

Samenwerkingskracht in Waalre ***Van visie naar actie***

Spacelab 4
3824 MR Amersfoort

POSTADRES
Postbus 490
3800 AL Amersfoort

TELEFOON
033 - 496 52 00

WEBSITE
www.bmcadvies.nl

Rapport
Gemeente Waalre – Raadswerkgroep Kracht van Waalre

BMC Advies B.V.
18 januari 2016
prof.dr. M.J.G.J.A. Boogers
J. de Wit MSc
J.P. Kroese
Correspondentienummer: AD-0903-73448

INSCHRIJVING KVK
nr. 32078667

ABN-AMRO

INHOUD

HOOFDSTUK 1	DE KRACHT VAN WAALRE: ACTUALISEREN EN VERDIEPEN	3
	1.1 Aanleiding en doelstelling van het onderzoek	3
	1.2 Het 3S-model als analysekader: van bestuurs- naar samenwerkingskracht	4
	1.3 Normenkader: kwaliteitscriteria intergemeentelijke samenwerking	5
	1.4 Opbouw van de rapportage	6
	1.5 Plan van aanpak en verantwoording onderzoeksmethoden	7
HOOFDSTUK 2	UITGANGSPUNTEN: PROFIEL VAN WAALRE	8
	2.1 Inleiding	8
	2.2 Actieplan De Kracht van Waalre en de ambities van de raad	9
	2.3 Politiek en bestuur	10
	2.4 Ambtelijke organisatie	11
	2.5 Partner	12
	2.6 Dienstverlener	14
	2.7 Waalre: woongemeente in Stedelijk Gebied	15
HOOFDSTUK 3	TRENDS EN ONTWIKKELINGEN	16
	3.1 Gemeente van de toekomst: ontwikkelingen en antwoorden	16
	3.2 Maatschappelijke opgaven in Waalre	19
	3.3 Bestuurlijke opgaven voor Waalre: eisen aan de gemeente van de toekomst	20
HOOFDSTUK 4	BESTUURLIJKE SCENARIO'S EN OPGAVEN	22
	4.1 Bestuurlijke ontwikkeling: twee richtingen, vier modellen	22
	4.2 Scenario's voor de toekomst	23
	4.3 Loketgemeente en proeftuingemeente vergeleken	23
HOOFDSTUK 5	WAALRE ALS PROEFTUINGEMEENTE: AANBEVELINGEN	27
	5.1 Inleiding	27
	5.2 Ontwikkeling maatschappelijk partnerschap	27
	5.3 Ontwikkeling bestuurlijk partnerschap	28
	5.4 Politiek en bestuur	28
	5.5 Ambtelijke organisatie	29
	5.6 Dienstverlening	30
	5.7 Tot slot: het vervolg	30

BIJLAGE 1	HOOFDLIJNEN GESPREKKEN MET MAATSCHAPPELIJKE PARTNERS	30
BIJLAGE 2	HOOFDLIJNEN GESPREKKEN MET BESTUURLIJKE PARTNERS	33
BIJLAGE 3	INTERNE GESPREKKEN OVER DE KRACHT VAN WAALRE	34
BIJLAGE 4	OVERZICHT REGIONALE SAMENWERKINGSVERBANDEN EN VERBONDEN PARTIJEN	38
BIJLAGE 5	BURGERTOP W100: HET MANIFEST VAN WAALRE	43

Hoofdstuk 1

De Kracht van Waalre: actualiseren en verdiepen

1.1 Aanleiding en doelstelling van het onderzoek

Net als veel andere gemeenten moderniseert Waalre haar bestuursstijl en organisatievorm om zo beter toegerust te zijn voor nieuwe maatschappelijke en bestuurlijke opgaven. De 'Toekomstvisie Waalre 2020' (uit 2005) kreeg in 2013 een herijking met de 'Visie op de samenleving', die de doorontwikkeling van Waalre van regio- naar netwerkgemeente markeerde.

Na de verkiezingen van 2014 is de raads werkgroep 'De Kracht van Waalre' ingesteld die de gemeenteraad adviseert over de ontwikkeling van een *robuuste en duurzame netwerkgemeente*. Dit proces kreeg een extra impuls door de oproep van Gedeputeerde Staten van Noord-Brabant om met innovatieve voorstellen te komen voor de versterking van het bestuur van de gemeente en/of de regio. Het actieplan 'De Kracht van Waalre' beschrijft een aantal activiteiten die de ambities van de gemeenteraad nader vormgeeft om de toekomstbestendigheid van Waalre verder te vergroten.

De raads werkgroep heeft hierbij BMC Advies gevraagd om begeleiding en ondersteuning te leveren, waarbij de volgende drie onderdelen van het actieplan centraal staan:

- I. De toekomstvisie van Waalre die is neergelegd in de notitie 'De Kracht van Waalre' verder *verdiepen* door:
 - de maatschappelijke opgaven waarvoor Waalre zich de komende jaren gesteld ziet concreet daarin te benoemen;
 - te onderzoeken hoe het maatschappelijk middenveld deze opgaven beziet en welke rol zij daarbij voor zichzelf en voor de lokale overheid ziet.
- II. Op basis van de maatschappelijke opgaven bepalen welke *bestuursvorm* daar het beste bij past. Dit gebeurt door een aantal bestuurlijke scenario's te schetsen, de voor- en nadelen hiervan op een rij te zetten en vervolgens een discussie in de raad te voeren over welke taken en bevoegdheden zij aan zich wil houden, al dan niet via interactieve beleidsvorming, en welke thema's beter (sub)regionaal of in een andere (experimentele) samenwerkingsvorm uitgevoerd kunnen worden.
- III. Aansluitend bij de eerste twee hoofdactiviteiten aan te geven wat de specifieke *bijdrage* van Waalre in regionaal verband voor de toekomst zal zijn en verder experimenteren, onderzoeken en beleggen van inspiratiebijeenkomsten om onze toegevoegde waarde (voor onze inwoners en de regio) verder te vergroten en te handelen vanuit een zelfbewuste en proactieve houding.

Deze activiteiten dienen uiteindelijk te leiden tot de beantwoording van de volgende vragen:

1. Welke maatschappelijke opgaven komen er de komende tijd op Waalre af?
2. Welke bestuursvorm past daar het beste bij?
3. Ten aanzien van welke thema's kan en wil Waalre autonomie afstaan?
4. Op welke thema's zou Waalre in het belang van inwoners beter (sub)regionaal kunnen samenwerken met andere overheidsorganen?
5. Hoe kan de regionale samenwerking versterkt worden?
6. Welke thema's houdt de gemeente bij zichzelf?
7. Op welke thema's wil Waalre interactieve beleidsvorming toepassen?
8. Welke vorm van interactie (bestuursstijl) past het beste?

9. Welke vormen van interactieve beleidsvorming moeten nog verder ontwikkeld worden en hoe kan hierbij geëxperimenteerd?
10. Kan Waalre focus aanbrengen, waardoor het profiel en de bijdrage in de regio duidelijker wordt?

Het tweeledige resultaat van dit onderzoek laat zich als volgt omschrijven:

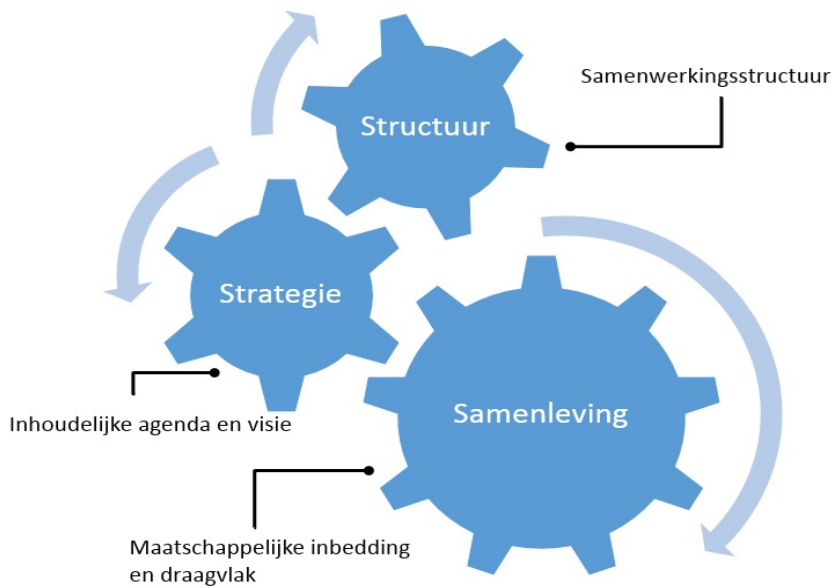
- Inzicht in het gedeelde en gemeenschappelijke beeld (bestuurlijke partners, maatschappelijke organisaties, bedrijven, inwoners, raad, college, organisatie) over de huidige en toekomstige maatschappelijke opgaven.
- Inzicht in het gedeelde en gemeenschappelijke beeld (bestuurlijke partners, maatschappelijke organisaties, bedrijven, inwoners, raad, college, organisatie) over de meest geschikte bestuursvorm en organisatie.

1.2 Het 3S-model als analysekader: van bestuurs- naar samenwerkingskracht

De gemeente Waalre kiest voor een verrijking van haar bestuurskracht door middel van de ontwikkeling van samenwerkingskracht. Waar bestuurskracht een sterke interne focus kent, is samenwerkingskracht meer gericht op de kwaliteit van het samenspel van de gemeente met haar maatschappelijke en bestuurlijke partners. Bij bestuurskracht staan de maatschappelijke en bestuurlijke opgaven vast, terwijl het er bij samenwerkingskracht om gaat deze gezamenlijk te definiëren.

Dit past bij een 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. Dat vergt flexibiliteit; zowel politiek-bestuurlijk als ambtelijk.

Volgens ons analysekader is samenwerkingskracht afhankelijk van het samenspel tussen 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) is de samenhang tussen de drie S'en van essentieel belang voor samenwerkingskracht.



Afbeelding 1 | Het 3S-model

Daarbij is het noodzakelijk om onderscheid te maken tussen samenwerking op strategisch, tactisch en operationeel niveau:

- *strategische samenwerking*: economische, ruimtelijke ordenings- en infrastructurele keuzes en maatregelen die bijdragen aan het versterken van de (internationale) concurrentiepositie van de regio;
- *beleidsvorming en -uitvoering*: het maken van beleidskeuzes en de beleidsuitvoering van gemeentelijke taken in het fysieke en sociale domein;
- *bedrijfsvoering en dienstverlening*: het beleidsarme beheer van de ambtelijke organisatie en de uitvoering van gemeentelijke diensten die zich richten op buurten, wijken en dorpskernen ('schoon, heel en veilig') en zogenaamde PIJOFACH¹-taken.

1.3 Normenkader: kwaliteitscriteria intergemeentelijke samenwerking

Op 12 december 2013 hebben Gedeputeerde Staten van Noord-Brabant een zogeheten 'tussenbrief' aan de gemeenteraden en de colleges in Noord-Brabant gezonden. In deze tussenbrief is onder meer aangegeven dat het ontwikkelkader voor samenwerking en herindeling bestaat uit zes criteria, te weten:

¹ PIJOFACH: Personeel, Informatie, Juridische Zaken, Organisatie, Financiën, Automatisering, Communicatie en Huisvesting.

**Draagvlak**

De steun van betrokken gemeenten en (een meerderheid) van de inwoners.

**Schaalniveau passend bij de opgaven**

Het schaalniveau van de samenwerking sluit zo optimaal mogelijk aan bij het schaalniveau van de gemeenschap, vraagstukken en ambities.

**Interne samenhang en consistentie**

Het is wenselijk dat de nieuwe constellatie een interne samenhang (cultureel, sociaal, economisch, geografisch) kent die identiteit geeft aan de nieuwe bestuurlijke eenheid.

**Bestuurskracht en vitaliteit**

In de nieuwe situatie worden maatschappelijke opgaven opgepakt, wettelijke taken adequaat uitgevoerd en is er sprake van een vitale organisatie, die in staat is om burgerkracht te mobiliseren en te faciliteren.

**Regionale samenhang en evenwicht**

Door de vorming van de nieuwe gemeente of door samenwerking moeten goede, evenwichtige regionale verhoudingen ontstaan.

**Duurzaamheid**

Een nieuwe gemeente of een samenwerkingsverband van gemeenten moet duurzaam in staat zijn de gemeentelijke taken uit te voeren. Voorkomen moet worden dat zich binnen afzienbare tijd wederom problemen voordoen.

Dit ontwikkelkader vormt het provinciale richtsnoer waarlangs gemeenten initiatieven kunnen ontwikkelen om tot een gefundeerde keuze over organisatorische en/of bestuurlijke oplossingen te kunnen komen.

1.4 Opbouw van de rapportage

De opbouw van het onderzoek is bewust zo geconstrueerd, dat de opeenvolgende hoofdstukken leiden tot logisch onderbouwde aanbevelingen. Het debat over de bestuurlijke toekomst van gemeenten wordt vaak gecompliceerd als eenduidige informatie ontbreekt over de feitelijke *uitgangssituatie* en *uitgangspunten* (hoofdstuk 2). De *uitgangspunten* geven aan wat de eisen zijn die aan de bestuurlijke toekomst worden gesteld; de *uitgangssituatie* geeft aan in welke mate daarbij kan worden voortgebouwd op feitelijke kenmerken van de gemeente en haar samenwerkingsverbanden.

Daarnaast is het bij deze toekomstdiscussies altijd van belang ook relevante maatschappelijke, bestuurlijke en technologische *ontwikkelingen* (hoofdstuk 3) in de beschouwing te betrekken. Pas hierna is het mogelijk om een beeld te vormen van de mogelijke effecten van de bestuurlijke ontwikkelingsscenario's en hier een beredeneerde keuze tussen te maken (*analyse en aanbevelingen*: hoofdstuk 4).

In de rapportage worden voorbeelden gebruikt van andere gemeenten, ter inspiratie. Duidelijk moge zijn dat Waalre, net zoals alle andere gemeente, een unieke gemeente is. Simpelweg kopiëren van *best practices* zal daarom niet werken. Wel kan Waalre geïnspireerd worden door een bepaalde type aanpak. De uitdaging ligt er in te kijken hoe die aanpak kan werken in de context van Waalre.

In de *bijlagen* zijn tot slot de hoofdlijnennotities te vinden van de gesprekken die intern en extern hebben plaatsgevonden, evenals een overzicht van bestaande (regionale samenwerkingsverbanden). Tevens is een beeldende impressie van de Burgertop W100 bijgevoegd.

1.5 Plan van aanpak en verantwoording onderzoeksmethoden

Tijdens het onderzoek is gebruik gemaakt van diverse (kwalitatieve) onderzoeksmethoden.

Documentenstudie

Als eerste zijn relevante beleidsdocumenten (toekomstvisie, bestuurskrachtonderzoek, programmabegroting, organisatievisie, organogrammen, beleidsvisies etc.) bestudeerd om een eerste beeld te vormen van de feitelijke uitgangssituatie. De bevindingen zijn de basis geweest voor de gesprekken en interviews.

Gesprekken met maatschappelijke organisaties

Er zijn gesprekken geweest met externe sleutelactoren. Via een viertal thematische clusters (sport & cultuur, werk & onderwijs, wonen & leefomgeving en zorg & welzijn) is verkend wat de belangrijkste maatschappelijke en economische opgaven voor Waalre zijn, hoe de huidige verhouding tussen gemeente en haar samenwerkingspartners (maatschappelijke middenveld) ervaren wordt en hoe deze verhouding zich naar de toekomst toe zou moeten ontwikkelen teneinde samenwerkingskracht te genereren.

Interviews met bestuurlijke partners in de regio

Vervolgens is via interviews met bestuurlijke partners een beeld naar voren gekomen over hoe de omliggende gemeenten aankijken tegen de sterkten en ontwikkelpunten van Waalre.

Interviews binnen de gemeentelijke organisatie

Op basis van de bevindingen vanuit de eerdere stappen zijn eerste analyses getoetst en aangescherpt door interviews binnen de gemeente te houden. Dit is zowel bestuurlijk (college van B&W) als ambtelijk gebeurd (MT-leden en de OR).

Raadsessie bestuurlijke scenario's

In het najaar van 2015 heeft een sessie met de gemeenteraad plaatsgevonden. Alle opgehaalde informatie (externe spiegel) heeft geleid tot een aantal bestuurlijke scenario's. Hierover heeft een constructief debat plaatsgevonden met de raad, dat als aanscherping heeft gediend voor de uiteindelijke rapportage.

Burgertop W100: Samenlevingskracht

Op 7 november 2015 heeft in Waalre de allereerst Burgertop plaatsgevonden: de W100. Via loting vanuit de gemeentelijke basisadministratie zijn honderd inwoners, ondernemers en kunstenaars aan de slag gegaan met hun droom voor Waalre. Het gemeentebestuur was aanwezig als toehoorder, om te horen welke thema's en onderwerpen binnen de Waalrese gemeenschap het meest leefden. Daarbij is ook nadrukkelijk nagedacht over wat mensen zelf kunnen. Dit heeft geresulteerd in het *Manifest van Waalre* met tien voorstellen die de komende periode door werkgroepen verder uitgewerkt worden. De terugkombijeenkomst is gepland voor 17 maart 2016.

Hoofdstuk 2

Uitgangspunten: profiel van Waalre

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk gaan we in op de uitgangspunten die aan de bestuurlijke toekomst worden gesteld. Aan de hand van deze uitgangspunten kan worden nagegaan welk bestuurlijk ontwikkelingsscenario het best voldoet. In alle gesprekken met raadsleden, bestuurders, management, maatschappelijke instellingen, verenigingen en buurgemeenten is aan de orde geweest welke eisen moeten worden gesteld aan de gemeente. Ook de W100 heeft hiervoor aanknopingspunten opgeleverd.

Algemeen uitgangspunt is dat de gemeente zowel beschikt over bestuurskracht als over samenwerkingskracht. Dus het vermogen heeft om effectief en slagvaardig beleid te voeren (respectievelijk beleid te ontwikkelen en te sturen). En dit doet in samenspel met maatschappelijke en bestuurlijke partners, zodat opgaven gezamenlijk worden gedefinieerd.

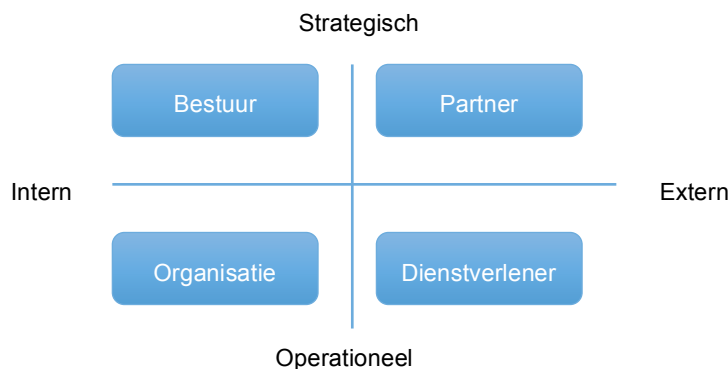
De hedendaagse gemeente is zowel bestuurlijk-politiek als ambtelijk flexibel en omgevingsbewust. De gemeente werkt daar waar nodig samen met andere overheden en betreft daar de samenleving intensief bij: de gemeente fungeert als *netwerkpartner*.

Samenwerkingskracht is afhankelijk van het samenspel tussen samenleving (maatschappelijke inbedding, betrokkenheid maatschappelijke partners), strategie (inhoudelijke maatschappelijke opgaven, toekomstvisie) en structuur (het bestuur van de gemeente, haar samenwerkingsverbanden en de manier waarop dit georganiseerd is).

Bij de uitgangspunten maken we een onderscheid tussen de verschillende gedaanten van de gemeente:

- *bestuur*: politieke en bestuurlijke constellatie, bestuurscultuur, rol en positie gemeenteraad, maatschappelijk draagvlak et cetera;
- *organisatie*: ambtelijke capaciteit, organisatiecultuur, financiële positie, et cetera;
- *partner*: relatie met bedrijven, maatschappelijke partners en (groepen) burgers in de gemeente en regio; relatie met medeoverheden, positie in regio et cetera;
- *dienstverlener*: kwaliteit dienstverlening, nabijheid inwoners, dienstverleningsconcepten et cetera.

Schematisch ziet dit er als volgt uit:



2.2 Actieplan De Kracht van Waalre en de ambities van de raad

De gemeenteraad ziet Waalre als een krachtige netwerkgemeente, gericht op het Stedelijk Gebied.² Uniek aan Waalre is dat het de beste woongemeente is van Zuid- Nederland. De gemeente heeft een overzichtelijk, kleinschalig karakter en biedt het beste van twee werelden: een prachtige groene woonomgeving in de nabijheid van stedelijke voorzieningen. De gemeente kenmerkt zich door een grote eigen kracht van de bevolking. Er zijn sterke sociale netwerken en het verenigingsleven is gezond en actief.

De ambitie van Waalre kent vijf kernpunten.

1. Waalre stimuleert het zelf-organiserend vermogen van de samenleving.
De gemeente benut de kennis en het organiserend vermogen door de gemeente als servicegerichte organisatie in te zetten. Eigen verantwoordelijkheid, zelfredzaamheid en eigen kracht van de inwoners is het primaire uitgangspunt.
2. Waalre draagt zorg voor rechtsbescherming en rechtsgelijkheid van haar inwoners en bewaakt de balans tussen het algemene en individuele belang.
3. Waalre geeft inwoners de ruimte om zich in alle levensstadia te ontplooiën.
Alle inwoners zijn daardoor in staat om mee te doen en een bijdrage te leveren aan de samenleving, op een wijze die zij kunnen en willen. Voor kwetsbare burgers draagt de gemeente zorg voor een vangnet.
4. Waalre stelt de relatie met inwoners centraal. De gemeente staat dicht bij haar inwoners en weet wat er speelt en leeft. Door een professionele en open houding van haar medewerkers, is er sprake van een goede relatie met de inwoners. Pijlers binnen deze relatie zijn een positieve houding, vertrouwen, onderlinge interesse en belangstelling voor elkaar.
5. Waalre sluit als netwerkgemeente met haar bestuursmodel aan op de veranderende samenleving. De Waalrese samenleving kenmerkt zich in toenemende mate als een netwerksamenleving. Kennis, inzichten en relaties worden in (soms) wisselende groepen gedeeld en opgebouwd. De gemeente organiseert samen met inwoners de burgerparticipatie waarbij inwoners proactief worden gestimuleerd hieraan mee te doen. Nieuwe initiatieven en werkvormen worden gestimuleerd.

De gemeenteraad van Waalre heeft gekozen voor het bestuursmodel van de netwerkgemeente. Uitgangspunt is dat de gemeente Waalre partner is van talrijke maatschappelijke organisaties, andere overheden en het bedrijfsleven. Het belang van inwoners, bedrijven en organisaties, die in Waalre wonen en/of werken en/of gevestigd zijn staat daarbij voorop.

Om als zelfstandige netwerkgemeente voldoende robuust te zijn, wordt op (sub)regionaal niveau stevig samengewerkt. Met omliggende gemeenten werkt Waalre samen bij de ontwikkeling, voorbereiding en/of uitvoering van regionaal en interlokaal beleid. De oriëntatie ligt daarbij op het Stedelijk Gebied en de Metropoolregio Eindhoven. Vanuit de wetenschap dat samenwerking niet vrijblijvend is en ook noodzakelijk, zetten vertegenwoordigers van de gemeente Waalre zich in deze samenwerkingsverbanden maximaal in en leveren hun bijdrage. Waalre wil zich een betrouwbare partner tonen, proactief en op resultaat gericht.

² Op 8 juli 2014 heeft de gemeenteraad de notitie De Kracht van Waalre vastgesteld. Hierin wordt voortgebouwd op de in 2005 vastgestelde 'Toekomstvisie Waalre 2020' en de in 2013 vastgestelde visie op de gemeenschap van Waalre.

Waalre zet in op het organiseren (en optimaliseren) van dienstverlening en democratie. Taken en verantwoordelijkheden worden in het belang van de inwoner van Waalre op het schaalniveau belegd dat past bij de taak. Soms samen met de inwoners, soms als gemeente zelf en soms samen met andere overheden en/of het bedrijfsleven. Waar de gemeente voorheen veel zelf deed, vindt nu een verschuiving plaats van taken en verantwoordelijkheden naar verschillende samenwerkingsverbanden.

2.3 Politiek en bestuur

Slagvaardig gemeentebestuur

Het bestuur van de gemeente dient slagvaardig te zijn en in staat om zijn doelen te realiseren en de huidige en toekomstige opgaven op te pakken. De gemeente is krachtig en onderscheidend en versterkt het gevoel van identiteit van de burgers. De gemeente waarborgt continuïteit, is klaar voor de toekomst en bezit de flexibiliteit om zich aan te passen en te vernieuwen.

De gemeente moet in staat zijn om alle gemeentelijke taken op een efficiënte en effectieve wijze uit te voeren of te organiseren. Onafhankelijk van de wijze waarop dit georganiseerd is, neemt de gemeente hiervoor verantwoordelijkheid en regie.

Inwoners centraal

De belangen van inwoners staan centraal. De gemeente biedt meerwaarde en maatwerk dicht bij de burger. Als de gemeente eigen verantwoordelijkheid, zelfredzaamheid en eigen kracht van de inwoners als uitgangspunt neemt, zal zij de burger ook in staat moeten stellen de vraagstukken in zijn directe (leef)omgeving zelf op te lossen. Waarbij steeds sprake moet zijn van een vorm van collectiviteit op straat-, wijk- of dorpsniveau. Inwoners moeten hiervoor de ruimte krijgen en die ruimte ook willen nemen. Inwoners vragen om een gemeentebestuur dat oor heeft voor wensen uit de samenleving en inwoners de kans geeft om zelf invloed uit te oefenen. Het gemeentebestuur dient aandacht te hebben voor wat er leeft in de buurten, wijken en dorpen van de gemeente.

Maatschappelijke organisaties vragen een betrokken gemeentebestuur, die partijen verbindt en denkt in oplossingen en niet in regelgeving. Een bestuur dat Waalre ook extern vertegenwoordigt en in de regio een duidelijk profiel geeft.

Versterking woonkwaliteit

Waalre heeft een unieke positie als de *nummer 1 woongemeente* van Zuid-Nederland. Waalre wil deze positie handhaven en daarin groeien. Deze unieke kwaliteit is ook de bijdrage die Waalre aan de regio Eindhoven levert. Dit vraagt blijvend inzet op de directe leefomgeving in de gemeente en om behoud van het voorzieningenniveau en het sociaal cultureel leven in de gemeente.

Ook tijdens op 7 november 2015 gehouden W100 sluiten veel van de actiepunten hierbij aan. Te denken valt aan:

- ontmoedigen doorgaand verkeer: veiligheid, duurzaamheid en leefbaarheid;
- Aalst en Waalre verkeersluw;
- duurzaam Waalre: meer aandacht en steun voor initiatieven;
- groen als speerpunt: meer betrokkenheid bij natuurbehoud;
- leven in de brouwerij: levendige kernen, creatieve initiatieven in lege panden.

Inwoners zijn betrokken bij hun dorp of buurt. Behoud en versterking van de leefbaarheid van de gemeente wordt gezien als een belangrijke opgave voor de toekomst.

Inwoners maken gebruik van alle mogelijkheden die de stedelijke omgeving hen biedt. Maar zij genieten ook van het rustige, dorpse en vaak kleinschalige van hun woonplaats ('*best of both worlds*').

Inwoners zijn actief betrokken bij het sociale leven in hun kern en buurt. Zij vormen samen een levende gemeenschap. Het gaat er om deze levende gemeente te blijven. Een gemeente met veel voorzieningen en plekken waar mensen elkaar ontmoeten en samen actief zijn.

De kernen hebben een dorps karakter, met een prettige en eigen sfeer. Kleinschaligheid en slagvaardigheid gaan hand in hand. Inwoners vragen een gemeente waar het goed werken, wonen en recreëren is. Schoon, veilig, ruim, groen, aangenaam, sociaal, bereikbaar en met een fijnmazig voorzieningenniveau. Een gemeente die aantrekkelijk is voor jong en oud.

Versterking regionale ruimtelijk-economische structuur

De unieke positie van Waalre is voor een belangrijk deel afhankelijk van de ligging. Door de nabijheid van stedelijke voorzieningen in Eindhoven en het stedelijk gebied scoort Waalre hoog als woongemeente. In het stedelijk gebied bestaat een sterk en hoogwaardig economisch ecosysteem dat met de verzamelnaam *Brainport* wordt aangeduid. Waalre maakt onderdeel uit van Brainport en profiteert er van. Daarom is het voor Waalre belangrijk om regionale samenwerking op het vlak van de ruimtelijk-economische structuur goed vorm te geven. Zowel in het Stedelijk Gebied als in de Metropoolregio Eindhoven. In dialoog met de buurgemeenten moet Waalre inzetten op het versterken van het woonklimaat en de economische structuur. En daarbij uitgaan van de eigen unieke positie als woongemeente. Slag- en schakelkracht moet groot zijn. Bedrijfsleven en gemeenten moeten gezamenlijk ambities formuleren en proactief de verbinding met elkaar zoeken.

2.4 Ambtelijke organisatie

Voldoende ambtelijke capaciteit

Uitgangspunt is dat de gemeente tegen zo gering mogelijke bestuurlijke en ambtelijke kosten en inspanningen werkt. De gemeente werkt efficiënt en effectief en kan op relatief eenvoudige wijze nieuwe taken oppakken en nieuwe samenwerkingsrelaties aangaan. De organisatie neemt daarbij verantwoordelijkheid voor alle gemeentelijke taken.

In de afgelopen jaren is flink op de ambtelijke capaciteit bezuinigd. De organisatie is gekrompen tot 90 fte. Dat vraagt om slim samenwerken en slim uitbesteden. Over wat lokaal in de eigen organisatie wordt uitgevoerd, dienen duidelijke keuzes te worden gemaakt, waarbij het accent ligt op service en contact met de bevolking en regie op lokale ontwikkeling.

Waalre heeft delen van zijn takenpakket vormgegeven in samenwerking met andere gemeenten. De sociale dienst is ondergebracht bij Eindhoven en het sociaal domein wordt samen met Dommelvallei opgepakt. Met Veldhoven wordt gesproken over samenwerking op het terrein van ICT en juridische zaken. En op het terrein van openbare ruimte (groen en grijs) is veel samenwerking met Eindhoven.

Het buitenzetten van taken is niet moeilijk. Het gaat er om daar verbinding mee te houden. Om een goede samenwerkingspartner te zijn, is deskundig eigen personeel een vereiste. De gemeente zal de ambtelijke capaciteit op peil moeten houden en met name moeten investeren in de competenties die nodig zijn om in samenwerkingsvormen te participeren. Er zal een goede balans moeten ontstaan tussen op schaalvoordeel gerichte samenwerking en lokale service en dienstverlening aan de burger, waarbij kennis van de specifieke lokale situatie geborgd is.

Essentieel is verder dat in de samenwerking de kennis van Waalre behouden blijft en benut wordt. En dat maatwerk kan worden geleverd afhankelijk van de wensen van en in dialoog met de inwoners van Waalre.

Participerende overheid

Er wordt ook een nieuw type overheid gevraagd met een andere rol: responsief en faciliterend. De kunst is om partnership aan te gaan met maatschappelijke partijen en de burger te verleiden tot een inzet voor zijn eigen omgeving. Bijvoorbeeld in de vorm van sociaal beheer.

In de resulterende zoektocht naar slimme verbindingen, betrokken stakeholders en meervoudig geld (multiplier), slaan persoonlijk betrokken bestuurders en ambtenaren de brug. Er wordt een nieuw type professional gevraagd. Iemand die in dialoog met de omgeving en de direct betrokkenen het beleid en de realisatie daarvan vorm kan geven. Hij moet overheids-, markt- en zelfsturing kunnen verbinden. Dit vraagt: opgave gericht werken, uitgaan van publieke waarden en een zelfbewuste rolkeuze.

Een omslag van sturing naar partnership.

Gezonde gemeentefinanciën

De gemeente moet tegen zo gering mogelijke kosten werken. De gemeentefinanciën moeten op orde zijn en de lasten voor de burger aanvaardbaar. Het motto voor de gemeente is daarom: meer doen met minder. Zoeken naar nieuwe wegen om ambities te realiseren.

Waalre is financieel gezond, loopt weinig tot geen risico bij de grondexploitatie en de ruimte die er nog is in de lokale lasten wordt niet maximaal gebruikt. De meerjarenbegroting 2016-2019 is sluitend en de gemeente Waalre heeft een gezonde vermogenspositie. Door tijdig te anticiperen op financiële ontwikkelingen heeft de gemeente Waalre de bezuinigingen grotendeels achter zich liggen. Daarmee is er ruimte om te investeren in de toekomst.

2.5 Partner

Partnerschap met inwoners

Mensen hebben de behoefte om meer in eigen hand te houden. De gemeente is niet meer voor alles de eerst verantwoordelijke. Niet de overheid maar de mensen zelf zijn in toenemende mate verantwoordelijk voor de invulling van hun leven en van hun samenleving. De gemeente stimuleert en faciliteert en geeft ruimte om zaken mogelijk te maken.

De gemeente zorgt voor transparantie en draagvlak. Voor alle belanghebbenden zijn rollen en inzet duidelijk. De gemeente zet in op burgerschap en burgerkracht. Dit betekent proactief optreden; er op af gaan en niet afwachten. De gemeenschap moet actief gemaakt worden en cocreatie vorm krijgen. De gemeente kijkt samen met burgers naar oplossingen.

Dat betekent als gemeente lokale partner worden en de wisselwerking zoeken met de omgeving. Bouwen aan vertrouwen en draagvlak creëren.

In Waalre wonen veel mensen met denk- en daadkracht: hoogopgeleide mensen en mensen die zich actief inzet voor hun buurt, dorp of wijk. Deze kracht kan de gemeente aanspreken door burgers actief bij besluitvormingsprocessen te betrekken en de ruimte te geven bij maatschappelijke initiatieven. De W100 is een goede start. Daarmee laat Waalre ook zien dat het durft te experimenteren met nieuwe vormen van democratie en betrokkenheid.

Partnerschap maatschappelijke instellingen en bedrijven

Clubs, verenigingen en instellingen ervaren nog maar een beperkt partnerschap van de gemeente. Er blijkt dat zij niet altijd even positief aankijken tegen de gemeente. Dat komt voor een belangrijk deel door bezuinigingen op subsidies en accommodaties. Nu de geldkraan dicht gaat, wordt de gemeente gezien als onbetrouwbaar. Maar er moeten keuzes worden gemaakt. En met de instellingen is weinig dialoog over de nieuwe kansen en verhoudingen. De lijn van toenemende zelfstandigheid van maatschappelijke instellingen is ingezet. De gemeente neemt een kaderstellende, coachende rol en biedt reflectie.

Wat door de clubs en verenigingen gewenst wordt is aandacht en visie. Vooral erkend worden in rol en positie. De gemeente als verbinder. Als kritische vriend die zelf ook contact houdt. Die faciliteert en helpt bij het maken van slimme verbindingen tussen organisaties.

Clubs en verenigingen merken dat de gemeente langzaam terugtreedt en minder geld te bieden heeft. Door de middelen en mogelijkheden meer te combineren, kunnen clubs en verenigingen beter worden ondersteund. Zij vragen om een makelaarsrol van gemeenten. Clubs en verenigingen zien mogelijkheden om hun problemen het hoofd te bieden door allianties aan te gaan met elkaar. Ook hebben ze het idee dat ze elkaar beter kunnen ondersteunen. Ze hebben behoefte aan een gemeente die hen helpt elkaar te helpen, een gemeente die hen ondersteunt bij het leggen van verbindingen.

Maatschappelijke partners en verenigingen in Waalre zijn betrokken bij hun leefomgeving. Zij verwachten van de gemeente partnerschap en inzet voor maatschappelijke vraagstukken als ontgroening en vergrijzing. Daarbij gaat het om zorg voor ouderen en het bestrijden van vereenzaming. Ook het aantrekkelijk houden van de gemeente voor jonge mensen wordt van groot belang geacht, zodat de gemeente vitaal blijft en levendig.

Partnerschap met medeoverheden

De gemeente richt zich niet alleen op burgers en maatschappelijke organisaties, maar is ook actief partner van de buurgemeenten. Met alle partijen wordt gekeken naar kansen en mogelijkheden. Met een open en toekomstgerichte houding en de bereidheid om samen te werken in het belang van Waalre. De gemeente zorgt voor een krachtige positionering richting het rijk, de provincie en de Metropoolregio en sluit daarvoor allianties met de directe bureaus met vergelijkbare vraagstukken.

Daarbij moet een goed onderscheid worden gemaakt tussen het strategische, het tactische en het operationele niveau. Op alle niveaus is samenwerking met buurgemeenten gewenst en noodzakelijk. Op het strategische niveau met de Metropoolregio Eindhoven als het gaat om de regionale economie en bereikbaarheid.

Op het tactische niveau met het Stedelijk Gebied, daar waar het bijvoorbeeld gaat om bedrijventerreinen, woningbouwprogrammering en culturele voorzieningen. Op het operationele niveau is samenwerking afhankelijk van de taak. Op het niveau van Zuidoost-Brabant is bijvoorbeeld VTH (vergunningverlening, toezicht en handhaving) georganiseerd in de ODZOB (Omgevingsdienst Zuidoost-Brabant) en inkoopondersteuning in Bizob. Daarnaast zijn er samenwerkingen met één of enkele gemeenten, zoals Eindhoven (werk en inkomen) en Dommelvallei (sociaal domein).

Waalre doet er goed aan zijn samenwerkingsstrategie expliciet te maken en daarover met zijn buurgemeenten het gesprek aan te gaan.

Tot voor kort benadrukte Waalre zijn rol als regiegemeente en gaf dat vorm door per taak verschillende partners te zoeken. In combinatie met de wijze waarop in 2010 de samenwerking met de A2-gemeenten (Valkenswaard, Heeze-Leende en Cranendonck) is beëindigd, levert dat het imago op van een gemeente die doet aan *cherry picking* en niet duurzaam wil investeren in samenwerking, maar liever haalt dan brengt. Dat beeld is sinds de nieuwe bestuursperiode (2014) aan het veranderen, maar de beelden zijn hardnekkig.

Wil Waalre dit beeld structureel kantelen, dan is het noodzakelijk om te kiezen voor duurzame samenwerkingsrelaties en een vaste groep partners. Daarnaast zal Waalre in de samenwerking ook toegevoegde waarde moeten bieden. Bijvoorbeeld door het inbrengen van kennis, kunde en capaciteit.

Voor de tactische en operationele samenwerking zijn de gemeenten in het Stedelijk Gebied de meest voor de hand liggende partner. Het is in het belang van Waalre om met gemeenten in het stedelijk gebied te verkennen op welke wijze bedrijfsvoeringsvraagstukken samen kunnen worden opgepakt en schaalvoordelen door samenwerking kunnen worden benut.

Waalre haalt dan uit de regio: volume en daadkracht door samenwerking. Wat Waalre de regio kan bieden is de plaats voor experimenten en pilots. Waalre als vernieuwende proeftuin.

2.6 Dienstverlener

Klant centraal

Voor veel diensten zijn inwoners afhankelijk van de overheid. De overheid verstrekt officiële documenten (paspoorten, rijbewijzen, verblijfsvergunningen et cetera) en verleent subsidies, uitkeringen en vergunningen. Ook zijn inwoners voor zorg en verzorging afhankelijk van de gemeente. De gemeente is voor inwoners een eerste aanspreekpunt, niet alleen voor diensten die de gemeente zelf levert (of door anderen laat leveren), maar ook voor diensten van andere overheden. Dat betekent dat de gemeente de klantvraag van de inwoner of van het bedrijf goed weet te herkennen en weet door te leiden naar de ambtelijke organisatie of naar een andere overheid of instelling.

Kwaliteit en toegankelijkheid

Kwaliteit betekent dat de inwoner tijdig een adequaat antwoord krijgt op zijn of haar vraag, met een geleverde dienst of door informatie hierover. Toegankelijkheid heeft betrekking op de benodigde reistijd, op de openingstijden en op de online dienstverlening.

Vernieuwingspotentieel

Nieuwe dienstverleningsconcepten maken het mogelijk om met online dienstverlening en met mobiele ambtenaren dienstverlening dicht bij inwoners aan te bieden. Het vermogen om deze nieuwe dienstverlening te ontwikkelen is voor dit uitgangspunt daarom ook van belang. Het nieuw te bouwen, multifunctionele gemeentehuis, speelt hierin een belangrijke rol. Via het nieuwe (samen)werken, eigentijdse dienstverleningsconcepten en een moderne ICT-omgeving. Het nieuw te bouwen gemeentehuis biedt een fysieke plek ontmoeting; voor burgers, bedrijven, verenigingen, gemeentebestuur en ambtenaren. In 2016 wordt nader invulling gegeven aan het nieuwe dienstverleningsconcept van Waalre.

2.7 Waalre: woongemeente in Stedelijk Gebied

Resumerend zijn de belangrijkste uitgangspunten voor de bestuurlijke toekomst van Waalre als volgt.

1. *bestuurskracht*: het vermogen om effectief en slagvaardig beleid te voeren;
2. *samenwerkingskracht*: opgaven definiëren en oppakken in samenspel met maatschappelijke en bestuurlijke partners;
3. *belangen van inwoners centraal*: organiseren van betrokkenheid bij en draagvlak van inwoners voor bestuur;
4. *inzetten op versterken unieke positie*: Waalre als woongemeente in het stedelijk gebied;
5. *efficiënte en effectieve gemeentelijke organisatie*: een organisatie die flexibel nieuwe taken kan oppakken en in kan spelen op lokale ontwikkelingen.

Hoofdstuk 3

Trends en ontwikkelingen

In het vorige hoofdstuk is de uitgangssituatie van de gemeente Waalre geschetst. In dit hoofdstuk maken we een doorkijk naar de (nabije) toekomst. Wat zijn de belangrijkste politieke, economische, sociaal-maatschappelijke en technologische ontwikkelingen waar gemeenten mee te maken krijgen en wat betekenen die concreet voor Waalre?

Aanpassingsvermogen (*adaptiviteit*) wordt een belangrijke kernwaarde van gemeenten. De recente decentralisaties in het sociale domein zijn daar een voorbeeld van. Ook het uitgangspunt van de participerende overheid, waarbij de gemeenten als netwerkpartner fungeren vanuit een niet-hiërarchische rol, is een belangrijke ontwikkeling. Digitalisering, demografische ontwikkelingen, participatie en de invoering van de Omgevingswet zijn de komende jaren de belangrijkste thema's waarmee gemeenten aan de slag moeten.

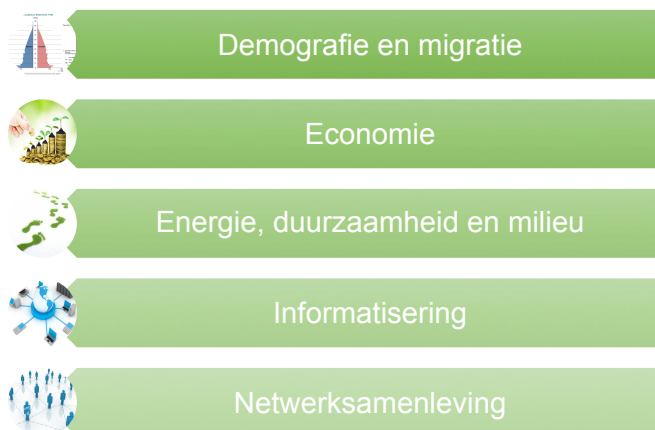
Dit hoofdstuk start daarom met een schets van de 'gemeente van de toekomst'. Dit geeft een algemeen beeld van wat er op gemeenten afkomt en welke antwoorden daarvoor nodig zijn. In het laatste, afsluitende hoofdstuk gaan we in op de wijze waarop de gemeente Waalre hier op onderdelen reeds actief mee aan de slag is en waar aanvullende interventies gewenst zijn.

3.1 Gemeente van de toekomst: ontwikkelingen en antwoorden

Het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties heeft, mede naar aanleiding van de decentralisaties in het sociale domein, de belangrijkste trends en ontwikkelingen visueel geschetst. De hoeveelheid en diversiteit van de trends en ontwikkelingen toont aan dat gemeenten voor een complexe en uitdagende opgave staan. En dat gemeenten onherroepelijk ook voor een aantal keuzes staan: waar gaan we ons op focussen?



Ook de Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG) heeft in haar strategische visie 'Gemeenten op weg naar 2020' haar beeld geschetst op maatschappelijke en bestuurlijk ontwikkelingen en rol van de gemeente. De VNG onderscheidt daarin vijf belangrijke maatschappelijke ontwikkelingen³:



Demografie en migratie: De samenstelling van de Nederlandse bevolking verandert; in leeftijdsopbouw, naar herkomst en ook naar woonplaats. Vergrijzing brengt onder meer met zich mee dat de arbeidspopulatie daalt en de druk op de gezondheidszorg toeneemt. Ontgroening heeft op de korte termijn gevolgen voor het onderwijs en maatschappelijke voorzieningen en op de iets langere termijn ook gevolgen voor de arbeidspopulatie. Deze landelijke fenomenen worden extra gevoeld in die regio's waar ze samengaan met bevolkingsdaling. Een belangrijke oorzaak van die bevolkingsdaling is het wegtrekken van gezinnen en jongeren naar steden en regio's met grote economische activiteit. De verschillen tussen de economisch sterke en zwakke regio's zullen hierdoor verder toenemen, met gevolgen voor de leefbaarheid. Ook de sterkere regio's zullen de gevolgen van de verschuivingen gaan merken en die zijn niet altijd positief. Naast de migratie binnen Nederland is er ook de migratie over de grenzen heen. Mensen komen om economische of humanitaire redenen naar Nederland. De gevolgen van deze immigratie zijn ook direct in gemeenten merkbaar.

Economie, van crisis naar een lerende economie: Economische groei is niet meer vanzelfsprekend, dat heeft de crisis van de afgelopen jaren aangetoond. Het is zelfs de vraag of de economische groeicijfers van vóór de crisis ooit nog zullen worden gehaald. De arbeidsmarkt wordt in toenemende mate een regionale aangelegenheid, waarbij de rol van steden en stedelijke agglomeraties bepalend is voor welvaart en groei. Die belangrijke rol van de steden heeft zijn weerslag op de niet-verstedelijkte delen van ons land. In de regio's zoeken bedrijfsleven, overheden en kennisinstellingen elkaar op. Zij formuleren gemeenschappelijke ambities en stimuleren in dat netwerk de innovatie en economische ontwikkeling. Het verdienvermogen van Nederland wordt in belangrijke mate bepaald door de manier waarop kennis kan circuleren, mensen hun capaciteiten kunnen vergroten, en werk en leren met elkaar verbonden worden. Al die zaken worden echter op hun beurt gereguleerd door instituties die veranderingen ofwel blokkeren ofwel in goede banen leiden. Het gaat om het benutten en versterken van natuurlijke concurrentievoordelen.

³ VNG (2015), *Gemeenten op weg naar 2020*, Den Haag: VNG.

Dat begint met bewustzijn en een gedeeld beeld in Waalre over het eigen economische profiel (werkgelegenheid, bedrijvigheid, aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt, werklocaties) en de stedelijke regio waar Waalre aanvullende economische kracht kan vinden.

Energie, duurzaamheid en milieu: Voor veel milieuproblemen is een succesvolle aanpak gevonden, maar er blijven nog genoeg uitdagingen bestaan. Gemeenten moeten daarvoor veel werk verrichten, zoals al in het energieakkoord is onderkend. Duurzaamheid vraagt om gedragsverandering van mensen, maar speelt ook een rol bij het fysieke beleid. Luchtkwaliteit en leefbaarheid, wateropvang, hergebruik van materialen, energiebesparing en het gebruik van duurzame energie vormen in steeds meer gemeenten een belangrijk onderdeel van de beleidsagenda.

Informatisering: De toenemende beschikbaarheid en uitwisseling van informatie raakt de overheid op verschillende manieren. ICT wordt al ingezet als strategisch middel om maatschappelijke doelen te realiseren en dienstverlening te optimaliseren. Op dat terrein is al veel in gang gezet, zoals de Agenda dienstverlening 2020 en Digitaal 2017. Overheidsinformatie moet betrouwbaar en van voldoende kwaliteit zijn. Dat raakt in de kern de legitimatie van het werk. Gemeenten moeten rekening houden met nationale, Europese en internationale regels voor beveiliging en privacy. Slordig omgaan met persoonlijke gegevens raakt direct aan de betrouwbaarheid van de overheid. De balans tussen die verschillende behoeften maakt de opgave niet primair technisch, maar ook politiek en bestuurlijk. Het digitaal aanvragen en thuisbezorgen van paspoorten zal gewoon worden. Veel gemeenten zijn actief op Twitter en Facebook. In navolging van websites als Booking.com, Zoover, Airbnb en Uber zal ook de dienstverlening van gemeenten (en zelfs ambtenaren?) binnen een aantal jaren digitaal direct van feedback worden voorzien.

Netwerksamenleving: De klassieke verticale opbouw van de samenleving, waarvan overheid, kerk en het democratisch bestel de verticale pijlers vormen, schuurt steeds vaker aan tegen de horizontale netwerksamenleving, waarin autoriteit en gezag op niet-klassieke (niet-hiërarchische) wijze zijn georganiseerd. Die netwerksamenleving ontwikkelt zich snel en onvoorspelbaar; individuen én organisaties kiezen steeds weer opnieuw hun eigen plaats en rol daarin. Dat vraagt om een antwoord en een andere houding van de overheid. De overheid heeft niet meer het monopolie op de publieke zaak, inwoners nemen het heft zelf vaker in handen, individueel of met elkaar, in kleine sociale verbanden en in grote digitale fora. We zien zorgcoöperaties ontstaan en andere bewonersinitiatieven waar inwoners (soms samen met instellingen, organisaties en bedrijven) uit verantwoordelijkheidsbesef en welbegrepen eigenbelang de verantwoordelijkheid nemen voor publieke voorzieningen. De (financiële) noodzaak van gemeenten om de nieuwe taken in het sociale domein op een andere manier uit te voeren, geeft een extra impuls aan deze ontwikkelingen. Dit samenwerken met inwoners, maatschappelijke organisaties, bedrijven en kennis- en onderwijsinstellingen zorgt voor nieuwe vraagstukken en dilemma's. Er ontstaat in ieder geval spanning op het gebied van publieke verantwoording, democratische legitimatie en governance.

De trends en ontwikkelingen zoals door het Ministerie van BZK geschetst en de VNG-agenda 2020 geven tezamen een compleet beeld. De logische vervolgstap is om verbinding te zoeken met de specifieke maatschappelijke en bestuurlijke ontwikkelingen in Waalre, zoals die deels ook in *hoofdstuk 2* benoemd zijn.

3.2 Maatschappelijke opgaven in Waalre

Tijdens de W100 hebben de willekeurig gelote inwoners de belangrijkste maatschappelijke thema's benoemd (in willekeurige volgorde):

1. Verkeersveiligheid, duurzaamheid en leefbaarheid
2. Aalst en Waalre verkeersluw
3. Ontmoetingsplaatsen voor jong en oud (sociale cohesie)
4. Leven in de brouwerij: vitale kernen en (tijdelijk) gebruik van leegstaande panden
5. Pop-ups: benutten van karakteristieke panden voor startende bedrijven
6. Digitale bereikbaarheid
7. Duurzame initiatieven gezamenlijk en resultaatgericht verder brengen
8. Innovatiebroedplaats: jonge ondernemers faciliteren
9. Aandacht voor elkaar: zorg- en hulpvragen durven stellen
10. Groen als speerpunt: meer betrokkenheid bij natuurbehoud

Uit de documentenstudie en gesprekken die in de gemeenten en met externe samenwerkingspartners gevoerd zijn, komt een duidelijk beeld naar voren van de meest relevante maatschappelijke ontwikkelingen gezien vanuit maatschappelijke organisaties:

1. sociale kracht is niet vanzelfsprekend (vergrijzing en vitaliteit verenigingsleven);
2. veiligheid en kwaliteit van de leefomgeving;
3. eigentijdse samenwerkingsrelatie tussen gemeente en maatschappelijke organisaties.

Sociale kracht niet vanzelfsprekend: ontgroening en vergrijzing hebben consequenties voor de vitaliteit

De vitaliteit in Waalre staat onder druk. De beide dorpen in Waalre hebben van oudsher een rijk en vitaal verenigingsleven met diverse clubs en verenigingen. Deze rijkdom en vitaliteit staat onder druk door demografische ontwikkelingen en andere maatschappelijke veranderingen. Zo hebben verenigingen steeds meer moeite met het vinden van vrijwilligers. Vrijwilligers zijn over het algemeen oudere mensen; jongeren hebben minder tijd, vanwege hun werk en gezin. Verder lopen de ledentallen terug. Met name Aalst is te typeren als een forensendorp, waardoor de betrokkenheid van (internationale) bewoners niet vanzelfsprekend is.

Meer in het algemeen bestaat er een grote behoefte bij clubs en verenigingen om meer samen te werken, niet alleen met elkaar maar ook met onderwijs- en zorginstellingen. Op die manier zou de vitaliteit van het verenigingsleven in de kernen kunnen worden behouden of zelfs versterkt. De oproep aan de gemeente is vanuit haar rol als partner:

help de verenigingen elkaar te helpen.

Veiligheid en de kwaliteit van de leefomgeving

Veiligheid, met name verkeersveiligheid, houdt Waalre bezig. Enerzijds is de uitstekende bereikbaarheid van de gemeente (en van voorzieningen in de regio) een absolute sterkte die bijdraagt aan het kunnen zijn en blijven van een goede woongemeente. Anderzijds trekt het vele verkeer ook een wissel op de leefbaarheid in Waalre.

Eigentijds gemeentebestuur, zoektocht naar samenwerkingsvorm- en inhoud

Maatschappelijke organisaties, bedrijven, clubs en verenigingen beseffen dat de tijd is aangebroken om op een nieuwe manier met de gemeente samen te werken. Zij beschouwen dit als gezamenlijke zoektocht. Zij zien dat de gemeente in ontwikkeling is en durft na te denken over een andere rol en verhouding met lokale partners.

Tegelijkertijd voelt het soms onwennig en is diffuus wie vanuit welke verantwoordelijkheid handelt en kan worden aangesproken. Ook voor de samenwerkingspartners is het wennen aan deze nieuwe rol.

3.3 Bestuurlijke opgaven voor Waalre: eisen aan de gemeente van de toekomst

In dit hoofdstuk zijn allereerst de algemene trends en ontwikkelingen in beeld gebracht. Trends en ontwikkelingen die voor alle Nederlandse gemeenten vragen om aanpassingsvermogen (*adaptiviteit*). Vervolgens zijn we ingegaan op relevante maatschappelijke en bestuurlijke ontwikkelingen (inclusief externe positionering en profilering), zoals naar voren is gekomen in de gesprekken.

Wat opvalt is dat de strategische opgaven zoals beschreven in de *VNG Agenda 2020* een ander niveau hebben dan de tien punten uit het *Manifest van Waalre* zoals opgesteld tijdens de W100. Dat is verklaarbaar, omdat het bij die laatste gaat om de directe belevingswereld van inwoners. Tegelijkertijd hebben beide veel met elkaar te maken: de netwerksamenwerking betekent bijvoorbeeld ook dat inwoners zelf de handschoen oppakken om ontmoetingsplaatsen voor jong en oud te faciliteren. De voorliggende opgave voor Waalre is om rekeninghoudend met de belangrijkste trends en ontwikkelingen kennis en kunde in te zetten voor oplossingen die effect hebben op de leefwereld van haar inwoners.

- **Bestuur:** de positie van de overheid ten opzichte van burgers, maatschappelijke organisaties en bedrijfsleven verandert. De overheid trekt zich daarbij niet terug, maar kiest een andere rol, waarbij ze minder hiërarchisch optreedt en steeds meer taken overlaat aan de samenleving. Zelf treedt ze meer ondersteunend en faciliterend op of kiest ze een rol als makelaar. Zo kunnen de krachten in de samenleving beter tot hun recht komen, kunnen vraag en aanbod bij elkaar worden gebracht en ontstaat er ruimte voor nieuwe initiatieven.
- **Organisatie:** Bij de gemeente als organisatie gaat het allereerst om de verhouding tussen raad, college en organisatie. Die behoeft een eigentijdse invulling. Waar ga je nog over als raad, hoe kun je sturen op regionale samenwerking, hoe ga je om met burgerinitiatieven, hoe geef je daarbij invulling aan *overheidsparticipatie*? De arbeidsmarkt voor overheidspersoneel is in kwalitatieve zin in beweging. De afgelopen jaren hebben de bezuinigingen invloed gehad op de omvang van de organisaties. Dat heeft gevolgen gehad voor de taken, inzet en werkdruk van medewerkers. Echter, niet alleen in kwantitatieve zin zijn ze in beweging. Ook in kwalitatieve zin treedt er een verschuiving op. De overheid (en in het verlengde daarvan de samenleving) stelt in de toekomst andere eisen aan ambtenaren dan nu het geval is. Voor de *ambtenaar van de toekomst* zijn nieuwe competenties en vaardigheden onmisbaar, zoals argumenteren, netwerken, onderhandelen, regisseren en verbinden. Met de vergrijzing in de ambtelijke organisatie ligt er een uitdaging om frisse, goede mensen te werven die in staat zijn om zich verder te ontwikkelen (vervangingsvraag). Ook ligt er een uitdaging om de mensen die er werken te behouden en de kans te gunnen zich door te ontwikkelen vanuit een nieuwe rol. Vanzelfsprekend zijn niet voor iedere functie dezelfde competenties nodig.
- **Partner:** De opgave voor de gemeente is om de energie van de betrokken maatschappelijke partners te benutten en samen na te denken over antwoorden op de maatschappelijke ontwikkelingen, zoals economische vitaliteit, innovatie in detailhandel, toegankelijkheid en bereikbaarheid van primair onderwijs, woningbouwprogrammering et cetera. Verder is het van belang dat het regionale profiel wordt ingevuld, zeker omdat er veel dynamiek in de regio is.

Ontwikkelingen rondom economische structuurversterking en innovatie (Metropoolregio, Stedelijk Gebied, A2-samenwerking, Kempen-samenwerking) vragen om een sterke positie van Waalre aan regionale overlegtafels, zodat de toegevoegde waarde van de Waalre beter voor het voetlicht kan worden gebracht.

- **Dienstverlener:** De opgave voor de gemeente is om de relatie met de dorpen (en wijken) opnieuw vorm te geven en daarbij van ervaringen te leren. De kernenidentiteit zal blijven bestaan, maar wel vanuit een nieuwe rolverhouding tussen overheid en samenleving. Interactieve en participatieve beleidsvorming wordt in de gemeente voorzichtig al toegepast. Fysieke zichtbaarheid/aanwezig is een belangrijke voorwaarde om deze veranderende rol te kunnen invullen (denk aan de informatiemakelaar die slimme verbindingen legt).

Hoofdstuk 4

Bestuurlijke scenario's en opgaven

Dit hoofdstuk presenteert verschillende scenario's voor de bestuurlijke ontwikkeling van Waalre. Hierna worden deze ontwikkelingsscenario's getoetst aan het evaluatiekader voor Veerkrachtig Bestuur dat de provincie in haar nota 'Leiderschap en dienstbaarheid' heeft uitgewerkt. Aan de hand hiervan zal een scenario worden geselecteerd dat de beste toekomstperspectieven biedt voor veerkrachtig bestuur in Waalre. Tot slot wordt aangegeven welke inspanningen nodig zijn om dit voorkeurs-scenario te kunnen realiseren.

4.1 Bestuurlijke ontwikkeling: twee richtingen, vier modellen

De raads werkgroep 'De kracht van Waalre' heeft in de gelijknamige raadsnota en bijbehorend actieplan twee opgaven geformuleerd:

1. de regionale samenwerking verder uitbouwen en versterken,
2. de samenwerking met de inwoners verder ontwikkelen.

Hieruit kan worden afgeleid dat de bestuurlijke ontwikkeling van Waalre twee dimensies kent die we aanduiden als *regionalisering* (ad 1) en *vermaatschappelijking* (ad 2). Deze twee dimensies leiden tot vier verschillende ontwikkelingsscenario's. In het eerste scenario verandert er niets: de regionale samenwerking noch de samenwerking met inwoners worden versterkt. Deze noemen we de *nuloptie*. In het tweede scenario wordt alleen de samenwerking met de samenleving verder versterkt. Omdat hier meer wordt vertrouwd op maatschappelijke initiatieven en zelfredzaamheid noemen we dit scenario – enigszins gechargeerd – de *doe-het-zelf-gemeente*. In het derde scenario wordt alleen de regionale samenwerking versterkt. Waalre zet hier vooral in op het inkopen van diensten en voorzieningen bij andere gemeenten. We noemen deze optie daarom de *loketgemeente*. In de vierde en laatste optie worden zowel de regionale samenwerking als de samenwerking met maatschappelijke partners versterkt. Hiermee ontstaat een innovatieve netwerk-gemeente, die we als *proeftuingemeente* aanduiden.

Vermaatschappelijking	Regionaliseren	
	Nee	Ja
Nee	1. Nuloptie	3. Loketgemeente
Ja	2. Doe-het-zelf-gemeente	4. Proeftuingemeente

Deze ontwikkelingsscenario's zijn tijdens diverse raadsconferenties door de gemeenteraad nader verkend en ingevuld, waarbij niet alleen de voor- en nadelen van elk scenario, maar vooral ook de mogelijkheden en onmogelijkheden ervan uitgebreid zijn bediscussieerd.

Bij de bespreking van de derde optie – die van loketgemeente – is tijdens de eerste raadsconferentie ook nadrukkelijk gesproken is over de mogelijkheid van een herindeling of een ambtelijke fusie. Op basis van deze discussie en het verdere traject (de documentenstudie, gesprekken met maatschappelijke partners, buurgemeenten en met de leden van college van B en W en het management van de gemeente Waalre) is ons

professionele oordeel dat het scenario van herindeling of ambtelijke fusie niet noodzaak wordt of wenselijk wordt geacht door de situatie waarin Waalre zich bevindt. De gemeente is voldoende bestuurskrachtig. Zo is Waalre in staat om haar (huidige) wettelijke taken uit te voeren, heeft zij een sluitende meerjarenbegroting en loopt zij geen grote risico's (financiën op orde) en heeft zij de lokale opgaven/ambities en regionale kracht en opgaven goed in beeld. Daar waar de gemeente zelf niet over voldoende capaciteit of kwaliteit beschikt, wordt er samengewerkt met andere gemeenten in de regio (zowel op strategisch, tactisch als operationeel niveau). Dat geldt ook voor toekomstige wettelijke opgaven zoals de invoering van de Omgevingswet. Vandaar dat in het vervolg van dit onderzoek het versterken van de samenwerkingskracht, zowel lokaal (vermaatschappelijking) als in de regio (regionalisering), centraal heeft gestaan bij de verdere uitwerking.

4.2 Scenario's voor de toekomst

Bij de bespreking van de bovengenoemde vier ontwikkelingsscenario's gaf de gemeenteraad aan dat de eerste twee opties voor de bestuurlijke toekomst van Waalre weinig te bieden hebben. De eerste optie gaat voorbij aan de in het vorige hoofdstuk genoemde uitdagingen waar Waalre momenteel voor staat. Het tweede scenario veronderstelt een sterke burgerkracht van de Waalrese dorpsgemeenschappen om alle nieuwe gemeentelijke taken en maatschappelijke opgaven, vanuit een nieuwe rolverhouding, aan te kunnen. Daar ligt een belangrijke ontwikkelopgave voor de komende tijd. Mensen zijn van nature gewend naar de gemeente te kijken als het gaat om oplossingen en wat minder naar zichzelf en elkaar. De basis is daar voor gelegd tijdens de Burgertop W100 (en het bijbehorende vervolgtraject). Verder zou deze optie te weinig recht doen aan de sterke verwevenheid van de gemeente met de rest van de regio: Waalre is sterk afhankelijk van de regio als het gaat om bijvoorbeeld economie, werk, mobiliteit, bereikbaarheid en voorzieningen.

Om die reden worden hier de laatste twee scenario's verder toegelicht en getoetst aan de uitgangspunten van de gemeenteraad (zoals geformuleerd in 'de Kracht van Waalre'), het toetsingskader van de provincie en al hetgeen in gesprekken met de gemeenteraad, B&W, maatschappelijke partners en regiogemeenten naar voren is gebracht. In *hoofdstuk 2* zijn deze uitgangspunten geordend op basis van de vier verschillende rollen die de gemeente vervult: politiek bestuur, ambtelijke organisatie, partner en dienstverlener.

4.3 Loketgemeente en proeftuingemeente vergeleken

In het scenario 'loketgemeente' zet Waalre vooral in op een verdere regionalisering. Versterking van de bestuurlijke slagvaardigheid wordt vooral gezocht in samenwerking met Eindhoven en andere regiogemeenten of in het rechtstreeks uitbesteden van taken naar deze gemeenten. Hiermee kan Waalre de kwaliteit van de taakuitvoering en dienstverlening garanderen en versterken, met behoud van de gewenste nabijheid en toegankelijkheid van het gemeentebestuur.

Met het scenario 'proeftuingemeente' gaat Waalre versterkt verder op de ingeslagen weg naar de vorming van een netwerkgemeente. Hier wordt niet alleen intensief samengewerkt met gemeenten in de regio, maar ook met inwoners, clubs, verenigingen, maatschappelijke instellingen en ondernemingen. Op deze manier versterkt Waalre niet alleen de kwaliteit van de taakuitvoering en dienstverlening, maar ook de nabijheid en toegankelijkheid van het gemeentebestuur.

Hieronder worden beide ontwikkelingsscenario's getoetst aan de in *hoofdstuk 2* beschreven uitgangspunten.

Slagvaardig gemeentebestuur

Met een loketgemeente zal de slagvaardigheid van het gemeentebestuur voor een belangrijk gedeelte toenemen. De bestuurlijke en ambtelijke capaciteit die nodig is om gemeentelijke beleidsdoelstellingen te verwezenlijken wordt versterkt, al kan dit wel ten koste gaan van het vermogen om de lokale beleidsdoelstellingen te laten doorklinken in samenwerkingsverbanden. Bij alle samenwerkingsverbanden is er immers een spanning tussen efficiëntie en lokaal maatwerk: als meer lokaal maatwerk gewenst is, gaat dat ten koste van de gewenste efficiency. Bij een proeftuingemeente speelt dit probleem minder. Niet alleen omdat hier een minder zwaar beroep wordt gedaan op regionale samenwerking, maar ook omdat de oriëntatie op de lokale samenleving in dit model sterker ontwikkeld is.

Inwoners centraal

Voor het centraal stellen van inwoners biedt de loketgemeente niet veel mogelijkheden. Het gemeentebestuur staat hier weliswaar open voor de wensen en problemen van inwoners, maar de ruimte om hier met maatwerkoplossingen aan tegemoet te komen zijn, zoals hierboven al aangegeven, beperkt. De proeftuingemeente gooit in dit opzicht hogere ogen: de wensen en opvattingen uit de samenleving staan hier meer centraal waarbij ingezet wordt op het ondersteunen en stimuleren van maatschappelijke initiatieven die op maat gesneden oplossingen kunnen bieden voor vragen en vraagstukken in de dorpsgemeenschappen van Waalre.

Woonkwaliteit

Met samenwerking zijn er veel mogelijkheden om, gebruikmakend van de capaciteit die regio-gemeenten kunnen bieden, de woonkwaliteit te versterken. Daarom scoort de loketgemeente in dit opzicht positief. Toch is het oordeel over de proeftuingemeente wat positiever, vooral omdat hier ook gebruik wordt gemaakt van de inzet van inwoners, waardoor meer rekening gehouden kan worden met hun specifieke wensen en problemen ten aanzien van de woonomgeving.

Regionale ruimtelijk-economische structuur

Als het gaat om de versterking van de ruimtelijke en economische structuur zijn de verschillen tussen beide scenario's niet erg groot. In beide gevallen wordt er intensiever regionaal samengewerkt, onder meer aan de versterking van de ruimtelijk-economische structuur van de regio.

Ambtelijke capaciteit

Ook voor de ambtelijke capaciteit zijn er niet veel verschillen tussen beide scenario's. Dat geldt voor een belangrijk deel ook voor de benodigde kennis en expertise van ambtenaren, al dienen ambtenaren in het tweede scenario wel beter in staat te zijn om bewonersinitiatieven te stimuleren en te ondersteunen.

Participerende overheid

Maatschappelijke en bestuurlijke ontwikkelingen vragen om een ander type overheid, die meer ruimte geeft aan initiatieven van (dorps)bewoners, clubs, verenigingen, instellingen en bedrijven. Kernwoorden hierbij zijn: participatiesamenleving en doe-democratie. De nieuwe gemeentelijke taken in het sociale domein geven een extra impuls aan die verandering. In plaats van dat inwoners of samenlevingspartners participeren in het gemeentelijke beleid, participeert de gemeente in de initiatieven van anderen. Het spreekt voor zich dat de loketgemeente zich hier minder goed voor leent. De praktische en mentale afstand ten opzichte van maatschappelijke initiatieven is hier groter. Voor de proeftuingemeente geldt juist het tegendeel, deze is zoals hiervoor al is aangegeven juist volledig geënt op de participerende overheid.

Gezonde gemeentefinanciën

Met kostenbesparingen en efficiencyverbeteringen kunnen beide scenario's bijdragen aan het gezond houden van de gemeentefinanciën, al biedt de proeftuingemeente hiervoor wel wat meer perspectieven. Zeker omdat er hier meer gebruik wordt gemaakt van de kennis, kunde, en zelfwerkzaamheid uit de lokale samenleving. Hoewel dit geen bezuinigings-doel is, heeft het wel gunstige financiële consequenties.

Partner inwoners, partner organisaties

Voor het versterken van het partnerschap met inwoners, organisaties en instellingen heeft de loketgemeente weinig tot niets te bieden. Als meer wordt samengewerkt met regiogemeenten zal dit partnerschap minder nodig worden gevonden, maar ook om praktische redenen zal het lastiger van de grond komen. Bij de proeftuingemeente staat dit partnerschap juist centraal. Het biedt daarvoor veel meer mogelijkheden.

Partner medeoverheden

Voor het partnerschap met medeoverheden zijn er hoegenaamd geen verschillen tussen beide scenario's. In beide gevallen wordt er meer en intensiever samengewerkt met regiogemeenten. Omdat de verbinding met de gemeenschap in de proeftuingemeente wat sterker ontwikkeld is, zou dat de onderhandelingspositie ten opzichte van andere overheden ten goede kunnen komen, maar het netto-effect hiervan is in de praktijk waarschijnlijk niet erg groot.

Klantvriendelijkheid

Als het gaat om de kwaliteit van de dienstverlening – het vermogen om tijdig en adequaat te reageren op vragen om informatie en voorzieningen – zijn er eveneens weinig verschillen: beide opties hebben evenveel mogelijkheden de klantvriendelijkheid te versterken.

Kwaliteit en toegankelijkheid

Voor de kwaliteit en toegankelijkheid van dienstverlening zijn de verschillen groter: hier heeft de proeftuingemeente duidelijk meer te bieden. Vooral omdat in dit scenario gemeentelijke voorzieningen samen met – of soms zelfs door – initiatieven uit de samenleving worden ontwikkeld.

Vernieuwingspotentieel

Het vermogen om nieuwe dienstverleningsconcepten wordt in beide scenario's versterkt, al zijn de mogelijkheden hiertoe in de proeftuingemeente wel wat groter. In beide scenario's kan in samenwerkingsverbanden worden gewerkt aan nieuwe vormen van digitale dienstverlening, maar met het laatste scenario kunnen daar nieuwe vormen van dienstverlening, die dicht bij lokale gemeenschappen, aan worden toegevoegd.

Als het geheel wordt overzien is het duidelijk dat de proeftuingemeente voor Waalre de meeste mogelijkheden biedt, zoals onderstaand overzicht schematisch weergeeft.

	Loket	Proeftuin
Slagvaardig gemeentebestuur	+	++
Inwoners centraal	-	++
Woonkwaliteit	+	++
Regionale ruimtelijk-economische structuur	++	++
Ambtelijke capaciteit	+	+
Participerende overheid	-	++
Gezonde gemeentefinanciën	+	++
Partner inwoners	-	++
Partner organisaties	-	++
Partner medeoverheden	+	+
Klantvriendelijkheid	+	+
Kwaliteit en toegankelijkheid	+	++
Vernieuwingspotentieel	+	++

Hoofdstuk 5

Waalre als proeftuingemeente: aanbevelingen

5.1 Inleiding

In het vorige hoofdstuk is duidelijk geworden dat de verdere ontwikkeling van Waalre als 'Proeftuingemeente' de meeste perspectieven biedt voor de bestuurlijke toekomst. Dit scenario voldoet het beste aan de gestelde criteria en sluit naadloos aan op de beweging die Waalre met de doorontwikkeling van regiegemeente naar netwerkgemeente doormaakt. In de proeftuingemeente gaat het om innovatieve vormen van samenwerking met zowel inwoners, organisaties, instellingen en andere samenlevingspartners als met gemeenten in de regio. Een gunstige bijkomstigheid is dat dit scenario ondersteund wordt door de provinciale visie ('Veerkrachtig bestuur') op de bestuurlijke toekomst van Brabantse gemeenten, waarin innovatieve bestuursvormen krachtig worden bepleit.

Er zijn dus veel factoren die de ontwikkeling van een proeftuingemeente bevorderen, maar er moeten zeker nog wel stappen worden gezet om dit mogelijk te maken. Zoals mag worden verwacht, ligt het accent daarbij vooral op de manier waarop invulling wordt gegeven aan het maatschappelijk partnerschap met inwoners en organisaties en aan het bestuurlijk partnerschap met gemeenten in de regio. Daarvan afgeleid liggen opgaven op het gebied van politiek en bestuur, de ambtelijke organisatie en dienstverlening.

5.2 Ontwikkeling maatschappelijk partnerschap

Voor de ontwikkeling van het maatschappelijk partnerschap met inwoners, organisaties, instellingen en bedrijven kan voor een belangrijk deel worden voortgebouwd op hetgeen in het kader van 'Goed voor Mekaar' en de W100 is ontwikkeld. Vooral voor dat laatste is het van groot belang dat het vervolg hierop, de uitwerking en realisatie van voorstellen en projecten, door het gemeentebestuur wordt gefaciliteerd. Om inwoners te laten zien dat het gemeentebestuur deze initiatieven serieus neemt, is het raadzaam om te mikken op een aantal snelle en zichtbare resultaten. Dat enthousiasmeert potentiële nieuwe initiatiefnemers en versterkt het gevoel dat inwoners een eigen bijdrage kunnen leveren aan de aanpak van gemeentelijke opgaven.

Voor de langere termijn is het raadzaam om een netwerk-samenlevingskaart te maken die inzicht geeft in maatschappelijke organisaties en initiatieven, bestuurders en initiatiefnemers en de werkvelden waarop zij actief zijn. Zo'n sociale netwerkkaart kan het best met de genoemde samenlevingspartners worden opgesteld. De kaart kan het gemeentebestuur inzichtelijk maken op welke beleidsvelden kan worden aangesloten bij maatschappelijke initiatieven. Verder is de kaart vooral van belang voor initiatiefnemers uit de samenleving bij het vinden van ondersteuning en voor het uitwisselen van kennis en middelen met andere initiatieven en organisaties. Tot slot is het van belang om afspraken te maken over hoe Waalre zich als gemeente verder wil ontwikkelen en wat inwoners, clubs, verenigingen, organisaties, instellingen, bedrijven, maatschappelijke initiatieven en het gemeentebestuur daarbij van elkaar mogen verwachten. Voor zo'n samenlevingsakkoord kan inspiratie worden opgedaan bij bijvoorbeeld het 'Manifest van Lingewaal' of 'MijnBorne2030'.

In beide voorbeelden is het opstellen van een toekomstvisie verbonden met het maken van een taakverdeling tussen gemeentebestuur en maatschappelijke partners, bijvoorbeeld voor het beheer en onderhoud van voorzieningen. MijnBorne2030 heeft in 2011 de Galjaardprijs gewonnen (prijs voor de beste overheidscommunicatie) en behaalde een *'best practice certificate'* bij de European Public Sector Awards 2011.

5.3 Ontwikkeling bestuurlijk partnerschap

Waalre werkt al op een groot aantal gebieden samen met andere gemeenten in de regio. In veel gevallen is er ook sprake van uitbesteding van de taakuitvoering aan beheerstaken aan Eindhoven. Omdat het geheel aan intergemeentelijke samenwerkingsverbanden de afgelopen decennia min of meer organisch zijn gegroeid, is het maar de vraag of ze nog wel aansluiten bij de maatschappelijke opgaven waarvoor Waalre zich gesteld ziet en de bijdrage die de gemeente daar zelf aan kan of wil leveren.

Het beantwoorden van die vraag behelst een strategische heroriëntatie op regionale samenwerking. Het is hierbij van belang dat Waalre een heldere keuze maakt; een keuze voor het stedelijk gebied ligt voor de hand. Voor zo'n strategische heroriëntatie is het ook nodig dat alle samenwerkingsverbanden overzichtelijk in kaart worden gebracht. Het overzicht van *Verbonden Partijen* is hiervoor de basis (beschikbaar; zie *bijlage 4*). Onderdeel van een nieuwe strategische visie op regionale samenwerking kan ook het volledig uitbesteden van taken én bevoegdheden zijn. In dat geval richt Waalre zich vooral op het versterken van zijn kernwaarde (kwaliteit van de leefomgeving) en draagt het de bestuurlijke zeggenschap over andere terreinen over aan een of meerdere andere gemeenten.

De soms wisselende samenwerkings-oriëntaties uit het verleden hebben het imago van Waalre als betrouwbare samenwerkingspartner geen goed gedaan. Dat betekent dat extra geïnvesteerd moet worden in *relaties* met regiogemeenten, waarbij de visie van Waalre op regionale samenwerking en de bijdrage die zij daaraan wenst te leveren opnieuw voor het voetlicht moet worden gebracht. Deze gesprekken met regiogemeenten zijn ook van belang met het oog op het vervolg op het provinciale traject '(Veer)krachtig bestuur in Brabant', volgens welke de gemeentelijke visies op de bestuurlijke toekomst een (sub-) regionaal vervolg dienen te krijgen. Dat vraagt op termijn om een gezamenlijke visie van Waalre en haar regiogemeenten: waarin gaan we samen optrekken (inhoud) en hoe organiseren we dat (vorm)?

5.4 Politiek en bestuur

De ontwikkeling van een proeftuingemeente stelt vanzelfsprekend ook eisen aan het functioneren van de raad, aan het college en aan het samenspel tussen beiden. Om de samenwerking met samenlevingspartners en regiogemeenten te kunnen intensiveren is een andere manier van sturing nodig die een andere rol van gemeenteraad en college inhoudt. Deze andere manier van sturing heeft zowel een *procedurele* als een *inhoudelijke* kant.

Omdat het besturen in netwerken erg complex wordt, dienen er procedurele waarborgen te zijn die ervoor zorgen dat alle relevante belanghebbenden hun invloed kunnen laten gelden en dat de gemeenteraad tot een betekenisvolle belangafweging kan komen. Waar klassiek projectmanagement gericht is op het de besturing en de organisatie van een projecten, is *politiek projectmanagement* nodig om politieke keuzeprocessen hierin een duidelijke plaats te geven.

Dat betekent dat– zowel voor samenwerkingen met inwoners en organisaties als voor intergemeentelijke samenwerking – er vooraf afspraken gemaakt worden over hoe het besluitvormingsproces verloopt hoe en wanneer en wanneer de gemeenteraad en belanghebbenden hun invloed hierop kunnen laten gelden.

Aanvullend hierop worden dan afspraken gemaakt over verantwoordingsprocessen en over terugkoppeling aan de gemeenteraad en belanghebbenden bij nieuwe feiten en omstandigheden in het besluitvormingsproces. Voor collegeleden, die vanuit hun portefeuille beleid ontwikkelen met maatschappelijke en bestuurlijke samenwerkingspartners, kan dit politieke projectmanagement helpen om de gemeenteraad steeds duidelijke deelgenoot te laten zijn van de keuzes die in het besluitvormingsproces worden gemaakt.

Een ander aspect van deze procedurele afspraken is dat voor de gemeenteraad duidelijk wordt wat haar verantwoordelijkheid is en wat niet. Het bovengenoemde samenlevingsakkoord en de strategische regiovisie zouden hiervoor het uitgangspunt moeten zijn. Door deze procedurele afspraken kan worden gewaarborgd dat de gemeenteraad zijn politieke keuzes beter kan laten doorklinken in het besluitvormingsproces. Dat is de inhoudelijke kant van de zaak. De gemeenteraad dient vooraf duidelijke politieke keuzes te maken over hoe de gemeente moet worden bestuurd (welke invloed wordt overgedragen aan maatschappelijke partners of regiogemeenten?) en vervolgens inhoudelijk richting te geven aan het beleid dat de gemeente met maatschappelijke en bestuurlijke partners ontwikkelt.

Tot slot is het van belang dat Waalre bestuurlijk aansluiting zoekt bij andere gemeenten een gelijksoortige ontwikkeling richting proeftuingemeente kennen. Niet alleen voor het uitwisselen van kennis en leerervaringen, maar ook voor het gezamenlijk bepleiten van wettelijke experimenteerruimte bij het ministerie van BZK. Als Waalre straks op een innovatieve en eigentijdse manier bestuurd wordt, kan zij een 'opleidingsinstituut' worden voor het bestuur van de toekomst.

5.5 Ambtelijke organisatie

Het hierboven geschetste netwerkend besturen vraagt om een ander type ambtelijke organisatie met een ander type medewerkers. Omdat Waalre al enige tijd bezig is met de omslag van regiegemeente naar netwerkgemeente, zijn de eerste voorbereidingen hiervoor al getroffen. Voortbouwend op wat zich al aan het ontwikkelen is, moet verder worden gedacht aan het vernieuwen van het HR-beleid dat afgestemd is op de competenties die van een 'netwerkambtenaar' mogen worden verwacht. Dat hoort door te klinken in het instrumentarium voor opleiding, werving, selectie en beoordeling.

Een ander aandachtspunt is de verhouding van de gemeente tot zijn omgeving. Samenwerking stelt eisen aan communicatie; meer samenwerking met maatschappelijke en bestuurlijke partners vraagt daarom om een hierop toegesneden *communicatieplan* dat de netwerkgemeente als uitgangspunt neemt. Verder kan het concept 'proeftuin-gemeente' als *unique selling point* actief worden gemarket. Dit versterkt niet alleen de interne betrokkenheid bij de verdere ontwikkeling van de proeftuingemeente (bij medewerkers, bestuurders en samenlevingspartners), maar ook extern bij andere overheden, bedrijven en toekomstige inwoners. Voor hen is duidelijk wat ze van de gemeente Waalre kunnen en mogen verwachten (en wat dus ook niet meer).

5.6 Dienstverlening

Waalre opent volgend jaar een nieuw multifunctioneel gemeentehuis. Het is daarom logisch de visie op dienstverlening toe te snijden op de mogelijkheden die dit nieuwe gemeentehuis biedt. Daarnaast moet rekening worden gehouden met nieuwe dienstverleningsconcepten, nu en in de toekomst, die aansluiten bij de groeiende digitale dienstverlening door de overheid. Bij de ontwikkeling van nieuwe dienstverleningsconcepten moet ook worden voortgebouwd op het genoemde samenlevingsakkoord, die mogelijkheden kan bieden om dienstverlening heel anders in te richten. Het mfc als *ontmoetingsplek* voor jong en oud is een eerste aanzet daartoe.

5.7 Tot slot: het vervolg

In deze rapportage zijn veel trends, ontwikkelingen en aanbevelingen benoemd. Er is ook door de gemeente en de Raadswerkgroep in het bijzonder al veel werk verzet de afgelopen tijd. De kunst is om in de komende periode vanuit eigenaarschap, betrokkenheid en kennis de volgende stappen te zetten (van advies naar implementatie). Het is raadzaam om deze verantwoordelijkheid bij (een onafhankelijk) iemand te beleggen. Iemand die aan de slag gaat met de bevindingen naar aanleiding van het gedane werk en de aanvullende en verdiepende inzichten en aanbevelingen uit deze rapportage uitvoert (effectief maakt). De basis voor een zelfstandige gemeente staat. Waalre is voldoende bestuurskrachtig en staat er bestuurlijk, financieel en organisatorisch goed voor. Enige urgentie voor herindeling ontrekt daarmee. De genoemde aanbevelingen versterken de positie van Waalre als zelfbewuste lokale en regionale partner, vanuit een samenwerkingskrachtige visie op de toekomst.

Bijlage 1

Hoofdpijnen gesprekken met maatschappelijke partners

Tijdens de vier groepsinterviews met de relevante sleutelactoren zijn een aantal vragen gesteld die betrekking hebben op de Kracht van Waalre, de uitdagingen waarmee actoren en organisaties uit het maatschappelijk middenveld mee te maken krijgen, de verwachtingen van de gemeente en de visie op de regio. Hieronder volgt een weergave van de besproken punten met de bijbehorende hoofdpijnen die naar boven zijn gekomen tijdens de gesprekken.

1. Maatschappelijke en bestuurlijke opgaven

Vergrijzing werd regelmatig genoemd als maatschappelijke opgave. Zowel in de zorg, als voor leefbaarheid en wonen speelt dit een rol. Uit de profielschets van Waalre blijkt ook dat de gemeente in hogere mate met vergrijzing te maken heeft dan andere gemeenten. Vergrijzing in combinatie met de transitie op het gebied van zorg leidt ertoe dat ouderen steeds meer moeite hebben om de juiste zorg te krijgen. Het aantal mensen dat zorg- en hulpbehoevend is neemt toe.

Uit een gemeentelijke enquête van De Pracht is gebleken dat *vereenzaming* het belangrijkste aandachtspunt is voor burgers. Dit komt ook naar boven op de avond van Wonen en Leefomgeving. De vereenzaming neemt toe. Burgerinitiatieven om dit aan te pakken dienen ondersteund te worden. De politie geeft aan in hun werk geregeld tegen schrijnende gevallen van vereenzaming en vervuiling aan te lopen. Het is belangrijk dat iedereen meedoet met projecten als buurtpreventie, maar ook om samen de sociale controle te verhogen.

De vragen om hulp worden intensiever en burgers weten niet goed waar ze met hun vragen terecht kunnen. Er ontstaat daardoor een grotere groep kwetsbare mensen. Hierdoor is er behoefte aan centrale accommodaties in de kernen. Momenteel zijn Het Klooster, De Pracht en 't Hazzo de belangrijkste ontmoetingsplaatsen. Er wordt weinig open gestaan voor een alternatief in het nieuwe gemeentehuis.

Ook klinkt vaak terug dat het afnemende subsidiebeleid vanuit de gemeente het lastig maakt voor sommige verenigingen of locaties om het hoofd boven water te houden. De algemene consensus is dat het niet alleen maar om geld hoort te draaien. Fatsoenlijke voorzieningen en accommodaties, zeker voor ouderen, mogen best wat kosten. Het levert immers ook een hele hoop goeds op, dat niet in geld uit te drukken is.

Veiligheid wordt ook een steeds groter issue, vanwege criminaliteit, beroving en frauduleuze 'klusjesmannen'. Maar ook veiligheid bij het 'onderweg zijn' speelt een rol. Vanwege bewegingsonzekerheid voelt men zich niet meer veilig, ook omdat men zich kwetsbaar voelt. Ook verkeersveiligheid rondom scholen wordt genoemd.

De maatschappelijke initiatieven die er momenteel zijn eenzijdig op kinderen of ouderen gericht. Tussen de 20 en 40 jaar is er een hiaat. Verenigingen merken tevens een leegloop van leden die gaan studeren. Dit zorgt voor een generatiekloof. Vanwege de verhoogde mobiliteit en de ligging van Waalre trekken jongeren vaker weg uit de gemeente dan vroeger. Ook voor jeugd tussen 12 en 16 ontbreekt het aan initiatief. Er wordt te weinig voor jongeren gedaan, maar jongeren nemen zelf ook weinig initiatief. Veel kinderen voelen zich ook niet aangetrokken door de activiteiten.

2. Kansen voor de toekomst

In Waalre is er veel samenhang en verbondenheid te bemerken. De activiteiten die georganiseerd worden vanuit de samenleving krijgen veel belangstelling. De Kracht van Waalre wordt dan ook omschreven als de vele initiatieven die er bestaan, gecombineerd met het grote draagvlak hiervoor. De kleinschaligheid van Waalre zorgt voor direct contact met maatschappelijk organisaties.

De positie van verenigingen is sterk verankerd in de samenleving. Ondanks dat de subsidie afbouwt, is er levendigheid te bemerken. Dit is eerder een uitdaging van de veranderende samenleving dan een groot struikelblok voor verenigingen. Door middel van collectes in de wijken en andere middelen weten veel organisaties toch draaiende te blijven. Dit geeft aan dat het draagvlak in de maatschappij zeer hoog is.

Waalre is dit jaar alweer uitgeroepen tot de beste woongemeente van Noord-Brabant. Het is zeer prettig wonen in Waalre, en dit dient de komende jaren gepreserveerd te worden.

3. Verhouding lokale samenleving met de gemeente

Het college is meer zichtbaar in de gemeente en zoekt actief de samenwerking. Enerzijds door vaker 'een gezicht te laten zien' op evenementen, anderzijds door echt in contact te komen over bepaalde onderwerpen. Zo krijgt wethouder Hanneke Balk een pluim voor haar pogingen om de gemeente meer te laten adviseren op het gebied van zorg en welzijn.

De gemeente luistert en lost zaken op redelijk korte termijn op. De randvoorwaarden die gesteld worden zijn vaak van financiële aard. Ergens wordt wel het persoonlijke gemist. De buitendienst is bijvoorbeeld nu uitbesteed. Dit komt de continuïteit en het gevoel van betrokkenheid in de samenleving niet ten goede. In combinatie met de toenemende regeldruk maakt dit het aanvragen van vergunningen steeds moeilijker.

Overigens heerst bij sommige partijen het gevoel niet gehoord en serieus genomen te worden. Bij veel beslissingen die een flinke impact hebben op de samenleving ontbreekt een motivatie. Er wordt ingezet op zelfredzaamheid, maar dit wordt niet altijd gewaardeerd en weerspiegeld in omgang met verenigingen en burgers. Beter en meer informeren kan dit ten goede komen.

4. Verwachtingen van de gemeente

Voornamelijk een ondersteunende, faciliterende rol wordt verwacht en gewenst vanuit de gemeente. Veel initiatieven dienen van onderaf te komen, en met een faciliterende, ondersteunende gemeente kunnen dit soort initiatieven beter van de grond komen.

De positie van Waalre als beste woongemeente in Nederland blijven waarborgen. Dit kan gedaan worden door te anticiperen, coördineren, onderhouden en faciliteren van de leefomgeving in deze tijd. Hierin moet rekening worden gehouden met de veranderende omstandigheden zoals vergrijzing. Het is belangrijk om te luisteren naar de bewoners en te zorgen voor laagdrempelig contact tussen burgers en gemeente. Communicatie over wat er speelt is erg belangrijk, in combinatie met het openstellen van kanalen voor problemen en vragen van inwoners.

Het op peil blijven houden van het voorzieningenniveau in de kernen met een goede bereikbaarheid voor alle inwoners is een van de uitgesproken verwachtingen. Regelgeving voor randzaken zoals vergunningen en sponsoring kunnen soepeler gemaakt worden. Dat komt de zelfvoorzienendheid van initiatieven ten goede.

Facilitaire ondersteuning van bepaalde voorzieningen en activiteiten afgestemd op de behoeften van de burgers is gewenst. Buurtverenigingen hebben veel kennis van wat er in de wijk afspeelt en een centrale rol bij het vergaren van informatie. Dit komt de sociale cohesie ten goede.

5. Regionale oriëntatie

Het Stedelijk Gebied is erg belangrijk voor vrijwel alle voorzieningen. Voor een ziekenhuis en voorgezet onderwijs is men afhankelijk van Veldhoven en Eindhoven. Ouderen prefereren echter in de kern te blijven, anders raken ze helemaal los van de wijk.

Het is belangrijk dat Waalre zijn positie in de regio behoudt. Een bijzonder prettige woonomgeving in het groen met stadse voorzieningen die goed en snel bereikbaar zijn. Er blijft een tweestrijd over het bijdragen aan voorzieningen in de regio. Enerzijds vindt een groep mensen dat er best meebetaald mag worden op voorwaarde van enige inspraak. Anderzijds vindt een groep mensen dat het geld beter in de kernen gestoken kan worden en er een wisselwerking van voorzieningen plaats vindt tussen Waalre en de regio.

Bijlage 2

Hoofdpijnen gesprekken met bestuurlijke partners

Op basis van gesprekken met burgemeester en gemeentesecretarissen van buurgemeenten Veldhoven, Eindhoven, Geldrop-Mierlo, Valkenswaard, Heeze-Leende en Cranendonck.

1. Beeld van Waalre

- Waalre is een groene woongemeente met een groot aandeel forensen.
- Waalre maakt onderdeel uit van het Stedelijk Gebied. Met name ruimtelijk-economisch. Sociaal-cultureel lijkt Waalre beter te passen bij het profiel (schaal) van de Kempen of A2-gemeenten.
- Organisatieontwikkeling van Waalre: enerzijds is de gemeente actief aan de slag met concepten zoals nabijheid en zichtbaarheid in de wijk. Anderzijds richt zij zich voor strategische ontwikkeling en regionale samenwerking op het Stedelijk Gebied.
- In het verleden is de gemeente als 'bedrijf' bestuurd. Het bijkomende shop-gedrag maakte de gemeente een minder betrouwbare samenwerkingspartner.
- Onvoldoende duidelijk is wat Waalre de regio te bieden heeft: wat is haar positie en inbreng?
- Waalre is een bestuurskrachtige gemeente maar ontbeert een regionale profilering.
- Vergeleken met vorige bestuursperiodes is sprake van een significante verbetering in de zichtbaarheid en samenwerkingsbereidheid.

2. Toekomst van samenwerking in de regio

- De deur richting alle kanten staat open voor Waalre: zowel Eindhoven, Kempen als A2 staan open voor Waalre dat niet alleen komt halen, maar ook komt brengen.
- Zelfstandigheid moet geen doel op zich zijn.
- Waalre zou als (groene) woongemeente een belangrijke bijdrage kunnen leveren aan de internationaliseringsagenda van de regio. Vanuit het woonprofiel zou Waalre op een vernieuwende manier aan de slag kunnen met de Omgevingswet/Woningwet.
- Bestuurlijke zichtbaarheid op basis van gefundeerde en duurzame keuze/partnerschap: wat is je inhoudelijke profiel en voor welke oriëntatie kiest Waalre (en waar gaat Waalre dus haar zichtbare bijdrage leveren)?

Bijlage 3

Interne gesprekken over de kracht van Waalre

In juli, augustus en september zijn 13 individuele gesprekken gevoerd met alle leden van het college van B&W, het MT, de griffier en met een vertegenwoordiging van de ondernemingsraad. In deze bijlage worden de hoofdlijnen weergegeven.

1. Maatschappelijke en bestuurlijke opgaven

1.1 De opgaven van Waalre

- Zelfstandigheid gemeente bewaren.
- Inhoud en betekenis geven aan keuze voor netwerkgemeente. Duidelijk zijn in waar we voor staan. Kracht van Waalre uitstralen.
- Belangen inwoners centraal stellen. Meerwaarde bieden dicht bij burger. Maatwerk leveren.
- Burger in kracht zetten. Aansluiten bij en ondersteunen van de kracht van de burger bij het oplossen van vraagstukken in zijn directe (leef)omgeving.
- Positie van nummer 1 woongemeente handhaven en daarin groeien. Hoog voorzieningenniveau en sociaal cultureel leven in gemeente handhaven.
- Gemeentehuis, multifunctioneel centrum, gemeenschapshuizen. Gemeenschapshuizen zijn nu te groot en te duur vanwege kosten beheer. Niet alleen in gebouwen investeren. Verenigingen in stand houden.
- N69 – provinciaal inpassingsplan gereed. In 2018 klaar. Als het open gaat, dan afwaarderen huidige weg. Eerst heldere visie en uitgangspunten vaststellen op basis brede discussie. Ondernemers winkelcentrum Den Hof en inwoners Ekenrooi daarbij betrekken
- Centrumplan Waalre. Kerk en bibliotheek leeg. In gesprek met bewoners. 3 scenario's voor ontwikkeling: culinair, natuurlijk, historisch.
- Voortrekkersrol op het terrein van duurzaamheid.
- Organisatie die taken kwalitatief en kwantitatief aan kan. Beweging van buiten naar binnen. Burgers betrekken. In staat contacten met burger vorm te geven. Excelleren in dienstverlening.

1.2 Trots op wat bereikt is

- Bestuurlijk en ambtelijk ver gekomen. Van defensief naar zelfbewust en proactief.
- Waalre is goed onderhouden, schoon, overzichtelijk, rustig. Hoge kwaliteit. Ligt er keurig bij.
- Gemeenschapszin, verenigingsleven.
- Bestuur steeds meer in verbinding met bevolking. En meer met regiogemeenten.
- Snelle besluitvorming. Vlot werkende organisatie.

1.3 De kracht van Waalre

- Beste woongemeente van Zuid Nederland. Beste van twee werelden. Stad en groene omgeving. Prachtige woonomgeving. Strategische ligging en het groene karakter.
- Hoog potentieel inwoners gemeente. Denkkraft en elan.
- Veiligheid. Overzichtelijkheid. Kleinschaligheid. Menselijke schaal.
- Gemeenschapszin, betrokkenheid via verenigingsleven, sociale cohesie.
- Verbinding. Nabijheid. Korte lijnen. Samenspraak met burger. Snelheid van handelen.

1.4 Zorgen

- In stand houden voorzieningen.
- Omslag naar netwerkgemeente maken.
- Dienstverlening echt organiseren.
- Participeren in samenwerkingsverbanden.
- Kwetsbaarheid van de kleine organisatie.
- Extern gebrek aan vertrouwen in kleine gemeenten.
- Of gemeenteraad in staat is zich te beperken tot kaderstelling.

1.5 Droom voor Waalre

- Zelfstandig. Waalre vervult met verve zijn taak in de regio als woongemeente.
- Mensen zijn trots. En blij dat ze hier wonen. Prettig wonen vanwege sociale cohesie en nabijheid voorzieningen.
- Gemeente lokaal verbonden met maatschappelijke partners, lokale gemeenschap.
- Niet de gemeente bepaalt! Samen met burgers kijken naar oplossingen. Inwoners moeten directe invloed hebben op hun leefomgeving. Inwoners krijgen ruimte en pakken die ruimte. Zelfredzaamheid burger voorop. Toekomst op wijkniveau maken.
- Waalre vormt netwerk met andere regiogemeenten. Slim taken verdelen.
- Kleine krachtige organisatie. Professioneel slagvaardig clubje. Ambtenaren die verbinding maken met wat echt leeft.

2. Gemeente als lokale partner

2.1 Lokaal oordeel over gemeente als partner en dienstverlener

- Wisselend beeld. Er wordt niet altijd even positief aangekeken tegen de overheid. Maar er zijn positieve ontwikkelingen.
- Vroeger was er zekerheid en duidelijkheid. Nu gaat de geldkraan dicht. Wordt de gemeente gezien als onbetrouwbaar. Maar er moeten keuzes worden gemaakt. Nog te weinig gesprek over de nieuwe kansen.
- Particulier initiatief moet eigenaar worden. Gemeente moet zelf ook de omslag maken. Energie stoppen in de relatie. Proactief. Ga er naartoe. Niet afwachten. Cocreatie. Gemeenschap actief maken.
- Gemeente geeft al vorm aan rol als netwerkpartner. Veel positieve ontwikkelingen: sportvelden ondergebracht in stichting Sportvelden Waalre; sociaal domein; verenigingscontactfunctionaris die rechtstreekse contacten onderhoudt; toeristisch recreatief platform; klankbordgroep ondernemers Den Hof in Aalst; cocreatie Markt Waalre; de W100; burgerpanel afvaltransitie et cetera.

2.2 De rol van de gemeente

- Lijn van toenemende zelfstandigheid maatschappelijke instellingen. Gemeente naar kaderstellende, coachende rol en bieden reflectie. Zorgen dat mensen actief worden. Voorbij privé belang.
- Samen met burgers kijken naar oplossingen. Lokale partner worden. Steeds wisselwerking zoeken met omgeving. Zelfredzaamheid burger bevorderen. Gemeenschap actief maken. Bouwen aan vertrouwen. Draagvlak creëren.

- Slim organiseren. Meer out of the box. Meer schakelen. Experimenteren.
- Positieve ontwikkelingen:
Ouders die zelf inrichting omgeving school bedenken. Duidelijk maken dat het mag. Daarnaast is onderhoud openbare ruimte goed voorbeeld. Aannemers niet afrekenen op beeldkwaliteit, maar op burgers tevredenheid. Moeten zorgen dat tevredenheid toeneemt. Spel organiseren tussen directe betrokkenen en mensen die het werk doen. Daarbij wel kaders stellen als gemeente, zoals bombeleidsplan.

2.3 De kracht van de samenleving

- Samenleving in kracht zetten. Bevolking serieus nemen.
- Mensen uit het dorp betrekken. Veel hoogopgeleide mensen. Deze kracht aanspreken als gemeente
- Open uitnodiging. Openstaan voor alle partijen. Tijd voor vooroverleg nemen.
- Van burgerparticipatie naar organisatieparticipatie.
- Open cultuur en communicatie versterken.
- Gemeentelijke organisatie is faciliterend en dienend.
- In Waalre het experiment durven aangaan.

3. Gemeente als regionale partner

3.1 Wat Waalre de regio biedt

- Waalre is een aantrekkelijke woongemeente. Toegankelijk groen. Oase in stedelijk gebied. Exclusief wonen
- Geloof in samenwerking. Netwerkgemeente. Deskundig bestuur, dat actief in regionale samenwerking participeert. Mee verantwoordelijkheid neemt voor Brainport.
- Waalre biedt ruimte voor experimenten en een vernieuwende proeftuin. Gemeente van unieke zaken.

3.2 Wat de regio Waalre biedt en welke gemeenten de meest logische partner zijn

- Stedelijk gebied is onze partner. Inwoners zijn gericht op stedelijk gebied.
- Stedelijk gebied is focuspunt voor bereikbaarheid, economie, voorzieningen
- In Zuidoost Brabant grote uitvoeringszaken organiseren: brandweer, politie, GGD, omgevingsdienst.
- Winst stedelijk gebied voor Waalre: werk en voorzieningen.
- In stedelijk gebied strategie vormgeven en schaalvoordelen benutten. Waalre haalt uit de regio: volume en daadkracht door samenwerking.
- Eindhoven moet daarvoor zijn dominante positie prijsgeven. Meer wederkerigheid. Noodzakelijk om voorzieningen te plannen uitgaande van het stedelijk gebied/de regio als geheel.

4. Gemeente als organisatie

4.1 Kenmerk huidige organisatie

- Kleine organisatie die veel zelf doet. 90 fte inclusief flexibele schil.
- Samenwerking vormgegeven met andere gemeenten: Sociale dienst bij Eindhoven. Sociaal domein met Dommelvallei. Met Veldhoven wordt gesproken over ICT en juridische zaken. Openbare ruimte (groen en grijs) veel samenwerking met Eindhoven en uitbesteed aan Ergon.
- Kracht: enorme betrokkenheid mensen. Veerkracht. Toekomstgericht. Steeds minder intern gericht.
- Snel schakelen, weten wat er speelt in het dorp. Breed georiënteerd. Betrokken. Lijntjes zijn kort. Samenwerkingsbereid. Men weet elkaar snel te vinden.

4.2 Toekomstbestendigheid organisatie

- Organisatie is in de basis toekomstbestendig. Netwerkgemeente als leidend principe.
- Niet alles zelf doen. Kiezen voor slim samenwerken en uitbesteden. Met hoge mate van regie.
- Duidelijke keuzes maken in wat er lokaal wordt gedaan. Accent daarbij op service en regie op lokale ontwikkeling.
- Buitenzetten van taken is niet moeilijk. Het gaat er om daar verbinding mee te houden! Eigen sturing. Uitvoering extern. Slim organiseren. Kennis van Waalre houden. Maatwerk moet mogelijk blijven.
- Om interessante samenwerkingspartner te zijn is deskundig personeel een vereiste.
- Steeds meer kennis van omgeving benutten. Wijkaanpak moet voorop staan. Burgers actief voor directe leefomgeving en zorg voor elkaar. Ondersteund door gemeente.

4.3 Opgaven voor doorontwikkeling

- Potentieel van organisatie is goed. Waalre kan iets moois neerzetten.
- Aandacht voor competenties als: open staan, dienstverlening, regisseur zijn, verbinding maken, bevlogenheid.
- Medewerkers moeten verbinding maken met bevolking, beleid lokaal vormgeven en een rol kunnen spelen in de regio.
- Groeien in professionaliteit als het gaat om eigen regie burger. Mensen uitdagen en aanhaken. Verbinding maken met samenleving en met politiek en college.

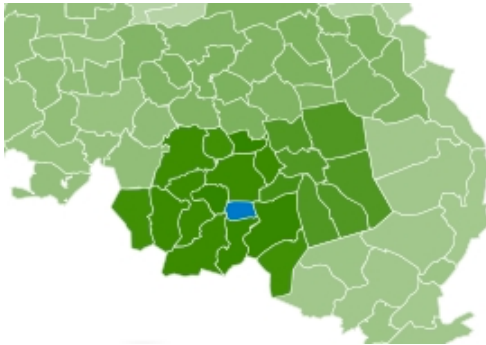
4.4 Verhouding raad-college-organisatie

- Raad stuurt nog veel op detail. Nog geen heldere rol passend bij netwerksamenwerking. Moet meer naar grote lijnen, kaders, richting geven. En meer vertrouwen op college.
- Positief is dat raads werkgroep actief is met toekomstvisie. Alle fractievoorzitters. Bereidheid tot afgeven autonomie.
- College staat stevig en speelt zijn rol. Grote betrokkenheid. Bewust bezig met oriëntatie op samenleving.
- 2 jaar geleden stonden raad en organisatie met rug naar elkaar toe. Steeds meer begrip voor elkaars positie. Dat ontwikkelt zich positief.
- MT staat midden in de organisatie.
- In de organisatie is veranderingsbereidheid. Positiever denken en meedoen medewerkers is nodig. Informatie meer delen. Iedereen betrekken en meenemen.

Bijlage 4

Overzicht regionale samenwerkingsverbanden en verbonden partijen

De gemeente Waalre werkt, zoals alle gemeenten, op diverse domeinen samen met andere gemeenten. Wanneer gekeken wordt naar het totaal van samenwerkingsverbanden (bestuur, veiligheid, sociaal en fysiek), ontstaat het volgende overzicht:



Samenwerkingsrelaties gemeente Waalre, bron: Regioatlas.nl

Des te donkerder het groen, des te meer samenwerkingsrelaties er met de desbetreffende gemeente zijn. Waalre heeft een congruentiescore van 30,49%. Landelijk is dit 18.98%. Dit past in het beeld waarin heel Noord-Brabant, en Zuidoost-Brabant in het bijzonder, significant bovengemiddeld scoort.

De gemeente Waalre kent zoals gezegd vele samenwerkingsverbanden. Een aantal daarvan kan aangemerkt worden als verbonden partij. Dat wil zeggen dat Waalre daar financieel en/of juridisch mee verbonden is. Deze verbonden partijen zijn hieronder opgenomen:

Fysiek/ruimtelijk-economisch

Metropoolregio Eindhoven	
Niveau	Strategisch
Juridische vorm	Gemeenschappelijke Regeling
Doel	De Metropoolregio Eindhoven is vanuit de SRE doorontwikkeld tot een bestuurlijk platform met een smalle servicegerichte organisatie. Een samenwerkingsverband dat regionale vraagstukken op het gebied van economie, infrastructuur en ruimte behartigt, alsmede het beheer van investeringsfondsen verzorgt.

Bestuursconvenant Stedelijk Gebied	
Niveau	Tactisch
Juridische vorm	Convenant
Doel	Het bestuursconvenant van 2013 vormt de basis voor een intensievere samenwerking in het Stedelijk Gebied Eindhoven. Partners in het Stedelijk Gebied zijn: Eindhoven, Helmond, Geldrop-Mierlo, Nuenen, Best, Oirschot, Son en Breugel, Veldhoven en Waalre. Het Stedelijk Gebied heeft als belangrijkste opdracht om de ambities van Brainport 2020 en de doorontwikkeling daarvan te faciliteren, door middel van hoogwaardige werkgebieden, een gevarieerd, wervend woonmilieu en een aansprekend pakket aan voorzieningen op terreinen als kunst, cultuur, sport en recreatie.

Omgevingsdienst Zuidoost-Brabant	
Niveau	Operationeel
Juridische vorm	Gemeenschappelijke Regeling
Doel	De Omgevingsdienst Zuidoost-Brabant (ODZOB) vervult namens de provincie en de gemeenten in de regio Zuidoost-Brabant publieke taken met als doel een kwalitatief hoogstaande publieke leefomgeving: een openbare ruimte die vrij is van hinder en gevaar.

Veiligheid

GGD Brabant-Zuidoost	
Niveau	Operationeel
Juridische vorm	Gemeenschappelijke Regeling
Doel	Doel van deze regeling is de behartiging van belangen van de deelnemende gemeenten op het gebied van gezondheid(szorg).

Veiligheidsregio Brabant-Zuidoost	
Niveau	Operationeel
Juridische vorm	Gemeenschappelijke Regeling
Doel	Doel van deze gemeenschappelijke regeling is dat de Veiligheidsregio de belangen behartigt van de gemeenten in het samenwerkingsgebied op de terreinen van: <ul style="list-style-type: none"> • Brandweezorg. • Ambulancezorg. • Geneeskundige hulpverlening bij ongevallen en rampen. • Rampenbestrijding en crisisbeheersing.

Regionaal Informatie- en Expertise Centrum	
Niveau	Tactisch-operationeel
Juridische vorm	Samenwerkingsconvenant
Doel	Het RIEC beoogt een verdere doorontwikkeling van de regionale samenwerking naar een structurele bestuurlijke en geïntegreerde aanpak van de georganiseerde misdaad in de regio.

Veiligheidshuis	
Niveau	Tactisch-operationeel
Juridische vorm	Samenwerkingsconvenant
Doel	<p>Het Veiligheidshuis richt zich op de ketensamenwerking op de thema's relationeel geweld, jeugd, nazorg ex-gedetineerden en veelplegers. Het is er voor complexe probleemsituaties waar dwang, vaak gecombineerd met zorg, gewenst is. Indien nodig neemt het Veiligheidshuis de regie tijdelijk op zich.</p> <p>Het Veiligheidshuis kan ook aansluiten bij een lokaal casus-overleg. Ze denken mee, coördineren en kunnen informatie opvragen die men lokaal niet heeft.</p>

Sociaal

Werkvoorzieningschap Regio Eindhoven (Ergon)	
Niveau	Operationeel
Juridische vorm	Gemeenschappelijke Regeling
Doel	<p>Het doel van deze regeling is het uitvoeren van de Wet sociale werkvoorziening (Wsw) voor de deelnemende gemeenten (Eindhoven, Veldhoven, Valkenwaard, Heeze-Leende en Waalre).</p> <p>De deelnemende gemeenten dragen Ergon op de Wsw integraal voor hen uit te voeren aan de hand van een door Ergon opgesteld Strategisch Plan.</p>

Dommelvallei+	
Niveau	Operationeel
Juridische vorm	Openbaar Lichaam (uitvoering Wmo en Jeugdzorg)
Doel	<p>De gemeenten Geldrop-Mierlo, Nuenen, Son en Breugel en Waalre (Dommelvallei+) werken samen in het kader van de transitie Awbz, Jeugdzorg en de veranderingen binnen het sociale domein die tot uiting komen in de Participatiewet. Hiervoor is gezamenlijk een projectleider ingehuurd. Dommelvallei+ werkt hierbij samen met de 21 gemeenten uit het voormalige SRE-gebied.</p>

PlusTeam	
Niveau	Operationeel
Juridische vorm	Gemeenschappelijke Regeling
Doel	Op 1 januari 2015 is het PlusTeam van start gegaan. Een Gemeenschappelijke Regeling die samen met Geldrop-Mierlo is afgesloten om alle inwoners van Waalre en Geldrop-Mierlo op een adequate wijze te kunnen ondersteunen in het gehele brede maatschappelijke veld. Dit op basis van de visienota "Persoonlijk en Dichtbij" en het basismodel CMD/PT model. In het PlusTeam werken gespecialiseerde professionals, die ingezet worden als de hulpvraag dusdanig complex is dat deze het CMD ontstijgt. Geldrop-Mierlo draagt 70% van de loonsom, Waalre 30%.

Samenwerking gemeente Eindhoven	
Niveau	Tactisch-operationeel
Juridische vorm	Overeenkomst
Doel	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wet Werk en Bijstand. 2. Bestand Bijstandsverlening Zelfstandigen. 3. Wet inkomensvoorziening oudere en gedeeltelijk arbeidsongeschikte werkloze werknemers. 4. Wet inkomensvoorziening oudere en gedeeltelijk arbeidsongeschikte gewezen zelfstandigen. 5. Wet sociale werkvoorziening. 6. Wet kinderopvang. 7. Participatiewet (vanaf 1 januari 2015). 8. Schuldhulpverlening.

Onderwijs

Regionaal samenwerkingsverband openbaar basis-onderwijs De Kempen	
Niveau	Operationeel
Juridische vorm	Gemeenschappelijke Regeling
Doel	Samen met negen andere gemeenten draagt Waalre zorg voor de uitoefening van de taken en bevoegdheden die volgens artikel 17 van de Wet op het Primair onderwijs aan de gemeenteraden zijn opgedragen.

Bedrijfsvoering (PIJOFACH-taken)

Regionale inkoop-samenwerking Zuidoost-Brabant (BIZOB)	
Niveau	Operationeel
Juridische vorm	Stichting
Doel	Samenwerking door achttien gemeenten in Zuidoost Brabant op inkoopgebied, waarbij een drietal doelstellingen worden nagestreefd: financieel (betere condities en prijzen, lagere inkoopkosten), kwaliteit (verbeterde specificaties, verkorten levertijden et cetera) en procesmatig (transparant inkoopproces, integriteit inkoopprocessen, betrouwbaarheid et cetera).

Bijlage 5

Burgertop W100: het Manifest van Waalre

Op 7 november 2015 heeft, volgens het G1000 concept, de eerste Burgertop van Waalre plaatsgevonden: de W100. Honderd inwoners van Waalre zijn in activiteitencentrum 't Hazzo met elkaar in gesprek gegaan over hun dromen voor Waalre. Dit heeft geresulteerd in het Manifest van Waalre. Bijgaande nieuwsbrief geeft een impressie van de energie en ideeën. In maart 2016 zullen de werkgroepen presenteren hoe het met hun plannen vergaat.

100 BURGERS, 1000% INSPIRATIE!

Dromen, denken & doen

De W100 was zaterdag even trending topic op Twitter. Het ED schreef dat het in 't Hazzo "borrelde van de energie". De oudste deelnemer, Fred Ludwig (80), zei enthousiast: "Er kwam in korte tijd veel meer uit dan ik verwachtte!" De jongste, Ronald van der Steen (20), kreeg al zin in een Jongerentop: "In een café of zo." De door de raad georganiseerde Burgertop was een succes. "Het begin van iets groters," zei burgemeester Jan Brenninkmeijer.

Creatieve, open uitwisseling

Honderd gelote inwoners praatten afgelopen zaterdag met elkaar over hun wensen en plannen voor Waalre. Een creatieve, open uitwisseling van héél verschillende mensen. Heel inspirerend, vonden de deelnemers. Ronald van der Steen (20) zei: "Je hebt andere gesprekken dan normaal, vanuit de vraag: hoe maak je elkaar sterker?" Marie-Louise Stenden (58): "Door met elkaar te praten, ontstaat een idee hoe je iets kan doen."



"Er gebeurt pas iets als het wordt gedragen door mensen."

Paul Compen (68)



Het Manifest van Waalre

In het manifest, dat aan het eind van de dag werd opgesteld staan tien ideeën die Waalre beter kunnen maken. De gelote inwoners formuleerden de volgende voorstellen voor de toekomst van Waalre en wensen die samen verder te brengen:

1. Ontmoedigen doorgaand verkeer: veiligheid, duurzaamheid en leefbaarheid.
2. "Geef ons dorp terug!" Aalst en Waalre verkeersluw.
3. Ontmoeten voor jong en oud: bereikbare ontmoetingsplekken, sociale 'beursvloer'.
4. Leven in de brouwerij: levendige kernen, creatieve initiatieven in lege panden.
5. Pop-ups in de kernen, benutten mooie panden voor startende ondernemingen.
6. Echt open internet, TV, telefoon & community-site en -app.
7. Promoten duurzaam Waalre: meer aandacht en steun voor initiatieven.
8. Innovatie-broedplaats: benutten en stimuleren ondernemend talent.
9. Samen sterk!: aandacht voor elkaar, zorg en zorgbehoeften duidelijk in beeld.
10. Groen als speerpunt: meer betrokkenheid bij natuurbehoud.

"Er kwam veel meer uit dan ik vooraf gedacht had."

Fred Ludwig (80)



En dan nu...

De komende tijd wordt gewerkt aan de volgende stap: van plannen naar projecten. Want de W100 is geen eenmalig feestje maar de vliegende start van nieuwe samenwerking.



Deelnemers, bedankt voor al jullie ideeën, vragen en energie!

Burgemeester enthousiast over W100

"Ik vind het bijzonder dat mensen een vrije zaterdag willen besteden aan het dorp," zegt burgemeester Jan Brenninkmeijer, "en zij komen natuurlijk met dingen die hen na aan het hart liggen." De burgemeester heeft genoten van deze dag met de inwoners van Waalre: "Ik heb mensen met vuur over hun dorp zien praten."

Dit is nog maar het begin, zo benadrukt hij nog een keer als we hem spreken om terug te blikken op de W100. "Het heeft goede ideeën opgeleverd. En een groep enthousiaste mensen bij elkaar gebracht."

Kansen voor het dorp

"En nu samen aan de slag! Laat andere inwoners, die zich bij de onderwerpen uit het manifest betrokken voelen, zich erbij aansluiten!" Ruim de helft van de deelnemers wil betrokken blijven bij het verdere traject.

Burgemeester Brenninkmeijer heeft er zin in om dóór te gaan met de inwoners van 'zijn' dorp: "Ik wil samen blijven werken aan kansen voor het dorp. Vaak begin je zo'n gesprek met wat je mist, wat er niet goed is. Maar het wordt pas echt inspirerend als je het kunt omdraaien. Niet: hier ben ik tegen. Maar: hier ben ik vóór. Dat heb ik zaterdag zeker gezien! De sfeer was erg positief."

"Als je plannen maakt, komt er altijd een punt dat je niet meer weet hoe je verder moet. Dan helpt het om met verschillende mensen te zijn en ideeën uit te kunnen wisselen."

Marie-Louise Stenden (58)



Wij zijn aan het uitvinden

Sylvia Cannemeijer, contactpersoon voor de W100-initiatieven, kijkt terug op een geslaagde dag: "Superleuk! Fijn om zoveel enthousiaste mensen bij elkaar te zien." Voor haar is het werk nog niet afgelopen nu de Burgertop ten einde is. Sylvia: "Ik ga de komende dagen contact opnemen met alle trekkers. Ik ga ze vragen of ik iets voor ze kan betekenen om hun plan verder te brengen."

Aan wat voor dingen denkt ze dan? Ze noemt voorbeelden: "De gemeente kan waar mogelijk initiatieven faciliteren, bijvoorbeeld door ruimte beschikbaar te stellen,

mee te denken over mogelijkheden of contacten te leggen in ons netwerk." Op donderdag 17 maart is er een terugkomavond: "Het streven is dat er tegen die tijd projectteams zijn, die hun uitgewerkte plan presenteren." Hoe het proces daar naartoe zal verlopen? Sylvia vindt het spannend: "Ook voor ons als gemeente is dit nieuw. Dat is juist het leuke en uitdagende. Wij zijn het allemaal aan het uitvinden. Ik verheug me op een heel creatieve samenwerking met de mensen in het dorp!" Heeft u ideeën over de W100 Initiatieven? Neem contact op met Sylvia via w100@waalre.nl

W100 gaat dóór

Wilt u betrokken worden bij de W100-initiatieven of heeft u ideeën? Mail naar w100@waalre.nl

Zet alvast in uw agenda: 17 maart 2016 terugkomdag W100

www.waalre.nl/w100

