

Evaluatie Samenwerking Stedelijk Gebied Eindhoven



Ronald van der Mark
Alexandra Schippers
Frederik van Dalssen

16 mei 2017

Evaluatie Samenwerking Stedelijk Gebied Eindhoven

Inhoud	Pagina
1 Inleiding	1
1.1 Aanleiding	1
1.2 Opdracht en vraagstelling	1
1.3 Evaluatiekader	2
1.4 Werkwijze	3
1.5 Leeswijzer	3
2. De publieke waarde van de samenwerking Stedelijk Gebied Eindhoven	4
2.1 Het thema Werken	4
2.2 Het thema Wonen	11
2.3 Het thema Voorzieningen	16
2.4 Analyse en reflectie op de publieke waarde	19
3. Legitimiteit van de samenwerking Stedelijk Gebied Eindhoven	23
3.1 Rechtmatigheid	23
3.2 Draagvlak	24
3.3 Draagvlak voor de juiste thema's	28
3.4 Analyse en reflectie op de legitimiteit	29
4. Organisatie en structuur van de samenwerking Stedelijk Gebied Eindhoven	31
4.1 Bestuurlijke gremia en ambtelijke overleggen: de feitelijke samenstelling en werking	31
4.2 Bestuurlijke gremia en ambtelijke overleggen: meningen over rol en taakverdeling	34
4.3 Bestuurlijke gremia en ambtelijke overleggen: meningen over de uitvoering	35
4.4 De rolinvulling van de provincie	37
4.5 Het SGE en andere samenwerkingsverbanden	38
4.6 Analyse en reflectie op organisatie en structuur	40
5. Conclusies en aanbevelingen	44
5.1 Algemene conclusie	44
5.2 Deelconclusies	44
5.3 Aanbevelingen	48
Bijlagen:	
1. Evaluatiekader	
2. Stellingen tijdens de groepsgesprekken	
3. Overzicht aanwezigen groepsgesprekken en individuele interviews	
4. Leden stuurgroep	

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

De samenwerking Stedelijk Gebied Eindhoven is een publiek samenwerkingsverband van de gemeenten Best, Eindhoven, Geldrop-Mierlo, Helmond, Nuenen c.a., Oirschot, Son en Breugel, Veldhoven en Waalre. Het ontstaan van de samenwerking was een reactie op het niet doorgaan van toenmalige plannen voor gemeentelijke herindeling begin deze eeuw. Voor het stedelijk gebied als geheel hebben de gemeenten in 2005 een convenant gesloten. Daarin is primair afgesproken om samen te werken aan oplossingen voor de ruimte problematiek van de steden Helmond en Eindhoven. Oirschot nam toen nog geen deel aan het convenant. Sindsdien heeft de samenwerking zich verder ontwikkeld op verschillende thema's. Op 20 december 2013 hebben de gemeenten, nu met Oirschot, het bestuurlijk convenant met daarin de afspraken over de samenwerking hernieuwd.

In het convenant uit 2013 is opgenomen dat de samenwerking in 2017 geëvalueerd wordt. Omdat recent is besloten de samenwerking in het stedelijk gebied verder door te ontwikkelen, is ook besloten het proces voor de evaluatie daaraan te koppelen en al begin 2017 te starten. Het doel van de doorontwikkeling is het evalueren van de samenwerking, het formuleren van een inhoudelijke agenda voor de toekomst en het ontwikkelen van een uitvoeringsarrangement inclusief een duidelijke governance voor de toekomstige samenwerking in het Stedelijk Gebied Eindhoven. Omdat het SGE een onafhankelijk bureau de evaluatie wilde laten uitvoeren is Berenschot in januari 2017 gestart met de uitvoering van de evaluatie. Effectief draaide de samenwerking onder het nieuwe convenant op dat moment drie volledige jaren: 2014, 2015 en 2016.

Parallel aan de evaluatie van het SGE is Berenschot ook gestart met de evaluatie van de Metropoolregio Eindhoven. Zowel om praktische als inhoudelijke redenen is door de beide stuurgroepen van de evaluaties besloten de evaluaties waar mogelijk te zwaluwstaarten en door één bureau te laten uitvoeren. Elke evaluatie kende een eigen opdrachtgever en stuurgroep. De evaluaties zijn op basis van dezelfde systematiek uitgevoerd. Zo veel mogelijk is hetzelfde evaluatiekader gebruikt. Waar mogelijk is de gegevensverzameling gecombineerd. Voor elke evaluatie is een eigen rapport opgesteld.

1.2 Opdracht en vraagstelling

Wat betreft de evaluatie van de samenwerking in het Stedelijk Gebied Eindhoven (in het vervolg SGE genoemd) luiden de onderzoeksvragen:

- Op basis van welke ambities voor samenwerking is in 2013 gestart en wat is van deze ambities terechtgekomen?
- Welke afspraken zijn er bij de thema's Wonen, Werken en Voorzieningen gemaakt in het bestuursconvenant? Wie heeft in deze welke activiteiten uitgevoerd en tegen welke kosten?

Berenschot

Wat zijn de resultaten en effecten geweest? Zijn hiermee de doelen bereikt? Wat ging er goed, wat niet?

- Heeft het SGE inhoudelijk de juiste thema's opgepakt op het juiste niveau tussen strategie en uitvoering? Wat wordt er gemist?
- Hoe is het samenwerkingsmodel en de gemeenschappelijke financiering (paragraaf 1 en 2 van het convenant) verlopen? Wat ging er goed wat niet?
- Wat is de toegevoegde waarde van de samenwerking ten opzichte van de reguliere samenwerking tussen gemeenten en ten opzichte van andere gremia als bijvoorbeeld de Metropoolregio? Hoe kijken andere partijen binnen en buiten de overheid hier tegenaan?
- Welke leerpunten kunnen worden geformuleerd voor de agenda voor de toekomstige samenwerking en op basis hiervan het uitvoeringsarrangement?

1.3 Evaluatiekader

Het onderzoek is gebaseerd op een evaluatie kader welke richtinggevend is voor de aspecten die zijn onderzocht. Het evaluatiekader is gebaseerd op het Public Value model van Mark Moore¹. We gebruiken dit model enerzijds omdat het eenvoudig en toegankelijk is, en anderzijds omdat het de essentie van de werking van publieke organisaties in een netwerkachtige setting systematisch vat.

Het model bestaat uit 3 samenhangende domeinen, te weten:

- Publieke waarde: wat bereikt is voor de samenleving en het gebied, de oplossingen voor publieke vraagstukken;
- Organisatie en structuur: hoe is het georganiseerd, wat kost dat aan middelen / mensen;
- Legitimiteit: wat is de rechtmatigheid van publiek handelen en wat is het draagvlak onder de belangrijke stakeholders.



Fig. 1: Public Value model. Mark Moore (1995)

Samenwerken aan het realiseren van publieke waarde heeft vanzelfsprekend een formele kant. Er zijn structuren, afspraken en procedures. Máár, samenwerken is vooral ook een samenspel van mensen die zich binnen structuren en procedures bewegen. Mensen die ieder persoonlijke belangen hebben, hun eigen historie en ervaring inbrengen, eigen relaties opbouwen en die

¹ Moore, M. (1995). Creating public value: Strategic management in government. Harvard: Harvard University Press.

doorslaggevend zijn voor succesvolle samenwerking. Bovendien vindt de samenwerking plaats in een bepaalde context, destijds bij de start en nu. We hebben daarom in de evaluatie gekeken naar de harde en de zachte aspecten van de samenwerking binnen het SGE.

In bijlage 1 treft u het volledig uitgewerkte evaluatiekader aan dat door de stuurgroep is goedgekeurd.

1.4 Werkwijze

Voor deze evaluatie hebben wij twee soorten bronnen gebruikt: documenten en interviews. Bijlage 3 geeft een overzicht van alle gevoerde gesprekken en geraadpleegde documenten. Wat betreft de interviews hebben wij individuele en groepsgesprekken gevoerd. Alle gemeenten zijn politiek-bestuurlijk en ambtelijk aan het woord gekomen. De groepsgesprekken hebben wij gestructureerd langs een overzichtelijk aantal stellingen over de SGE-samenwerking die zijn afgeleid van ons evaluatiekader. Een overzicht van deze stellingen vindt u in bijlage 2. Voor een goede vergelijking zijn deels dezelfde vragen en stellingen aan iedereen voorgelegd. Dit stelde ons in staat om een goed beeld te krijgen van de daadwerkelijke werking van het samenwerkingsverband.

Het onderzoek is begeleid door een stuurgroep onder leiding van de heer Mikkers, burgemeester van de gemeente Veldhoven. De stuurgroep kent een gemengde samenstelling van bestuurders en ambtenaren uit diverse gemeenten binnen het SGE en wordt ondersteund door de secretaris van de samenwerking. In bijlage 4 vindt u een overzicht van de leden van de stuurgroep. De stuurgroep heeft als doel om het proces van de evaluatie goed te faciliteren. De stuurgroep is drie keer bijeen geweest om de voortgang van de evaluatie te bespreken,

1.5 Leeswijzer

In de volgende vier hoofdstukken worden onze observaties, analyses en conclusies ten aanzien van het SGE beschreven. Als leeswijzer wordt in het rapport ons evaluatiekader aangehouden. Hoofdstuk twee gaat zodoende in op het eerste domein van ons evaluatiekader, de publieke waarde van het SGE. Hoofdstuk drie gaat vervolgens in op het domein legitimiteit van het SGE. Vanzelfsprekend gaat hoofdstuk vier in op de organisatie en de structuur van het SGE. In hoofdstuk vijf volgen onze conclusies en aanbevelingen. Als laatste zijn verschillende bijlagen aan dit rapport toegevoegd.

2. De publieke waarde van de samenwerking Stedelijk Gebied Eindhoven

In dit hoofdstuk gaan we in op de publieke waarde van het SGE. Wat heeft de samenwerking SGE bereikt voor het stedelijk gebied? En welke bijdrage is er geleverd aan de Brainport ontwikkeling? Daarbij lopen we achtereenvolgens de samenwerkingsthema's Werken, Wonen en Voorzieningen af. We gaan bij de thema's in op de inhoudelijke resultaten en effecten, en op de resultaten en effecten van het netwerk als geheel. We eindigen met onze analyse en reflectie op de publieke waarde.

2.1 Het thema Werken

2.1.1 Inhoudelijke resultaten en effecten

Feitelijk gerealiseerde resultaten

Voor het thema Werken zijn in het convenant van 2013 afspraken gemaakt over de te leveren resultaten. Vrijwel alle gemaakte afspraken zijn uitgevoerd, soms wel in aangepaste vorm. Voor het thema Werken zijn sinds 2013 de volgende resultaten geboekt:

Programmering werklocaties en het Regionaal Ontwikkelfonds Werklocaties (artikel 3.1 tot en met 3.12)

De markt voor werklocaties (kantoren, bedrijventerreinen en grootschalige detailhandel voorzieningen) houdt geen rekening met gemeentegrenzen. Om deze reden zijn de negen gemeenten gezamenlijk verantwoordelijk voor een balans van vraag en aanbod van werklocaties in het SGE. Daartoe zijn drie actielijnen opgezet vanuit SGE:

1. Programmering bedrijventerreinen – Beschrijft een gezamenlijke aanpak in het komen tot een oplossing voor de teveel beschikbare vierkante meters aan bedrijventerreinen (kwantitatief) alsmede de invulling van de bedrijventerreinen (kwalitatief) in de negen gemeenten. Middels de programmering is gezamenlijk gekeken naar wáár te schrappen en wáár te ontwikkelen.
2. Een regionaal financieel arrangement - dat de programmering van bedrijventerreinen ook daadwerkelijk haalbaar maakt. Voor gemeenten die bedrijfsterreinruimte moeten afboeken is een onderlinge (gedeeltelijke) compensatieregeling afgesproken met gemeenten die wel kunnen ontwikkelen.
3. Het opzetten van een Regionaal Ontwikkelfonds Werklocaties - waarbij nieuwe innovatieve ontwikkelingen op bestaande bedrijfsterreinen gefaciliteerd worden. Dit dient te leiden tot werkgelegenheid en een versterking van de concurrentiepositie en een kwaliteitsimpuls aan bestaande terreinen.

Bovengenoemde zaken liggen op dit moment ter besluitvorming voor bij de raden. De colleges zijn akkoord.

Gezamenlijke uitgifte werklocaties via het 1-loket (artikel 3.13 tot en met 3.23)

In het convenant is afgesproken om binnen het SGE 'te handelen als ware één gemeente'. Hiermee willen de gemeenten onder andere aansluiten op het feit dat bedrijven zich met hun activiteiten bewegen over de grenzen van gemeenten heen. Middels de oprichting van het 1-loket speelt het SGE hierop in. Het loket wordt gevormd door de bedrijfscontactfunctionarissen van alle gemeenten. Alle aanvragen met een bovenlokaal en bovenregionaal karakter worden met elkaar besproken. Er zijn vele tientallen (+/- 80) aanvragen per jaar. Via het 1-loket krijgen bedrijven inzicht in de best mogelijke locaties voor vestiging en worden de mogelijkheden tot nieuwbouw op alle grotere (≥ 3 ha.) bedrijventerreinen in de negen gemeenten weergegeven. Ook kunnen bedrijven via een zoekmachine zoeken naar een mogelijk geschikt bestaand bedrijfspand. Hierdoor krijgt een bedrijf een integraal beeld van de kansen in de SGE regio. De in het convenant afgesproken verbinding met de andere subregio's uit de Metropoolregio Eindhoven is niet van de grond gekomen.

De grondprijsystematiek (artikel 3.24 tot en met 3.32)

Om samen te werken is het voor de gemeenten van belang dat ze een gelijke berekeningsmethode voor grondprijzen hebben. Vast staat dat de vaststelling van grondprijzen een gemeentelijke verantwoordelijkheid is, maar in het SGE hebben de gemeenten in 2013 een gezamenlijke grondprijsystematiek binnen de juridische mogelijkheden afgesproken. In het convenant is afgesproken de systematiek in 2015 te evalueren. Dit is niet gebeurd.

Samenwerking en krachtenbundeling (artikel 3.33 tot en met 3.38)

In dit kader is in 2015 de detailhandelsvisie opgesteld inclusief een regionale uitvoeringagenda met daarin afspraken om het aanbod van de detailhandel af te stemmen op de vraag op regionaal niveau. In de detailhandelsvisie kiezen de gemeenten voor versterking van de bestaande detailhandel structuur en daarmee ook voor ruimtelijke concentratie. Actueel punt in de uitvoeringsagenda is de oprichting van een Regionale Adviescommissie Detailhandel. Na besluitvorming in 2015 tot het oprichten van de commissie, wordt deze de komende maanden ingesteld. Het doel van de commissie is om te adviseren over het nemen van besluiten ten aanzien van detailhandelsontwikkelingen in de regio met mogelijk ingrijpende regionale consequenties. Verder wordt in het kader van deze artikelen in het convenant gesproken over samenwerken met en betrekken van het bedrijfsleven. Dit is gebeurd. De samenwerking van de portefeuillehouders Werken met de werkgeversorganisatie en de kamer van koophandel is niet van de grond gekomen. Gezien de transitie die de kamer van koophandel heeft doorgemaakt was deze ook niet meer zo'n logische partner. Tevens hebben vertegenwoordigers van bedrijfsleven zelf (nog) geen thema's en dossiers bij de portefeuillehouders geagendeerd. In het convenant is ook een afspraak gemaakt over de ontwikkeling van financieringsfaciliteiten voor strategische projecten. Alhoewel het Regionaal Ontwikkelingsfonds geen financieringsfaciliteit is zoals letterlijk bedoeld volgens deze convenantafpraak, wordt deze wel gezien als een antwoord hierop.

Meningen over gerealiseerde resultaten

Alle respondenten beamen dat de genoemde resultaten van waarde zijn voor de regio. Tijdens de groepsgesprekken worden echter ook kanttekeningen gemaakt. Wat opvalt is dat meermaals is aangegeven dat de resultaten kwetsbaar zijn.

Zo zijn de externe partners kritisch op het daadwerkelijk functioneren van het 1-loket en wordt aangegeven dat er toch nog veel bilateraal geregeld wordt met de gemeenten. Volgens de externe partners werken de gemeenten daar ook actief aan mee door bedrijven niet consequent naar het loket door te verwijzen. Door raadsleden wordt dit niet overigens niet opgemerkt. Zij geven juist complimenten voor het functioneren van het 1-loket.

Daarnaast vragen met name externe partners zich af of met het voorstel voor de programmering van de bedrijventerreinen de echte pijn wel volledig is weggenomen. Met name partners vanuit de vastgoedontwikkeling geven aan dat er in de regio op basis van actuele ramingen nog steeds ruim 100 hectare teveel aan bedrijventerreinen op groen staan. Raadsleden geven op hun beurt aan tevreden te zijn over de programmering van de bedrijventerreinen, alhoewel dit volgens hen wel sneller had gekund.

De portefeuillehouders benadrukken dat om tot resultaten te komen er binnen het SGE sprake is van een interactief en iteratief proces. Dit houdt in dat meerjarige afspraken met elkaar en met partners kunnen worden gemaakt, maar dat steeds moet worden bekeken hoe deze uitpakken. De casus met betrekking tot bedrijventerrein Westfields en de vestiging van logistiek bedrijf DPD op dat bedrijventerrein laat dit ook zien. Volgens de externe partners was het bedrijventerrein Westfields niet voor de functie grootschalige logistiek aangemerkt en toont dat aan dat de markt zich maar beperkt laat leiden (DPD gaf aan zich te willen vestigen op het Westfieldsterrein en anders niet tot vestiging in SGE-gebied over te gaan). Tegelijkertijd illustreert deze casus volgens de portefeuillehouders de werking van de bestuurlijke samenwerking in het stedelijk gebied als zodanig: de casus is ingebracht in het portefeuillehouders-overleg en er is besloten een aanpassing op de eigen vastgestelde programmering toe te staan en de gemeente Oirschot groen licht te geven. Dit alles conform artikel 3.12 van het convenant. Bovendien hebben gemeenten zich ten aanzien van deze casus niet tegen elkaar uit laten spelen en zich aan de afspraken gehouden. De aanpassing van de programmering is ook pas doorgevoerd toen er een compensatieregeling op tafel kwam. Ook geeft dit aan dat zowel Oirschot als de andere partners de afspraken in het SGE serieus nemen. Oirschot heeft geen besluiten genomen zonder instemming van de andere gemeenten.

De verhouding tussen de inzet en behaalde resultaten

De behaalde resultaten kunnen worden afgezet tegen de inzet die ervoor geleverd is. Over het algemeen zijn de meningen over de verhouding tussen de inzet en de behaalde resultaten bij het thema Werken verdeeld.

Aan de ene kant geven respondenten aan dat het behalen van resultaten in afstemming tussen negen gemeenten altijd tijdrovend is. Sinds de start van de samenwerking is het samenwerken méér tijd gaan vragen van ambtenaren en bestuurders. Dit komt onder andere tot uiting door een

toename van het aantal overleggen. Met name het traject om te komen tot het regionaal programma bedrijventerreinen heeft veel tijd gekost.

Volgens de portefeuillehouders en ambtenaren is de belangrijkste oorzaak van de grote inzet de bestuurlijke afstemming tussen en binnen de negen gemeenten, met name in het proces naar de colleges en de raden. Zij stellen dat het vraagstuk vaak regionaal is, maar dat de lokale afstemming en besluitvorming van de colleges en raden veel extra inspanning kost. Raadsbehandeling kost ook tijd. Alhoewel de afspraken hierdoor van democratische legitimiteit worden voorzien, is het proces om tot resultaten te komen door de uiteindelijke besluitvorming in colleges en gemeenteraden vaak traag van tempo én in zekere zin onvoorspelbaar en kwetsbaar.

Ook externe partners zien en merken dat de samenwerking tijdrovend is en dat resultaten relatief langzaam tot stand komen. Volgens hen komt dat omdat er niet vanaf het begin meteen als één team is geopereerd door de negen gemeenten, en doordat de inhoud van het vraagstuk lastig is.

Desalniettemin wordt door de respondenten aangegeven dat in het SGE ook aansprekende en betekenisvolle stappen zijn gezet en dat de behaalde resultaten nog niet zo gek zijn voor de korte tijd waarin ze met elkaar op deze wijze samenwerken.

Inhoudelijke effecten en meerwaarde van het SGE

Uiteindelijk dient de samenwerking een bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van Brainport. De tot nu toe op het gebied van het thema Werken behaalde resultaten zijn nog dusdanig recent dat deze bijdrage nog niet concreet kan worden vastgesteld. De respondenten verwachten dat de resultaten uiteindelijk wel zullen bijdragen aan de ontwikkeling van Brainport.

Bestuurders, raadsleden en ambtenaren zijn over het algemeen positief over de inhoudelijke meerwaarde die het SGE levert voor het thema Werken voor de eigen gemeente en de negen deelnemende gemeenten in z'n totaliteit. Ambtelijk wordt gezien dat de SGE-samenwerking voor de grotere gemeenten niet direct voordelen oplevert, maar dat de regionale samenwerking op het thema Werken voor deze gemeenten juist wel weer meerwaarde oplevert door het feit dat in gezamenlijkheid wordt opgetrokken. De inhoudelijke meerwaarde voor kleine(re) gemeenten ligt volgens verschillende respondenten (ook uit kleinere gemeenten) in de veronderstelling dat het in theorie langer zou hebben geduurd of zelfs onmogelijk zou zijn geweest om de in SGE-verband behaalde resultaten zelfstandig te bereiken. Externe partners vinden ook dat er daadwerkelijk iets is bereikt dat ook betekenisvol is voor de regio.

2.1.2 Resultaten en effecten voor het netwerk

Naast de inhoudelijke resultaten en effecten zijn er ook andere doelen geformuleerd in het convenant. Deze gaan meer over de samenwerking in een netwerk, een slagvaardige publieke samenwerking en het opereren als ware de negen gemeenten één gemeente waarbij over het belang van de eigen gemeente moet worden gestapt. Hierover gaat deze paragraaf voor het thema Werken.

De kwaliteit van de netwerksamenwerking

Het algemene beeld van alle respondenten rond het thema Werken is dat het SGE heeft geleid tot een betere netwerk samenwerking. Dit wordt zowel terug gezien in de 'zachte' als de 'harde' kant van het netwerk. De lijnen zijn verkort, het onderling vertrouwen is gegroeid, de transparantie is toegenomen en bestuurders en ambtenaren vinden elkaar met (veel) meer gemak. Daarnaast zien respondenten meer structuur en een beter en concreter omschreven output dan in het SRE-tijdperk (voor velen een belangrijk referentiekader).

Verschillende portefeuillehouders Werken geven aan dat wat betreft de harde kant het SGE een meer gerichte vorm van samenwerken is dan het voormalig SRE, met een dichter / hechter netwerk, en waarvan de schaal de juiste is om de onderwerpen gezamenlijk aan te pakken. De verdeling van taken onder de gemeenten (het werken met bestuurlijk trekkers voor projecten en het hebben van (vice) voorzitters voor de portefeuillehouders overleggen) bevordert de gezamenlijkheid en de daadkracht. Alhoewel het moeite heeft gekost om tot compromissen te komen, aldus de portefeuillehouders Werken, zijn ze uiteindelijk ook aan resultaten toegekomen door samen te kijken hoe de lokale belangen in het algemeen belang van het SGE pasten. Volgens de gemeenteraadsleden is het SGE-netwerk, zeker in vergelijking met de samenwerking in de Metropoolregio concreter, kleiner, overzichtelijker en zijn de belangen van de deelnemende gemeenten bij het thema Werken meer met elkaar in lijn.

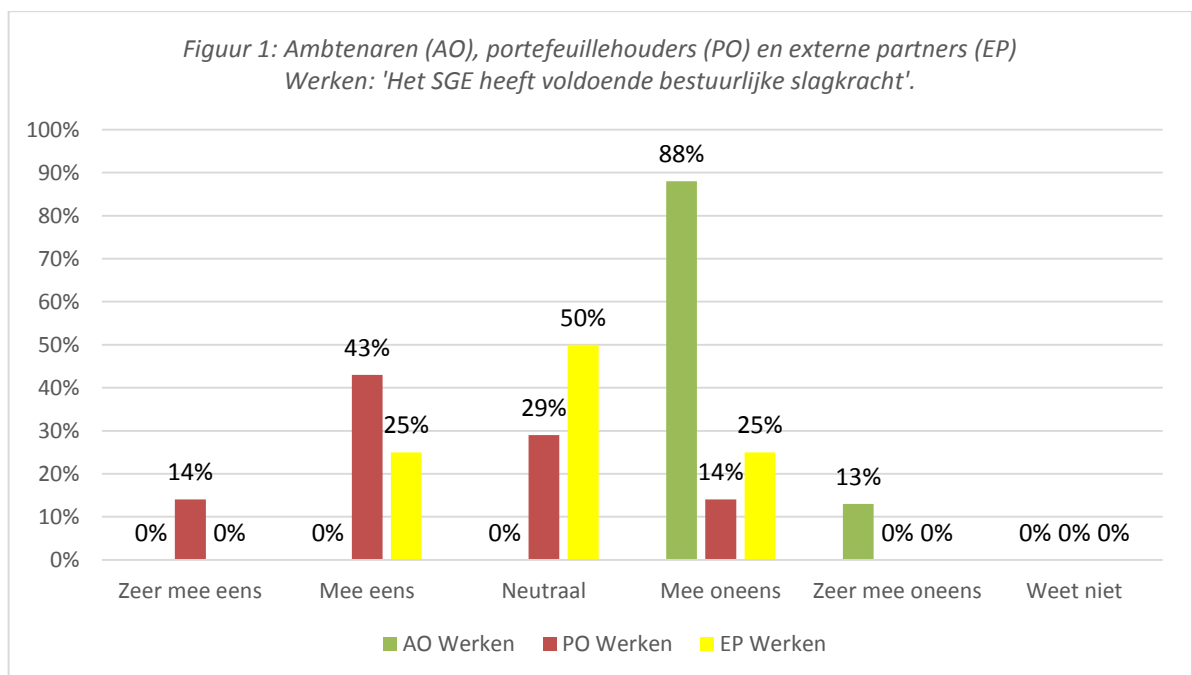
De toegenomen kwaliteit van de netwerksamenwerking wordt door de respondenten (ambtelijk, bestuurlijk en door externe partners) echter vooral ook gezien in de 'zachte kant' van het SGE. De zachte kant gaat over de manier van omgang met elkaar en het in de praktijk brengen van gedeelde waarden. Er wordt veelvuldig aangegeven dat bij het thema Werken het vertrouwen onderling is gegroeid. Bestuurders en ambtenaren zijn bijvoorbeeld van mening dat ze gemakkelijker en eerlijker tegen elkaar kunnen zeggen wat ze vinden. Het opereren als 'ware één gemeente' zit bij het thema Werken steeds meer tussen de oren. Door ambtenaren en bestuurders wordt aangegeven dat het SGE functioneert als een 'vehikel' om elkaar te ontmoeten. Het is een organisme waardoor men gedwongen wordt om met elkaar te praten. Illustratief op dit punt vindt een aantal respondenten (zowel ambtelijk als bestuurlijk) het feit dat een aantal portefeuillehouders Werken in duo's elkaars gemeenteraden hebben bezocht voor toelichting en draagvlak, zo blijkt gevend van wederzijds vertrouwen en een beleving van gemeenschappelijke problematiek.

In ieder geval is duidelijk dat het SGE bij het thema Werken in grote mate heeft geleid tot een betere netwerksamenwerking tussen de ambtenaren en portefeuillehouders. Wel geven de gemeentesecretarissen en coördinatoren aan dat de samenwerking met private partijen beter kan. Daar is de samenwerking broos, belangen-gestuurd (zowel vanuit de overheid als vanuit het bedrijfsleven) en pragmatisch. De externe partners bevestigen deze stellingname. Ze worden betrokken, zo geven ze aan, máár de betrokkenheid is dun en vooral pragmatisch.

De bestuurlijke slagkracht

Bestuurlijke slagkracht betreft het vermogen van portefeuillehouders binnen het SGE om relatief snel resultaten te bereiken, goedgekeurd door colleges en raden. De respondenten van het thema Werken geven in algemeenheid aan dat zij de bestuurlijke slagkracht rond het thema Werken redelijk vinden. De portefeuillehouders en de externe partners zijn overwegend neutraal of positief. Ambtenaren zijn veel kritischer (zie figuur 1). Illustratieve resultaten die volgens portefeuillehouders en externe partners blijk geven van slagkracht zijn:

- Er zijn door de portefeuillehouders daadwerkelijk verstrekkende afspraken gemaakt, inclusief financiële verreken-parameters in een redelijk overzichtelijke doorlooptijd, waarbij ook daadwerkelijk gemeentegrens-overstijgend is gedacht;
- Een voorziening als 1-loket is redelijk voortvarend tot stand gebracht.



De lage bestuurlijke slagkracht volgens de ambtenaren – zowel de inhoudelijke ambtenaren als de coördinatoren (maar ook een enkele portefeuillehouder en externe partner) wordt voornamelijk gezocht in feit dat uiteindelijk negen colleges en negen raden goedkeuring moeten geven aan de voorstellen. Mandatering van de portefeuillehouders werkt in de praktijk niet goed (of wordt niet gebruikt), waardoor het besluitvormingsproces inefficiënt wordt. Portefeuillehouders moeten steeds terug naar hun eigen colleges om een nieuw mandaat te halen. De portefeuillehouders bevestigen deze waarneming al is het met meer gematigde toon. Volgens hen zijn de afspraken rond het mandaat onvoldoende. Daarnaast moeten raden meer aan de voorkant meegenomen worden om duidelijk kaders te creëren.

Deze mechanismen worden het sterkst terug gezien bij ingewikkelde regionale vraagstukken als de casus rondom de programmering bedrijventerreinen waarbij er niet altijd sprake is van voordeel voor elk van de negen afzonderlijke gemeenten. Rond deze casus is het lastig om het voordeel van gemeenschappelijke besluitvorming duidelijk te maken. Gevolg is dat de portefeuillehouders tijd nodig hebben om draagvlak en vertrouwen te creëren bij hun colleges en raden.

De externe partners geven aan dat in de praktijk de procedures stroperig zijn en dat er sprake is van veel schijven waarlangs voorstellen moeten passeren. Ambtelijk zien zij meer ruimte voor snelheid in de samenwerking dan op bestuurlijk niveau, waar de ruimte die wordt gegeven door de gemeenteraden beperkt is. Tevens zien de externe partners dat de economie dusdanig regionaal functioneert, dat lokaal handelen eigenlijk geen optie is. Daarmee is samenwerken een absolute 'must', wat de externe partners betreft. Dit geeft het thema Werken, ook eventueel naar raden toe (mits slim gepositioneerd en aangevlogen), een soort natuurlijke legitimiteit, aldus de externe partners. Máár vraagt ook om bestuurlijke slagkracht.

Over het eigen belang heen stappen

Een belangrijk effect voor het netwerk is dat gemeenten in SGE verband over hun eigen belang heen stappen. In het algemeen stellen de respondenten dat er op dit gebied bij het thema Werken vorderingen zijn gemaakt. Respondenten erkennen echter ook dat colleges en gemeenteraden voor een lastig dilemma (kunnen) staan in het kader van SGE-besluitvorming: het lokale versus het regionale belang. Raadsleden achten het doel van het SGE om 'als ware één gemeente' te functioneren een goed streven, maar beamen dat dit in de praktijk (nog) niet goed werkt. In feite is het dominante referentiekader en de dagelijkse oriëntatie van gemeenteraadsleden en de gemeenteraad meer de eigen gemeente dan de netwerksamenwerking in het SGE.

Zo is het algemene beeld van de respondenten (inclusief coördinatoren en gemeentesecretarissen) bij de programmering van bedrijventerreinen op dit punt dan ook dubbel. Enerzijds geven respondenten aan dat het feitelijk nu pas spannend is geworden met het aan de raden voorleggen van de programmering van bedrijventerreinen. Anderzijds benoemen ze ook dat bijvoorbeeld het in de colleges komen tot overeenstemming over de programmering wel degelijk een voorbeeld is van 'over het eigen belang heen stappen' of 'als ware we één gemeente' acteren. Bij de overige behaalde resultaten (bijvoorbeeld 1-loket en detailhandelsvisie) lagen de eigen belangen van de gemeenten meer in lijn met het regionale belang. Daar is het dus gemakkelijker als ware één gemeente te handelen. Volgens de ambtenaren zou het op het punt van 'over het eigen belang heen stappen' helpen als er meer bestuurlijke slagkracht zou zijn. Bijvoorbeeld door het regionale belang van besluiten meer duidelijk te maken aan de gemeenteraden. Ook erkennen de externe partners dat er bij het thema Werken besluiten zijn genomen die aantonen dat SGE-deelnemers er in slagen om over het eigen belang heen te stappen. Echter de gemeenten redeneren volgens hen soms ook nog steeds vanuit hun eigen belang.

2.2 Het thema Wonen

2.2.1 Inhoudelijke resultaten en effecten

Feitelijk gerealiseerde resultaten

Het SGE heeft in het convenant van 2013 voor het thema Wonen als overkoepelende doelstelling gesteld de werking van de woningmarkt te willen verbeteren. Dat vereist in het SGE-gebied een meer evenwichtige verdeling van de woningvoorraad, aldus het convenant. Het terugdringen van de bestaande scheefheid in de beschikbaarheid van (en investering in) sociale versus vrije sector staat hierbij voorop. In het convenant zijn hierover verschillende verdiepende afspraken gemaakt. Op een aantal onderdelen zijn concrete resultaten geboekt.

Doelgroepen en sociale voorraad (artikel 4.1 tot en met 4.3)

Voor een evenwichtige verdeling van de woningvoorraad zijn er onder andere afspraken gemaakt over doelgroepen en sociale voorraad. Uitgangspunt is dat elke individuele gemeente beschikt over een sociale woningvoorraad die groot genoeg is. Elke gemeente draagt zorg voor het op peil houden van de sociale woningvoorraad.

Jaarlijks wordt dit gemonitord door het gezamenlijk opstellen van een notitie sociale woningvoorraad en doelgroep. Als hieruit blijkt dat afspraken niet worden behaald, onderneemt de betreffende gemeente actie. Uit feitelijke analyse van de resultaten blijkt dat vlak na de start van de samenwerking met deze afspraken is gewerkt. Ook wordt ieder jaar een monitor gemaakt. Gemeenten gebruiken die voor eigen beleid, het is geen onderwerp van gesprek in het SGE. Ook wordt er niet gesproken over eventueel te nemen acties.

Woonruimteverdeling (artikel 4.4)

Ten aanzien van de woonruimteverdeling zijn drie resultaten behaald in SGE-verband:

1. *De urgentieregeling* - De urgentieregeling maakt deel uit van de afspraken die de gemeenten hebben gemaakt om een meer evenwichtige verdeling van de woonruimte voor bijzondere doelgroepen tussen steden en randgemeenten te realiseren. De urgentieregeling geeft bepaalde mensen voorrang op de sociale woningmarkt. Het gaat hier om huishoudens in een crisissituatie, die (tijdelijk) niet in staat zijn om zelf een oplossing te vinden voor hun woonprobleem. De urgentieregeling is sinds 1 januari 2016 van kracht.
2. *Wooniezie.nl* - Ook Wooniezie.nl maakt deel uit van de afspraken in het SGE rond een evenwichtige woonruimteverdeling. Voor de gemeenten is het van belang dat woningzoekenden eenvoudig en transparant inzicht kunnen krijgen in het aanbod van sociale huurwoningen van corporaties. In overleg met de corporaties is vervolgens Wooniezie.nl opgericht, een gezamenlijk portaal voor woningzoekenden in de sociale sector. Sinds het begin van 2016 zijn de meeste corporaties aangesloten op de website www.wooniezie.nl.
3. *Actieplan statushouders* - Door de gemeenten in het Stedelijk Gebied is een actieplan statushouders 2016-2017 vastgesteld. De aanpak moet leiden tot een goede huisvesting van statushouders. Een ongewijzigde aanpak zou het huisvesten van de groeiende groep

statushouders ten koste kunnen gaan van de regulier woningzoekenden. Door samen te werken kunnen gemeenten, corporaties, COA, provincie en maatschappelijke instanties voldoende passende huisvesting realiseren en zorgen voor een goede maatschappelijke begeleiding. Uitkomst van het actieplan is onder andere de oprichting van de Taskforce statushouders, welke werkt aan een actieplan om gezamenlijk een antwoord te geven op de toenemende vraag naar huisvesting van statushouders.

Gezamenlijk woningbouwprogramma, daarbinnen majeure projecten (artikel 4.6)

Alleen de discussie rond de majeure woningbouwprojecten is nog niet afgerond. Tegelijkertijd is dit met afstand het zwaarste en grootste dossier binnen het gezamenlijk woningbouwprogramma. Volgens het convenant zou op 1 oktober 2013 een plan van aanpak voor de majeure projecten gepresenteerd moeten zijn. Tot op heden zijn verschillende plannen gemaakt, maar er is nog geen overeenstemming bereikt.

Er zijn over veel kleinere projecten wel afspraken gemaakt. De opgave is om te komen tot een gezamenlijk perspectief over de planning en programmering van woningbouwlocaties. Het gaat hierbij niet alleen om het vraagstuk van overcapaciteit maar ook om het voldoen aan de benodigde vraag aan (soorten) woningen. Het gaat bij het thema Wonen dus zowel om een kwantitatief als kwalitatief vraagstuk.

Harmonisatie sociale grondprijs (artikel 4.7)

Na een onderzoek naar hoe dit te harmoniseren is een gezamenlijke grondprijsystematiek vastgesteld voor het bepalen van de sociale grondprijs (o.a. de huurprijs van sociale woonvoorzieningen hangt hier mee samen). Deze is geëffectueerd, wat o.a. in Helmond heeft geleid tot een verhoging van de sociale grondprijs en flankerende maatregelen.

Meningen over gerealiseerde resultaten

Het opstellen van een gezamenlijk woningbouwprogramma is volgens alle respondenten een taai en ingewikkeld dossier, met vergaande consequenties voor de negen individuele gemeenten, zowel financieel als maatschappelijk gezien. Voor de meeste respondenten is het logisch (alhoewel ook teleurstellend) dat dit onderdeel van het convenant uiterst moeizaam tot een overeenkomst komt. Tegelijkertijd is binnen het thema Wonen drie jaar hard gewerkt en zijn alle respondenten het erover eens dat begin 2017 de SGE-samenwerking op dit onderwerp (naast meer inzicht) geen concrete stap verder is gekomen.

Volgens de portefeuillehouders wordt het beeld van de resultaten op het gebied van Wonen gedomineerd door een gebrek aan voortgang bij het gezamenlijk woningbouwprogramma. De portefeuillehouders geven aan dat er ook goede stappen zijn gezet, als wooniezie.nl, de urgentieverordening en het actieplan voor de statushouders. Ambtenaren zien de grootste kwetsbaarheid in het continueren en borgen van deze resultaten. De mechanismen zijn opgetuigd, maar nu moet iedere gemeente er mee gaan werken. Met betrekking tot de urgentieregeling geven ambtenaren aan dat zij als overleggroep over veel meer kennis beschikken over hoe de regeling werkt, dan de collega's die bij de negen individuele gemeenten zelf verantwoordelijk zijn voor de uitvoering. Voor alle behaalde resultaten geldt volgens de ambtenaren dat de bestuurlijke aandacht

hoog was tijdens de realisatie, maar dat de aandacht daarna wegloopt. Dit maakt continuering en echte implementatie ingewikkeld. Ook externe partners geven aan dat de afspraken op hoofdlijnen tot stand komen (bijvoorbeeld rondom huisvesting van vluchtelingen), maar dat de uitwerking in details te weinig aandacht krijgt.

De verhouding tussen de inzet en de behaalde resultaten

Over de verhouding tussen de inzet en de behaalde resultaten rond het thema Wonen is het algemene beeld van de respondenten dat deze niet in evenwicht is. De resultaten die binnen het thema Wonen geboekt zijn, worden met uitzondering van het woningbouwprogrammering als goed beschouwd, maar het kost veel tijd en moeite om daar te komen. Het aantal overleggen is de afgelopen jaren toegenomen. De disbalans tussen inzet en resultaat komt doordat het proces om tot resultaten te komen niet efficiënt verloopt. Een voorbeeld dat door de ambtenaren wordt genoemd is de woningbouw programmering. Het bestuurlijke en politieke proces rond de programmering is kwetsbaar, belangen liggen (sterk) uiteen en de impact van het vraagstuk op de negen individuele gemeenten is substantieel. Hier komen ook politieke belangen bij kijken. Gevolg is dat stukken voor besluitvorming veel heen en weer gaan tussen de verschillende lagen (ambtenaren-portefeuillehouders-colleges), met telkens afstemming / bijstelling tot gevolg. De portefeuillehouders vinden daarom ook dat er bij woningbouwprogrammering sprake is van veel inzet en weinig resultaat. Echter, ze zijn ook tevreden: ze zijn van mening dat, in vergelijking met de vorige convenantperiode, de verhouding tussen inzet en resultaten al sterk is verbeterd en dat het inherent aan de SGE-wijze van samenwerken (negen individuele gemeenten, bestuurlijke zelfstandigheid en geen gezamenlijk apparaat) is dat het veel tijd en moeite kost.

Inhoudelijke effecten en meerwaarde van het SGE

Er bestaat onder de respondenten een overwegend positief beeld over de inhoudelijke meerwaarde van het thema Wonen. De portefeuillehouders zien de meerwaarde bijvoorbeeld in het feit dat er na veel discussie nu een gezamenlijke informele visie is op het thema Wonen die past bij het daily urban system. Ook hebben de ambtenaren en portefeuillehouders hun kennispositie versterkt, is er veel meer feitelijke informatie over de regio beschikbaar en wordt er daardoor geleerd (extra inzichten in samenhang en causaliteit) in het samenwerkingsverband.

Volgens de gemeentesecretarissen zouden de individuele gemeenten minder hebben bereikt dan nu het geval is binnen het SGE. Concrete voorbeelden die meermaals werden genoemd zijn Wooniezie.nl en de urgentieregeling. Volgens de externe partners is de belangrijkste inhoudelijke meerwaarde die SGE tot nu toe heeft opgeleverd de huisvesting voor vluchtelingen. Dankzij overleg en samenwerking met woningcorporaties zijn grote stappen gemaakt op dit beladen dossier. Wel geven de externe partners hierbij aan dat dit een voorbeeld is van een mooi bestuurlijk resultaat, maar dat de uitvoering nog in de kinderschoenen staat. De doorvertaling naar lokaal niveau wordt soms gemist. De externe partners geven aan de monitoring van de resultaten (bijvoorbeeld de urgentieregeling of wooniezie.nl) te missen. Of ze worden in elk geval niet geïnformeerd over deze monitoring. Geen van de betrokken externe partners heeft scherp hoe het totaalbeeld op deze deelprojecten eruit ziet. In welke mate wordt hier echt gebruik van gemaakt, zo vragen ze zich af.

Wel wordt zowel door de externe partners als de gemeentesecretarissen een kritische noot geplaatst, namelijk dat de inhoudelijke meerwaarde per opgave binnen het thema Wonen verschild. Volgens de coördinatoren heeft het SGE bij wonen vooral meerwaarde bereikt op bepaalde dossiers die relatief minder gevoelig zijn.

2.2.2 Resultaten en effecten voor het netwerk

Naast de inhoudelijke resultaten en effecten zijn er ook andere doelen geformuleerd in het convenant. Deze gaan meer over de samenwerking in een netwerk, een slagvaardige publieke samenwerking en het opereren als ware de negen gemeenten één gemeente waarbij over het belang van de eigen gemeente moet worden gestapt. Hierover gaat deze paragraaf voor het thema Wonen.

Kwaliteit van de netwerksamenwerking

Het algemene beeld van alle respondenten is dat het SGE heeft geleid tot een beter netwerk samenwerking (bestuurlijk en ambtelijk) rond het thema Wonen. Ook rond het thema Wonen wordt een onderscheid gemaakt in zowel de 'harde' (structuur, organisatie) als 'zachte' (gedrags- en waarden-aspecten) kant van de netwerksamenwerking.

Gezien de 'harde' kant is het netwerk bij het thema Wonen beter geworden in vergelijking met de vorige convenantperiode. Volgens de portefeuillehouders was er bij de vorige convenantperiode sprake van een aanbod gericht model, terwijl het SGE is gericht op de behoefte van gemeenten en de markt. Hierdoor worden de talenten van gemeenten op de juiste manier benut. Een belangrijk punt dat door de externe partners van het SGE wordt opgemerkt is dat het SGE het juiste schaalniveau is voor opgaven die binnen het thema Wonen spelen.

Ambtenaren in het thema Wonen geven specifiek aan dat zij het SGE-netwerk rondom het thema Wonen een lerend karakter vinden hebben. Er worden veel zaken geprobeerd. Soms lukt het, soms niet. De term *'trial and error'* viel daarbij. De flexibiliteit van het netwerk maakt het proberen makkelijker. Echter, het soms ontbreken van een strakke structuur maakt het leren ingewikkelder. Dit past bij het beeld dat eerder werd geschetst over de bestuurlijke aandacht die vooral ontstaat rondom besluitvorming en bij de start van trajecten, maar die na besluitvorming daalt.

Wat betreft de 'zachte kant' wordt aangegeven dat de samenwerking binnen het SGE bij het thema Wonen heeft geleid tot een beter informeel netwerk en kennisuitwisseling (ambtelijk en bestuurlijk, binnen de groepen en tussen de groepen). Portefeuillehouders geven aan dat als het verband er niet zou zijn ze steeds naar elkaar op zoek zouden moeten. Volgens de ambtenaren is de overlegintensiteit gestegen. In het verleden was dit minder vaak en ook vrijblijvender. Het geeft ook aan dat de intensiteit van de samenwerking is toegenomen. Ook is het contact met de externen verbeterd. Ter nuancering wordt door de externe partners nog opgeworpen dat het netwerk intensiever is geworden, maar ook ondoorzichtiger. De verdeling van sommige rollen en bevoegdheden zijn onduidelijk.

De bestuurlijke slagkracht

Bestuurlijke slagkracht betreft het vermogen van portefeuillehouders om relatief snel binnen het SGE resultaten te bereiken, goedgekeurd door colleges en raden. Bij het thema Wonen is er een gevarieerd beeld over de bestuurlijke slagkracht.

Volgens de ambtenaren is de bestuurlijke slagkracht voor het thema Wonen beperkt doordat de besluitvorming in het SGE lastig is. Het feit dat alle negen gemeenten het eens moeten zijn met een beslissing, belemmert de bestuurlijke slagkracht. De gemeentesecretarissen stellen dat de uiteindelijke zwakte ligt in het doel van het SGE om als ware één gemeente te functioneren en anderzijds de besluitvorming bij de individuele gemeenten te leggen. Het blijkt ingewikkeld om tot besluitvorming te komen. Zodra er besluitvorming is, is er sprake van realisatiekracht en loopt volgens de gemeentesecretarissen zowel de ambtelijke voorbereiding als verdere besluitvorming rondom implementatie goed. Maar op het moment dat individuele gemeentelijke belangen een rol gaan spelen, is er sprake van bestuurlijke onmacht.

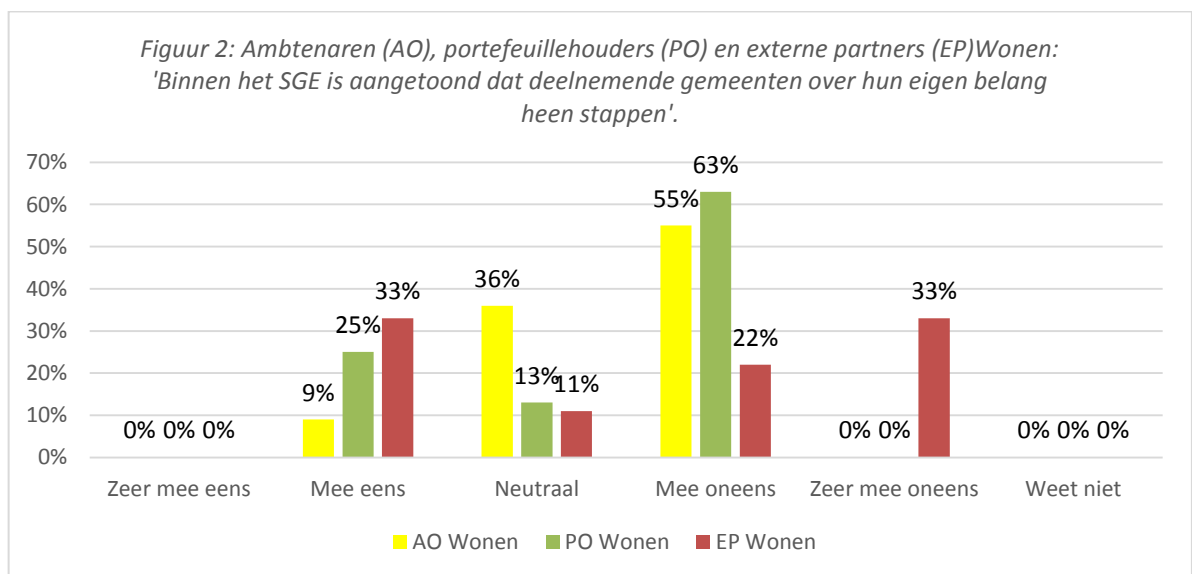
Volgens de portefeuillehouders spelen zowel zijzelf als de ambtenaren en raden een rol in de slagkracht. De ambtenaren geven aan dat er op de grote lijnen overeenstemming is maar dat iedere gemeente bij het nemen van besluiten op de details gaat letten (en op het eigen belang). Tevens gaan dan de politieke combinaties in de raad een rol spelen. Volgens de ambtenaren is het op zo'n moment van belang dat de portefeuillehouders standvastig zijn. Door de gevoelige dossiers van het thema Wonen zou dit voor de portefeuillehouders soms lastig zijn geweest, aldus de ambtenaren. De externe partners zijn milder in hun taxatie. Volgens hen hebben de portefeuillehouders al moed en slagkracht getoond door majeure projecten überhaupt in gezamenlijkheid op te pakken en te zoeken naar mogelijkheden voor gezamenlijke probleemoplossing. Echter, ook zij erkennen dat het nog niet is gelukt om tot een oplossing te komen.

Een veelgehoorde suggestie vanuit de ambtenaren en portefeuillehouders Wonen, luidt dat het voor de slagkracht zou helpen als in de nieuwe coalitieakkoorden (2018) al besluiten worden genomen over regionale thema's, waardoor het mandaat veel krachtiger vorm kan krijgen voor de portefeuillehouders. Hierdoor worden de raden aan de voorkant betrokken in plaats van achteraf, is er draagvlak naar de achterban en wordt de slagkracht vergroot. Als laatste zou een gezamenlijke visie, een stip op de horizon kunnen helpen met hun slagkracht.

Over het eigen belang heen stappen

Over het feit of is aangetoond dat gemeenten over hun eigen belang heen stappen, ontstaat bij Wonen een gevarieerd, maar overwegend negatief beeld (zie figuur 2). Dit heeft vooral te maken met de belangen van de individuele gemeenten. Zowel de portefeuillehouders, ambtenaren als externe partners beschrijven woningbouw als een zeer politiek dossier; meer dan bij het thema Werken. Het gaat hierbij over statushouders, jongeren, sociaal minderbedeelden et cetera. Om deze reden is het vooral voor de raden moeilijk om over de belangen van eigen gemeente heen te stappen. De externe partners constateren ook een spanning tussen de eigen belangen van individuele gemeenten en het collectieve belang van het SGE. Wel wordt door de

portefeuillehouders aangegeven dat de raden zich bewuster zijn geworden van het feit dat ze als gemeente onderdeel zijn van een groter SGE-geheel. Volgens de externe partners Wonen verschilt dit per gemeente. Onze gesprekken met raadsleden bevestigen dit beeld. Volgens de externe partners is er daarnaast een groot verschil in de belangen die portefeuillehouders en ambtenaren beleven. Portefeuillehouders zouden meer geneigd zijn om te zoeken naar gezamenlijkheid, waarbij de ambtenaren meer vasthouden aan de positie van de gemeente (en daar wellicht ook vaster in zitten). Zowel bestuurlijk als ambtelijk wordt deze karakterschets herkend.



2.3 Het thema Voorzieningen

2.3.1 Inhoudelijke resultaten en effecten

Feitelijk gerealiseerde resultaten

In het convenant zijn geen afspraken gemaakt over de te realiseren doelen bij het thema Voorzieningen. Wel is in het convenant overeengekomen dat de gemeenten samen verantwoordelijkheid hebben voor bovenlokale voorzieningen in het belang van het totale SGE, inclusief een gezamenlijke bekostiging.

Voorzieningen was vanaf het begin een moeilijk thema. Concrete stappen werden niet gezet. Dit kwam door meerdere redenen. De ambities en inhoudelijke focus gingen volgens de respondenten verkeerd van start. Al snel werd over geld gesproken voor de financiering van het Muziekgebouw in Eindhoven en was er geen verplichting om hierover afspraken te maken. Tevens is er enige tijd overheen gegaan om een kernteam voor voorzieningen rond te krijgen. Tot de zomer van 2016 is vanuit het kernteam geprobeerd om het thema Voorzieningen van de grond te krijgen. Eerst heeft Telos onderzoek gedaan naar voorzieningen en mobiliteitspatronen in het stedelijk gebied. Ook is

het ambtiedocument voorzieningenniveau SGE door de Kwink Groep opgesteld. Op basis van deze documenten besluit het bestuurlijk platform in maart 2016 om op zoek te gaan naar bestuurlijke trekkers binnen de eigen gemeenten en om ambtelijke capaciteit te organiseren. In overleg met dezen zou dan vervolgens een nieuwe propositie voor Voorzieningen moeten worden opgesteld.

Gevolg was dat in de zomer van 2016 door het bestuurlijk platform is besloten om een doorstart te maken op het gebied van voorzieningen met de oprichting van een portefeuillehouders overleg. Aan ambtelijke capaciteit is er alleen sprake van een ambtelijk ondersteuner. Er worden geen concrete afspraken gemaakt over wat het thema Voorzieningen zou moeten opleveren aan resultaten. Na de zomer van 2016 wordt besloten een programma met een focus op podium en sport te ontwikkelen. Nadien is er veel tijd gespendeerd aan onderzoeken naar de topvoorzieningen maar bleef het lastig om gezamenlijk doelen en ambities te identificeren. Het portefeuillehouders-overleg heeft vervolgens drie werksporen benoemd:

1. Lange termijn visie voorzieningen SGE-regio
2. Podia
3. Zwembaden

Er zijn tot nu toe geen inhoudelijke resultaten bij het thema Voorzieningen.

Verhouding tussen inzet en behaalde resultaten

Door alle respondenten wordt beaamd dat er voor het thema Voorzieningen weinig resultaat is behaald. Aan de andere kant wordt echter ook opgemerkt dat er geen grote inzet is geleverd. Er is wel ambtelijke capaciteit gevraagd, maar er is naast de ambtelijk ondersteuner geen ambtelijke inzet geweest. De verhouding ligt dus in principe goed: er is weinig input aan ambtelijke (niet bestuurlijke) capaciteit en weinig output aan resultaat.

De portefeuillehouders geven aan dat het gebrek aan ambtelijke inzet ook een mede-veroorzaker is van het gebrek aan voortgang. Het kost in de ogen van de portefeuillehouders veel tijd om een project op te starten rond gemeenschappelijke voorzieningen. Er mist een gevoel van urgentie en betrokkenheid onder bestuurders en ambtenaren om samen te werken aan voorzieningen. Er zijn verschillende inhoudelijke sessies georganiseerd om de betrokkenheid te vergroten, maar zonder resultaat. Daarnaast is er weinig 'kwalitatieve' capaciteit. Dit komt doordat er maar weinig ambtenaren zijn die zich bezig houden met specifieke cultuur of sport. Er is jaren op deze thema's bezuinigd. Hierdoor is er in de verschillende gemeenten weinig kennis rond het thema cultuur en sport. Tevens wordt deze capaciteit ook niet ingehuurd.

Effecten en inhoudelijke meerwaarde van het SGE

De inhoudelijke potentie van het thema Voorzieningen wordt door de respondenten als onomstreden gezien. De portefeuillehouders geven aan dat er op dit moment geen sprake is van meerwaarde, omdat er geen resultaten (en geen effecten) zijn. Het streven is goed, maar er moet meer gebeuren. Volgens hen zou het helpen als er een duidelijke doelstelling voor het thema Voorzieningen wordt afgesproken.

2.3.2 Resultaten en effecten voor het netwerk

Kwaliteit van de netwerksamenwerking

Voor het thema Voorzieningen kijken we alleen naar de kwaliteit van de netwerksamenwerking onder de portefeuillehouders. Er is geen ambtelijk overleg en er zijn geen externe partners die stelselmatig worden betrokken.

De portefeuillehouders zien nog geen concrete meerwaarde van het SGE-netwerk rond het thema Voorzieningen. Volgens de portefeuillehouders is de ambitie en de intentie er wel, maar missen de resultaten. Dit betekent dat er gezien de wens tot samenwerking zeker sprake is van een betere netwerksamenwerking bij Voorzieningen (ze kennen elkaar beter, zitten meer op één lijn) maar qua output niet. Ook de ambtelijk ondersteuner is positief over de samenwerking rond Voorzieningen. Volgens de ambtelijk ondersteuner is er een gedeeld gevoel over Voorzieningen en zijn er korte lijnen tussen de portefeuillehouders.

Aan de andere kant wordt door de portefeuillehouders en de ambtelijk ondersteuner ook kritisch gekeken naar de (eigen) gemeentelijke organisaties binnen hun netwerk bij Voorzieningen. Ambtenaren herkennen de patronen van de gemeenschappelijke voorzieningen onvoldoende en er is te weinig begrip voor elkaars positie en belangen. Ook speelt het gemis aan (juiste) ambtelijke capaciteit een rol in het komen tot resultaten.

Een ander punt dat volgens de portefeuillehouders speelt is dat bij Voorzieningen sprake is van een zogenaamde remmende macht van raden. Zwembaden, sportvoorzieningen en culturele/muziekgelegenheden zijn zichtbare projecten voor de samenleving en politiek gevoelig. Bij de raden speelt dat zij gevoelig zijn voor de geluiden uit de samenleving. Daardoor is naar verwachting overeenstemming en compromissen sluiten tussen negen gemeenteraden lastig, aldus de portefeuillehouders. Wat nodig is, is dat bij de raadsleden tussen de oren komt dat er collectieve voorzieningen op een regionaal niveau zijn. Raadsleden erkennen dat Voorzieningen in vergelijking met de thema's Wonen en Werken lastiger zijn om lokaal uit te leggen. Zij stellen echter ook dat iedere gemeente bijvoorbeeld kampt met dezelfde problemen rond de exploitatie van zwembaden en dat dit toch goed door het portefeuilleoverleg opgepakt zou kunnen worden. Volgens raadsleden slaagt het SGE er op dit moment niet in om dit gezamenlijk op te lossen en zouden er afspraken moeten worden gemaakt om bij Voorzieningen beter als netwerk te kunnen functioneren.

Bestuurlijke slagkracht

Bij het thema Voorzieningen bestaat bij de respondenten een negatief beeld van de bestuurlijke slagkracht. Hiervoor worden de volgende oorzaken genoemd: de moeizame start met de snelle patstelling rondom de financiële steunvraag van de gemeente Eindhoven met betrekking tot het Muziekgebouw omdat eerder de financiën centraal stond dan de inhoud, het ontbreken van een richtinggevende doelstelling, te weinig ambtelijke ondersteuning, het bestuurlijk tempo van besluitvorming en de invloed van de raden. Vervolgens vormde het rapport van de Kwink Groep volgens de portefeuillehouders geen ideaal startpunt voor de inhoudelijke samenwerking. Het rapport opperde onder andere vragen over (gemeenschappelijke) bekostiging, waardoor de samenwerking spaak liep.

Voor het vergroten van de slagkracht van het thema Voorzieningen is het volgens de portefeuillehouders nodig om de raden bij de agenda te betrekken om zo meer mandaat / draagvlak vooraf te organiseren. De ambtelijk ondersteuner voegde hier echter aan toe dat de portefeuillehouders misschien wel betrokken zijn, maar dat de gemeenten in bredere zin (raden, colleges en organisaties) dit nog niet zijn. Bij de gemeenteraden is er geen gevoel van urgentie en er wordt voorkeur gegeven aan het lokale belang in plaats van het collectieve belang van het SGE. Vaak speelt financiering een grote rol waardoor moeilijk over het eigen belang heen gestapt kan worden. Volgens de gemeentesecretarissen komt dit doordat het thema Voorzieningen lokaal slecht uitlegbaar is, waardoor er sprake is van bestuurlijke onmacht.

2.4 Analyse en reflectie op de publieke waarde

Inhoudelijke resultaten en effecten

Kort samengevat zijn de concrete inhoudelijke resultaten van het convenant van eind 2013 voor de thema's Wonen en Werken als volgt:

Thema	Resultaat
Thema wonen	<ul style="list-style-type: none">- De urgentieregeling- Wooniezie.nl- Actieplan Statushouders- Harmonisatie sociale grondprijzen
Thema werken	<ul style="list-style-type: none">- Het 1-loket- De detailhandelsvisie en uitvoeringsprogramma- Het Regionaal Ontwikkelfonds Werklocaties (ROW), regionaal programma voor bedrijfsterreinen inclusief financieel arrangement (<i>ten tijde van evaluatie voorliggend bij de raden</i>)- Harmonisatie grondprijssystematiek

Bij het thema Werken zijn vrijwel alle gemaakte afspraken uitgevoerd, soms wel in aangepaste vorm. De overeenstemming van de negen colleges over de programmering van bedrijventerreinen met bijbehorende financiële verrekensystematiek is een prestatie die (na goedkeuring door de gemeenteraden) maatschappelijk merkbaar effect kan opleveren. Bij het thema Wonen zijn enkele concrete resultaten geboekt die voor de samenleving zeer manifest zijn zoals de urgentieregeling en het actieplan statushouders. Wat betreft het belangrijke dossier gezamenlijke woningbouwprogramma is (nog) geen overeenstemming bereikt.

Bij het thema Voorzieningen zijn nog geen resultaten bereikt. Kennelijk slaagt het SGE er op dit moment nog niet in om op dit thema tot gezamenlijke afspraken te komen. Er wordt wel meer samengewerkt, maar er is nog te weinig begrip voor elkaars positie en belangen en de relevantie voor collectieve voorzieningen op regionaal niveau. In de volle breedte is ons opgevallen dat de respondenten enerzijds positief zijn ('*we bereiken mooie dingen*') maar tegelijkertijd ook kritisch. Vrijwel iedereen vindt dat er meer gerealiseerd had kunnen en moeten worden. Onze analyse is dat de daadwerkelijk behaalde resultaten in de samenwerking vooral zijn gemaakt bij dossiers met weinig tegengestelde belangen (bijvoorbeeld woonnie.nl / 1 loket) en / of waar externe druk was (bijvoorbeeld Taskforce Statushouders). In die gevallen is het relatief eenvoudig gebleken (maar nog steeds intensief) om tot overeenstemming te komen als ware de negen gemeenten één gemeente. Bij vraagstukken waarbij de belangen tussen gemeenten minder gelijk oplopen (programmering bedrijventerreinen en het gezamenlijke woningbouwprogramma) én waar de belangen substantieel zijn (ook financieel), is het een stuk lastiger gebleken om met alle negen gemeenten eruit te komen. Daar loopt de samenwerking als ware één gemeente tegen haar grenzen. Op het gebied van bedrijventerrein zijn de gemeenten er uiteindelijk wel uitgekomen.

Aansluitend op het convenant dienen de resultaten als effect bij te dragen aan de unieke combinatie van wonen, werken en recreëren in het Daily Urban System in het Brainportgebied. De tot nu toe behaalde resultaten zijn nog dusdanig recent dat deze bijdrage nog niet concreet kan worden vastgesteld. Het valt ons op dat dit ook in de stukken en discussies nauwelijks onderwerp is van gesprek. De verwachting is wel dat de resultaten zullen gaan bijdragen aan de ontwikkeling van Brainport.

Resultaten en effecten voor het netwerk

Naast de inhoudelijke resultaten heeft de samenwerking in het stedelijk gebied ook netwerk resultaten en effecten als doel. Het gaat hierbij om een goede en slagvaardige netwerk samenwerking tussen overheden en met marktpartijen en andere belanghebbenden. Een netwerk met bestuurlijke slagkracht, leidend tot meer gevoel voor gezamenlijk eigenaarschap, waarbij de unieke talenten van de verschillende gemeenten gecombineerd worden en waarbij als het ware als één gemeente wordt gewerkt en het collectieve belang van de negen gemeenten uitstijgt boven de samenwerking binnen de eigen gemeente.

Wij stellen vast dat de SGE-samenwerking tussen de negen gemeenten en met externe partners tot een beter functionerend netwerk heeft geleid. De betrokkenen kennen elkaar beter, zien elkaar frequenter, voelen een onderlinge band en werken in een goede sfeer samen. Wij zijn derhalve positief over de ontwikkeling van het bestuurlijk en ambtelijk netwerk als gevolg van de samenwerking: het netwerk is gegroeid, er zijn korte lijnen, kennis wordt uitgewisseld. Er is een groeiend onderling vertrouwen. Dat een bestuurder van een gemeente meegaat naar de raad van een buurgemeente onderstreept de gezamenlijkheid en het collectieve belang. Tevens stellen wij vast dat volgens de externe partners de publiek-private regionale netwerk samenwerking een must is omdat dat de economie dusdanig regionaal functioneert, dat lokaal handelen eigenlijk geen optie is.

Kijkend naar de bestuurlijke slagkracht zien wij een wisselend beeld. Bij de eerder genoemde dossiers met relatief weinig tegengestelde belangen en / of een sterke externe druk was er sprake van bestuurlijke slagkracht. Als de belangen van individuele gemeenten groter worden en meer tegengesteld, dan wordt de bestuurlijke slagkracht een stuk minder. Portefeuillehouders moeten telkens terug naar hun eigen colleges om als het ware een nieuw mandaat te halen. Met raden moet een intensief proces worden doorlopen om tot besluitvorming te komen. De voordelen van collectieve besluiten kunnen door bestuurders in de eigen gemeente soms niet goed worden uitgelegd.

De effectiviteit van de netwerksamenwerking lijkt inherent verbonden aan het gekozen samenwerkingsmodel bij het SGE waarbij de negen gemeenten nadrukkelijk gezamenlijk eigenaar zijn en ieder voor zich volledige autonomie behouden. Hier schuilt een ontwerp-paradox: de vrijheid en het eigenaarschap vergroten betrokkenheid, leidt tot een goede sfeer en maakt sommige resultaatgebieden krachtig. Echter, het gebrek aan doorzettingsmacht en mandaat voor de samenwerking maakt het ingewikkeld tot onmogelijk om daadwerkelijk zware, verstrekkende beslissingen te nemen (zoals de prioritering en fasering van woningbouwprojecten).

Raadsleden zijn positief gestemd over de publieke waarde van SGE. De punten die met name goed worden bevonden aan het SGE zijn: de resultaten van het thema Werken, de (wil tot) samenwerking, het overstijgen van de grenzen door te werken als ware één gemeente, en, wederom in relatie tot de 'zachte kant', het vertrouwen, respect en vooral de verbinding die tussen elkaar ontstaat. Minder goede punten aangegeven door raadsleden zijn: de bestuurlijke slagkracht en de resultaten van het thema Voorzieningen.

Respondenten geven aan dat de uitgangspunten/waarden zoals voor de SGE-samenwerking in het convenant benoemd (transparant, vertrouwen, eensgezindheid en flexibiliteit) herkenbaar zijn binnen SGE. Voor ons is dit ook zo. Er is overduidelijk vooruitgang geboekt op het gebied van transparantie, flexibiliteit en het onderlinge vertrouwen. Wel vragen wij ons af hoe ver/hoe diep uiteindelijk de eensgezindheid zal gaan. Op gemeentelijk niveau willen raadsleden, bestuurders en ambtenaren, als er belangentegenstellingen tussen gemeenten en regio lijken te zijn, niet altijd zien dat een keuze voor de regio uiteindelijk ook beter kan zijn voor de eigen gemeente. De vraag is dan of, als het er echt op aankomt voor de bestuurder of raadslid, deze toch geneigd is eerder voor het eigen gemeentelijke belang te kiezen. Het onderlinge vertrouwen kent ook een persoonlijke kant die de afgelopen jaren door de bestuurders samen is opgebouwd. De vraag is wat hiermee gaat gebeuren met het oog op de nieuwe raadsverkiezingen in 2018 met als gevolg personele en partij wisselingen in raden en colleges.

Verhouding tussen inzet en behaalde resultaat

Wij stellen vast dat er resultaten zijn behaald, maar dat het heel veel inspanning heeft gekost om deze resultaten te behalen. Dit is met name het gevolg van de vele slagen die moeten worden gemaakt zowel ambtelijk als bestuurlijk naar colleges en raden om uiteindelijk tot besluitvorming te komen. Dit neemt niet weg dat op onderdelen ook op dit gebied vooruitgang is geboekt. Er zijn interessante verschillende inzichten bij de door ons gesproken groepen over de verhouding tussen inzet en resultaat. De portefeuillehouders van het thema Werken zijn bijvoorbeeld substantieel

positiever dan de portefeuillehouders van de thema's Wonen en Voorzieningen. Paradoxaal genoeg zijn de ambtenaren van het thema Werken juist negatiever over de inzet versus de resultaten dan de ambtenaren van Wonen. Naar eigen zeggen komt dit volgens de ambtenaren Werken doordat ze juist verder zijn dan de ambtenaren Wonen.

Een ander interessant aspect aan het behalen van resultaat is de aandacht binnen SGE voor de daadwerkelijke uitvoering, monitoring en follow-up. Zowel ambtenaren als externe partners geven aan dat er na besluitvorming voor resultaten als wooniezie.nl, de regeling voor statushouders en 1-loket weinig tot geen aandacht meer is. Rondom 1-loket en de regeling van statushouders hebben externe partners twijfels over de daadwerkelijke effectiviteit ervan. De samenwerking lijkt er dus vooral op gericht om tot besluitvorming te komen. Na de besluitvorming is er weinig bestuurlijke aandacht meer voor implementatie. Dit vergroot de effectiviteit niet. Ook de implementatie vraagt om continue aandacht van portefeuillehouders en ambtenaren. Monitoring is daarin essentieel. Dit punt wordt, ook in relatie tot de in het convenant gemaakte afspraken, beperkt tot niet opgepakt. Hier ligt een belangrijk aandachtspunt naar de toekomst voor SGE.

3. Legitimiteit van de samenwerking Stedelijk Gebied Eindhoven

In dit hoofdstuk gaan we in op de legitimiteit van het SGE. Het gaat hierbij om het afleggen van verantwoording over het convenant, het besluitvormingsproces binnen SGE en het draagvlak voor SGE onder raadsleden en externe partners. In het bijzonder gaan wij hierbij in op de vraag of de juiste thema's worden opgepakt.

3.1 Rechtmatigheid

De rechtmatigheid binnen het SGE hebben we geanalyseerd aan de hand van de verantwoording van het convenant aan gemeenteraden en colleges en aan de hand van het besluitvormingsproces binnen en buiten gremia van SGE.

Verantwoording

Colleges en raden hebben in 2013 het convenant vastgesteld. Door middel van de onderhavige evaluatie wordt verantwoording afgelegd over de werking van het convenant. Wij stellen vast dat in de tussentijd twee brede raadsinformatiesessies zijn georganiseerd waarvan verslagen zijn gemaakt die zijn gedeeld met de raden. Tevens zijn er in 2015 en 2016 raadsinformatiebrieven gestuurd waarin wordt beschreven wat de samenwerking heeft opgeleverd. Feitelijk staat over de wijze waarop aan de colleges en gemeenteraden verantwoording wordt afgelegd niets vermeld in het convenant. De voortgang wordt wel besproken in het bestuurlijk platform. Inhoudelijk bij de verschillende thema's handelen de portefeuillehouders verder met een van te voren opgehaald bestuurlijk mandaat vanuit hun respectievelijke colleges.

Van de bijeenkomsten van het bestuurlijk platform zijn verslagen opgesteld. Deze zijn openbaar en kunnen op aanvraag aan externen verstrekt worden. Hiervan is een paar keer gebruik gemaakt door met name gemeenteraadsleden. Per thema is het aan de portefeuillehouders zélf om hun gemeenteraad en colleges aangesloten te houden bij de voortgang binnen SGE. De invulling hiervan varieert per wethouder / gemeente. Als gevolg hiervan is de ene raad beter geïnformeerd dan de andere en ontbreekt een totaalbeeld.

Besluitvormingsproces

In het convenant is voor het bestuurlijk platform beschreven hoe besluitvorming plaatsvindt. Bij de besluitvorming binnen het bestuurlijk platform wordt gestreefd naar algehele consensus. Mocht stemming aan de orde zijn dan vindt besluitvorming plaats bij meerderheid van stemmen. De stemverhouding is hierbij aangepast naar grootte van de gemeenten (Eindhoven 4,5, Helmond 2,5, vertegenwoordigers van andere gemeenten 1). In het bestuurlijk platform is tot nu toe nooit gebruik gemaakt van de mogelijkheid tot stemming over te gaan. Er wordt weinig besloten in het platform; het voortouw ligt bij de portefeuillehouders-overleggen. Sommige respondenten geven aan dat ze überhaupt geen zicht hebben op wat er in het bestuurlijk platform wordt besproken en / of besloten.

Over de wijze waarop besluitvorming in de portefeuillehouders-overleggen plaatsvindt staat in het convenant niets beschreven. Het beeld dat wij van de portefeuillehouders krijgen is dat dit over het algemeen in consensus en op basis van compromissen gebeurt.

3.2 Draagvlak

Draagvlak onder raadsleden

Over het algemeen komt naar voren dat er onder raadsleden draagvlak is voor het SGE als geheel. Wanneer gevraagd wordt naar het oordeel van de raadsleden over het SGE antwoordt 40% positief en 18% negatief.

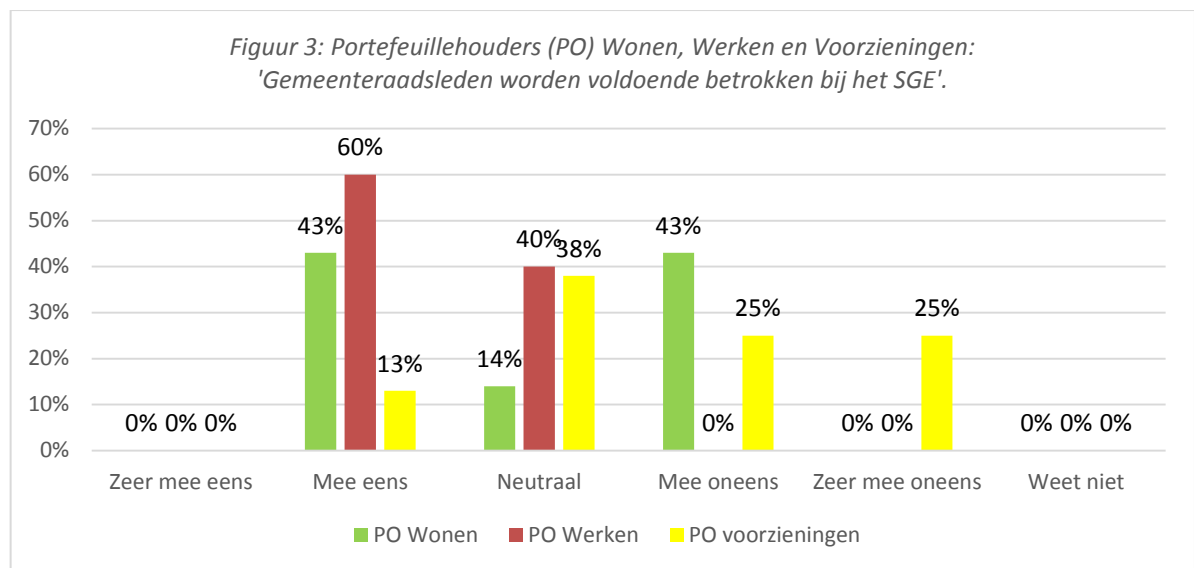
Voor de voortgang en de besluitvorming binnen SGE is draagvlak onder raadsleden van cruciaal belang. Het informeren en betrekken van de gemeenteraden is, conform de in het convenant gemaakte afspraken, de verantwoordelijkheid van de portefeuillehouders van de verschillende thema's. Volgens de portefeuillehouders en ambtenaren krijgen de raden, waar nodig, informatie en / of worden ze betrokken in besluitvorming. Tot op heden wordt er vanuit het SGE weinig gedaan aan het verstrekken van algemene informatie richting raden over het SGE. Sinds kort wordt het secretariaat van het SGE echter ondersteund op het vlak van communicatie vanuit de gemeente Waalre en Nuenen en is het onder andere de bedoeling de raden beter te gaan informeren.

Onder de raadsleden zelf bestaat een gevarieerd beeld over de mate waarop ze bij de inhoudelijke thema's betrokken worden bij het SGE: een derde vindt dat zij goed zijn betrokken; een derde vindt van niet. Ze maken verschil tussen het betrekken en informeren van raadsleden. Op dit moment hebben de raadsleden vaak het gevoel vooral te moeten tekenen bij het kruisje. Ze worden namelijk in hun ogen op het moment dat zij moeten besluiten wel inhoudelijk geïnformeerd, maar niet (voortijdig) daadwerkelijk betrokken. Overigens verschilt dit per gemeenteraad hetgeen een gevolg is van het feit dat de raden door thema en door individuele portefeuillehouders ook op verschillende wijzen worden betrokken.

Zoals in het vorige hoofdstuk is beschreven, geven de raadsleden op verschillende vlakken aan wat ze wel of niet goed vinden aan het SGE. Zo is er vanuit de raden met name draagvlak voor de resultaten rond het thema Werken, de (wil tot) samenwerking, het overstijgen van de grenzen door te werken als ware één gemeente, en, wederom in relatie tot de 'zachte kant', het vertrouwen, respect en vooral de verbinding die tussen elkaar ontstaat. Punten die minder goed worden bevonden en waar zodoende minder draagvlak voor is zijn de communicatie en betrokkenheid van de raden, de bestuurlijke slagkracht en de resultaten van het thema Voorzieningen. De raden geven aan dat informatievoorziening en betrokkenheid meer gestructureerd zou moeten plaatsvinden. Om de slagkracht te verhogen is het tevens nodig om de raden in een vroegtijdig stadium meer te betrekken en te informeren, als plannen nog niet klaar zijn. En indien zich de situatie voordoet dat de raadsleden niet betrokken kunnen worden, is een goede terugkoppeling belangrijk. Overigens geven de raadsleden aan dat elk raadslid ook een eigen verantwoordelijkheid voor de informatievoorziening en betrokkenheid moet tonen. Op dit moment zit het alleen nog te weinig in de genen van veel raadsleden om het voordeel van de samenwerking binnen het SGE in te zien, stellen een aantal raadsleden. Een ander punt dat de raadsleden aangeven is dat zij de complementariteit van het SGE in relatie tot de Metropoolregio en ook andere samenwerkingsverbanden lastig te onderscheiden vinden. Daarentegen zijn de raadsleden wel van mening dat de samenwerking op het schaalniveau van de negen gemeenten bij het SGE beter

functioneert dan bij de 21 gemeenten van de Metropoolregio. Tijdens de raadsbijeenkomsten merken wij wel dat raadsleden het onderscheid in thema's en gremia lastig vinden.

De portefeuillehouders van de drie thema's laten een gevarieerd beeld zien wat betreft de betrokkenheid van de gemeenteraadsleden (zie figuur 3).



De **portefeuillehouders Werken** zijn in meerderheid positief over de betrokkenheid van de raden. Zij geven aan de afgelopen periode veel aandacht te hebben gegeven aan het betrekken van de raden. Ze zijn onder andere met een collega portefeuillehouder uit een andere gemeente naar de gemeenteraden gegaan om toelichting te geven. Maar of ze de raden ook daadwerkelijk hebben bereikt en of het thema Werken wel een lokaal onderwerp is, dat vragen de portefeuillehouders zich af. De netwerksamenwerking SGE staat ver van ze af, ze vinden het niet interessant en/of het lukt de portefeuillehouders en ambtenaren niet om het interessant te maken. Volgens de portefeuillehouders ligt er voor henzelf een rol om de raden op een meer strategisch en kader stellend niveau mee te nemen en bewust te maken van het verhaal van het SGE.

Bij de **portefeuillehouders van het thema Wonen** vindt bijna de helft dat de raden onvoldoende betrokken zijn. De algemene opvatting van de portefeuillehouders is dat raadsleden meer betrokken moeten worden, maar dat bij het thema Wonen de keerzijde is dat er een kans is dat discussies over een gevoelig onderwerp als bijvoorbeeld majeure projecten openbaar worden, wat weer tot weinig slagkracht kan leiden. Kortom, gevoelige zaken worden dan volgens de portefeuillehouders Wonen wellicht te snel politiek en gaan, gegeven de grote belangen, op slot. Daarnaast verschilt volgens de portefeuillehouders Wonen de mate van betrokkenheid ook sterk per raad. De ene raad lijkt een sterkere informatiebehoefte te hebben dan de andere raad. De portefeuillehouders moeten aanvoelen wanneer de ene raad meer informatie verlangt dan de andere raad. Aan de andere kant vinden de portefeuillehouders Wonen dat de raadsleden op hoofdlijnen goed geïnformeerd moeten worden en niet overladen moeten worden met detailinformatie. Net als bij Werken wordt ook door

Wonen de spanning benadrukt: Raadsleden voelen zich onvoldoende meegenomen, maar aan de andere kant merken de portefeuillehouders en ambtenaren ook een minimale opkomst op van de raadsleden wanneer ze iets organiseren.

In vergelijking met het thema Werken en Wonen is er bij het **thema Voorzieningen** bij de bestuurders een negatief beeld over de betrokkenheid van raadsleden. Dit zou vooral komen doordat de raden te laat in het proces zijn betrokken. Aangezien het thema Voorzieningen erg aan de lokale belangen en emoties raakt (zwembaden, theaters, bereikbaarheid van voorzieningen) is het van belang deze belangen en emoties samen met de raden aan de voorkant van het proces te bespreken en te doorleven. Het is de taak van de portefeuillehouders om de informatievoorziening aan de raden meer naar de voorkant te brengen en dit beter te organiseren, zo stellen ze zelf. Aan de andere kant zijn de raden qua houding ook afwachtend ingesteld, aldus de portefeuillehouders. Ze lijken onvoldoende de eigen verantwoordelijkheid te voelen om zich van meer informatie op het gebied van Voorzieningen te laten voorzien.

Tevens constateren de bestuurders dat in het convenant geen afspraken zijn gemaakt, anders dan de mogelijkheid om vanuit een gezamenlijke visie op voorzieningen te komen tot gezamenlijke financiering van (een aantal van) die voorzieningen (art. 2.5). Echter, die afspraak is niet geconcretiseerd qua tijdspad, aantal voorzieningen, soort voorzieningen, eisen aan de visie en criteria voor gezamenlijke financiering of niet. De raden hebben hier geen mandaat op afgegeven aan de colleges. Daarnaast geldt, dat er geen afspraken zijn over hoe raadsleden moeten worden geïnformeerd. Dit wordt overgelaten aan de portefeuillehouders.

Onder de **ambtenaren van de overleggen** van de thema's Wonen en Werken heerst er ook een gevarieerd beeld over de betrokkenheid van de gemeenteraden. De gemeenteraadsleden worden volgens hen betrokken (de ambtenaren van het thema Werken zijn hierover positiever dan de ambtenaren van het thema Wonen), maar ze geven wel aan dat er weinig betrokkenheid wordt gevoeld vanuit de gemeenteraadsleden. Volgens de ambtenaren zou de betrokkenheid van de raadsleden zelf hoger mogen zijn. De opkomst bij informatiebijeenkomsten is bijvoorbeeld minimaal.

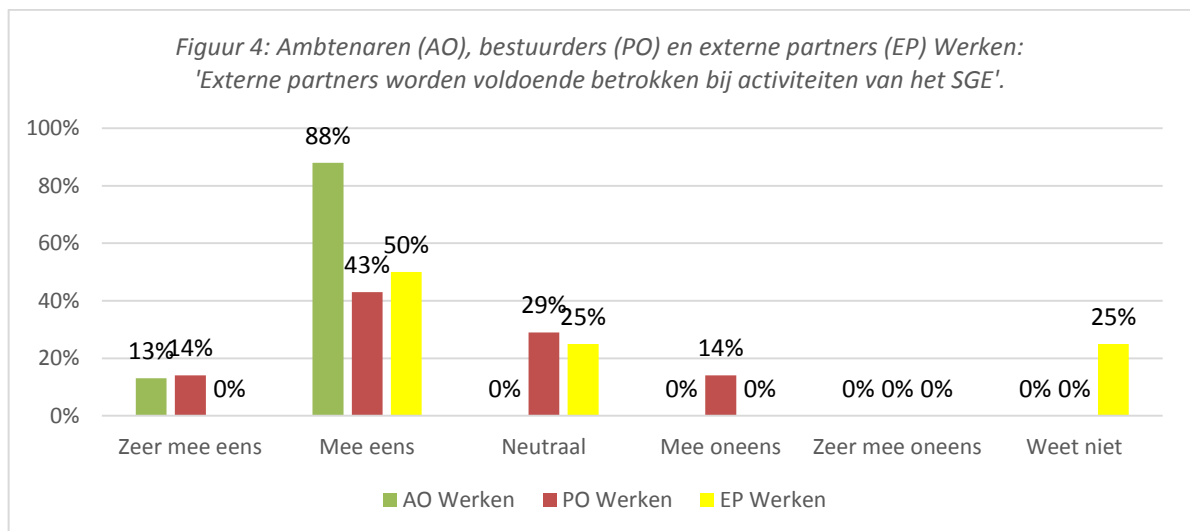
Het merendeel van de **coördinatoren** vindt dat de gemeenteraadsleden onvoldoende worden betrokken. Zij geven aan dat er gestructureerd over nagedacht moet worden op welke momenten raadsleden wel of niet betrokken worden bij het SGE. Meer en actiever betrekken hoeft volgens de coördinatoren niet te leiden tot een sterker gevoel van betrokkenheid. Volgens de coördinatoren moet de informatieverstrekking aan raden sterk verbeterd worden. Zij typeren de ongelijke informatiepositie tussen raden als een kwetsbaar punt.

De **gemeentesecretarissen** zijn positiever gestemd dan de coördinatoren. Ook zij vragen zich af of de raadsleden wel daadwerkelijk betrokken (willen) zijn. Raadsleden beleven het SGE volgens de secretarissen niet als zijnde 'ware één gemeente', omdat hun prioriteit op het lokale niveau ligt. Daarnaast zijn er voldoende mogelijkheden voor raadsleden om kennis te nemen van dossiers, waarvan maar minimaal gebruik wordt gemaakt. Ook zij vinden de ongelijke informatiepositie tussen raden een potentieel probleem.

Draagvlak onder externe partners

Naast het draagvlak van de gemeenteraden speelt ook de betrokkenheid van externe partners een rol in het SGE. In het convenant zijn externe partners (publiek en privaat) géén deelnemers aan het convenant. Het is aan de portefeuillehouders en ambtelijke overleggen om daar waar nodig externe partners te betrekken.

Voor het **thema Werken** zijn in het convenant specifieke afspraken gemaakt over het betrekken van externe partijen. Voorbeelden van betrokken externe partners zijn bouwondernemingen, bedrijfsmakelaars of een ontwikkelmaatschappij. Het algemene beeld is dat de externe partners voldoende worden betrokken binnen het thema Werken (zie figuur 4). Met name de portefeuillehouders zijn hier heel duidelijk over. De externe partners zelf zijn ook niet negatief.



Hierbij wordt door de **portefeuillehouders** opgemerkt dat er rekening mee moet worden gehouden dat externe partners vaak vanuit het eigen belang redeneren en niet vanuit regionaal belang. Zeker bij projecten waar veel belangen bij komen kijken. Om deze reden is het volgens portefeuillehouders van belang om de externe partners aan de voorkant te betrekken waar belangen nog een minder grote rol spelen en moet rekening gehouden worden met het niveau waarop je ze betreft. Soms is het beter om externe partners op lokaal niveau te betrekken in plaats van regionaal niveau. De portefeuillehouders zien desalniettemin mogelijkheden om externe partners nog meer te betrekken bij het samen vormgeven van de regio.

De **externe partners Werken** zelf zijn van mening dat ze voldoende worden betrokken op het thema Werken (de helft is eens, een kwart neutraal), maar denken dat marktpartijen in brede zin (marktpartijen en ondernemers) nog meer betrokken zou kunnen worden. De betrokkenheid zou volgens de door ons gesproken externe partners inhoudelijk substantiëler vorm gegeven mogen worden. Bijvoorbeeld bij de prioritering en herverdeling van de programmering bedrijventerreinen zijn de externe partners wel als 'check-gremium' betrokken, maar was er geen ruimte om echt

diepgravend met elkaar te zoeken naar optimale oplossingen voor de regio. De betrokkenheid is vooral praktisch en weinig strategisch.

Voor het **thema Wonen** zijn in het convenant geen specifieke afspraken gemaakt over het betrekken van externe partners. De externe partners (zoals woningbouwcorporaties en vluchtelingenwerk) worden en zijn bij diverse activiteiten van het thema Wonen betrokken geweest.

Het algemene beeld van de **externe partners rond het thema Wonen** is dat ze goed worden betrokken (64% mee eens, 27% neutraal). De corporaties vinden dat zij voldoende worden betrokken. Volgens de corporaties zou het voor het draagvlak wel beter zijn als ze meer strategisch worden betrokken. De partners rond statushouders zijn van mening dat ze strategisch gesprekspartner zijn.

Zowel **ambtenaren als portefeuillehouders Wonen** zijn van mening dat de externe partners goed worden betrokken. De ambtenaren geven aan dat er bijvoorbeeld een bijeenkomst is geweest met meerdere externe partijen waar iedereen input mocht leveren op de ontwikkeling van de regionale woonprogrammering. Ook zijn de externe partijen breed vertegenwoordigd in de taskforce statushouders. Daarnaast zitten de gemeenten individueel één keer per drie weken aan tafel met de corporaties. De portefeuillehouders geven aan dat rond majeure projecten externe partners zo'n twee à drie keer zijn betrokken. De ambtenaren geven aan dat co-creatie van belang is omdat daar meerwaarde uit wordt gehaald.

Het negatieve beeld bij het draagvlak onder de raadsleden komt ook terug bij de externe partners bij het **thema Voorzieningen**. De portefeuillehouders geven aan dat de externe partners zullen worden betrokken en bevroegd voor de verschillende werksporen van het thema Voorzieningen (lange termijn visie, zwembaden en podia). Ook zijn de externe partners wat hen betreft bereid om mee te draaien en mee te werken. Echter aangezien er geen resultaten zijn valt de betrokkenheid van de externe partners tegen. Wel wordt benadrukt dat het van belang is om de externe partners te betrekken.

3.3 Draagvlak voor de juiste thema's

De legitimiteit heeft ook betrekking op het feit of in de ogen van de betrokkenen de juiste thema's worden opgepakt. In het convenant zijn drie thema's geagendeerd, te weten Wonen, Werken en Voorzieningen. Het convenant doet geen uitspraken over de expliciete samenhang van deze thema's, de ratio achter de keuze voor deze thema's of de mogelijkheid tot het oppakken van andere / extra thema's. Wij hebben begrepen dat de focus op met name de thema's Wonen en Werken een bewuste keuze is geweest om zo te experimenteren met de samenwerking. Deze thema's zijn in 2005 gekozen omdat het toenmalige convenant gericht was op het oplossen van de ruimtelijke problematiek rond Eindhoven. Deze thema's leken indertijd het beste hieraan te kunnen bijdragen. In 2013 zijn deze thema's zonder discussie aangehouden.

Het merendeel van de portefeuillehouders is neutraal tot positief over de thema's binnen het SGE. Zij vinden dat in het SGE de goede thema's opgepakt worden, maar dat breder en strategischer gedacht zou kunnen worden. Dit zou ook de effectiviteit en de meerwaarde van de

netwerksamenwerking SGE kunnen vergroten. De portefeuillehouders geven aan dat er nog extra thema's zijn die binnen het SGE opgepakt zouden kunnen worden.

De ambtenaren, coördinatoren en raadsleden zijn allen neutraal tot positief over de thema's binnen het SGE. Ze vinden dat de huidige thema's relevant zijn. Ze zien ook andere thema's, die kunnen worden opgepakt. Vaak genoemd zijn ruimte, mobiliteit en infrastructuur, duurzaamheid en sociaal domein. Door goede thema's op te pakken, kan het netwerk worden versterkt en kan het SGE nog meer als één gemeente functioneren. Zij vinden dat in dit verband ook gekeken zou moeten worden of andere samenwerkingsverbanden, als het C4 overleg en BOVE overleg, niet naar SGE-niveau opgeschaald kunnen worden. Aan de andere kant wordt gewezen op thema's die op het niveau van de Metropoolregio niet goed van de grond komen (bijvoorbeeld duurzaamheid, ruimte) in SGE verband op te pakken. Dit zou integraliteit versterken, daadkracht en snelheid vergroten en de logica in de regio qua bestuurlijke drukte versimpelen.

Volgens de externe partners moet het vestigingsklimaat het gezamenlijk vertrekpunt zijn waarin nieuwe thema's opgepakt kunnen worden. Bijvoorbeeld: een gezamenlijk woningmarkt onderzoek, duurzame verstedelijking, energie.

De respondenten (uit vrijwel alle geledingen) plaatsen ook een paar kanttekeningen bij de uitbreiding van de thema's. Uitbreiding van meer thema's vraagt om een heldere inhoudelijke agenda die breder en strategischer is dan het huidige convenant. Daarnaast moeten de thema's wel daadwerkelijk een SGE-schaal hebben. En er moet geen concurrentie ontstaan tussen SGE en andere samenwerkingsverbanden.

3.4 Analyse en reflectie op de legitimiteit

Bij legitimiteit gaat het over rechtmatigheid en draagvlak. Colleges en raden hebben het convenant vastgesteld. Het bestuurlijk platform houdt een vinger aan de pols over de voortgang van de uitvoering. Colleges en raden worden hier in algemene zin en in onze ogen beperkt over geïnformeerd. Er is zo bezien de afgelopen jaren (tot de onderhavige evaluatie) nauwelijks verantwoording afgelegd over het convenant. Per thema worden colleges en raden door de portefeuillehouder op de hoogte gesteld als er resultaten zijn. De invulling hiervan verschilt per portefeuillehouder. De besluitvorming over inhoudelijke zaken vindt uiteindelijk daar plaats.

In algemene zin is er bij alle respondenten uit alle geledingen veel draagvlak voor de SGE-samenwerking als zodanig. Vrijwel iedereen onderschrijft de relevantie, de potentie en op onderdelen ook de huidige meerwaarde. Hier zijn tussen de respondentgroepen verschillende nuances te vinden, maar de algemene uitgangspunten van de SGE-samenwerking als zodanig trekt niemand in twijfel.

Uit de gesprekken met raadsleden blijkt dat voor hen niet altijd duidelijk is wat de toegevoegde waarde is van de samenwerking in SGE verband ten opzichte van de samenwerking in de Metropoolregio. Toch is over de SGE samenwerking een positiever gevoel dan over de samenwerking in de Metropoolregio. Raadsleden vinden dat de goede thema's aan de orde komen,

dat de samenwerking inhoudelijke meerwaarde heeft voor de eigen gemeente en dat de netwerksamenwerking is verbeterd.

Een kwetsbaar punt is de betrokkenheid van de raadsleden. In de ambitie om vaart te maken op thema's is ervoor gekozen om de raden in het convenant geen structurele rol te geven. Dit neemt niet weg dat uiteindelijk de besluitvorming bij de thema's plaatsvindt in de raden. We stellen vast dat raadsleden vaak laat in het proces betrokken worden. Wat ons belangrijk lijkt, is om vanuit SGE vroegtijdig meer gestructureerd te gaan werken aan de informatievoorziening en betrokkenheid van de raden. Het is goed dat de portefeuillehouders van de eigen gemeente hiervoor verantwoordelijk zijn. Echter wij stellen vast dat de ene raad tot in de details wordt geïnformeerd en een andere raad helemaal niet geïnformeerd wordt. Volgens ons zou een basis informatievoorziening voor alle raden hetzelfde moeten zijn. Daarnaast lijkt de ene raad een sterkere informatiebehoefte te hebben dan de andere raad. Hiermee dient rekening te worden gehouden.

We zien met betrekking tot de externe partners dat deze hoofdzakelijk instrumenteel bij het netwerk betrokken zijn. Er is een redelijke betrokkenheid van externe partners bij de thema's, maar de betrokkenheid is weinig overstijgend, vooral praktisch en weinig strategisch. Zij voelen zich weinig mede verantwoordelijk. Sommigen merken in de gesprekken op dat deze vorm van betrokkenheid conform het convenant is en goed past bij de huidige opzet van het SGE, een publiek samenwerkingsnetwerk tussen negen gemeenten. De vraag is of die betrokkenheid voldoende is voor de gestelde ambities. Wij vinden dat er meer en andere externe partners een rol kunnen spelen.

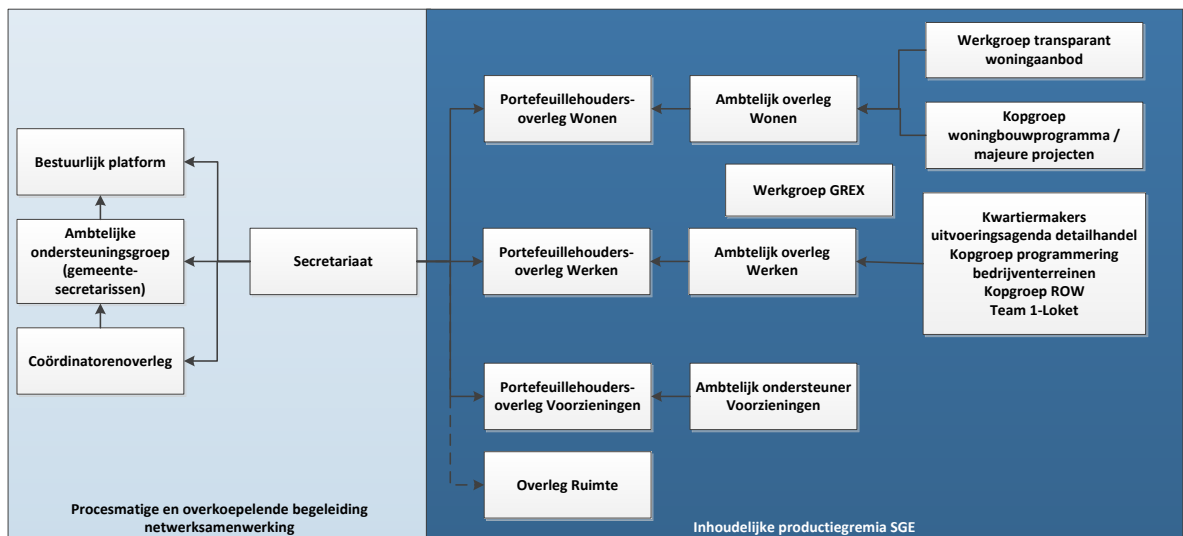
Er is volgens ons meer dan voldoende draagvlak voor de netwerksamenwerking SGE en de voortzetting en versterking ervan. Er is ook voldoende draagvlak om andere thema's op te pakken om zo de samenwerking te verbreden en te verdiepen.

4. Organisatie en structuur van de samenwerking Stedelijk Gebied Eindhoven

In dit hoofdstuk gaan we in op de organisatie en structuur van het SGE. Eerst beschrijven wij de feitelijke samenstelling en werking van de bestuurlijke gremia en ambtelijke overleggen. Vervolgens schetsen wij de meningen over de rol en taakverdeling en daarna de uitvoering. Daarna komen in twee specifieke paragrafen de rol van de provincie aan de orde en de positie van SGE ten opzichte van andere samenwerkingsverbanden.

4.1 Bestuurlijke gremia en ambtelijke overleggen: de feitelijke samenstelling en werking

Onderstaande figuur 5 geeft een algemeen overzicht van de bestuurlijke gremia en ambtelijke overleggen.



Meer algemene gremia en overleggen binnen het SGE zijn het bestuurlijk platform, de ambtelijke ondersteuningsgroep (de gemeentesecretarissen), het secretariaat en het coördinatorenoverleg.

Het hoogste orgaan is het bestuurlijk platform. In het convenant is het volgende over het **bestuurlijk platform** opgenomen:

- Bestaat uit één collegelid per gemeente waaronder in ieder geval twee vertegenwoordigers per portefeuillehouders overleg;
- Een lid van Gedeputeerde Staten van de provincie maakt deel uit van het platform als auditor/adviseur;
- Taak: bestuurlijke afstemming omtrent bewaking en ontwikkeling visie, integraliteit en proces, monitoring en afspraken over financiering van gezamenlijke projecten;
- Komt minimaal twee keer per jaar bijeen;

Berenschot

- Besluitvorming bij consensus. Stemming is mogelijk. Eindhoven en Helmond hebben net zo veel stemmen als de andere gemeenten;
- Draagt zorg voor bestuurlijke afstemming over de thema's in het convenant met de andere subregio's binnen de Metropoolregio Eindhoven.

In de praktijk ziet de rol invulling er als volgt uit:

- De voorzitter is de burgemeester van de gemeente Son en Breugel. Naast de vertegenwoordigers van de portefeuillehouders overleggen (wethouders van Geldrop-Mierlo, Oirschot, Veldhoven en Helmond) zijn de burgemeesters van Best, Waalre en Nuenen en wethouders van de gemeente Eindhoven lid van het platform;
- De provincie is elke vergadering vertegenwoordigd door de portefeuillehouder Bestuur;
- Het aantal bijeenkomsten is 5 per jaar;
- Alle besluitvorming is op basis van consensus geweest; er heeft nooit een stemming plaatsgevonden. De inhoudelijke besluitvormingsketen start in de portefeuillehouders overleggen en gaat direct van hen naar de colleges en gemeenteraden. Het bestuurlijk platform speelt hierbij geen rol ;
- In het bestuurlijk platform is de afgelopen jaren veel geïnvesteerd in het terugwinnen van het vertrouwen in elkaar dat rondom het opheffen van het SRE tot een nulpunt was gedaald. Het platform heeft hierbij een faciliterende rol gespeeld richting de portefeuillehouders overleggen.

Ambtelijk is het hoogste orgaan de **ambtelijke ondersteuningsgroep** die gevormd wordt door de gemeentesecretarissen. In het convenant is het volgende hierover opgenomen:

- Bereidt het bestuurlijk platform voor;
- Bestaat uit gemeentesecretarissen;
- Draagt zorg voor de voorbereiding van de taken van het bestuurlijk platform. Hiertoe kunnen project- en werkgroepen worden ingesteld;
- Regelt de beschikbaarstelling van de ambtelijke capaciteit voor project- en werkgroepen;
- Richt het secretariaat in.

In de praktijk komt de ambtelijke ondersteuningsgroep twee weken voor het platform bijeen. De groep speelt zoals in het convenant is beschreven een belangrijke rol bij het voorbereiden van de strategische discussie over de gezamenlijke financiering en het verder vormgeven van de samenwerking. De ambtelijke ondersteuningsgroep heeft geen formele inhoudelijke verbinding met de portefeuillehouders-overleggen. De voorbereiding daarvan wordt vanuit de ambtelijke overleggen gedaan. De voorbereiding van de vergaderingen van het bestuurlijk platform gebeurt door de secretaris van de samenwerking. De gemeentesecretarissen houden zich vooral bezig met de capaciteitsvraag.

Daarnaast is er het **coördinatorenoverleg** in het leven geroepen waarin alle gemeenten participeren. Afgesproken is om per deelnemende gemeente één coördinator aan te stellen. Zij hebben de rol binnen de gemeente de samenwerking goed te borgen en de integraliteit te bewaken. Tevens zijn zij de verantwoordelijk voor de administratieve afhandeling van de onderlinge samenwerking. Zij zijn het eerste aanspreekpunt voor de gemeentesecretaris, de secretaris van het SGE en de ambtenaren binnen de gemeente. Binnen de thema's hebben de coördinatoren geen rol. In het convenant is een ambitie neergelegd om meer thema's gezamenlijk op te pakken en er is ook een duidelijke intentie afgesproken om te gaan werken aan een gezamenlijk financieringsinstrumentarium. De voorbereiding van deze trajecten zal plaatsvinden door de leden van het coördinatorenoverleg. Het coördinatorenoverleg komt doorgaans vier weken voor het bestuurlijk platform bijeen.

Inhoudelijke gerichte gremia binnen het SGE zijn de portefeuillehouders overleggen en ambtelijke overleggen. In het convenant is het volgende opgenomen over de **portefeuillehouders overleggen**:

- Bestaat uit de portefeuillehouders van elke gemeente die deelnemen aan het SGE;
- De leden handelen met een van te voren opgehaald mandaat uit de colleges;
- Ieder overleg wijst uit hun midden een voorzitter en vicevoorzitter aan als afgevaardigde naar het bestuurlijk platform;
- Taak van het overleg is uitvoering te geven aan de afspraken binnen het eigen thema;
- Komt minimaal vier keer per jaar bijeen. In de praktijk is dit aantal gegroeid naar acht.

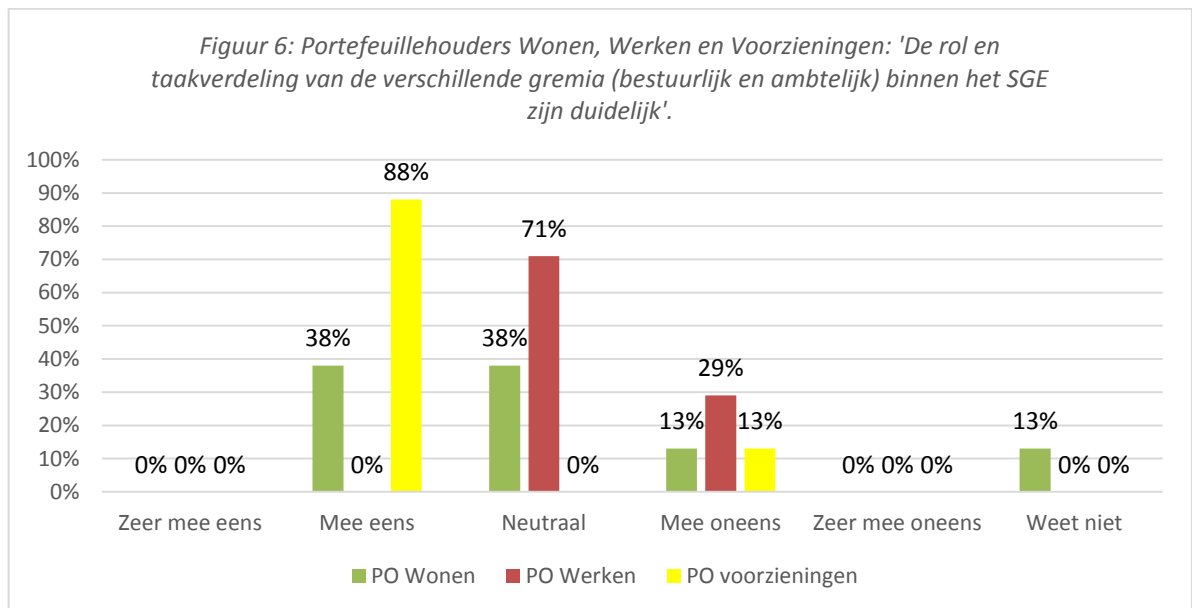
Recent is naast de bestuurlijke overleggen Wonen, Werken en Voorzieningen ook een bestuurlijk overleg Ruimte gestart dat één keer bijeen is gekomen. Tijdens dit eerste overleg is besproken dat de doorontwikkeling van het thema Ruimte afhankelijk is van de doorontwikkeling van het SGE.

Bij de thema's Wonen en Werken zijn er **ambtelijke overleggen** waarin alle gemeenten participeren. Daaronder functioneren ambtelijke werkgroepen op inhoudelijke thema's (kopgroepen, werkgroepen en kwartiermakers). Bij Voorzieningen en Ruimte zijn er incidentele ambtelijke bijeenkomsten. Bij Voorzieningen is er ook een ambtelijk ondersteuner.

Het secretariaat van het SGE is ondergebracht bij de gemeente Eindhoven. Het secretariaat bewaakt de integraliteit en samenhang in activiteiten van het bestuurlijk platform, de verschillende portefeuillehouders overleggen en de ambtelijke ondersteuning. Het secretariaat bewaakt de voortgang van de samenwerking en de realisatie van afspraken, houdt zich bezig met de inhoudelijke doorontwikkeling van de samenwerking en de procesmatige doorontwikkeling van de samenwerking (bijvoorbeeld op het gebied van communicatie). Er is gekozen om één secretaris op de breedte van de domeinen te benoemen om continuïteit, slagkracht en integraal overzicht zo optimaal mogelijk te borgen. De secretaris is de 'linking pin' tussen alle gremia en overleggen. De secretaris heeft zelf géén inhoudelijke rol. Dat wordt overgelaten aan ambtenaren van de gemeenten. De secretaris heeft ook geen formele bevoegdheden.

4.2 Bestuurlijke gremia en ambtelijke overleggen: meningen over rol en taakverdeling

Onder de portefeuillehouders bestaat een gevarieerde mening over de duidelijkheid van de rol- en taakverdeling van de verschillende gremia binnen het SGE (zie figuur 6). Een belangrijke nuancering daarbij is wel: de respondenten binnen een thema geven over het algemeen aan de overlegstructuur binnen het thema te kennen en te snappen. De vraagtekens ontstaan vooral zodra breder gekeken wordt dan het eigen thema.



De **portefeuillehouders van het thema Werken** zijn voornamelijk neutraal tot negatief gestemd over de duidelijkheid. In hun ogen is duidelijk: het bestuurlijk platform werkt coördinerend, terwijl in de portefeuillehouders-overleggen besluiten worden genomen. Wel geven de portefeuillehouders aan dat het platform meer leiding mag geven in strategisch opzicht. De meerwaarde van het platform zit er volgens de portefeuillehouders juist in dat zij strategisch en integraal over de toekomst van het SGE na (zouden) kunnen denken. Dit belangrijke punt kleurt hun beoordeling.

De **portefeuillehouders van het thema Wonen** zijn voornamelijk neutraal en positief gestemd over de taakverdeling. Wat hen betreft is er nog wat te winnen als het gaat om duidelijkheid van de gremia in het SGE. Scherpere rollen leidt ook tot elkaar scherper kunnen bevragen op het leveren van die rollen en meerwaarde. Volgens hen zijn de rollen binnen het SGE duidelijk, maar heerst er wel onduidelijkheid over de relatie tussen de samenwerking in de Metropoolregio Eindhoven en het SGE als samenwerkingsverband.

De **portefeuillehouders van het thema Voorzieningen** zijn voornamelijk positief. Door de portefeuillehouders wordt wel aangegeven dat vooral het bestuurlijk / politieke proces (de interactie tussen het portefeuillehouders overleg, de colleges en de raden om te komen tot besluitvorming) niet goed is geregeld en georganiseerd. Dat komt volgens hen doordat op het gebied van Voorzieningen geen officieel mandaat is georganiseerd en / of resultaatafspraken zijn gemaakt. Ook is de rol van de raden op het terrein van Voorzieningen niet duidelijk voor de portefeuillehouders.

Onder **de ambtenaren** bestaat ook een gevarieerde mening over de duidelijkheid van de rol- en taakverdeling van de verschillende gremia binnen het SGE. De ambtenaren van het thema Werken zijn overwegend negatief over de duidelijkheid van deze verdeling. De rol en taken van het bestuurlijk platform, de ambtelijke ondersteuningsgroep en het coördinatorenoverleg zijn voor hen onvoldoende duidelijk. Overigens vinden zij ook dat de toegevoegde waarde van deze gremia in relatie tot de resultaten van SGE als geheel onvoldoende is. De ambtenaren van het thema Wonen zijn positiever gestemd over de taakverdeling dan de ambtenaren van het thema Werken. Voor hen zijn de rollen van de verschillende gremia niet goed gedefinieerd, maar biedt dit wel de mogelijkheid tot flexibiliteit en maatwerk. Over het algemeen zijn de ambtenaren positief gestemd over het functioneren van het secretariaat als 'linking pin' tussen de overleggen.

De **gemeentesecretarissen en coördinatoren** zijn voornamelijk neutraal tot positief gestemd over de rol- en taakverdeling van de verschillende gremia. Voor zowel de coördinatoren en gemeentesecretarissen is het intern duidelijk wat de verschillende rollen en taken van de gremia binnen het SGE inhouden. De gremia functioneren goed met elkaar en het werkprogramma helpt hierbij. Aan de andere kant geven ze wel aan dat dit voor niet direct betrokkenen anders kan zijn, bijvoorbeeld voor de raden.

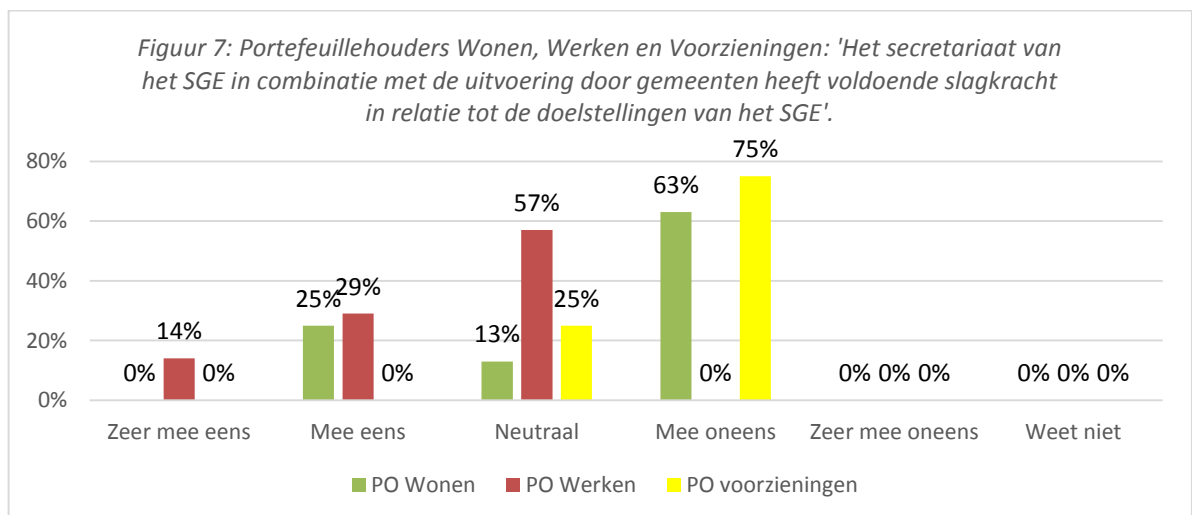
Voor bijna de helft van de **raadsleden** zijn de rollen en taken van de verschillende gremia niet duidelijk. Anderen zijn hier neutraal of juist positief over. Zij geven aan dat het beeld misschien niet altijd duidelijk is, maar dat dit voor hen ook niet uitmaakt.

Voor de **externe partners** is de rol- en taakverdeling van de gremia en overleggen niet helder. Naast het feit dat bijvoorbeeld de coördinatoren als gremium bij hen niet bekend zijn (maar ook afgevraagd kan worden in welke mate dat belangrijk voor ze is), is ook de taakverdeling tussen wat er bestuurlijk of ambtelijk wordt opgepakt en afgehandeld voor hen niet duidelijk.

4.3 Bestuurlijke gremia en ambtelijke overleggen: meningen over de uitvoering

Wanneer we vragen of de secretaris zonder formele bevoegdheden van het SGE in combinatie met de uitvoering door gemeenten voldoende slagkracht heeft in relatie tot de doelstellingen ontstaat er een gevarieerd beeld. Voorop staat dat de respondenten tevreden zijn over de wijze waarop de secretaris de werkzaamheden uitvoert. Over het algemeen zijn de respondenten van mening dat de secretaris in staat is geweest de samenwerking goed te faciliteren en dat, alhoewel er twijfels waren over het neerleggen van het secretariaat onder Eindhoven, het secretariaat zich onpartijdig en onafhankelijk opstelt. Echter de keuze van een secretaris in de vorm van één persoon met een zeer beperkt budget en geen formele slagkracht of positie in combinatie met de uitvoering bij de gemeenten verhoogt volgens de respondenten wel het eigenaarschap, maar komt niet altijd de slagkracht ten goede. Er kan niet snel geïntervenieerd worden als ergens snel een oplossing voor moeten worden gezocht. Eerst moeten alle participanten met het bedrag instemmen en vervolgens dienen de bedragen bij elke gemeente in rekening te worden gebracht. Hier is veel tijd mee gemoeid.

Onder de **portefeuillehouders** bestaat er een gevarieerd beeld over de slagkracht van het secretariaat in combinatie met de uitvoering bij de gemeenten (zie figuur 7). De portefeuillehouders van thema Werken zijn aanzienlijk positiever gestemd hierover dan de portefeuillehouders van de thema's Wonen en Voorzieningen. De portefeuillehouders van thema Werken geven aan dat er voldoende capaciteit is, maar dat de benodigde inzet op sommige dossiers wordt onderschat. Volgens hen zou aan de voorkant middels een strategische agenda beter over capaciteit nagedacht moeten worden. Wel vanuit de negen gemeenten, maar ook met een wat ruimhartigere toewijzing van mensen en middelen. De portefeuillehouders van thema Wonen zijn negatief over de slagkracht, omdat er te weinig budget en capaciteit beschikbaar is. Het werk voor het SGE wordt als extra gezien en er is sprake van vrijblijvendheid. De portefeuillehouders van thema Voorzieningen zijn eveneens negatief over de slagkracht, omdat volgens hen het proces onduidelijk is. Zij geven aan dat de slagkracht kan worden vergroot, indien het eigen mandaat en de ambtelijke ondersteuning voor de portefeuillehouders overleggen beter worden georganiseerd.



De **ambtenaren** in de overleggen voor de thema's Wonen en Werken en de ondersteuner voor het thema Voorzieningen zijn voornamelijk negatief over de combinatie van een klein secretariaat en uitvoering bij de gemeenten. De ambtenaren missen menskracht. De meeste van hen zijn van mening dat ze zelf te weinig tijd hebben voor het SGE omdat werkzaamheden voor het SGE volgens hun leidinggevenden / collega's niet behoort tot hun kerntaken. De ambtenaren zijn van mening dat de werkdruk hoog is en dat meer capaciteit wenselijk zou zijn.

Volgens de ambtenaren functioneert het secretariaat goed, maar zou het meer een faciliterende rol moeten vervullen. Nu ligt er teveel praktisch en uitvoerend werk bij de ambtelijke overleggen (zoals agendavorming, verslaglegging en organisatorische taken), waardoor die soms te weinig toekomen aan de fundamentele discussies en werkzaamheden rondom de beleidsontwikkeling. Zij zien dit overigens als een capaciteitsprobleem en geen onwil of onvermogen vanuit het huidige secretariaat. Daarnaast maakt de bezetting van één persoon het secretariaat kwetsbaar. Ook het feit dat het secretariaat nauwelijks tot geen budget heeft om snel bij te kunnen springen vergroot de slagkracht

niet. Aan de andere kant zijn de ambtenaren van mening dat de uitvoering van gemeenten zorgt voor eigenaarschap.

Ook de **coördinatoren** zien de ingewikkeldheid van de inzet van ambtenaren voor het SGE. De coördinatoren geven aan dat ze zelf geen grip hebben op de inzet die in dossiers worden gestoken. Deze taak ligt volgens hen ook bij de gemeentesecretarissen. De coördinatoren kunnen de gemeentesecretarissen hier alleen over adviseren.

De **gemeentesecretarissen** en coördinatoren zijn voornamelijk neutraal tot positief gestemd over het kleine secretariaat in combinatie met de uitvoering door gemeenten. Beiden groepen geven aan dat de combinatie slagkracht heeft, maar dat dit in de praktijk meer kan zijn. Het secretariaat heeft zodoende meer 'body' en mensen nodig en daarnaast moeten de gemeenten vaker iets inbrengen en ondernemen, oftewel eigenaarschap voelen.

Wat betreft de **externe partners** is de agenda en de verslaglegging van de portefeuillehouders-overleggen onduidelijk (een ontoegankelijk format). Daarmee is de inhoudelijke ontwikkeling binnen dit gremium voor hen lastig te volgen. Daarnaast zijn de aanlevertermijnen tussen de overleggen te krap en de frequentie te hoog, geven de externen aan.

4.4 De rolinvulling van de provincie

Een bijzondere externe partner betreft de provincie Noord-Brabant. Conform het convenant artikel 1.2 maakt een lid van het college van GS deel uit van het bestuurlijk platform als auditor / adviseur. De provincie heeft geen stemrecht. In tegenstelling tot het vorige convenant was de provincie geen mede ondertekenaar. De rol van de provincie is ingewikkeld, zo geven de respondenten aan (inclusief de provincie zelf). De provincie is formeel auditor en adviseur maar in de praktijk participant, mede-belanghebbende, mede regelgever, controleur en soms hogere overheid met dwingende bevoegdheden. Voor de provincie zelf maar ook voor de andere betrokkenen is onduidelijk wat de rol van auditor precies inhoudt. Hier zijn geen afspraken over gemaakt. De gedeputeerde met bestuur in portefeuille is lid van het bestuurlijk platform. In het algemeen is zij altijd aanwezig. Vroeger was dit niet het geval. Voor de gedeputeerde is het bestuurlijk platform een gremium waarin zij zaken met een vertegenwoordiging van de regio kan bespreken. Eind 2016 bijvoorbeeld is in verschillende rondes het eindrapport van de adviescommissie Bestuurlijke Toekomst Nuenen c.a. 'De wil tot verschil' besproken. Een aantal leden van het bestuurlijk platform vindt dat de provincie met name in 2016 te veel de agenda heeft bepaald en dat daardoor te weinig tijd is besteed aan de inhoudelijke thema's.

De provincie vindt dat zeker in vergelijking met andere samenwerkingsverbanden het SGE vorderingen heeft gemaakt. Volgens de provincie kan het SGE nog aan slagkracht winnen: er zijn goede stappen gezet, maar het mag van de provincie wel wat sneller gaan. Als er een steviger mandaat wordt gelegd op het niveau van het stedelijk gebied zal er aan slagkracht gewonnen kunnen worden. In lijn van het rapport 'De wil tot het verschil' vraagt de provincie zich in dit verband ook af of het stedelijk gebied zich niet beter kan beperken tot Eindhoven en de direct aangrenzende gemeenten. Helmond zou hier niet bij passen; Oirschot zou een duidelijke keuze moeten maken

voor het stedelijk gebied of de Kempengemeenten. Bij de inhoudelijke thema's is de gedeputeerde verantwoordelijk voor ruimte, werklocaties en detailhandel betrokken als deelnemer aan de overleggen van de portefeuillehouders. Het huidige provincie bestuur heeft een inhoudelijke agenda die zij door zich actief op te stellen ook in het SGE tot zijn recht wil laten komen.

Ambtenaren van de provincie geven aan dat ze graag samen willen werken met de gemeenten, maar dat het ook zoeken is wat voor een soort partners zij zijn. De provincie (ambtelijk) ziet zichzelf bijvoorbeeld voor het thema Wonen eigenlijk niet als externe, maar als interne partner. Dit is niet in lijn met de rolopvatting van de provincie (ambtelijk) binnen het thema Werken waarin de provincie zichzelf juist als externe partner ziet.

De rolopvatting en betrokkenheid van de provincie verschilt per thema. Bij het thema Voorzieningen is de provincie bestuurlijk en ambtelijk niet betrokken. Bij de andere thema's is de provincie wel bestuurlijk en ambtelijk betrokken, maar verschilt de invulling. Bij het thema Werken speelde de gedeputeerde aanvankelijk een actieve rol in het portefeuillehouders overleg. Naar verloop van tijd heeft hij meer afstand genomen en komt hij uitsluitend naar vergaderingen als daar behoefte aan is. De portefeuillehouders van de gemeenten geven aan dit gestimuleerd te hebben; de aanwezigheid van de gedeputeerde hielp niet altijd om onderling met de gemeenten tot oplossingen te komen bij knelpunten. In de ogen van de provincie was een actieve bestuurlijke betrokkenheid minder noodzakelijk omdat er een gevoel van urgentie was om zelf tot een oplossing te komen voor de bedrijfsterreinen problematiek. Ambtelijk wordt nog wel actief door de provincie geparticipeerd.

Bij het thema Wonen wordt door de ambtenaren en portefeuillehouders de aanwezigheid van de provincie sterk gevoeld. De gedeputeerde heeft daar een actieve rol gespeeld. De deelname van de provincie aan het thema Wonen werkt volgens de gemeenten (bestuurlijk en ambtelijk) veelal complicerend. De provincie neemt sinds kort niet meer deel aan het ambtelijk overleg. In een toch al ingewikkeld belangenspel zit een extra speler aan tafel. Tegelijkertijd geven de portefeuillehouders Wonen aan dat ze zonder de af en toe directe inbreng en ingrepen van de provincie (bij monde van de verantwoordelijk gedeputeerde) misschien nu ook minder ver geweest waren. Niet alle respondenten hebben de betrokkenheid van de provincie altijd als prettig en constructief ervaren. De provincie (ambtelijk) vindt dat ze bij het thema wonen zelf voldoende worden betrokken, maar vindt dat andere partijen, bijvoorbeeld corporaties, meer betrokken moeten worden.

Externe partners vinden de rol van de provincie onduidelijk. Het beeld van de externe partners is dat de provincie de ene keer aanwezig is en de andere keer niet. Wanneer de provincie aanwezig is, is ze erg dominant, zo stellen de externe partners.

4.5 Het SGE en andere samenwerkingsverbanden

In het SGE zijn de volgende samenwerkingsverbanden die deels ook actief zijn op het gebied van wonen, werken en voorzieningen:

- Metropoolregio Eindhoven; het samenwerkingsverband van 21 gemeenten op het gebied van wonen, werken en mobiliteit. Het SGE is binnen de metropoolregio één van de subregio's. De thema's werken en wonen worden in de Metropoolregio ook opgepakt.

- Het BOVE overleg. Dit betreft een bestuurlijk overleg tussen de bestuurders van de gemeenten Best, Oirschot, Veldhoven en Eindhoven op het gebied van ruimte, economie en mobiliteit. Het ziet toe op het gezamenlijke belang van een integrale gebiedsontwikkeling van de Westflank om samen wederzijdse belangen op het gebied van bereikbaarheid en mobiliteit, economie en arbeidsmarkt en aantrekkelijkheid en vestigingsklimaat te kunnen realiseren. Afhankelijk van het thema is wel eens Son en Breugel en Nuenen aangeschoven en werd het BOVES en BOVENS overleg genoemd.
- Het C 4 overleg. In dit overleg komen de campus gemeenten Eindhoven, Veldhoven, Helmond en Best bijeen. Doel is tot een versterking te komen van het vestigingsklimaat gericht op campusontwikkeling.
- Brainport City. Dit betreft een programma waarbij in een gebiedsvisie een ontwikkeling wordt beoogd naar een steviger verbinding van de economische kerngebieden met de stedelijke kwaliteit in Eindhoven. De opgaven richten zich op verbetering van de agglomeratiekracht, connectiviteit en het vestigingsklimaat. Besloten is de regionale inbreng via het SGE te organiseren. Op zowel bestuurlijk als ambtelijk niveau wordt vanuit SGE deelgenomen. Voor wat betreft het onderdeel parkeerstrategie Eindhoven Airport wordt het trekkerschap door het SGE verzorgd.

Bij al deze samenwerkingsverbanden is er een overlap met de werkzaamheden van het SGE. Bij de één is de overlap groter dan bij de ander. Voor meerdere betrokkenen is het onderscheid tussen het SGE en andere samenwerkingsverbanden als bijvoorbeeld het C4 overleg, Brainport City, BOVE overleg en afgeleiden als, BOVES en BOVENS onduidelijk. Het is voor hen dan onduidelijk wat op welke overlegtafel moet worden besproken. Respondenten geven ook aan dat sommige samenwerkingsverbanden in het verleden zijn ontstaan omdat er met negen gemeenten onvoldoende tempo kon worden gemaakt om tot een oplossing te komen voor een specifieke problematiek. In hun ogen is niet altijd duidelijk waarom bepaalde samenwerkingsverbanden nog steeds bestaan. Volgens hen zou een deel van deze samenwerkingsverbanden nu op kunnen gaan in het SGE. Daardoor ontstaat meer integraliteit en kan er ook minder overleg worden gevoerd.

Wat betreft de Metropoolregio Eindhoven geldt het omgekeerde. Omdat daar bepaalde thema's niet altijd even vlot tot resultaten leiden, ontstaat de drang vanuit de gemeenten in het stedelijk gebied om de thema's zoals bij duurzaamheid en ruimte in SGE verband op te pakken. Een sterkere samenwerking in het SGE kan, volgens respondenten van vooral buiten het stedelijk gebied, de samenwerking in de Metropoolregio onder druk zetten. Tenslotte is er veel onduidelijkheid over de rol en taakverdeling tussen de Metropoolregio en subregio Stedelijk Gebied. Veel respondenten vinden het onduidelijk waarom er bijvoorbeeld zowel een detailhandelsvisie is voor het Stedelijk Gebied als de Metropoolregio en hoe die zich tot elkaar verhouden. Externe partners vinden de relatie van het SGE met andere gremia zoals de Metropoolregio Eindhoven erg ondoorzichtig.

4.6 Analyse en reflectie op organisatie en structuur

De werking van de portefeuillehouders-overleggen en ambtelijke ondersteunende overleggen

De portefeuillehouders-overleggen worden gezien als 'de motor' van het SGE. In het algemeen werken zij volgens ons redelijk effectief. Verantwoordelijkheden voor sub thema's worden onderling verdeeld zodat projecten duidelijk belegd zijn en een bestuurlijke trekker hebben. Binnen het thema Werken heeft zo iedere bestuurder een eigen inhoudelijke verantwoordelijkheid. Dit geeft de bestuurders ook het gevoel gezamenlijk bezig te zijn met het thema. De leden van de portefeuillehouders-overleggen zijn wel gebonden aan de grenzen van de ruimte / mandaten die ze krijgen van de eigen colleges en gemeenteraden. Dit komt de slagkracht niet ten goede. Het gebrek aan voortgang op dossiers als de programmering van woningbouw en de langzame voortgang bij de programmering bedrijfsterreinen is hieraan te wijten. Bij dossiers als de prioritering en fasering van woningbouwprojecten (majeure projecten) werden ook herhaaldelijk ontwijkende of 'pas op de plaats' stappen gezet (aanvullend onderzoek, herinventarisaties).

De beperkte beschikbare ambtelijk capaciteit is een tweede knelpunt voor de effectiviteit van de portefeuillehouders-overleggen. Er kan volgens portefeuillehouders hierdoor niet altijd tempo worden gemaakt. Interessant is dat de mensen uit de productieomgeving (portefeuillehouders en ambtelijke overleggen) deze spanning in sterke mate constateren, terwijl de coördinatoren en de gemeentesecretarissen dit veel minder zwaar inschatten. De vraag is waar deze inschatting het beste gemaakt kan worden.

De samenwerking binnen de portefeuillehouders-overleggen wordt als prettig gekenmerkt en wij hebben deze sfeer tijdens onze gesprekken ook aangetroffen. De invloed van de voorzitter op het functioneren van de portefeuillehouders-overleggen en de sfeer erbinnen wordt door meerdere respondenten (ambtelijk en bestuurlijk) als groot benoemd. Niet alleen in de portefeuillehouders-overleggen is de sfeer prettig, aan alle tafels wordt met plezier en in goede onderling overleg gesproken over de netwerksamenwerking binnen het SGE, ook als het inhoudelijk scherp wordt. Bestuurders geven aan dat aan de bestuurlijke tafel open gesproken wordt. Ambtenaren twijfelen hier wel eens aan. Tekenend vinden wij in dat licht de vaker gehoorde verhalen over gemeenten die aan de bestuurlijke tafels van SGE afspraken maken en bilateraal alsnog proberen bij de provincie tot andere afspraken te komen.

De ambtelijke overleggen geven aan dat de portefeuillehouders soms makkelijker tot overeenstemming komen dan de ambtenaren zelf, omdat de bestuurders het gesprek op een ander abstractieniveau voeren. De ambtelijke en bestuurlijke overleggen geven aan in goede harmonie te functioneren. Soms is de dynamiek van groot (Eindhoven (vooral) en Helmond enerzijds) en klein (de overige zeven anderzijds) merkbaar. Er wordt zorgvuldig gekozen wie welke projecten trekt en hierin wordt spreiding geborgd. Het beleggen van het trekkerschap van een thema voor de het hele SGE bij één gemeente wordt als waardevol ervaren en draagt bij aan het gevoel van eigenaarschap en gezamenlijkheid.

Voor ons is opvallend dat integraliteit in de netwerksamenwerking van het SGE vrijwel lijkt te ontbreken. Afgezien van het secretariaat is er niet voorzien in inhoudelijke afstemming tussen de portefeuillehouders overleggen. De voorzitters van deze overleggen ontmoeten elkaar wél in het bestuurlijk platform, maar daar is de inhoud niet diepgaand aan de orde. De voortgang van de thema's staat wel frequent op de agenda van het bestuurlijk overleg, maar de integraliteit wordt niet besproken hoewel het bestuurlijk platform conform het convenant wel verantwoordelijk is voor het bewaken van integraliteit (art. 1.3). Afstemming en uitwisseling tussen de thema's is daarmee afhankelijk geworden van toevallige en informele uitwisseling tussen ambtenaren en bestuurders. Dit lijkt ons, gegeven de ferme en samenhangende ambities voor het SGE-netwerk, een onwenselijke situatie.

De werking van het bestuurlijk platform, ambtelijke ondersteuningsgroep en coördinatoren

Deze gremia hebben een vrij onzichtbare rol waarvan het ook onduidelijk is welke toegevoegde waarde precies aan de doelstellingen van SGE wordt geleverd. Het bestuurlijk platform heeft de coördinerende rol richting de portefeuillehouders volgens ons goed vervuld. Het platform heeft ook een strategische functie. De meerwaarde van het bestuurlijk platform zou erin moeten zitten dat zij strategisch en integraal over de toekomst van het SGE na kan denken. Dit laatste komt niet goed van de grond. Dat vereist wel veelvuldig en stevig inhoudelijk contact met de (vice) voorzitters van de portefeuillehouders overleggen, presentaties van hen in het bestuurlijk platform over lastige en taaie vraagstukken en een regelmatige herijking van de relevantie van de in het convenant gemaakte afspraken. Ook zou het bestuurlijk platform een initiatief nemende rol kunnen spelen inzake het oppakken van nieuwe thema's. Die rol is niet gepakt. Het oppakken van nieuwe thema's zoals bij duurzaamheid en ruimte lijkt meer een bottom up proces te zijn.

Daarnaast is meermaals aangegeven dat het bestuurlijk platform een stevige rol zou kunnen spelen op het gebied van proces en monitoring. Specifiek doelen wij hierbij op verantwoording over algehele voortgang, het betrekken van raadsleden en externen en het inzicht bieden in ambities/discussies die spelen binnen de diverse gremia binnen SGE. Met name ook naar de gemeenteraden zou het bestuurlijk platform een meer pro actieve rol kunnen spelen. Het harmoniseren van de basis-informatievoorziening zou een mooie rol zijn voor het bestuurlijk platform. Dat neemt niet weg dat de portefeuillehouders overleggen verantwoordelijk blijven voor de eigen informatievoorziening aan hun gemeenteraden.

Het onderscheid tussen het coördinatorenoverleg en de ambtelijke ondersteuningsgroep is voor velen onduidelijk. Het bestaan van het coördinatoren-overleg was soms zelfs onbekend voor de respondenten (ook binnen SGE-gremia). Volgens de respondenten zou de ambtelijke ondersteuningsgroep een veel krachtigere rol kunnen pakken in de capaciteitstoedeling en de krachtige positionering van SGE-werk binnen de eigen organisaties. Dat vraagt om een nadere verbinding tussen de inhoud en de ambtelijke ondersteuningsgroep.

De uitvoerende werkzaamheden

Het uitvoerend vermogen van de SGE-samenwerking kent als belangrijkste beperking dat er niet altijd voldoende capaciteit beschikbaar is. Wij zijn positief over het concept van een klein algemeen secretariaat met een klein budget in combinatie met de uitvoering bij gemeenten. Het draagt bij aan

het gevoel van eigenaarschap; er zelf over gaan. Echter wij plaatsen hier ook kritische kanttekeningen bij. In de eerste plaats betreft dit de kwetsbaarheid van één enkel persoon die het secretariaat vormt. In de tweede plaats betreft dit de slagkracht en de uitvoering door de gemeenten zelf. Aan de ene kant leidt dit tot meer eigenaarschap dan voorheen, maar de uitvoering is niet altijd afdoende door het gebrek aan capaciteit en/of middelen. De ambtelijke ondersteuningsgroep (verantwoordelijk voor capaciteitsplanning) zou het SGE-werk méér prioriteit kunnen/moeten geven in de eigen organisaties. Wij vinden dat het werk voor het SGE te vaak als extra wordt gezien en er sprake is van vrijblijvendheid. Kenmerkend is de veelgehoorde quote van ambtenaren: *‘SGE is een tijds slurpende verantwoordelijkheid voor ons en dat komt naast ons gewóne werk’*. Zelf geven ze desgevraagd aan het meer en meer als ‘core-business’ te ervaren, maar de rest van hun organisaties ziet het als extra. Men geeft aan dat ook bestuurlijke framing van SGE naar de eigen organisaties (in combinatie met de uitstraling van het management) hierin van groot belang is. Ons pleidooi is dat vanuit de ambtelijke ondersteuningsgroep met klem wordt uitgestraald dat SGE een kerntaak van de negen organisaties is. Soms willen gemeenten wel betalen, maar geen eigen menskracht leveren. Dit gaat ten koste van het resultaat en dit is niet de bedoeling van de wijze van samenwerking. Wat ons betreft zou hier wanneer de voortgang wordt bedreigd wel enige flexibiliteit kunnen worden betracht.

De rolinvulling van de provincie

Wij vinden de rol van de provincie is onduidelijk, zowel in het convenant als in de uitwerking ervan in de praktijk van het SGE. Wij hebben een beperkt tot geen draagvlak voor de huidige rol van de provincie aangetroffen. Die leidt tot ontevredenheid onder zowel ambtenaren als portefeuillehouders. Interessant is ook dat bij bijna niemand (ook bij de provincie) duidelijk is wat de rol van adviseur/auditor precies inhoudt. Politiek en ambtelijk straalt de provincie soms zelfs expliciet andere boodschappen uit en de verschillende petten als auditor, toezichthouder, regelsteller en mede-belanghebbende laten zich slecht combineren. Hier zullen betere afspraken over gemaakt moeten worden.

Het SGE en andere samenwerkingsverbanden

Het domein van publieke samenwerkingen in en rond Eindhoven is een druk terrein. Er zijn vele gremia in het leven geroepen. Voor ons is het onderscheid tussen rollen en verantwoordelijkheden van de Metropoolregio en de subregio SGE onduidelijk. Dit geldt ook voor samenwerkingsverbanden als bijvoorbeeld het C4 overleg, Brainport City, BOVE overleg en afgeleiden als BOVES en BOVENS. Het lijkt ons van belang scherper aan te geven wélke vraagstukken op welke tafel behandeld worden, wat de onderlinge verhoudingen tussen de verschillende gremia zijn, hoe de afstemming/samenwerking verloopt en hoe de samenwerkingen elkaar kunnen versterken. Daarnaast hebben wij de indruk dat sommige overlegstructuren als C4 en BOVE over zouden kunnen gaan in SGE-verband door een uitbreiding van de agenda van SGE. Daardoor ontstaat meer integraliteit en kan er ook minder overleg worden gevoerd.

Wij kregen ook te horen dat er binnen de Metropoolregio Eindhoven een zoektocht speelt van hoe bepaalde thema's op te pakken op de schaal van 21 gemeenten. Omdat dit niet altijd even vlot tot resultaat leidt, ontstaat de drang vanuit de gemeenten in het stedelijk gebied om zelf thema's op te

Berenschot

pakken zoals bij duurzaamheid en ruimte. Dit is niet in het convenant afgesproken en leidt tot een organische ontwikkeling van de SGE-samenwerking. Dat kan een wenselijke ontwikkeling zijn, maar voor zover wij hebben kunnen achterhalen zijn hierover geen bewuste keuzes gemaakt door bijvoorbeeld het bestuurlijk platform. Daarnaast stellen wij vast dat een sterkere samenwerking in het stedelijk gebied de samenwerking in de Metropoolregio onder druk kan zetten.

5. Conclusies en aanbevelingen

In dit laatste hoofdstuk volgen onze conclusies en aanbevelingen ten aanzien van de evaluatie. Allereerst presenteren wij onze algemene conclusie over de samenwerking in het stedelijk gebied van de afgelopen jaren. Vervolgens geven wij, in navolging van ons evaluatiekader, aan wat onze conclusies per domein zijn. Als laatste doen wij aanbevelingen voor de toekomst van het Stedelijk Gebied Eindhoven.

5.1 Algemene conclusie

Over het algemeen concluderen wij dat wat betreft de samenwerking in het Stedelijk Gebied Eindhoven de afgelopen jaren voortgang is geboekt. Er zijn concrete resultaten bereikt op het gebied van werken en wonen. De resultaten zijn nog te recent om de effecten voor de ontwikkeling van de Brainport vast te stellen. Er is de afgelopen jaren ook meer vertrouwen, transparantie en flexibiliteit in de samenwerking ontstaan. De gemeenten zijn meer 'als ware één gemeente' gaan werken en er wordt meer gezamenlijk eigenaarschap gevoeld voor het Stedelijk Gebied Eindhoven. De keuze van een beperkt ambtelijk secretariaat en de uitvoering bij de gemeenten heeft ook hiertoe bijgedragen. Er is volgens ons meer dan voldoende draagvlak onder colleges, gemeenteraden en externe partners voor de netwerksamenwerking SGE en de voortzetting en versterking ervan. De nuance is wel dat er ook nog veel voor verbetering vatbaar is. Wat dit betreft is er nog een weg te gaan. Een weg die gezien de resultaten van de afgelopen tijd zeker bewandeld dient te worden.

5.2 Deelconclusies

5.2.1 De publieke waarde van de samenwerking Stedelijk Gebied Eindhoven

Onze conclusies luiden als volgt :

- Bij de thema's Wonen en Werken zijn vrijwel alle gemaakte afspraken uitgevoerd, soms wel in aangepaste vorm. Bij het thema Voorzieningen zijn nog geen resultaten bereikt. Binnen deze thema's zijn de resultaten met name geboekt bij dossiers met weinig (tussen gemeenten tegengestelde) belangen dan wel met een sterke externe druk. In deze gevallen wordt relatief gemakkelijk over het eigen belang van de gemeente heen gestapt. Als de belangen minder gelijk oplopen blijkt het veel lastiger te zijn om resultaat te boeken en over het eigen belang heen te stappen. Bij het thema Werken is dit bij de programmering bedrijfsterreinen met bijbehorende financiële verrekensystematiek wel gelukt.
- De resultaten dienen als effect bij te dragen aan de unieke combinatie van wonen, werken en recreëren in het Daily Urban System in het Brainportgebied. De tot nu toe behaalde resultaten zijn nog dusdanig recent dat deze bijdrage nog niet concreet kan worden vastgesteld. De verwachting is wel dat de resultaten zullen gaan bijdragen aan de ontwikkeling van de Brainport.

- Naast de inhoudelijke resultaten diende ook de netwerksamenwerking te worden verbeterd. Wij concluderen dat de SGE-samenwerking tussen de negen gemeenten en met externe partners tot een beter functionerend netwerk heeft geleid. De betrokkenen kennen elkaar beter, zien elkaar frequenter, voelen een onderlinge band, werken in een goede sfeer samen, het netwerk is gegroeid, er zijn kortere lijnen en kennis wordt uitgewisseld. Er is een groeiend onderling vertrouwen. In de ogen van externe partners is de publiek-private regionale samenwerking een must omdat de economie dusdanig regionaal functioneert, dat lokaal handelen eigenlijk geen optie is.
- Bestuurlijke slagkracht betreft het vermogen van portefeuillehouders om relatief snel binnen het SGE resultaten te bereiken, goedgekeurd door colleges en raden. Bij dossiers met relatief veel tegenstelde belangen tussen gemeenten is de bestuurlijke slagkracht matig. Portefeuillehouders blijken dan met onvoldoende mandaat in het SGE te participeren en moeten telkens terug naar de eigen colleges om een nieuw mandaat te halen. Ook het proces met de raden is dan complexer. Dit leidt tot vertraging in het proces.
- Wat betreft de verhouding tussen inzet en behaalde resultaat concluderen wij dat er resultaten zijn behaald en vooruitgang is geboekt, maar dat het ambtelijk en bestuurlijk heel veel inspanning heeft gekost om deze resultaten te behalen. Dit is met name het gevolg van de vele slagen die moeten worden gemaakt zowel ambtelijk als bestuurlijk naar colleges en raden om uiteindelijk tot besluitvorming te komen.
- De effectiviteit van de netwerksamenwerking is verbonden met het gekozen samenwerkingsmodel bij het SGE waarbij de gemeenten nadrukkelijk gezamenlijk eigenaar zijn en ieder voor zich volledige autonomie behouden. Hier schuilt een ontwerp-paradox: de vrijheid en het eigenaarschap vergroten betrokkenheid en leiden tot een goede sfeer. Echter, het gebrek aan doorzettingsmacht en mandaat voor de samenwerking maakt het zeer ingewikkeld om zware, verstreckende beslissingen te nemen.
- Wij concluderen dat na besluitvorming minder aandacht is binnen SGE voor de daadwerkelijke uitvoering, monitoring en follow-up. Ook de implementatie vraagt om continue aandacht van portefeuillehouders en ambtenaren. Monitoring is daarin essentieel. Dit punt wordt, ook in relatie tot de in het convenant gemaakte afspraken, matig tot niet opgepakt.
- Wij constateren een interessante en onvoorziene ontwikkeling. SGE is bewust 'licht' gehouden door de negen gemeenten. Geen eigen profiel of gezicht, de gemeenten zijn eigenaar en aanspreekpunt. Máár, doordat er successen geboekt worden, krijgt SGE als vanzelf ook meer profiel. Dit proces is niet te beheersen door de negen gemeenten. Meer taken, meer thema's en meer slagkracht zal de netwerksamenwerking SGE als vanzelf meer en meer een aanspreekpunt maken voor externe partners (publiek én privaat). In de praktijk zien we dit effect nu al terug, bijvoorbeeld in het door de provincie agenderen en bespreken van zaken in het bestuurlijk platform die niet strikt vallen binnen de in het convenant overeengekomen taakvelden.

5.2.2 Legitimiteit van de samenwerking Stedelijk Gebied Eindhoven

Onze conclusies luiden als volgt :

- Colleges en raden zijn de afgelopen jaren beperkt op de hoogte gehouden over de voortgang van de uitvoering van het convenant in algemene zin. Per thema worden colleges en raden door de portefeuillehouder op de hoogte gesteld als er resultaten zijn.
- Er is onder portefeuillehouders, ambtenaren raadsleden en externe partners veel draagvlak voor de SGE-samenwerking als zodanig. Vrijwel iedereen onderschrijft de relevantie, de potentie en op onderdelen ook de huidige meerwaarde. Er is draagvlak voor het oppakken van de thema's wonen, werken en voorzieningen. Ook is er draagvlak om op andere thema's te gaan samenwerken. Verdeeldheid is vervolgens over welke thema's: ruimte, duurzaamheid, mobiliteit en/of het sociaal domein.
- Een kwetsbaar punt is de betrokkenheid van de raadsleden. Zij worden veelal pas bij het besluitvormingsproces betrokken als de raad een besluit moet nemen en krijgen dan het gevoel bij het kruisje te moeten tekenen. Raadsleden missen enige betrokkenheid (en invloed) meer aan de voorkant van het besluitvormingsproces. Ook zijn de raadsleden wisselend op de hoogte van wat in het SGE gebeurt. Zij worden hierover door de portefeuillehouder geïnformeerd maar de ene portefeuillehouder doet dit gedetailleerder dan de andere. Voor veel raadsleden is onduidelijk wat de toegevoegde waarde van het SGE is ten opzichte van de Metropoolregio. Aan de andere kant stellen wij ook vast dat niet alle raadsleden even geïnteresseerd zijn in wat bij het SGE gebeurt.
- Wij concluderen dat de betrokkenheid van externe partners gegeven het huidige ambitieniveau en de opzet van het SGE voldoende tot goed is. De externe partners zijn hoofdzakelijk instrumenteel in het netwerk betrokken. De betrokkenheid is weinig dossier of thema overstijgend, vooral praktisch en weinig strategisch. Mede als gevolg hiervan voelen de externe partners zich nauwelijks verantwoordelijk voor het Stedelijk Gebied. Ook zien wij mogelijkheden meer en andere externe partners bij de SGE samenwerking te betrekken.

5.2.3 Organisatie en structuur van de samenwerking Stedelijk Gebied Eindhoven

Onze conclusies luiden als volgt:

- De portefeuillehouders-overleggen en daarbij ondersteunende ambtelijke overleggen vormen het "motorblok" van het SGE. In het algemeen werken zij redelijk effectief. Verantwoordelijkheden worden onderling verdeeld zodat projecten duidelijk belegd zijn en een bestuurlijke trekker hebben. De samenwerking is prettig; de sfeer goed. Er wordt in goed onderling overleg gesproken over de netwerksamenwerking binnen het SGE, ook als het inhoudelijk scherp wordt. De persoonlijke rolinvulling door de voorzitter is hierbij zeer belangrijk. Ook het beleggen van trekkerschap van een thema bij een gemeente draagt bij aan het gevoel van eigenaarschap en gezamenlijkheid. Knelpunt blijft het eerder genoemde geringe mandaat

van de bestuurders aan tafel. Een ander knelpunt betreft de beschikbare ambtelijke capaciteit. Deze is niet altijd voldoende geweest.

- Het bestuurlijk platform is het hoogste orgaan en heeft een coördinerende en strategische functie. Het platform heeft veel geïnvesteerd in het faciliteren van de portefeuillehouders en het bouwen aan vertrouwen. Er is minder (pro-actief) invulling gegeven aan taken als visie ontwikkeling (bijvoorbeeld in verband met nieuwe thema's), integraliteit (over de thema's heen), proces (bijvoorbeeld richting raden) en monitoring (bijvoorbeeld verantwoording en informatievoorziening hieromtrent).
- Wat betreft de ambtelijke ondersteuningsgroep (gemeentesecretarissen) en het coördinatorenoverleg is de toegevoegde waarde ten opzichte van elkaar niet duidelijk. Kern van het eigenaarschap is dat de uitvoering bij de gemeenten ligt. Het beschikbaar stellen van de juiste (hoeveelheid) capaciteit op het juiste moment is een belangrijke taak van de ambtelijke ondersteuningsgroep. Dit is de afgelopen jaren te vaak niet gelukt. De ambtelijke ondersteuningsgroep zou het SGE-werk méér prioriteit kunnen laten geven in de eigen organisaties.
- Naast de uitvoering bij de gemeenten is gekozen voor een secretariaat van 1 fte. In het algemeen is iedereen tevreden over de rolinvulling de afgelopen jaren. Het concept van een klein algemeen secretariaat in combinatie met de uitvoering bij gemeenten draagt bij aan het gevoel van eigenaarschap; er zelf over gaan. Knelpunt is de kwetsbaarheid van één persoon. Daarnaast stellen wij vast dat het secretariaat weinig budget, positie en slagkracht heeft om personele en andere knelpunten (snel) op te kunnen lossen.
- Een bijzondere partner is de provincie. De rol van auditor/adviseur van de provincie is onduidelijk, zowel in het convenant als in de uitwerking ervan in de praktijk. Het gevolg is dat er beperkt tot geen draagvlak is voor de huidige rol van de provincie.
- In het stedelijk gebied zijn vele andere samenwerkingsverbanden. Wij concluderen dat het onderscheid tussen het SGE en de Metropoolregio, het C4 overleg, Brainport City, BOVE overleg en afgeleiden als, BOVES en BOVENS op veel punten onduidelijk is. Knelpunt is dat onduidelijk is welke vraagstukken op welke tafel behandeld moeten worden, wat de onderlinge verhoudingen tussen de verschillende gremia zijn en hoe de afstemming/samenwerking verloopt. Sommige overlegstructuren zouden kunnen opgaan in SGE-verband. Daardoor ontstaat meer integraliteit en kan er ook minder overleg worden gevoerd. Omdat de samenwerking in de Metropoolregio niet altijd even vlot tot resultaat leidt, ontstaat de drang vanuit de gemeenten in het stedelijk gebied om zelf thema's in SGE verband op te pakken. Een sterkere samenwerking in het stedelijk gebied kan de samenwerking in de Metropoolregio onder druk zetten.

5.3 Aanbevelingen

Op basis van onze inzichten doen wij de volgende aanbevelingen die zijn gericht op de negen aan het SGE deelnemende gemeenten:

Ter versterking van de publieke waarde en legitimiteit:

- het doorgaan met de thema's wonen, werken en voorzieningen en het oppakken van andere thema's. Als er meer thema's opgepakt gaan worden heeft dit tevens direct gevolgen voor de organisatie en structuur.
- het opstellen van een inhoudelijke visiedocument/overkoepelende agenda om de (verdergaande) realisatie van de SGE ambities én van publieke waarde te bereiken met aandacht voor:
 - concrete doelstellingen, verbonden met de Brainport agenda
 - de integraliteit van de thema's
 - de verbinding met de implementatie en follow up van genomen besluiten
 - de toegevoegde waarde van het SGE voor de negen individuele gemeenten
 - de profilering van het SGE t.o.v. de overige (sub)regionale samenwerkingen

Zodoende wordt de zichtbaarheid en herkenbaarheid van het werk van het SGE extern en intern verbeterd en kan ook de sturing van de raden op de kaders mogelijk worden gemaakt.

- het meer strategisch betrekken van externe partners en het aantrekken van andere en meer externe partners
- het meer en vooral aan de voorkant van het proces betrekken van raadsleden. De griffiers zouden wellicht een overleg kunnen vormen om deze aansluiting, in afstemming met het bestuurlijk platform, systematischer vorm te geven, zonder overigens verantwoordelijk voor de inhoudelijke toelichting weg te nemen bij de portefeuillehouders. Ook kan worden gedacht aan andere vormen van het betrekken van raadsleden.
- het beter informeren over de algemene voortgang van het convenant (raadsleden, colleges, externe partners). Een periodieke meer algemene nieuwsbrief met veel aandacht voor de algehele voortgang van de uitvoering van het convenant, concrete resultaten en eventuele bijdragen van die resultaten aan Brainport doelstellingen, zou een positief effect kunnen hebben op raadsleden en colleges. Zo wordt voor raadsleden en colleges ook duidelijker wat de toegevoegde waarde van SGE is. Dit geldt overigens ook voor externe partners.
- het versterken van het mandaat waarmee de portefeuillehouders aan tafel zitten bijvoorbeeld door hen vanuit het college een duidelijk en ruim mandaat mee te geven.

Ter doorontwikkeling van de organisatie en structuur:

- het versterken van de capaciteit vanuit de gemeenten. Zo zouden bijvoorbeeld de leden van de verschillende ambtelijke overleggen een krachtiger mandaat moeten krijgen om, uit naam en met mandaat van de secretarissen, capaciteit vrij te maken binnen de organisatie
- het versterken van de rolinvulling van het bestuurlijk platform, bijvoorbeeld op het gebied van het bewaken van de integraliteit, het organiseren van het proces richting raden, algemene monitoring, verantwoording en informatievoorziening.
- het verminderen van de kwetsbaarheid van het secretariaat zonder geweld te doen aan het beginsel van uitvoering bij de gemeenten. Het secretariaat zou iets kunnen groeien en een iets groter budget kunnen krijgen om bij calamiteiten snel capaciteit bij te kunnen schakelen. Ook zou het secretariaat zo wat meer ondersteunende werkzaamheden kunnen verrichten ter ontlasting van de ambtelijke overleggen. Dit moet wel passend zijn bij de ambities van SGE voor de komende jaren.
- het verduidelijken van de rollen en taken van de ambtelijke ondersteuningsgroep en het coördinatorenoverleg.
- het in overleg met de provincie verduidelijken wat de rolinvulling van de provincie moet zijn.
- het integreren van andere samenwerkingsverbanden in het stedelijk gebied met de overleggen die in SGE verband plaatsvinden. Hierdoor ontstaat er meer integraliteit en kan er ook minder overleg worden gevoerd.
- het verduidelijken van de verdeling van rol en verantwoordelijkheden tussen (de sub regio) het SGE en de Metropoolregio. Het SGE dient nader te bepalen wat voor het SGE de toegevoegde waarde is van de Metropoolregio en dient dat daar actief in te brengen

Bijlage 1

Evaluatiekader

Evaluatiekader

Het doel van de opdracht is het evalueren van de samenwerking. Mede op basis van de resultaten van de evaluatie zal in het vervolg een inhoudelijke agenda voor de toekomst geformuleerd worden en een uitvoeringsarrangement inclusief een duidelijke governance worden ontwikkeld voor de samenwerking in het Stedelijk Gebied Eindhoven.

Op de volgende pagina's treft u het evaluatiekader dat wij zullen gebruiken. Het evaluatiekader is gebaseerd op het Public Value model van Mark Moore². Dit model is enerzijds eenvoudig en toegankelijk en vangt anderzijds de essentie van de werking van publieke organisaties in een netwerkachtige setting.

Het model bestaat uit 3 samenhangende domeinen, te weten: **Publieke Waarde** (dat wat je bereikt voor de samenleving en het gebied, de oplossingen voor publieke vraagstukken), de **Organisatievorm** (hoe heb je het georganiseerd, wat kost dat aan middelen / mensen) en de **Legitimiteit** (wat is de rechtmatigheid van publiek handelen en wat is het draagvlak onder de belangrijke stakeholders). Bij een goede balans tussen deze drie domeinen ontstaat publieke waarde op een effectieve, gelegitimeerde en efficiënte wijze. Tezamen een zeer bruikbaar kader om het Stedelijk Gebied Eindhoven te evalueren. Hoe is zij georganiseerd en wat gaat daar aan menskracht / middelen in om? Hoe is de samenwerking gelegitimeerd, juridisch gezien én in termen van draagvlak? En wat bereikt het samenwerkingsverband eigenlijk? Hoe verhoudt zich dat tot haar eigen doelstellingen?

Samenwerken aan het realiseren van publieke waarde heeft vanzelfsprekend een formele kant. Er zijn structuren, afspraken en procedures. Máár, samenwerken is ook vooral een samenspel van mensen die zich binnen structuren en procedures bewegen. Die ieder persoonlijke belangen hebben, hun eigen historie en ervaring inbrengen en eigen relaties opbouwen. En die doorslaggevend zijn voor succesvolle samenwerking. En de samenwerking vindt plaats in een bepaalde context, toen het startte en ook in de dag van vandaag. Ook die context nemen we mee.

Zaak is in de evaluatie natuurlijk de formele domeinen in kaart te brengen, maar ook grip te krijgen op de informele gang van zaken. Hoe zitten portefeuillehouders en ambtenaren in de wedstrijd? Het kader van Moore is voor ons de bril waarmee wij naar het samenspel tussen de formele en informele samenwerkingspraktijk binnen het Stedelijk Gebied Eindhoven kijken. Het kader van Moore biedt ons houvast om samenhangende uitspraken te doen over hoe de samenwerking werkt en in welke mate ze bijdraagt aan publieke waarde. Zo kunnen we de formele en in de informele werelden binnen de samenwerking ook goed aan elkaar verbinden. Werken de gemaakte afspraken in de praktijk zo uit als men beoogd heeft? Waarom zijn sommige aspecten van de samenwerking succesvoller dan andere? De publieke waarde staat hierbij centraal, de samenwerking dient immers tot iets te leiden.

Om dat soort zaken te beantwoorden, kijken wij naar de verschillende werkterreinen van de huidige samenwerking. Dat gaat dus over de terreinen wonen, werken en voorzieningen. Welke publieke

² Moore, M. (1995). *Creating Public Value – Strategic Management in Government*. Cambridge: Harvard University Press.

Berenschot

waarde zou daar geleverd moeten worden? Lukt dat? Hoe is dat georganiseerd? Hoe gedragen portefeuillehouders en ambtenaren zich? En hoe beleven zij dat? Wij gaan daarbij telkens nadrukkelijk op zoek naar de wisselwerking tussen de formele afspraken en de realiteit en beleving van samenwerking van de hoofdrolspelers.

PUBLIEKE WAARDE

Resultaten

Inhoudelijk

- Producten
- Soort
- Kwaliteit
- Financiering
- Verhouding resultaten en kosten

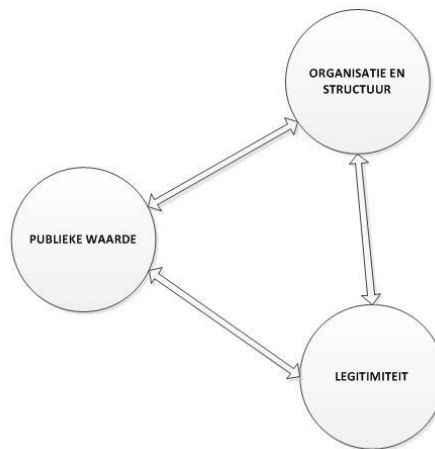
Netwerk

- Bestuurlijke slagkracht
- Eigenaarschap en combineren talenten
- Eigen grenzen / belangen overstijgend / één gemeente
- Meerwaarde van het netwerk
- Verbetering samenwerking met externe partners
- Verhouding resultaten netwerk en kosten

Effecten

Inhoudelijk / Netwerk

- Bijdrage Brainport 2020
- Bijdrage aan daily urban system
- Slagvaardige netwerk samenwerking
- Bestuurlijk netwerk
- Onvoorziene effecten



ORGANISATIE EN STRUCTUUR

Gremia

Totstandkoming, samenstelling en functioneren

Ambtelijke ondersteunende overleggen

Totstandkoming, samenstelling en functioneren

Netwerk/Systeem

Gremia, ambtelijke ondersteunende overleggen, uitvoering en externe partners

- Functioneren
- Verschillen / overlap
- Invulling samenwerking
- Uitwerking uitgangspunten netwerk / systeem
- Flexibiliteit
- Vertrouwen
- Transparantie
- Eensgezindheid
- Lerend vermogen

LEGITIMITEIT

Rechtmatigheid

Verantwoording

- Verantwoording van het convenant aan gemeenteraden en colleges

Besluitvormingsproces

- Binnen en buiten gremia van het convenant

Draagvlak (raden, colleges, externe partners)

Denken

- Betrokkenheid bij en draagvlak voor de keuze om opgaven binnen SGE op te pakken, beperking / keuze tot thema's, de inrichting van gremia en overleggen

Doen

- Betrokkenheid bij en draagvlak voor aard van de werkzaamheden, de taakuitvoering, en proces binnen gremia en overleggen

Besluiten

- Betrokkenheid bij en draagvlak voor het besluitvormingsproces: voorafgaand en terugkoppelend.

Bijlage 2

Stellingen tijdens de groepsgesprekken

Berenschot

Publieke waarde	Draagvlak	Organisatie en structuur	Algemeen
De samenwerking in het Stedelijk Gebied Eindhoven heeft geleid tot een betere netwerk samenwerking	Voor portefeuillehouders, ambtenaren én externe partners: Externe partners worden voldoende betrokken bij activiteiten van het Stedelijk Gebied Eindhoven	De rol en taakverdeling van de verschillende gremia (bestuurlijk en ambtelijk) binnen het Stedelijk Gebied Eindhoven zijn duidelijk	Alles overziend ben ik tevreden over het Stedelijk Gebied Eindhoven
Het Stedelijk Gebied Eindhoven heeft voldoende bestuurlijke slagkracht	Voor portefeuillehouders, ambtenaren en raadsleden: Gemeenteraadsleden worden voldoende betrokken bij het Stedelijk Gebied Eindhoven	Het secretariaat van het SGE in combinatie met uitvoering door gemeenten heeft voldoende slagkracht in relatie tot de doelstellingen van het SGE	
Het Stedelijk Gebied Eindhoven heeft inhoudelijk meerwaarde voor de deelnemers	De gemeenten houden zich binnen het Stedelijk Gebied Eindhoven bezig met de goede thema's		
Binnen het Stedelijk Gebied Eindhoven is een goede verhouding tussen inzet en behaalde resultaten			
Binnen het Stedelijk Gebied is aangetoond dat deelnemende gemeenten over hun eigen belang heenstappen			

Bijlage 3

Overzicht aanwezigen groeps gesprekken en individuele interviews

Overzicht groeps gesprekken en aanwezigen

- Portefeuillehouders Wonen (8)
- Portefeuillehouders Werken (7)
- Portefeuillehouders Voorzieningen (8)
- Ambtelijk overleg Wonen (11), waaronder 2 leden van de werkgroep GREX
- Ambtelijk overleg Werken (8)
- Coördinatorenoverleg (8)
- Ambtelijke ondersteuningsgroep (gemeentesecretarissen) (7)
- Totaal 67 raadsleden uit 9 gemeenten (Helmond 12, Nuenen 5, Geldrop-Mierlo 7, Veldhoven 6, Eindhoven 9, Waalre 4, Best 10, Oirschot 9, Son en Breugel 4).
- Externe partners (Werken 4, Wonen 9)
- Leden van het Bestuurlijk Platform (geen lid portefeuillehoudersoverleg): burgemeester Houben van Nuenen, burgemeester van Aert van Best en wethouder Seuren van Eindhoven

Individuele interviews

- Ambtelijk trekker thema Voorzieningen, mevrouw van den Boom
- Secretaris SGE, de heer Mertens
- De voorzitters PoHo's: Mevrouw Hoekman (werken), de heren Stienen (wonen) en Van Schuppen (voorzieningen)
- Gedeputeerden Provincie, de heer van Merrienboer en mevrouw Spierings
- Burgemeester Helmond, mevrouw Blanksma
- Voorzitter Bestuurlijk Platform en Burgemeester Son en Breugel, de heer Gaillard
- Wethouder gemeente Veldhoven, mevrouw Ramaekers vanwege haar betrokkenheid bij diverse aanpalende gremia

Bijlage 4

Leden Stuurgroep

Leden Stuurgroep

Jack Mikkers, burgemeester Veldhoven en voorzitter

Berry Link, burgemeester Geldrop-Mierlo

Wilbert Seuren, wethouder Eindhoven

Ceciel Noordman, gemeentesecretaris Best

Alwin ter Voert, gemeentesecretaris Helmond

Eef Mengers, ambtenaar Son en Breugel

Lucien Panken, ambtenaar Eindhoven

Harm Mertens, secretaris