

Van

Postbus 60055, 6800 JB Arnhem
Velperplein 8, 6811 AG Arnhem
Telefoon (026) 355 13 55
Fax (026) 355 13 99
info@kplusv.nl
www.kplusv.nl

Notitie

**Krachtig besturen in lokaal en
regionaal perspectief**

**KplusV beoordeelt sterktes en
zwaktes van regionaal
samenwerken**

Referentie

Arnhem, 21 november 2011
Ons kenmerk not-Ar-11-008/hzw/aoo

Inhoud

1	Inleiding	1
2	Het onderzoek naar krachtig bestuur	3
2.1	Ervaringen	4
2.1.1	Beoordelingskader	5
2.1.2	Hoe brengen wij de sterktes en zwaktes van het bestuur in beeld?	7
3	Tot slot	12

Bijlage

1	Enkele van onze adviseurs
---	---------------------------

1 Inleiding

De belangstelling voor de kwaliteit en de kracht van het openbaar bestuur neemt toe. De ontwikkeling van de vraagstukken, lokaal en regionaal, versterken de behoefte aan krachtig bestuur. Er zijn veel instrumenten ontwikkeld die inzicht geven in het functioneren van overheden. Onderzoek naar het vermogen om in te spelen op lokale en regionale vraagstukken is een van die instrumenten. KplusV heeft de kennis en ervaring in mensen en methoden om de sterktes en zwaktes van gemeenten individueel, samenwerkend en van regionale samenwerkingsverbanden in beeld te brengen.

Het onderzoek naar het vermogen van gemeenten en regio's om opgaven in samenwerking of regionaal aan te kunnen is misschien wel het krachtigste instrument om de kwaliteit en kracht van het bestuur inzichtelijk te maken en versterkingsmogelijkheden daarvoor te identificeren.

In deze notitie geven wij een schets van onze aanpak voor onderzoek naar aanwezige en potentiële kwaliteit en kracht van en voor gemeentelijke en regionale samenwerking.

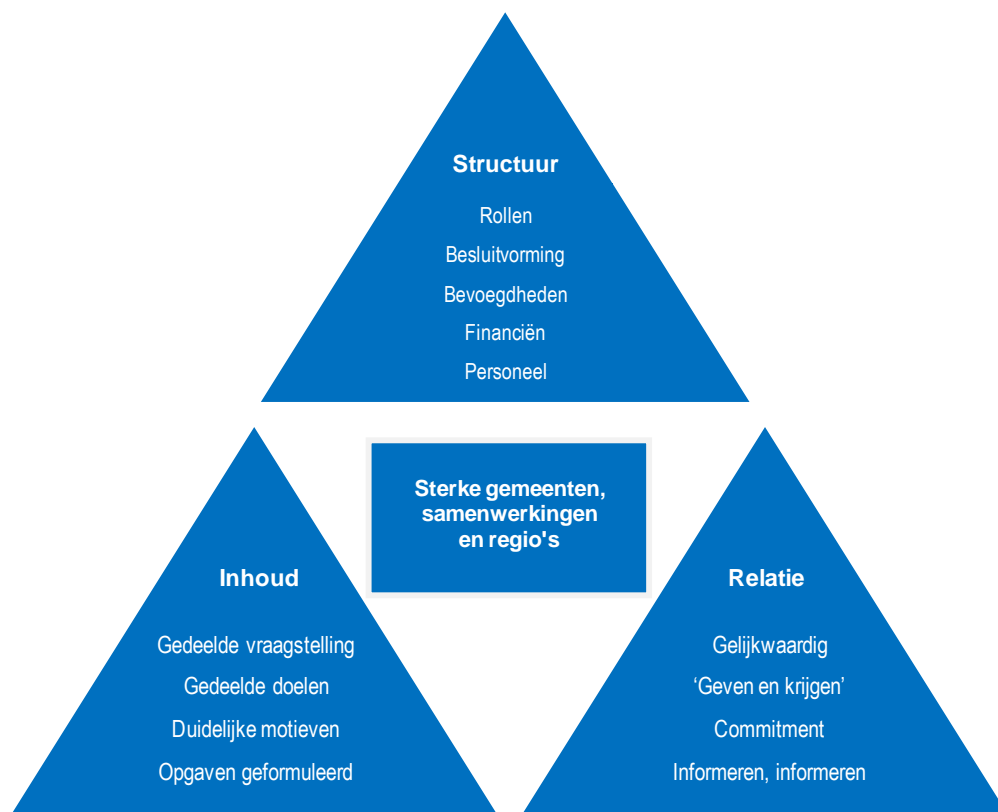
Waarover gaat krachtig besturen in lokaal en regionaal perspectief?

Krachtig besturen gaat vooral over bestuurlijke kwaliteit door:

- individuele gemeenten en samenwerking van gemeenten;
- regionaal samenwerkingsverbanden in een van de vormen van verlengd lokaal bestuur;
- het deelnemen in bredere netwerkverbanden door gemeenten, maatschappelijke partners en andere overheden.

Krachtig besturen vanuit de overheden dient de lokale en regionale gemeenschap, het maatschappelijk middenveld, de gemeenten zelf en andere overheden. Dit omvat het functioneren en het samenspel van politici, bestuurders en organisaties. Het gaat over de wijze waarop gemeenten, samenwerkingsverbanden en maatschappelijke en bestuurlijke partijen, doelen en ambities formuleren en deze realiseren of het vermogen mobiliseren deze te gaan realiseren. Krachtig besturen borgt ook kwaliteiten zoals die van dienstverlening en communicatie. Krachtig besturen moet zo merk- en zichtbaar worden dat het de burger aanspreekt. Het betreft alle kwaliteiten die belangrijk zijn voor onder meer welzijn en welvaart van inwoners, bedrijfsleven, instellingen en verenigingen, zowel regionaal als lokaal.

In onze adviespraktijk zien wij dat organisaties die willen samenwerken (te) snel in technische discussies over bevoegdheden, besluitvorming en structuren belanden, zonder helderheid te hebben over de gezamenlijke vraagstelling en doelen voor het samenwerken en, wellicht nog belangrijker, zonder inzicht en gevoel in motieven en commitment van de hoofdrolspelers. Uit onze projecten blijken de volgende succesfactoren wanneer politiek, besturen en organisaties kiezen voor het gezamenlijk ontwikkelen en realiseren van opgaven. Deze kristalliseren zich uit in inhoud van vraagstelling en de voorwaarden voor de relaties. Daaruit volgen de samenwerkingsstructuren. Schematisch ziet dit er als volgt uit.



Als KplusV plaatsen wij krachtig bestuur in de context van de vraagstukken van de gemeenten, regio en maatschappelijke en bestuurlijke verbanden. De beoordeling van het vermogen om krachtig te besturen vindt plaats aan de hand van:

- de gemeentelijke en regionale opgaven en de ambities van en voor de gemeenten en de regio;
- de eisen die gemeenten en de omgeving aan zichzelf en aan regionaal samenwerken stellen;
- de ontwikkelingen die op gemeenten, maatschappij en regio's afkomen.

De beoordeling van krachtig bestuur is niet alleen een zaak van toetsen van ingezette middelen, maar juist van de (mogelijke) rolinvullingen door de gemeenten, regionale verbanden en maatschappij. En ook van het beoordelen van het samenspel tussen de gemeenten, de regionale bestuurlijke en ambtelijke organen en maatschappelijke en bestuurlijke partners.

2 Het onderzoek naar krachtig bestuur

Bij het in beeld brengen van de kracht van bestuur, zowel lokaal als regionaal, zullen sterke punten blijken, maar ook de minder sterke. Een onderzoek door KplusV naar krachtig bestuur onderscheidt zich onder meer doordat wij:

- onafhankelijk en feitelijk beoordelen;
- de blik op meerdere actoren en hun rollen richten;
- de blik van buiten naar binnen benutten;
- een veelheid aan bronnen gebruiken;
- problemen en oorzaken analyseren en aanbevelingen doen voor het versterken van het besturen en gemeentelijke participatie, zodat politiek, bestuur en organisaties zelf tot afwegingen komen.

De beoordeling van het krachtig besturen is niet eenzijdig. De blik is breed: "Doen de gemeenten en/of de regio de juiste dingen en doen zij die goed en leveren wanneer wordt samengewerkt de gemeenten de daarvoor benodigde bijdragen?" Daarbij gaat het ook om het anticiperend vermogen, het voor de toekomst 'kunnen' van gemeenten. Dit 'kunnen' heeft voor samenwerken betrekking op verschillende aspecten, waaronder:

- werken vanuit een visie op de toekomst van de gemeente en regio;
- integraal en inclusief denken (vanuit lokaal en regionaal perspectief);
- regionale en lokale belangen en mogelijkheden verbinden;
- aangaan van nieuwe maatschappelijke en bestuurlijke coalities;
- verbindend leiderschap, inspireren en overtuigen van partners en belanghebbenden.

Deze en andere aspecten, die behoren tot de beginselen van goed lokaal en regionaal bestuur, komen terug in de vragen die wij hanteren bij het beoordelen van krachtig besturen in lokaal en regionaal perspectief.

De beoordeling geeft antwoord op de vraag of gemeenten en regio de juiste dingen goed doen door middel van meerdere soorten bevindingen. Voorbeelden daarvan zijn:

- of de gemeenten individueel, gezamenlijk of als regio en samen met andere maatschappelijke partijen in staat zijn doelen te formuleren;
- de manier waarop betrokken partijen daarbij hun rol invullen, capaciteiten mobiliseren en bundelen;
- de consistentie van beleid inclusief het invullen van de voorwaarden voor beleidsrealisatie en het nemen van de consequenties daarvan;
- de resultaten die worden behaald en of dat aanleiding geeft samenwerkingsrollen te versterken;
- het vermogen tot samenwerken met andere overheden voor het formuleren en realiseren van regionale opgaven.

Een voorbeeld van regionaal en maatschappelijk samenwerken dat van belang is voor de kracht van het besturen zijn maatschappelijke allianties. Veel maatschappelijke organisatie zoals scholen, zorg- en welzijnsinstellingen en buurt- en dorpsverenigingen zoeken naar mogelijkheden om duurzaam flexibeler te worden. Hun begrotingen kennen grote posten zoals vastgoed/huisvesting en personeel. Op elk van deze posten is samenwerking mogelijk, maar tegelijkertijd lastig. Dat geldt ook voor de deelname door bijvoorbeeld gemeenten en woningcorporaties.

Door genoemde partijen samen te laten werken bij bijvoorbeeld gezamenlijk werkgeverschap en gezamenlijk vastgoedbeheer, ontstaat nieuw en duurzaam perspectief voor regionaal en lokaal belangrijke maatschappelijke functies.

Onze aanpak en beoordeling van krachtig besturen gaat in op de volle breedte van het functioneren van regio, gemeenten en de samenwerkingsverbanden daarbinnen. Dat kunnen wij ook doen ten behoeve van en in samenwerking met een onderzoekscommissie. Het schetsen van de kracht van het bestuur levert veel informatie op over de opgaven en over de sterke en minder krachtige punten in het functioneren. Het brengt de oorzaken van een tekort aan krachtig bestuur in beeld en biedt handvatten om de kwaliteit van het besturen te vergroten. De onderzoeksbevindingen vormen de basis waarmee gemeenten afzonderlijk en in samenwerking, regionale besturen, regionale organisaties en maatschappelijke en bestuurlijke partners met elkaar in gesprek kunnen gaan over hun functioneren, het samenwerken en over doelen en vervolgcacties voor de verdere ontwikkeling van functioneren en samenwerken. Niet als doel, maar als middel om regionale en lokale ontwikkelingen en opgaven op te pakken en te realiseren.

2.1 Ervaringen

Adviseurs van KplusV hebben de kwaliteit en slagvaardigheid van gemeenten en regio's onderzocht gelijktijdig met de analyse van het vermogen van de daaraan deelnemende gemeenten om aan de regionale doelen bij te dragen. Doordat we het regionale onderzoek combineren met de analyses van de gemeenten, kunnen we een samenhangend perspectief bieden op de kracht en kwaliteit van het bestuur in de gehele regio.

Uitgangspunt voor het beoordelen van de kracht van regionaal besturen zijn de opgaven waarvoor gemeenten en de regio, ook samen met maatschappelijke partijen, staan en komen te staan¹. Deze moeten in beeld zijn en alle betrokkenen moeten deze delen. Af te spreken is op welk bestuurlijk niveau deze worden gedeeld. Vanuit KplusV is de ervaring dat politieke betrokkenheid belangrijk is, ook voor het in beeld brengen van de regionale opgaven. Immers met name van de politiek wordt uiteindelijk besluitvorming gevraagd om slagvaardig besturen te waarborgen. Als je met en van elkaar weet wat er lokaal en regionaal te doen staat, dan kun je gaan beoordelen wat daar voor nodig is, wat het vermogen is om daaraan invulling te geven en of en waar dat versterking behoeft.

¹ Voorbeelden van gemeentelijke en vaak ook regionale opgaven zijn:

- Stimuleren economische initiatieven
- Ontwikkelingen op het gebied van zorg en welzijn
- Vergroten economische en maatschappelijke participatie
- Aanpassen woningvoorraad
- Verbeteren regionale bereikbaarheid en mobiliteit

Om tot een goede beoordeling te komen is kracht van argumenten noodzakelijk. Wat de lokale en regionale opgaven zijn is duidelijk, maar ook hoe je de kwaliteit en kracht van besturen door gemeenten en regio beoordeelt dient vooraf duidelijk te zijn. Inzicht in de wijze en maten voor het beoordelen geeft onderbouwing voor argumenten waarom de kwaliteit en kracht van besturen goed of te versterken is. Wij doen dat door gerichte vraagstellingen (§ 2.1.2). Daarmee ontstaat een volgbare en geobjectiveerde beoordeling van de kracht van het regionaal bestuur en het vermogen van de gemeenten om daaraan bij te dragen.

2.1.1 Beoordelingskader

Bestuurlijke kwaliteit en kracht van regionaal samenwerken en het daaraan bijdragen door gemeenten is geen zaak van rapportcijfers. Vanwege de verschillen in aard en belang van opgaven en in de betekenis van regionaal samenwerken daarvoor, hanteren wij een beoordeling vanuit verschillende perspectieven. Daarom beoordelen wij de sterktes, zwaktes en (on)mogelijkheden voor de lokale en regionale opgaven in relatie tot de rol die de regio en de gemeenten gezamenlijk en afzonderlijk hebben en in relatie tot het belang van de opgaven.

Voor de rollen van samenwerkende gemeenten of een regio kijken wij naar die als bestuurder (formeel of informeel gestructureerd) en die als uitvoerder van gezamenlijk of regionaal belegde taken. Voor de analyse van de gemeentelijke regionale participatie bezien wij de rol van de gemeente als participant in de samenwerking of regio.

Samenwerkende gemeenten en de regio kunnen vanuit deze twee rollen opgaven hebben die zowel van strategisch, tactisch als uitvoerend belang zijn. De rol van de gemeenten is de andere kant van de medaille van samenwerken en kan eveneens opgaven op deze drie niveaus hebben.

Opgaven op het niveau van strategische belang betreffen integrale visieontwikkeling en doelbepalingen met daarin het benoemen en uitwerken van programma's op het gebied van bijvoorbeeld economische of maatschappelijke structuurversterking. Daarbij horen ook het verkrijgen van draagvlak op Nederlandse of Europese schaal (strategische lobby) en het in beeld hebben van de consequenties zoals mensen, financiën en organisatie, legitimatie en communicatie. Opgaven op tactisch niveau hebben betrekking op de beleidsontwikkeling en –bepaling op onderdelen. Daarbij zijn ook de besluiten aan de orde voor het waarborgen van de financiën en organisatie en die over planning & control. Opgaven op uitvoerend niveau kunnen zijn de gezamenlijke organisatie en uitvoering van sociale zaken, shared services in de bedrijfsvoering en belastingen en geven aan hoe kwaliteit, effectiviteit, efficiency en tijdigheid daarvan worden gewaarborgd.

Bij de rollen van samenwerkende gemeenten en regio gaan wij er in onze aanpak vanuit dat deze, ongeacht de juridische vorm, opereert als 'verlengd lokaal bestuur'. Dat wil niet zeggen dat vanuit samenwerking of regio geen contacten worden onderhouden met burgers, maatschappelijke partners en andere overheden wanneer de opgaven worden gerealiseerd. Maar de samenwerking of regio is geen eigen democratisch gekozen bestuur. Zover zijn we (nog) niet in Nederland.

Het verband van de niveaus van de opgaven, de rollen van samenwerkende gemeenten of regio en de rol van de gemeenten staat hierna schematisch weergegeven. Opgaven worden voor het beoordelen van de sterktes, zwaktes, en (on)mogelijkheden in een kwadrant ingedeeld.

Opgaven	Rol	Samenwerkende gemeenten of regio		Gemeenten
		Bestuurder	Uitvoerder	Participant
Strategisch belang				
Tactisch belang				
Uitvoerend belang				

Vanuit eigen ambities en wettelijke taken bestaan lokale en regionale opgaven. Maar ook door (externe) ontwikkelingen en omgevingsfactoren ontstaan kansen en bedreigingen voor de regio en de gemeenten. Vanuit de analyse van de externe ontwikkelingen kunnen regio en gemeenten kiezen wat daarvoor de opgaven zijn: welke kansen dienen te worden opgepikt en welke ontwikkelingen moeten worden tegengegaan. Het verband van de opgaven, de rollen van samenwerkende gemeenten of de regio, de rol van de gemeenten en de sterktes, zwaktes en de (on)mogelijkheden wordt geanalyseerd en uitgewerkt. Als voorbeeld vanuit de rol als bestuurder van samenwerkende gemeenten of regio op het strategisch niveau geeft dit het volgende kader (volgende pagina).

Rol	Samenwerkende gemeenten of regio	
	Bestuurder	
Opgaven	Sterk en kansrijk	Zwak en kansrijk
Strategisch belang	Sterk en tegen te gaan	Zwak en tegen te gaan

Voor iedere rol en voor ieder niveau van de opgaven wordt beoordeeld en in beeld gebracht voor welke opgaven regionaal of lokaal de kwaliteit en kracht sterk en kansrijk is en waarom dat zo is. Evenzo hoe op grond van kracht en kwaliteit bedreigende ontwikkelingen tegengegaan (kunnen) worden, voor welke kansrijke opgaven kracht en kwaliteit te versterken zijn en voor welke bedreigende ontwikkelingen kracht en kwaliteiten nog te mobiliseren zijn.

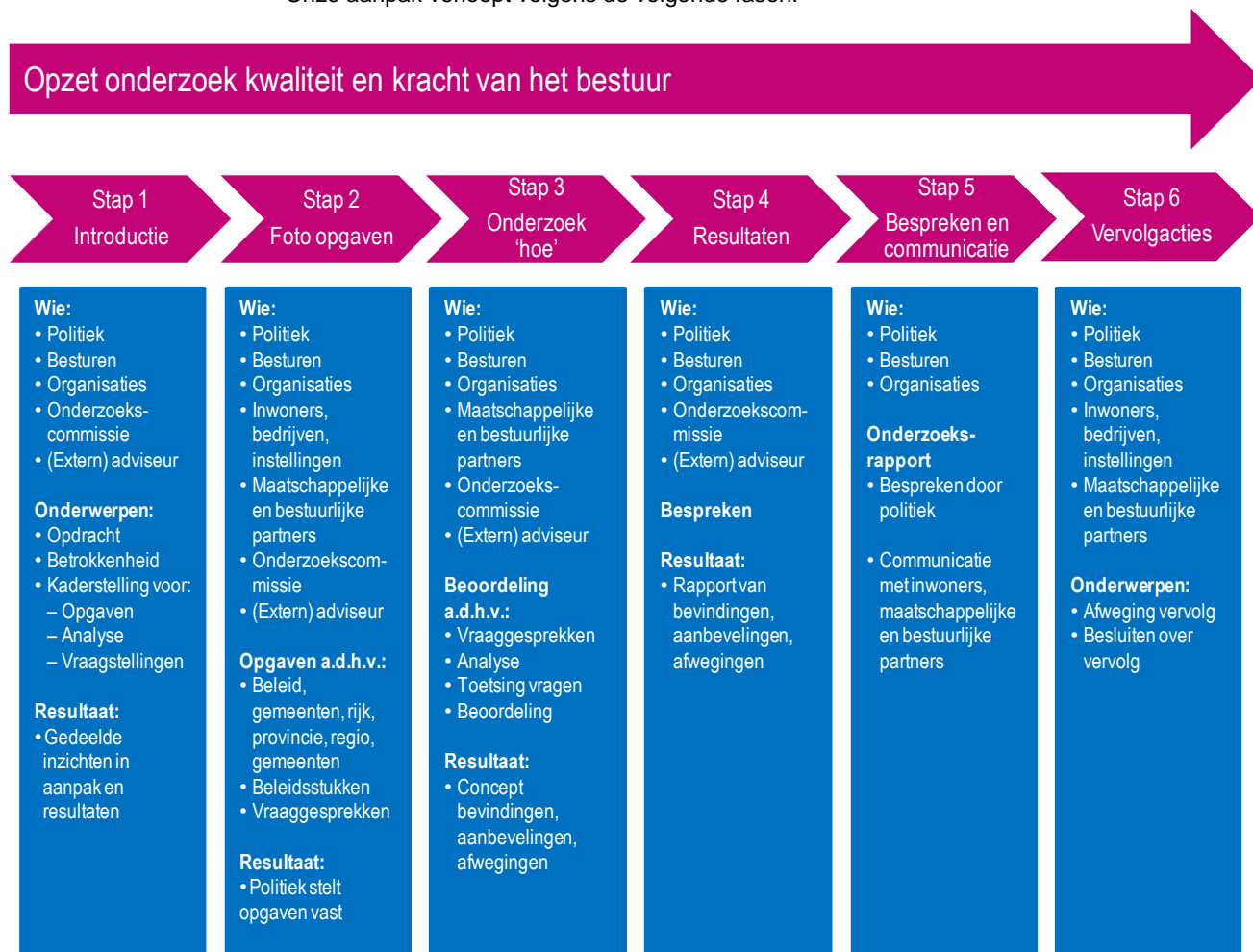
Alle perspectieven van kwalitatief en krachtig bestuur brengen wij zo voor iedere rol en opgavenniveau in beeld. Door voor de opgaven na te gaan hoe sterk of zwak regio en gemeenten daarin vanuit het belang van de opgaven en de rol opereren, ontstaat een duidelijke en genuanceerde beoordeling. Deze biedt de aanknopingspunten voor versterkingen, het benutten van kansen en het tegengaan van ongewenste ontwikkelingen.

2.1.2 Hoe brengen wij de sterktes en zwaktes van het bestuur in beeld?

Bij het onderzoek gaan wij eerst in op het 'wat' en daarna het 'hoe'. Voor het 'wat' maken wij een 'foto' van welke opgaven en ambities gemeenten en regio hebben en waarvoor gemeenten en regio op grond van ontwikkelingen en maatschappelijke vraagstukken komen te staan? Dit is de opgavenbepaling. Deze wordt bestuurlijk vastgesteld door deze gezamenlijk te bespreken en af te wegen. De opgavenbepaling is de basis voor het beoordelen van het 'hoe'.

Bij het 'hoe' gaat het om het in beeld brengen en beoordelen van de wijze waarop gemeenten en regio de opgaven oppakken en daarbij elkaars en mogelijkheden van andere partijen in regionaal verband betrekken. Bij de beoordeling komen de sterke punten en versterkingspunten naar voren.

Onze aanpak verloopt volgens de volgende fasen.



De start is belangrijk, alle betrokkenen dienen inzichten te gaan delen in de onderzoeksopdracht, de aanpak en de wijze waarop met resultaten wordt omgegaan en hoe daaraan vervolg kan worden gegeven.

De opgaven

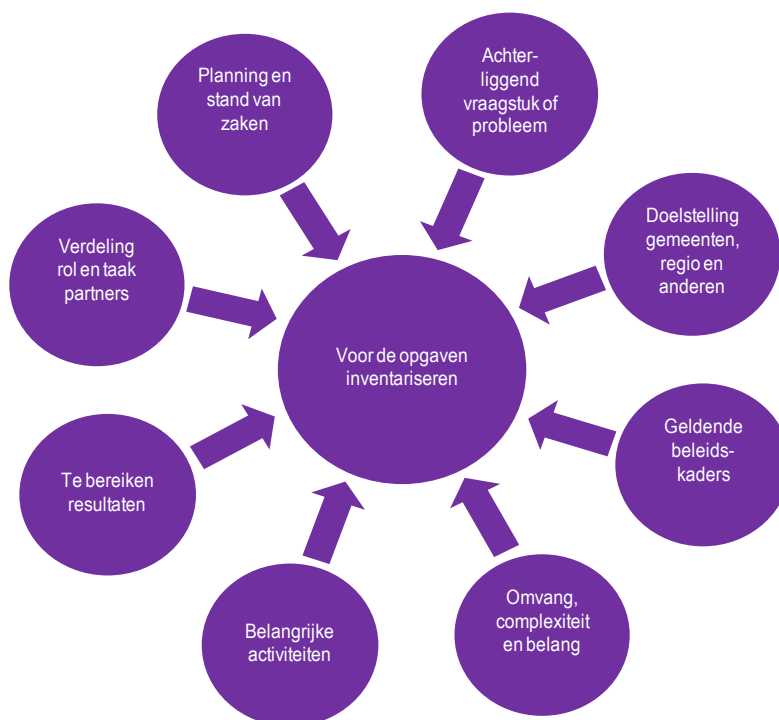
Eerst moet duidelijk worden wat de opgaven, ambities en ontwikkelingen van en voor de gemeenten en de regio zijn, nu en in de afzienbare toekomst. Informatie daarover kan worden verzameld met behulp van een vragenlijst en/of vraaggesprekken. Dit combineren wij altijd met het inventariseren van visie- en beleidsdocumenten. Om duidelijk in beeld te krijgen wat de goede dingen voor de regio zijn, adviseren wij ook maatschappelijke partners bij het in beeld brengen van de opgaven en ontwikkelingen te betrekken.

Volgens onze werkwijze bepalen gemeenten en regio, in samenspraak met partners de opgaven en ontwikkelingen waarvoor zij staan. De opgaven worden ontleend aan de sociale, fysieke, economische en demografische kenmerken (omgevingsfactoren) en ontwikkelingen. Daarnaast gelden de eigen ambities en kunnen er opgaven zijn die worden ontleend aan de regelgeving en het beleid van andere overheden.

Op grond van onze ervaringen blijkt dat veel ambities en opgaven van gemeenten en regio parallel lopen. Ditzelfde geldt ook voor belangrijke ontwikkelingen voor de gemeenten, deze zijn meestal ook regionaal belangrijk.

Wel formuleert men samenwerkend of regionaal de opgaven in de meeste gevallen op een hoger abstractieniveau, meestal ook gemeentegrensoverschrijdend en probeert men steeds oog te houden voor de regionale samenhang van opgaven. Wij zien vaak dat men samenwerkend of regionaal vooral op strategisch en tactisch niveau actief is en dat daarbij de uitvoering ligt bij de gemeenten. Interessant is dat opgaven die door gemeenten en regio op een zeker abstractieniveau worden geformuleerd vaak samenvallen met een (deel)terrein of markt van maatschappelijke partners. Door bedrijven, kennisinstellingen en maatschappelijke organisaties actief te betrekken bij de inventarisatie van opgaven, ontstaat meer inzicht in het vraagstuk, de oorzaken daarvoor en voor elkaars positie. Daarmee zien wij vaak een kiem voor nieuwe samenwerking ontstaan. Bovendien kunnen zodoende nieuwe vormen van uitvoering worden verkend, waarbij een verschuiving van overheid naar samenleving kan optreden.

De hoofdlijnen van de informatie die wij over de opgaven en ontwikkelingen inventariseren staan hieronder aangegeven.

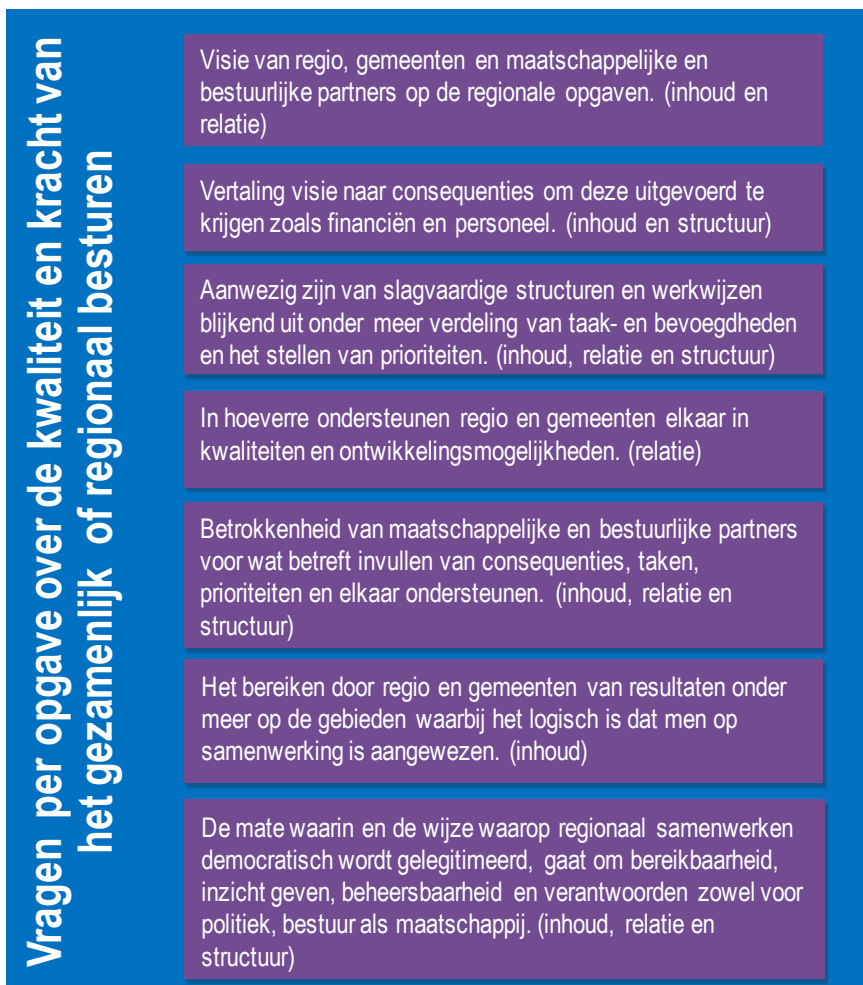


Het 'hoe' van de kwaliteit en kracht van het bestuur

Wat de sterktes en zwaktes van de regio en de gemeenten zijn, beoordelen wij aan de hand van hoe opgaven, ambities en ontwikkelingen worden ingevuld of kunnen worden ingevuld. Gemeenten kunnen de beleidsmatige ontwikkeling en de uitvoering voor de opgaven c.a. afzonderlijk of gezamenlijk invullen, als regio, als regio samen met de gemeenten, als partner in maatschappelijke allianties en in samenwerking met andere overheden.

Het onderzoek voor de beoordeling van de kwaliteit en de kracht van het bestuur strekt zich uit over het functioneren in de afgelopen jaren tot nu toe. Daarbij wordt vooral gelet op de betekenis voor de doorwerking naar de toekomst.

Om de kwaliteit en de kracht van het besturen te beoordelen, worden voor de opgaven vragen gesteld waarvan de antwoorden zicht geven op de sterktes en zwaktes en het vermogen om te anticiperen op ontwikkelingen, zowel als kans als bedreiging. Voor ieder van de rollen en het niveau van de opgaven gebruiken wij toegespitste vragen. Deze vragen sluiten voor wat betreft het besturen aan bij de succesfactoren met onderscheid van inhoud, relatie en structuur, voor het gezamenlijk door gemeenten ontwikkelen en realiseren van lokale en regionale opgaven. In het onderstaande schema zijn voorbeeldvragen aangegeven voor de rol waarbij gemeenten gezamenlijk of als regio besturen.



In de rol van bestuurder gaat het onder meer om de (lange termijn) visiebepaling op beleidsonderwerpen waarop in samenwerking of regionaal taken en eventuele bevoegdheden zijn afgesproken. Deze dienen helder te zijn en gedragen te worden door de regio en/of de gemeenten. Verder gaat het er om dat regio en gemeenten elkaar in staat stellen om effectief en slagvaardig te functioneren. Het samenwerken dient resultaatgericht te zijn.

Vanuit de vraagstelling gaat het bij de rol van bestuurder ook om het effectief en gelegitimeerd functioneren in en van bestuurlijke netwerken. Wanneer door gemeenten of regio wordt samengewerkt voor uitvoering, worden aan burgers, bedrijven, instellingen en andere overheden goederen en diensten geboden.

Deze kunnen door een afzonderlijke gemeenten, vanuit samenwerking of vanuit de regio tot stand worden gebracht. De vraagstellingen hierbij zijn erop gericht in beeld te krijgen of de gemeenten en regio om slagvaardig te zijn beschikken over actuele en resultaatgerichte beleidskaders.

Of het beleid duurzaam en samenhangend is en vertaald is in personele inzet en financiële middelen. Ook wordt nagevraagd wanneer en hoe men prioriteiten stelt en of deze zodanig zijn dat die voor de uitvoering duidelijk zijn. Verder wordt het tijdig en goed uitvoeren nagevraagd. Voor de rol van uitvoerder vragen wij ook na of de bestuurlijke visies doorvertaald en uitgewerkt zijn in beleidskaders en uitvoeringsprogramma's op tactisch niveau².

Alle antwoorden spreken wij in het onderzoek door met de respondenten, waarbij met name de onderbouwing met feiten wordt nagegaan.

Met vertegenwoordigers van maatschappelijke partners die betrokken zijn bij de opgaven worden vraaggesprekken gevoerd. Hen wordt aan de hand van concrete opgaven en voorbeelden gevraagd naar hun ervaringen met het functioneren van de (samenwerkende) gemeente en de regio en naar hun eigen visie op de opgave. Daarbij wordt nagegaan of en in hoeverre gemeenten of regio de partners in staat stelt actieve bijdragen te leveren of ten minste hen daartoe stimuleert en verbindt.

Resultaten

Aan de hand van de opgaven en ontwikkelingen per niveau (strategisch, tactisch en operationeel) werken wij voor de rol als bestuurder en uitvoerder en voor de gemeenten als participant de analyses over sterk en zwak uit. Wij doen dit aan de hand van de opgaven en ontwikkelingen, waarbij wij door middel van de antwoorden op de vraagstellingen onze analyses voor de beoordelingen maken.

Behalve deze analyses en de bevindingen daaruit schetsen wij in de rapportage een beeld per rol (bestuurder, uitvoerder, gemeenten als participant). Tevens geven wij aan wat de samenhang tussen de regio, gemeenten en maatschappelijke en bestuurlijke partners is en wat dit betekent voor de kracht van het lokaal en regionaal bestuur. Aansluitend worden afwegingen geschetst voor doelstellingen tot het versterken van de kwaliteit en kracht van het bestuur.

De eindrapportage wordt in concept besproken met lokale en regionale politiek en besturen en ambtelijke organisaties. Deze bespreking(en) bieden ruimte om aanvullende informatie over de actuele stand van zaken te geven en te corrigeren voor onjuiste weergegeven feiten. Hierna stellen wij de rapportage definitief op. Deze aanpak is door onze adviseurs ook in samenspraak met een externe commissie uitgevoerd waarbij de verantwoording voor de rapportage bij de commissie berustte.

In onze aanpak laten wij de verdere communicatie over onderzoek en rapportage over aan de gemeenten en de regio. Men kiest zelf de wijze waarop men inwoners, gemeenten, en maatschappelijke en bestuurlijke partners informeert over de uitkomsten van het onderzoek. Dit laatste geldt ook voor het afspreken en betrekken van partners voor vervolgcacties.

² Voorbeelden van opgaven waarbij dit aan de orde kan zijn:

- Bedrijventerreinen
- Onderwijs en arbeidsmarkt
- Woningbouw
- Afhankelijk van afspraken kunnen regionaal ook uitvoerende beheeropgaven aan de orde zijn zoals sociale zaken, belastingen, beheer voorzieningen en buitenruimte.

3 Tot slot

Bij het beoordelen van de kracht van het bestuur kijken wij naar het functioneren van de gehele bestuurlijke organisatie. Daaronder wordt verstaan het samenspel van regiobestuur, eventuele ambtelijke regionale organisatie en de regiogemeenten, alsmede de interactie met maatschappelijke en bestuurlijke partners. Met onze aanpak ontstaat inzicht in de kwaliteit en kracht van bestuur en leveren wij de informatie waarmee gemeenten en regio de relaties in de regio kunnen vernieuwen en versterken met als doel een groter vermogen om resultaten te bereiken. Dit kan door het aangaan van bijvoorbeeld nieuwe vormen van samenwerking, taakuitvoering en -differentiatie.

Op deze wijze draagt een onderzoek naar de kracht en kwaliteit van bestuur bij aan een versterking van het openbaar bestuur en van het totale netwerk van regionaal opererende organisaties.

Met de beschreven werkwijze hebben wij de kwaliteit en kracht van het bestuur van regio's in samenhang met de vermogens van gemeenten om daaraan bij te dragen, beoordeeld. Onze werkwijze sluit aan bij de behoefte om inzicht te krijgen in wat gelet op de ontwikkeling van regionale en lokale vraagstukken aan krachtig bestuur noodzakelijk is. KplusV heeft de kennis en ervaring in mensen en methoden om de sterktes en zwaktes van regio, regionaal samenwerkingsverband en de gemeenten in de regio in relatie tot de lokale en regionale opgaven in beeld te brengen en te adviseren over eventueel noodzakelijke versterkingen.

Bijlage 1

Enkele van onze adviseurs

Voor het onderzoeken van de kwaliteit en kracht van het bestuur van afzonderlijke en samenwerkende gemeenten en gemeenten in regionaal verband werken onze adviseurs in teamverband.

De betrokken adviseurs en hun ervaringen zijn:



Roland Heijnen houdt zich bezig met versterking van gemeenten en samenwerking door gemeenten. Hij voert hiervoor (verkennde) onderzoeken uit met als vraagstukken de bestuurskracht van gemeenten, het tot stand brengen van samenwerking en de innovatie van samenwerking. Adviezen zijn uitgebracht voor onder meer:

- Regio Rivierenland voor het ontwikkelen van een nieuwe bestuursstructuur en ambtelijke topstructuur.
- Provincie Noord-Holland voor het ontwikkelen van een visie op de bestuurlijke organisatie in de regio West-Friesland.
- Gemeente Beemster dit betreft een verkennend onderzoek naar bestuurlijk draagvlak voor vormen van intergemeentelijke samenwerking.

Roland Heijnen is ook een aantal jaren secretaris geweest van de visitatiecommissie Bestuurskracht Limburgse gemeenten; een onderzoekscommissie die alle Limburgse gemeenten heeft gevisiteerd.



Chrétien Sarton adviseert gemeenten, waterschappen en provincies over samenwerking, organisatieontwikkeling, reorganisatie, cultuurverandering en project- en programmamanagement. Door hem uitgevoerde onderzoeken en uitgebrachte adviezen op het gebied van samenwerking betreffen:

- De ambtelijke samenwerking tussen de gemeenten Stadskanaal, Vlagtwedde en Bellingwedde.
- Het ambtelijke samengaan door de gemeenten Zaltbommel en Maasdriel.
- Het strategische visietraject met alle stakeholders voor de Zeeuws-Vlaamse Kanaalzone in opdracht van de provincie Zeeland.
- Een samenwerkingsconferentie NOG Veiliger met Openbaar Ministerie, politie en 22 gemeenten in Noord-Oost Gelderland.
- Een samenwerkingsconferentie van BrabantWonen en BrabantZorg om te komen tot een gezamenlijke positionering naar klanten en in wijken.
- Een conferentie voor de gemeenten Oss, Uden en Veghel over het formuleren van een visie en het tot stand brengen van een regionale beleid- en investeringsagenda.



Evert Bovens richt zich voor zijn advisering vooral op de begeleiding van samenwerkings-trajecten, het uitvoeren van organisatievoorlichtingen en bedrijfsvoeringvraagstukken bij de overheid en not-for-profit organisaties. Door hem uitgebrachte adviezen op het gebied van samenwerking hebben betrekking op:

- De overdracht van parkeertaken door de gemeente Zeist naar de coöperatie Parkeerservice.
- De samenvoeging van onder meer de financiële administratie, ICT en huisvesting bij de oprichting van Toerisme Veluwe: een fusie van negen toeristische organisaties (VVV's) op de Veluwe.
- Het fusietraject van de muziekschool Gerard Boedijn en de Muziekschool Oostelijk West-Friesland.
- Het bedrijfsplan voor de samenwerking tussen de buitendienst van de gemeente Opsterland en het SW bedrijf Caparis.
- De haalbaarheid van samenwerking op het gebied van afvalinzameling tussen de gemeente Doetinchem en de gemeente Oude-IJsselstreek.
- Een rekenkameronderzoek naar samenwerkingsverbanden van de gemeente Borger-Odoorn.



Hans van der Zwan is actief als adviseur voor politiek, bestuur en management. Daarbij richt hij zich op vraagstukken ter versterking van bestuurskracht, strategische visievorming, voorbereiding en realisatie van fusie en samenwerking en projectontwikkeling, grondbeleid- en -exploitatie. Samenwerking betreft zowel publiek-publiek als publiek-private samenwerking. Door hem uitgevoerde onderzoeken en uitgebrachte adviezen betreffen onder meer:

- De bestuurskracht van Parkstad Limburg en de gemeenten in Limburg.
- De kracht van de samenwerking van gemeenten in de Krimpenerwaard.
- De toekomst van samenwerking door Dantumadeel en Dongeradeel.
- Perspectieven van samenwerking in de Leidse en Haagse regio.
- De opzet van samenwerkingen door Noord- en Midden Limburgse gemeenten.
- Het opzetten en implementeren van samenwerkingen op verschillende gemeentelijk taakgebieden zoals toezicht en handhaving, belastingen, sociale zaken en shared services.

Hans van der Zwan is de ontwikkelaar van de aanpak voor het beoordelen van de bestuurskracht van gemeenten zoals deze thans door het Kwaliteitsinstituut Nederlandse Gemeenten (KING) wordt voorgestaan. Bij publiek-private samenwerking betreft dit projecten op uiteenlopende gebieden van welzijn en sport tot en met bedrijventerreinen, woningbouw en infrastructuur.



Vincent Siegmund is directeur van KplusV, naast zijn directietaken houdt hij zich bezig met adviesopdrachten in het Openbaar Bestuur, met name gericht op strategie- en organisatieontwikkeling. Vincent Siegmund is tevens als één van de zes gecertificeerde organisatiecoaches verbonden aan KING. Recente opdrachten waar Vincent Siegmund bij betrokken was, zijn onder andere:

- Het ontwikkelen van een nieuwe bestuursstructuur voor de Regio Rivierenland.
- Het ontwikkelen van een gezamenlijke visie op de Wet werken naar vermogen voor 9 gemeenten in West-Brabant.

Voor meer informatie over onze aanpak voor het in beeld brengen en adviseren over de kwaliteit en de kracht van het lokaal en regionaal besturen kan contact worden opgenomen met Roland Heijnen (06 270 855 43), Vincent Siegmund (06 270 855 48) of Hans van der Zwan (06 270 855 69). Zij zijn ook bereikbaar op ons kantoor op 026 355 13 55.