



common eye

Samenwerken in de Baronie

Advies over inhoud en vorm van de samenwerking

Definitief (7 november 2024)



Ben Hammer en Freek van Berkel

Inhoudsopgave

- | | |
|----------------------------------|--|
| I. Inzichten | Belangrijke inzichten uit de gesprekken en bijeenkomsten |
| II. Uitgangspunten | Gedragen en gemeenschappelijke uitgangspunten voor de samenwerking |
| III. Inhoudelijke thema's | Gezamenlijke agenda: thema's waarop we willen samenwerking in de Baronie |
| IV. Vorm | Samenwerkingsvorm en -structuur |
| V. Proces | Samenwerkingsafspraken en vervolgstappen om de samenwerking werkend te krijgen |

I. Inleidende inzichten (1)

Beelden die kleuring geven aan de contouren van de samenwerking

Uit de interviewronde en bestuurlijke bijeenkomst van 10 september zijn diverse belangrijke beelden opgehaald die bepalend zijn voor hoe de samenwerking in de Baronie (verder) wordt ontwikkeld en ingericht. Deze zijn van betekenis voor zowel de inhoudelijke thema's waarop we willen samenwerken als de vorm die we kiezen voor de inrichting van de samenwerking.

- Allereerst is er bij al de tien Baronie-gemeenten een hoge motivatie voor het verder ontwikkelen van de samenwerking. Er liggen **urgente opgaven die gemeenten samen willen oppakken** en er is grote behoefte om nu door te pakken. Het credo: "We zijn al een tijdje bezig, nu willen we toch wel echt doorpakken". De behoefte komt voort vooral voort uit de wens om de uitvoeringskracht echt te vergroten.
- Er zijn uiteenlopende argumenten en motieven voor het ontwikkelen en versterken van de Baronie samenwerking. Naast het veel genoemde **vergroten van slag- en uitvoeringskracht** gaat het ook om het verminderen van kwetsbaarheid, verbeteren van kwaliteit, het realiseren van regionale opgaven en een sterke regionale positionering van gemeenten binnen de stedelijke regio's of richting provincie/Rijk.
- Er ligt al heel veel waarop we kunnen voortbouwen. Ook bestaan er op Baronie-niveau al veel samenwerkingstafels (voornamelijk in het fysieke domein) die we kunnen onderbrengen in de samenwerking.
- Op dit moment hebben (nog) niet alle bestuurders een duidelijk beeld bij

"het waarom" van de Baronie samenwerking en is het niet voor alle bestuurders duidelijk wat de inhoudelijke thema's zijn waar de Baronie samenwerking voor staat en voor wil gaan. Dit moeten we met elkaar concreet maken, o.a. door het opstellen van een **gezamenlijke en gedragen kernagenda**. Dit geeft duidelijkheid over waar gemeenten elkaar ook echt bij nodig hebben. Op deze kernagenda wordt commitment van alle gemeenten verwacht/afgesproken.

- Het meest logische is om de samenwerking te starten vanuit thema's in het fysiek-ruimtelijke domein, hier zijn immers de afgelopen jaren al veel stappen gezet.
- Ook is er in verschillende trajecten, evaluaties en initiatieven al veel nagedacht over een passende werkwijze voor samenwerking in de Baronie. We sluiten zoveel mogelijk aan bij wat er al ligt.
- In het sociaal domein zien we een gefragmenteerd en versnipperd beeld en is er weinig tot geen behoefte om samenwerkingsverbanden die nu goed lopen, te beëindigen. Hier willen we vooral verkennen wat momenten zijn in de ontwikkeling van de samenwerking waarop we taken kunnen onderbrengen in de Baronie samenwerking. Ook bevorderen we hiermee dat we samen afstemmen over wat er speelt, zodat we in ieder geval zicht houden met elkaar op ontwikkelingen en we, waar zich kansen voordoen, we onszelf sneller gelegenheid bieden daar meer in samen te werken.

I. Inleidende inzichten (2)

Beelden die kleuring geven aan de contouren van de samenwerking

- Bij alles wat er al loopt binnen de Baronie (en de regio) is er bij alle gemeenten behoefte aan duidelijkheid en structuur. Ook al moeten we het niet de hele tijd hebben over governance, we zien dat **structuur wel helpt en nodig is om houvast en ondersteuning te bieden in het realiseren van onze opgaven en ambities**. En we zoeken naar houvast en duidelijkheid over wat we nu in welk verband gaan oppakken.
- De regio wordt veel omschreven als “lappendeken” als het gaat om samenwerkingsverbanden. Gemeenten hebben op verschillende thema’s vaak een andere oriëntatie, zowel uit lokale keuzes als door “opgelegde” samenwerkingsverbanden vanuit het Rijk.
- De behoefte aan en ambitie voor meer congruentie is duidelijk uitgesproken. Echter, 100% congruentie nastreven is niet realistisch en behoefte aan wat meer congruentie betekent niet dat we bestaande samenwerkingsverbanden willen afbreken (dit kan ook vaak niet). We willen vooral starten met thema’s waar de motivatie hoog is.
- Er is een lijst met taken voor overdracht vanuit de RWB. Dit gesprek is nog gaande en als er in de overdracht van taken vanuit de RWB nog zaken veranderen, gaan we in gesprek om deze op een goede manier te integreren binnen de poho’s.
- Bij de keuze voor de juridische vorm is er veel spraakverwarring over de voor- en nadelen van een gemeenschappelijke regeling. Ook is er vanuit ervaringen in andere samenwerkingsverbanden (zoals de RWB) veel negatieve beeldvorming bij vormen zoals de GR. **Bij het ontwikkelen van de Baronie samenwerking willen we een helder en scherp gekregen over de voor- en nadelen van verschillende vormen en ons niet laten leiden door beeldvorming of spraakverwarring.**

II. Uitgangspunten (1)

Gedragen en gemeenschappelijke uitgangspunten voor de samenwerking

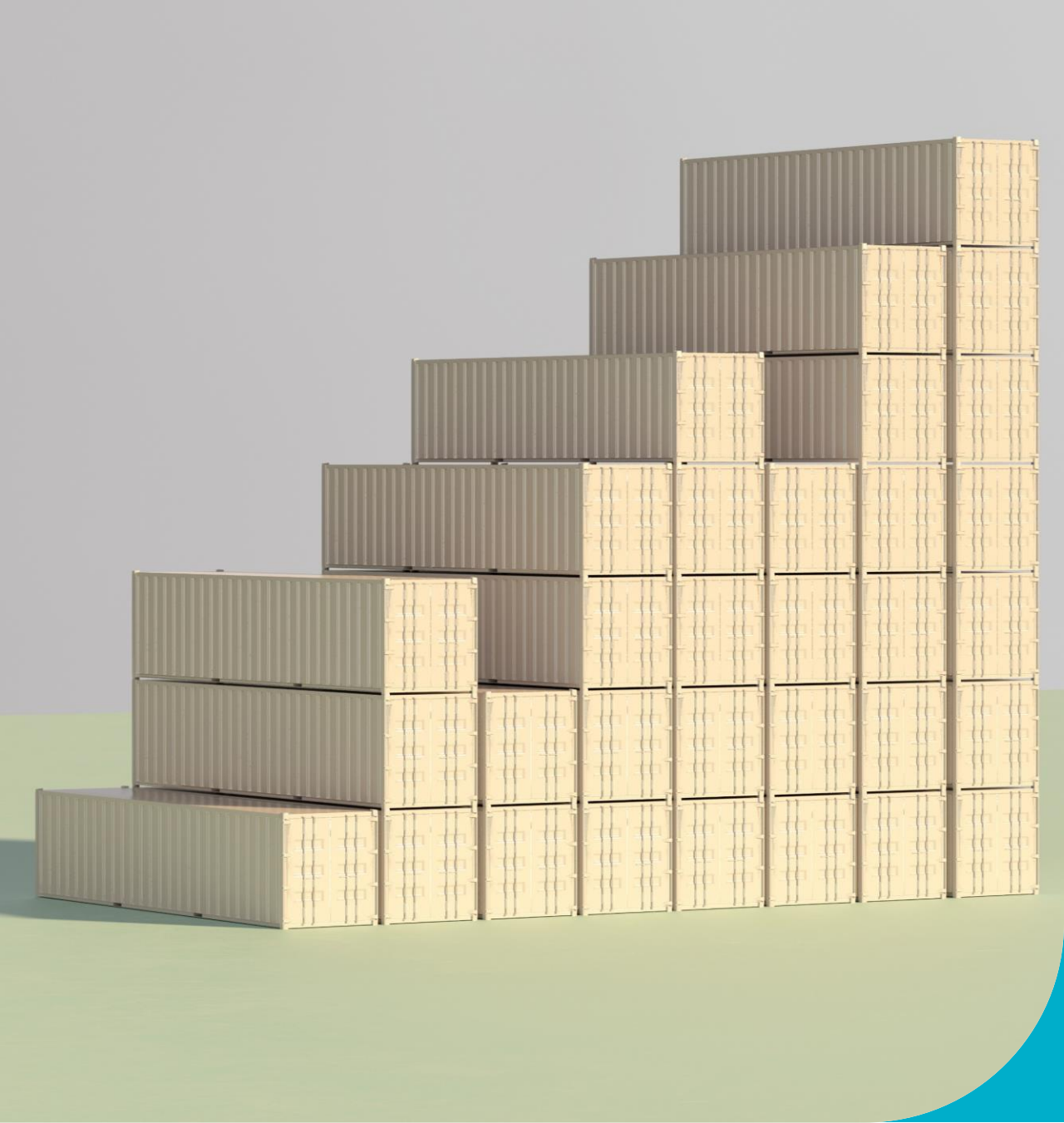
Op basis van onze interviewronde definiëren wij een aantal uitgangspunten die leidend zijn bij het ontwikkelen van de samenwerking.

- Het is belangrijk bij het doorontwikkelen van de samenwerking in de Baronie bewuster dan nu **aan te sluiten bij de *Daily Urban Systems*** waarin gemeenten zich bevinden. Op die manier richten we de samenwerking meer vanuit inwoners en de samenleving in (ergo: meer maatschappelijk dan bestuurlijk perspectief). Daarbij is van belang dat er een sterk verhaal ligt over wat de Baronie is en waarom we in de regio samenwerken. Een **herkenbaar en gezamenlijk verhaal** helpt uitleggen waarom en voor wie we samenwerken en legitimeert de keuzes die we maken.
- De **samenwerking in de Stedelijke Regio Breda-Tilburg (SRBT) is strategisch-inhoudelijk leidend** in wat we binnen de Baronie samenwerking oppakken. Op het niveau van de SRBT komen fysieke, sociale en economische thema's samen op strategisch niveau, ook in relatie tot landelijke en provinciale ontwikkelingen.
- Voor de Baronie (evenals voor Hart van Brabant) geldt dat wat strategisch op SRBT niveau wordt afgesproken (bijv. in de kernagenda) binnen de Baronie op operationeel en tactisch niveau vorm krijgt. Het verder ontwikkelen van de Baronie-samenwerking versterkt ook de positie van de 10 Baronie gemeenten binnen de SRBT. Vanuit de Baronie komt input voor het strategische gesprek binnen de SRBT.
- Concreet betekent dit dat we de besluitvormings- en vergadercyclus van de Baronie afstemmen op die van de SRBT en Hart van Brabant. Op termijn is het zinvol om verder te verkennen hoe tussen SRBT, Hart van Brabant en Baronie meer efficiencyvoordelen en synergie gerealiseerd kan worden. Bijv. door meer thema's samen op te pakken en/of regionale tafels samen te voegen.
- We willen een samenwerkingsmodel waarin het duidelijk is op welke thema's (en door wie) binnen de Baronie wordt samengewerkt. Dit betekent dus niet dat alle 10 gemeenten op alle thema's samenwerken. Er is een **onderscheid tussen collectieve thema's waar alle 10 op willen samenwerken en thema's waar in coalities van gemeenten wordt samengewerkt**. Het te kiezen model moet hier ruimte bieden voor collectieve thema's en de zogenaamde *coalitions of the willing*.

II. Uitgangspunten (2)

Gedragen en gemeenschappelijke uitgangspunten voor de samenwerking

- Naast duidelijkheid over de thema's, moet de nieuwe vorm/structuur helderheid geven in de positionering van alle (inhoudelijke) werkgroepen en tafels. Dit gaat zowel om wat waar besproken wordt als hoe gemeenten en samenwerkingstafels zich tot elkaar verhouden. De doorontwikkeling van de samenwerking moet dan ook niet persé leiden tot meer tafels, maar het beter organiseren van de tafels die er zijn en de verbinding ertussen.
- We **bewaken de democratische legitimiteit van de samenwerking en maken duidelijk hoe we gemeenteraden betrekken**. Hier zijn verschillende varianten voor en hier moeten we een keuze in maken.
- We richten de samenwerking niet zwaarder in dan de opgaven van ons vragen, dus "zo licht als kan". We willen niet onnodig tijd verliezen aan bureaucratie of ingewikkelde governancestructuren.
- Voor het ontwikkelen van de samenwerking is het pakken van het huidige momentum belangrijk. Er is de afgelopen jaren al veel uitgewerkt en het werkend krijgen van de samenwerking vraagt inbreng in tijd en energie. Een samenwerking op papier is mooi, maar het gaat om het **pakken van verantwoordelijkheid en leiderschap bij de betrokken spelers**.
- Onder de Poho fysiek komen specifieke vakpoho's. Er ligt hier een behoefte, omdat voor een aantal onderwerpen al specifieke bestuurlijke overleggen zijn in de Baronie. Bijvoorbeeld voor wonen en mobiliteit. Zo krijgen deze overleggen een duidelijkere positie.
- We gaan met elkaar **werkende weg** ondervinden of dit een goede opzet van de samenwerking en passen dit zo nodig aan.



INHOUD

Inhoudelijke thema's

In deze paragraaf schetsen we de thema's waarop we willen samenwerken in de Baronie.

III. Inhoudelijke thema's

Inleiding op 1^e voorzet voor de inhoudelijke thema's in de Baronie samenwerking

Uit de gehouden interviewronde en bureaustudie zijn een aantal belangrijke rode draden gehaald over welke inhoudelijke thema's we wel of juist niet moeten onderbrengen in de Baronie samenwerking. Hierin maken wij onderscheid tussen drie typen thema's:

- I. Collectieve thema's:** dit zijn thema's waar je met de 10 Baronie gemeenten nu mee kan starten en waar alle gemeenten commitment op tonen. Deze zitten voornamelijk in het fysiek-ruimtelijke domein. Voor een deel wordt op deze thema's al samengewerkt in de Baronie aan diverse tafels. Het gaat hier om het inbedden van bestaande tafels in een nieuwe samenwerkingsstructuur en -vorm.
- II. Thema's voor coalities:** thema's die je kan onderbrengen in de Baronie, maar waar je niet direct met 10 gemeenten op samenwerkt. Deze thema's worden opgepakt in coalities van gemeenten die hiermee aan de slag willen en waarvan je gedurende de looptijd van de samenwerking kijkt of en hoe anderen hierbij kunnen en willen aanhaken. Deze thema's zijn in veel gevallen formeel wel onderdeel van een poho vanwege de raakvlakken met het thema van die tafel. Het is hierin belangrijk om bij projecten of programma's die in coalities worden opgepakt, met elkaar afspraken te maken over de afstemming. Bijvoorbeeld de voortgang van specifieke projecten tussen 4 gemeenten niet op een poho vergadering bespreken, maar bij voorkeur in kleiner verband.
- III. Ingroei thema's:** thema's die nu nog zijn belegd in bestaande samenwerkingsverbanden en waarvan gemeenten op dit moment (nog)

niet de urgentie of motivatie voelen om deze onder te brengen in een nieuw samenwerkingsverband op Baronie niveau. Voor deze thema's is het belangrijk om ze de komende jaren gezamenlijk in beeld te houden en te verkennen of en wanneer er een momentum is om deze aan de Baronie samenwerking toe te voegen. Uit onze gespreksronde blijkt dat dit vooral thema's zijn uit het sociaal domein.

- **Ruimte voor differentiatie en flexibiliteit**
We komen hierbij de vorm/structuur nog op terug, maar binnen de Baronie samenwerking is het belangrijk om flexibiliteit in te bouwen dat niet alle thema's altijd met 10 gemeenten hoeven te worden opgepakt. De motieven om samen te werken kunnen per thema verschillen, bijv. kwaliteit, kosten, kwetsbaarheid, *daily urban systems* of historische verbanden. Sommige thema's pak je in coalities op of voer je wel met 10 gemeenten overleg over, maar is er flexibiliteit in hoeverre je als gemeente participeert in projecten die vallen onder dat thema.
- **Overdracht van taken vanuit RWB naar de Baronie**
Er is ingestemd met een strategische agenda vanuit de RWB waarin is bepaald welke taken bij de RWB blijven en welke taken overgedragen worden naar de Baronie. Bij het overdragen van taken naar de Baronie is het belangrijk dat ook de middelen meekomen en dat er een logische ordening is in welke taken bij RWB en Baronie liggen ("geen rare knips").
- **Geen wildgroei aan thema's:** in de Baronie samenwerking (zeker in 2025) zorgen we voor focus met elkaar en voorkomen we een wildgroei aan thema's.

III. Collectieve thema's (1)

Waarmee we nu kunnen starten

Collectieve thema's waarmee je nu kan starten

Zoals gezegd zijn er een aantal thema's die nu direct kunnen worden belegd in de Baronie samenwerking (collectieve thema's). De precieze invulling van de collectieve thema's is niet "in beton gegoten". Bij het ontwikkelen van de kernagenda in 2025 en de nadere invulling van de thema's zijn de poho's aan zet om verder met elkaar te verkennen welke thema's ze met wie oppakken.

- **Wonen:** de huidige woontafel moet worden ondergebracht in de Baronie samenwerking. Onderwerpen voor dit thema zijn:
 - Uitwerken woondeal
 - Beoordeling/afweging van (kleine) woningbouwprojecten binnen bestaand stedelijk gebied
 - Afspraken over woningdifferentiatie (30-40-30-norm).
 - Huisvesting aandachtsgroepen, o.a. asielzoekers, vluchtelingen, en arbeidsmigranten
 - Opstellen van een regionale visie op wonen en zorg (in verbinding met poho sociaal)
 - Voorbereiden SRBT (via poho Fysiek)
 - Zorgdragen voor uitvoering van onderdelen van de kernagenda
 - Bespreken specifieke opgaven en ontwikkelingen die op de regio afkomen.

Het huidige portefeuilleoverleg wonen sterk positioneren is ook voor de provincie van belang, want hier worden afspraken gemaakt over aantallen woningen in de regio. Hier zitten ook raakvlakken met **woon-zorg vraagstukken**.

- **Mobiliteit:** mobiliteit is een groot vraagstuk in de regio en er is reeds gestart met dit op Baronie niveau op te pakken. Hier zitten tevens belangrijke raakvlakken met wonen en economie. Vanuit de SRBT wordt ingezet op de mobiliteitstransitie en het is belangrijk om je als Baronie samenwerking binnen SRBT verband sterk op te positioneren. Het poho Mobiliteit gaat over de volgende thema's:
 - Afstemming over uitvoering Regionaal Mobiliteitsplan (RMP)
 - Afstemming over uitvoering onderdelen vanuit MMP's (Multimodale Mobiliteitspakketten)
 - Afstemming over uitvoering kleinere infrastructurele maatregelen
 - Verkeersveiligheid
 - Voorbereiden SRBT (via poho Fysiek)
 - Zorg dragen voor het uitvoeren van onderdelen van de kernagenda

III. Collectieve thema's (2)

Waarmee we nu kunnen starten

- **Bedrijventerreinen:** het thema economie is voor een groot deel nu nog belegd bij de RWB. Waar economie raakt aan regionale keuzes in ruimtelijke ontwikkeling, wonen en mobiliteit, kunnen thema's ondergebracht worden bij de Baronie samenwerking.
 - Regionale afstemming en afspraken over de werklocaties (o.a. bedrijventerreinen, kantoorlocaties) is voor nu het centrale thema aan deze tafel. Dit wil iedereen collectief oppakken.
 - Daarnaast zijn er thema's waarvan nader moet worden bekeken of en hoe ze worden opgepakt, het gaat daarbij o.a. om toerisme en recreatie en Landstad de Baronie.
 - Voorbereiden SRBT (via poho Fysiek)
 - Zorg dragen voor uitvoering van onderdelen van de kernagenda
- **Duurzaamheid:** op SRBT niveau staat klimaatadaptatie, circulariteit en de energietransitie op de agenda. Ook in Baronie verband is dit aangemerkt als één van de centrale thema's. Onder dit thema vallen:
 - Circulariteit en afval
 - Uitvoeringsprogramma Klimaatadaptatie De Baronie (2023-2025)
 - Vraagstukken uit de Regionale Energiestrategie (RES) die consequenties hebben voor de Baronie gemeenten
- Voorbereiden SRBT (via poho Fysiek).
- Zorgdragen voor uitvoering van onderdelen van de kernagenda

III. Collectieve thema's (3)

Waarmee we nu kunnen starten

- **Veiligheid:** er wordt al veel samengewerkt op het thema veiligheid in de regio, bijv. in "de driehoek" van politie, gemeente en OM, maar ook rondom zorg en veiligheid. Het gaat hierbij niet altijd om besluitvorming, kan ook afstemming zijn van beleid. Binnen de governance van de Baronie samenwerking zien we veiligheid als een collectief thema, al nemen negen van de tien gemeenten deel aan het poho Veiligheid (Moerdijk niet). Binnen dit thema's verkennen de negen gemeenten die deelnemen aan het poho veiligheid gezamenlijk wat ze willen oppakken. Het gaat in ieder geval om de volgende onderwerpen:
 - Verkennen hoe de bestaande samenwerkingen op het gebied van veiligheid in de Baronie een goede en logische plek krijgen binnen de Baroniesamenwerking.
 - Het gaat dan o.a. om het Districtelijk Driehoeksoverleg (DDO) De Baronie, de Districtelijke Stuurploeg en het Zorg- en Veiligheidshuis.
 - Opstellen van het onderdeel veiligheid van de kernagenda.
 - Bewaken van de voortgang van de kernagenda op dit onderdeel, nadat deze is vastgesteld.

III. Thema's voor coalities of nadere verkenning

Thema's voor nadere verkenning

Naast thema's waarmee direct kunnen starten zijn er ook thema's die om nadere verkenning vragen. Dit zijn thema's die door een aantal gemeenten zijn aangedragen, maar waarvan we nu (nog) niet kunnen vaststellen of en hoe ze onderdeel worden van de Baronie samenwerking. Het is belangrijk gedurende de samenwerking met elkaar te blijven verkennen welke thema's dit zijn.

Werken met coalitiethema's

Naast de thema's waarvan we hebben aangegeven dat deze collectief zijn, is een belangrijk principe van netwerksamenwerking dat er ruimte is om in coalities van 3 of meer gemeenten samen te werken op thema's.

Deze thema's zijn vaak onderdeel van een poho en worden hier geagendeerd en besproken. Alleen bij specifieke projecten of programma's die hieruit voortvloeien, kan het wel zo zijn dat de uitvoering ligt bij een aantal gemeenten. Hier moeten we goed kijken hoe de afstemming over specifieke projecten of programma's georganiseerd moeten worden. Als specifieke onderwerpen aan een poho voor een deel van de gemeenten niet interessant is, is het zinvol

om aanvullende afspraken te maken over hoe de afstemming over voortgang van specifieke projecten of programma's vormgegeven moet worden.

Uit onze ronde langs de gemeenten halen wij een aantal voorbeelden van zogenaamde coalitiethema's:

- **Regionale woningbouwprojecten** die 2, 3 of 4 gemeenten raken. Deze worden wel besproken (bijv. informierend) aan het poho Wonen, maar specifieke afstemming over deze projecten vindt plaatst tussen de betreffende gemeenten. Het kan wel interessant zijn om andere gemeenten hier van op de hoogte te houden (bijv. leerervaringen delen).
- **Toerisme en recreatie** is een belangrijke thema, maar niet voor alle gemeenten als prioriteit aangemerkt. Gemeenten voor wie dit wel prioriteit heeft, kunnen aanvullend afstemming organiseren als zij op dit thema meer willen samenwerken.
- **Landstad Baronie:** niet alle Baronie gemeenten participeren in het samenwerkingsverband. Vraagt wellicht om andere behandeling aan het poho bedrijventerreinen.

III. Ingroeithema's

Thema's voor nadere verkenning of werken in coalities

Ingroeithema poho Sociaal

- Binnen dit domein zijn er verschillende (opgelegde of gekozen) werkgebieden en is er een versnipperd landschap waarin Baronie gemeenten participeren in verschillende samenwerkingsverbanden.
- De ambitie is uitgesproken om hierin op termijn meer congruentie aan te brengen (stip op de horizon). Echter, op dit moment is er géén motivatie en wil om bestaande samenwerkingsverbanden die goed lopen zomaar/plots te ontvlechten en onder te brengen in de Baronie samenwerking.
- Hier is het de komende jaren vooral kijken welke veranderingen optreden in het samenwerkingslandschap (bijv. door aflopende contracten of ontwikkelingen vanuit het Rijk). Het helpt dan wel om met elkaar in gesprek te blijven (aan een samenwerkingstafel sociaal domein) over of en hoe taken worden ondergebracht in de Baronie. Daarnaast is het ook zinvol om je als Baronie gemeenten goed te positioneren op dit thema. Deze tafel krijgt dan wel een ander karakter dan bijv. de poho's waar collectieve thema's worden besproken.
- De focus op de poho sociaal ligt in 1^e instantie op:
 - Het ontwikkelen van een gezamenlijke visie op de samenwerking tussen de gemeenten in de Baronie op het sociale domein
 - Verkennen of gezondheid en preventie een eerste onderwerp is om de samenwerking te starten. Dit vanuit het oogpunt dat binnen het IZA de subregio West-Brabant Oost uit zeven Baronie gemeenten bestaat.
 - Opstellen van het onderdeel sociaal van de kernagenda
 - Bewaken van de voortgang van de kernagenda op dit onderdeel, nadat deze is vastgesteld



VORM

Contouren van het samenwerkingsmodel

In deze paragraaf schetsen we een aantal leidende principes bij het mogelijke samenwerkingsmodel en geven we de contouren weer van hoe dit model eruit kan komen te zien.

Het gaat hierbij om de governance en inrichting van de samenwerking.

IV. Vorm (1)

Aantal leidende principes bij het samenwerkingsmodel voor de Baronie

Op basis van de gesprekken met gemeenten hanteren we een aantal leidende principes bij de keuze voor de samenwerkingsvorm:

- **We komen tot een voorstel dat past bij de keuze voor inhoudelijke thema's en aansluit bij de wijze waarop relevante samenwerkingsverbanden om ons heen georganiseerd zijn, variërend van netwerksamenwerking tot een 'lichte GR':**
 - **Inbedding in samenwerkingslandschap:** de Baronie samenwerking is qua inhoud en governance zo ingericht dat er ruimte is om op een goede manier samen te werken met partners in de regio. Zo is het plan om alle bestuurlijke bijeenkomsten en poho's in 2025 gelijk te laten oplopen met die van Hart van Brabant, zodat (agenda)punten tegelijk en/of in samenhang kan worden ingebracht in de SRBT. Dit vraagt nadere uitwerking en eveneens afstemming met Hart van Brabant.
 - **Inhoudelijke thema tafels (bestuurlijk):** we richten een aantal bestuurlijke thematafels op (bijv. poho's). We starten in ieder geval met het beleggen van de thema's wonen, mobiliteit/infra, bedrijventerreinen en het sociaal domein (andere status) binnen de Baronie-samenwerking. Dit betekent dat we deels bestaande overleggen onderbrengen in de Baronie-samenwerking. We zorgen er voor dat voor het inrichten van de bestuurlijke tafels een werkwijze wordt gekozen die past bij die van de inhoudelijke tafels van Hart van Brabant en de SRBT.
 - **Keuze voor netwerkprincipes:** we willen de samenwerking niet te

zwaar organiseren. We kiezen daarom bij het inrichten van de samenwerking voor netwerkprincipes. Dit betekent dat we een aantal thema's collectief met iedereen oppakken en dat er daarnaast ook ruimte is om in coalities van gemeenten thema's op te pakken waar die gemeenten een belang en urgentie bij voelen. Dit geeft ruimte en flexibiliteit (niet alles hoeft altijd direct met 10 gemeenten). Netwerksamenwerking betekent geen vrijblijvendheid, deze vorm vraagt om een duidelijke structuur, besturingsfilosofie en samenwerkingsafspraken.

- **Opzetten van regietafel:** naast inhoudelijke tafels waar de afstemming over de verschillende thema's plaatsvindt, richten we een centrale bestuurlijke regietafel in die het proces, kwaliteit en samenhang in van de samenwerking bewaakt. Bij het kiezen voor de Gemeenschappelijke Regeling (GR) als juridische vorm voor de samenwerking, is ons advies om deze functie te beleggen bij het Algemeen Bestuur (AB) van de GR.

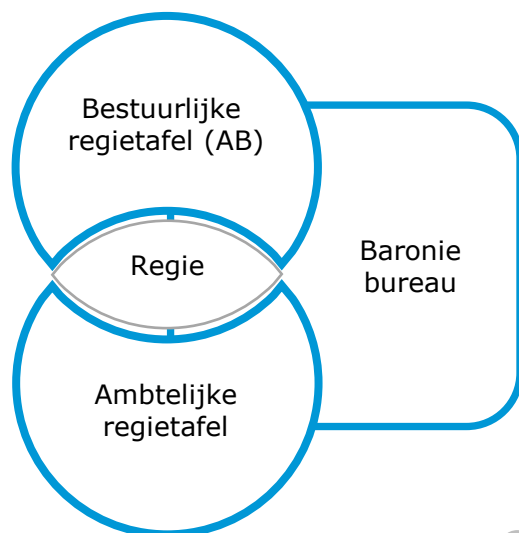
IV. Vorm (2)

Aantal leidende principes bij het samenwerkingsmodel voor de Baronie

- **Adequate ambtelijke ondersteuning:** we zorgen voor een adequate ambtelijke ondersteuning van de bestuurlijke overleggen. Zonder een goed georganiseerde ambtelijke ondersteuning is er geen slagvaardig bestuurlijk gesprek mogelijk.
 - We werken met zo min mogelijk inhuur. We bemensen de samenwerkingsorganisatie met “eigen” mensen uit de gemeenten. Dit betekent dat alle gemeenten capaciteit ter beschikking stellen. Dit hoeft niet altijd evenredig. Maak hier duidelijke afspraken over met betrekking tot ieders inbreng wat betreft de capaciteit en de financiën hiervan.
- **Democratische legitimiteit:** we richten de samenwerking zodanig in dat de colleges en raden van de 10 Baronie-gemeenten goed zijn gepositioneerd. We waarborgen daarmee de democratische legitimiteit van de samenwerking. Vooral de rol van de gemeenteraden verdient verdere uitwerking, bijv. wat hun rol/status is in de besluitvorming.
- **Kernagenda als leidraad voor de samenwerking:** we werken vanuit een gezamenlijke kernagenda met een gezamenlijk perspectief op de thema's uit de Baronie samenwerking. Deze sluit nauw aan bij de ontwikkelagenda vanuit de SRBT en de kernagenda van Hart van Brabant.
- **Ruimte voor bottom-up initiatieven:** samenwerking vindt niet alleen plaats op basis van de gezamenlijke agenda of besluitvorming in de poho's. Er is ook ruimte voor initiatieven die van onderop ontstaan en in de samenwerking worden opgepakt (bijv. opvang Oekraïners).
- **Gemeenschappelijke regeling:** zoals eerder benoemd gaat de voorkeur uit naar een lichte vorm voor de samenwerking. Een lichte GR betekent dat er in principe geen bevoegdheden en verantwoordelijkheden worden overgedragen aan een openbaar lichaam. Aan de poho's vindt de inhoudelijke afstemming plaats tussen de Baronie gemeenten en de besluitvorming vindt plaats door de colleges en raden in de gemeente zelf.
- Alle argumenten overwegende leidt een GR tot de meeste slagkracht en uitvoeringskracht, biedt het structuur en houvast en past een lichte vorm van een GR bij het hanteren van netwerkprincipes in de samenwerking. Ook zou de combinatie van netwerksamenwerking en GR nauw aansluiten bij de inrichting van Hart van Brabant. Een lichte GR heeft als voordeel dat verantwoordelijkheden, bevoegdheden en financiering efficiënt en effectief zijn vastgelegd. Uit ervaring is bekend dat de vorm 'openbaar lichaam' als GR stabiliteit, continuïteit en democratische legitimiteit goed kan borgen.
- Tegelijk willen we ook snel van start en niet aan de voorkant teveel tijd en energie verliezen aan ingewikkelde structuurdiscussies. De voorgestelde route is dan:
 - Per 1 januari 2025 werkt de samenwerking in de Baronie volgens de uitgangspunten en netwerkprincipes zoals in dit eindadvies beschreven en wordt de juridische vorm (GR) qua besluitvorming voorbereid.
 - 2025 is daarmee een overgangs- en transitiejaar voor de samenwerking waarin we stap voor stap de samenwerking opstarten en doorontwikkelen. Het is belangrijk in die tijd colleges en gemeenteraden goed te betrekken, ook bij de voorbereiding op besluitvorming over de (juridische) samenwerkingsvorm.
 - Per 1 januari 2026 starten we met de Gemeenschappelijke Regeling.

IV. Vorm (3)

Schets van het samenwerkingsmodel

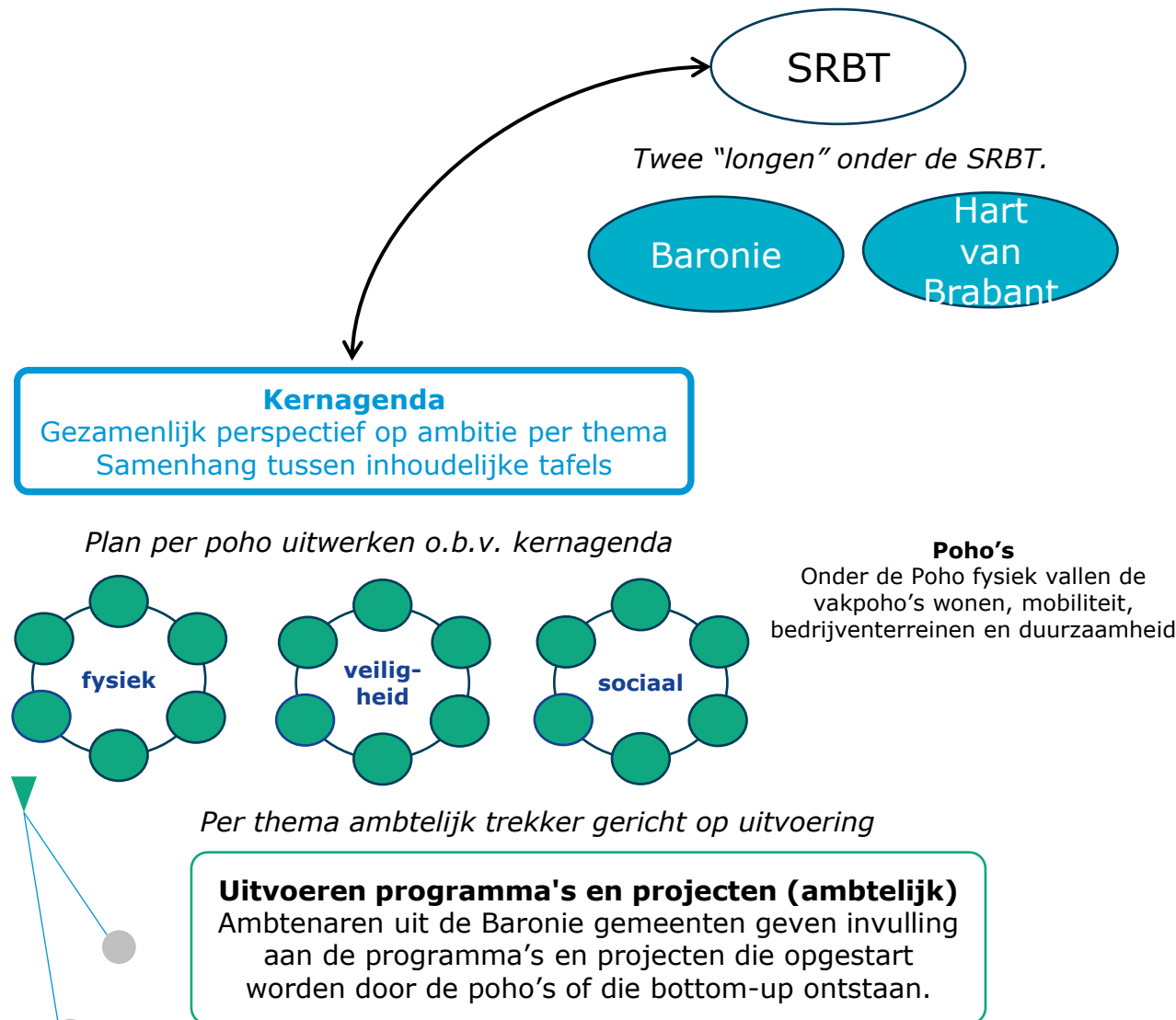
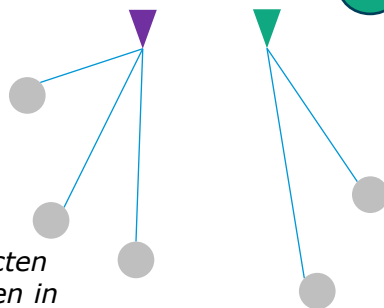


NB!

De verbinding tussen bestuurlijke regietafel, ambtelijke regietafel en Baroneiebureau enerzijds en de thematafels anderzijds vraagt nadere uitwerking. Dit is (mede) afhankelijk van de te kiezen juridische vorm.

Coalities

Programma's en projecten kunnen opgepakt worden in coalities van gemeenten die met een thema aan de slag willen



IV. Vorm (4)

Uitleg per onderdeel van het samenwerkingsmodel

- **Inhoudelijke thema tafels (poho's):** per thema organiseren we een inhoudelijk bestuurlijk overleg (poho). Er zijn drie poho's: sociaal, fysiek en veiligheid. Aangezien de samenwerking binnen de Poho fysiek al verder ontwikkeld is (bijv. al bestaande tafels) zijn hier vakpoho's mobiliteit, bedrijventerreinen, wonen en duurzaamheid die vallen onder de poho fysiek. De poho's verantwoordelijk voor:
 - opstellen van het voor hen relevante onderdeel van de kernagenda
 - het vertalen van de kernagenda naar projecten en activiteiten
 - het opstarten van projecten/activiteiten (en bijbehorende middelen) o.b.v. de gemaakte afspraken
 - het bewaken en monitoren van de voortgang van de kernagenda en de hieruit voortvloeiende projecten/activiteiten
 - voorbereiden van de bestuurlijke overleggen van de SRBT
- **Poho's zijn afstemmingsplatform (niet besluitvormend):** de Poho's zijn een afstemmingsplatform waar regionale afspraken gemaakt worden tussen bestuurders vanuit de Baronie-gemeenten. De besluitvorming vindt lokaal plaats door colleges en gemeenteraden. De poho's zoeken daarom continu afstemming met de colleges en raden van de Baronie gemeenten.
- Poho's maken in de agenda onderscheid tussen onderwerpen die uitvoerend, afstemmend of informierend zijn.
- Daarnaast is het ook belangrijk dat er op de poho's ruimte is voor informeel contact, elkaar leren kennen, inspiratie (van buiten of uit regio) en kennisuitwisseling.
- Elk poho heeft een bestuurlijk trekker die functioneert als voorzitter en boegbeeld van het overleg richting andere poho's, de bestuurlijke/ambtelijke regietafel en andere samenwerkingsverbanden.
- Het poho sociaal heeft een andere functie dan de poho's wonen, mobiliteit en bedrijventerreinen. Het poho Sociaal heeft vooral een verkennende functie om met elkaar in gesprek te zijn over wat speelt in het sociaal domein en wat eventuele momenten zijn dat taken overgebracht kunnen worden in de Baronie samenwerking. De 1^e stap is om voor de verschillende gemeenten te definiëren wanneer deze momenten zijn (bijv. bij aflopen van contracten) en of, hoe en op welk moment er mogelijkheden zijn voor het invlechten van taken. Het inbrengen van taken binnen de Baronie-samenwerking is geen doel op zich, maar wel een uitgangspunt voor de samenwerking als zich een logisch moment voordoet.

IV. Vorm (5)

Uitleg per onderdeel van het samenwerkingsmodel

- **Werken in coalities:** het is voor gemeenten ook mogelijk om concrete programma's en/of projecten in kleinere coalities op te pakken. Dit vergroot de flexibiliteit en betekent meer eigenaarschap vanuit gemeenten voor de thema's, projecten of acties waar zij urgentie bij voelen. Het is belangrijk dat er verbinding blijft tussen de coalities en het collectief van de samenwerking. Dit vanuit het oogpunt van samenhang en overzicht in de samenwerking. Om die reden zijn kunnen coalitiethema's wel op hoofdlijnen onderdeel zijn van een collectief poho, maar bespreek je voortgang van specifieke projecten of programma's (met aantal gemeenten) niet aan het poho, maar in kleiner verband. Ook is het belangrijk dat alle 10 gemeenten met elkaar definiëren hoe de financiering loopt van collectieve en coalitiethema's.
- **Wanneer noemen we de samenwerking een coalitie?** Niet alle samenwerkingen tussen Baronie gemeenten zijn ook direct een coalitie. Dit hangt af van het vraagstuk, de regionale impact van de samenwerking, hoeveel belang andere gemeenten hebben bij de samenwerking en op welke termijn ook andere gemeenten kunnen en willen aanhaken. Essentieel is het gesprek hierover, bijvoorbeeld als 3 of meer gemeenten willen samenwerken, de samenwerking ook voor andere gemeenten interessant is en/of meer gemeenten hierbij aan willen haken op korte of middellange termijn. De bestuurlijke regietafel krijgt de rol om periodiek te bespreken welke (nieuwe) thema's of vraagstukken zich aandienen voor eventuele samenwerking. In onderling overleg komen zij tot overeenstemming of iets wordt toegevoegd aan de Baronie-samenwerking.
- **Kernagenda:** de kernagenda is het gezamenlijke perspectief op de ambities die centraal staan in de samenwerking. Het geeft weer wat per thema de maatschappelijke opgaven zijn en hoe de samenwerking bijdraagt aan het oplossen van de gezamenlijke opgaven. Tevens is de kernagenda de basis voor de inzet van de Baronie aan de SRBT tafel.
 - We starten zo snel mogelijk met het opstellen van de kernagenda voor de periode 2025-2027. Op de Baroniedag van 19 november 2024 gaan de colleges al met elkaar in gesprek over de kernagenda.
 - Het is aan de poho's om met elkaar te verkennen wat de precieze invulling is per thema. Zij spelen bij het ontwikkelen van de kernagenda een belangrijke rol en maken een concretisering van de thema's en onderwerpen naar concrete programma's en projecten.
 - Na de gemeenteraadsverkiezingen in 2026 volgen we een cyclus waarbij we de kernagenda 4-jaarlijks vaststellen. Dit doen we ongeveer een jaar na de gemeenteraadsverkiezingen in een participatief en inspirerend proces met inbreng vanuit raden, colleges en het ambtelijke apparaat van de tien gemeenten.

IV. Vorm (6)

Uitleg per onderdeel van het samenwerkingsmodel

- **Bestuurlijke regietafel:** functie van de bestuurlijke regietafel is het bewaken van de voortgang van de samenwerking en de samenhang tussen de (vak)poho's. Zij gaan over vraagstukken in de samenwerking die raken aan de scope, de samenstelling en/of thema overstijgende knelpunten die vragen om een integrale afweging en bestuurlijke keuzes. Bij de doorontwikkeling van de samenwerking naar een GR (per 1 januari 2026) krijgt het Algemeen Bestuur van de GR formeel deze regieverantwoordelijkheid.
 - De bestuurlijke regietafel komt minimaal twee keer per jaar bij elkaar.
 - De bestuurlijke regietafel gaat in principe niet over de inhoud maar over de kwaliteit van de samenwerking. Voor de verbinding met de inhoud is het wel essentieel om de voorzitters van de poho's goed aan te haken bij de regietafel.
 - Voor het onderscheid tussen de poho's (bezet door wethouders - inhoudelijk portefeuillehouders) en regietafel is ons advies om de bestuurlijke regietafel te laten bemensen door de burgemeesters van de 10 Baronie gemeenten.
- **Ambtelijke regietafel:** dit is het overleg van de Baronie gemeenten op het niveau van gemeentesecretarissen en/of directeuren. Zij zorgen voor de juiste condities voor de voortgang in de samenwerking. Bijvoorbeeld door gezamenlijk te zorgen dat er voldoende capaciteit is vanuit de gemeenten voor gezamenlijke projecten en activiteiten. Ook zijn zij 1^e aanspreekpunt van de ambtelijke organisaties als er zaken niet goed lopen in de samenwerking.
- **Inbedding in gemeentelijke organisaties:** de afstemming aan de Poho's leidt tot (gezamenlijke) besluiten door colleges en raad per gemeente. De uitvoering vindt vervolgens lokaal plaats.
 - Het is uiteindelijk aan de ambtelijke organisaties van de Baronie gemeenten om uitvoering te geven aan deze besluiten. Voor het versterken van de uitvoeringskracht is het belangrijk dat alle Baronie gemeenten voldoende ambtelijke capaciteit ter beschikking stellen. Hier moeten we alert op zijn.
 - De besluitvorming per gemeente over de gezamenlijke afspraken die gemaakt worden aan de Poho vindt plaats per gemeente en dit vraagt om een gedegen coördinatie en voorbereiding. Om dit in goede banen te leiden is er afstemming nodig tussen de Poho's, de bestuurs- en directiesecretariaten per gemeente en het Baroniebureau. Dit met het uiteindelijke doel om een goede afstemming te zoeken tussen de Poho's en de colleges.

IV. Vorm (7)

Uitleg per onderdeel van het samenwerkingsmodel

- **Baroniebureau:** dit netwerk- of samenwerkingsbureau bestaat uit een aantal netwerkregisseurs of netwerkcoördinatoren die ervoor zorgen dat de regietafel goed functioneert, dat de communicatie goed verloopt in de samenwerking en dat de poho's (en hun ondersteuning) goed gefaciliteerd zijn (verslaglegging, agenda's etc.). Zij zijn tevens verantwoordelijk voor het organiseren van bijeenkomsten voor de samenwerking als geheel (bijv. ontwikkelen kernagenda). Op pag. 23 werken wij uit hoe dit bureau gefinancierd wordt, o.a. in relatie tot de collectieve en coalitie thema's. Zolang de samenwerking nog geen rechtspersoon is, is raadzaam goede afspraken te maken waar het bureau 'onder te brengen'. Mogelijk dat Breda als centrumgemeente hier een rol in kan/wil spelen, maar dit vraagt goede afspraken maken.
- **Ambtelijke ondersteuning poho's:** per poho is er adequate ambtelijke ondersteuning georganiseerd:
 - Per poho/thema een **ambtelijk trekker** die verantwoordelijk is voor het coördineren van de uitvoering van programma's en projecten. Deze is ook het eerste ambtelijke aanspreekpunt van het poho.
 - De ambtelijke trekkers van alle thema's vormen samen een **coördinatie overleg** die de voortgang in de samenwerking bewaakt en bespreekt. Zij zijn tevens het aanspreekpunt voor andere spelers in de regio.
 - Per poho/thema is er een **ambtelijk ondersteuner** die zorgt voor een gedegen en tijdige voorbereiding van de vergaderingen in nauwe afstemming met de ambtelijk trekker.
- **Uitvoeren programma's en projecten:** vanuit de 10 Baronie-gemeenten werken ambtenaren aan het uitvoeren van programma's en projecten. Zij vormen een netwerk (of 'pool') van ambtenaren die beschikbaar zijn voor de samenwerking.
 - Het opstarten van programma's en projecten gebeurt in samenspraak tussen de bestuurlijk en ambtelijk trekker en de betreffende project of programmaleider vanuit één van de gemeenten.
- **Positioneren van de gemeenteraden:** in de verdere uitwerking is het essentieel om afspraken te maken over de positie van de gemeenteraden. Er zijn hier verschillende varianten mogelijk. Ons voorstel is om te starten met het organiseren van een raadsbijeenkomst (drie keer per jaar). Een stevige agendacommissie bewaakt de agenda. Deze bestaat uit leden van het Baroniebureau en een aantal griffiers. Tijdens raadsbijeenkomsten staan urgente, maatschappelijke thema's op de agenda die aansluiten bij de beleving en behoeften van de raadsleden:
 - In de volgende stappen voor het opstarten en ontwikkelen van de Baronie samenwerking is het belangrijk dat keuzes worden voorgelegd aan de raden richting het opstarten van een GR in 2026. Op korte termijn is een raadsinformatiebrief gewenst en eventueel een raadsbijeenkomst om de gemeenteraden mee te nemen in de ontwikkelingen.
 - NB: in de Nota Verbonden Partijen is vastgelegd dat ook het afsluiten van een convenant formeel moet worden voorgelegd aan gemeenteraden.

IV. Vorm (8)

Uitleg per onderdeel van het samenwerkingsmodel

Qua financiering van de samenwerking is het belangrijk onderscheid te maken in de opbouw tussen 1) de instandhouding van de samenwerking 2) financiering van collectieve thema's en 3) de financiering van specifieke coalities (programma's/projecten) waar niet alle gemeenten aan deelnemen. Voor 2025 heeft de stuurgroep een voorstel gedaan voor een bijdrage van €1,69 per inwoner. Uit deze bijdrage worden in onderstaande uitwerking onderdeel 1 (instandhouding) en onderdeel 2 (collectieve thema's) gefinancierd.

- 1. Gemeenschappelijke financiering voor de instandhouding van de samenwerking.** Uit deze middelen financieren gemeenten de ambtelijke ondersteuning (Baroniebureau), het traject om te komen tot een kernagenda en ondersteuning van de poho's, bestuurlijke bijeenkomsten en raadsavonden. Dit wordt gefinancierd vanuit de gezamenlijke bijdrage van de 10 Baronie-gemeenten. Daarnaast is het voorstel is om ambtelijke ondersteuning van coalities (bijv. overleggen, aansluiting bij poho's) wel mee te nemen in de financiering.
- 2. Een gemeenschappelijke basisfinanciering voor de collectieve thema's.** De bijdrage aan de inhoudelijke thema's in de samenwerking is geen onderdeel van de gezamenlijke begroting. Er worden per Poho afspraken gemaakt over de bijdrage per gemeente aan de uitvoering van de taken in de Baronie samenwerking.

- 3. Financiering voor specifieke coalities als aanvulling op de basisfinanciering.** Hier gaat het om de financiering voor specifieke projecten als aanvulling op de basisfinanciering. De bijdrage hiervan is op basis van deelname en profijt/nut en wordt betaald door participerende gemeenten in de coalitie. Het organiseren van capaciteit gebeurt ook door de deelnemende gemeenten. Om te zorgen dat coalities onderdeel blijven van de samenwerking, kan het wel zijn dat medewerkers die actief zijn in de samenwerking (bijv. het Baronie bureau) ondersteunend werk verrichten ten dienste van de voortgang van coalities of om te zorgen dat activiteiten en resultaten van de coalities wordt teruggekoppeld richting de poho's.

A yellow pushpin is pinned to a calendar page. The calendar shows dates like 29, 30, and 31. The background is a solid blue color.

PROCES

Samenwerkingsafspraken en vervolg

Wat er nodig is na het opleveren van het advies

V. Proces (1)

Stappenplan 2024-2026

- ❑ December 2024: besluitvorming over het advies Baronie samenwerking
- ❑ Q1 2025/Q2 2025:
 - ❑ Starten met invoeren poho's en andere gremia conform advies
 - ❑ Inrichten samenstelling Baroniebureau + vastleggen diverse ambtelijke trekkers/betrokkenen
 - ❑ Opstarten proces Kernagenda Baronie
 - ❑ Voorbereiden besluitvorming Gemeenschappelijke Regeling
 - ❑ Informeren en consulteren van de gemeenteraden in de Baronie
- ❑ Q3 2025:
 - ❑ Besluitvorming Gemeenschappelijke Regeling door alle colleges en gemeenteraden (ingangsdatum 1/1/2026)

V. Proces (2)

Evaluatie en reflectie: op lange termijn, als samenwerking in nieuwe vorm is gestart

Een belangrijke voorwaarde voor het slagen van de samenwerking is het organiseren van evaluatie en reflectie. Zeker op het moment dat er belangrijke keuzes gemaakt moeten worden. In 1^e instantie is de bestuurlijke regietafel aan zet om deze evaluaties en reflectiemomenten in gang te zetten. Zij krijgen daarbij ondersteuning van het Baroniebureau.

- **Evaluatie:** het zou goed zijn om jaarlijks de samenwerking te evalueren. Voldoet de inhoud nog aan welke opgaven gemeenten zien? Is er ruimte om meer thema's onder te brengen in de samenwerking? Voldoet de vorm nog? Evalueren is geen doel op zich. Het voedt het gesprek over het vitaal houden van de samenwerking.
- **Besluitvorming over juridische vorm:** er zal een besluit nodig zijn over de juridische vorm. Er is geen eenduidig beeld van de wens van hoe de vorm bij de start zou moeten zijn. Belangrijk is vooral niet te zwaar te beginnen en in de (start)vorm ruimte voor flexibiliteit en doorontwikkeling in te bouwen. Dat kan in een GR, dat kan ook in een samenwerkingsovereenkomst. Het is belangrijk in de uitwerking naar het definitieve advies te komen tot een voorstel dat past bij de keuze voor de inhoudelijke thema's en aansluit bij de wijze waarop relevante samenwerkingsverbanden om ons heen georganiseerd zijn. Het is hoe dan ook wel belangrijk om op termijn te monitoren of de gekozen vorm nog voldoet en eventueel criteria te formuleren op basis waarvan bepaald kan worden of opgeschaald moet worden. Bijvoorbeeld van een netwerksamenwerking naar een 'lichte GR' of van een 'lichte GR' naar een zwaardere. Die criteria kunnen gaan over schaal van organiseren, over €, over... De bestuurlijke regietafel is verantwoordelijk voor het monitoren of de vorm nog voldoet en stemt dit af met de ambtelijke regietafel en het coördinatieoverleg.
- **Ingroeimodel:** Als bepaalde contracten aflopen en gemeenten moeten opnieuw contracteren/aanbesteden is dat ALTIJD een moment voor afwegen of dat niet beter op niveau van de Baronie zou kunnen. Het uitgangspunt daarbij is 'ja, tenzij...'. Belangrijk is dat de betrokkenen in de samenwerking alert zijn wanneer deze momenten zich voordoen. De signalering hiervan is een samenspel tussen de ambtelijk trekkers (c.q. coördinatieoverleg), de poho's en de bestuurlijke regietafel.



Freek van Berkel
Ben Hammer



Professor Bronkhorstlaan 10
Gebouw 92, Terrein Berg & Bosch
3723 MB Bilthoven



www.commoneye.nl
www.samenwerkingslab.nl



Alle intellectuele eigendomsrechten met betrekking tot deze presentatie berusten bij Common Eye.

Niets uit deze presentatie mag worden veelelvoudigd of openbaar gemaakt zonder schriftelijke toestemming van Common Eye.