

BERNHEZE GESPIEGELD

TRAJECT 'KRACHTIG BERNHEZE VANUIT
LOKAAL EN REGIONAAL PERSPECTIEF'

Opdrachtgever: Gemeente Bernheze
Project: Krachtig Bernheze
Rapport: Notitie "spiegel"
Datum: 2 maart 2015

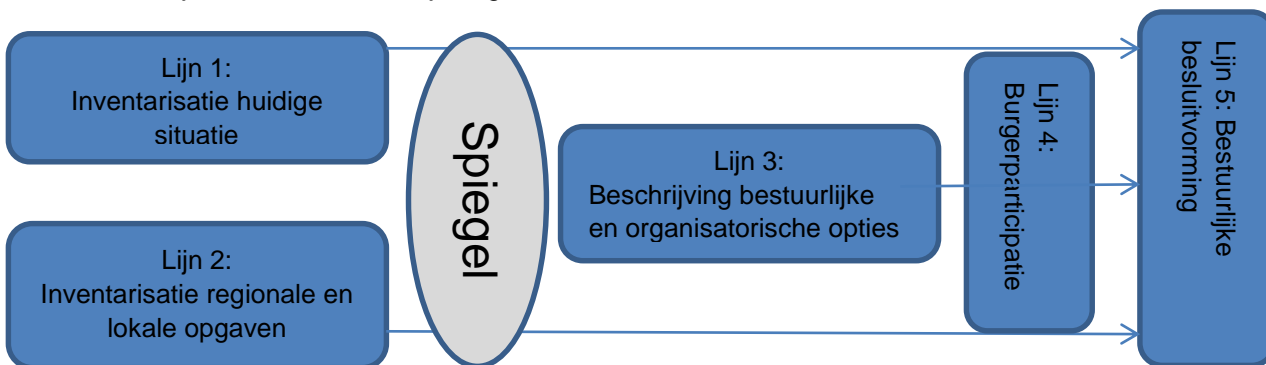
WagenaarHoes Organisatieadvies
Hoofdstraat 69, Driebergen

INHOUDSOPGAVE

1. Inleiding	3
Werkwijze om te komen tot de thema's	3
De volgende stappen	3
2. Spiegel	4
Inleiding.....	4
Sterke punten van de gemeente	5
Zwakke punten van de gemeente	5
Kansen voor de gemeente.....	6
Bedreigingen voor de gemeente	6
3. Bestuurskracht	7
Inleiding.....	7
Dimensie 1: Kennen van de maatschappelijke dynamiek	7
Dimensie 2: Inzicht en overzicht	8
Dimensie 3: Een scherp beeld van de opgaven	9
Dimensie 4: procesregie en handelingsrepertoire	9
Dimensie 5: Leiderschap	10
Dimensie 6: Omgang met beperkingen en randvoorwaarden	10
Bijlagen	
1. Maatschappelijke participatie / casus sociaal-culturele en sportvoorzieningen	12
2. Maatschappelijke participatie / casus individuele voorzieningen	14
3. Ruimtelijke ontwikkeling / casus infrastructuur.....	16
4. Economische ontwikkeling / casus agrifood.....	17
5. Toeristisch – recreatieve ontwikkeling / casus Maashorst	18
6. Bestuur en organisatie / casus bedrijfsvoering	20

1. INLEIDING

In september 2014 heeft de gemeenteraad het procesvoorstel *Krachtig Bernheze* vastgesteld. Dit procesvoorstel heeft zich vertaald in een aanpak die bestaat uit verschillende lijnen, die hieronder zijn uitgebeeld.



Deze notitie is de zogenaamde 'spiegel' die de gemeente wordt voorgehouden. Deze spiegel geeft een scherp en zo veel mogelijk geobjectiveerd beeld van sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen van en voor de gemeente. Deze spiegel kent twee bouwstenen:

- Een ambtelijke inventarisatie rondom een aantal thema's
- Een blik 'van buiten naar binnen' rondom dezelfde thema's.

Op basis van de verkregen informatie uit deze bouwstenen en ervaringen elders heeft WagenaarHoes vervolgens deze spiegel opgesteld.

Conform het plan van aanpak leveren wij deze spiegel (hoofdstuk 2) en een beoordeling van de bestuurskracht (hoofdstuk 3) op¹. Als bijlagen zijn opgenomen de inventarisaties per thema.

WERKWIJZE OM TE KOMEN TOT DE THEMA'S

In overleg met de begeleidingscommissie, bestaande uit raadsleden en de burgemeester als portefeuillehouder is gekozen voor een aantal thema's. De optelsom van de thema's laat een dwarsdoorsnede zien van het functioneren van de gemeente. Op basis van die dwarsdoorsnede trekken we conclusies. Er is dus nadrukkelijk niet gekozen om alle aspecten van het functioneren van de gemeente te bestuderen. Op die manier moet deze spiegel dus ook niet gelezen worden: de spiegel levert geen lijst met actiepunten op die alle moeten worden opgepakt.

DE VOLGENDE STAPPEN

Aan de hand van de spiegel wordt bepaald welke bestuurlijke en organisatorische opties nader uitgewerkt dienen te worden. Die uitwerking is vervolgens de basis voor de burgerparticipatie. Als die heeft plaatsgevonden wordt door de gemeenteraad de laatste stap gezet: de bestuurlijke besluitvorming over de bestuurlijke en organisatorische toekomst.

¹ In het plan van aanpak is aangegeven dat waar mogelijk in de spiegel het ontwikkelkader samenwerking en herindeling van de provincie wordt meegenomen. Aangezien dit om een beoordelingskader gaat voor toekomstige opties, zullen wij dit meenemen bij de beschrijving van de opties in lijn 3. Het kader komt in deze spiegel verder niet aan de orde.

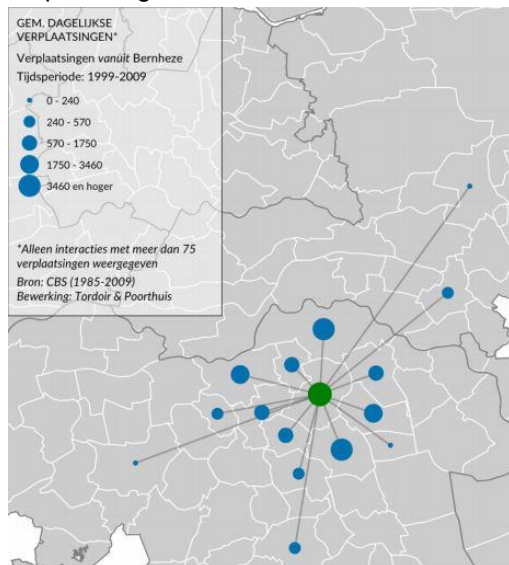
2. SPIEGEL

INLEIDING

De meeste dorpen van Bernheze liggen aan de randen van de gemeente. De inwoners zijn georiënteerd op hun eigen dorp en daarna, vanwege de fysieke afstand, doorgaans op de dichtstbijgelegen stad (met name Oss, Uden en Veghel).

Het is een veelgehoorde opmerking in de stakeholdersbijeenkomsten die in het kader van dit traject zijn georganiseerd.

De opmerking wordt gestaafd door de feiten. Wij hebben in dit onderzoek regelmatig gebruik gemaakt van de gegevens van atelier Tordoir. Dit bureau deed in opdracht van de provincie onderzoek naar verplaatsingspatronen van en naar elke gemeente in Noord-Brabant. Waar werken mensen? Waar doen ze boodschappen? Waar bevinden zich hun sociale contacten, buiten hun eigen gemeente? Het opgetelde beeld voor de verplaatsingen vanuit Bernheze ziet er als volgt uit.



Het grootste aantal bewegingen vanuit Bernheze is naar Oss en Veghel. Zij worden gevolgd door Uden en 's-Hertogenbosch. Het laat zich raden dat de bewegingen vanuit de dorpen van Bernheze naar die gemeenten primair vanuit de dichtstbijgelegen kernen zijn.

Is het bovenstaande een probleem?

Woorden als 'gebrek aan interne samenhang' en 'weeffout' zijn regelmatig genoemd bij de duiding van het voorgaande. Wij kijken hier genuanceerd naar. Een potentieel probleem van de ontbrekende interne samenhang is dat het moeilijk is opgaven te bedenken die alle inwoners of ondernemers van Bernheze aan elkaar binden. Ze (de kernen) hebben

niet echt iets met elkaar, onder andere door de relatief grote onderlinge fysieke afstanden. Het is echter ook als een kans te zien voor regionale samenwerking: de inwoners van de regio hebben immers wel veel met elkaar. Volgens atelier Tordoir is er immers sprake van een bijzonder *daily urban system*: een gebied waarin mensen wonen, werken, recreëren, naar school gaan en hun sociale contacten onderhouden. Bij verhuizing bewegen veel mensen zich ook binnen het gebied in plaats van naar 'buiten' te verhuizen. Uit onderzoek blijkt dat dit samenhangende gebied het grondgebied van de gemeenten Bernheze, Landerd, Uden, Veghel en Oss omvat. De diverse oriëntaties van de dorpen van Bernheze bieden dus ook allerlei samenwerkingskansen: er zijn sterke verbindingen vanuit Bernheze met de meeste buurgemeenten.

Wij zijn dit hoofdstuk begonnen met deze inleiding, omdat het als een rode draad te zien is door de sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen én de bestuurskracht van Bernheze. Veel elementen daarvan hebben namelijk direct of indirect te maken met de oriëntatie van Bernheze.

STERKE PUNTEN VAN DE GEMEENTE

Wij onderscheiden hier de sterke punten van de gemeenschap en van bestuur en organisatie.

Sterke punten van de gemeenschap

Sterke sociale samenhang

De gemeente Bernheze heeft over het algemeen kernen met een sterke sociale samenhang. Dit blijkt onder meer uit het rijke verenigingsleven en de vele vrijwilligers die actief zijn. Er is veel maatschappelijk initiatief in de kernen.

Sterk ontwikkeld ondernemerschap

Er zitten belangrijke en betrokken ondernemingen in Bernheze, met name op het vlak van agrifood en in de toeristische sector. Ze zijn belangrijk door de zorg die ze hebben voor hun omgeving en doordat het belangrijke werkgevers zijn.

Sterke punten van bestuur en organisatie

Ondersteuning sociale samenhang door de gemeente

De gemeente ondersteunt de krachtige kernen goed. Dit gebeurt doordat zowel bestuurlijk als ambtelijk de lijnen met de inwoners kort zijn. Er wordt geluisterd naar de wensen van de inwoners. Initiatieven worden waar nodig door de gemeente ondersteund en de gemeente draagt mede zorg voor een goed voorzieningenniveau in de kernen.

Werking ambtelijke organisatie ten behoeve van de burgers

De gemeentelijke organisatie heeft de dienstverlening goed op orde, zo blijkt uit diverse benchmarks. De organisatie wordt bovendien gezien als een prettige werkgever. Het is een hechte organisatie met loyale medewerkers. Het is bovendien een efficiënte organisatie waar met een relatief kleine formatie gewerkt wordt.

ZWAKKE PUNTEN VAN DE GEMEENTE

Inzet op gemeentebrede of gemeenteverstijgende thema's niet voldoende scherp.

Vanuit gemeentebestuur en organisatie is de inzet op thema's die de kernen overstijgen niet voldoende scherp. Thema's worden als belangrijk gelabeld (bijvoorbeeld agrifood en Maashorst). Echter het precieze belang van Bernheze is vaak niet duidelijk en ook niet wat de inzet van Bernheze richting partners is op die thema's.

Te weinig visie op de toekomst van de kernen

Het voorzieningenniveau in de kernen is hoog. Het draagvlak voor deze voorzieningen neemt af door demografische en financiële ontwikkelingen. De gemeente heeft nog geen visie op wat dit voor de toekomst van de kernen betekent en ook nog geen beeld over hoe deze visie tot stand moet gaan komen.

Geen proactieve regionale samenwerkingsstrategie

Bernheze heeft een bijzondere positie in de regio, met maar liefst zeven buurgemeenten. Dit betekent dat veel buurgemeenten belangen hebben die raken van de belangen van Bernheze. Als het gaat om samenwerken maakt de gemeente heel pragmatische keuzen: per thema wordt bepaald wat de beste partners zijn. Dit levert in de optelsom echter niet vanzelf de beste resultaten voor de gemeente en voor de regio.

Organisatie niet gericht op de strategische opgaven

De organisatie is niet gewend om vergezichten te schetsen en de waan van de dag de waan van de dag te laten. Daarbij moet gezegd worden dat de ambtelijke organisatie daartoe ook niet voldoende uitgedaagd wordt door politiek en bestuur.

KANSEN VOOR DE GEMEENTE

De wil vanuit de samenleving mee te denken en eigenaarschap te nemen

Er komen lastige discussies aan over de identiteit van de kernen en de toekomst van het voorzieningenniveau. Dit is door omstandigheden als de demografische ontwikkelingen en de economische situatie onvermijdelijk. Gezien het gegeven dat al veel voorzieningen dankzij inwoners overeind worden gehouden en de energie die wij hebben geconstateerd in de stakeholderbijeenkomst, zijn wij van mening dat hier goede kansen liggen zo veel mogelijk wat van waarde is voor de toekomst te behouden. Dit vraagt echter wel een goed geregisseerd proces en een duidelijke inzet vanuit de gemeente. De wil tot meedenken en eigenaarschap nemen gaat verder dan de voorzieningen. We zien deze wil ook bij ondernemers, die graag samen met de gemeente vormgeven aan voor de toekomst van de gemeente belangrijke thema's.

Regionale samenwerking vanuit eigen visie een impuls geven

Er liggen kansen voor inwoners en ondernemers van Bernheze die nog niet gepakt worden. Het zijn kansen die een sterkere regionale samenwerking vragen. Wij hebben die kansen gezien op de door ons onderzochte thema's agrifood en Maashorst. Het kan echter ook gaan om een thema als het lokale in relatie tot het regionale voorzieningenniveau. Het vraagt wel een duidelijke inzet vanuit Bernheze om die kansen aan te kunnen grijpen.

BEDREIGINGEN VOOR DE GEMEENTE

Ontbreken van Bernheze gevoel / gebrek aan interne samenhang

Inwoners van Bernheze voelen zich primair verbonden met hun woonkern en secundair met de dichtstbijzijnde omliggende gemeente, waar hun kern het dichtstbij ligt. Dit maakt het moeilijk om te komen tot een gemeentelijke visie op thema's die kernoverstijgend zijn én moeilijk te komen tot oplossingen waarbij meerdere kernen betrokken (moeten) worden; bijvoorbeeld keuzen in het voorzieningenniveau.

Marginalisering door bewegingen elders

Wij zien als belangrijkste bedreiging voor bestuur en organisatie dat deze gemarginaliseerd worden door samenwerkings- en herindelingsbewegingen elders. Als Bernheze er niet in slaagt scherper te zijn op de opgaven die er liggen, inclusief het formuleren van een regionale samenwerkingsstrategie, dan heeft dit twee effecten:

1. Ten eerste is te verwachten dat andere partijen scherper zijn of worden in hun inzet, waardoor het belang van Bernheze ondersneeuwt.
2. Ten tweede is te verwachten dat andere gemeenten wél gaan komen tot steviger samenwerkingsverbanden met duidelijke ambities. Hierdoor zal er in de toekomst voor Bernheze minder te kiezen zijn.

3. BESTUURSKRACHT

INLEIDING

Bestuurskracht definiëren wij als het vermogen van de gemeente Bernheze om zichzelf en partijen waarmee wordt samengewerkt te richten en te organiseren op het realiseren van de opgaven. Wij onderscheiden de volgende dimensies van bestuurskracht:

1. *Het kennen van de maatschappelijke dynamiek.*
Hierbij is de vraag of de gemeente voldoende beeld heeft van wat maatschappelijk speelt. Dat gaat niet alleen om wat inwoners van belang vinden, maar ook de ondernemers en andere stakeholders zoals buurgemeenten.
2. *Inzicht en overzicht.*
Hierbij is de vraag of de gemeente laat zien tot de kern van een probleem te komen en verbanden legt tussen de verschillende opgaven waar de gemeente voor staat.
3. *Een scherp beeld van de opgaven.*
Het is aan de gemeente om wat maatschappelijk speelt te vertalen in opgaven die worden vastgelegd in bijvoorbeeld beleid en programmabegroting.
4. *Procesregie en handelingsrepertoire.*
Procesregie is noodzakelijk wanneer meerdere partijen verantwoordelijkheid dragen. De gemeente gebruikt hiervoor handelingsrepertoire als regelgeving (bv. verordening), financiële maatregelen (bv. subsidie) en overleg (bv. conform planprocedures of convenanten).
5. *Leiderschap.*
Hierbij is de vraag of de gemeente erin slaagt partijen mee te nemen in een visie of koers. Dit kan om een inhoudelijke koers gaan (waarbij anderen overtuigd moeten worden) of om inspiratie zodat anderen meedoen aan een proces van visievorming of realisatie.
6. *Beperkingen en randvoorwaarden.*
Hierbij is de vraag of de gemeente overziet wat de aanpak van een bepaalde opgave aan de kant van de gemeente bestuurlijk en organisatorisch vraagt en vervolgens rekening houdt met de beperkingen en randvoorwaarden (die bijvoorbeeld financieel of organisatorisch van aard kunnen zijn).

DIMENSIE 1: KENNEN VAN DE MAATSCHAPPELIJKE DYNAMIEK

Aan de ene kant zien wij dat de gemeente heel goed aanvoelt wat voor inwoners het belangrijkste is: de directe leefomgeving van de kern waar men woonachtig is. De gemeente ziet goed dat de beste manier waarop hier mee omgegaan kan worden, het adequaat ondersteunen van de kernen en initiatieven binnen de kernen is. De gemeente heeft op basis daarvan ook gezorgd voor een goed voorzieningenniveau in de kernen.

In één van de stakeholdersbijeenkomsten noemde een aanwezige het als volgt: “de gemeente weet heel goed dat daar haar bestaansrecht ligt”.

Dat is evenwel wat anders dan het als gemeente kennen van de landelijke en regionale trends en ontwikkelingen en daarop in Bernheze acteren. Die kennis is vaak in de eigen samenleving voorhanden. In de bijeenkomsten hebben wij gezien dat inwoners en ondernemers heel goed zien dat er lastige thema's op de gemeente afkomen en vaak ook goede suggesties hebben hoe hier mee om te gaan.

Als illustratie bij dit punt noemen we de casus sociaal-culturele en sportvoorzieningen. Inwoners zien aankomen dat het huidige niveau in de toekomst niet te handhaven is en doen goede suggesties over wat dit voor de komende jaren zou moeten betekenen.

In die zin is de maatschappelijke dynamiek al verder dan de actualiteit van bestuur en organisatie van de gemeente.

Onze conclusie voor wat betreft de dimensie kennen van de maatschappelijke dynamiek is dat de gemeente deze over het algemeen goed kent, maar zich niet voldoende voedt met inzichten die gaan over de langere termijn, terwijl die wel degelijk voorhanden zijn.

DIMENSIE 2: INZICHT EN OVERZICHT

Wij constateren allerlei mogelijke dwarsverbanden tussen de verschillende opgaven waar de gemeente voor staat. Niet alle dwarsverbanden hoeven gezien of geschetst te worden.

Voorbeelden van dwarsverbanden die genoemd zijn in de stakeholderbijeenkomsten, die 'inzicht en overzicht' vergen:

- De relatie tussen regionale samenwerking en het voorzieningenniveau in de kernen van Bernheze.
- De mogelijkheden om het toeristisch-recreatieve concept van de Maashorst te verbinden met agrifood, agrifarm en agriculture waardoor een sub-regionale profilering van een duurzame gemeente kan ontstaan. De tijd van de schijnbare strijdigheid is voorbij; het gaat nu om het vinden en benoemen van kansen.
- De relatie tussen de visie op de fysieke infrastructuur, de leefbaarheid van de kernen en de toekomst van bedrijvigheid in het 'middengebied' van de gemeente.

Echter, het denken in dwarsverbanden kan leiden tot enkele overkoepelende opgaven voor Bernheze: de 'satéprikkers' waar Bernheze de komende jaren mee aan de slag gaat. Die geven koers. Het is overigens niet per se de gemeente die al deze verbanden moet schetsen. Het kan ook een rol zijn van gemeenten om door - bijvoorbeeld het organiseren van netwerken - deze verbindingen te laten ontstaan.

Onze conclusie voor wat betreft de dimensie inzicht en overzicht is dat de gemeente er niet voldoende mee bezig is of in slaagt verbindingen te leggen tussen opgaven die tot nieuwe perspectieven leiden.

DIMENSIE 3: EEN SCHERP BEELD VAN DE OPGAVEN

Wij constateren dat de gemeente weet wat de belangrijkste opgaven voor de komende jaren zijn. Het zijn allemaal zaken die min of meer helder benoemd zijn in beleidsstukken en programmabegroting. Het benoemen van de opgaven is echter nog iets anders dan een scherp beeld van de opgaven. Het was in veel gevallen niet mogelijk om een scherp beeld van de opgave te verkrijgen vanuit Bernhezer perspectief.

Wij hebben verschillende illustraties van dit punt gezien. Of het nu ging om infrastructuur, om de Maashorst of om agrifood: uit beleidsstukken of gesprekken waren geen heel duidelijke, eigen en gedragen ambities vanuit Bernheze te destilleren. In een aantal gevallen waren er geen stukken (er is bijvoorbeeld geen sportnota in Bernheze). In andere gevallen waren stukken (sterk) gedateerd (bijvoorbeeld nota cultuur en kunst, verkeersbeleid).

Het schrijven van (beleids)stukken is geen doel op zich, maar wel een manier om duidelijk (bestuurlijke) richting aan te geven of te bepalen. Die missen wij voor een aantal opgaven.

Onze conclusie voor wat betreft de dimensie een scherp beeld van de opgaven is dat de gemeente de opgaven, de eigen belangen en de belangen van stakeholders daarbij te globaal in beeld heeft.

DIMENSIE 4: PROCESREGIE EN HANDELINGSREPERTOIRE

Er zijn tal van voorbeelden waarbij de gemeente maatschappelijke opgaven, in een bepaalde rolverdeling, met partners oppakt. De gemeente Bernheze is gewend taken over te laten aan de samenleving, in overleg met de samenleving. We zien dit het sterkst bij de collectieve voorzieningen. Wij denken dat de gemeente hier goed regie op voert.

De gemeente experimenteert met procesregie en handelingsrepertoire. Wij doelen daarmee op het dorpsakkoord dat tussen de gemeente en de stichting actief burgerschap Heeswijk-Dinther is gesloten, maar ook op initiatieven vanuit de ambtelijke organisatie om participatie anders vorm te geven en de 'lead' meer aan de burger te laten.

De enige kritische noot die wij in de stakeholderbijeenkomsten op dit punt diverse malen hebben gehoord is dat de gemeente te procedureel kijkt indien inwoners of ondernemers iets willen. Men zou graag willen dat de gemeente wat meer meedenkt over hoe het wél kan, als het op de voorgestelde manier niet mag.

Naar de toekomst toe liggen er meer mogelijkheden om ander handelingsrepertoire in te zetten. Zo denken wij dat met gebruikmaking van in de samenleving aanwezige kwaliteiten processen van visie- en beleidsvorming er heel anders uit kunnen gaan zien.

Onze conclusie voor wat betreft de dimensie procesregie en handelingsrepertoire is dat de gemeente hier op een goede manier mee bezig is en er veel mogelijkheden liggen te experimenteren met een nieuwe rol voor de gemeente in relatie tot partners.

DIMENSIE 5: LEIDERSCHAP

Omdat de opgaven in onze ogen vaak niet voldoende scherp zijn gedefinieerd, is het moeilijk om die opgaven in een haalbare aanpak te vertalen. Wat we in de stakeholder-bijeenkomsten wél hebben gezien is dat er veel bestuurlijke energie is om mét partners te zoeken naar een haalbare aanpak. Die energie zagen we ook bij talrijke partners.

Onze conclusie voor wat betreft de dimensie leiderschap is dat de gemeente voldoende in positie is om een passende (soms leidende) rol te pakken in het (formuleren van) de opgaven. Echter deze rol wordt nu nog niet altijd gepakt, bij gebrek aan scherp geformuleerde opgaven.

DIMENSIE 6: ONGANG MET BEPERKINGEN EN RANDVOORWAARDEN

De gemeente maakt over het algemeen geen inschattingen van wat opgaven bestuurlijk en ambtelijk vergen én wat dat betekent. Men gaat aan de slag, loopt tegen eventuele beperkingen aan en probeert die dan op dat moment op te lossen. Er ligt een aantal complexe opgaven voor Bernheze dat niet alleen een scherpe visie, maar ook een visie op de (organisatorische) uitvoering vergt.

Wij zien dit bijvoorbeeld bij de toekomst van de Maashorst. Er staan projecten `op de rol` voor ongeveer 50 miljoen euro de komende jaren. De gemeente is `slechts` één van de spelers, echter dit ontslaat de gemeente niet van de verantwoordelijkheid om ideeën te ontwikkelen over hoe adequate ambtelijke capaciteit en expertise er voor de projecten waarvoor Bernheze medeverantwoordelijkheid draagt, uit zou moeten zien.

Een scherp beeld van de beperkingen kan er ook toe leiden dat de gemeente besluit om een bepaalde opgave aan anderen over te laten of hierop samen te werken met anderen.

Onze conclusie voor wat betreft de dimensie beperkingen en randvoorwaarden is dat de gemeente zich niet voldoende bewust is wat opgaven bestuurlijk en ambtelijk vragen.

BIJLAGE: ANALYSE PER THEMA

- Maatschappelijke participatie / casus collectieve voorzieningen
- Maatschappelijke participatie / casus individuele voorzieningen
- Ruimtelijke ontwikkeling / casus infrastructuur
- Economische ontwikkeling / casus agrifood
- Toeristisch – recreatieve ontwikkeling / casus Maashorst
- Bestuur en organisatie / casus bedrijfsvoering

1. MAATSCHAPPELIJKE PARTICIPATIE / CASUS SOCIAAL-CULTURELE EN SPORTVOORZIENINGEN

Sociaal-culturele en sportvoorzieningen spelen een belangrijke rol in de sociale samenhang binnen de gemeente. Het zijn letterlijk de plaatsen waar inwoners elkaar ontmoeten. Dat gebeurt op locaties als sportverenigingen, de bibliotheken en de gemeenschapshuizen. Het gebeurt uiteraard ook op andere plekken, maar op deze plaats beperken we ons tot de - mede door de gemeente in stand gehouden - fysieke voorzieningen.

BELEID GEMEENTE

De belangrijkste beleidsnota's van de gemeente op dit vlak zijn:

- Notitie gemeenschapshuizen (2000)
- Beleidsnota kunst en cultuur (2006)
- Voor wat betreft sport zijn er geen specifieke nota's

Belangrijke actuele ontwikkeling:

- In de programmabegroting is een structurele taakstelling op voorzieningen opgenomen van € 283.113,-

HOOFDPUNTEN SWOT-ANALYSE²

<p style="text-align: center;">KANSEN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Initiatiefrijke inwoners zorgen dat voorzieningen ondanks (toekomstige) bezuinigingen overeind blijven • Samenwerking met andere gemeenten op het gebied van onderhoud van voorzieningen 	<p style="text-align: center;">BEDREIGINGEN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Financieel draagvlak voor voorzieningen neemt af • Door demografische ontwikkeling minder gebruikers van bepaalde voorzieningen waardoor deze lastiger overeind te houden zijn • Vanuit perspectief gemeente te veel gebouwen / accommodaties om op langere termijn te beheren
<p style="text-align: center;">STERKTEN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rijk en kwalitatief goed voorzieningenniveau • Samenleving doet veel 'zelf' • Grote mate van participatie (lidmaatschap verenigingen e.d.) • Korte lijnen gemeente (bestuurlijk en ambtelijk) met verenigingsbesturen 	<p style="text-align: center;">ZWAKTEN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Geen integrale blik op toekomstige waarde voorzieningen voor de kernen

² Opgesteld aan de hand van de bijeenkomsten uit lijn 1 en lijn 2.

BELANGRIJKSTE BEVINDINGEN STAKEHOLDERBIJEENKOMST TEN AANZIEN VAN ROL GEMEENTE³

De gemeente heeft van oudsher een sterke rol genomen in het ondersteunen van maatschappelijke initiatieven. Dit wordt vanuit de samenleving erg op prijs gesteld. Zoals een van de aanwezigen zei: “de kernen mogen de kernen zijn en blijven en dit wordt heel goed ondersteund door de gemeente”. Tegelijkertijd is volstrekt duidelijk, dat de discussie over de toekomst van de voorzieningen nog niet geopend is. Het is onvermijdelijk deze discussie op korte termijn op te starten. De bijeenkomst leverde daarvoor verschillende ingrediënten op:

- Vanuit het *daily urban system* kijken: welke voorzieningen organiseer je regionaal en welke lokaal?
- Samen met samenleving bepalen welke voorzieningen écht essentieel zijn voor de identiteit van de kernen en de leefbaarheid, en welke gewoon handig zijn om nabij te hebben.
- Verschillende financieringsmodellen voor de toekomst uitwerken.
- Versnippering tegengaan: beter minder goed draaiende dan veel zieltogende voorzieningen.

³ De bevindingen reflecteren niet per definitie de mening van de meerderheid van de deelnemers. Het is een selectie van de in het kader van dit onderzoek in de ogen van WagenaarHoes meest relevante opmerkingen.

2. MAATSCHAPPELIJKE PARTICIPATIE / CASUS INDIVIDUELE VOORZIENINGEN

De gemeente heeft met de decentralisaties een grote verantwoordelijkheid gekregen voor de individuele zorgvoorzieningen voor inwoners.

BELEID GEMEENTE

De belangrijkste beleidsnota's van de gemeente op dit vlak zijn:

- 'Samen in beweging met gezondheidsbeleid in de gemeenten in het Maasland 2013 – 2016'; Regionaal beleidskader gezondheidsbeleid 2013
- Transformatie van AWBZ naar WMO Brabant Noord-Oost – Oost deel I (2013)
- Transformatie van AWBZ naar WMO Brabant Noord-Oost – Oost deel II (2014)

HOOFDPUNTEN SWOT-ANALYSE⁴

<p style="text-align: center;">KANSEN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Betrokkenheid burgers/inwoners verder benutten • Kleinschalige initiatieven / coöperaties die heel goed weten in te spelen op de lokale vraag • Integrale blik op de inwoner in plaats van categorale blik 	<p style="text-align: center;">BEDREIGINGEN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verstoring balans tussen professionals en vrijwilligers waardoor sociale structuur onder druk komt als gevolg van bezuinigingen • Dominantie grote commerciële zorgpartijen • Dubbele vergrijzing en krimp • Vereenzaming; het is niet voor iedereen makkelijk toe te treden tot sterke bestaande sociale verbanden
<p style="text-align: center;">STERKTEN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sterke kernen en sociale structuren • Goed voorzieningenniveau • Financiële situatie • Betrokken ambtenaren 	<p style="text-align: center;">ZWAKTEN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Intergemeentelijke sociale dienst neemt (nog) niet deel aan sociaal team • Sociaal team bestaat uit verschillende organisaties, nog te weinig gemeenschappelijk • Nog niet geïmplementeerde reorganisatie, vraagt nu veel tijd en aandacht terwijl er belangrijke opgaves liggen

⁴ Opgesteld aan de hand van de bijeenkomsten uit lijn 1 en lijn 2.

BEVINDINGEN STAKEHOLDERBIJeenKOMST TEN AANZIEN VAN ROL GEMEENTE⁵

- Aandacht voor en zicht op individuen die niet participeren in sociale netwerken, geen hulpvraag stellen maar wel in de problemen zijn/komen.
- Als overheid niet trendsettend proberen te zijn maar de trend/markt volgen; betekent dat je daar waar mogelijk belemmeringen en regels moet wegnemen.
- Blijf (mede daarom) kleinschalig werken, dan kun je het beste aansluiten op vragen en wensen die er zijn en weet je het beste wat er speelt in de samenleving.
- Voorzie in behoefte aan cliëntgerichte zorg dichtbij.
- Intergemeentelijke samenwerking leidt te vaak tot keuzen die niet in het belang zijn van Bernheze.
- Als gemeente stimuleren dat meer op kernniveau gekeken wordt dan op het niveau van doelgroepen zoals jongeren en ouderen.

⁵ De bevindingen reflecteren niet per definitie de mening van de meerderheid van de deelnemers. Het is een selectie van de in het kader van dit onderzoek in de ogen van WagenaarHoes meest relevante opmerkingen.

3. RUIMTELIJKE ONTWIKKELING / CASUS INFRASTRUCTUUR

Deze casus is gekozen wegens de impact van infrastructuur op voor de gemeenschap belangrijke thema's als economische ontwikkeling, bereikbaarheid van voorzieningen en verbindingen met buurgemeenten waar inwoners op georiënteerd zijn.

BELEID GEMEENTE

De belangrijkste beleidsnota's van de gemeente op dit vlak zijn:

- Duurzame mobiliteit op 5* niveau; regionale beleidsvisie agrifood capital 2014
- Verkeersstructuurplan Bernheze verkeer op hoofdlijnen 2007-2020

HOOFDPUNTEN SWOT-ANALYSE⁶

<p>KANSEN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Snelfietsroutes • Vervoer over water • Hoogwaardig openbaar vervoer: snelbus Oss-Uden-Veghel-Eindhoven. • Opwaardering N279 en ontsluitingsweg Heeswijk-Dinther: bedrijventerrein HD betere ontsluiting richting kanaal en minder overlast in de kern. • Onderkant OV-markt en ontwikkeling particuliere initiatieven. 	<p>BEDREIGINGEN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Leegloop platteland: afkalven van voorzieningen en daardoor meer mobiliteit (bv dagelijkse boodschappen) • Afkalven openbaar vervoer: alleen rendabele lijnen blijven over • Vastlopen knooppunt Paalgraven (op termijn) met consequenties voor Bernheze
<p>STERKTEN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ligging tussen allerlei snelwegen: A50, A59, N279 • Goede fietsvoorziening naar omliggende gemeenten • Verkeersveiligheid goed ondanks gevoel van onveiligheid 	<p>ZWAKTEN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bermen binnenwegen • Vollopen hoofdinfrastructuur • Maar één soort mobiliteit: over de weg • Geen sterk OV-netwerk

BEVINDINGEN STAKEHOLDERBIJEENKOMST TEN AANZIEN VAN ROL GEMEENTE

- Leefbaarheid is kernwaarde (betekent zo min mogelijk verkeer door kernen; aandacht voor voetgangers, fietsers), maar er moet ook nog gewerkt worden!
- Bernheze (ook nieuwe bedrijventerrein Heesch-West) zal nooit van de zware industrie zijn. Leg je toe op leefbaarheid en het zijn van een sterke, groene woongemeente als je primaire bijdrage aan de regio.
- Realiseer je dat verbindingen vanuit de kernen van Bernheze vooral naar de omliggende gemeenten gaan; zorg voor goede (fiets)verbindingen met die gemeenten. Daarmee doe je recht aan het *daily urban system*.

⁶ Opgesteld aan de hand van de bijeenkomsten uit lijn 1. Er heeft geen stakeholdersbijeenkomst plaatsgevonden.

4. ECONOMISCHE ONTWIKKELING / CASUS AGRIFOOD

Agrifood staat als casus symbool voor de economische ontwikkeling. Het is bij uitstek een onderwerp waarbij onderwijs, onderzoeksinstellingen, ondernemingen en overheid (de vier O's) elkaar moeten vinden op tot maatschappelijke resultaten te komen.

BELEID GEMEENTE

De belangrijkste beleidsnota's van de gemeente op dit vlak zijn:

- Strategische Agenda met Uitvoeringsprogramma Agrifood Noordoost Brabant, "Excellente Agrifood regio" 2013

HOOFDPUNTEN SWOT-ANALYSE⁷

<p style="text-align: center;">KANSEN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beter zichtbaar maken hoe veel zaken aan agrifood gerelateerd zijn • Agrifood kan profiel aan regio geven • Kies als Bernheze een passend profiel binnen Agrifood • Horeca, winkels, recreatie, gezond eten, duurzaamheid etc. met elkaar verbinden • Agrarische ondernemers meer inzetten en benutten bij recreatieve ontwikkelingen 	<p style="text-align: center;">BEDREIGINGEN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ontwikkelingen agrarische sector • Overaanbod bedrijventerreinen met bijbehorende leegstand • Afbraak voorzieningenniveau • Bestuurlijk navelstaren – gebrek aan samenwerkingsgerichtheid en teveel aan concurrentie tussen gemeenten
<p style="text-align: center;">STERKTEN</p> <ul style="list-style-type: none"> • social return Agrifood • Kwalitatief goede en bezette bedrijventerreinen • Sterke agrarische sector • Ondernemerschap en sterke ondernemersverenigingen kernen 	<p style="text-align: center;">ZWAKTEN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Onduidelijke positie Bernheze in regio • Onvoldoende inbreng qua capaciteit en kennis vanuit Bernheze • Verbinding Bernheze met het thema agrifood is mager • Volgende houding vanuit Bernheze

BEVINDINGEN STAKEHOLDERBIJEENKOMST TEN AANZIEN VAN ROL GEMEENTE⁸

- Geef invulling aan 'krachtig Bernheze'; laadt dit begrip met profiel en focus; maak een agenda.
- Er is een ander type publiek-private en publiek-publieke samenwerking nodig; ontwikkel zelf deze Bernhezer variant op samenwerking. Regisseer een proces waaraan marktpartijen zich verbinden.
- Laat externe partijen meer aan de voorkant over beleid meepraten.
- Wat vraagt de (verdere) ontwikkeling van agrifood van de lokale overheid en hoe verhoudt zich dat tot de huidige inzet?
- Breder kijken dan alleen de sector en de keten, het hele netwerk.
- Actieve opstelling gemeente in bijeenbrengen van het netwerk.
- Geef agrarische sector meer ruimte, minder beperkingen. Hoe duurzamer het bedrijf, hoe flexibeler de regelgeving zou moeten zijn.

⁷ Opgesteld aan de hand van de bijeenkomsten uit lijn 1 en lijn 2.

⁸ De bevindingen reflecteren niet per definitie de mening van de meerderheid van de deelnemers. Het is een selectie van de in het kader van dit onderzoek in de ogen van WagenaarHoes meest relevante opmerkingen.

5. TOERISTISCH – RECREATIEVE ONTWIKKELING / CASUS MAASHORST

Een thema waarin de landschappelijke, maatschappelijke en economische waarde van Bernheze goed tot uitdrukking komt is de Maashorst.

BELEID GEMEENTE

De belangrijkste beleidsnota's van de gemeente op dit vlak zijn:

- Kansen verzilveren, beleidsnota recreatie en toerisme Bernheze 2008-2012
- Evaluatie Maashorst Manifest 2010-2014 en meerjarenplan 2015-2019

HOOFDPUNTEN SWOT-ANALYSE⁹

<p style="text-align: center;">KANSEN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Toegankelijkheid gebied: versterkte entree vanuit Bernheze • Kies een profiel; kies een icoon. Als Maashorst echt een bekende naam wordt, is er meer uit te halen • Samenwerking met omliggende gemeenten, dan zullen projecten beter lopen. Vraagt andere mindset • Koppel agrifood en Maashorst aan elkaar • Betere verbinding tussen de ondernemers leidt tot nieuwe kansen 	<p style="text-align: center;">BEDREIGINGEN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Draagvlak bij alle partners is moeilijk te realiseren; er zijn altijd voor- en tegenstanders van initiatieven. • Als de samenwerking tussen de gemeenten onvoldoende aandacht krijgt wordt het moeilijk om als Maashorst dingen voor elkaar te krijgen • Financiering op langere termijn voor beheer en instandhouding gebied
<p style="text-align: center;">STERKTEN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enthousiasme en ambitie • Alle partijen aan tafel • Steun van hogere overheden; financiële middelen • Er ligt een stevig fundament 	<p style="text-align: center;">ZWAKTEN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Leiderschap; er is geen gedragen 'gezicht' van het gebied • Bernheze heeft Maashorst niet beleidsmatig verbonden aan andere thema's • Slagkracht, power • Heldere afspraken waarop je elkaar kunt aanspreken • Ontbreken van een heldere, werkende structuur (in de samenwerking en van de uitvoeringsorganisatie)

⁹ Opgesteld aan de hand van de bijeenkomsten uit lijn 1 en lijn 2.

BEVINDINGEN STAKEHOLDERBIJEENKOMST TEN AANZIEN VAN ROL GEMEENTE¹⁰

- Zorg voor een duidelijke lijn vanuit de betrokken gemeenten in de Maashorst: bijvoorbeeld niet vier verschillende bestemmingsplannen.
- Maak meer tempo: een ondernemer heeft vandaag een idee en wil het morgen uitvoeren. Doe je er maanden over als gemeente om te bepalen of het wel of niet kan, dan is de kans alweer voorbij voor de ondernemer.
- Geef duidelijkheid: iets kan wel of kan niet. En als het niet kan, geef dan aan hoe het wel kan.
- Kies voor passende organisatie- en besturingsvorm. Gemeenten zijn op dit moment gewoon niet in staat de projecten die komen goed te draaien. Vraagt projectmatig werken op een niveau dat zij niet kennen.
- Creëer een netwerk waar stakeholders elkaar ontmoeten; dan ontstaat vanzelf dynamiek.
- “Beleidsarmoede is rijkdom”: geef ruimte.
- Oproep aan overheid in algemeen: stuur niet met subsidies, dat is funest. In afwachting van mogelijke subsidies wordt dynamiek uit een gebied geslagen en vervolgens worden projecten naar het geld toegeschreven. Dit signaal werd door anderen genuanceerd: je kunt best sturen met subsidies, maar stuur dan op resultaten en niet alleen op rechtmatigheid van uitgaven. Agrifood capital heeft geen geld, maar doet het heel goed: mooi voorbeeld!

¹⁰ De bevindingen reflecteren niet per definitie de mening van de meerderheid van de deelnemers. Het is een selectie van de in het kader van dit onderzoek in de ogen van WagenaarHoes meest relevante opmerkingen.

6. BESTUUR EN ORGANISATIE / CASUS BEDRIJFSVOERING

Bestuur en organisatie zijn geen doelen op zich maar instrumenten om maatschappelijke doelen mee te definiëren en te bereiken. Het is daarom vanzelfsprekend dat we deze thema's meenemen, als 'onderlegger' voor de andere thema's. Met andere woorden: in de bovenstaande thema's nemen we het perspectief van het functioneren van bestuur en organisatie mee. Daarbij is er één casus die wij apart zullen bekijken, namelijk de bedrijfsvoering van de gemeente. Die komt namelijk niet aan de orde in de afzonderlijke thema's (dit zijn immers meer maatschappelijke thema's) maar is wel van belang voor de discussie over de organisatorische toekomst.

SWOT-ANALYSE¹¹

<p style="text-align: center;">KANSEN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Potentiële medewerkers gaan meer voor flexibiliteit • Burger gaat steeds meer zelf doen; organisatie faciliteert; doelen worden meer duurzaam bereikt • Maashorst en andere samenwerkingen bieden kwaliteitskansen op ambtelijk niveau 	<p style="text-align: center;">BEDREIGINGEN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tendens naar opschaling / decentralisatie is bedreiging voor taakuitvoering; verzwaarde taken zijn niet zelfstandig uit te voeren • Steeds meer taken met minder geld kan ten koste gaan van kwaliteit • Democratische legitimatie onder druk • Herindelingsbewegingen in de omgeving
<p style="text-align: center;">STERKTEN</p> <ul style="list-style-type: none"> • De bedrijfsvoering van de gemeente is op orde blijkt uit diverse benchmarks • Financieel gezond • Raad wordt goed gefaciliteerd • Hechte organisatie • Slagvaardigheid / hands on mentaliteit • Organisatie heeft veel lokale kennis • Prettig gebouw, gastvrije ontvangst, gemoedelijkheid • Zeer hoog percentage begeleid werken in dienst (6%); laag ziekteverzuim • Lage formatie(blijkt uit benchmark) 	<p style="text-align: center;">ZWAKTEN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vergrijzing organisatie • Strategisch vermogen • Kwetsbaar door omvang (eenpitters) • Naar buiten toe (te) bescheiden • Pragmatisme; niet gericht op planvorming maar op uitvoering • Onvoldoende focus; waan van de dag belangrijk. • Onvoldoende kennis van de omgeving (buiten de gemeentegrenzen)

EXTERNE BLIK OP BEDRIJFSVOERING

Er is voor gekozen om geen stakeholderbijeenkomst te organiseren over het thema bestuur en organisatie. Dat neemt niet weg dat veel informatie beschikbaar is over hoe het functioneren van bestuur en organisatie in de buitenwereld beoordeeld wordt. We geven hieronder een kort overzicht.

¹¹ De SWOT-analyse is opgesteld aan de hand van een ambtelijke bijeenkomst

Benchmarking Publiekszaken 2014

In deze benchmark wordt de dienstverlening op een groot aantal aspecten doorgelicht. Veel gemeenten doen mee aan deze benchmark, die een initiatief is van de VNG. Opvallende punten uit de benchmark voor Bernheze ten opzichte van vergelijkbare gemeenten zijn:

- Relatief veel producten kunnen door middel van één handeling of bezoek van de burger worden geregeld / afgehandeld. De afhandelingstijd voor bepaalde vergunningen is wel lang.
- Informatievoorziening tijdens het wachten is goed.
- Bejegening aan de balie wordt positief ervaren.
- Aantal gegrond verklaarde bezwaarschriften en klachten is laag (indicator 'betrouwbaarheid').

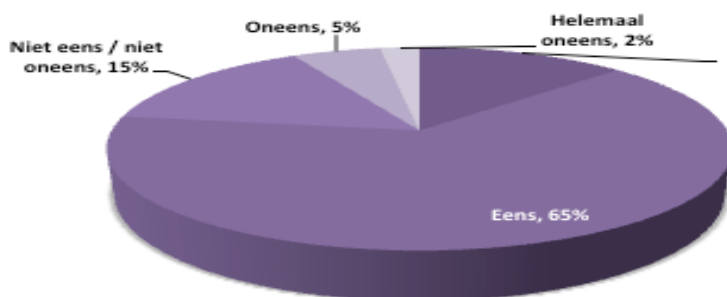
Er zijn geen negatieve afwijkingen ten opzichte van vergelijkbare gemeenten geconstateerd.

Waarstaatjegemeente.nl

Dit is een initiatief waaraan een groot aantal gemeenten meedoet. Het gemeentelijk functioneren vanuit het oogpunt van de burger wordt op een groot aantal indicatoren gemeten. Dit is in Bernheze in 2014 gebeurd. Hieronder zijn enkele van die indicatoren opgenomen.

Respondenten is gevraagd of men het als gemakkelijk ervoer om een product of dienst aan te vragen, dan wel een vraag of probleem voor te leggen. Hieronder ziet u de antwoorden op deze vraag.

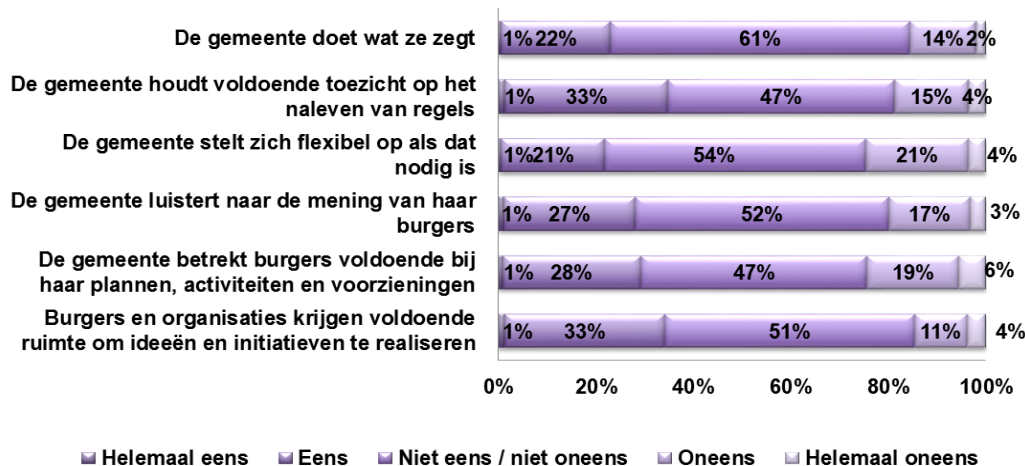
Grafiek Ik vond het aanvragen of voorleggen gemakkelijk



Hieronder is de tevredenheid over de kwaliteit van de informatievoorziening uitgedrukt.



Hieronder zijn de antwoorden opgenomen van de respondenten op een aantal stellingen over de wijze waarop de gemeente bestuurt en burgers betrokken worden in beleidsvorming en –uitvoering.



Er is nog apart gevraagd naar de waardering van de respondenten voor de wijze waarop de gemeenten burgers en organisaties betreft bij (de uitvoering van) het beleid en de samenwerking daarin zoekt. Dit wordt door de respondenten beoordeeld met het cijfer 6 op een schaal van 10.

CONCLUSIES WAGENAARHOES OVER BEDRIJFSVOERING

Op basis van de door ons gevoerde gesprekken en de informatie die ons ter hand is gesteld vinden wij de meest belangrijke punten inzake de bedrijfsvoering:

- Met afgeblazen herindeling is toekomstperspectief organisatie weggevallen; er is dringend behoefte aan nieuw perspectief
- Hechte organisatie met loyale medewerkers die er lang zitten heeft voordelen: er is veel lokale kennis en je weet wat je aan elkaar hebt. Keerzijde is dat aanspreekcultuur en integraliteit te wensen overlaten
- Organisatie erg goed in dienstverlening; ook efficiënt georganiseerd; lage formatie en (na reorganisatie) relatief geringe overhead
- Zelfredzaamheid; zo wordt de reorganisatie zonder externe ondersteuning ter hand genomen
- Strategisch vermogen is laag; staat ook in wisselwerking met wat er bestuurlijk gevraagd wordt