



Het kloppende democratische Hart van Brabant

Door: dr. T. Metz, Tilburgse School voor Politiek en Bestuur.

April 2013

Het kloppend hart van Brabant: Waarom samenwerken?

Ik groeide op in het Hart van Brabant. We gingen uit in het Hart van Brabant (het café in Den Bosch heet nog steeds zo). Ik zat - in mijn ogen - op de beste school van Brabant: het Moller in Waalwijk, zoals we het liefkozend noemden. Later bleek ook wetenschappelijk te bewijzen dat de beste scholen in Brabant staan¹. Wij wisten dat allang maar zeiden het nooit hard op. Het leukste pretpark van Nederland lag om de hoek: de Efteling. In de duinen bouwden we hutten, deden we levend stratego en maakten we stiekem kampvuurtjes. De beste bands en theatergroepen nodigden we uit in cultureel jongerencentrum Utopia. De Dijk, Van Dik Hout, Hans Teeuwen, Herman Finkers en vele anderen kwamen graag, evenals de bezoekers uit de hele regio: Waalwijk, Vlijmen, Sprang, Dongen, Den Bosch, ja zelfs Tilburg en Eindhoven.

Toch wordt het hart van Brabant ook wel het gat van Brabant genoemd: want wat is er nu echt in die regio? Het ligt in-gekneld tussen de toptechnologie van Brainport² en de Logistieke Hotspot West Brabant.³ Wat stelt het economisch nu helemaal voor, waar hoort het eigenlijk bij, wat is de identiteit? Economische gezien is het MKB

¹ <http://www.volkskrant.nl/vk/nl/5288/Onderwijs/article/detail/3359997/2012/12/08/Scholen-Noord-Brabant-scoren-het-best.dhtml> (bezocht op 3 april 2013)

² Brainport heeft bijvoorbeeld minder last van de economische crisis dan de rest van Nederland. Haar economie groeide in 2011 met 3.2% tov 1,2% van heel Nederland. Zie <http://www.brainportdevelopment.nl/economie-slimste-regio-toont-veerkracht> en de Brainport Monitor 2012

³ Naast Logistieke Hotspot nr 1 is West Brabant ook sterk op gebied van Maintenance en Biobased Food <http://www.west-brabant.eu/over-rwb/regio-west-brabant/14>, bezocht op 14 maart 2013

erg actief en floreert⁴. Er zijn een paar grote spelers: Boeing (Gilze-Rijen), De Efteling (Kaatsheuvel), verschillende transportbedrijven (Waalwijk, Heusden, Tilburg), Coca Cola (Dongen), Bosch Transmission Technology (Tilburg) - en vast nog meer.⁵ Maar er zitten geen hele grote clusters van grote bedrijven in de regio. Ook is maar de vraag welke gemeenten nu eigenlijk meer met elkaar hebben: richt je je als Drunen naar op Den Bosch of toch Tilburg? Wat heeft Oisterwijk eigenlijk met Waalwijk, en andersom? De duinen liggen er als fysiek obstakel tussen. En dan die grote stad, Tilburg, wil die niet eigenlijk altijd de kleintjes gewoon annexeren?

Gelukkig zijn er veel enthousiaste mensen in de regio, die net als ik, geloven in het hart van de regio. Zij hebben elkaar gevonden op een aantal punten – die jullie waarschijnlijk beter kennen dan ik: Logistiek, Zorg, Vrijetijd en Ruimte (luchtvaart) & Onderhoud (ook wel genoemd: Logistics, Care, Leisure, Aerospace en Maintenance). Dit zijn de vier speerpunten van Midpoint Brabant, waarin de economisch en innovatieve krachten van de regio gebundeld zijn. Maar ook is er een gedeeld idee over de identiteit van de regio: dat zit hem in het sociale en de sterke netwerken tussen gewone burgers in actieve carnavalsverenigingen, sportverenigingen, buurtverenigingen, kerken, politieke partijen en de talloze innovatieve experimenten met de doe-democratie waar burgers actief betrokken worden bij hun wijk en buurt. Maar ook de sterke netwerken tussen overheden, bedrijven en onderwijsinstellingen, en niet te vergeten de welzijnsinstellingen, woningcorporaties en veiligheidsregio's die al op regionaal niveau werken. Social Innovation kan deze regio verder brengen als hierbij aangesloten wordt.

Natuurlijk is niet altijd iedereen blij met die - sommige door het rijk opgelegde- huwelijken of modieuze visies. Bovendien is het soms logischer om op bepaalde punten met de ene buurgemeente samen te werken dan met de ander: Waalwijk, Heusden en Loon op Zand die de krachten hebben gebundeld in onder andere een Intergemeentelijke Sociale Dienst en Werkvoorziening Midden Brabant en in een Omgevingsdienst (RUD). Maar, hoort Oisterwijk daar dan ook bij? Die gemeente is wat dat betreft misschien meer gericht op Boxtel. Zeker in de context van het "opschalen" – voorheen gemeentelijke herindelingen genoemd - blijft het altijd schuren als gemeenten moeten samenwerken: wie hoort van oudsher bij wie? Op welk onderwerp en op welke schaal werkt wie met wie samen? En wat wil die

⁴ Respondent 1 (Dhr. Rupp, Avans)

⁵ <http://www.foreigninvestments.eu/> bezocht op 14 maart 2012

inwoner eigenlijk? Hoewel lichte vormen van samenwerking op economisch gebied makkelijk valt, wordt er al snel terecht en onterecht 'gemaauwd' als het gaat om de intensievere vormen.

Overigens komt dat 'maauwen' niet alleen hier voor. Je ziet het ook in andere samenwerkingsverbanden door het hele land heen. Regionale samenwerking in Arnhem/Nijmegen – die ik zo'n vier jaar gevolgd heb – daar werd wat *afgemaauwd*. Al zullen ze het daar *nuilen* noemen. In de Drechtsteden, vaak gezien als schoolvoorbeeld voor netwerksamenwerking, zowel ambtelijk als democratisch, ook daar werd het spannend in tijden van economische crisis. Zeker toen het even leek alsof Dordrecht de scepter ging zwaaien via het regiobureau. In de stadsregio Amsterdam zijn er twee samenwerkingsverbanden: de metropoolregio en de stadsregio. In die stadsregio kwam men op het gebied van afspraken over sociale huisvesting niet verder dan een optelsom van deelbelangen. Daar vocht men elkaar de tent uit en was er echt geen sprake van een visie op de regio⁶. Uit ons onderzoek bleek ook dat vooral de gedwongen huwelijken, zeker in tijden van crisis, afhankelijk zijn van de overtuiging van deelnemende partners van de noodzaak en de effectiviteit van samenwerking. Een gezamenlijke visie (en eventueel schrikbeeld) waren daarbij onontbeerlijk, evenals een coördinator van de samenwerking die als katalysator, procesbewaker of intermediair optreedt. Een *primus inter pares*, maar zeker niet te ver voor de troepen uit lopen en willen sturen.

Uit dat onderzoek bleek ook dat de democratische legitimatie vaak als ondergeschikt belang wordt gezien door samenwerkende gemeenten. Natuurlijk moet de "governance" op orde zijn maar verder dan verlengd lokaal bestuur, en de vertegenwoordiging van gemeenten via burgemeesters in het bestuur, wethouders als portefeuillehouders, en de check van de raden achteraf, komt het meestal niet. En dat is ook geen probleem, zolang formeel dit maar afgetimmerd is, en er vooral resultaten geboekt worden. Bovendien ligt dit anders in tijden waarin samenwerking niet per se alleen maar iets oplevert – zoals extra geld van het rijk of Brussel, maar soms ook betekent dat er pijn verdeeld moet worden (neem het gebied van de woningbouw). Op die momenten zullen raadsleden en de inwoners van gemeenten

⁶ Zie Lupi, T., M. Levelt en T. Metzke (red.) (2012) *Conflict in Samenwerking: de geloofwaardigheid van regionale verstedelijking*, NICIS, Den Haag.

Te downloaden op:

http://www.academia.edu/2275241/Conflict_in_samenwerking_de_geloofwaardigheid_van_regionale_verstedelijking

zich eerder gaan roeren: wat blijft er eigenlijk over van hún dorp of stad, komt er wel genoeg geld hun gemeente op en gaat het niet allemaal in ambtenaren of bedrijven zitten en komt er ook iets naar de scholen van hun kinderen, de buurtcentra? De regionale samenwerking kan onder druk komen te staan. Alleen al daarom is het van belang extra aandacht te besteden aan de – wat dan zo mooi heet: democratische legitimatie.

Het huis van Thorbecke en regionale samenwerking

Thorbecke's huis bestaat al meer dan 150 jaar en is eigenlijk een woning op maat *avant la lettre*: flexibel georganiseerd rondom de behoefte van de burger. Gemeenten hebben een centrale positie in het Huis van Thorbecke. Ook de provincie is als schakel tussen gemeenten en het Rijk verankerd, al staat deze bestuurslaag geregeld ter discussie. In de loop der tijd heeft het huis, zoals een villa volta, de neiging gekregen om los te raken van haar fundamenten: de burger en maatschappelijke problemen. Daardoor ontstaan er allerlei constructies om maatschappelijke problemen toch op het juiste schaalniveau te kunnen adresseren⁷. Regionale samenwerking is zo'n bestuurlijk construct. Dit soort samenwerking over gemeentegrenzen en vaak ook beleidsdomeinen heen wordt steeds meer als een vorm van krachtig openbaar bestuur gezien⁸. Het kan een efficiëntie en effectiviteitslag bieden, bijvoorbeeld door diensten samen te voegen waardoor expertise gedeeld wordt en mogelijk miljoenen bespaard kunnen worden (Waalwijk, Heusden en Loon Op Zand; Drechtsteden). Echter, regionale samenwerking als een vorm van netwerksamenwerking moet aangehaakt worden bij de bestaande bestuurlijke structuren en routines van het huidige huis van Thorbecke. Dit levert dilemma's op voor de samenwerkende gemeenten.

Voor de regio is er geen natuurlijke plaats in dit huis. Het accommoderen en legitimeren van dit soort samenwerking op gebied van economie, ruimtelijk (vervoer, wonen, werken), en bijvoorbeeld toerisme, vormt een ware uitdaging. Bovendien leven we niet langer in een samenleving waarin overheden (dus ook gemeenten)

⁷ Gemeenten participeren gemiddeld in 27 samenwerkingsverbanden participeren en er zijn op dit punt geen verschillen zijn tussen grote en kleine gemeenten (Partners+Pröpper, Trendstudie – samenwerking decentrale overheden, Vught, 2005, Onderzoek in opdracht van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.)

⁸ Adviescommissie Veerkrachtig Bestuur in Brabant (2012) *Veerkrachtig Bestuur in Midden Brabant*, Den Bosch; zie ook: Peter Castenmiller (2009) *Dunken en driepunters. Intergemeentelijke samenwerking en bestuurskracht in Nederland*, Res Publica 2009 (3), pp 333-350.

zelf bepalen welke kant het opgaat. In de netwerksamenleving is de overheid veelvuldig afhankelijk van de kennis, inbreng en macht van andere organisaties. Gemeenten merken dat vaak: zij werken niet alleen samen met buurgemeenten maar ook met woningcorporaties, projectontwikkelaars, bedrijven, scholen en belangengroepen. Gemeenten maar ook hun samenwerkingsverbanden moeten zich daarom ook maatschappelijk kunnen legitimeren. Kortom, regionale samenwerking heeft een vorm van netwerksturing nodig, willen we ontwikkelingen niet door de tucht van de markt laten bepalen en willen we een samenwerking die democratisch en maatschappelijk gelegitimeerd is.

In de governance notitie van Het Hart van Brabant wordt de structuur van de intergemeentelijke samenwerking vastgelegd en ook de juridisch-procedurele afspraken zijn gemaakt om de democratische legitimiteit te garanderen (in een gemeenschappelijke regeling). In de governance notitie staan drie waarden van goed besturen centraal: behoorlijk bestuur, adequate toezicht en een bestuur dat op transparante wijze verantwoording aflegt. Ook de rol van de gemeenteraden en de samenwerking met maatschappelijke partners in Midpoint is in de governance notitie verankerd. In het kort: het algemeen bestuur van de regio (bestaande uit burgemeesters) legt verantwoording af aan die raden via jaarverslagen en jaarrekeningen en dit betreft ook de uitvoeringsorganisatie Midpoint. In dit opzicht is er al duidelijk sprake van een democratische legitimatie van deze vorm van netwerksamenwerking.

Echter, in de discussies die eind 2012 in de diverse raden zijn gevoerd rond de (meerjaren)begroting van de Regio Hart van Brabant en de voorgestelde statutenwijziging is duidelijk geworden dat de raden meer mogelijkheden willen hebben om sturend op te treden. Daarom worden radendagen georganiseerd en om de invloed van de raden te borgen is het idee ontstaan om de mogelijkheid te creëren van een Verenigde vergadering van de raden in de regio. Maar, de vraag is of dit ook voor de langere termijn voldoende democratische legitimatie geeft. Blijft de samenwerking niet slechts een vorm van verlengd lokaal bestuur? Bovendien ligt er bij gemeenten en bij de regio Hart van Brabant een wens om ook de maatschappelijke samenwerking te versterken. In Midpoint wordt daaraan al vormgegeven. Daarmee zijn er eigenlijk twee vragen: hoe kan de democratische

legitimatie vorm gegeven worden in regionale samenwerking? Welke rol speelt de maatschappelijke legitimatie daarbij?

Om dit te weten, duiken we heel kort de bestuurskundige literatuur in. Eigenlijk verschilt het Huis van Thorbecke op drie punten van regionale samenwerking: het sturingscentrum, de sturingsrationaliteit en de manier waarop dwang tot uitvoering kan worden toegepast. Natuurlijk is deze tweedeling heel erg gechargeerd en ligt het zeker in onze Nederlandse overlegcultuur veel genuanceerder, maar toch is er schematisch op deze drie punten een groot verschil.

Sturingscentrum: in regionale samenwerking is er geen af te dwingen vorm van sturing vanuit één centrum. Bij samenwerking wordt er vanuit verschillende punten gestuurd en macht uitgeoefend (pluri-centrisch). In het Hart van Brabant zijn dit de gemeenten maar natuurlijk ook maatschappelijke instellingen en organisaties, zoals welzijnsinstellingen - De Twern, Thebe, Avans Hogeschool; de Universiteit, de ziekenhuizen etc. die vaak ook regionaal georganiseerd zijn of een regiofunctie hebben - en het bedrijfsleven. De centrale macht ligt niet bij de overheid, maar sturingsmacht wordt gedeeld met andere partijen.⁹

Sturingsrationaliteit: Om tot een beslissing te komen in netwerken, werkt het niet als er een expert binnen komt lopen die precies vertelt hoe het moet en dan weer vertrekt. Kleine kans dat de samenwerkende gemeenten het eens worden. Mooi voorbeeld hierbij zijn de

bevolkingsprognoses: die van PRIMOS en PEARL verschillen vaak. Een provincie hanteert PRIMOS en vraagt een regio op basis van deze cijfers – in dit geval Arnhem/Nijmegen tot een

	Huis van Thorbecke	Netwerksamenwerking
<i>Sturingscentrum</i>	Mono-centrisch: "staats" sturing	Pluri-centrisch: meerdere wederzijds afhankelijke machtige kernen (ook in samenleving en bedrijfsleven)
<i>sturingsrationaliteit</i>	Substantiële rationaliteit (expert-kennis als basis voor beleid)	Onderhandelingsrationaliteit: samenwerkende partners moeten het eens zijn over beleid/visie
<i>Dwangmiddelen</i>	Sancties als middel om de sturing af te dwingen	Verlies van vertrouwen en terug trekken uit samenwerking

Tabel 1: Drie verschillen tussen hiërarchische en netwerksturing (Sorenson en Torffing, 2005)

vermindering van de harde plancapaciteit te komen.

Voor sommige gemeenten valt dat erg ongunstig uit, en zij komen dan al spoedig met de gunstigere PEARL cijfers aanzetten. Wat te doen in een

⁹ Sørensen, E. and J. Torffing (2005) 'The Democratic Anchorage of Governance Networks' *Scandinavian Political Studies*, 28(3),

samenwerkingsverband? De provincie kan voet bij stuk houden en ook sancties opleggen, maar als de regiogemeenten samen tot een oplossing willen komen, moeten ze het samen eens gaan worden – en dan samen tegen de provincie optreden. In Arnhem/Nijmegen zijn gemeenten het uiteindelijk eens geworden over de bevolkingscijfers en zij hebben er ook nog eens marktontwikkelingen bijgehaald. Met behulp van een procesbegeleider en een proces van *joint fact finding* ontstond er voor de samenwerkende gemeenten een completer, nauwkeuriger en geloofwaardiger beeld over wat de plancapaciteit moest zijn. Voor netwerksturing geldt dus: van halve waarheid naar gedeelde waarheid, ofwel van instrumentele naar communicatieve rationaliteit.¹⁰

Dwangmiddelen: in regionale samenwerking zijn er beperkte dwangmiddelen om tot uitvoering van beleid te komen. Nederland heeft sowieso een traditie van prikkels om beleid uitgevoerd te krijgen, maar als het moet kunnen gemeenten, provincies en nationale overheden wel binnen hun bestuurlijke grenzen maatregelen nemen om beleid op te leggen. Voor regionale samenwerking bestaat een 'sancties' niet zozeer uit wettelijke bevoegdheden maar veel meer op het gebied van de onderlinge relatie. Gemeenten kunnen zich terugtrekken uit de samenwerking of een verlies van vertrouwen in samenwerkingspartners of het hele verband uitspreken. Zij hebben vaak ook reële opt-out opties, denk aan besluitvorming beperken tot de eigen gemeente of door aansluiting te zoeken bij een ander samenwerkingsverband. Hierdoor kan de hele samenwerking onder druk komen te staan. In netwerksturing kan een wil niet opgelegd worden, maar moeten partners verleid worden om te blijven samen werken.¹¹

Bij dit soort samenwerking hoort ook een andere, aanvullende vorm van legitimatie. We zagen al dat het democratische huis zeker op orde moet zijn. Formeel moet het bestuur en de democratische inbedding van de samenwerking goed geregeld zijn. Maar daar bovenop komt ook nog een – wat Weber noemde - “Legitimitätsglaube”. Om in te stemmen met een bepaalde 'autoriteit' en zelfs macht over te dragen - in dit geval aan het samenwerkingsverband - moet er ook in geloofd worden. Dit

¹⁰ Habermas, J. (1984). *The Theory of Communicative Action* (vol. 1). Boston, Beacon Press.

¹¹ Sørensen, E. and J. Torfing (2005)

gebeurt volgens Weber niet automatisch maar hangt af van de omstandigheden, percepties en relaties.¹²

Als we de verschillen met “normale” besluitvorming op een rijtje zetten, dan zien we op de drie dimensies van legitimiteit - legaliteit, rechtvaardigheid en instemming - de volgende verschillen in de democratische legitimatie van regionale samenwerking¹³:

1. **Legaliteit**: Er zijn minder formele afspraken en er is minder traditie op het gebied van samenwerken dan er is voor gewone besluitvorming in gemeente, provincie en rijk.
2. **Rechtvaardigheid**: In een samenwerkingsverband is het nog moeilijker om op basis van expertkennis tot beleid te komen, zoals we al zagen moet er ook overeenstemming zijn over de kennis, om tot goede visievorming en beleid en uitvoering te kunnen komen.
3. De **instemming** en het draagvlak worden indirecter verkregen dan bijvoorbeeld via gewone besluitvorming met gemeenteraadsverkiezingen. In regionale samenwerking kiezen meestal B&W, soms met instemming van de raad, wie deel neemt in een algemeen bestuur van het samenwerkingsverband.

	Legitimatie in het huis van Thorbecke	Legitimatie van regionale samenwerking
Drie aspecten van democratische legitimatie		
Legaliteit	Formele afspraken en tradities	Minder formele afspraken en tradities: dus makkelijker te negeren of zelfs af te wijzen.
Rechtvaardigheid	Expert-kennis en universele democratische principes	Op basis van overeengekomen kennis en principes
Draagvlak en instemming	Verkiezingen, hoorzittingen, publieksparticipatie	Via 'indirecte' verkiezingen en controle procedures (afvaardiging in AB; raden controleren) en in het proces van de samenwerking
	Formele dimensies van legitimatie	Legitimitätsglaube!

Tabel 2: Drie dimensies van legitimiteit voor hiërarchische sturing en netwerksamenwerking

¹² Beetham, David (1991): *The Legitimation of Power*, London: Macmillan.

¹³ Metze T. and M. Levelt (forthcoming) The legitimacy of regional governance networks: gaining credibility in the shadow of hierarchy *Urban Studies*.

Legitimitätsglaube: de drie H's van regionale samenwerking

Het geloof in legitimiteit, de *legitimitätsglaube* in de regionale samenwerking kan niet alleen gewaarborgd worden door het huis op orde te hebben. Voor raadsleden van de deelnemende gemeente is het zeker van belang dat op papier is vastgelegd, en dat er overeenstemming is op welke wijze zij geïnformeerd worden, input leveren, kaders stellen en controleren, maar daar houdt het niet bij op. Wat het dan wel precies is, daar zegt de literatuur weinig over. Weber spreekt over het belang van *charisma* als belangrijke basis voor gezagvolle personen en beleid. En dat begrip is misschien ook wel van toepassing op regionale samenwerking: het moet aantrekkelijk, zelfs verleidelijk, overtuigend en competent zijn in de ogen van raadsleden (en anderen). Kortom, regionale samenwerking moet "geloofwaardig" zijn. Wanneer is regionale samenwerking eigenlijk geloofwaardig, ook voor gemeenteraadsleden, burgers, bedrijven en maatschappelijke instellingen en organisaties? Dat gaat verder dan dat er keurig is afgesproken wie en hoe de beslissingen genomen worden, zoals in een governance notitie is opgetekend. De geloofwaardigheid van regionale samenwerking voor raadsleden en anderen is gebaseerd op drie H's: hart voor regionale samenwerking, huisregels en huisvrienden.

Hart voor regionale samenwerking: het kloppende hart voor de samenwerking moet levend gehouden worden, ook moet duidelijk zijn wanneer het gereanimeerd kan worden of wanneer deelnemers misschien toch maar moeten besluiten dat er geen hart voor de samenwerking meer is. Dit is vooral spannend voor mensen die hart en ziel in de samenwerking leggen: vooral bestuurders en de regiobureaus of programmamanagers. Omdat regionale samenwerking slechts een logeerkamer in het huis van Thorbecke is moeten de deelnemers aan samenwerking op gezette tijden overtuigd worden van de geloofwaardigheid. Het hart voor regionale samenwerking klopt niet vanzelf. Zeker niet voor raadsleden die vanuit hun positie natuurlijk vooral aan de gemeente en haar inwoners denken. De samenwerking kan op drie manieren levendig gehouden worden:

- 1) via een gedeelde regionale visie;
- 2) door een terugkerend gesprek over dat hart van de samenwerking;
- 3) door aan te sluiten op waar mensen in de regio al met hart en ziel aan werken.

Raadsleden kunnen aan alle drie de elementen bijdragen. Ten eerste is een gedeelde regionale visie onontbeerlijk omdat daarin duidelijk wordt wat het hart van midden Brabant is en waar gemeenten elkaar voor nodig hebben. Dat gaat verder dan van bovenaf bedenken wat het hart van de regio is: dit betekent dat bestuurders moeten aansluiten bij de wensen en behoeften van gemeenten, gemeenteraadsleden maar ook maatschappelijke initiatieven op regionaal niveau (zie ook bij punt drie).¹⁴ Op basis daarvan kunnen bestuurders als katalysator de gemeenschappelijke kracht zien te vinden. Voor bestuurders is de opdracht: geen gelijk hebben, maar gelijk krijgen. Daarbij helpt het als er niet alleen economisch maar ook maatschappelijke resultaat behaald wordt. De existentiële vraag - waar bestaat de samenwerking voor - is daarbij onvermijdelijk. Het antwoord in deze regio is vooralsnog drieledig: economische aantrekkingskracht, versterken van de bestuurskracht, en sociale vernieuwing. Maar, het antwoord op deze vraag kan variëren door de tijd heen en per gemeente of cluster van gemeenten. Hoe de samenwerking flexibel te houden is een grote opgave.

Ten tweede is het goed te realiseren dat dit gesprek over het hart van Brabant nooit afgerond is. Een visiedocument moet levend gehouden worden. Uit ons eerder onderzoek bleek dat dit onontbeerlijk is voor een succesvolle samenwerking. Bovendien kan het door verschillende partijen geïnitieerd worden. Op de radendagen zou de raad goed kunnen thematiseren en dit niet overlaten aan een programmabureau: wat is er vanuit gemeenten van belang voor de regio? Dit kan ook samen met maatschappelijke partners: wat doen zij al op regionaal niveau, wat hebben zij daarvoor nodig van gemeenten en de regio? Dit leidt tot een gesprek over het hart van de samenwerking: wat doet het er toe, waar klopt het voor.

Ten derde is het goed te realiseren dat het kloppende hart van Brabant al bestaat. Zo is er een Hart van Brabant Loop¹⁵; er is een Hart van Brabant Fietsfestijn¹⁶; een Hart

¹⁴ Bijvoorbeeld de GGD (<http://www.ggdhvb.nl/Over-GGD/Organisatie/Werkgebied>); de Thuiszorg van Thebe (<http://www.thebe.nl/Over-Thebe/Werkgebied-Thebe.htm>); en ook scholen voor zeer moeilijk lerende kinderen (http://www.recmiddenbrabant.nl/index.php?option=com_content&view=article&id=100&Itemid=55)

Of netwerk palliatieve zorg: <http://palliatievezorginbrabant.nl/regionale-netwerken/tilburg-24.html>

¹⁵ <http://www.hartvanbrabantloop.nl/nl/>

van Brabant Bedrijvendag; de scouting is georganiseerd op het niveau van het Hart van Brabant¹⁷; de tachtig van de Langstraat loopt midden door het hart van Brabant en is niet beperkt tot de Langstraat.¹⁸ Op vele terreinen werken mensen samen, niet alleen economisch maar juist ook sociaal en cultureel. Deze uitwisseling is nodig om het hart kloppend te houden (zie ook punt 1).



De Huisregels. De huisregels worden voor een deel vastgelegd in de governance notitie en de gemeenschappelijke regeling. Dit zijn de structuren van de samenwerking. Maar huisregels gaan altijd verder: gewoonten en gebruiken uit de regio kunnen gekoesterd worden. Tussen gemeenten kunnen hierin verschillen zitten, maar van buitenaf gezien – voor een Eindhovenenaar of Amsterdammer – zit er wel een gedeelde cultuur in de regio. Ook dit is het hart van Brabant: sociale betrokkenheid, een levendig verenigingsleven, sterke netwerken tussen overheid, bedrijfsleven, onderwijs en maatschappelijke instellingen: een informele cultuur met korte lijntjes. De basisingrediënten voor *social innovation* zijn er en zij zijn dus ook de fundamenteën voor de huisregels. Voor gemeenteraadsleden betekent dit dat zij kunnen waken over de huisregels: zowel over de structuur van de samenwerking als de informele cultuur. Een structuur waarin die informele cultuur gevoed wordt kan

¹⁶ <http://www.tct93.nl/hvbff/>

¹⁷ <http://www.regiohartvanbrabant.nl/>

¹⁸ <http://www.80vandelangstraat.nl/schellekens/plattegrond80.jpg>

daarbij helpen: denk aan de Drechtstedendag – een idee overigens dat door Brabantstad geïntroduceerd is - waar gemeenteraadsleden in de ochtend samen komen – niet met hun gemeentelijke collega's maar met raadsleden van dezelfde politieke partij uit een andere gemeente (De JOVD en CDJA doen dit al¹⁹). Vaak ontbijten of lunchen zij samen. Daarna is er op thema een informatiemiddag: daar zijn maatschappelijke partners uitgenodigd om informatie te komen geven en ophalen. Bestuurders en raadsleden bezoeken die middag. 's Avonds is de besluitvorming van het algemeen bestuur. De huisregels zitten dus in de formele en informele ontmoetingen en manieren van met elkaar omgaan.

Bij de huisregels hoort ook een hoge gunfactor: als de zon in de ene gemeente schijnt, stopt dat niet bij de gemeentegrenzen. Wat heeft uitstraling voor de hele regio? Raadsleden moeten dus het regiobestuur afrekenen op de tastbare resultaten voor gemeenten én de regio; maar sommige resultaten zijn niet zo scherp te kwantificeren. Zij zijn wel in beeld te brengen door meer in verhalende vorm te evalueren. Wat zijn de verhalen over de regio? Verhalen reizen over de grenzen van beleidsdomeinen en gemeenten heen; cijfers doen dat veel moeilijker.

Huisvrienden: tot slot deze derde H van regionale samenwerking. Het gaat ook over de huisvrienden. Gemeenten die samenwerken moeten elkaars "huisvrienden" zijn. Dat geldt net zo goed voor de gemeenteraadsleden. Huisvrienden kennen elkaar goed en ondersteunen elkaar, gunnen elkaar van alles; maar, op gezette tijden durven zij ook een kritisch te zijn en constructieve feedback te geven. Net als met familie, zijn huisvrienden aan elkaar verbonden en durven zij elkaar diep in de ogen te kijken, te reflecteren op de vriendschap en zelfs ruzie te maken als het nodig is. Toch leidt dat niet bij iedere vloek of zucht tot ontbinding van de vriendschap. Hoewel dat altijd een mogelijkheid is. Vooral raadsleden kunnen deze rol in regionale samenwerking op zich nemen.

Kortom, voor een kloppend hart van midden Brabant is een governance structuur pas het begin. De manier waarop deze ingevuld wordt door bestuurders, raadsleden en maatschappelijke partners is wat het hart sneller laat slaan.

¹⁹ <http://www.jovd.nl/index/260/17/Home.html>
http://www.brabantcdja.nl/_backup/page19.php

Drie H's van regionale samenwerking	Wat	Hoe
Hart voor Brabant	Klopt het nog? Waarvoor? Reanimeren of niet?	<ul style="list-style-type: none"> • Visie • Levendigheid houden • Aansluiten bij wat er al klopt
Huisregels	Governance en omgangsvormen: formeel en informeel	<ul style="list-style-type: none"> • Sterke netwerken versterken • Hart van Brabantdag • Verhalen vertellen
Huisvrienden	Net als familie: niet zomaar de deur uit te zetten	<ul style="list-style-type: none"> • Gunnen • Diep in de ogen durven kijken

Tabel 3: De drie H's van regionale samenwerking