



Agenda van Brabant

Traditie en technologie

www.brabant.nl

Want we doen het natuurlijk voor Ons Brabant

Provincie Noord-Brabant



Agenda van Brabant

Traditie en technologie

Voorwoord



Ten Geleide

Waarom een agenda voor Brabant? Juist in een tijd dat de bestuurlijke aandacht lijkt te worden gericht op ombuigen en bezuinigen, is het noodzakelijk om dit te doen op basis van een duidelijk visie. Werken vanuit een idee over de toekomst. Waar willen we met Brabant naar toe? Waar verdienen we in deze regio over twintig jaar onze boterham mee? Hoe verbinden we economische groei met de wereldwijde zorg voor biodiversiteit en sociale verbondenheid? Welke opgaven zien we op het domein van de vergrijzing, de nog onvoldragen infrastructuren, de ruimtelijke ontwikkeling? Hoe houden we de Brabantse samenleving veerkrachtig en vitaal? Welke kansen grijpen we in internationaliserende economie en samenleving? Hoe verhouden we ons tot Europa en Den Haag?

Natuurlijk: de landelijke discussies over de rol van de provincie als middenbestuur zijn ook in Brabant aanleiding om te komen tot een versterkte focus op ons takenpakket. Onze maatschappelijke en bestuurlijke omgeving stelt terecht en ook steeds indringender de vraag waar wij als provinciebestuur het verschil kunnen maken. Daarvoor hadden we de landelijke discussie overigens niet nodig: ook in onze eigen Provinciale Staten is aangedrongen op herbezinning op provinciale taken en rollen. Deze discussies krijgen een extra urgentie door de sterk teruglopende financiële middelen. De omvangrijke kortingen op het Provinciefonds zullen we niet zonder ingrijpende keuzes kunnen opvangen.

In de voorliggende voorstellen geven wij aan hoe we toekomstgericht besturen en fors ombuigen met elkaar verbinden. We doen voorstellen om te komen tot een provincie met een eigentijds takenpakket en komen met een fors pakket aan ombuigingen, niet alleen om de begroting sluitend te krijgen.

Het provinciebestuur van Brabant is er in de eerste plaats voor de ruimtelijke en economische ontwikke-

ling. Een goede sociale en culturele infrastructuur, zowel in onze steden als op het platteland van Brabant, kan hier niet los van worden gezien. Een sterke regionale identiteit en een hoge dosis sociaal kapitaal, zijn wezenlijke voorwaarden voor succes in de nieuwe economie. Innovatie vereist openheid en vertrouwen, en vraagt om een cultuur van vernieuwing.

Het provinciaal bestuur is onlosmakelijk onderdeel van de Brabantse samenleving. Deze is als totaal verantwoordelijk voor de grote opgaven van de toekomst. Brabant heeft veel om krachtig op voort te bouwen: onze tradities koesteren we niet in een museum, maar we gebruiken ze als krachtige inspiratie voor het Brabant van overmorgen. Telkens weer is er dat kenmerkende patroon: een krachtig en sterk geworteld idee, dat door passie en hard werken tot ontwikkeling wordt gebracht. Of het nu om Indoor Brabant, de High Tech Campus, Aviolana of de Efteling gaat: passie, ambitie en een gevoel voor kwaliteit en resultaat, het is telkens herkenbaar.

Een scherpe focus op de eigen taken laat onverlet dat de opgaven in de komende jaren vragen om een hechte samenwerking in uiteenlopende netwerken en partnerschappen. Besturen doen we in Brabant samen. We bereiken hier meer door samenwerking en *draadkracht* dan door stoer beleden *daadkracht*. Dat geldt al evenzeer voor onze investeringsagenda. Gelukkig zijn we in Brabant in de gelegenheid ook nog een aantal toekomstgerichte investeringen te doen. Gedeputeerde Staten zien uit naar het gesprek met Provinciale Staten: de vertegenwoordigers van de Brabanders die de uiteindelijke keuzen maken. Wij hopen met het voorliggende pakket aan voorstellen daaraan een belangrijke bijdrage te hebben geleverd.

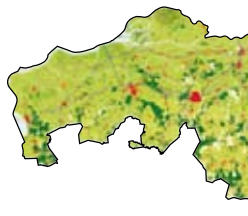
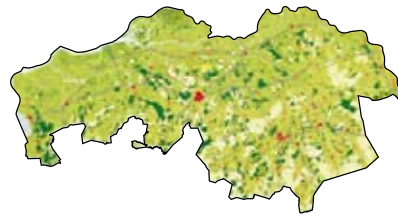
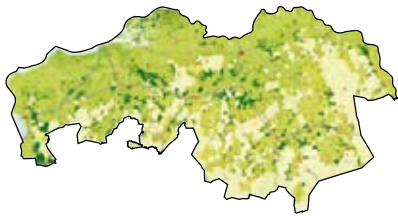
Het college van Gedeputeerde Staten

Inhoud





1 Inleiding	8
1.1 Noodzaak visie	9
1.2 Doelstelling	9
1.3 Opbouw	10
2 Agenda van Brabant	14
2.1 De kracht van Brabant	15
2.2 Brabant als kennis- en innovatieregio	18
2.3 Meervoudige agenda	22
2.4 Gezamenlijke aanpak	23
3 Agenda voor de Provincie	26
3.1 Belang van de regio in netwerksamenleving	27
3.2 Focus op vestigings- en leefklimaat	27
4 Concentratie op kerntaken	32
4.1 Provinciale meerwaarde	33
4.2 Focus op kerntaken	34
4.3 Samenhang	37
4.4 Signaleren en agenderen	38
5 Provinciale rollen	40
5.1 Kernrollen	41
5.2 Uitgangspunten kernrollen	42
5.3 Ontwikkelpunten	43
Bijlage 1 Provinciale kerntaken	46



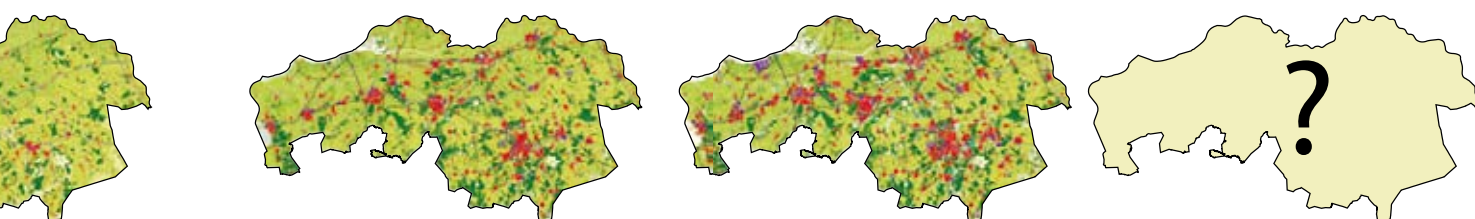
1700

1900

AGRARISCHE
ECONOMIE

INDUSTRIËLE
ECONOMIE





1950

1975

2010

2025



**DIENSTEN
ECONOMIE**



**KENNIS
ECONOMIE**



De ontwikkeling van Brabant

De wereldwijd vermaarde econoom Sali-i-Martin onderscheidt een drietal fasen in de economische ontwikkeling van regio's. Deze zijn ook herkenbaar in de ontwikkeling van Brabant. Niet zozeer als op-eenvolgende, maar elkaar overlappende fasen. In de eerste fase, die van de factor-gedreven economie, is de economische groei hoofdzakelijk gebaseerd op de hogere inzet van productiefactoren. Concurrentie kracht berust op kosten voordelen. Dit was het geval gedurende de periode van "het industriële Brabant". Vanaf het moment van de-industrialisatie in de jaren 1960 gaat een (tweede) fase van efficiëntie in. De economische groei van de maakindustrie en opkomende

diensteneconomie wordt dan vooral gedreven door de verbeterde efficiëntie waarmee goederen en diensten worden geproduceerd. Door de internationale concurrentie staat het streven naar meer efficiëntie onder druk, ook in Brabant. De regio staat op het breukvlak naar een nieuwe (derde) fase, die van de innovatie-gedreven economie, waarin het gaat om ondernemerschap, creativiteit en innovatie. Daarbij wordt voortgebouwd op het agrarisch-industriële fundament van voorgaande fasen. Denk bijvoorbeeld aan de in Brabant sterke maakindustrie, die steeds 'meer kennis en creativiteit per kilo product' levert.

1 Inleiding





1.1 Noodzaak visie

De kaarten worden opnieuw geschud. In de wereld, in Europa en landelijk. Dat ingewikkelde spel heeft direct te maken met de toekomst van Brabant. We zullen er actief op moeten inspelen, en ook het provinciebestuur heeft daarbij een bijzondere rol. Daarvoor hebben we een bindend en inspirerend perspectief nodig. Een visie die Brabant een duidelijke plaats geeft, nationaal en internationaal. Een visie die wortelt in de kracht, die Brabant maakt tot wat het nu geworden is en die richting geeft voor onze toekomst. De Efteling, De High Tech Campus, Indoor Brabant, ASML, Philips, Aviolanda: het zijn allemaal voorbeelden van een voor de Brabantse samenleving zo kenmerkend patroon. Het begint met een klein maar krachtig idee dat door de inzet en de passie van velen uitgroeit tot een trotse wereldspeler. Vitaliteit, veerkracht, verbindend vermogen en een omvangrijke voorraad sociaal vertrouwen zijn belangrijke ingrediënten van het succes van Brabant.

De kredietcrisis heeft onze veerkracht op de proef gesteld. Toch moeten we nu meer dan ooit samenwerken om de crisis achter ons te laten. We moeten door de crisis heen kijken, en die ook als een kans zien. Ontwikkelingen zoals opkomende economische markten, klimaatverandering en een veranderde bevolkingssamenstelling stellen ons voor nieuwe uitdagingen. Als we daar goed op inspelen bieden deze veranderingen kansen voor de regio. Om de kansen te benutten hebben we wel een nieuwe *agenda van Brabant* nodig - uitgaande van heel andere omstandigheden - evenals een daarmee samenhangende *agenda voor de provincie*.

Een heldere, aansprekende toekomstvisie op het behoud van duurzame welvaart en welzijn is van fundamenteel belang. Niet alleen voor de toekomst van de regio, maar ook voor de rol, positie en taken van de provincie als middenbestuur. Daarin staan we niet alleen. Ook andere, internationaal georiënteerde regio's waarmee wij directe relaties onderhouden, bezinnen zich strategisch op de toekomst¹. Meer dan ooit moet het provinciale bestuur op de toekomst zijn gericht en keuzes maken. Daarin schuilt ook de kracht van de provincie: het verbinden van ideeën en plannen vanuit visie en intuïtie. Wat

zijn de belangrijkste opgaven voor Noord-Brabant? Waar hebben we als provincie toegevoegde waarde en wat kunnen we overlaten aan anderen? Dat moeten we helder krijgen.

Een krachtig en eigentijds provincieprofiel is gefundeerd op een heldere, aansprekende toekomstvisie en duidelijke keuzes. Een visie gebaseerd op externe ontwikkelingen, die rekening houdt met de specifieke eigenschappen van Brabant als regio en samenleving. Een visie die bovendien perspectief en sturing geeft aan:

- het profiel van de provincie Noord-Brabant (de invulling van provinciale taken en rollen);
- de vernieuwing van de provinciale organisatie (tot een toekomstbestendige organisatie die adequaat inspeelt op nieuwe opgaven en ontwikkelingen);
- de positiebepaling, taak- en rolverdeling ten opzichte van andere overheden (rijksoverheid, gemeenten, waterschappen) en maatschappelijke partners in Brabant;
- een investeringsstrategie voor de eenmalige gelden die beschikbaar zijn gekomen met de vervreemding van de aandelen Essent;

1.2 Doelstelling

De provincie Noord-Brabant staat voor een dubbele opgave. Enerzijds moeten we het profiel van de provincie versterken door middel een duidelijke agenda, met een focus op hoofdpogaven en een beperkt provinciaal kerntakenpakket. Een nieuw, scherper profiel ontstaat alleen als helder is wie we zijn, welke rol we vervullen en met welke agenda van de provincie we ons profileren.

Anderzijds moeten we, door deze focus in het provinciale takenpakket, ruimte creëren voor noodzakelijke bezuinigingen. Op basis van de agenda en het daarmee samenhangende profiel bekijken we welke provinciale taken moeten worden afgebouwd of 'dun' uitgevoerd. De bezuinigingen staan niet op zichzelf. Ze moeten dienstbaar zijn aan de versterking van het provinciale profiel. Zo ontstaat ook een indicatie van taken waarin we juist meer moeten investeren.

¹ Zo heeft de minister-president van de Duitse deelstaat Nordrhein-Westfalen in 2009 een "Zukunftskommission" ingesteld, die het gesprek met de Reinlandse bevolking aangaat over de beslissende uitdagingen en opgaven voor 2025. Onder de titel "Innovation und solidarität" hebben zij recent hun bevindingen gepresenteerd.

Het provinciebestuur heeft een eigentijdse toekomstvisie ontwikkeld op de provincie Noord-Brabant. Daarbij bouwden we voort op de volgende documenten:

- Het bestuursakkoord Rijk-provincies van 2008 en het daaraan ten grondslag liggende rapport van de commissie-Lodders.² Het bestuursakkoord en de decentralisatievoorstellen van de commissie-Lodders bieden een goed uitgangspunt voor het gewenste versterkte (ruimtelijk-economische) profiel van de provincie.
- De voorstellen van de door Provinciale Staten ingestelde stuurgroep Kerntaken. De stuurgroep heeft in 2009 een visie geformuleerd op de positie van de provincie Noord-Brabant als middenbestuur, en een daarvan afgeleide afwegingskader voor de beoordeling van (toekomstige) taken. Het hoofddoel van de kerntakendiscussie was niet het realiseren van financiële winst, maar het neerzetten van een krachtig provincieprofiel in taken en aanpak.
- Het investeringsprogramma van Essent, met bijbehorende visie (essay "Essentie van Kennis") op de toekomst van de Brabant als duurzame kennisregio vanuit een Europees concurrentieperspectief. Deze visie is gebaseerd op de sterkten van Brabant en de kansen die zich voordoen op een aantal maatschappelijke thema's. Deze visie wordt nu verbreed en meer integraal opgesteld, passend bij het nieuwe profiel van de provincie.
- Het werkdocument 'Agenda van Brabant' Statendag. Hierin zijn de belangrijkste uitdagingen en daarmee samenhangende opgaven voor Brabant op de middellange termijn geïnventariseerd. Deze zijn en oriënterend besproken met de Provinciale Staten, vertegenwoordigers van bedrijfsleven, kennisinstellingen en maatschappelijke partners.
- De door het provinciebestuur gevraagde (brief-)adviezen van Telos, PON, BOM en SER Brabant over de Agenda van Brabant.
- De voor de Commissaris van de Koningin Wim van de Donk georganiseerde 'Tafels van Brabant'. Deze overlegtafels hebben een prominente plaats in het inwerkprogramma van de commissaris. Hij praat aan een speciaal ontworpen Brabanttafel met sleutelfiguren uit de provincie over onderwerpen als economie en bedrijfsleven, mobiliteit, ecologie, onderwijs en kunst en cultuur.

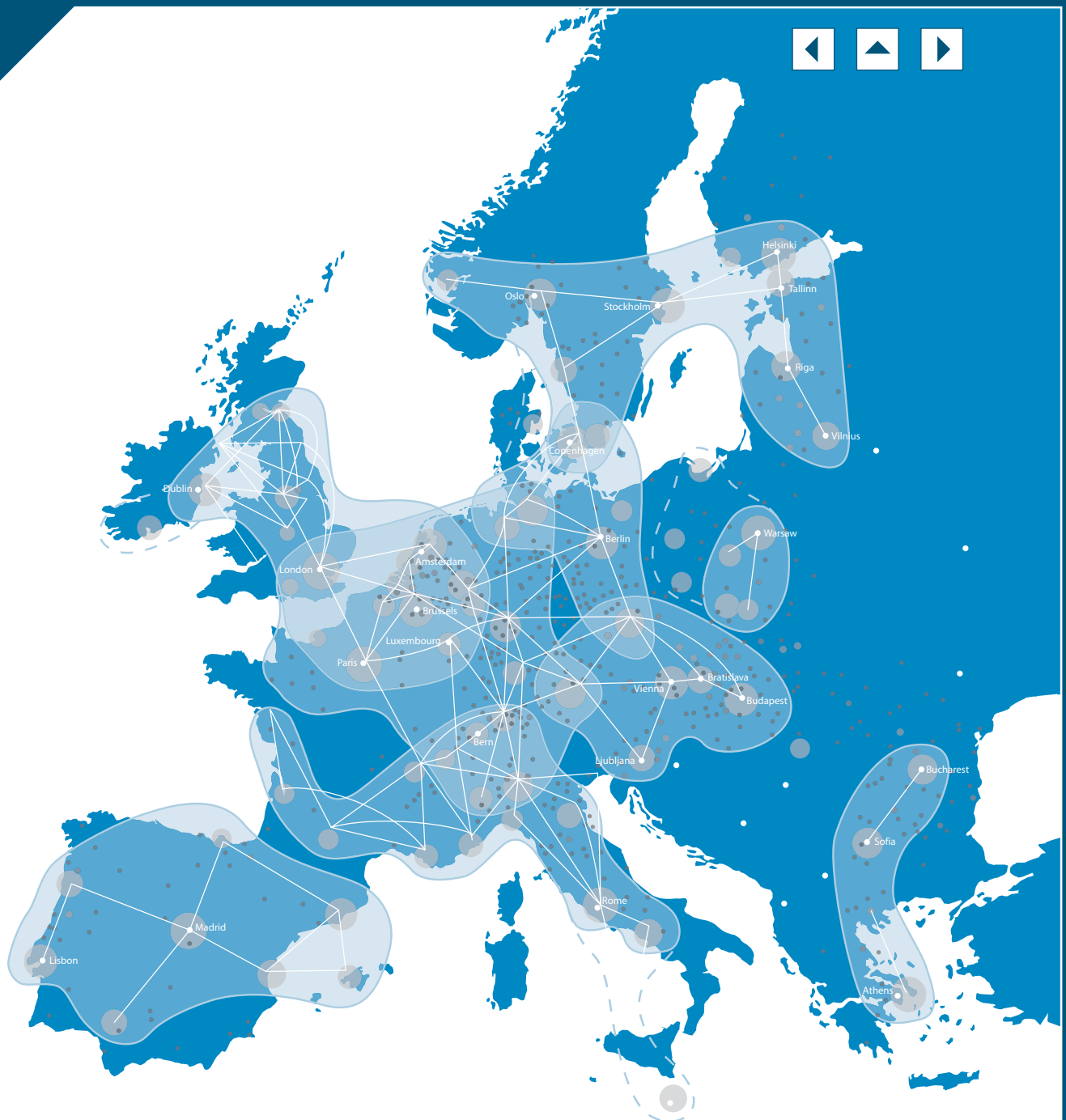
² De Gemengde commissie decentralisatievoorstellen provincies (commissie-Lodders) had tot taak concrete decentralisatievoorstellen voor provincies te inventariseren op de beleidsterreinen van de ministeries van VROM, LNV, EZ, V&W en OC&W waarbij de samenhang tussen beleidsruimte en financiële verantwoordelijkheid nadrukkelijk punt van aandacht was. De voorstellen van de commissie-Lodders zijn in maart 2008 gepubliceerd onder de titel "Ruimte, regie en rekenschap".

Op basis van dit toekomstperspectief kunnen we een krachtig en eigentijds provincieprofiel formuleren en heldere keuzes maken in taken en aanpak. Zo kan de provincie een krachtige (en waar nodig: krachtigere) rol blijven spelen in de regio, in Nederland en in Europa. De bereidheid om zaken over te laten aan anderen, hoort daarbij. Overheden moeten aan elkaar en aan burgers duidelijk maken waar zij wel en niet over gaan. In de huidige netwerksamenleving kunnen overheden complexe (maatschappelijke) vraagstukken vrijwel nooit zelfstandig oplossen. Dat kan alleen in partnerschappen. Het gaat om slim schakelen tussen overheden, de markt en maatschappelijke organisaties. Daarbij moeten we extra scherp zijn op de rol die de provincie kan vervullen. Opgaven op regionaal niveau worden immers complexer, en de maatschappij wordt veeleisender.

"Er zijn provincies die het serieus nemen en die er ook iets van proberen te maken. Brabant springt er bijvoorbeeld voor mij positief uit. Daar hebben ze er echt zin en plezier in. In andere regio's is dat minder."
Alexander Rinnooy Kan, voorzitter SER, 2010

1.3 Opbouw

Dit stuk is als volgt opgebouwd: In hoofdstuk 2 wordt een Brabantbrede agenda beschreven, vanuit een visie op de positie van de regio in Europa en de wereld. De toekomst van Brabant wordt beschreven in het licht van nieuwe uitdagingen en opgaven die zich aandienen. Er wordt een richtinggevend perspectief voor de regio geschetst, dat als stip op de horizon kan dienen voor alle partijen die zich verbonden voelen met Brabant. Vervolgens wordt in hoofdstuk 3 nader ingegaan op de vraag welke bijdrage de provincie kan leveren aan realisatie van de nieuwe agenda van Brabant. Vanuit een aangescherpt en vernieuwd profiel wordt aangegeven hoe de provincie Noord-Brabant als middenbestuur hieraan invulling wil geven. In hoofdstuk 4 worden op basis van het nieuwe profiel de provinciale kerntaken beschreven. Een overzicht van de kerntaken treft u tevens aan in de bijlage: De vraag hoe de kerntaken worden ingevuld volgt, tot slot, in hoofdstuk 5. Daarin staan de rollen centraal, en hoe de provincie daaraan invulling geeft.



Brabant in Europa

Voormalig voorzitter van de Europese Unie, Jacques Delors, sprak van het Europa van de regio's, niet van natiestaten. Daarmee gaf hij aan dat het belang van regio's toenam ten opzichte van landen en hun regeringen. Het zijn de regio's en hun steden die in het Europa van de toekomst een belangrijke rol spelen. De regio's waar Delors het over had, zijn niet alleen

territoriale gebieden met een gemeenschappelijk economisch belang maar ook gebieden met gemeenschappelijke sociale en culturele kenmerken. Brabant is zo'n regio met gemeenschappelijke kenmerken en een gedeeld gevoel van lotsverbondenheid. De Brabanders zijn betrokken bij de toekomst van hun Brabantse Land.



GLOCALISERING

**NIEUWE
ECONOMIE**

DEMOGRAFIE

**ENERGIE, KLIMAAT
VOEDSEL**

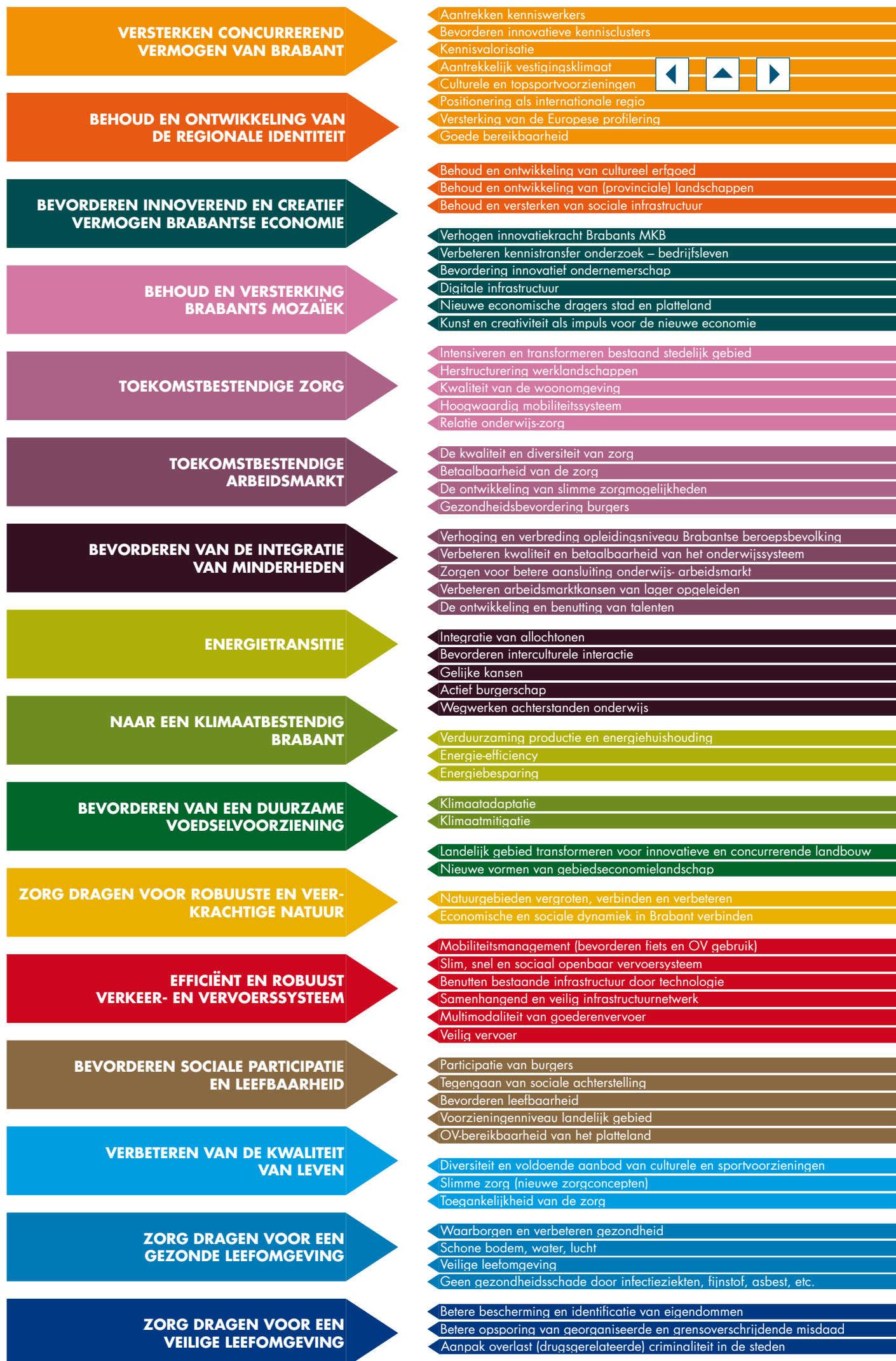
BIODIVERSITEIT

MOBILITEIT

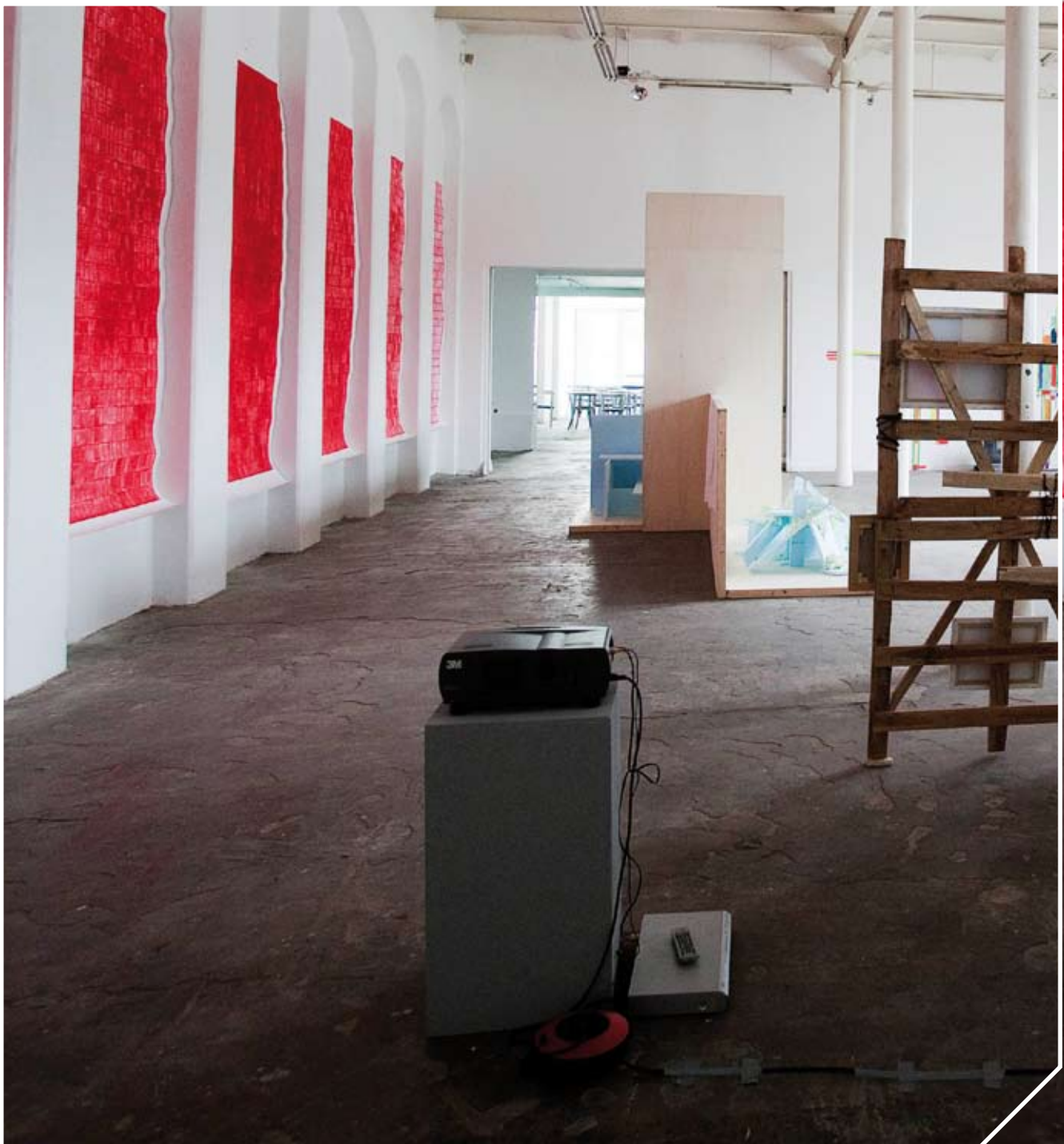
POLARISATIE

**WELVAARTSTOENAME/
INDIVIDUALESERING**

De ecologische, sociaal-culturele en economische ontwikkeling van Brabant staat niet los van wat er in de wereld gebeurt. Meer en meer beïnvloeden ontwikkelingen buiten de directe invloedssfeer van de provincie de kansen voor Brabant. Een reeks van trends en ontwikkelingen heeft invloed op de toekomstige positie en het functioneren van de regio. De belangrijkste trends en ontwikkelingen zijn geïnventariseerd, evenals de uitdagingen en opgaven die daarmee samenhangen. Het overzicht van trends, uitdagingen en opgaven vormde het startpunt van een discussie met de provinciale politiek over de Agenda van Brabant. Met zo'n agenda kan adequaat en samenhangend worden ingespeeld op ontwikkelingen, maar ook het verschil worden gemaakt als provincie.



2 Agenda van Brabant



Ook Noord-Brabant heeft te maken met veranderde omstandigheden en opgaven. Dat is niet per se een probleem. Brabant combineert namelijk een aantal kernkwaliteiten en gebiedseigen waarden die juist sterke kansen bieden in deze situatie. De toekomst wordt in belangrijke mate bepaald door de prestaties van Brabant op het internationale toneel. Het moet onze ambitie zijn om tot de Europese top van (industriële) kennis- en innovatieregio's te behoren. Zo kunnen we welvaart en welzijn in Brabant duurzaam garanderen en een duurzame regionale ontwikkeling stimuleren.

2.1 De kracht van Brabant

Maatschappelijke uitdagingen

Brabant staat de komende jaren voor een aantal serieuze uitdagingen. Denk bijvoorbeeld aan de financieel-economische crisis. Die leidt tot meer werkloosheid en een scherpere internationale concurrentie tussen regio's om bedrijven, bezoekers en burgers. Een andere uitdaging is de klimaatverandering en het daarmee verbonden energievraagstuk.

Er zijn ook ingrijpende sociaal-culturele veranderingen. De bevolkingssamenstelling verandert als gevolg van de demografische krimp. Brabant vergrijsd en ontgroent. Daarnaast zijn er zorgen over de beschikbare voorraad sociaal kapitaal. Onze economie en zorg vragen om een actieve inzet om een aantrekkelijke provincie te blijven. Juist ook voor jongeren en migranten die hier willen werken en wonen.

De kracht van Brabant

Brabant heeft een goede uitgangspositie. De economische groei is in onze provincie altijd gecombineerd met sociale, culturele en ecologische doelstellingen. Dit is al vaker geconstateerd. Brabant combineert het beste van twee werelden. Het is de mengvorm van rood en groen, sociale tradities en technologische innovatie, van Brainport en Brabants Bont, die de regio aantrekkelijk maakt. Dat heeft op een aantal punten goed uitgepakt.

- 1** Brabant heeft in ruimtelijk opzicht een aantrekkelijk, historiek en comfortabel stads- en dorpenlandschap landschap. Het is een fijnmazig mozaïek, waarin steden, dorpen, grote bos- en natuurgebieden en open landschap gelijkmatig zijn verspreid. Stad en landschap bevinden zich in elkaars directe nabijheid. Daar schuilt wel een gevaar in: als gevolg van het gespreide verstedelijkingspatroon ligt 'vervlokking' en 'vervlakking' van het landschap op de loer.
- 2** Brabant heeft een cruciale ligging. Wie onderneemt, kan niet om het gebied heen. De provincie verbindt de Rijn-Schelde Delta met Duitsland. Daarnaast lopen er twee belangrijke infrastructurele en economische assen tussen noord en zuid door Brabant: Rotterdam-Antwerpen en Amsterdam-MHAL/Ruhrgebied. Deze assen verbinden de regio met de Randstad, de Vlaamse Ruit en het Ruhrgebied. Ze structureren in belangrijke mate de ruimtelijk-economische ontwikkelingen. Brabant heeft belang bij de ontwikkeling van het met deze strategische positie verbonden verkeer- en vervoerssysteem.
- 3** In sociaal-cultureel opzicht is Noord-Brabant rijkelijk bedeeld. De provincie heeft bijvoorbeeld een sterk netwerk van onderwijsinstellingen. Zij maken deel uit van een uniek web waarin talent ontstaat en leidt tot nieuwe bedrijvigheid. Er is sprake van een bloeiend verenigingsleven. Zo heeft Brabant de meeste amateurkunstverenigingen in Nederland. De topsport bloeit dankzij de brede beoefening van sport in verenigingen. In de steden vinden we een aantal (inter)nationaal toonaangevende kunst- en cultuurinstellingen. De cruciale ligging van de provincie biedt volop kansen voor ontmoetingen.
- 4** Brabant heeft een zeer grote variatie in bodem, water en natuur. Er is een goede uitgangspositie om deze ecologische variatie verder door te ontwikkelen, wat bijdraagt aan een economisch sterk en sociaal gezond Brabant. Niet onbelangrijk in dit verband is de faam die de provincie (inter)nationaal heeft opgebouwd met het inpassen van duurzame ontwikkelingsconcepten in haar beleidsuitvoering.
- 5** In economisch opzicht valt de aanwezigheid op van een aantal wereldwijd opererende bedrijven (*global players*, zowel grote als kleine bedrijven). Daarnaast is er de sterk industriële structuur van het Brabantse Midden- en Kleinbedrijf. De Brabantse beroepsbevolking heeft een sterke ondernemersmentaliteit. Dankzij het innovatief vermogen van het Brabantse

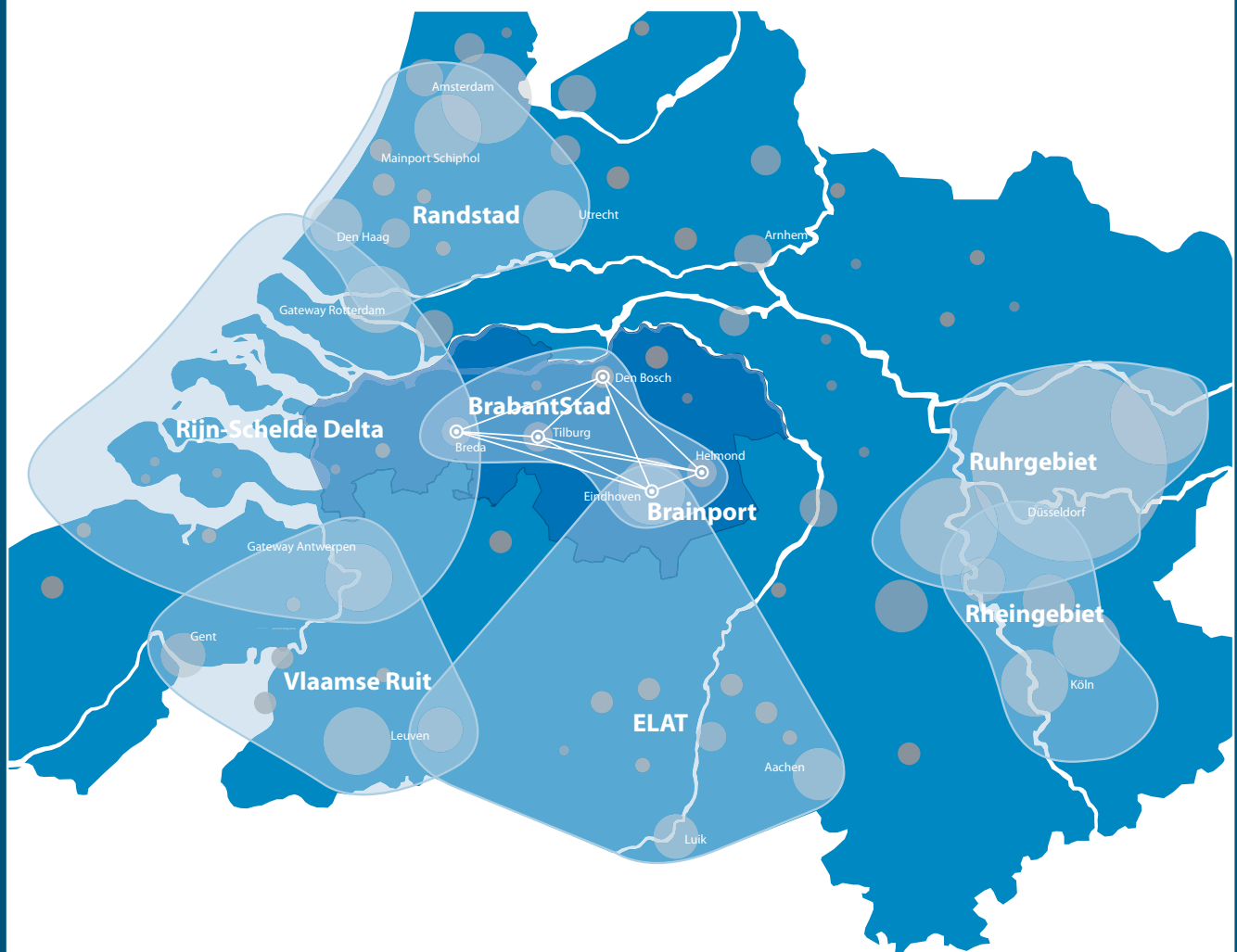


- | | | | |
|--------------------|---------------------------|---------------------|----------------------|
| ● Leerindustrie | ● Levensmiddelenindustrie | ⚡ Energiecentrale | — Langstraat sigaren |
| ● Textielindustrie | ● Suikerindustrie | — Energienetwerk | — Bierriviertjes |
| ● Metaalindustrie | ● Suikerproducenten | — Langstraat leer | — Suikerriviertjes |
| ● Sigarenindustrie | ● Creatieve connectie | — Langstraat bier | ● Bedrijfsgebied |
| ● Bierindustrie | — Creatief netwerk | — Langstraat metaal | |

Traditie van het maken

In Brabant bestaan er sterke relaties tussen de maakindustrie, high-tech en haar culturele kwaliteiten. Dat heeft geresulteerd in diverse succesvolle combinaties van moderne technologieën en oerdegelijke ambachtelijkheid. Zowel in kunsten, vormgeving als mentaliteit biedt Brabant de gelegenheid Europa te tonen welke grote toegevoeg-

de waarde uit deze combinaties voortkomen. Denk aan de constante reeks uitvindingen, baanbrekende producten, iconen van vormgeving en optimale condities voor kunstenaars, die wereldwijd vermaard zijn. Maar ook aan de doorlopende stroom van bijzondere talenten die wordt opgeleid in 'broedplaats en laboratorium' Brabant.



Rijn Schelde Delta

In termen van vestiging van bedrijven, bevolkingstoename en hogere huizenprijzen, doet Brabant het opvallend goed. Dat Noord-Brabant zo'n sterke positie heeft verworven ten opzichte van de Randstad, is onder meer te danken aan de strategische ligging ten opzichte van de omliggende stedelijke netwerken, zoals de Vlaamse Ruit en het Ruhrgebied, en de goede verbindingen met binnen- én buitenland: belangrijke motieven voor

bedrijven om zich er te vestigen. Zij kijken naar de locatie ten opzichte van de afnemers en de vestigingskosten. Bedrijven hebben de neiging te clusteren. De economische relaties met Vlaanderen worden krachtiger, en dat verandert de positie van de provincie Noord-Brabant. Het uitbouwen en consolideren van deze strategische positie is van cruciaal belang voor de toekomst van de regio.

bedrijfsleven wordt de strategische positie optimaal benut. Innovatie en ondernemerschap zit Brabanders in de genen. Dat blijkt niet alleen uit de innovatieve industrie in Eindhoven en omstreken. Het manifesteert zich ook in al die bedrijven die iedere keer weer met power en lef nieuwe markten aanboren, of samenwerkingsverbanden opzetten die leiden tot nieuwe kansen.

In tegenstelling tot andere provincies kan Brabant bogen op een historisch bepaald saamhorigheidsgevoel. Er is een bepaalde collectiviteit die zich afgrenst als 'Brabants'. Dit zorgt voor een redelijk robuust regio-besef. De meeste Brabanders, ook de nieuwe, hebben 'iets' met hun gebied. Ze zijn betrokken bij de toekomst van de provincie. Bovendien is er een hoog organiserend vermogen. Dat blijkt wel uit de succesvolle netwerken waarin overheid, onderwijs, bedrijfsleven en samenleving de sociaaleconomische structuur versterken. De voorraad sociaal kapitaal is goed op orde.

Resultaat van deze factoren is een maatschappijvisie die erop is gericht om zoveel mogelijk Brabanders te laten delen in duurzame welvaart. Naast een gemeenschappelijk economisch belang zijn gemeenschappelijke sociale en culturele kenmerken belangrijk in de regio. De achterliggende gedachte is dat je resultaten niet alleen bereikt door stoere daadkracht, maar door slim verbinden, door het organiseren van 'draadkracht'. Vanuit deze filosofie is de Brabantse regio in balans. Er zijn veel mogelijkheden voor een mooie perspectiefrijke toekomst. De provincie moet wel de kansen benutten en uitdagingen het hoofd bieden.

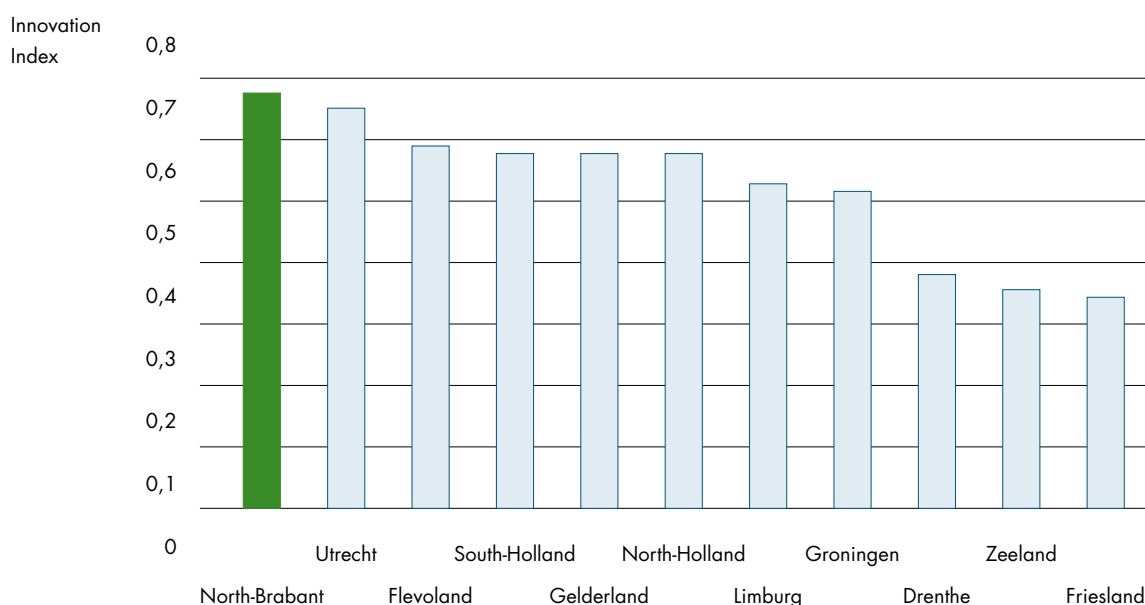
2.2 Brabant als kennis- en innovatieregio

De financieel-economische crisis heeft het concurrentievermogen van Nederlandse regio's weer hoog op de Europese politieke agenda gezet. De Europese Unie heeft de kenniseconomie als speerpunt van het beleid verklaard. Het ontwikkelen van nieuwe producten en technologieën creëert immers werkgelegenheid en economische groei.

In de huidige economische omstandigheden zijn kennis en innovatie van levensbelang. De economie van de Westerse landen is in hoge mate kennisgedreven. Kennis clustert en concentreert zich in specifieke regio's. Door het openstellen van de grenzen binnen de Europese Unie, de internationalisering en de liberalisering van het economisch verkeer staan regio's voor een nieuwe opgave. Hun concurrerend vermogen (zich profileren als vestigingsplaats ten opzichte van andere regio's) wordt steeds belangrijker.

De afgelopen jaren zijn enkele rapporten verschenen waarin Europese regio's met elkaar worden vergeleken vanuit het perspectief van kennis en innovatie. De verschillen tussen de regio's zijn groot als het gaat om economische uitgangspunten en ontwikkelingen. Kenniseconomie is uiterst selectief. De Europese kennistop concentreert zich in een klein aantal knopen in het netwerk, met vooraanstaande universiteiten en multinationals. Slechts enkele Nederlandse steden en regio's steken op Europees niveau boven het maaiveld uit. Brabant onderscheidt zich in dit opzicht duidelijk.

Regional innovation performance in Dutch provinces, 2006 (European Commission, 2007)



In de Regional Innovation Scoreboard van de EU stond Brabant in 2003 op de 4e plaats, en in 2006 op 20ste plaats (deze opmerkelijke daling is grotendeels te wijten aan een wijziging in de methodiek). Daarmee was Brabant de hoogst genoteerde Nederlandse regio. De Regional Innovation Scoreboard van 2009 bevestigt dit beeld nogmaals: "Noord-Brabant is a high innovating region located in an "Innovation follower" country (the Netherlands)." ³

Brabant behoort tot de Europese top in innovatiekracht. Dat is te danken aan de combinatie van competenties op het gebied van maakindustrie, technologie, onderzoek, vormgeving, kunst en cultuur. Noord-Brabant presteert als innovatieve regio structureel boven het nationaal gemiddelde.

Hieruit blijkt de bijzondere economische structuur van de regio. Die is gebaseerd op een historie van hechte relaties tussen grote internationaal opererende bedrijven, en een kwalitatief, sterk technisch georiënteerd netwerk van toeleverend MKB.

De provincie heeft een uitzonderlijke combinatie van kennisintensieve bedrijven en hoogwaardige maakindustrie, van agrofood tot elektronica en logistiek. Dit resulteert in verschillende vormen van 'slimme ambachtelijkheid'. De traditie van het maken wordt hierbij verbonden met innovatie en creativiteit. Deze bijzondere economische structuur van Brabant biedt perspectief voor nieuwe, kansrijke clusters in de kennisindustrie, zoals life-sciences, logistiek, maintenance, en duurzame energie-technologie. ⁴

Brabant speelt nu al een betekenisvolle rol als Europese regio en zal dat blijven doen. De provincie heeft een aantal sterke punten om op voort te bouwen. Deze gunstige kenmerken zijn economisch (pieken, ligging), ecologisch (diversiteit landschappen en natuur) en sociaal-cultureel (voorzieningen, gemeenschapszin, informele netwerken).

Brabant beschikt over een relatief hoog-opgeleide bevolking, een krachtige kennisbasis, een sterk innovatief en toepassend vermogen en dito ondernemerschap. Dankzij de aanwezigheid van vele grote internationale bedrijven, de universiteiten en hogescholen is Brabant een belangrijke speler in Europa. In Nederland is de provincie koploper op het vlak van private R&D: 45% van de private R&D vindt hier plaats. De publieke investeringen in R&D blijven daarbij achter. De provinciale 'foto' van de Kennisinvesteringsagenda (KIA) uit 2009 laat zien dat Noord-Brabant ver verwijderd blijft van de nationale KIA doelstelling dat 1% van het BNP aan publieke R&D wordt uitgegeven. Deze doelstelling is gebaseerd op de zogenaamde Lissabon doelstelling en houdt in dat landen in totaal 3% van het BNP aan R&D uitgeven: 2% privaat en 1% publiek. Zowel publieke als private investeringen in de Brabantse kennisinfrastructuur zijn erg belangrijk voor de concurrentiekracht van de regio. Zeker als Brabant uitstekende prestaties wil blijven leveren door de innovatie-inspanning te verhogen.

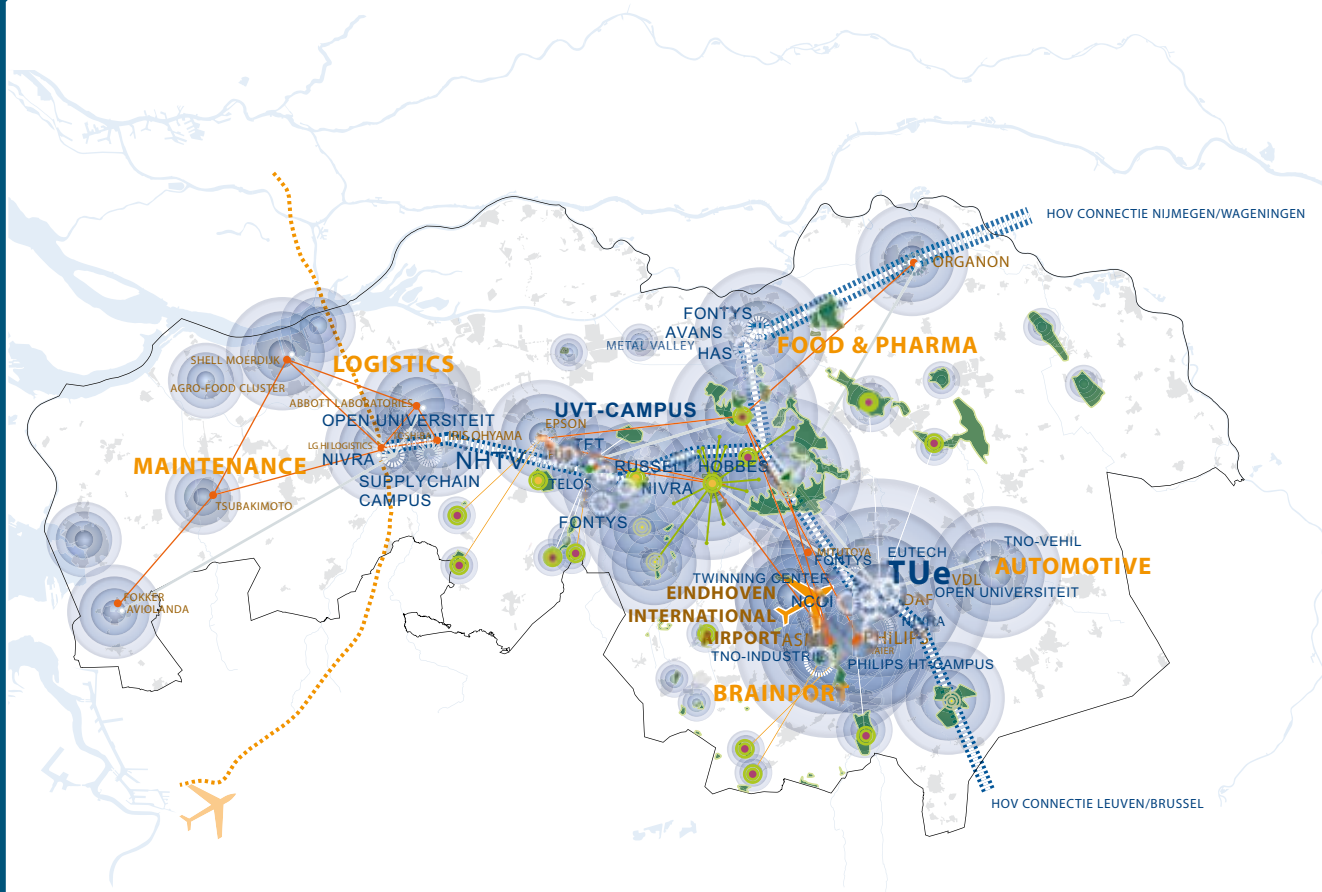
Er zijn echter ook elementen die in internationaal perspectief zwakker zijn. Bijvoorbeeld op het vlak van conjunctuurgevoeligheid, internationale bereikbaarheid en het aanbod van topvoorzieningen op het gebied van sport en cultuur. Een compleet overzicht van sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen is te vinden in onderstaande: SWOT-analyse.

³ Vanwege het ontbreken van voldoende regionale data voorziet de Regional Innovation Scoreboard 2009 geen absolute plaatsing van individuele regio's ten opzichte van elkaar. Regio's met grofweg een zelfde prestatieniveau worden met elkaar vergeleken.

⁴ SER Brabant, Energie & Innovatie. Brabant Energieneutraal als economische kans, 's-Hertogenbosch, 2008.

SWOT-analyse Noord-Brabant

Sterktes	Zwaktes
• Strategische ligging in de Eurodelta met een goede omvang voor een Europese regio. • Sterke economische basis: economisch diverse, goed presterende en welvarende provincie. • Krachtige en aantrekkelijk steden, elk met een eigen culturele identiteit en menselijke maat. • Aantrekkelijk dorpenlandschap met goede sociale en culturele voorzieningen. • Aantrekkelijke woon- en vestigingsmilieus: dynamisch in rood en geborgd in groen. • Sterke economische pieken (hightech, logistiek, life sciences, etc.) en de aanwezigheid van kennis-instellingen. • Hoog marktaandeel van diverse toonaangevende marktleidende bedrijven. • Veel natuurgebieden en waardevol cultuurhistorisch landschap op menselijke maat. • Verbindingen tussen hoogwaardige kennis, maak-industrie en design. • Hoge mate van betrokkenheid van burgers bij het Brabantse land. • Sterk organiserend vermogen: traditie van samenwerken in en tussen maatschappelijke en overheidsverbanden.	• Suboptimale internationale bereikbaarheid. • Interne bereikbaarheid: de bereikbaarheid van de stedelijke regio's staat onder druk. • Onvoldoende kritische massa (agglomeratievoordelen) voor grootstedelijke voorzieningen. • Conjunctuurgevoelige maakindustrie en logistieke sector. • Structurele milieu- en veiligheidsproblemen (luchtverontreiniging, problemen met externe veiligheid goederenvervoer). • Groot 'laadvermogen' van het landelijk gebied. (Groen biedt onvoldoende tegendruk aan verstedelijking. Contrasten stad-land vervagen snel.) • Klimaatbestendigheid is onvoldoende vanuit het oogpunt van natuur (biodiversiteit), landbouw (verdroging) en het stedelijk gebied. • Er zijn te weinig innovatieve koplopers en teveel volgers in het Brabants MKB.
Kansen	Bedreigingen
• Ontwikkeling van een hoogwaardig multimodaal vervoerssysteem om congestie op wegen te beperken. • Meervoudige aansluiting op TENnetwerk (België en Duitsland). • Koppelingen tussen opkomende kenniseconomie en reeds aanwezige distributie- en maaksectoren ('slimme ambachtelijkheid'). • Optimaliseren van capaciteit goederentransport (spoor en kanalen). • Koppelen van stedelijke wateroverlast aan de verdroging van zandgronden. • Benutten van cultuurhistorische stads- en landschapsstructuren en stedelijke cultuur bij de versterking onderscheidend profiel. • Doorontwikkelen van onderwijs- en kennisstructuur. • Europese oriëntatie. • Omzetten van patenten in producten. • Verduurzaming en energietransitie van de Brabantse industrie (marktkansen door schonere technologie, slimmere processen en producten).	• Betaalbaarheid van herstructurerings- en transformatieopgave. • Afnemende beroepsbevolking met consequenties voor het onderwijs, de zorg- en arbeidsmarkt. • Toenemende congestie op de wegen en achterblijvende kwaliteit openbaar vervoer. • Toenemende verschillen tussen stad en platteland (groei versus krimp) met als consequentie: regio's concurreren om bevolking, woningen en bedrijven. • Klimaatverandering met gevolgen voor het ecologisch systeem en de biodiversiteit: verdroging van zandgronden en piekafvoer van water in de steden. • Achteruitgang innovatief vermogen van de Brabantse economie (achterblijvende innovaties in bedrijfsleven). • Achteruitgang en vervlakking van ruimtelijke kwaliteit van Brabants mozaïek, door schaalvergroting, verstedelijking en 'verrommeling' van het landschap. • Verminderde sociale cohesie door vereenzaming in de maatschappij en individualisering. • Sociale onbalans in de steden.



Innovatieve clusters

In de slimme economie van de toekomst draait het om ondernemerschap, innovatie en creativiteit. Om innovatieve economische bedrijvigheid in de Brabantse regio te stimuleren zijn broedplaatsen en open innovatie van belang. De werk- en studieomgeving is daarbij een belangrijke factor. Brabant bezit een aantal succesvolle voorbeelden van campusontwikkeling waar kennis en

kunde wordt vertaald naar kassa. Brabant kan zich verder ontwikkelen als een uitgestrekt metropolitaan campuslandschap. Daarvoor is wel een scherpe focus noodzakelijk en voldoende kritische massa in termen van geld en grote trekkers. Een nadrukkelijke koppeling van campusen aan sterke economische clusters in de regio vanuit een (boven)regionale strategische agenda biedt kansen.

Van internationale topregio's is gebleken dat zij weliswaar niet op alle punten van wereldklasse zijn, maar ze onderscheiden zich wel. Ook Noord-Brabant kan excellente prestaties blijven leveren op het Europese toneel. Daarvoor moet de regio slimme combinaties maken van sterke punten en een beperkt aantal zwaktes verbeteren.

2.3 Meervoudige agenda

Om succesvol te zijn en mee te kunnen komen – ook na de naschok van de financieel-economische crisis – moet Noord-Brabant blijven voldoen aan de eisen die de kenniseconomie stelt. Kennis is in toenemende mate internationaal en beweegt zich steeds vrijer over de wereld. Voor Brabant als belangrijke industriële kennis- en innovatieregio betekent dit dat kennis van buiten gemakkelijker bereikbaar wordt. Daardoor kan de eigen kwaliteit toenemen. Anderzijds kan kennis ook gemakkelijker naar elders wegvloeien en zo de eigen positie ondermijnen. De regio moet goede vestigingscondities bieden voor kennisintensieve bedrijvigheid en de aanwezige kennisnetwerken zo combineren, dat dit leidt tot vernieuwing en opbrengsten die ten goede komen aan welvaart en welzijn van Brabantse burgers en bedrijven. Aan dit streven is in feite een drievoudige opdracht verbonden:

- 1 Het vergroten van de sociale veerkracht van de Brabantse samenleving.**
- 2 Het vernieuwen van de economische vitaliteit.**
- 3 Het anticiperen op de uitdagingen die de klimaatverandering en het daarmee verbonden energievraagstuk stelt.**

In de afgelopen decennia heeft de ontwikkeling van diverse Europese regio's een aantal onderscheidende fasen doorgemaakt. De jaren '80 stonden in het teken van het vlottrekken van de regionale economie door marktdenken, privatisering en deregulering. In de jaren '90 werden de factoren creativiteit, talent en innovatie ontdekt als motoren van economische groei en sociale veerkracht. Dat gebeurde onder aanvoering van wereldwijd bekende denkers als Richard Florida en Charles Landry.

Vanaf 2000 ontstond aandacht voor de ecologische agenda: de vergroening en verduurzaming van de regionale economie, gericht op groei zonder afwenteling op de ecologie. Brabant liep daarin voorop. Internationaal heeft Brabant een zekere naam en faam opgebouwd met het incorporeren van duurzame ontwikkeling in haar beleidsuitvoering. De opgave vandaag is om deze economische, sociaal-culturele en ecologische agenda's met elkaar te verbinden en productief te maken voor de toekomst van de regio.

Het is onze overtuiging dat het einde van de crisis het begin moet zijn van een nieuwe, duurzamere sociale markteconomie. Een schonere en groenere economie ook, waarin onze regionale welvaart voortkomt uit kennis, creativiteit, innovatie en een zuinig gebruik van de bestaande ruimte en beschikbare hulpbronnen. Om dit te bereiken speelt innovatie een belangrijke rol. We hebben het dan niet alleen over innovaties op technologisch gebied. Ook sociale innovatie is van belang. Dit resulteert een meervoudige agenda waarin kennis de basis is. Het is een agenda die:

- **de meerwaarde van kennis en creativiteit als basis van economische groei ten volle onderkent;**
- **kansen biedt voor alle Brabanders zodat zij zich aanpassen aan veranderde omstandig-**

heden door nieuwe kennis en vaardigheden te verwerven en ondernemerschap te ontwikkelen;

- **een concurrerende en groene (energie-neutrale) economie stimuleert, door productiviteitsverhoging, stimulering van duurzame technologie, en efficiënt gebruik van niet-hernieuwbare hulpbronnen**

Dit alles moet zo worden vormgegeven, dat het leidt tot onderscheidend vermogen ten opzichte van soortgelijke industriële kennis- en innovatieregio's, zoals Stockholm, Stuttgart, Oberbayern (München) en Nordrhein-Westfalen.⁵ Dat vraagt om een doelstelling en een strategie die samen richtinggevend zijn voor het maken van keuzes. En die voldoende ruimte bieden om in de toekomst onderdelen toe te voegen, al naar gelang de dan bestaande inzichten.

Investeren in menselijk, cultureel en ecologisch kapitaal verhoogt de concurrentiekansen van de regio. Het draagt ook bij aan de kwaliteit van leven. Een kennis-economie is in hoge mate een 'menseneconomie'. Juist het verbinden van de Brabantse sociale tradities en verbanden met de innovatieve kracht van nieuwe, opkomende markten en sectoren, is van essentieel belang voor een duurzame ontwikkeling van de regio. Datzelfde geldt voor het aantrekken, vasthouden en binden van talent aan Brabant.⁶

De ontwikkeling en uitbouw van een nieuwe kennis-economie biedt Brabant kansen voor nieuwe werk-gelegenheid. Dit geldt niet alleen voor de in technologisch opzicht belangrijke regionale clusters, zoals high-tech-systemen, maintenance, logistiek, life sciences en automotive. Het geldt ook voor een in Brabant belangrijke sector als de landbouw. Met het agro- en foodcluster in Dinteloord is hiermee een begin gemaakt.

In de keten van agrarische food- en non food-producten is behoefte aan innovatie en vernieuwing. Een duur-

zame verbinding tussen de agrarische sector en zorg, recreatie en natuur- en waterbeheer is nodig. Vernieuwende initiatieven voor de kwaliteit van de groene ruimte zijn daarnaast noodzakelijk. De relatie tussen de betrokken sectoren in de diverse Brabantse regio's moet worden geoptimaliseerd – niet alleen in termen van specialisatie en differentiatie, maar ook op basis van hun onderlinge complementariteit en verbinding.

“De Noordvleugel van de Randstad [krijgt] meer verbindingen [...] met Den Bosch, Tilburg en Eindhoven, dan met de Zuidvleugel. Er zal Noord-Brabant veel aan gelegen zijn de strategische positie uit te bouwen en te consolideren. Van cruciaal belang voor de provincie is het opleiden van mensen [...] Ziet Noord-Brabant kans de jongeren op te leiden én te behouden dan zal er veel ondernemerschap uit voortkomen.”

Friso de Zeeuw,
hoogleraar Gebiedsontwikkeling, 2009

2.4 Gezamenlijke aanpak

De agenda van Brabant vraagt om een breed, gecoördineerd overheidsbeleid. De keuze voor Brabant als innovatieve topregio impliceert dat andere beleids-terreinen zoveel mogelijk ondersteunend moeten zijn aan deze ambitie. Een flankerend beleid dat het doel van innovatie dichterbij kan brengen, is daarom noodzakelijk. Het gaat om een combinatie van allerlei soorten beleid: macro-economisch, onderwijs, innovatie, fiscaal, financieel, cultuur, natuur en landschap en integratie.

⁵ Het is belangrijk om vanuit een internationaal concurrentieperspectief na te gaan in welke mate regio's concurrenten of partners van elkaar zijn in hun economische ontwikkeling. Vanwege de specifieke industriële structuur van Brabant is een benchmark met niet-industriële regio's weinig zinvol. Brabant concurreert met regio's zoals Stockholm, Stuttgart en Oberbayern (München) met een hoge 'patent-performance' en een relatieve sterke oriëntatie richting maakindustrie.

⁶ De recente evaluatie van de Kennisinvesteringsagenda (KIA) op nationaal niveau heeft nut en noodzaak van talentenbinding wederom aangetoond. Volgens Alexander Rinnooy Kan, SER voorzitter en voorzitter van de werkgroep Kennisinvesteringsagenda van het Innovatieplatform, benutten we nog steeds lang niet al het talent dat in Nederland beschikbaar is. De afstand tot onze naaste concurrenten, Duitsland en Scandinavië, is verder opgelopen. Kennisinvesteringsagenda, *Bouw op talent! In vijf stappen naar de top*, 29 maart 2010



Ook zijn (gezamenlijke) activiteiten vanuit het bedrijfsleven nodig. Partners in de regio zullen om diverse redenen actief moeten samenwerken.

Investeren in de positie en profilering van de regio heeft alleen zin, als de regio op alle onderscheidende karakteristieken en schaalniveaus de internationale concurrentie aankan. Dit is alleen mogelijk als publieke en private partners in de regio en op nationaal niveau hun krachten bundelen. Zij moeten zich sterk maken voor een versterking en uitbouw van de positie van Brabant als Europese kennis- en innovatieregio. Vanzelfsprekend zal daarbij aansluiting moeten worden gezocht bij reeds lopende initiatieven in Brabant en Europa, zoals de strategische agenda West-Brabant, Brainport 2020 en de EU 2020-strategie.

Het is nodig om in regionaal verband op te treden. Alleen dan kunnen we op het Europese toneel enig gewicht in de schaal leggen. In de Europese kennis-economie komen, zoals hiervoor aangegeven, toonaangevende regio's op zoals Stockholm, Oberbayern (München) en Nordrhein-Westfalen. Zij zijn van een schaal en diversiteit waartegen de afzonderlijke steden en regio's in Brabant eenvoudigweg niet kunnen concurreren.

Gezamenlijk optrekken is dus enerzijds noodzakelijk om voldoende massa en kracht te ontwikkelen voor de externe promotie en profilering. En anderzijds om de onderlinge mogelijkheden en capaciteiten tussen de steden en het omliggende platteland optimaal te benutten. De bestaande, goede samenwerkingsverbanden tussen stad en land en tussen de provincie en de steden komen daarbij goed van pas.

De *agenda van Brabant* moet vanzelfsprekend worden opgepakt in samenspraak met de Brabantse steden. Zij vormen belangrijke 'bronnen' van culturele en economische vernieuwing. Maar dan wel vanuit een samenhangend, provinciebreed perspectief. Het gaat hier dus om een oriëntatie op Brabant als een gedeelde actieradius, een gedeelde culturele en economische handelingsruimte. Dit geeft de verschillende stedelijke en landelijke initiatieven een zekere samenhang en binding en zorgt voor de noodzakelijke sociaal-economische vernieuwing. Het maakt bovendien een onderling afgestemde profilering (*branding*) mogelijk. De nauwe verwevenheid van stedelijke en plattelandseconomie en -cultuur is in het verleden steeds de aanjager geweest van nieuwe ontwikkelingen in de provincie.

In het licht van de nieuwe agenda kunnen stad en land ook nu weer van elkaar profiteren. Denk aan de waarde van het landschap als onderdeel van een aantrekkelijk woon/werkklimaat. Of aan de potentie van het religieus en industrieel erfgoed in het buitengebied als culturele buitenplaats. En aan mogelijke relaties met het MKB in het buitengebied.



3 Agenda voor de Provincie



De in hoofdstuk 2 geschetste agenda van Brabant om tot de top van de kennis- en innovatieregio's in Europa te behoren, is bepalend voor de agenda voor de provincie. Het vormt een leidraad voor provinciaal beleid en investeringen in de toekomst van Brabant. De provinciale agenda is erop gericht om het vestiging- en leefklimaat zodanig te beïnvloeden, dat Brabant in sociaal cultureel opzicht creatief, in ecologisch opzicht duurzaam en in economisch opzicht aantrekkelijk en welvarend blijft. In de huidige netwerksamenleving kunnen overheden maatschappelijke vraagstukken vrijwel nooit zelfstandig oplossen. Partnerschappen zijn daarvoor noodzakelijk. Het gaat om slim schakelen tussen overheden, markt en maatschappelijke organisaties. Daarbij is het zaak om extra scherp te zijn op de rol die de provincie kan vervullen. Opgaven op regionaal niveau worden immers complexer en de maatschappij wordt veeleisender.

3.1 Belang van de regio in netwerksamenleving

In de discussie over de kenniseconomie heeft de regio zich een eigen plaats verworven - zowel in de theorievorming en het onderzoek over clustervorming, als in het Europese en nationale beleid. De regio krijgt hierin grotere kansen toegedicht voor kenniscreatie en -verspreiding dan het nationale of Europese schaalniveau.

In regio's spelen zich veel innovatieve processen af. Deskundigen concentreren zich er en er bestaan relaties tussen bedrijfsleven en kennisinstellingen. Bovendien is de regio vaak het schaalniveau dat bedrijven hanteren bij het beoordelen van vestigingsfactoren zoals woonomgeving en marktpotentieel. Juist voor provincies is een belangrijke rol weggelegd bij de positionering van een regio in de internationale netwerkeconomie.

Door de verdergaande maatschappelijke en geografische schaalvergroting komt de provincie daarnaast 'als vanzelf' meer in beeld. Juist op het terrein van ruimte, economie en cultuur. De nieuwe economische en maatschappelijke dynamiek maakt de noodzaak hiervan alleen maar groter.

Ruimtelijk-economische verbanden en vraagstukken vragen in toenemende mate om een bovenlokale en tussenbestuurlijke aanpak. Ze ontstijgen op diverse manieren de gevestigde bestuurlijke schaal. Dit geldt bijvoorbeeld voor de aanleg van infrastructuur als onderdeel van gebiedsontwikkeling, de regionale afstemming van woningbouw, de vormgeving van regionale landschappen en het waterbeheer. Deze fysieke beleidsterreinen vormen een samenhangend complex ('omgevingsbeleid') dat om integratie en afstemming vraagt. Daartoe bestaan op regionaal niveau goede mogelijkheden. Voorwaarde is dat de verkokering van bevoegdheden en geldstromen geen sta-in-de-weg is.

Om effectief als ruimtelijk-economische autoriteit in de regio te kunnen fungeren, is echter meer nodig. Een nieuw ambitieniveau is noodzakelijk, ook tegen de achtergrond van de moeilijke economische tijden. De commissie-Geelhoed daagde de provincies hiertoe in 2002 al nadrukkelijk uit, door de manier waarop zij het regionale bestuur van de toekomst positioneerde in het licht van de zich ontwikkelende kenniseconomie.⁷

3.2 Focus op vestigings- en leefklimaat

Omdat regio's steeds belangrijker worden, moeten ze innovatiever worden en in de toekomst permanente veerkracht kunnen tonen. Regio's zullen elkaar in de toekomst steeds scherper op kwaliteit beconcurreren. In de postindustriële samenleving van vandaag en de informatie-economie van de toekomst is de ecologische en sociaal-culturele kwaliteit van steden en regio's steeds vaker doorslaggevend voor de economische ontwikkeling ervan. Om burgers en bedrijven te boeien en talenten te binden, is niet alleen het werk of salaris van belang. De (culturele en sociale kwaliteit van de) leefomgeving en het leefklimaat zijn een doorslaggevende factor. Die kwaliteit bepaalt in belangrijke mate of regio's hoogwaardige arbeidskrachten (en daarmee hoogwaardige productie- en investeringskwaliteiten) kunnen aantrekken of behouden.

⁷ Commissie Regionaal bestuur in Nederland (commissie-Geelhoed), *Op schaal gewogen. Regionaal bestuur in Nederland in de 21ste eeuw*, 's-Gravenhage, 2002.

Daarbij zijn de *standaardkwaliteiten* van een regio belangrijk. Een aantal zaken moet gewoon in orde zijn. Is dat niet het geval, dan doet de regio niet mee in de internationale concurrentie tussen (stedelijke) regio's. Het gaat om standaardkwaliteiten op het vlak van ondernemerschap, arbeidsmarkt, kwaliteit van onderwijs, goede bereikbaarheid, landschaps- en natuurontwikkeling. De sociale, culturele en ecologische kwaliteiten van Noord-Brabant hebben dus niet alleen een intrinsieke waarde. Ze zijn tevens een noodzakelijke randvoorwaarde voor het realiseren van de nieuwe agenda.

De *onderscheidende criteria* hebben steeds meer met te maken met omgevingskwaliteit. Dat is een kritische succesfactor in de vestigingsoverwegingen van burgers en bedrijven. Op deze punten moet de internationale concurrentiestrijd worden gewonnen. Denk bijvoorbeeld aan kennisinstellingen van wereldformaat, aantrekkelijke woon- werkmilieus voor kenniswerkers en topvoorzieningen op het gebied van sport en cultuur.

Het vestigings- en leefklimaat wordt bepaald door een groot aantal standaardkwaliteiten. Die bestrijken het scala van *people, planet en profit* (Telos-driehoek, 3 P's). Daarnaast zijn onder meer de kwaliteit van het kennis- en innovatieklimaat, het fiscale klimaat en het systeem van *corporate governance* van belang. Deze elementen van het vestigingsklimaat laten we echter buiten beschouwing. Ze worden namelijk nationaal of internationaal bepaald en lenen zich nauwelijks voor regionale differentiaties.

Juist op de terreinen van woon- en leefomgeving, natuur- en landschapsontwikkeling, openbaar vervoer en mobiliteit en regionaal economisch beleid is Noord-Brabant minder gebonden aan nationale kaders. Hier kan de provincie zich duidelijk van andere (Europese) regio's onderscheiden. Dat kan vooral door een welbewuste profilering van typisch regionale kernkwaliteiten en omstandigheden.

“Een steeds belangrijker punt bij het opstellen van scenario's voor de toekomst is de relatie ten opzichte van de omgeving – regionaal, nationaal en ook internationaal. Brabant is een grote provincie binnen Nederland en de dominante partij ten zuiden van de grote rivieren. Dat neemt niet weg dat het ook voor de ontwikkeling van Brabant belangrijk is om rekening te houden met wat er in Limburg gebeurt [...] Wat er in het Ruhrgebied gebeurt, raakt niet alleen de haven van Rotterdam maar ook de transport- en distributiesector van Noord-Brabant.”

Paul Schnabel, directeur SCP, 2010

De uitdaging is het bewaren van een evenwicht tussen de belangen van economische expansie en innovatie aan de ene kant, en de kwaliteit en verscheidenheid van het woon- en leefmilieu in Brabant aan de andere kant.

Het 'in balans' houden van Brabant in het licht van de nieuwe agenda vraagt inzet op verschillende schaalniveaus, om 'schakelen tussen schalen'. Dat doen we op basis van een duidelijke internationaliseringsstrategie. "De wereld is ons werkterrein" is een uitspraak die voor steeds meer Brabantse ondernemingen geldt. Internationaal zijn nog veel mogelijkheden aanwezig om de markt- en concurrentiepositie van Brabant te versterken. Brabant heeft er als internationaal georiënteerde regio alle belang bij om in te spelen op de kansen die mondiaal voordoen. Juist de provincie heeft een belangrijke taak in de positionering van de regio in de internationale netwerk-economie. De strategie is als volgt:

- Internationaal positioneert Brabant zich als complete kennis- en innovatieregio en koploper in de maakindustrie en hoogwaardige technologie;
- Op nationaal niveau biedt de gunstige ligging kansen voor verbreding van de regionale economie, verbeterde bereikbaarheid en de ruimtelijk-ecologische kwaliteit van Brabant;
- (Sub)regionaal streeft de provincie naar een concurrerende positie met complementaire (stedelijke) regio's in West, Midden, Noordoost- en Zuid-

oost-Brabant en versterking van de samenhang van stad en land, ofwel het Brabants mozaïek;

- Lokaal wordt gewerkt aan leefbare en onderscheidende leefmilieus in stad en land.

Deze strategie laat zich verbeelden als een driehoek met top en basis. De top van de driehoek is de smalle gespecialiseerde top van de regionale economie, waarin de regio op Europees en mondiaal niveau meespeelt. De doelstellingen en projecten die bij deze top horen, zijn alleen mogelijk als ook de basis in orde is. Dit betreft factoren zoals de leefbaarheid en vitaliteit van lokale woon- en werkgebieden in Brabant, de interne afstemming van gemeentelijk beleid, de arbeidsmarkt en het onderwijs.

De kracht van de provincie Noord-Brabant als middenbestuur ligt in het schakelen tussen de schaalniveaus (multi-level), tussen belangen en betrokken partners (multi-actor), en in sectoroverstijgend, integraal handelen. De provincie kan vormen van samenwerking stimuleren om meer samenhang in lokale en regionale projecten te brengen of regionale belangen te behartigen in Den Haag of Brussel.

Samengevat

Afgeleid van de in hoofdstuk 2 geschetste *Agenda van Brabant* hebben we dit hoofdstuk een *agenda voor de Provincie* geformuleerd. Deze agenda concentreert zich op het vestigings- en leefklimaat van Brabant, vanuit het streven naar een complete kennis- en innovatieregio. Concreet betekent de *agenda voor de Provincie* dat we borg staan voor:

- een doeltreffende, goed geordende, ontsloten, gezonde, aantrekkelijke en diverse leefomgeving;

- een Brabants leefklimaat waarin ondernemers, gemeenten, waterschappen, culturele-, kennis- en onderwijsinstellingen en maatschappelijke organisaties optimaal functioneren en bijdragen aan duurzame welvaart en het welzijn van de Brabantse burgers en bedrijven.

Dat doen we door als gebiedsregisseur de noodzakelijke verbindingen te leggen tussen de ruimtelijk-economische en de sociaal-culturele infrastructuur. Gerichte samenwerking tussen de Brabantse stakeholders (*3 O's / triple helix*) is daarbij essentieel.





Brabant heeft een historiek landschap met veel religieus, industrieel en militair erfgoed. Het hergebruik en de herontwikkeling van dit erfgoed staat hoog op de agenda. Denk bijvoorbeeld aan de vele kloosters in Brabant die prominent aanwezig zijn in het mozaïeklandschap. Er zijn nog zo'n 60 kloosters in de provincie, maar dat zal snel minder worden. Projectontwikkelaars liggen op de loer en de tekeningen voor de bouw van peperdure appartementen zijn bij wijze van spreken al gemaakt. Hoe kunnen de oorspronkelijke kernwaarden van dit erfgoed behouden blijven terwijl tegelijkertijd combinaties

worden gezocht met nieuwe markten op het terrein van onderwijs, zorg en cultureel-recreatieve actoren? Is het denkbaar dat kloosters bijvoorbeeld tijdelijk ruimte bieden aan mensen die op de wachtlijst staan voor opname in een zorginstelling?

Bron: Agro & Co, Telos, Urban Unlimited, ZKA, .Fabric, Provincie Noord Brabant, *Nieuwe Markten Brabantse Land - Waardecreatie, ondernemerschap en regionale ontwikkeling*, 2008

4 Concentratie op kerntaken



De provincie Noord-Brabant concentreert zich op het ruimtelijk-economisch domein. Ze doet dit vanuit een scherpe, inhoudelijke visie op Brabant als complete kennisregio. Middels integraal en ontwikkelingsgericht omgevingsbeleid voeren we taken uit op het gebied van ruimtelijke ordening, ontwikkeling en inrichting, wonen, milieu, landelijk gebied, verkeer en vervoer, water en regionale economie.

Daarnaast heeft de provincie een culturele taak als het gaat om de aanwezigheid en regionale spreiding van culturele voorzieningen. Die zijn van groot belang ook voor de kwaliteit van onze economie en het samenleven, en kunnen daarvan niet worden losgedacht. Ook hebben wij een verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van het lokaal bestuur en een wettelijke taak op het gebied van jeugdzorg. Om deze taken te kunnen waarmaken, moeten we de kwaliteiten, zorgpunten en de mogelijkheden tot ontwikkeling kennen. We houden die voortdurend in de gaten. We signaleren, agenderen en brengen indien nodig partijen bij elkaar.

Het eigentijdse bestuurlijke profiel van de provincie draait volgens ons om ruimte, economie en de samenwerking tussen beide. In de vorige eeuw heeft de provincie een sterke positie gekregen op het domein van de ruimtelijke ontwikkeling en fysieke omgeving en inrichting. Daar liggen onze kerntaken en zijn we wettelijk bevoegd.

In lijn met het advies van de Commissie-Lodders zien wij een toenemende rol voor de provincie weggelegd in het ruimtelijk-economische domein. Wij willen focussen op de taken die van oudsher tot onze *core business* behoren. In het Bestuursakkoord Rijk-provincies 2008-2011 is deze ruimtelijk-fysieke positionering (her)bevestigd, van nadere accenten voorzien en gecanoniseerd in een pakket van provinciale taken.

“Als de provincie nou ergens kan scoren is het op ruimtelijk economisch beleid. Het is de aangewezen bestuurslaag om een vertaalslag te maken van nationaal naar lokale plannen”.

Sybilla Dekker, oud-minister VROM, 2010

4.1 Provinciale meerwaarde

Voor ons toekomstige profiel moeten we de vraag beantwoorden of het uitvoeren van een taak eigenlijk niet bij een andere overheid thuishoort. We willen onnodige bestuurlijke drukte voorkomen en een eenduidige verantwoordelijkheidsverdeling en taakuitvoering juist bevorderen. Daarom moeten wij geen taken van anderen overnemen of in het gat springen dat anderen laten vallen.

Afgeleid van deze vraag komt aan de orde of we als provincie verschil kunnen maken. Dit hangt samen met de vraag wat het gevolg is als wij een bepaalde activiteit niet oppakken. Gebeurt er dan vervolgens ook echt niets meer, of gaat er zelfs iets ‘ernstig mis’ met de realisatie van de in hoofdstuk 2 beschreven *Agenda van Brabant*?

De provincie Noord-Brabant heeft de afgelopen periode laten zien dat zij op dit terrein het verschil kan maken. De provincie heeft in de jaren '90 als een van de eersten geëxperimenteerd met een gebiedsgerichte aanpak waarbij de provincie als regisseur optrad en uitvoerende partijen zoals gemeenten, waterschappen en bedrijven gezamenlijk achter een regiovisie kreeg.

De herstructurering van de intensieve veeteelt, het landinrichtingsbeleid en het waterbeheer zijn mogelijk gemaakt door bestemmingswijzigingen en de oprichting van een provinciaal ontwikkelingsbedrijf. Deze vernieuwende aanpak heeft school gemaakt en deed ook op andere terreinen zijn intrede. De provincie heeft nog steeds de mogelijkheid om via ruimtelijk en milieubeleid de ontwikkelingsrichting van een sector aanzienlijk te beïnvloeden. Dit blijkt bijvoorbeeld uit het recente Statendebat over het beperken van de groei van megastallen in het Brabantse buitengebied, in relatie tot gezondheid, milieu en landschappelijke kwaliteit.

Gebiedsgericht werken is inmiddels geëvolueerd naar gebiedsontwikkeling. Publiekprivate coalitievorming speelt daarbij een grotere rol. Typische voorbeelden van een dergelijke aanpak zijn 'Maintenance valley' (Aviolanda), de MIRT-aanpak voor de Zuidoostvleugel van BrabantStad en de gebiedsontwikkeling van de N69-corridor. De provincie laat daarmee zien dat ze zaken goed kan oppakken en uitvoeren.

Ervaringen met het 'Manifest Brabant 2050' en het 'Ontwerpatelier BrabantStad' tonen bovendien aan dat de provincie met regionale ontwerpverkenningen de agenda voor Brabant kan vormen - op een stimulerende en enthousiasmerende manier.

4.2 Focus op kerntaken

In verband met de in hoofdstuk 2 beschreven *agenda van Brabant* is het van essentieel belang dat Brabant haar internationale positie als kennisregio behoudt en versterkt. Dit vraagt van alle partijen in de regio inzet op veel terreinen. Er is breed, gecoördineerd overheids-beleid nodig, naast de nodige (gezamenlijke) activiteiten vanuit het bedrijfsleven en marktpartijen.

Om hierbinnen te bepalen wat wij vanuit onze eigen rol, positie en agenda als provincie oppakken, hebben we in hoofdstuk 3 een *agenda voor de Provincie* geformuleerd. Om op basis daarvan te bepalen wat het nieuwe, provinciale profiel is en welke kerntaken daarbij horen, sluiten wij aan bij:

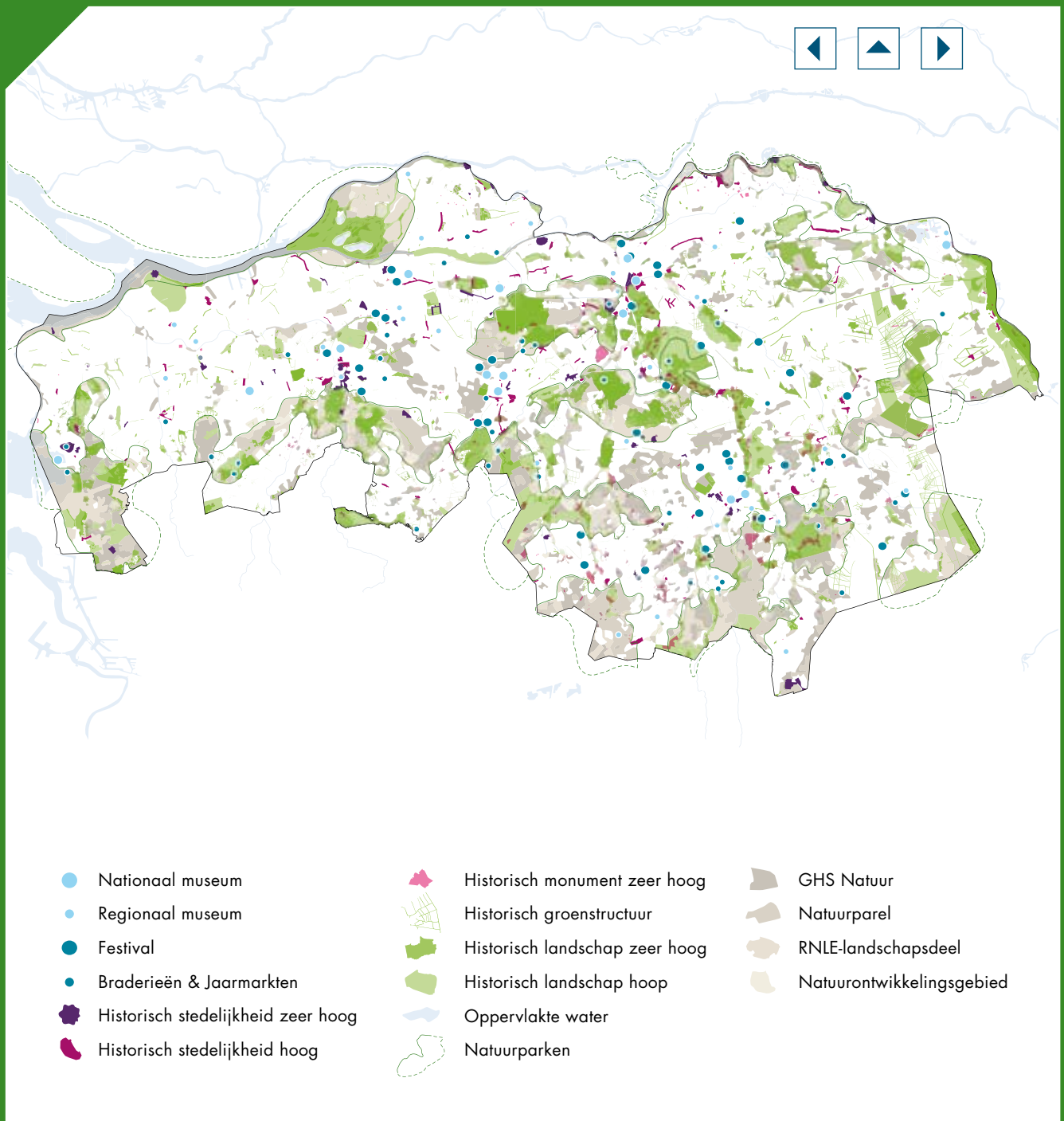
- het afwegingskader van de Stuurgroep Kerntaken (zie tekstbox);
- het provincieprofiel dat de commissie-Lodders heeft geschetst;
- de oriënterende uitspraken van Provinciale Staten over de Agenda van Brabant tijdens de Statendag op 12 februari 2010.

De stuurgroep Kerntaken heeft een afwegingskader ontwikkeld voor het al dan niet oppakken/uitvoeren van taken door de provinciale organisatie. Daartoe is een beslisboom opgesteld. Deze bestaat uit de volgende hoofdvragen:

- a Betreft het een provinciaal thema/ taakgebied?**
- b Indien geen sprake is van wettelijk plicht: is het een maatschappelijk vraagstuk?**
- c Ligt er een taak voor de overheid?**
- d Ligt er binnen de overheidskolom een taak voor de provincie?**

Als een wettelijke verplichting ontbreekt, is er een randvoorwaarde om als provincie een taak op te pakken. Die voorwaarde luidt dat de provincie het verschil kan maken en dus toegevoegde waarde heeft. Deze meerwaarde moet voortkomen uit een:

- **majeure opgave op basis van een langetermijnvisie;**
- **bovenlokaal vraagstuk;**
- **integrale aanpak;**
- **breed draagvlak;**
- **daadwerkelijke oplossing.**



Natuur, landschap en regionale identiteit

Traditie, kwaliteit van leven, gastvrij, gemoedelijk en menselijke maat typeren Brabant. Zowel de Brabanders zelf als de bezoekers van Brabant waarderen het uitgestrekte fiets- en wandellandschap tussen de vele dorpen, het uitgebreide uitgaansleven met zowel cultuur en leisure. De goede sociale en culturele voorzieningen, de ruime opzet, het vele groen en het typisch Brabantse dorpenlandschap maken Brabant

tot een comfortabele regio. De grote diversiteit aan landschappen, dorpen en steden, met de cruciale rol van de landbouw daarin, staat echter onder druk door intensivering van wonen en werken. Daarom is het van belang om kritisch en dynamisch met de Brabantse culturele bronnen (erfgoed, landschap, culturele voorzieningen) om te springen en de ruimtelijke kwaliteit te versterken.

Wij vinden het primair onze taak om met ruimtelijk-economisch beleid de randvoorwaarden en/of de infrastructuur te creëren voor het excelleren van Brabant als complete kennisregio. Het ruimtelijk-economische beleid is belangrijk ter ondersteuning van het brede beleid, dat gericht is op het bevorderen van de concurrentiepositie. Op dit terrein hebben we aantoonbaar toegevoegde waarde ten opzichte van medeoverheden (Rijk, waterschappen en gemeenten), maatschappelijke partners, kennis- en onderwijsinstellingen en het bedrijfsleven. Vanuit dit perspectief betekent het dat de provincie Noord-Brabant:

- een duidelijke keuze maakt binnen de totale kolom van het overheidsbeleid;
- handelt vanuit het besef dat het zwaartepunt van de provinciale verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling van de regio ligt in het ruimtelijk-economisch terrein;
- zich primair richt op integraal omgevingsbeleid en de fysieke verdelingsvraagstukken in het Brabants mozaïek van stad en land;
- vanuit haar verantwoordelijkheid voor een duurzame en integrale ontwikkeling van de regio continu de verbinding legt met andere beleidsterreinen (Telos-driehoek, 3 P-benadering);
- zich richt op het versterken van regionaal verankerde samenwerkingsrelaties in Brabant.

Vanuit de provinciale kerndomeinen ruimte en economie richten we ons vervolgens op een beperkt aantal ambities en opgaven, die gekoppeld zijn aan het vestigings- en leefklimaat van Brabant. De speerpunten komen voort uit toekomstige ontwikkelingen en daarmee samenhangende uitdagingen. Deze zijn geschetst in de *Agenda van Brabant* en oriënterend besproken tijdens de Statendag op 12 februari 2010. In feite maken deze speerpunten de gewenste focus op het vestigings- en leefklimaat in Brabant nóg belangrijker:

- Robuuste en veerkrachtige natuur
- Efficiënt en robuust verkeer- en vervoersysteem
- Gezonde leefomgeving
- Behoud en versterking Brabants mozaïek (in relatie tot bevolkingskrimp)
- Regionale identiteit
- Concurrerend vermogen van Brabant

De focus op het vestigings- en leefklimaat van Brabant, gekoppeld aan voornoemde ambities en opgaven, resulteert in de volgende provinciale kerntaken:

- Ruimtelijke ontwikkeling en inrichting (onder meer water- en plattelandsbeleid, milieu, energie en klimaat)
- Bereikbaarheid van de regio (zowel intern als van buitenaf)
- Regionaal economisch beleid
- Cultuur

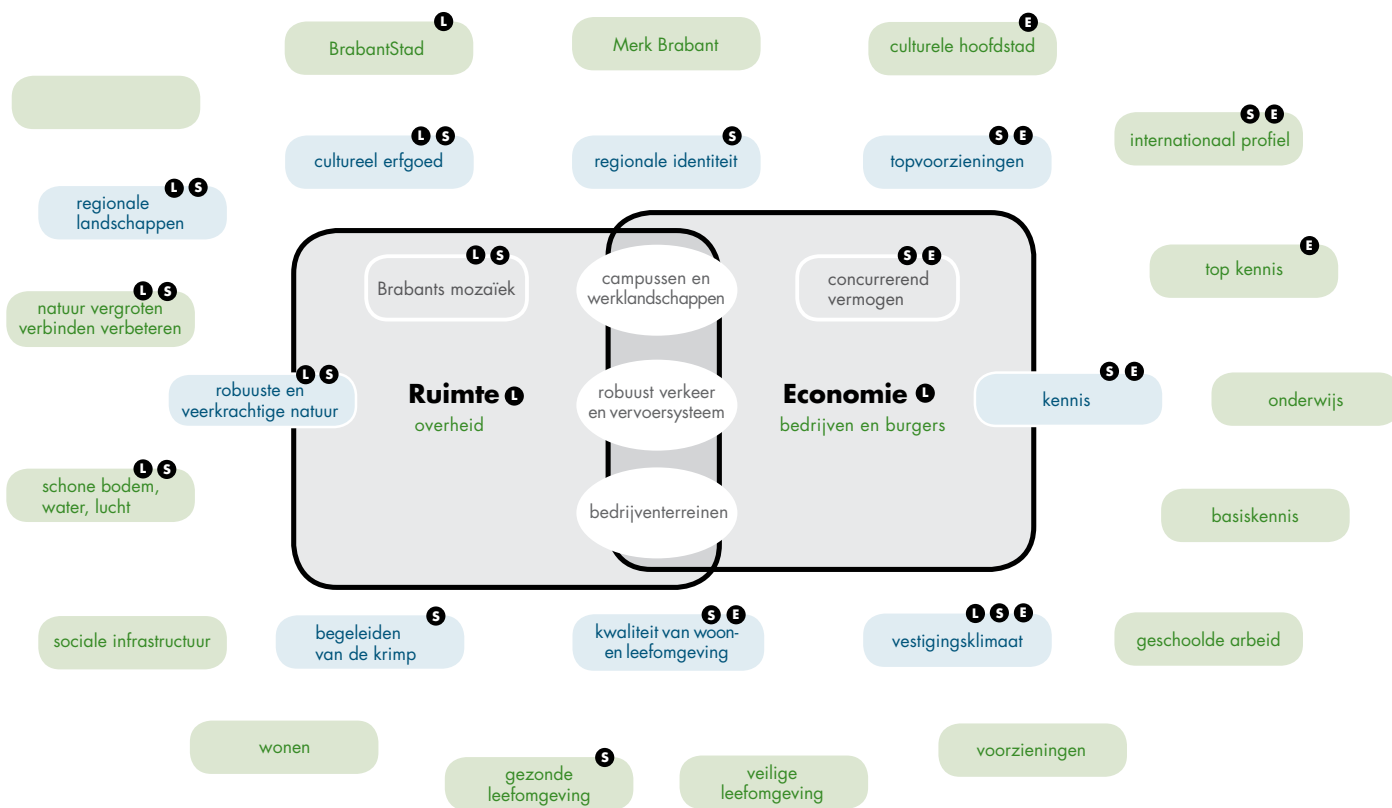
De provinciale overheid acteert vooral in leidende zin binnen het ruimtelijk domein. De provincie heeft hier in het kader van de Wet op de Ruimtelijke Ordening (Wro, 2008) duidelijk omschreven wettelijke bevoegdheden en mandaat. Ook ten aanzien van de taken omtrent regionale bereikbaarheid en openbaar vervoer hebben wij als provincie een leidende rol. Het gaat dan om concessieverlening en de aanleg en het onderhoud van provinciale infrastructuur.

Bedrijven, burgers en maatschappelijke organisaties zijn meer aan zet in het economische domein. Hier is de rol van de provincie eerder faciliterend en regisserend. Denk bijvoorbeeld aan de bijdrage aan duurzame werkgelegenheid en regionaal inkomen, door het scheppen van een gunstig vestigingsklimaat. Of aan het plannen van nieuwe bedrijventerreinen en het voeren van regie op de herstructurering (gemeenten staan centraal in de uitvoering).

Cultuur in de zin van cultuurhistorie en monumentenzorg behoort eveneens tot het werktein van onze provincie. Hier is immers sprake van een directe relatie met de Brabantse identiteit, de historische ontwikkeling en de ruimtelijke ontwikkeling en inrichting. Monumentenzorg moet gaan bijdragen aan een duurzame gebiedsontwikkeling, zoals onder meer beoogd met de nieuwe Wro. Hieraan is een inhoudelijke veranderopgave verbonden:

- van 'objectgericht' naar 'omgevingsgericht' (meer samenhang tussen monumentenzorg en ruimtelijke ordening);
- van 'conserverend' naar 'ontwikkend' (behoud door ontwikkeling).

Het sociale beleid behoort weliswaar – de jeugdzorg daargelaten – niet tot het provinciale kerntakenpakket. Toch mag het als schakel niet ontbreken in de ontwikkelingsvisie op Brabant. In 'Bijlage 1: provinciale kerntaken' (p. 46-47) is een puntsgewijze beschrijving opgenomen van de kerntaken die passen bij het hier geformuleerde profiel van de provincie.



In bijgaande figuur zijn de belangrijkste uitdagingen en opgaven van de Agenda van Brabant schematisch weergegeven vanuit de provinciale verantwoordelijkheid voor de kerndomeinen ruimte en economie. Telkens is aangegeven vanuit welk perspectief belang wordt gehecht aan de uitdagingen en opgaven. Hierbij

wordt een onderscheid gemaakt naar de kerntaken zoals benoemd door de commissie Ladders, de oriënterende uitspraken tijdens de Statendag op 12 februari en de belangrijkste thema's uit het Essent-essay.

4.3 Samenhang

- 1 Leidend voor onze ambitie is de nieuwe agenda van Brabant, gericht op het realiseren van een complete kennisregio en innovatie.
- 2 Daarbinnen onderkennen wij een aantal provinciale opgaven. Vanuit onze focus op het bijzondere vestigings- en leefklimaat van Brabant resulteren deze in een agenda voor de Provincie. De provinciale agenda is gericht op de eerder genoemde speerpunten, zoals 'robuuste en veerkrachtige natuur', 'concurrerend vermogen van Brabant', 'regionale identiteit', etc.
- 3 De realisatie van deze provinciale agenda gebeurt vanuit onze kerndomeinen ruimte en economie en de daarmee verbonden kerntaken op het gebied van ruimtelijke ontwikkeling en inrichting, bereikbaarheid van de regio en regionaal openbaar vervoer, regio-

nale economie en cultuur. Bij ruimte gaat het onder meer om de zorg voor behoud en ontwikkeling van het Brabants mozaïek. Bij economie gaat het om het versterken van het concurrerend vermogen van Brabant. Op het snijvlak van beide kerndomeinen zijn een aantal strategische opgaven te definiëren, zoals de ontwikkeling van campussen/werklandschappen, regie op het verkeers- en vervoerssysteem en de herstructurering van bedrijventerreinen.

4 Daarnaast zijn er diverse zogenoemde 'meekoppelende belangen'. Voorbeelden van meekoppelende belangen zijn sociale en culturele voorzieningen en onderwijs. Maar denk ook aan toekomstbestendige zorg, arbeidsmarkt en integratie. Deze belangen zijn essentieel voor realisatie van de agenda van Brabant. Ze horen bij het totaalpakket van de complete kennisregio.

Meekoppelende belangen definiëren wij als noodzakelijke randvoorwaarden om de agenda van Brabant te realiseren. De aanwezigheid van sociale en culturele voorzieningen zorgen immers voor een hoge quality of life in Brabant. Hoewel de provincie geen probleemeigenaar is van deze belangen, kan ze vanuit haar specifieke rol en positie als middenbestuur wel zorgen voor innovatie en samenwerking tussen Brabantse partijen om deze belangen duurzaam te borgen. Zo vormt een sociale, gezonde en veilige leefomgeving de basis voor een goed vestigings- en leefklimaat. De betrokkenheid van burgers bij hun woon- en leefomgeving (in de zin van verantwoordelijkheid nemen) is een kwaliteit die zorgt voor behoud en versterking van de Brabantse mozaïek.

Een regionaal bestuur met voldoende massa en bestuurskracht is nodig om betrokken nationale, regionale en internationale stakeholders uit overheid, economie en samenleving te mobiliseren en activeren tot een effectieve en grensoverschrijdende strategie in het kader van de nieuwe agenda. Zeker wanneer probleemeigenaren niet direct zijn geïdentificeerd of de belangen zodanig cruciaal zijn voor het welslagen van de ambitie van Brabant als kennis- en innovatieregio. De provinciale taak of rol kan verschillen per 'type' meekoppelend belang. De provincie bepaalt voor ieder meekoppelend belang of ze steviger wil insteken, wanneer dit de kans op ruimtelijk-economisch succes voor Brabant vergroot.

4.4 Signaleren en agenderen

De 'meekoppelende belangen' hebben dus een grote impact op de toekomst van Brabant als kennis- en innovatieregio. Daarom is het noodzakelijk om helder zicht te hebben en te houden op de ontwikkeling ervan.⁸ De provincie heeft daartoe een signalerende en agenderende rol. Ze bevordert en stimuleert dat anderen (degenen die verantwoordelijkheid dragen voor het meekoppelende belang) de initiatieven nemen die noodzakelijk zijn.

Op dit terrein zullen we ons verder moeten versterken in 'kennen en verkennen'. Ofwel: weten wat er speelt in Brabant en in de wereld om ons heen. Middelen daar-

voor zijn monitoring en (internationale) *benchmarking* van een breed scala aan gegevens over de toestand van de basis- en onderscheidende kwaliteiten van de regio Brabant. Wat niet wil zeggen dat we alles zelf gaan meten of zelf veldonderzoek uitvoeren. Dit is eerder een taak voor partijen zoals Telos en PON. Onze kerntaak ligt veel meer in het bundelen en interpreteren van de gegevens. Op basis daarvan signaleren en agenderen we trends, ontwikkelingen en knelpunten.

Het gaat er dus niet om dat we de gaten moeten vullen die andere, verantwoordelijke (mede)overheden of organisaties laten vallen. Maar juist in Brabant liggen er kansen als de provincie erin slaagt om een nieuwe, meer innovatieve rol te vervullen. Een rol waarbij we - vanuit de integrale agenda - partijen bij elkaar brengen, slimme verbindingen leggen en nieuwe, wisselende partnerschappen faciliteren. Dat geldt bijvoorbeeld ten aanzien van het voor de Agenda van Brabant zo belangrijke onderwijs. Er zijn in Brabant ontmoetingspunten tussen overheid, onderwijs en bedrijfsleven,



⁸ Initiatieven op dit vlak worden reeds ondernomen. Zo heeft de Provincie Noord-Brabant een werkgroep Brabantse Kennisinvesteringsagenda ingesteld, die bezig is met het opstellen van een Kennisinvesteringsagenda (KIA) voor Noord-Brabant. De werkgroep bestaat uit de Provincie Noord-Brabant, SER Brabant, Stichting Brainport en NV BOM. Model voor deze provinciale KIA staat de nationale KIA, die in 2006 het licht zag.

maar het zou goed zijn om voor vraagstukken zoals de afstemming onderwijs-arbeidsmarkt bij tijd en wijle meer focus aan te brengen. Hier ligt mogelijk een rol voor de provincie: door partijen aan tafel te brengen en hun aandacht te richten op de toekomst van Brabant.⁹

De provincie Noord-Brabant kan dan in een nieuwe vorm doen waar ze altijd sterk in is geweest. Innovatie en samenwerking stimuleren in wisselende coalities of platforms, zodat agenda's worden ontwikkeld voor de regionale en provinciale ontwikkeling. Dat kan door partijen bij elkaar te brengen die ieder hun bijdrage (ook financieel) kunnen leveren aan een beter vestigings- en leefklimaat in Brabant. Denk aan gemeenten, zorg-, onderwijs- en maatschappelijke instellingen, woningcorporaties en het bedrijfsleven.

⁹ Dit is een van de uitkomsten uit de 'Tafels van Brabant', waarin de Commissaris van de Koningin met het Brabantse onderwijsveld van gedachten heeft gewisseld. De bijeenkomst vond plaats op 4 maart 2010.

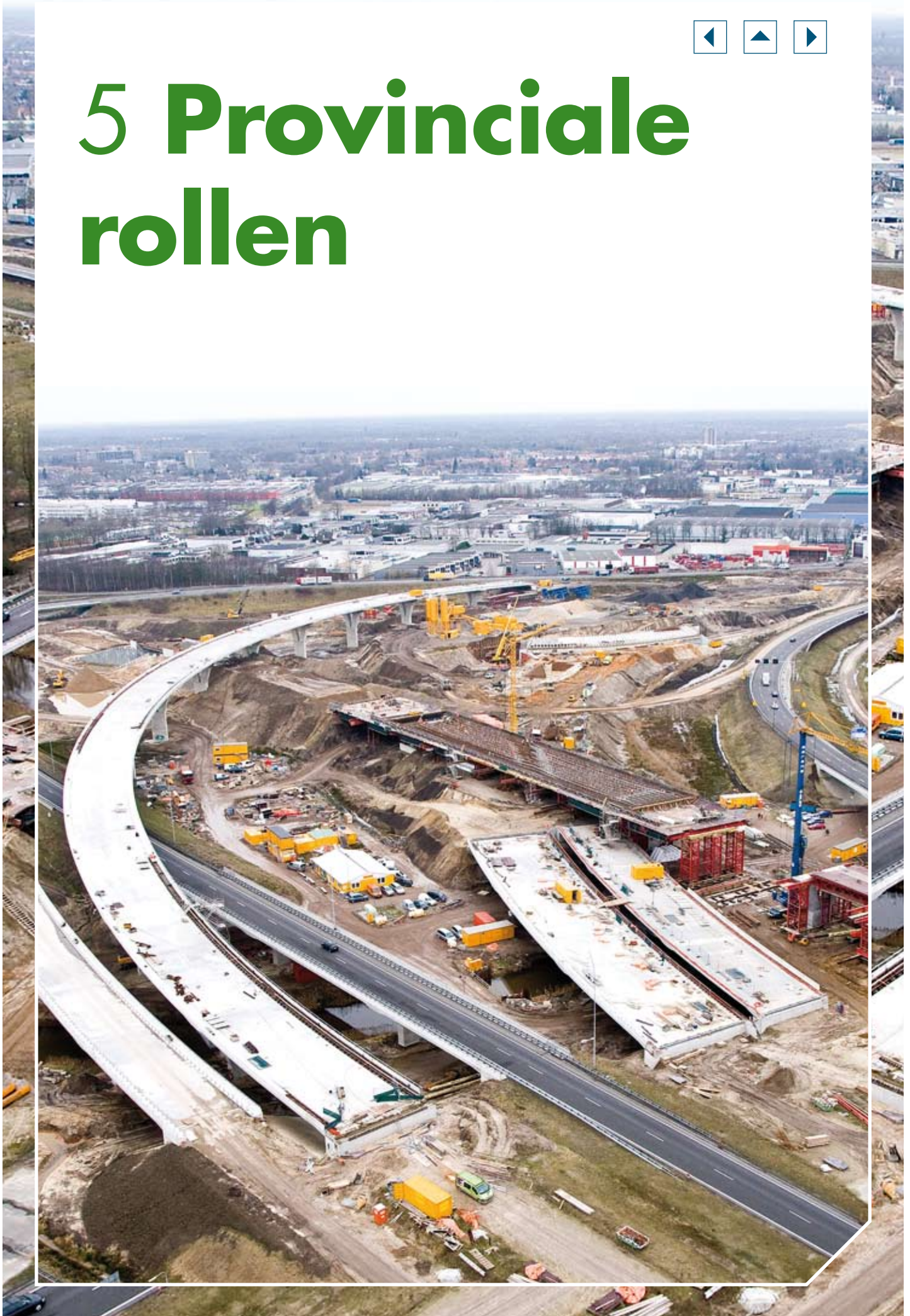
Brabant combineert het beste van twee werelden. Stad en land liggen in elkaars verlengde. Vanuit de Brabantse steden is er een vloeiende overgang naar omliggend groen gebied. Met de snel ontwikkelende hightech in Brabant vestigen zich steeds meer bètawetenschappers uit de hele wereld in deze regio. De meeste bèta's zijn een ruraal georiënteerde groep mensen, met veel behoefte aan natuur en landschap. Als gevolg van het reconstructieproces in het Brabantse buitengebied komen steeds meer boerderijen leeg te staan. Deze leeggekomen boerderijen kunnen prima een woon- en werkfunctie vervullen voor deze expats, al dan niet tijdelijk. De kwaliteit van de leefomgeving is een bepalende factor als je het hebt over een begrip als vestigingsklimaat. Dat geldt voor bedrijven, maar ook voor het hogere personeel. Met een slim hergebruik van agrarische gebouwen is de hele regio geholpen.

Bron: SRE, Provincie Noord-Brabant, Eindhoven en Helmond, Urban Affairs & VHP, *Het Geniale Landschap - ruimtelijke scenario's voor de Brainport*, 2007





5 Provinciale rollen



De provincie Noord-Brabant is continu in dialoog met gemeenten, waterschappen, maatschappelijke organisaties en het bedrijfsleven. Doel: de gewenste langetermijntoekomst van Brabant als complete kennis- en innovatieregio stimuleren, de bijpassende beleidsagenda formuleren en richting geven aan de uitvoering daarvan.

Als provincie zijn wij kaderstellend op regionaal niveau. We richten ons alleen op (boven)regionale opgaven waarvan wij vanuit ons provinciaal belang probleem eigenaar zijn, en waarbij de toegevoegde waarde van de provincie duidelijk aantoonbaar is. We onthouden ons van directe interventies in het gemeentelijk domein. We zijn ook terughoudend ten aanzien van het interbestuurlijk toezicht op gemeenten.

- 1 Gebiedsautoriteit:** de provincie is verantwoordelijk voor de ontwikkeling van de regio Brabant (als geheel of een deel daarvan);
- 2 Opdrachtgever voor de uitvoering:** de provincie is verantwoordelijk voor de uitvoering van haar wettelijke taken en voor de uitvoering van boven-lokale opgaven.
- 3 Systeemtoezichthouder en kwaliteitsbewaker:** naast een adequate uitvoering van haar wettelijke toezichtstaken, voelt de provincie zich in algemene zin verantwoordelijk voor een goed functionerende Brabantse samenleving.

Vanuit onze rol als *gebiedsautoriteit* zijn wij verantwoordelijk voor een inhoudelijk scherpe langetermijnvisie op de toekomst van Brabant als kennis en innovatieregio. We borgen de Brabantse kwaliteiten, scheppen ruimtelijk-economische condities en agenderen waar nodig. Wij initiëren en regisseren integrale gebiedsopgaven die bijdragen aan de langetermijnvisie. Daarvoor brengen wij de noodzakelijke partijen bij elkaar en verbinden we verschillende belangen op vernieuwende wijze. Waar nodig maken wij gebruik van onze doorzettingsmacht.

5.1 Kernrollen

We hebben ons helder geprofileerd, zowel qua kern-domeinen en provinciale kerntaken als op inhoudelijk gebied, door ons te verbinden aan de *agenda van Brabant* en een daarvan afgeleide *agenda voor de Provincie*. Nu komen wij bij de vraag of we ook een heldere, onderscheidende rol kunnen spelen.

Kan de provincie haar rol invullen en beschikt ze over de instrumenten om het verschil te kunnen maken? Ofwel: heeft ze realisatie/doorzettingsmacht? Daarbij gaat het om regelingen en verordeningen, maar ook om het inzetten van 'gezag'. Met gezag bedoelen we dat de provincie - zonder formele basis - ontwikkelingen in beweging kan brengen, bijvoorbeeld door partijen bij elkaar te brengen ('vermogen om krachten te bundelen').

Het rapport van de stuurgroep Kerntaken onderscheidt in hoofdlijnen 3 kernrollen voor de provincie. Kader hiervoor is dat de provincie zelfbewust haar eigen plaats kiest, zonder op de stoel van het Rijk of de gemeente te gaan zitten. De provinciale positie staat altijd in relatie tot de taken en verantwoordelijkheden van Rijk en gemeenten. Dit zijn de 3 kernrollen:

De provincie Noord-Brabant verbindt op een vernieuwende wijze gemeenten, bedrijven en maatschappelijke partijen met elkaar. Zij zijn het die op de werkvloer van de Brabantse samenleving het beslissende verschil moeten maken. Partijen in Brabant weten elkaar goed te vinden. Ze komen gezamenlijk tot vele initiatieven en projecten die veel betekenen voor de ruimtelijke en economische ontwikkeling van de regio. Het samenwerkingsverband BrabantStad (waarin provincie en B5 samen optrekken) is een goed voorbeeld. Maar ook de reconstructiecommissies, die onder regie van de provincie werken aan een vitaal en leefbaar platteland, zijn een voorbeeld van verbindend besturen.

Als *opdrachtgever voor uitvoering* leggen wij uitvoeren de taken zoveel mogelijk bij andere instanties. Dat gebeurt uiteraard vanuit een professioneel opdrachtgeverschap.

Als *toezichthouder* hebben wij een terughoudende rolopvatting ten aanzien van gemeenten. Horizontale verantwoording (B&W naar Gemeenteraad en GS naar PS) en kwaliteitsborging staan voorop. Wij signaleren/initiëren eventuele onvolkomenheden bij gemeenten.

Als *kwaliteitsbewaker* bieden wij waar nodig in beperkte mate ondersteuning aan gemeenten. Wij stimuleren regionale samenwerking van gemeenten. Bij voldoende bestuurs- en realisatiekracht van samenwerkende gemeenten op regionaal niveau hebben we meer mogelijkheden om op bovenregionaal niveau zaken op te pakken. Dit is wel afhankelijk van de maatschappelijke opgaven.

5.2 Uitgangspunten kernrollen

In de volgende paragrafen maken we de hoofdlijn van de kernrollen verder concreet in uitgangspunten voor de rolinvulling.

Rol gebiedsautoriteit

- De invulling van de rol van gebiedsautoriteit/gebiedsregisseur kent verschillende gradaties: van autoriteit tot verbinder en partner. Die range is afhankelijk van de mate waarin de provincie daadwerkelijk wettelijke taken en bevoegdheden heeft, probleemhouder is en/of kaderstellende en integrale verantwoordelijkheden heeft.
- Het schaalniveau waarop de rol van gebiedsautoriteit van gebiedsautoriteit wordt uitgeoefend, is bovenlokaal of regionaal/landsdelig.
- De provincie is probleemhouder. We handelen vanuit een inhoudelijke en integrale verantwoordelijkheid voor de provinciale belangen.
- Vanuit onze rol als gebiedsautoriteit stimuleren wij regionale strategische samenwerking tussen overheden en andere betrokken partijen. Ook stimuleren we het gezamenlijk oppakken van strategische thema's, passend bij de agenda van Brabant.

Uitgangspunten rol gebiedsautoriteit:

- Voorafgaand aan provinciaal handelen geven we duidelijk aan welke (integrale) doelstellingen met de opgave gerealiseerd moeten worden. Deze doelstellingen worden zoveel mogelijk 'afrekenbaar' geformuleerd.

- Voorafgaand aan provinciaal handelen geven we duidelijk aan vanuit welke invulling van de rol als gebiedsregisseur (van 'autoriteit' tot 'verbinder') we de opgave aanpakken en partners bij het proces betrekken. Per kernopgave is bekend vanuit welke positie we handelen.
- De provincie vult haar rol in op basis van een wettelijke taak en afgeleide bevoegdheden.
- Wanneer wij geen bevoegdheden of wettelijke taken hebben, pakken we alleen opgaven op wanneer deze bijdragen aan de realisatie van de agenda van Brabant, probleem-eigenaren niet duidelijk geïdentificeerd of aanwezig zijn, en/of partners ons daarop aanspreken.
- Als gebiedsautoriteit zetten we de volgende middelen in: ons wettelijk instrumentarium, het kaderstellend beleid en financiën, en (daarvan afgeleid) personeel.
- We sturen actief op samenhang, proces en resultaat (*outcome*). We verantwoorden ons achteraf over de behaalde resultaten.

Rol toezichthouder/kwaliteitsbewaker

- De gemeentelijke bestuurslaag moet een volwassen, zelfredzame bestuurslaag zijn. Zij is zelf verantwoordelijk voor een bestuurskrachtige en financieel gezonde gemeentelijke huishouding.
- We schrappen het merendeel van de specifieke toezichtinstrumenten en herzien (revitaliseren) generieke instrumenten. Een aantal specifieke instrumenten blijft behouden, zoals het financieel toezicht en het toezicht op de waterschappen.
- Dubbel toezicht wordt (zo veel mogelijk) afgeschaft.
- Op beperkte schaal pakken we een rol in kwaliteitsbevordering.

Uitgangspunten rol toezichthouder:

- De provincie gaat in beginsel uit van sober toezicht (op afstand). We laten de verantwoordelijkheid zo veel mogelijk waar deze behoort te liggen.
- De provincie houdt waar mogelijk toezicht op de systemen en processen, strategieën en procedures die de kwaliteit van uitvoering structureel borgen (systeemtoezicht). In beperkte bezoeken controleren we of het systeem werkt in de praktijk.
- De provincie voert risicoanalyses uit. We gebruiken de resultaten daarvan om de mate van toezicht te bepalen (gedifferentieerd toezicht).
- De provincie beperkt de bestuurlijke last door de informatievraag zo efficiënt mogelijk vorm te geven. We communiceren vooraf hoe we toezicht houden, volgens welke criteria, en volgens welke procedure we interveniëren. We koppelen onze bevindingen terug.

- De provincie intervenueert waar nodig voortvarend met het generieke instrument 'schorsen en vernietigen'. Dat doen we als er sprake is van strijd met het algemeen belang of met het recht. Het generieke instrument 'in de plaats treden' passen we toe als er sprake is van niet of gebrekkig uitvoeren van wettelijke taken.
- Interventies lopen stapsgewijs op in zwaarte. Waar mogelijk draagt de provincie hierbij fundamentele verbeterpunten aan die uitzicht bieden op een structurele verbetering ('voldoende'), zonder daarbij op de stoel van een gemeente te gaan zitten.

Uitgangspunten rol kwaliteitsbewaker

- De betreffende gemeente verkeert in een uitzonderlijke situatie en verzoekt zelf om ondersteuning.
- Provinciale belangen of de realisatie van provinciale opgaven worden geschaad door het functioneren van een gemeente.
- De uitvoering van wettelijke gemeentelijke taken komt in gevaar.
- De dienstverlening aan burgers, bedrijven en maatschappelijke instellingen komt onder het verantwoorde kwaliteitsniveau.
- De gemeente kan geen adequate positie meer innemen in de regio (RRO's, reconstructiecommissies, GGA, zorgregio's etc.).
- De ondersteuning draagt bij aan het duurzaam wegnemen van knelpunten. Ze heeft een tijdelijk karakter en is gekoppeld aan (contractueel vastgelegde) heldere resultaatverplichtingen ("voor wat hoort wat").

Rol opdrachtgever uitvoering

We beleggen als provincie uitvoerende taken en diensten bij externe organisaties, vanuit professioneel opdrachtgeverschap: deskundig, transparant en resultaatgericht;

- We houden strategische uitvoeringszaken zo veel mogelijk zelf in huis, zoals visie- en planontwikkeling en politiekgevoelige uitvoeringstaken. Operationele uitvoeringszaken worden op afstand geplaatst;
- We zijn als provincie helder over taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van opdrachtgever en opdrachtnemer;
- We opereren vanuit een resultaatgericht sturingsmodel en leggen verantwoording af over opdracht en resultaat

Uitgangspunten rol opdrachtgever

- De provincie draagt zorg voor een effectieve en efficiënte uitvoering van taken;

- Als opdrachtgever is de provincie op de hoogte van de belangrijkste strategische ontwikkelingen op het betreffende beleidsterrein en onderhoudt daartoe een netwerk. De provincie heeft marktkennis over de belangrijkste aanbieders en producten;
- Bestuurlijk-politieke aspecten en de positionering van de provincie hebben een belangrijke rol in de opdrachtverlening;
- Voorafgaand aan de opdrachtverlening onderzoekt de provincie of hierbij samenwerking met gemeenten of andere maatschappelijke partners wenselijk is (governance);
- De provincie blijft goed zichtbaar voor de uitvoering ook bij het op afstandplaatsen van uitvoeringstaken;
- Flexibiliteit in opdrachtverlening. Met ruimte en open oog voor bijsturing, actualisatie en overleg met maatschappelijke partners;
- Provincie gaat overeenkomsten aan met opdrachtnemers die transparant en resultaatgericht zijn.

5.3 Ontwikkelpunten

Wij stellen vast dat we het nodige in huis hebben om het verschil te kunnen maken en de *agenda voor de Provincie* te realiseren. Deze vaststelling baseren we op de hierboven geschetste kernrollen en bijbehorende rolinvulling, en de eerder genoemde provinciale kern domeinen (ruimte en economie) en kerntaken. Desondanks moeten we op een aantal punten nog wel een ontwikkelslag maken:

- 1 een krachtiger invulling van provinciale rollen;**
- 2 risico's nemen en doorzetten;**
- 3 verantwoordelijkheidsverdeling centraal-decentraal.**

1 Invulling van provinciale rollen

Door de stuurgroep Kerntaken zijn 3 provinciale rollen gedefinieerd: gebiedsautoriteit, opdrachtgever voor de uitvoering en systeemtoezichthouder. Bij de invulling van deze rollen staan de volgende grote 'bewegingen' centraal:

- **gebiedsautoriteit:**
van sectoraal- naar geïntegreerd sturen;
- **opdrachtgever voor uitvoering:**
van zelf doen naar professioneel opdrachtgeverschap;
- **systeemtoezicht/kwaliteitsbewaking:**
van specifiek toezicht naar systeem- en kwaliteitsgericht toezicht.

Deze bewegingen vormen de sleutel om het nieuwe profiel en een daarop ingerichte provincieorganisatie te kunnen realiseren. Daar zitten de echte winst en de ontwikkelkansen. We moeten bestuurskracht borgen door krachtig te opereren in de drie rollen. Geld als middel om 'invloed te kopen' is daarvoor op lange termijn niet het geschiktste instrument. Bestuurskrachtig middenbestuur heeft evenmin te maken met het zelf uitvoeren op onderdelen die tot de bevoegdheid van gemeenten of waterschappen behoren.

Vooraf moet de provincie duidelijke kaders en tijds- paden formuleren waarbinnen regionale partijen tot uitvoering kunnen komen. Ook moet helder zijn dat de provincie doorpakt bij verstek. Wel is duidelijk dat de provincie voor uitvoering afhankelijk is van deze partners. Het komt er dus op aan om het proces van besluit- vorming en uitvoering zo in te richten, dat er adequaat draagvlak is voor de realisatie van de gestelde doelen.

Onze partners zullen de 1e beweging (van sectoraal- naar geïntegreerd sturen) als cruciaal zien. Het betreft hier de ontwikkeling richting een provincie met een integrale focus en een organisatie met één gezicht en koers. Deze beweging is ook een belangrijke randvoorwaarde voor het succesvol realiseren van de 2 andere bewegingen.

2 Risico's nemen en doorzetten

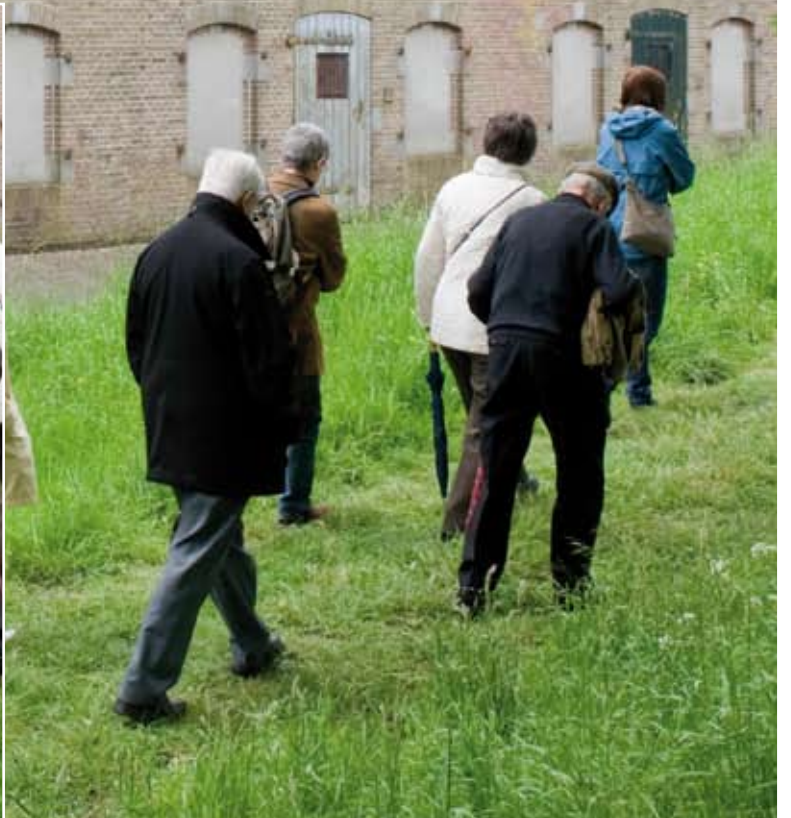
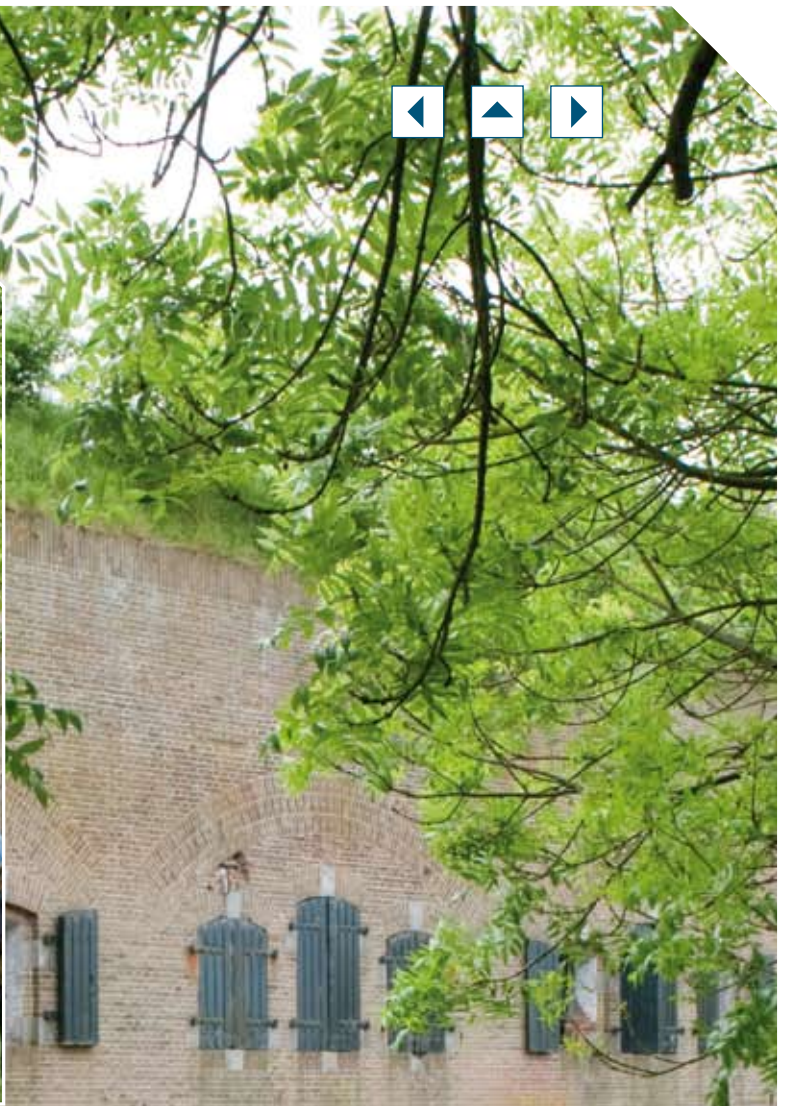
Het verbinden van partijen en belangen zit de provincie Brabant in de genen. Er is veel 'draadkracht' in de Brabantse samenleving. Betrokken partijen hebben echter niet altijd gelijke belangen. Dit kan leiden tot patstellingen of geschillen. Dan is het zaak daadkracht te tonen. De rol van proactieve en zelfbewuste gebiedsregisseur/ autoriteit betekent dus ook: risico's nemen en doorzetten. 'Draadkracht' waar mogelijk, daadkracht waar nodig!

Daarnaast is er behoefte aan een eigen ontwikkelings- agenda, vanuit eigen gebiedsgerichte waarden en de eigen kracht. De provincie stelt zich nu nog te afhankelijk op ten opzichte van wat zich uit de omgeving aandient. 'Regie' alleen zet vaak onvoldoende zoden aan de dijk. Vandaar het pleidooi voor een 'producerende' provinciale rol. Dat betekent overigens niet per definitie dat de provincie ook uitvoerder moet zijn van het beleid. Deze benadering sluit aan bij pleidooien voor een sterkere provinciale rol in de regio ('opdrachtgeverschap'). Bestuurlijke durf en een meer proactieve mobilisering van partijen kan in sommige gevallen het verschil maken. We moeten vaker laten zien dat het anders kan en rondom speerpuntprojecten meer integraal beleid organiseren.

3 Verantwoordelijkheidsverdeling centraal - decentraal

Hierbij gaat het zowel over de relatie tussen de provincie en de rijksoverheid, als over de relatie tussen de provincie en de gemeenten. Tussen de overheidslagen is er te veel sprake van overlap, dubbel werk, competentiestrijd en 'verneveling' van verantwoordelijkheden. Hier moet met nieuwe ambitie en waar nodig drastisch worden ingegrepen. Dat moet gebeuren overeenkomstig het adagium dat 'decentraal wat kan, alleen centraal wat moet'. En volgens de sturingsfilosofie dat het beleid scherp gedefinieerde belangen moet dienen.

Een van de sleutels ligt in een duidelijke verdeling van verantwoordelijkheden tussen de overheidslagen. Zo moeten de provincies ervan doordrongen zijn dat hun rol in de eerste plaats een strategische is. Bestuurlijke drukte en onnodige bemoeizucht met het lokale bestuur moeten we voorkomen. Taken die tot het domein van gemeenten behoren, laten we ook aan de gemeenten. Met de Agenda van Brabant zetten we een belangrijke stap in deze richting.



Bijlage 1

Provinciale

kerntaken



Ruimtelijke ontwikkeling en inrichting

- Integrale aanpak van de ruimtelijke ontwikkeling in de regio. Koppelingen tussen fysieke, leefomgevings-, sociaal-economische en sociaalculturele kwaliteiten.
- Initiëren van ontwikkelingen, integreren van belangen, regie over de gebiedsontwikkeling, en de inrichting en verantwoordelijkheid voor de organisatie van de uitvoering.
- Regionaal sturende rol met betrekking tot de woningvoorraad. Vertalen van het nationale waterbeleid naar de regio. Uitvoering vindt plaats door de waterschappen, binnen de kaders die door de provincies zijn vastgesteld. Als een bredere maatschappelijke afweging noodzakelijk is, hebben de provincies - beperkte - uitvoerende taken.
- Toezicht op de uitvoering van het beleid door de waterschappen.

Vitaal Platteland

- De provincie is verantwoordelijk voor de inrichting van het landelijk gebied. Daarvoor maken we integraal beleid voor natuur, recreatie en toerisme, landschap, structuurversterking van de landbouw en leefbaarheid. Dat stemmen we integraal af met de uitvoering van het provinciale water en milieubeleid.
- De provincie is verantwoordelijk voor de kwaliteit van de uitvoering van dat beleid door de verschillende partijen (gemeenten, maatschappelijke organisaties). Daar voeren we regie op.
- Het Rijk beperkt zich tot het stellen van nationale kaders (stelselverantwoordelijkheid), zoals de strategische nationale ruimtelijke planning en het stellen van doelen voor het natuurbeleid.

Milieu, energie en klimaat

- Integrale beleidsontwikkeling en uitvoering, gericht op een schone en veilige leefomgeving, gezondheid, biodiversiteit, sociale ontwikkeling en een innovatieve, duurzame economie.
- Realiseren van doelen in de uitvoering van taken die onder provincieverantwoordelijkheid vallen (lucht-kwaliteit, geluid, veiligheid, bodem, openbaar vervoer, ruimtelijke inrichting, vergunningverlening).

Bereikbaarheid van de regio

- De provincie is verantwoordelijk voor een samenhangend efficiënt en robuust verkeer en vervoerssysteem met aandacht voor weg, water, spoor en (H)OV.
- De provincie draagt bij aan de bereikbaarheid 'in'

en 'van' Brabant door integrale planvorming (ook voor andere wegbeheerders in het gebied), aanleg en onderhoud van provinciale wegen als onderdeel van het grotere wegennetwerk.

- De provincie zorgt voor afstemming van het beleid met andere wegbeheerders. We werken daarbij aan robuuste weg- en OV-netwerken.
- De provincie organiseert het regionaal openbaar vervoer door middel van concessieverlening.

Regionaal economisch beleid

- Ontwikkelen van een gunstig vestigingsklimaat voor specifieke economische activiteiten in relatie tot mondiale ontwikkelingen.
- De provincie heeft een rol bij het plannen van nieuwe bedrijventerreinen in de provinciale structuurvisie.
- De provincie stimuleert gebiedsspecifieke economische ontwikkelingen en innovatie van de provinciale (kennis)economie, binnen de randvoorwaarden van door het Rijk opgestelde programma's.

Culturele infrastructuur en monumentenzorg

- De provincie waarborgt diversiteit en spreiding van cultuur in de regio.
- Ondersteuning van gemeenten bij taken op het terrein van erfgoed en archeologie.
- Gezamenlijke aanpak voor de restauratie van rijksmonumenten. De provincie heeft daarnaast een rol bij de uitvoering van gebiedsgerichte monumentenzorg.
- Tweedelijnsondersteuning cultuurparticipatie en regionale spreiding (toegankelijkheid).
- Instandhouding van ten minste één regionale publieke omroep.
- Uitvoering van de Archiefwet en uitvoering van de Provinciale Archiefinspectie.

Kwaliteit van het openbaar bestuur

- Procesverantwoordelijkheid voor de kwaliteit van het openbaar bestuur op lokaal niveau.
- De provincie beziet periodiek (samen met gemeenten) de gemeentelijke bestuurskracht.
- De provincie is toezichthouder op de gemeenten. Alleen wanneer de provincie geen taak of expertise heeft op dat terrein, berust het toezicht bij het Rijk.



Colofon

Contact

Provincie Noord-Brabant
Projectteam Agenda van Brabant

Telefoon (073) 680 84 45

Email ivdlinden@brabant.nl

Tekstredactie

Communicatiebureau Textuur

Grafisch ontwerp

Van Riet Ontwerpers

Kaartbeelden en collages

.FABRIC

April 2010



Provincie Noord-Brabant

Postadres

Provincie Noord-Brabant
Postbus 90151
5200 MC 's-Hertogenbosch

Telefoon

(073) 681 28 12

E-mail

info@brabant.nl

