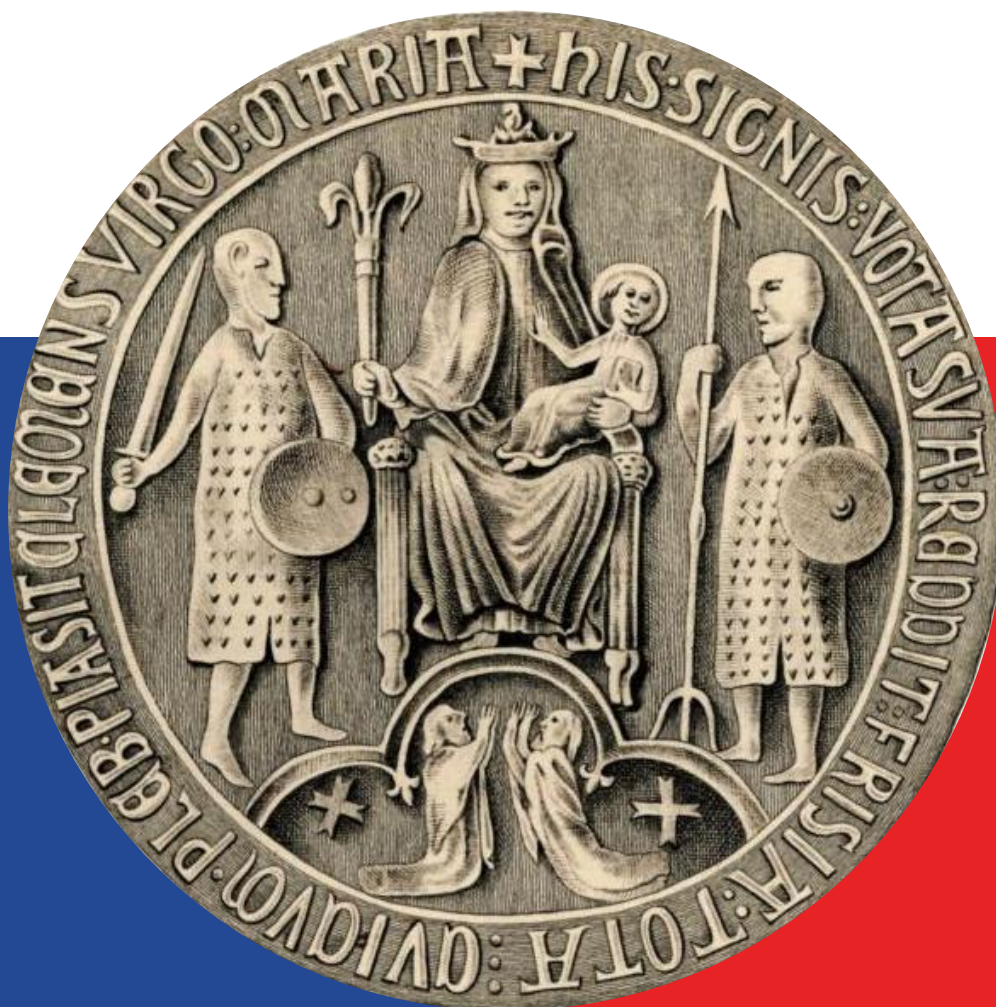


Beleidsnota

Kwaliteit openbaar bestuur



Inhoudsopgave

1.	Inleidende beschouwing	5
1.1	Aanleiding	5
1.2	Doelstelling	6
1.3	Reikwijdte en afbakening	6
2.	Trends en ontwikkelingen in het (Friese) openbaar bestuur	8
2.1	Maatschappelijke vraagstukken complexer	8
2.2	Vraagstukken in 'de regio'	9
2.3	Gezag van het openbaar bestuur	10
2.4	Uitvoeringskracht decentraal bestuur	10
3.	Onze visie op goed openbaar bestuur	12
3.1	Definitie van goed bestuur	12
3.2	Principes van goed bestuur	13
4.	Van papier naar praktijk	15
4.1	Democratische legitimiteit – democratische vernieuwing en participatie	15
4.2	Bestuurlijk vermogen – toezicht bestendigheid Friese overheden	16
4.3	Rechtsstatelijkheid – aanpak ondermijning en weerbaarheid	18
4.4	Bestuurlijke samenwerking	20
4.5	Goede voorbeelden, nieuwe inzichten	21
4.6	Opvolging	23
5.	Bronnenlijst	24

Toelichting op de afbeelding op de voorzijde

Op de voorzijde van deze beleidsnota staat een afbeelding van het zegel van het Verbond van de Opstalsboom weergegeven. De Opstalsboom is een plaats in de buurt van Aurich (Ostfriesland), een plek waar Friese stammen sinds de vroege Middeleeuwen jaarlijks samenkwamen om afstemming te zoeken over zaken van gemeenschappelijk belang; Fryske gearwurking avant la lettre.

Als teken van dankbaarheid voor hun strijd tegen de Romeinen en uit naam van Karel de Grote ontstond de 'Friese Vrijheid', een tijdperk waarin de Friese landen een grote mate van autonomie genoten. De Friese Vrijheid wordt alom gezien als wezenskenmerk van de Friese identiteit.

Bijna iedere Friese gemeente heeft te maken met soevereinen

Celstraf voor bedreiging burgermeesters en ambtenaar

De verdachte
Daardoor ziet
instanties en

Een week voor de verkiezingen leveren Friese gemeenten al hun verlanglijst in bij provincie Fryslân. Opvallende conclusie: er is te veel bestuurlijke drukte

Zorgen over verdeling Rijks-

geld: Friese gemeenten

byen in Den Ha

Groningse 'overname'

Schiermonnikoo

'Wij blijven Fries'

De scheiding tussen Achtkarspelen en

Tytsjerksteradiel is na 2025 nog niet

helemaal voltooid

Fries geluk onder druk: reden tot actie

Melle Veltman

TOEKOMST VAN FRYSLÂN / 19 NOVEMBER 2024

Deel dit artikel



Friese 'soeverein' die vorige week is aangehouden, werd al eerder met wapens gepakt

Kennisbank Openbaar Bestuur > Documenten

Besturen in regionale ecosystemen: Eindanalyse BRE

Rutger van der Meij

Saba ligt
vergelijk
t je op de

Hoofdstuk 1

Inleidende beschouwing

1.1 Aanleiding

Het openbaar bestuur staat onder druk; voorgaande verzameling van recente krantenkoppen laat zien dat dit ook geldt voor de Friese overheden. Dit komt op verschillende manieren tot uiting. Van natuur en landbouw tot woningbouw, energie en klimaat, demografische ontwikkelingen en leefbaarheid, maar ook de impact van maatschappelijke polarisatie op de veilige uitoefening van de publieke taak: de vraagstukken waar de overheid zich voor gesteld ziet zijn divers en veelomvattend. Dit heeft onmiskenbaar invloed op de dienstverlening aan onze inwoners. Een aantal overkoepelende ontwikkelingen die tegelijkertijd spelen kunnen hier niet los van worden gezien. Deze ontwikkelingen worden hieronder in willekeurige volgorde opgesomd:

- a) Maatschappelijke opgaven beperken zich niet tot (geografische) grenzen en spelen zich steeds vaker af 'in de regio'. De regio bestaat hier meestal uit meerdere gemeenten en/of provincies tegelijk;
- b) Maatschappelijke opgaven kennen meerdere eigenaren en betrokkenen (overheden, bedrijven, maatschappelijke organisaties, etc.) waarbij goede samenwerking tussen deze partijen een vereiste is om deze opgaven op te lossen;
- c) Het gezag van de overheid brokkelt af doordat mensen de overheid minder vertrouwen;
- d) De uitvoeringskracht van decentrale overheden (gemeenten en provincies) staat onder druk vanwege beperkte capaciteit en financiën.

In hoofdstuk twee wordt dieper ingegaan op deze ontwikkelingen en kijken we welke effecten deze hebben op het functioneren van overheden. In de afgelopen jaren is duidelijk geworden dat deze ontwikkelingen leiden tot ingewikkelde en urgente uitdagingen voor onze provincie en dat wij ons daarop goed moeten organiseren en voorbereiden. Dit geldt zowel voor ons eigen werk als in de samenwerking met andere overheden. De Friese bestuurscultuur wordt kenmerkt door een sterke regionale identiteit die de mienskip verbindt, maar tegelijkertijd niet automatisch leidt tot een gedeelde actieagenda of [overeenkomstige prioriteiten](#). En precies daarom kan de slagvaardigheid van het openbaar bestuur in Fryslân een *boost* gebruiken.

Binnen onze gedecentraliseerde eenheidsstaat hebben de verschillende bestuurslagen ieder hun eigen taken, rollen, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Inherent aan dit stelsel is een (zekere mate van) spanning in de interbestuurlijke verhoudingen. Tegelijk verwachten de inwoners dat opgaven door 'de overheid' goed worden opgepakt, ongeacht formele bevoegdheidsstructuren. Een dienstbare overheid moet leveren, maar dat moet uiteraard wel voldoen aan minimale normen van goed openbaar bestuur.

Goed openbaar bestuur is van groot belang voor het goed functioneren van de democratie en onze democratische rechtsstaat. Ook is goed openbaar bestuur cruciaal voor het oplossen van maatschappelijke problemen. Deze problemen en de aanpak hiervan zijn van alle tijden: in de late middeleeuwen, ten tijde van de 'Friese Vrijheid', kwamen afgevaardigden uit de Friese gebieden jaarlijks samen bij de Opstalboom om besluiten te nemen en recht te spreken. Dit had alles te maken met deugden als kracht, rechtvaardigheid en zekerheid. Het beschermen van deze deugden werd toen gezien als grote uitdaging.

Ook anno 2025 speelt de provincie als ‘middenbestuur’ een belangrijke rol bij het bevorderen van goed functionerend openbaar bestuur, zowel lokaal en regionaal als richting Den Haag en Europa. Dit bestuurlijke samenspel behoeft maatschappelijk vertrouwen, wat echter niet vanzelfsprekend is. Uit [onderzoek](#) van Planbureau Fryslân (juni 2025) blijkt dat het vertrouwen van de Friese burger in de provincie sinds 2021 een stijgende trend vertoont. Dit sluit aan bij de doelstelling uit het [Bestuursakkoord 2023-2027](#) (“Oparbeidzje foar Fryslân”) om gedurende deze bestuursperiode het vertrouwen in de provincie verder te verbeteren.

1.2 Doelstelling

Deze beleidsnota laat zien wat de taken en verantwoordelijkheden van de provincie zijn bij het bewaken van de kwaliteit van het openbaar bestuur in Fryslân. Daarbij speelt de provincie een centrale rol als facilitator. Belangrijk hierbij is het blijven aanjagen van de onderlinge afstemming, samenhang en samenwerking binnen de provincie. Het doel is om de positie van de provincie Fryslân in de samenwerking met andere (Friese) overheden sterker en zichtbaarder te maken. Die rol en functie als middenbestuur krijgt alleen goede invulling als we als provincie in de praktijk bewust die positie innemen.

Er is daarom behoefte aan een nieuwe beleidsnota en visie op het thema kwaliteit openbaar bestuur. De aanleiding hiervoor staat in de voorgaande paragraaf beschreven. De huidige beleidslijn, die beschreven wordt in de ‘[Visie op de lokaal-bestuurlijke inrichting van Fryslân](#)’ uit 2012, heeft vooral oog voor de manier waarop Fryslân (via een gemeentelijke indeling) is ingericht. De afgelopen jaren is juist de nadruk op de samenwerkingsrelatie(s) tussen de verschillende overheden komen te liggen, ook wel aangeduid met de term ‘multilevel governance’. In vergrotende trap gaat het daarnaast ook over de samenwerking tussen overheid, ondernemingen (bedrijfsleven) en onderwijsinstellingen, de zogenaamde ‘triple helix’.

De noodzaak is groot voor een openbaar bestuur in Fryslân dat responsief is: dat luistert, meedenkt en flexibel inspeelt op de wensen en signalen vanuit de mienskip. Dit wordt benadrukt doordat grote opgaven (bijv. energietransitie, veenweideproblematiek en woningbouwopgave) zich niet alleen *tussen* verschillende overheidslagen bewegen, maar daar bovenop ook de verschillende beleidsvelden *doorkruisen*. Als provincie moeten we ons responsief opstellen naar de mienskip. Dit is een opdracht aan de eigen provinciale organisatie, die ook doorwerkt in de ‘horizontale’ samenwerking met andere partijen. Hierbij beseffen we dat we als provincie soms ook in een toezichthoudende relatie tot onze medeoverheden staan.

1.3 Reikwijdte en afbakening

Het meewerken aan goed openbaar bestuur is één van de zeven [kerntaken](#) van de provincie. We doen dit op verschillende manieren, op basis van onze wettelijke taken en bevoegdheden. Zo houden we toezicht op de financiën van gemeenten en controleren we of zij landelijke wetten, de zogenoemde medebewindstaken, goed uitvoeren. Dit zijn taken die het Rijk aan gemeenten heeft toevertrouwd. Ook onze rol als medeoverheid bij de aanpak van maatschappelijke opgaven die gemeente- en/of provinciegrens overstijgend zijn, maakt hier onderdeel van uit. Een goed samenwerkend openbaar bestuur is een cruciale voorwaarde om deze aanpak succesvol te laten zijn.

Deze beleidsnota geeft een brede visie op de kwaliteit van het openbaar bestuur. Het is een aanvulling op het bestaande provinciale beleid en sluit aan op huidige maatschappelijke ontwikkelingen. De nota dient als hulpmiddel voor Gedeputeerde Staten en Provinciale Staten

bij het aanpakken van maatschappelijke vraagstukken. Concreet helpt het bestuurders en volksvertegenwoordigers om zich bewust(er) te zijn van de publieke waarden die onmiskenbaar onderdeel zijn van goed openbaar bestuur (in paragraaf 3.2 wordt hier verder op ingegaan). Deze waarden kunnen op gespannen voet met elkaar staan, waardoor ze met elkaar kunnen botsen. Bestuurders en volksvertegenwoordigers maken hier continu afwegingen en keuzes in, die consequenties hebben voor de eigen rol in en de aanpak van maatschappelijke opgaven.

De visie op het werkveld Kwaliteit Openbaar Bestuur, onderdeel van deze beleidsnota, is gericht op de lange termijn, dus over bestuursperioden heen. Dit betekent dat deze visie een relatief hoog abstractieniveau heeft. Hierdoor zijn bepaalde onderdelen van deze beleidsnota algemeen van aard opgeschreven. Het werkveld van Kwaliteit Openbaar Bestuur kent verschillende deelonderwerpen (meer hierover in hoofdstuk vier) en voor verdere concretisering van deze onderdelen bieden deze beleidsnota en visie op de kwaliteit van het openbaar bestuur alle ruimte aan aparte uitvoeringsagenda's. Dit geldt zowel voor uitwerkingen in provinciaal verband als binnen de landelijk afgestemde kaders. Daarmee blijft deze visie zowel richtinggevend voor de lange termijn als bruikbaar en concreet genoeg in de alledaagse projecten en besluitvorming.

Hoofdstuk 2

Trends en ontwikkelingen in het (Friese) openbaar bestuur

Net als in de tijd van de Friese Vrijheid is een goed functionerend openbaar bestuur ook vandaag de dag van groot belang. Goed openbaar bestuur lijkt misschien vanzelfsprekend, maar dat is het niet. Het plegen van 'periodiek onderhoud' is een vereiste, zoals ook de [Adviescommissie Versterken Weerbaarheid Democratische Rechtsorde](#) in 2023 constateerde. Het openbaar bestuur is mensenwerk en stelt zich in dienst van de mienskip. De Toeslagenaffaire en het gasdossier in Groningen onderstrepen het belang van het kritisch blijven volgen van de *effecten* van (verondersteld) goed bestuur.

Aan de [basis](#) van goed openbaar bestuur liggen volgens de Raad voor het Openbaar Bestuur (ROB) drie principes: democratie, rechtsstaat en bestuurlijk vermogen. Anders gezegd: 'wat willen we', 'mag dat' en 'werkt het zoals bedoeld'? Maar het openbaar bestuur is - net als de maatschappelijke ontwikkelingen waartoe het zich verhoudt - geen statisch geheel. Het openbaar bestuur verandert in zekere zin mee met de samenleving. En binnen het openbaar bestuur spelen verschillende trends en ontwikkelingen die, zowel afzonderlijk als gezamenlijk, uitdagingen met zich meebrengen voor het goed functioneren van het openbaar bestuur¹.

2.1 Maatschappelijke vraagstukken complexer

Er zijn steeds meer partijen bij maatschappelijke opgaven betrokken. Belangrijke opgaven zijn al lang niet meer voorbehouden aan één overheidslaag, of zelfs maar van de overheid alleen. Deze opgaven raken vaak meerdere beleidsterreinen en veranderen in de loop van de tijd. Vaak gaat het om zogenaamde 'wicked problems': ingewikkelde problemen die geen makkelijke oplossingen kennen. Doorgaans zijn er meerdere oorzaken die elkaar beïnvloeden en de opgaven kennen een veelvoud aan betrokkenen met uiteenlopende ambities en verantwoordelijkheden.

In het verleden gold het credo '*Je gaat erover of niet*', om duidelijk te maken welke overheid verantwoordelijk was. Tegenwoordig zoeken we vooral naar samenwerking tussen overheden en stellen we onszelf de vraag: 'hoe kan ik als overheidsorganisatie binnen mijn mogelijkheden en taken van meerwaarde zijn voor deze opgave?'. Dat betekent ook dat we het niet altijd eens hoeven te zijn ('*Zonder wrijving geen glans*'). In deze samenwerking is het belangrijk dat overheden elkaars posities en rollen respecteren en daarnaar handelen. En dat ruimte wordt gegeven aan andere samenwerkingspartners als bedrijven, maatschappelijke organisaties, kennisinstellingen en maatschappelijk initiatief.

Een sterke democratie kan niet zonder goede verbindingen tussen burgers en bestuur. Bestuurlijke vernieuwing kan komen via participatie van inwoners en maatschappelijk initiatief.

¹ Ook de Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG) is een traject gestart om [goed lokaal bestuur](#) te doordenken.

Beide vormen een waardevolle aanvulling op ons stelsel van een gekozen volksvertegenwoordiging. Deze vertegenwoordigt immers de hele gemeenschap en maakt afwegingen in het algemeen belang.

2.2 Vraagstukken in ‘de regio’

Maatschappelijke opgaven spelen zich steeds vaker in de regio af, dus in de ruimte tussen het rijks- en gemeentelijk niveau in. Dit proces wordt ook wel regionalisering genoemd. Dit houdt in dat overheidstaken steeds vaker gezamenlijk op regionaal niveau worden uitgevoerd, in plaats van afzonderlijk door het Rijk, provincies of gemeenten. Denk hierbij aan de woningmarkt, de arbeidsmarkt maar ook aan energie en de regionale economie.

Adviezen van gezaghebbende instanties zoals de Raad voor het Openbaar Bestuur (“[Rol nemen, ruimte geven](#)”, “[Rust-Reinheid-Regelmaat](#)”, “[Droomland of niemandsland. Uitgangspunten voor het besturen van regio's](#)”) en de Raad van State (“[Voorlichting over interbestuurlijke verhoudingen](#)”) wijzen op het belang om de uitvoeringskracht van de gezamenlijke overheden in de regio zo sterk mogelijk te maken. Tegelijkertijd blijkt in de praktijk dat samenwerken niet altijd even gemakkelijk is, zoals ook door de [commissie Ter Haar](#) is vastgesteld. Deze commissie stelt dat rijk, provincies, gemeenten en waterschappen ieder hun eigen taken en verantwoordelijkheden hebben, maar dat het vinden van de juiste oplossingen voor maatschappelijke opgaven een effectieve bestuurlijke samenwerking over de grenzen heen vereist. Daarnaast blijkt ook uit het onderzoek naar het Friese [Bestuurlijk Regionaal Ecosysteem](#) dat er concrete uitdagingen zijn om tot een goede samenwerking te komen. Ook het rapport “[Naar een uitvoerende macht](#)” benadrukt hoe belangrijk het is om publieke dienstverlening gezamenlijk goed te organiseren.

Juist als middenbestuur weet de provincie dat het draait om het verbinden van de juiste partijen op verschillende niveaus. De provincie Fryslân werkt daarom samen met alle partners om de bestaande samenwerking te verbeteren en waar nodig als ‘één overheid’ te opereren. Belangrijk aandachtspunt bij deze ontwikkeling is dat de regionalisering van het openbaar bestuur enerzijds als nuttig schaalniveau wordt gezien, maar zich anderzijds moeizaam verhoudt tot de gekozen volksvertegenwoordigingen. Dit noemen we ook wel het ‘democratische gat’ en houdt in dat de democratische legitimiteit bij samenwerkingsverbanden gebrekkig is. Immers, regio’s hebben geen eigen gekozen volksvertegenwoordiging. Daardoor is er geen directe democratische controle op wat er in regionale samenwerkingen gebeurt.

Omdat Nederland een klein land is en verre uithoeken kent², is het belangrijk om goed te letten op de onwenselijke gevolgen van het verschil van structurele rijksinvesteringen in verschillende regio’s. In het [Elke Regio telt!](#)-traject doen twee Friese regio’s mee om brede welvaart in toekomstbestendige zin te bevorderen. Brede welvaart gaat in essentie over het welzijn van mensen. Naast materiële welvaart gaat het om zaken als gezondheid, onderwijs, milieu, veiligheid en persoonlijke ontplooiing³. Het [Nationaal Programma Vitale Regio's](#) (en de daaruit voortvloeiende actieagenda) richt zich op leefbare regio's, een duurzaam en bereikbaar voorzieningenniveau en een gezonde en kansrijke toekomst voor inwoners.

² Een klein land met verre uithoeken. Floor Milikowski (2022).

³ [Brede welvaart](#) | Planbureau voor de Leefomgeving

2.3 Gezag van het openbaar bestuur

Het gezag van de overheid staat al langere tijd onder druk. Waar overheidsgezag vroeger vanzelfsprekend was, is dat nu minder het geval. Dat is zorgelijk, want de overheid heeft gezag nodig om snel en effectief te kunnen handelen - zeker bij de grote maatschappelijke uitdagingen van vandaag⁴.

In een democratie krijgen bestuurders hun gezag van de burgers die dit vrijwillig accepteren. Dit is een belangrijk fundament: het laat zien dat mensen vertrouwen hebben in de politiek en het bestuur en dat beleid breed gedragen wordt. Tegelijkertijd is de samenleving sterk veranderd. Traditionele instellingen (denk aan politieke partijen, vakbonden, kerken etc.) worden minder belangrijk gevonden, mensen zijn mondiger geworden en de maatschappij is individualistischer dan voorheen. Burgers verwachten - terecht - dat de politiek maatschappelijke opgaven goed en snel oplost. Als dat niet gebeurt, neemt de acceptatie van overheidsbesluiten af en daalt het vertrouwen in de overheid en andere maatschappelijke instituties⁵.

De individualisering leidt tot een versnippering van het politieke landschap (mensen zijn sociale wezens en willen zich verbinden) en tot sterk wisselend en onvast stemgedrag. In ultieme vorm leidt minder ervaren gezagswaardigheid mogelijk tot 'electoraal afhaken'. In de kern is politiek een methodiek om via belangenstrijd te komen tot besluitvorming, waarbij er binnen een goed functionerende rechtsstaat voldoende waarborgen bestaan om de belangen van minderheden te beschermen. De [steun voor de democratie](#) is - ondanks de dalende trend in het vertrouwen - in Nederland nog altijd groot, maar het is zaak om de democratie blijvend voor iedereen te laten werken. Daarbij helpt het niet dat de [rechtsbescherming](#) in Nederland afbrokkelt, waarbij er sprake is van grote regionale verschillen in het tempo van deze verschraling. De trend van toenemende polarisatie (groepsdenken in plaats van met elkaar in gesprek blijven), maatschappelijke onrust en groei van het soevereine gedachtengoed en anti-institutioneel extremisme ondergraaft onze rechtsorde. Dit laat zien hoe belangrijk het is om de weerbaarheid van onze democratie en rechtsstaat te versterken. Door verruiming van omgangsvormen komt ook de aantrekkelijkheid van het politieke ambt in het geding: om ons stelsel overeind te houden is het daarom van belang dat politici, bestuurders en ambtenaren veilig voor de publieke zaak kunnen blijven werken. Vast staat dat het essentieel is om als overheid weerbaar te zijn - en te blijven - tegen de ontwrichtende effecten van (criminele) ondermijning.

2.4 Uitvoeringskracht decentraal bestuur

In Nederland is er sprake van een grote, aanhoudende druk op de uitvoeringskracht binnen het decentraal bestuur. De grote maatschappelijke opgaven en de ambities die hieraan zijn gekoppeld hebben een sterke, gezamenlijke realisatiekracht nodig. In de praktijk merken we echter dat er kwetsbaarheden bestaan in deze realisatiekracht doordat er sprake is van een structurele disbalans in de verhouding tussen het gegroeide takenpakket (vooral bij gemeenten), de beschikbare financiële middelen (blijvende onzekerheid over de meerjarige financiële armslag van vooral gemeenten) en uitdagingen op het gebied van het kunnen vinden en binden van geschikt personeel (ten tijde van arbeidsmarktkrapte). Slagvaardig samenwerken

⁴ Waarbij slagvaardigheid niet (alleen) verwijst naar bedrijfsmatige efficiency, aangezien het politieke karakter van het openbaar bestuur met zich meebrengt dat de overheid ook andere doelen nastreeft bij publieke dienstverlening.

⁵ Hoewel dit dalende vertrouwen per institutie verschilt, blijkt uit [De Staat van het Bestuur \(2024\)](#) dat met name het vertrouwen in de Tweede Kamer gemiddeld laag is en dat dit (sterker dan in andere landen) negatief doorwerkt op het vertrouwen in de democratie. Nederland behoort niet meer tot de landen met het hoogste vertrouwen in het functioneren van de democratie.

in dienst van het algemeen belang heeft bij alle betrokken overheden een sterk samenspel tussen bestuurders en ambtenaren.

Ook de Wetenschappelijke Raad voor Regeringsbeleid (WRR) waarschuwt hiervoor in een [recent rapport](#) over de deskundige overheid, vooral als het gaat om het aantrekken en behouden van deskundig personeel, de doorloopsnelheid van ambtenaren en de procesdeskundigheid binnen overheidsorganisaties. Daarbij worden specifiek ten aanzien van kleine gemeenten waarschuwingen geuit over de moeilijkheid van het aantrekken van specialistische vakdeskundigheid en de arbeidsmarktconcurrentie ten opzichte van grotere gemeenten.

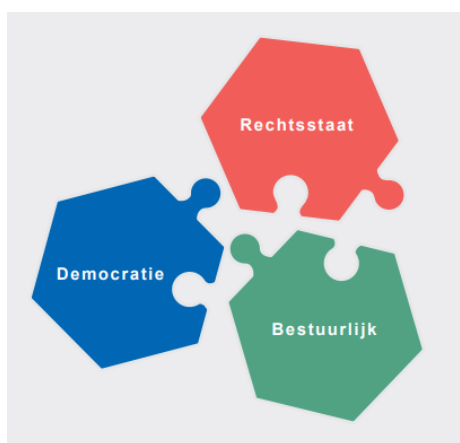
De financiële verhoudingen tussen overheden zijn van strategisch bestuurlijk belang. Het denken over goed openbaar bestuur kan niet los gezien worden van het op strategische wijze denken over de financiële verhoudingen. Immers, de manier waarop door het Rijk over financiën wordt gedacht, is een directe afspiegeling van hoe het Rijk tegen decentrale overheden aankijkt. In de Nederlandse context waar provincies en gemeenten te afhankelijk zijn van de rijksfinanciën, knelt dat des te meer en zet dit extra druk op de uitvoeringskracht van deze decentrale overheden. Bij de gezamenlijke aanpak van maatschappelijke vraagstukken blijkt ten slotte hoe moeilijk het is om samenwerkingsvormen te creëren die echt werken en tegelijk een stevige democratische basis hebben.

Hoofdstuk 3

Onze visie op goed openbaar bestuur

Goed openbaar bestuur vraagt voortdurend aandacht en onderhoud. Dat is niet alleen een individuele opgave, maar ook een collectieve verantwoordelijkheid. Het gaat niet alleen om individuen die zich persoonlijk inzetten om het openbaar bestuur draaiende houden, maar ook om de structuren, processen en cultuur waarin besluitvorming plaatsvindt. Waarden zoals dienstbaarheid, transparantie en doelmatigheid zijn daarmee even cruciaal als persoonlijke deugden.

Daarom kiezen we in deze beleidsnota voor een brede blik, en nemen we publieke waarden als uitgangspunt. Democratische legitimiteit, rechtsstatelijkheid en bestuurlijk vermogen vormen daarbij het fundament van goed openbaar bestuur. Hiermee zetten we in op een veerkrachtig openbaar bestuur in een veranderende samenleving.



Figuur 2: de principes van het wegingskader van de Raad voor het Openbaar Bestuur.

3.1 Definitie van goed bestuur

De manier waarop goed bestuur wordt beoordeeld verschilt per plek en is tijdsgebonden. Goed bestuur in Nederland wordt vaak gekenmerkt door een combinatie van democratische legitimiteit, rechtsstatelijkheid en bestuurlijk vermogen. Dit betekent dat het handelen van de overheid niet alleen gebaseerd moet zijn op wettelijke grondslagen (legaliteitsbeginsel), maar ook op principes van [democratische besluitvorming en effectieve uitvoering](#) (Raad voor het Openbaar Bestuur, 2024). Of zoals de ROB het samenvat: 'willen we het, mag het, werkt het?'.

Democratische legitimiteit betekent dat besluiten op democratische wijze tot stand komen. Burgers hebben invloed op besluiten, bijvoorbeeld via verkiezingen, inspraak of overleg. Er wordt er geluisterd naar verschillende meningen en perspectieven uit te samenleving. En er wordt uitgelegd waarom bepaalde keuzes worden gemaakt.

Rechtsstatelijkheid houdt in dat de overheid zich aan de wet moet houden. Burgers worden zo

beschermd tegen onrecht of mogelijk machtsmisbruik door de overheid. Het is belangrijk dat de overheid eerlijk en zorgvuldig beslist, mensen gelijk behandelt en haar afspraken nakomt. En in het geval dit toch niet gebeurt, burgers naar de rechter kunnen stappen.

Tot slot is ook het bestuurlijk vermogen van belang. Dit betekent dat de overheid ook in staat is om plannen daadwerkelijk uit te voeren en problemen op te lossen. Daarbij is het van belang dat dit op een slimme en doelgerichte manier gebeurt, zodat er zo min mogelijk tijd en geld wordt verspild. Ook moet de overheid flexibel zijn als situaties veranderen en leren van fouten (Raad voor het Openbaar Bestuur, 2024).

In Nederland is het concept van goed openbaar bestuur verankerd in het recht en verschillende beleidsdocumenten. Daarnaast is ook de [Nederlandse Code voor Goed Openbaar Bestuur](#) van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2009) een belangrijke basis voor het denken over goed openbaar bestuur.

3.2 Principes van goed bestuur

Voortdurende aandacht voor publieke waarden is belangrijk. De ROB waarschuwt in haar [signalement *Gezag Herwinnen*](#) voor het ontstaan van een moreel tekort wanneer overheidshandelen wordt gereduceerd tot enkel technocratisch-rationeel handelen. Dit creëert (onterecht) het beeld van neutraal handelen, terwijl keuzes altijd (bewust of onbewust) vanuit een normatief kader worden genomen. Hierdoor raakt volgens de ROB de rechtvaardigheid van het overheidsoptreden in relatie tot de burger naar de achtergrond, of zelfs uit zicht.

De eerdergenoemde principes - rechtsstatelijkheid, democratische legitimiteit en bestuurlijk vermogen - bestaan uit allerlei publieke waarden die kunnen helpen bij het maken van publieke belangenafwegingen. Deze waarden vormen samen geen 'lijstje' waar op afgevinkt kan worden, maar ze helpen wel om bewuster na te denken over wat het beste is voor het algemeen belang. Het is dus niet het doel om steeds op zoveel mogelijk publieke waarden goed te scoren. Het gaat om het zorgvuldig afwegen van welke waarden in een specifieke situatie het zwaarste moeten wegen. Alle waarden zijn namelijk even belangrijk, maar ze zijn niet altijd goed te combineren. Het is daarom van belang om in elke situatie opnieuw een bewuste en zorgvuldige afweging te maken en hier transparant over te zijn.

In deze beleidsnota worden de publieke waarden uit de Nederlandse Code voor Goed Openbaar Bestuur als uitgangspunt genomen bij het denken over goed bestuur. Het gaat hier om de volgende waarden:

1. Openheid en integriteit

Het bestuur is open en integer en maakt duidelijk wat het daaronder verstaat. Het bestuur geeft in zijn gedrag het goede voorbeeld, zowel binnen de organisatie als daarbuiten.

2. Participatie

Het bestuur weet wat er leeft in de maatschappij en laat zien wat het daarmee doet.

3. Behoorlijke contacten met burgers

Het bestuur zorgt ervoor dat hijzelf en de organisatie zich behoorlijk gedragen in contacten met burgers. In de rol van de organisatie als dienstverlener zorgt het bestuur voor een goede kwaliteit van dienstverlening. Het bestuur maakt duidelijk wat de burger mag verwachten.

4. Doelgerichtheid en doelmatigheid

Het bestuur maakt de doelen van de organisatie bekend en neemt de beslissingen en maatregelen die nodig zijn om de gestelde doelen te behalen.

5. Legitimiteit

Het bestuur neemt de beslissingen en maatregelen die het mag nemen en die in overeenstemming zijn met geldende wet- en regelgeving. De beslissingen zijn te rechtvaardigen.

6. Lerend en zelfreinigend vermogen

Het bestuur verbetert zijn prestaties en die van de organisatie, en richt de organisatie hierop in.

7. Verantwoording

Het bestuur is bereid zich regelmatig en ruimhartig jegens de omgeving te verantwoorden.

Vanuit deze bestuurskundige benadering leggen we in hoofdstuk vier de koppeling met de provinciale uitvoeringspraktijk ter ondersteuning en bevordering van de kwaliteit van het openbaar bestuur.

Hoofdstuk 4

Van papier naar praktijk

Dit hoofdstuk beschrijft de manier waarop een aantal disciplines die zich richten op het versterken van de kwaliteit van het openbaar bestuur in Fryslân met elkaar zijn verweven. De coördinatie daarvan is binnen de provincie Fryslân gehuisvest binnen de stafafdeling Bestuurszaken. Om de koppeling tussen de verschillende disciplines en de publieke waarden inzichtelijker te maken, zijn de disciplines onderverdeeld in de drie centrale thema's: rechtsstatelijkheid, democratische legitimiteit en bestuurlijk vermogen. Daarnaast worden er een aantal andere vormen van bestuurlijke samenwerking beschreven. Tot slot biedt dit hoofdstuk inzicht in hoe andere provincies omgaan met dit beleidsgebied. Door hun aanpakken en keuzes naast die van Fryslân te leggen, ontstaat een breder perspectief op de rol van provincies bij het versterken van goed openbaar bestuur.

4.1 Democratische legitimiteit – democratische vernieuwing en participatie

In de afgelopen jaren is er steeds meer aandacht gekomen voor het versterken van de band tussen overheid en samenleving. Waar de representatieve democratie traditioneel het uitgangspunt vormde, groeit het besef dat directe betrokkenheid van inwoners via vormen van burgerparticipatie een waardevolle aanvulling kan zijn. Initiatieven zoals burgerberaden en het uitdaagrecht hebben in de afgelopen jaren aan populariteit en toepassing gewonnen. Deze ontwikkeling vraagt om een andere bestuursstijl, waarin we als overheid aansluiten bij de inbreng van burgers en leren samenwerken op basis van gelijkwaardigheid.

Nieuwe (landelijke) wetgeving onderstreept het belang van onze inzet op structurele participatie. Zo verplicht de Omgevingswet, die in 2024 van kracht is geworden, ons om participatiebeleid op te stellen. En vanuit de wet Versterking participatie op decentraal niveau moeten overheden voor 1 januari 2027 ook een participatieverordening vaststellen. Doel hiervan is het bundelen van de mogelijke vormen van participatie en inspraak in een overzichtelijke verordening. Op termijn worden hierin ook het provinciaal referendum en burgerinitiatief geïntegreerd. Deze laatstgenoemde wet creëert tevens een structurele regeling voor het 'uitdaagrecht', waar wij in Fryslân in een eerder verband ('*right to challenge*') ervaring in hebben opgedaan. Hierbij kunnen inwoners of andere partijen vragen of zij een (bestaande) overheidstaak mogen overnemen als zij het beter en/of goedkoper kunnen uitvoeren. Het uitdaagrecht is nadrukkelijk een recht van inwoners en organisaties om zelf initiatief te nemen, en niet bedoeld als middel voor de provincie om overheidstaken af te stoten puur om geld te besparen.

In de afgelopen jaren is er vanuit de provincie met verschillende initiatieven ingezet op democratische vernieuwing en participatie. Voorbeelden hiervan zijn pilots gericht op (digitale) inclusie en het aanjagen en verbinden van burgerschap en (jongeren)participatie in Fryslân. Zo werken we samen met Tienskip, een jongerenorganisatie die zich bezighoudt met democratische vorming en jongerenparticipatie. Tienskip organiseert in samenwerking met het onderwijs en overheden projectdagen. Jongeren krijgen een introductie in de democratie en werken aan oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken die hen bezighouden.

Ook is het digitale participatieplatform '*Stim fan Fryslân*' (zie hiernaast) gelanceerd, dit platform wordt de komende jaren doorontwikkeld. Daarnaast wordt er een Fries kennisnetwerk ('Democratieteam') onderhouden dat zich

Digitale participatie: Stim fan Fryslân

Een voorbeeld van een digitaal participatie-instrument is het platform Stim van Fryslân. Dit platform wordt ingezet om participatievraagstukken mee vorm te geven en werd in 2022 gelanceerd op initiatief van Provinciale Staten. Inwoners van de provincie kunnen een discussie starten, maar ook leden van Provinciale Staten of het college van Gedeputeerde Staten kunnen een uitvraag van informatie organiseren.

richt op democratische vernieuwing en participatie. Binnen dit netwerk ligt de focus op samen leren, evalueren, onderzoek en kennisontwikkeling.

4.2 Bestuurlijk vermogen – toezicht bestendigheid Friese overheden

Het bestuurlijk vermogen richt zich op de vraag of beleidskeuzes van overheden en de uitvoering hiervan het gewenste maatschappelijk effect hebben. In de voorgaande hoofdstukken is al ingegaan op deze (gezamenlijke) realisatiekracht, en wat daarvoor nodig is. De toekomstbestendigheid van lokaal en regionaal bestuur is een doorlopende opgave waaraan de provincie via (onder andere) haar toezichtrol in relatie tot de Friese gemeenten en Wetterskip Fryslân een bijdrage levert.

Interbestuurlijk toezicht

Het interbestuurlijk toezicht (IBT) is de toezichtstaak van de provincie op de uitvoering van wettelijke taken (medebewindstaken) door gemeenten, waterschappen en een aantal gemeenschappelijke regelingen. Als provincie houden we actief toezicht op zeven domeinen, te weten: archief- en informatiebeheer, archeologie en monumentenzorg, omgevingsrecht, ruimtelijke ordening, Frysk, huisvesting verblijfsgerechtigden en water. Bij Wetterskip Fryslân beperkt het generieke toezicht tot het archief en informatiebeheer en omgevingsrecht. Vanuit het (specifieke) financiële toezicht wordt er toezicht op de financiën van Wetterskip Fryslân gehouden.

De wettelijke grondslag voor het provinciale IBT wordt ontleend aan de Wet revitalisering generiek toezicht (Wrgt) die in 2012 is ingevoerd. Uitgangspunt van de Wrgt is vertrouwen; het vertrouwen dat gemeenten en waterschappen wettelijke taken adequaat uitoefenen. De Gemeente-, Waterschaps- en Provinciewet spelen eveneens een belangrijke rol bij de juridische structuur en kaderstelling van het IBT. Hierbij is sprake van een formele provinciale toezichtrelatie op medeoverheden, waarbij de provincie kan ingrijpen door middel van wettelijke interventieladder. Voor de gemeente als 'toezichtontvanger' is het van belang te benoemen dat de gemeenteraad door middel van 'horizontale controle' kritisch kijkt naar het college van B&W in de uitvoering van haar wettelijke taken. De gemeenteraad controleert, de provincie houdt toezicht. Het (verticale) toezicht van de provincie is daarmee 'tweedelijns'. Als wettelijk toezichthouder beschikt de provincie over twee interventiemaatregelen:

- **Indeplaatsstelling bij taakverwaarlozing.** Bij ernstige taakverwaarlozing kan de provincie de taak overnemen van een gemeente of Wetterskip Fryslân.
- **Schorsing en vernietiging.** Als er besluiten worden genomen die in strijd zijn met het recht of het algemeen belang, dan kan het besluit door GS worden voorgedragen bij de Kroon voor schorsing of vernietiging.

In de uitvoering van het IBT werkt de provincie aan de hand van [risicogericht maatwerktoezicht](#). We voeren de dialoog met en versterken de banden tussen Friese overheden, waardoor we scherper in beeld hebben wat op het uitvoeringsterrein speelt en waar onze medeoverheden tegen aan lopen. Door in dialoog te treden en risico's en kwetsbaarheden te identificeren die van invloed zijn op de uitvoering van wettelijke taken door onze medeoverheden, is het IBT een waardevol instrument. Doel is om per toezichtontvanger een doorlopend toezichtplan op te stellen. Daarnaast blijven we de interne organisatie rondom het IBT versterken. De mienskip mag erop vertrouwen dat de provincie toeziet op de correcte uitvoering van medebewindstaken door Friese medeoverheden. Het IBT draagt daardoor bij aan het beter functioneren en het versterken van de kwaliteit van het openbaar bestuur.

Financieel toezicht

Het [toezicht op de financiële positie van gemeenten](#) is een provinciale taak die voortvloeit uit de

Gemeentewet⁶ en is onderdeel van het interbestuurlijk toezicht. Dit doen wij op basis van vertrouwen en de wettelijke autonomie van gemeenten. Met deze specifieke vorm van toezicht wordt beoogd een gezonde financiële situatie bij gemeenten te bevorderen. Een gemeente is in eerste instantie zelf verantwoordelijk voor goed gemeentelijk financieel beleid en beheer. De provincie laat de verantwoordelijkheid aan gemeenten, maar reageert alert op risico's. Zo draagt de provincie eraan bij dat gemeenten hun taken goed kunnen blijven uitvoeren.

Sinds enige jaren organiseert de provincie jaarlijks een kennisdag, de zogeheten Gemeentedag, waarbij alle Friese overheden en Wetterskip Fryslân op ambtelijk niveau worden uitgenodigd. Doel van deze Gemeentedag is om de Friese overheden op financieel niveau met elkaar in contact te brengen, gezamenlijke opgaven en gedeelde uitdagingen te bespreken en hen op de hoogte te brengen van landelijke ontwikkelingen binnen het financiële toezicht dat de provincie uitoefent. Daarnaast worden er workshops gegeven door externe professionals die bedoeld zijn om aandacht te vragen voor trends en ontwikkelingen in de gemeentefinanciën en deze te duiden.

Regulier houdt de provincie *repressief* toezicht. Repressief toezicht is toezicht achteraf en betekent dat een gemeente haar begroting direct kan uitvoeren zonder dat vooraf onze goedkeuring vereist is. De begroting is dan naar ons oordeel structureel en reëel in evenwicht. Hieraan wordt voldaan als ieder jaar de structurele lasten worden gedekt door structurele baten en de ramingen realistisch zijn. Als de begroting niet structureel en reëel in evenwicht is, dient aannemelijk te zijn dat dit evenwicht in de laatste jaarschijf van de meerjarenraming tot stand zal worden gebracht.

Wanneer een gemeentelijke begroting niet aan de wettelijke criteria voldoet, is er sprake van *preventief* toezicht. Preventief toezicht betekent dat het college van Gedeputeerde Staten de begroting en de daaropvolgende begrotingswijzigingen eerst moeten goedkeuren voordat de gemeente deze kan uitvoeren. Deze vorm van toezicht is een uitzondering. Voordat wordt besloten tot preventief toezicht over te gaan, hebben hier ambtelijke en bestuurlijke gesprekken over plaatsgevonden. Het college van Gedeputeerde Staten stellen de gemeenteraad uiterlijk 31 december van het lopende jaar schriftelijk in kennis van het toezichtregime voor het komende jaar.

Heeft een gemeente langdurig grote financiële tekorten op de begroting, dan kan een gemeente bij het Rijk een beroep doen op een extra uitkering vanuit het gemeentefonds. De consequentie is dat de gemeente in dat geval ten dele haar financiële zelfstandigheid verliest en een zogenoemde artikel 12-status krijgt.

Actualiteiten en ontwikkelingen binnen deze discipline

De afgelopen jaren hadden alle Friese gemeenten een structureel reëel sluitende begroting. Door een lagere algemene uitkering vanuit het gemeentefonds en oplopende kosten van de jeugdzorg, is het de vraag of gemeenten daar vanaf 2026 ook in slagen. Met de publicatie van de Voorjaarsnota 2025 door het Rijk is gebleken dat gemeenten de komende jaren over aanvullende middelen zullen beschikken om de tekorten op te vangen, maar dat daarmee de financiële problemen niet zijn opgelost. Het lijkt er sterk op dat met deze 'reparatie' de financiële uitdagingen (op zijn best) zijn uitgesteld, en (nog) onvoldoende structureel zijn opgelost. Wel zijn er voor gemeenten mogelijkheden ontwikkeld om de ruime reservepositie beter te kunnen benutten. Onder bepaalde voorwaarden kan een deel van de algemene reserve, welke niet benodigd is om risico's af te dekken, ingezet worden als structureel dekkingsmiddel. Dit kan gemeenten *tijdelijk* meer structurele ruimte bieden. De provincie ondersteunt de gemeenten waar mogelijk, ook in de Haagse lobby om een betere balans tussen taken en middelen te bewerkstelligen.

⁶ De uitgangspunten bij het bepalen van de vorm van toezicht zijn de Gemeentewet, de Algemene wet bestuursrecht, het Besluit Begroting en Verantwoording provincies en gemeenten (BBV) en het eigen Gemeenschappelijk financieel toezichtkader (2020).

4.3 Rechtsstatelijkheid – aanpak ondermijning en weerbaarheid

De overheid mag alleen optreden als zij daartoe wettelijk bevoegd is. In een rechtsstaat zijn vrijheid, rechtszekerheid en rechtsgelijkheid voor burgers essentieel. Burgers worden beschermd tegen inbreuken op hun rechten, zowel door anderen als door de overheid. Overheden moeten daarnaast het openbaar bestuur weerbaar maken tegen ondermijning van binnen- en buitenaf. De provincie draagt hieraan bij, onder meer via de bestuurlijke aanpak van ondermijning en toepassing van de Wet bevordering integriteitsbeoordelingen door het openbaar bestuur (Wet Bibob).

Aanpak ondermijning en weerbaar bestuur

Ondermijning verwijst naar de schadelijke effecten van georganiseerde misdaad op de samenleving⁷. Criminele activiteiten tasten de leefbaarheid aan, verstoren eerlijke concurrentie en schaden maatschappij en milieu. Ze vormen bovendien een ernstige bedreiging voor de integriteit van het openbaar bestuur en het gezag van de overheid. Omdat ondermijning direct ingrijpt op het functioneren van het openbaar bestuur, zijn een weerbaar bestuur en een integere overheid essentieel voor de democratische rechtsstaat. Hoewel de bestrijding van georganiseerde misdaad in eerste instantie een taak is van opsporingsdiensten zoals Politie en OM, ligt de verantwoordelijkheid voor het voorkomen en beperken van maatschappelijke schade bij het openbaar bestuur. Ook de provincie heeft hierin een rol, gezien de ondermijnende effecten op de fundamenteën van de democratische rechtsstaat.

De aanpak van ondermijning is weliswaar geen expliciete kerntaak van de provincie, maar het sluit direct aan op diverse provinciale beleidsterreinen zoals ruimtelijke ontwikkeling, regionale economie en vitaal platteland. Door kwetsbare locaties - zoals bedrijventerreinen, havens, vakantieparken en natuurgebieden - minder aantrekkelijk te maken voor criminele activiteiten, draagt de provincie bij aan een weerbare en veilige samenleving. Dit vraagt om een integrale aanpak, met samenwerking tussen overheden, strafrechtketenpartners en private partijen. Ook binnen de provinciale organisatie moet ondermijning domeinoverstijgend worden opgepakt. De commissaris van de Koning heeft bovendien een eigenstandige rol in het bevorderen van samenwerking tussen bestuurslagen en het waarborgen van de kwaliteit en integriteit van het openbaar bestuur in de provincie.

Sinds 2019 organiseert de provincie in samenwerking met de Vereniging van Friese Gemeenten (VFG) jaarlijks de Friese Ondermijningsconferentie. De conferenties zijn bedoeld als netwerkbijeenkomst voor burgemeesters en bestuurders van partnerorganisaties in de veiligheidsketen, maar ook als platform om uiteenlopende ondermijningsthema's te agenderen. Hierbij proberen we elk jaar om de meest recente inzichten uit de wetenschap nadrukkelijk te verbinden met gericht (lokaal) handelingsperspectief. Op die manier kunnen we als gezamenlijke partners verder vorm en inhoud geven aan de integrale aanpak van ondermijning.

De bestuurlijke aanpak van ondermijning kent twee sporen. Enerzijds richt deze aanpak zich op het verkleinen van de aantrekkingskracht en mogelijkheden voor criminelen in steden, wijken, bedrijventerreinen en het buitengebied. Door ondermijnende signalen vroegtijdig te herkennen en hier gericht beleid op te voeren, wordt de ruimte voor criminele activiteiten beperkt. Anderzijds gaat het om het voorkomen dat de overheden onbedoeld criminaliteit faciliteren. Criminelen maken niet zelden misbruik van reguliere overheidsprocessen, zoals vergunningverlening, subsidies en aanbestedingen. Dit vraagt om bewustwording en een

⁷ Tops en Van der Torre, Ondermijning (2024).

actieve inzet van de provincie om misbruik te signaleren en te voorkomen.

Criminele beïnvloeding, maar ook andere vormen van oneigenlijke beïnvloeding, is nooit volledig te voorkomen. Daarom is het belangrijk dat de interne organisatie op alle niveaus sterk is ingericht om dergelijke druk te weerstaan en veerkrachtig is. Een weerbare organisatie kenmerkt zich door zorgvuldige, betrouwbare en transparante dienstverlening, waarin medewerkers hun werk kunnen doen zonder bedreiging, intimidatie of andere ondermijnende invloeden. Weerbaarheid in bredere context gaat samen met thema's als integriteit, informatieveiligheid, fysieke veiligheid en omgaan met agressie en intimidatie.

Wet bevordering integriteitsbeoordelingen door het openbaar bestuur ('Wet Bibob')

De provincie kent verschillende (beleids)instrumenten die ingezet worden om haar taken uit te voeren. Veel van deze taken berusten op een wettelijke grondslag of zijn een provinciale kerntaak, zoals bijvoorbeeld ruimtelijke ordening, natuur, milieu, water en landschap, verkeer en vervoer, stimulering van de regionale economie, welzijn en cultuur. Ondernemers en burgers mogen van de provincie verwachten dat zij deze instrumenten, te weten: vergunningen, subsidies, aanbestedingen en vastgoedtransacties, op juiste wijze inzet en aanwendt voor integere partijen.

Deze wet geeft de provincie de bevoegdheid om vergunningen te weigeren of in te trekken, subsidies te weigeren of terug te vorderen, overheidsopdrachten of vastgoedtransacties te weigeren of te ontbinden. Deze bevoegdheid kent geen wettelijke verplichting, echter een goed presterend openbaar bestuur zet de wet Bibob op een correcte wijze in om diens integriteit te bewaken.

Bibob heeft een preventieve werking. De kennis en expertise over toepassing van deze wet is binnen de provincie ondergebracht bij de afdeling Bestuurszaken, de toepassing van deze wet is altijd ondersteunend aan een primair proces. De wettelijke mogelijkheden van de wet Bibob liggen bij Vergunningen, Subsidies, Inkoop en Vastgoedtransacties. In de praktijk komt het op het volgende neer:

<i>Vergunningen:</i>	<i>Team Omgevingszaken, specifiek de vergunningverlening op basis van de Omgevingswet. In het verlengde hiervan is er ook contact met de FUMO.</i>
<i>Subsidies:</i>	<i>Beide teams subsidiezaken, maar ook de (beleids)teams die subsidieregelingen opzetten die subsidiezaken uitvoert.</i>
<i>Inkoop:</i>	<i>Team Juridische Zaken en Inkoop, maar ook de afdelingen die daadwerkelijk de inkoop doen, in potentie de hele organisatie.</i>
<i>Vastgoed:</i>	<i>Team Vastgoed en Grondzaken, maar ook de afdelingen waarvoor men de vastgoedtransacties uitvoert, veelal beleid, maar ook provinciale wegen en eigen huisvesting (denk aan Swettehûs).</i>

De Wet Bibob is niet alleen voor de provincie een essentieel instrument om de integriteit van overheidshandelen te borgen, maar ook voor de Friese gemeenten. In de praktijk staat de uitvoering hier dikwijls onder druk. Team Bibob van de provincie ondersteunt hierbij door het organiseren van bijeenkomsten in het kader van het Bibob Netwerk Fryslân en door bij te dragen aan de Friese Norm, zodat kennis wordt gedeeld en gezamenlijk wordt gewerkt aan een weerbaar Fryslân.

4.4 Bestuurlijke samenwerking

Gelet op de complexiteit van de voorliggende bestuurlijke opgaven, is samenwerking en het gezamenlijk oppakken van deze uitdagingen onze inzet in Fryslân. Binnen de provinciegrenzen (en in sommige gevallen ook naar buiten toe) is er een grote hoeveelheid [samenwerkingsverbanden](#) tussen overheden, maatschappelijke organisaties, bedrijven en onderwijsinstellingen die actief samenwerken.

Ook in interprovinciaal en noordelijk verband wordt er samengewerkt met andere overheden om de kwaliteit van het openbaar bestuur te bevorderen, waarbij de stafafdeling Bestuurszaken een voor de provinciale organisatie coördinerende rol vervult. Als provincie zijn we bestuurlijk vertegenwoordigd in de landelijke koepelorganisatie Interprovinciaal Overleg (IPO) en het Samenwerkingsverband Noord-Nederland (SNN). Ook zijn we tijdens deze collegeperiode lid van de Nederlandse delegatie van het congres van Lokale en Regionale Overheden, dat onderdeel is van de Raad van Europa. Hieronder staan deze samenwerkingsverbanden kort beschreven.

Samenwerkingsorganisaties

Hieronder staan de belangrijkste samenwerkingsorganisaties die zich specifiek richten op het bevorderen van goed openbaar bestuur.

Interprovinciaal Overleg (IPO)

De vereniging Interprovinciaal Overleg is de koepelorganisatie van de Nederlandse provincies. Namens het middenbestuur behartigt het IPO de gezamenlijke belangen in Den Haag en Brussel. Het IPO probeert een informerende en richtinggevende rol te spelen bij beleidsvoorbereiding en deelt relevante kennis en informatie met de leden van de vereniging. Ook het delen van 'best-practices' en vernieuwende inzichten behoren tot de taakomschrijving, waarmee actief wordt bijgedragen aan de kwaliteit van het openbaar bestuur. Vanuit het college van Gedeputeerde Staten is er een bestuurlijke vertegenwoordiging in het IPO-bestuur en in de verschillende inhoudelijke bestuurlijke adviescommissies (BAC's) en ambtelijke vertegenwoordiging vindt plaats in de ambtelijke adviescommissies (AAC's). Het thema 'Kwaliteit Openbaar Bestuur' maakt onderdeel uit van de BAC Financiën & Openbaar Bestuur (BAC FOB). Ook hebben twee leden vanuit Provinciale Staten zitten in de Algemene Vergadering, het hoogste orgaan van het IPO.

Samenwerkingsverband Noord-Nederland (SNN)

Het Samenwerkingsverband Noord-Nederland is een samenwerkingsverband van de drie noordelijke provincies en vijf gemeenten (Leeuwarden, Súdwest-Fryslân, Assen, Emmen en Groningen). SNN behartigt de belangen in Den Haag en Brussel ('public affairs') en verleent subsidies binnen de drie Noordelijke provincies. Doel van SNN is om bedrijven, maatschappelijke organisaties, kennisinstellingen en overheden met elkaar samen te brengen om daarmee Noord-Nederland robuuster en sterker te maken en ontwikkeling te stimuleren. De provincie heeft een bestuurlijke vertegenwoordiging in SNN, zowel in het Dagelijks als het Algemeen Bestuur. Ook werkt SNN met een roulerend voorzitterschap dat wordt ingevuld door de commissarissen van de Koning van de drie provincies.

Waddensamenwerking

Met in totaal slechts 25.000 inwoners op de vijf Waddeneilandgemeenten gezamenlijk, maar met als toeristische trekpleister meer dan 10 miljoen overnachtingen op jaarbasis, dragen de eilandbesturen verantwoordelijkheid voor uitdagingen op belangrijke onderwerpen als ruimtelijke ordening en openbare orde en veiligheid die de bestuurlijke schaal overstijgt. Daarom werken de gemeenten gericht samen om voldoende uitvoeringskracht te genereren. De provincies Fryslân en Noord-Holland en het Rijk ondersteunen deze samenwerking om de bestending van de gemeentelijke bestuurskracht van de eilanden te bevorderen. De vijf gemeenten, het Samenwerkingsverband De Waddeneilanden, het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en beide provincies hebben daartoe in 2009 een samenwerkingsconvenant ondertekend. Op grond van de bijzondere positie van de Waddeneilandgemeenten (insulair, kleinschalig, liggend in Werelderfgoed Waddenzee een met een delicate balans tussen economie en ecologie) is het belangrijk dat op adequate wijze aandacht wordt besteed aan de lokale uitwerking van (generieke) wet- en regelgeving en beleidsuitvoering. Recent hebben de Waddeneilandgemeenten samen met de BES-eilanden (Bonaire, St. Eustatius en Saba) een intentieverklaring ondertekend om een samenwerkingsverband ('E8') tussen de eilandgemeenschappen in Europees en Caribisch Nederland in te richten, gericht op gezamenlijke belangenbehartiging, kennisdeling en netwerksamenwerking.

Raad van Europa

Het congres van Lokale en Regionale Overheden is onderdeel van de Raad van Europa. In dit congres zetten lokale en regionale bestuurders zich in voor de bevordering van democratie, mensenrechten en de rechtsstaat op lokaal en regionaal niveau in 46 lidstaten. Het Congres vertegenwoordigt daarmee meer dan 130.000 gemeenten en provincies. Op dit moment is gedeputeerde Folkerts onderdeel van de Nederlandse delegatie binnen dit congres. Zij is onder andere rapporteur voor een rapport over de leefbaarheid van plattelandsgebieden. Dit rapport zal zoals het nu staat begin 2026 worden gepresenteerd aan alle leden van het congres.

4.5 Goede voorbeelden, nieuwe inzichten

De inzet op versterking en ondersteuning van de Friese medeoverheden door de provincie is breed en veelzijdig. Door meer samenwerking met de Friese gemeenten, het Wetterskip Fryslân en andere samenwerkingspartners te creëren, is er winst te behalen in de effectiviteit van deze inzet en ondersteuning, met name door meer samenhang te creëren - zowel binnen als buiten de portefeuille Kwaliteit Openbaar Bestuur. In het recente [BRE-onderzoek](#) is bovendien aanbevolen om te komen tot een strategische lange termijn agenda voor Fryslân. Zo'n agenda kan richting geven aan de gezamenlijke inzet van provincie en medeoverheden, met meer focus op duurzame versterking van het openbaar bestuur en betere aansluiting bij maatschappelijke opgaven. Op deze manier kunnen we samen beter tot een scherper inzicht komen in bestuurskundige vraagstukken die spelen in Fryslân en daarmee hoe het gesteld is met de bestuurs- en uitvoeringskracht binnen onze provincie. Dit is van toepassing op zowel de beleidsvorming en -uitvoering als op onderlinge samenwerking bij interbestuurlijke opgaven.

Via de in de brede welvaartmonitor [Fries geluk onder druk](#) geschetste maatschappelijke trends en ontwikkelingen, wordt duidelijk dat de positieve elementen van de 'Friese paradox' in de komende jaren (verder) onder druk zullen komen te staan. De Friese paradox heeft betrekking op het verband tussen de mate van welvaart en het geluksgevoel van mensen in Fryslân. Uit

[onderzoek](#) van Planbureau Fryslân blijkt dat Fryslân laag scoort op economische indicatoren, maar hoog scoort op welzijnsindicatoren. Met andere woorden: ondanks dat we het in Fryslân financieel minder breed hebben, zijn we hier gelukkiger dan elders. De toenemende vergrijzing zal leiden tot uitdagingen op de arbeidsmarkt, in de zorg en in vrijwilligerswerk. De opdracht voor het openbaar bestuur is om samen met maatschappelijke partners tijdig richtinggevende keuzes voor de toekomst te maken. Het creëren van een effectieve organisatie van en een slimme samenwerking binnen Fryslân zijn daarvoor de eerste noodzakelijke stappen. En dat stelt de bevoegde gezagen voor dilemma's en keuzes. Meer concreet betekent dit dat de Friese overheden op het punt zijn gekomen dat er nu keuzes gemaakt moeten worden over de richting en inhoud van de toekomstgerichte interbestuurlijke samenwerking.

Leren over de provinciegrenzen heen

Fryslân staat hier vanzelfsprekend niet alleen in; alle provincies in Nederland worden geconfronteerd met politieke afwegingen en politieke keuzes ten aanzien van een toekomstbestendige interbestuurlijke samenwerking. Een blik op andere provincies leert ons dat zij aanvullende initiatieven ontplooiën (of hebben ontplooid) die hier aan moeten bijdragen én die daarmee mogelijk ook inspiratie kunnen bieden aan Fryslân. Hieronder worden een aantal van deze initiatieven kort beschreven.

Overleg Zeeuwse Overheden

Het '[Overleg Zeeuwse Overheden](#)' (OZO) brengt de vijftien Zeeuwse overheden - provincie, gemeenten en waterschap - samen op basis van een strategische samenwerkingsagenda met zoals de thema's arbeidsmarkt en participatie, cultuur en leefbaarheid en economische versnelling en toerisme. Met een eigen regiobureau van ambtelijke adviseurs en een bestuurlijke kerngroep wordt de samenwerking aangejaagd, worden bestuurlijke en ambtelijke processen georganiseerd die op de regionale schaal van Zeeland nodig zijn om de doelen uit de samenwerkingsagenda te realiseren. Bij deze samenwerking is ook specifiek aandacht voor het betrekken van Zeeuwse volksvertegenwoordigers.

Provinciale Academie

Een provinciale academie fungeert als gratis, laagdrempelig kennis- en netwerkplatform voor raadsleden, wethouders, burgemeesters, Statenleden, gedeputeerden, griffiers, gemeentesecretarissen en ambtenaren. Zowel in Gelderland, Zeeland als Zuid-Holland zijn hier goede ervaringen mee. Zo worden er binnen deze academies praktijkgerichte kennis en ervaringen gedeeld via webinars, workshops, masterclasses en intervisiebijeenkomsten. Hierdoor ontstaan sterkere netwerken en verbindingen binnen de provincies en wordt de professionaliteit en continuïteit gewaarborgd.

Uitvoeringskracht

Door de aanhoudende krapte op de arbeidsmarkt wordt het steeds lastiger om voldoende gekwalificeerd personeel aan te trekken en te behouden. Het onderling delen en benutten van elkaars ambtelijke capaciteit kan daarbij een interessante oplossing zijn, omdat kennis en ervaring zo efficiënter worden ingezet. Daarnaast stelde provincie Noord-Brabant eerder een [subsidieregeling voor bestuurskrachtonderzoek](#) in, waarmee gemeenten zonder eigen bijdrage tot € 35.000 per onderzoek kunnen ontvangen (totaalbudget € 175.000 voor 2025–2027).

Met zo'n onderzoek wordt in kaart gebracht of het gemeentebestuur stabiel en slagvaardig is, hoe de ambtelijke organisatie functioneert, hoe de samenwerking met inwoners, ondernemers en instellingen verloopt, op welke wijze de gemeente zich in regionale verbanden positioneert en of voorzieningen en dienstverlening goed zijn geregeld. Door deze financiële steun kunnen gemeenten tijdig nagaan hoe ze hun bestuurlijke capaciteit kunnen versterken en hun organisatie toekomstbestendig inrichten.

Ook de provincie Noord-Holland heeft een subsidieregeling ('Uitvoeringsregeling Kwaliteit Openbaar Bestuur') ten behoeve van het bieden van financiële ondersteuning aan initiatieven ter vergroting van de lokale en regionale bestuurskracht en de toekomstbestendigheid van het openbaar bestuur.

4.6 Opvolging

Zoals in de inleidende beschouwing al is aangegeven fungeert deze visie als een overkoepelend kader dat richting geeft aan de beleidsontwikkeling en -uitvoering, en stimuleert om vanuit een integrale blik naar de versterking van goed bestuur te kijken. Het (mede-)borgen van de kwaliteit van het openbaar bestuur is een provinciale kerntaak: deze visie geeft duiding aan het belang van een samenhangende uitvoering van deze taak. Er is zoals eerder genoemd ruimte voor afzonderlijke uitvoeringskaders per afzonderlijke (deel)discipline, afgestemd op de specifieke opgaven en verantwoordelijkheden binnen ieder domein. De samenhang van deze uitvoeringskaders wordt geborgd via dit visiedocument als gemeenschappelijke basis voor samenwerking, kennisdeling en strategische keuzes. Daarbij gaan we bij de opvolging uit van bestaande middelen en ambtelijke capaciteit.

Bronnenlijst

Toelichting op voorblad

Afbeelding:

Zegel van het verbond van de Opstalboom (1324). Bron: W. Eekhof, Friese oudheden, Leeuwarden: Kuipers 1875. Auteur: Albert Martin (1827-1900). Licentie: Publiek Domein.

Toelichtende tekst:

Nazatendevries (blog). *De Opstalboom*. Geraadpleegd op 30 juli 2025, van <https://www.nazatendevries.nl/Artikelen%20en%20Colums/Geschiedenis/Upstalsboom/De%20Upstalsboom.html>.

Overzicht krantenartikelen

Omrop Fryslân. *Friese bestuurdersdag moet samenwerking overheden versterken*.

Geraadpleegd op 31

juli 2025, van <https://www.omropfryslan.nl/nl/nieuws/843102/friese-bestuursdag-moet-samenwerking-overheden-versterken>.

Friesch Dagblad. *Bijna iedere Friese gemeente heeft te maken met soevereinen*. Geraadpleegd op 31 juli 2025, van <https://frieschdagblad.nl/regio/Bijna-iedere-Friese-gemeente-heeft-te-maken-met-soevereinen-29240694.html>.

Leeuwarder Courant. *Een week voor de verkiezingen leveren Friese gemeenten al hun verlanglijst in bij provincie Fryslân. Opvallende conclusie: er is te veel bestuurlijke drukte*. Geraadpleegd op 31 juli 2025, van <https://lc.nl/friesland/Friese-gemeenten-graag-minder-bestuurlijke-drukke-28288817.html>.

Omrop Fryslân. *Zorgen over verdeling rijksgeuld: Friese gemeenten lobbyen in Den Haag*. Geraadpleegd op 31 juli 2025, van <https://www.omropfryslan.nl/nl/nieuws/1142638/zorgen-over-verdeling-rijksgeuld-friese-gemeenten-lobbyen-in-den-haag>.

Planbureau Fryslân. *Wat kan het onderwijs betekenen voor de krapte op de Friese arbeidsmarkt?*. Geraadpleegd op 31 juli 2025, van <https://www.planbureau Fryslan.nl/nieuws/wat-kan-het-onderwijs-betekenen-voor-de-krapte-op-de-friese-arbeidsmarkt/>.

Friesch Dagblad. *Groningse 'overname' van Schiermonnikoog mislukt. Burgemeester Ineke van Gent: 'We voelen ons heel prettig in Fryslân'*. Geraadpleegd op 31 juli 2025, van <https://frieschdagblad.nl/regio/Schiermonnikoog-wil-graag-Fries-blijven.-Groningse-%E2%80%98overname%E2%80%99-van-het-eiland-mislukt-44745908.html>.

Omrop Fryslân. *Hoe houden we Fryslân ook in 2040 leefbaar? "Zware en pijnlijke keuzes maken"*. Geraadpleegd op 31 juli 2025, van <https://www.omropfryslan.nl/nl/nieuws/17067188/hoe-houden-we-fryslan-ook-in-2040-leefbaar-zware-en-pijnlijke-keuzes-maken>.

Leeuwarder Courant. *De scheiding tussen Achtkarspelen en Tytsjerksteradiel is na 2025 nog niet helemaal voltooid*. Geraadpleegd op 31 juli 2025, van <https://lc.nl/friesland/achtkarspelen/Burgum-en-Buitenpost-blijven-ICT-delen-29246350.html>.

Planbureau Fryslân. *Fries geluk onder druk: aanleiding tot toekomstverkenning*. Geraadpleegd op 31 juli 2025, van <https://www.planbureau Fryslan.nl/nieuws/fries-geluk-onder-druk-aanleiding-tot-toekomstverkenning/>.

Leeuwarder Courant. *Friese 'soeverein' die vorige week is aangehouden, werd al eerder met wapens gepakt*. Geraadpleegd op 31 juli 2025, van <https://lc.nl/friesland/flupsoeverein-46645593.html>.

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. *Besturen in regionale ecosystemen: Eindanalyse BRE-onderzoek*. Geraadpleegd op 31 juli 2025, van <https://www.kennisopenbaarbestuur.nl/documenten/2024/03/29/besturen-in-regionale-ecosystemen>.

Leeuwarder Courant. *Ameland en Saba liggen ver uit elkaar, maar veel is vergelijkbaar. 'Maar bij ons merk je wel dat je op de ferry zit'*. Geraadpleegd op 31 juli 2025, van <https://lc.nl/friesland/ameland/Duizenden-kilometers-afstand-en-toch-zoveel-herkenning-44010638.html>.

Hoofdstuk 1: Inleidende beschouwing

Berenschot en Rijksuniversiteit Groningen (2021, 14 december). *BRE-casusonderzoek: het BRE Fryslân*. <https://www.friesegemeenten.nl/wp-content/uploads/2022/12/BRE-Fryslan-eindrapportage.pdf>.

Provincie Fryslân. (2012). *Visie op de lokaal-bestuurlijke inrichting van Fryslân*. <https://cuatro.simcdn.nl/fryslan/uploads/Visie%20lokaalbestuurlijke%20inrichting%20Fryslan.pdf?cb=l3gkf7BQ>.

Planbureau Fryslân. *Vertrouwen in landelijke politiek in Fryslân fors gedaald – al voor kabinetsval*. Geraadpleegd op 23 september 2025, van [Vertrouwen in landelijke politiek in Fryslân fors gedaald - al voor kabinetsval - Planbureau Fryslân](#).

Bestjoersakkoart 2023-2027, Oparbeidzje foar Fryslân. (2023, juli). https://cuatro.simcdn.nl/fryslan/uploads/bestuursakkoord_2023-2027_nl_1.pdf?cb=v9vcLURj.

Rijksoverheid. *Provincie voert landelijk en eigen beleid uit*. Geraadpleegd op 30 juli 2025, van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/provincies/taken-provincie>.

Hoofdstuk 2: Trends en ontwikkelingen in het (Friese) openbaar bestuur

Adviescommissie Versterken Weerbaarheid Democratische Rechtsorde (2023, 2 november). *Eindrapportage Koester de democratie: een dringende oproep om de democratische rechtsorde weer voor iederéén te laten werken*. <https://open.overheid.nl/documenten/0e05f7e0-c508-4e34-afa6-bc3e5d0dc753/file>.

Raad voor het Openbaar Bestuur. (2023, 5 december). *Wegingskader goed bestuur, praatplaat*. <https://www.raadopenbaarbestuur.nl/publicaties/democratie-en-rechtsstaat/democratie/wegingskader-wat-is-goed-bestuur>.

Vereniging Nederlandse Gemeenten. (2024, 7 juni). *Goed lokaal bestuur: terug naar de kern!* (pamflet). <https://vng.nl/sites/default/files/2024-06/07-vng-pamflet-goed-lokaal-bestuur-terug-naar-de-kern.pdf>.

Raad voor het Openbaar Bestuur. (2021, 11 mei). *Adviesrapport Rol nemen, ruimte geven. De*

rol van het Rijk bij interbestuurlijke samenwerking. <https://www.raadopenbaarbestuur.nl/documenten/2021/05/11/advies-rol-nemen-ruimte-geven>.

Raad voor het Openbaar Bestuur (2021, 11 maart). *Adviesrapport Rust-Reinheid-Regelmaat. Evenwicht in de bestuurlijk-financiële verhoudingen.* <https://www.raadopenbaarbestuur.nl/documenten/2021/03/11/adviesrapport-rust-reinheid-regelmaat>.

Raad voor het Openbaar Bestuur (2024, 24 juni). *Adviesrapport Droomland of niemandsland? Uitgangspunten voor het besturen van regio's.* <https://www.raadopenbaarbestuur.nl/documenten/2021/06/24/adviesrapport-droomland-of-niemandsland>.

Raad van State. (2021, 25 maart). *Voorlichting over bestuurlijke verhoudingen* (advies). Geraadpleegd op 30 juli 2025, van <https://www.raadvanstate.nl/adviezen/@123626/w04-20-0440/>.

Overheid van Nu. (2020, 10 september). *Eindrapport studiegroep IFV – Als één overheid slagvaardig de toekomst tegemoet!* <https://www.overheidvanu.nl/documenten/rapporten/2020/09/10/eindrapport-studiegroep-ifv---als-een-overheid-slagvaardig-de-toekomst-tegemoet>.

Berenschot en Rijksuniversiteit Groningen (2021, 14 december). *BRE-casusonderzoek: het BRE Fryslân.* <https://www.friesegemeenten.nl/wp-content/uploads/2022/12/BRE-Fryslan-eindrapportage.pdf>.

Raad voor het Openbaar Bestuur (2024, 20 november). *'Naar een uitvoerende macht'.* <https://www.raadopenbaarbestuur.nl/documenten/2024/11/21/advies-naar-een-uitvoerende-macht>.

Milikowski, F. (2022). Een klein land met verre uithoeken: ongelijke kansen in veranderend Nederland.

Raad voor het Openbaar Bestuur. (2023, 27 maart). *Elke regio telt! Een nieuwe aanpak van verschillen tussen de regio's.* <https://www.raadopenbaarbestuur.nl/documenten/2023/03/27/elke-regio-telt-een-nieuwe-aanpak-van-verschillen-tussen-regios>.

Planbureau voor de Leefomgeving. *Brede welvaart.* Geraadpleegd op 30 juli 2025, van <https://www.pbl.nl/onderwerpen/brede-welvaart>.

Rijksoverheid. (2024, 20 december). *Kamerbrief over de nadere uitwerking van 'Elke regio telt'.* <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2024/12/20/kamerbrief-over-de-nadere-uitwerking-van-elke-regio-telt>.

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2025, februari). *Staat van het Openbaar Bestuur 2024.* <https://open.overheid.nl/documenten/e05c398d-f612-4823-8ac2-e784edd94dd9/file>.

Staatscommissie Rechtstaat. (2024, 1 juni). *De gebroken belofte van de rechtstaat – tien verbetervoorstellen met oog voor de burger.* <https://www.staatscommissierechtsstaat.nl/onderwerpen/rapport>.

De Groene Amsterdammer. (12 maart 2025). *Het hele land door voor je burgerrecht.* <https://www.groene.nl/artikel/het-hele-land-door-voor-je-burgerrecht>.

Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid. (8 juli 2025). *WRR-rapport nr. 113 'Deskundige overheid'.* <https://www.wrr.nl/adviesprojecten/de-deskundige-overheid/documenten/rapporten/2025/07/08/deskundige-overheid>.

Hoofdstuk 3: Onze visie op goed bestuur

Raad voor het Openbaar Bestuur. (2023, 5 december). *Wegingskader goed bestuur, praatplaat.*

<https://www.raadopenbaarbestuur.nl/publicaties/democratie-en-rechtsstaat/democratie/wegingskader-wat-is-goed-bestuur>.

Rijksoverheid. *Gedragscode openbaar bestuur*. Geraadpleegd op 30 juli 2025, van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/kwaliteit-en-integriteit-overheidsinstanties/gedragscode-openbaar-bestuur>.

Raad voor het Openbaar Bestuur. (2022, 10 november). *Gezag herwinnen: over de gezagswaardigheid van het openbaar bestuur*. <https://www.raadopenbaarbestuur.nl/documenten/2022/11/10/gezag-herwinnen.-over-de-gezagswaardigheid-van-het-openbaar-bestuur>.

Hoofdstuk 4: Van papier naar praktijk

Provincie Fryslân. *Interbestuurlijk toezicht*. Geraadpleegd op 30 juli 2025, van <https://www.fryslan.frl/interbestuurlijk-toezicht>.

Provincie Fryslân. *Toezicht op gemeentefinanciën*. Geraadpleegd op 30 juli 2025, van <https://www.fryslan.frl/toezicht-op-gemeentefinancien>.

Tops, P., & Torre, van der, E. (2024). *Ondermijning: over de praktische betekenis van een analytisch begrip*.

Samen Fryslân. Geraadpleegd op 29 juli 2025, van: <https://www.samenfryslan.nl/#anchor>.

Berenschot en Rijksuniversiteit Groningen (2021, 14 december). *BRE-casusonderzoek: het BRE Fryslân*. <https://www.friesegemeenten.nl/wp-content/uploads/2022/12/BRE-Fryslan-eindrapportage.pdf>.

Planbureau Fryslân. (2024, 19 november). *Fries geluk onder druk: aanleiding tot toekomstverkenning*. Geraadpleegd op 29 juli 2025, van <https://www.planbureau.fryslan.nl/nieuws/fries-geluk-onder-druk-aanleiding-tot-toekomstverkenning/>.

Planbureau Fryslân. (2020, 8 januari). *De Friese Paradox – eerste verklaringen*. Geraadpleegd op 29 juli 2025, van <https://www.planbureau.fryslan.nl/publicaties/de-friese-paradox-eerste-verklaringen/>.

Overleg Zeeuwse Overheden. Geraadpleegd op 29 juli 2025, van <https://samenzeeland.nl/>.

Provincie Noord-Brabant. (2025, 24 januari). *Bestuurskrachtonderzoek kijkt of gemeenten klaar zijn voor de uitdagingen van morgen*. <https://www.brabant.nl/actueel/nieuws/subsidie-bestuurskrachtonderzoek/>.