



RAPPORT

Evaluatie gemeente Maashorst

16 oktober 2024

RAPPORT

Evaluatie gemeente Maashorst

Laurens Vellekoop
Sam Huberts
Hugo Geurts

16 oktober 2024

Inhoudsopgave

Toelichting evaluatie Maashorst.....	4
Aanleiding evaluatie	4
Eén evaluatie, drie onderdelen	4
De evaluatie.....	4
Vervolgproces.....	4
Leeswijzer	5
HOOFDSTUK 1	
Inleiding	6
1.1 Achtergrond en aanleiding.....	7
1.2 Onderzoeksvragen en activiteiten.....	8
HOOFDSTUK 2	
Kenmerken Maashorst.....	10
2.1 Ontstaan, samenstelling en ligging	11
2.2 Kenmerken gemeente Maashorst.....	18
HOOFDSTUK 3	
Publieke waarde in Maashorst	23
3.1 Opgaven en ambities.....	24
3.2 Dienstverlening.....	38
HOOFDSTUK 4	
Organisatie van Maashorst	43
4.1 Bestuur.....	44
4.2 Ambtelijke organisatie.....	46
4.3 Financieel beleid en financiële situatie (bekostiging).....	51
4.4 Het kernenbeleid	54
4.5 Het regionale beleid	59
HOOFDSTUK 5	
Legitimiteit in Maashorst.....	61
5.1 Draagvlak voor de gemeente	62
HOOFDSTUK 6	
Conclusies	66
6.1 Hoe functioneert de gemeente Maashorst?	67
6.2 Welke positie hebben de tot de nieuwe gemeente Maashorst behorende kernen, in het bijzonder Schaijk en Reek, in relatie tot de andere delen van de gemeente en wat is de maatschappelijke samenhang met omliggende kernen die niet tot de nieuwe gemeente behoren?	70
6.3 In welke mate is een wijziging van de gemeentelijke indeling om de kernen Schaijk en Reek bij de gemeente Oss te voegen wenselijk?	72
BIJLAGE 1	
Overzicht bestudeerde documenten	74
BIJLAGE 2	
Toelichting kengetallen en normering	76

Toelichting evaluatie Maashorst

Aanleiding evaluatie

Op 1 januari 2022 zijn de gemeenten Landerd en Uden samen gegaan tot de nieuwe gemeente Maashorst. Bij de behandeling van het wetsvoorstel tot samenvoeging van de gemeenten Landerd en Uden in de Tweede Kamer was bijzondere aandacht voor het draagvlak in de kernen Schaijk en Reek en werd het wetsvoorstel aangevuld met artikel 9. Daarin is opgenomen dat de minister aan de beide Kamers moet rapporteren hoe de nieuwe gemeente functioneert waarbij de minister in het bijzonder aandacht besteedt aan de positie van de beide genoemde kernen. In opdracht van de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties vindt daarom een evaluatie plaats naar het functioneren van de nieuwe gemeente.

Eén evaluatie, drie onderdelen

De evaluatie bestaat uit drie onderdelen. Het eerste onderdeel is het *evaluatieontwerp*. Dit evaluatieontwerp bevat een nadere beschrijving van de scope van het onderzoek, de onderzoeksactiviteiten en het evaluatiekader. Dit evaluatieontwerp vindt u toegevoegd als separate bijlage.

Het tweede onderdeel is de *nulmeting*. Deze nulmeting is uitgevoerd in 2022 en brengt de uitgangspositie van de gemeente Maashorst in kaart gebracht. Ook de nulmeting is bijgevoegd als separate bijlage.

Het derde onderdeel is de daadwerkelijke *evaluatie* (of 1-meting). Deze vond plaats in 2024 en is erop gericht het functioneren van de gemeente Maashorst in kaart te brengen. Dat doen we door de ontwikkeling te meten die de gemeente heeft doorgemaakt ten opzichte van de nulmeting.

Deze evaluatie is uitdrukkelijk niet bedoeld als een nieuw herindelingsonderzoek. De evaluatie is wel bedoeld om de ontwikkeling van de gemeente Maashorst in beeld te brengen met in het bijzonder aandacht voor de positie van Schaijk en Reek. Daarbij wordt ook gekeken naar de wenselijkheid van een wijziging van de gemeentelijke indeling, om de kernen Schaijk en Reek bij de gemeente Oss te voegen.

De evaluatie

Voor u ligt het resultaat van de evaluatie. Deze evaluatie is erop gericht het functioneren van de gemeente Maashorst in kaart te brengen. Dat doen we door de ontwikkeling te meten die de gemeente heeft doorgemaakt ten opzichte van de nulmeting. Daarbij gaat het erom in welke mate de gemeente erin geslaagd is haar ambities en opgaven te realiseren en hoe het staat met het draagvlak voor het functioneren van de gemeente Maashorst.

In het kader van deze evaluatie is ook een **enquête** gehouden door Ipsos I&O onder de inwoners van Maashorst waarbij hen is gevraagd hoe zij aankijken tegen het functioneren van de gemeente. De resultaten van deze enquête zijn ook als separate bijlage bijgevoegd.

Vervolgproces

De evaluatie van het functioneren van de gemeente Maashorst is afgerond. Het verslag van deze evaluatie dient conform de Wet van 14 juli 2021 tot samenvoeging van de gemeenten Landerd en Uden aan de Staten-Generaal te worden gezonden. Verder is het aan de gemeenteraad van Maashorst zelf om te bepalen hoe zij opvolging wenst te geven aan de uitkomsten van de evaluatie.

Leeswijzer

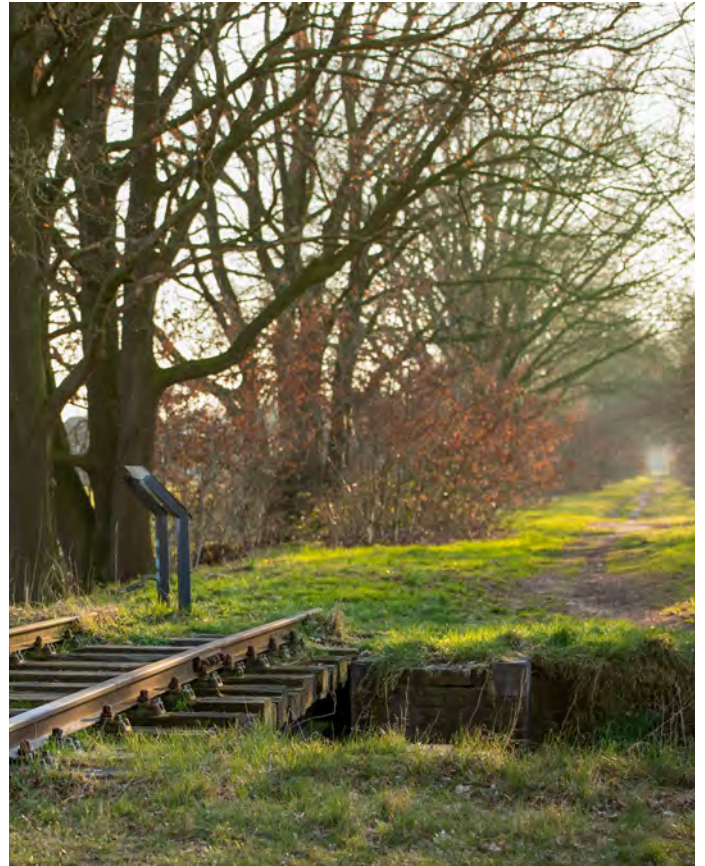
In dit evaluatierapport beschrijven we de (ontwikkeling van de) feitelijke kenmerken van de gemeente Maashorst (zie *hoofdstuk 2*). Dan gaat het onder andere om de kenmerken van de gemeente, de ligging en de oriëntatie van de verschillende kernen.

In *hoofdstuk 3* beschrijven we vervolgens de mate waarin de gemeente Maashorst erin is geslaagd haar ambities en opgaven te realiseren.

In *hoofdstuk 4* beschrijven we de (ontwikkeling van de) wijze waarop de gemeente Maashorst haar ambities al dan niet heeft gerealiseerd.

In *hoofdstuk 5* gaan we in op het onderwerp legitimiteit. Daarin beschrijven we hoe het ervoor staat met het draagvlak voor de gemeente Maashorst.

In *hoofdstuk 6* geven we tot slot antwoord op de onderzoeksvragen.





HOOFDSTUK 1

Inleiding

In opdracht van de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties heeft een evaluatie plaatsgevonden van het functioneren van de gemeente Maashorst. In deze inleiding gaan we in op de achtergrond en aanleiding van deze evaluatie en de wijze waarop deze evaluatie is uitgevoerd.

1.1 Achtergrond en aanleiding

Op 1 januari 2022 zijn de gemeenten Landerd en Uden samen gegaan tot de nieuwe gemeente Maashorst. Bij de behandeling van het wetsvoorstel tot samenvoeging van de gemeenten Landerd en Uden (hierna: Herindelingswet) in de Tweede Kamer was bijzondere aandacht voor het draagvlak in de kernen Schaijk en Reek en werd het wetsvoorstel aangevuld met artikel 9, waarin is opgenomen dat de minister aan de beide Kamers moet rapporteren hoe de nieuwe gemeente functioneert waarbij de minister in het bijzonder aandacht besteedt aan de positie van de beide kernen.

In opdracht van de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties vindt daarom een evaluatie plaats naar het functioneren van de nieuwe gemeente. Deze evaluatie is daarbij uitdrukkelijk niet bedoeld als een nieuw herindelingsonderzoek, maar brengt de ontwikkeling van de gehele gemeente Maashorst in beeld met in het bijzonder aandacht voor de positie van Schaijk en Reek. Daarbij wordt ook ingegaan op de positie en maatschappelijke samenhang van de kernen en de wenselijkheid van een wijziging van de gemeentelijke indeling om de kernen Schaijk en Reek bij de gemeente Oss te voegen.

Evaluatie

Artikel 9

1. Onze Minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, in overleg met de besturen van de nieuwe gemeente Maashorst en de provincie Noord-Brabant, zendt binnen drie jaar na de datum van herindeling aan de Staten-Generaal een verslag over het functioneren van de nieuwe gemeente Maashorst.
2. In het verslag wordt in het bijzonder aandacht besteed aan:
 - a. de positie van de tot de nieuwe gemeente Maashorst behorende kernen, in het bijzonder Schaijk en Reek, in relatie tot de andere delen van de gemeente en de maatschappelijke samenhang met omliggende kernen die niet tot de nieuwe gemeente behoren;
 - b. de wenselijkheid van een wijziging van de gemeentelijke indeling, als bedoeld in artikel 1, eerste lid, onder b, van de Wet algemene regels herindeling om de kernen Schaijk en Reek bij de gemeente Oss te voegen.

Berenschot voert deze evaluatie als onafhankelijk onderzoeker uit. Dit bestaat uit het opstellen van een evaluatieontwerp, het uitvoeren van een nulmeting en de daadwerkelijke evaluatie.

Nulmeting

Het *doel* van de nulmeting was om de uitgangssituatie van de gemeente Maashorst in kaart te brengen. Dit was noodzakelijk om in 2024 een uitspraak te kunnen doen over het functioneren van de nieuwe gemeente Maashorst. In het evaluatieontwerp is uitgebreid opgenomen hoe de uitgangssituatie van de gemeente Maashorst in kaart wordt gebracht.

De startdatum en daarmee *0-situatie* van de nieuwe gemeente Maashorst is 1 januari 2022. Voor een zuivere nulmeting zou je exact de situatie willen weten op 1 januari 2022 en in 2024 willen onderzoeken hoe de gemeente zich heeft ontwikkeld. Dat is echter niet hoe het werkt in de praktijk. De gemeente heeft in de periode voor en na de herindeling namelijk allerlei plannen gemaakt die van belang zijn in het kader van de nulmeting. In de nulmeting is daarom een balans gezocht tussen de 'originale plannen' die het fundament vormen van de nieuwe gemeente en de meer actuele documentatie en plannen die daar een uitwerking van zijn.

Evaluatie

Het doel van de evaluatie is om te voldoen aan artikel 9 van de Herindelingswet. Waar de nulmeting met name inging op het richten en inrichten, ligt de nadruk hier op het bepalen van het verrichten door de gemeente Maashorst. Voor de evaluatie in 2024 hebben we opnieuw een documentstudie uitgevoerd. Daarnaast hebben we diverse interviews afgenomen en focusgroepen en bijeenkomsten georganiseerd (met dezelfde gesprekspartners als tijdens de nulmeting). Tijdens de evaluatie zijn inwoners rechtstreeks geconsulteerd via een representatieve enquête¹. Daarnaast hebben we een benchmark uitgevoerd van de organisatie, waarmee we inzicht krijgen in de apparaatskosten en formatie van de gemeente en hebben we ontvluchtingskosten die het voegen van Schaijk en Reek naar Oss met zich mee zouden brengen in kaart gebracht. Tot slot hebben wij (opnieuw) twee raadsconferenties georganiseerd.

In de evaluatie wordt ingegaan op de wenselijkheid van een wijziging van de gemeentelijke indeling, als bedoeld in de Herindelingswet.

¹ Dit is gebeurd op basis van een aselechte steekproef uit het bevolkingsregister. Daarnaast is aan alle inwoners van de gemeente de gelegenheid geboden om via een open ingang aan de enquête mee te doen.

Zoals beschreven in het evaluatieontwerp werken wij wenselijkheid als volgt uit:

- Een '*objectieve*' wenselijkheid, waarbij het gaat om de effectiviteit van de nieuwe gemeente. Hierbij wordt onderzocht welke concrete publieke waarde Maashorst levert aan de inwoners in Schaijk en Reek, maar ook aan de gehele gemeente en de regio. Ook de implicaties van een mogelijke ontvlechting van de gemeente worden hierbij in beeld gebracht.²
- Een '*subjectieve*' wenselijkheid, waarbij het gaat om het draagvlak voor het functioneren van de gemeente. Dit wordt bepaald door inwoners op het niveau van de kernen van de gemeente (waaronder Schaijk en Reek) en de gemeente als geheel. Ook wordt draagvlak onder maatschappelijke en bestuurlijke stakeholders (buurgemeenten, regio, provincie) daarin meegenomen.
- Een '*formele*' wenselijkheid is de te maken afweging in het algemeen belang van de gehele gemeente door college en raad. Zij maken op basis van de uitkomst van de evaluatie keuzes over het vervolg.

1.2 Onderzoeksvragen en activiteiten

De onderzoeksvragen die in deze evaluatie centraal staan luiden als volgt:

1. Hoe *functioneert* de gemeente Maashorst?
 - (Hoe) realiseert de gemeente Maashorst *publieke waarde* voor inwoners, ondernemers, organisaties en verenigingen?
 - Hoe *organiseert* de gemeente Maashorst het proces om te komen tot deze publieke waarde en de hieruit voortvloeiende maatschappelijke doelen?
 - Op welke wijze is het *draagvlak* georganiseerd voor de publieke waarde (het wat) en de organisatie (het hoe)?
2. Welke *positie*³ hebben de tot de nieuwe gemeente Maashorst behorende *kernen*, in het bijzonder Schaijk en Reek, in relatie tot de andere delen van de gemeente en wat is de maatschappelijke samenhang met omliggende kernen die niet tot de nieuwe gemeente behoren?
3. In welke mate is een *wijziging van de gemeentelijke indeling* om de kernen Schaijk en Reek bij de gemeente Oss te voegen *wenselijk*?

Structuur evaluatie gemeente Maashorst

1. Hoe *functioneert* de gemeente Maashorst?

Publieke waarde

1a. (Hoe) realiseert de gemeente Maashorst **publieke waarde** voor inwoners, ondernemers, organisaties en verenigingen?

- Opgaven en ambities
- Dienstverlening
- Maatschappelijke en economische spelers en behoeften

Organisatie

1b. Hoe **organiseert** de gemeente Maashorst het proces om te komen tot deze publieke waarde en de hieruit voortvloeiende maatschappelijke doelen?

- Bestuursvisie
- Organisatievisie/-opbouw
- Financiën
- Kernenbeleid en rol in de regio

Legitimiteit

1c. Op welke wijze is het **draagvlak** georganiseerd voor de publieke waarde (het wat) en de organisatie (het hoe)?

- Draagvlak gemeente
- Nabijheid en responsiviteit bestuur
- Draagvlak kernen
- Draagvlak regio

2. Welke *positie* hebben de tot de nieuwe gemeente Maashorst behorende *kernen*, in het bijzonder Schaijk en Reek, in relatie tot de andere delen van de gemeente en wat is de maatschappelijke samenhang met omliggende kernen die niet tot de nieuwe gemeente behoren?

2a. Hiertoe kijken we ten eerste naar de **bestuurlijke, maatschappelijke en economische verbindingen** tussen kernen, gemeenten en de regio (ecosysteem).

2b. En daarbij richten we ons ook op welke **acties de gemeente toepast** om de kernen te betrekken, hoe dat is **georganiseerd** en het **draagvlak** hiervoor binnen de gemeente.

3. In welke mate is een *wijziging van de gemeentelijke indeling* om de kernen Schaijk en Reek bij de gemeente Oss te voegen *wenselijk*?

We onderzoeken de **objectieve, subjectieve en formele wenselijkheid** van een wijziging van de gemeentelijke indeling, als bedoeld in artikel 1, eerste lid, onder b, van de Wet algemene regels herindeling om de kernen Schaijk en Reek bij de gemeente Oss te voegen.

Figuur 1. Evaluatiestructuur

² Ook de implicaties van ontvlechting (kosten, proces, overig) worden meegenomen in het bepalen van de objectieve wenselijkheid; die staan aan de 'min-kant' van de publieke waarde.

³ Om de positie van de kernen in beeld te brengen kijken we naar de bestuurlijke, maatschappelijke en economische verbindingen tussen kernen, gemeenten en de regio (ecosysteem). Daarbij richten we ons ook op welke acties de gemeente toepast om de kernen te betrekken, hoe dat is georganiseerd en het draagvlak hiervoor binnen de gemeente.

In het kader van de evaluatie hebben we de volgende *onderzoeksactiviteiten* uitgevoerd:

- **Bestudering documentatie:** Diverse documentatie bestudeerd, zie bijlage 1 voor een overzicht van de documentatie.
- **Interviews:** College Maashorst, directieteam ambtelijke organisatie, de ondernemingsraad, (afvaardiging) colleges van buurgemeenten Oss, Meierijstad, Bernheze, provincie Noord-Brabant, RNOB.
- **Focusgroepen ambtelijke organisatie:** Drie focusgroepen met medewerkers van de ambtelijke organisatie (domeinen: dienstverlening, sociaal, ruimte).
- **Bijeenkomst bewonersplatform/-initiatieven:** Bijeenkomst met afvaardiging van acht bewonersplatforms/-initiatieven. In aanvulling daarop hebben we nog enkele gesprekken gevoerd met afgevaardigden van experimenteerwijken binnen de gemeente.
- **Groepsbijeenkomsten maatschappelijke en economische partijen:** Vier groepsbijeenkomsten met een afvaardiging van maatschappelijke en economische partijen.
- **Enquête:** We hebben een enquête uitgevoerd onder inwoners van de gemeente Maashorst. Daarin hebben we inwoners bevraagd op het functioneren van de gemeente en de wenselijkheid van een wijziging van de gemeentelijke indeling.
- **Raadsconferenties (2x):** Twee raadsconferenties, om informatie op te halen en om bevindingen te delen met de gemeenteraad.



Toelichting op de enquête

In het kader van deze evaluatie voerde Ipsos I&O in mei 2024 – in opdracht van Berenschot – een inwonerspeiling uit onder inwoners van de gemeente Maashorst.

Voor deze inwonerspeiling zijn 5.000 inwoners uit de gemeente op willekeurige basis uitgenodigd om deel te nemen aan de peiling (aselecte steekproef). De vragenlijst kon online en (op aanvraag) op papier ingevuld worden. Inwoners die niet via de steekproef waren benaderd, konden deelnemen via een open link, verspreid via de gemeentelijke website en lokale media.

Van de 1.404 deelnemers in dit onderzoek waren 1.109 respondenten afkomstig uit de aselecte steekproef. Dat is een respons van 22 procent. Daarnaast vulden 295 inwoners de vragenlijst in via de open link. In de samenstelling van de aselecte steekproef is rekening gehouden met verschillen in bevolkingsgrootte van de woonkernen – zo is het aandeel inwoners uit Uden het grootst, omdat het grootste deel van de inwoners van Maashorst in deze kern woont. Wel zijn voor de kleine woonkernen verhoudingsgewijs veel inwoners uitgenodigd. Hiermee is ook voor de kleinere kernen voldoende respons gerealiseerd om op woonkernniveau betrouwbare uitspraken te doen.

Wij presenteren in dit onderzoek vooral de uitkomsten van de aselecte steekproef. Omdat de inwoners in de steekproef aselect zijn benaderd voor het onderzoek, vormt deze steekproef een goede afspiegeling van de bevolking van de gemeente Maashorst. Dit is belangrijk voor de representativiteit van het onderzoek. Bij de open link is een dergelijke waarborg niet mogelijk, maar de uitkomsten van de open link geven wel een beeld van de houdingen van degenen die de enquête via de open link hebben ingevuld. In de rapportage houden wij daarom in het algemeen de uitkomsten van de 1.109 respondenten uit de steekproef aan (Uden 386, Zeeland 171, Schaijk 164, Reek 98, Volkel 83, Odiliapeel 68, Onbekend 139 (vanwege niet willen delen van postcode)).

Zie voor meer informatie en uitkomsten de rapportage van Ipsos I&O (separate bijlage).



HOOFDSTUK 2

Kenmerken Maashorst

In dit hoofdstuk beschrijven we de kenmerken van de gemeente Maashorst. Hiertoe bespreken we eerst het ontstaan, de samenstelling en ligging van de gemeente (2.1), dan gaan we in op bestuurlijke, economische en maatschappelijke verbindingen in de gemeente (2.2) en ten slotte beschrijven we relevante kenmerken van de gemeente (2.3).

Voor zover relevant beschrijven we welke ontwikkelingen er zijn in de kenmerken van de gemeente Maashorst ten opzichte van de nulmeting.

2.1 Ontstaan, samenstelling en ligging

De gemeente Maashorst bestaat vanaf 1 januari 2022. De gemeente is ontstaan uit een fusie van de voormalige gemeenten Landerd en Uden. De gemeente Landerd bestond uit de kernen Schaijk, Reek en Zeeland. De gemeente Uden bestond uit de kernen Uden, Volkel en Odiliapeel. Aan de fusie ging een uitgebreid proces vooraf dat we beknopt schetsen in onderstaande tabel.

Tabel 1. **Beknopte tijlijn voor totstandkoming gemeente Maashorst**

Tijd	Gebeurtenis
2011 - 2013	Landerd en Uden bezinnen zich op hun bestuurlijke toekomst (met diverse onderzoeken en beleidsstukken)
2014	Verkiezingsjaar, coalities bepalen herindelen als belangrijke doelstelling
2015	<ul style="list-style-type: none"> Diverse onderzoeken naar bestuurlijke toekomst Landerd en Uden Raadplegend referendum in Landerd over bestuurlijke toekomst Gemeenteraad Bernheze besluit voorlopig zelfstandig te blijven
2016	<ul style="list-style-type: none"> Colleges Landerd en Uden gaan onderzoeken op welke wijze zij op basis van gelijkwaardigheid samen een gemeente willen vormen
2017	<ul style="list-style-type: none"> Diverse onderzoeken naar bestuurlijke toekomst Landerd
2018	<ul style="list-style-type: none"> Gemeenteraad Landerd en gemeenteraad Uden spreken de intentie uit om op 1 januari 2022 één nieuwe Maashorstgemeente te vormen (principebesluit)
2019	<ul style="list-style-type: none"> Bekrachtiging besluit herindeling door gemeenteraden Bestuurlijke gesprekken met zeven buurgemeenten over voorgenomen herindeling Publicatie Toekomstvisie⁴ Maashorst door gemeenteraden Landerd en Uden Vaststelling herindelingsontwerp door gemeenteraden Maashorst Indiening zienswijzen
2020	<ul style="list-style-type: none"> Vaststelling herindelingsadvies door beide gemeenteraden, op voordracht van beide colleges Positieve zienswijze provincie op herindeling Indiening voorstel tot herindeling bij de Tweede Kamer (november 2020)
2021	<ul style="list-style-type: none"> Wetsontwerp aangenomen door Tweede en Eerste Kamer Herindelingsverkiezing voor gemeenteraad Maashorst, opkomst: 42,3% (november)
2021	<ul style="list-style-type: none"> Herindelingsverkiezingen

Binnen dit proces vindt een aantal gebeurtenissen plaats die van belang zijn bij de totstandkoming van de herindeling. Onderstaand geven we een toelichting op enkele van deze gebeurtenissen. In het vervolg van het rapport wordt ook regelmatig aan deze gebeurtenissen gerefereerd.

Diverse onderzoeken naar draagvlak in beide gemeenten m.b.t. scenario's voor de bestuurlijke toekomst: In de gemeenten hebben diverse onderzoeken plaatsgevonden naar vormen van/ het draagvlak voor een eventuele herindeling en de behoeften voor de toekomst. Een voorbeeld is het behoefteonderzoek in Landerd, naar behoeften van inwoners en intensivering van de samenwerking met buurgemeenten (hiervoor zijn 300 gesprekken gevoerd).

Raadplegend referendum in Landerd over bestuurlijke toekomst: In Landerd is in 2015 een motie aangenomen om een raadplegend referendum te organiseren over de toekomst van de gemeente. Dit leidde tot een vertrouwensbreuk binnen het college. Een nieuw college heeft deze motie uitgevoerd, met de volgende uitkomst: (1) Maashorstgemeente, inclusief (een deel van) Bernheze (51%); (2) zelfstandig (28%); (3) Schaijk bij Oss, Reek bij Oss en Zeeland bij Uden (24%); (4) herindelen met Uden (19%). Er was een opkomst van 52% van de kiesgerechtigde inwoners van Landerd.⁵

⁴ Een belangrijke stap in een herindelingsproces is het opstellen van een visie op de toekomst van een nieuwe gemeente (ook wel: toekomstvisie). In de toekomstvisie staat beschreven hoe de nieuwe gemeente Maashorst er uit komt te zien en welke ambities zij heeft. Deze uitgangspunten bieden houvast in het verdere proces tot het samengaan van beide gemeenten.

⁵ Evaluatie raadplegend referendum bestuurlijke toekomst gemeente Landerd (25-11-2015).

Bestuurlijke gesprekken met zeven buurgemeenten over voorgenomen herindeling: Na bekrachtiging van het besluit tot herindeling van beide gemeenteraden hebben bestuurlijke gesprekken plaatsgevonden met diverse buurgemeenten. Bernheze, Boekel, Grave, Meierijstad, Mill en Sint Hubert, Oss en Sint Anthonis. Het merendeel van de buurgemeenten stonden positief tegenover de voorgenomen herindeling maar er waren zeker ook kritische geluiden (zie ook *Indiening zienswijzen*).

Publicatie Toekomstvisie: In augustus 2019 is de toekomstvisie van de gemeente Maashorst gepubliceerd. In een participatie-proces met en een *Festival gemeente Maashorst* is gekomen tot deze toekomstvisie. In de toekomstvisie wordt gesteld dat ook georganiseerde groepen zich op verschillende momenten hebben laten horen over hun visie op de nieuwe gemeente (bv. gebiedsplatforms, initiatiefgroepen, zorgcoöperaties, ondernemersverenigingen, belangenbehartigers uit de agrarische en toeristische sectoren). De gemeente heeft een consultatieronde voor inwoners georganiseerd met Twynstra Gudde. Het merendeel van de inwoners geeft daarin aan het eens te zijn met de thema's uit de toekomstvisie.

Vaststelling herindelingsontwerp door gemeenteraden Maashorst:

Een herindelingsontwerp wordt opgesteld door de colleges van B&W van gemeenten die willen fuseren. Hierin wordt de noodzaak van de herindeling en de samenstelling van partners onderbouwd. Ook worden de nieuwe gemeentegrenzen weergegeven. Dit ontwerp wordt vervolgens vastgesteld door de gemeenteraden.

Indiening zienswijzen herindelingsontwerp: In totaal zijn 650 zienswijzen binnengekomen op de herindeling. 173 expliciet positief (26,6%); 371 zonder expliciete uitlating over voornemen tot herindeling (57,1%); 102 expliciet negatief (15,7%); voor 4 zienswijzen kan de mening niet achterhaald worden.

De omliggende gemeenten Oss, Bernheze, Boekel en 's-Hertogenbosch hebben een schriftelijke reactie ingediend op het herindelingsontwerp. Een deel van de gemeenten had bezwaren bij de naamgeving en het feit dat er sprake is van een ongedeelde herindeling (Schaijk bij Uden). Oss en Boekel steunden de herindeling niet. Daarnaast twijfelde Boekel aan een herindeling als gekozen oplossing voor het achterliggende vraagstuk. 's-Hertogenbosch benadrukte het belang van goede samenwerking in de regio.

Vaststelling herindelingsadvies door gemeenteraden: Op voordracht van beide colleges is het herindelingsadvies in 2020 vastgesteld door beide gemeenteraden. De stemverhoudingen hierbij waren als volgt: Landerd voor 12/17, Landerd tegen 5/17; Uden voor 23/27, Uden tegen 4/27. Totaal stemden dus 35/44 gemeenteraadsleden voor, en 9/44 gemeenteraadsleden tegen de herindeling.

Zienswijze Gedeputeerde Staten op herindelingsadvies Landerd-Uden (mei 2020): De provincie heeft het herindelingsadvies van de gemeente Maashorst beoordeeld aan de hand van de daarvoor geldende toetsingscriteria en heeft op basis daarvan een positief oordeel gevormd over de kwaliteit van de doorlopen arhi-procedure.

Wetsvoorstel voor samenvoeging van de gemeenten Landerd en Uden tot de nieuwe gemeente Maashorst aangenomen door Tweede en Eerste Kamer: In 2021 hebben de Tweede en Eerste Kamer de *Wet van 14 juli 2021 tot samenvoeging van de gemeenten Landerd en Uden* aangenomen. Hierbij is naar aanleiding van een amendement artikel 9 toegevoegd welke geleid heeft tot de evaluatie van het functioneren van de gemeente Maashorst.

2.1.1 Relevante ontwikkelingen na de herindeling

Na de herindeling vinden wederom enkele gebeurtenissen plaats die van belang zijn met het oog op de koers en doorontwikkeling van de gemeente. Onderstaand de belangrijkste daarvan.

Tabel 2. Beknopte tijlijn na totstandkoming gemeente Maashorst

Tijd	Gebeurtenis
2022	Bestuursakkoord Maashorst: Samen bouwen we Maashorst (2022-2026) Uitvoeringsprogramma Maashorst
2022	Uitvoering nulmeting door bureau Berenschot in het kader van de wettelijke evaluatie van de gemeente Maashorst.
2022-2024	Diverse programmabegrotingen

Bestuursakkoord Maashorst: Na de herindelingsverkiezingen in Maashorst in november 2021 (opkomst 42,3%) is in 2022 het Bestuursakkoord Samen bouwen we Maashorst (2022-2026) opgesteld. De coalitie (de partijen Jong Maashorst, CDA, Voor de Dorpen en Maashorst Vooruit) heeft een bestuursakkoord op hoofdlijnen opgesteld, met het herindelingsadvies als kompas. Het akkoord betreft ook punten uit andere verkiezingsprogramma's en koerst zo bewust op samenwerking met alle partijen in de gemeenteraad, de inwoners, ondernemers en maatschappelijke partners.

Uitvoeringsprogramma Maashorst: In 2022 is vervolgens een uitvoeringsprogramma opgesteld door het college van de gemeente Maashorst, waarin is opgenomen wat de concrete doelen zijn per thema uit het bestuursakkoord.

Programmabegrotingen Maashorst: Het uitvoeringsprogramma is vervolgens geland in de programmabegrotingen. In deze programmabegrotingen is per jaar opgenomen wat de acties en activiteiten zijn van de gemeente Maashorst om de doelen uit het uitvoeringsprogramma te bereiken.

Nulmeting Maashorst (tweede helft 2022): In de tweede helft van 2022 vond de nulmeting plaats in het kader van de wettelijke evaluatie van de gemeente Maashorst.

2.1.2 Samenstelling en ligging

Maashorst heeft 59.222 inwoners⁶. Ten tijde van de nulmeting (2022) waren dit er 58 362. De gemeente bestaat uit zes kernen: Uden, Volkel, Odiliapeel, Reek, Schaijk en Zeeland.⁷ Tot 2022 vormden de kernen Uden, Volkel en Odiliapeel de gemeente Uden; en vormden Schaijk, Reek en Zeeland de gemeente Landerd.

Regio

De gemeente Maashorst ligt in de regio Noordoost-Brabant⁸, in de provincie Noord-Brabant. Maashorst grenst aan vijf buurgemeenten. Ten noorden ligt Oss, en aan de oostkant bevindt zich Land van Cuijk (beiden grote gemeenten, met respectievelijk ruim 90.000 inwoners), aan de zuidkant ligt de gemeente Boekel (11.293 inwoners), in het zuidwesten Meierijstad (ruim 84.304 inwoners), en ten westen gemeente Bernheze (32.527 inwoners). Zowel Maashorst (2022), Land van Cuijk (2022) als Meierijstad (2017) zijn het product van gemeentelijke herindeling in de afgelopen vijf jaar. Waar Uden al lange tijd één gemeente was, geldt voor Landerd dat dit sinds 1994 een fusiegemeente was, van de gemeenten Schaijk⁹ en Zeeland.



Figuur 2. Plattegrond gemeente Maashorst



Figuur 3. Regio Noordoost-Brabant (bron: www.rnob.nl/over-ons)¹⁰

⁶ Bron: Centraal Bureau voor de Statistiek, 2024.

⁷ Gemeente Bernheze was oorspronkelijk ook gepland onderdeel van de fusie, maar zij koos uiteindelijk toch voor een zelfstandige toekomst.

⁸ De overheidssamenwerking met focus op duurzame leefomgeving, vestigingsklimaat en bereikbaarheid.

⁹ De gemeenten Schaijk en Reek zijn 1942 samengevoegd tot de gemeente Schaijk.

¹⁰ Hierbij is relevant dat de gemeente Heusden ervoor heeft gekozen per 1 januari 2025 uit de samenwerking met de Regio Noordoost-Brabant te vertrekken; de gemeente heeft gekozen voor Midden-Brabant als primaire regio voor regionale samenwerking.

2.1.3 Bestuurlijke, economische en maatschappelijke verbindingen

Om de maatschappelijke samenhang tussen de kernen van Maashorst onderling en met omliggende gemeenten te schetsen beschrijven wij de bestuurlijke, economische en maatschappelijke verbindingen binnen Maashorst en voor zover relevant de regio.

Bestuurlijke verbindingen

Zoals eerder aangegeven maakt Maashorst deel uit van de RNOB. Binnen dat samenwerkingsverband werken 11 gemeenten en twee waterschappen gezamenlijk aan maatschappelijke en economische uitdagingen. De focus ligt op duurzame leefomgeving, vestigingsklimaat en bereikbaarheid. Daarnaast bevinden zich op de schaal van Noordoost-Brabant/Brabant-Noord diverse samenwerkingsverbanden die zich richten op uitvoering van de verplichte wettelijke taken zoals de veiligheidsregio, GGD, Omgevingsdienst, de RES en jeugdhulp. Door de elf gemeenten uit de regio, waaronder Maashorst en haar buurgemeenten, wordt daaraan deelgenomen. Voor de herindeling werd aan deze zelfde samenwerkingsverbanden deelgenomen door Landerd en Uden.

Naast samenwerking op de schaal van RNOB werkt Maashorst ook specifieke thema's bestuurlijk samen met omliggende gemeenten. Dan gaat het om de As50 en Natuurgebied de Maashorst. Aan de meeste van deze samenwerkingsverbanden werd voor de herindeling door beide gemeenten deelgenomen, aan een enkele alleen door Landerd of door Uden.

In een verder verleden was de provincie Noord-Brabant verdeeld in stadsgewesten gericht op de coördinatie en uitvoering van beleid. Zo ontstonden in 1973 het stadsgewest Oss bestaande uit 9 samenwerkende gemeenten in het Maasland waaronder Schaijk. In 1976 ontstond het samenwerkingslichaam Regio Uden-Veghel. Na invoering van de Wet gemeenschappelijke regelingen werd in 1987 overgegaan tot oprichting van het toenmalige Streekgewest Brabant Noordoost. Dit was de voorloper van de RNOB.

Maatschappelijke verbindingen

Naar de maatschappelijke verbindingen binnen de nieuwe gemeente Maashorst is weinig onderzoek gedaan. Ook niet in het kader van de herindeling. Dit betekent ook dat hierover beperkt informatie beschikbaar is. In het kader van de nulmeting is op hoofdlijnen in beeld gebracht wat de *historie* is van de (voormalige) gemeente(n), hoe de *vervoersstromen* van en naar de (voormalige) gemeente(n) eruit zien en hoe door betrokkenen wordt aangekeken tegen de maatschappelijke samenhang.

Historie

Landerd (herindelingsadvies): De gemeente Landers is op 1 januari 1994 ontstaan door het samenvoegen van de voormalige gemeenten Schaijk en Zeeland. Tot de gemeente Schaijk behoorde ook het kerkdorp Reek, dat tot 1 juli 1942 een zelfstandige gemeente was. Geografisch gezien lag gemeente Landerd op de grens van de Maaskant en het Brabants Peelgebied. Landerd lag tussen de gemeenten Oss, Uden, Grave, Mill en Sint Hubert en Bernheze en op een steenworp afstand van rivier de Maas. De naam van de gemeente Landerd verwijst naar een landweer of 'landerd'. Dat was een strategisch gelegen wal, vaak aan beide zijden voorzien van een gracht of sloot, die gebruikt werd als verdedigingslinie. Tijdens de late Middeleeuwen en gedurende het beleg van Grave in 1674 zijn verschillende van dit soort wallen aangelegd. Eén van die wallen was precies gelegen op de grens tussen Reek en Schaijk. Volgens een kaartje uit 1840 liep de landerd parallel aan de weg van de Reekse molen helemaal door tot Zeeland en verbond zo de drie kerkdorpen.

Uden (herindelingsadvies): Van Uden is voor het eerst sprake rond het jaar 1200. Uit oude kaarten kunnen we opmaken dat Uden rond de kom bestond uit een aantal verspreid liggende nederzettingen, die geleidelijk een eenheid zijn gaan vormen. In de 14e eeuw strekt de bevoegdheid zich uit over de gehele vroegere heerlijkheid Uden, die bestond uit de dorpen Volkel, Boekel, Zeeland en Uden. Nog voor het einde van die 14e eeuw is er sprake van het Land van Ravenstein, waartoe Uden behoort, en die wordt bestuurd door Duitse Vorsten. Dit land van Ravenstein ligt als een enclave in Brabant. Het grootste deel van Brabant hoort namelijk sinds 1629 bij de Republiek der Verenigde Nederlanden. In 1800 wordt het Land van Ravenstein verkocht aan de Nederlanden en vanaf 1815 hoort het bij het nieuwgevormd Koninkrijk der Nederlanden. Uden en haar inwoners maken dus pas sinds 1815 deel uit van de Nederlandse geschiedenis.

Het Maasland: De voormalige Meijerij van Den Bosch kende vier kwartieren. Een van deze kwartieren was die van Maasland. In het verleden was Oss de grootste kern van dit kwartier. De gemeente Oss geeft in haar position paper aan dat deze historische verbondenheid binnen Maasland ook tegenwoordig nog zichtbaar is: “Inwoners uit het Maasland maken veel gebruik van voorzieningen in de regio Maasland en van de kern Oss in het bijzonder. Tot het Maasland rekenen wij dan kernen van de gemeenten Oss, Bernheze en Landerd. In de jaren 80 van de vorige eeuw was er een stadsgewest met Oss, Megen, Berghem, Lith, Ravenstein, Geffen, Heesch, Nistelrode en Schaijk.”

Verplaatsingen

Een belangrijke indicator voor maatschappelijke samenhang zijn de **dagelijkse verplaatsingen** binnen een gebied. In 2013 heeft professor Pieter Tordoir de dagelijkse verplaatsingen in het gebied Uden, Veghel, Schijndel, Sint-Oedenrode, Bernheze en Landerd in beeld gebracht voor de periode 2004-2012 (zie onderstaande tabel). Hij heeft daarbij de gegevens over Landerd en Bernheze samengepakt. Wanneer we kijken naar dagelijkse verplaatsingen vanuit het voormalige Uden en Landerd is het volgende beeld zichtbaar.

- **Voor woon-werkverkeer en zakelijk verkeer**
- **Uden:** naar Uden (53,5%), Veghel (9%) en Oss (4,5%)
- **Landerd/Bernheze:** naar Landerd/Bernheze (35,5%), Oss (13,5%) en Veghel (12%)
- **Voor sociale en recreatieve doeleinden**
- **Uden:** naar Uden (73%), Landerd/Bernheze (4,5%), en Veghel en Oss (beide 3%)
- **Landerd/Bernheze:** naar Landerd/Bernheze (64,5%), Oss (9,5%) en Uden (3%)
- **Voor winkelen, onderwijs en verzorging**
- **Uden:** naar Uden, (87,5%), Veghel (5%) en Eindhoven (2%) wordt gereisd;
- **Landerd/Bernheze:** naar Landerd/Bernheze (68,5%), Oss (8%) en Uden (6%)

Maatschappelijke verbinding uit gesprekken

Uit de gesprekken tijdens de **nulmeting** kwam naar voren dat maatschappelijke verbinding met name aanwezig is op het niveau van de kern en de gemeente. Op het niveau van de kern organiseren mensen zich in allerlei verbanden zoals de carnavalsvereniging, zorgcoöperatie of sportvereniging. Maar ook op het niveau van de voormalige gemeenten en de huidige gemeente zijn maatschappelijke organisaties actief

Tabel 3. **Dagelijkse verplaatsingen (2004-2012)**

Dagelijkse verplaatsingen ...	Van:	voor woon-werkverkeer en zakelijk verkeer		voor sociale en recreatieve doeleinden		voor winkelen, onderwijs en verzorging	
		Uden	Landerd/Bernheze	Uden	Landerd/Bernheze	Uden	Landerd/Bernheze
Schijndel/Sint-Oedenrode		1%	2%	1%	1,5%	0%	1%
Veghel		9%	12%	3%	2,5%	5%	5%
Uden		53,5%	8%	73%	3%	87,5%	6%
Landerd/Bernheze		3,5%	35,5%	4,5%	64,5%	1%	68,5%
Boxtel		0%	0%	0,5%	0%	0%	0%
Oss		4,5%	13,5%	3%	9,5%	0,5%	8%
's-Hertogenbosch		3%	7%	1,5%	1,5%	1%	3%
Eindhoven		3%	2%	1%	0,5%	2%	0,5%
overig N-Brabant		10%	11%	5,5%	9%	2%	5%
ov. Nederland en buitenland		10%	8,5%	7%	6,5%	2,5%	2,5%
totaal, %		100%	100%	100%	100%	100%	100%
totaal, absoluut		18.650	16.900	35650	34050	29.450	28.500

zoals woningcorporaties, zorg- en welzijnsinstellingen of onderwijsinstellingen. Deze instellingen zijn soms alleen in Landerd of Uden actief (woningcorporaties) soms op het niveau van de gemeente Maashorst, maar bijna altijd ook in andere gemeenten. Ten tijde van de nulmeting ontstonden reeds samenwerkingsverbanden tussen de verschillende kernen binnen de gemeente Maashorst. Te denken valt aan de carnavalsverenigingen of ondernemingsverenigingen (zie ook economisch ecosysteem).

Input over de (onderlinge) maatschappelijke binding in de verschillende kernen uit de nulmeting (2022) is opgenomen in onderstaande tabel. Deze uitkomsten werden ook in gesprekken voor de evaluatie (2024) opnieuw herkend. Aanvullingen of wijzigingen ten opzichte van de nulmeting zijn voor zover relevant opgenomen in onderstaande tabel.

Tabel 4. Maatschappelijke verbindingen in de kernen

Maatschappelijke verbindingen in de kernen	
Schajjk	<p>Nulmeting (2022) In de bijeenkomsten met <i>maatschappelijke/economische organisaties en medewerkers van de ambtelijke organisatie</i> is hierover opgemerkt dat Schajjk een grotere zelfstandige kern is, met veel voorzieningen, zoals supermarkten, winkels, industriële ontwikkelingen, basisscholen. Inwoners zijn erg ondernemend en sociaal actief, verenigingen versterken elkaar. De oriëntatie van Schajjk is volgens maatschappelijke en economische organisaties wisselend – waarbij is opgemerkt dat de kern met name zelfvoorzienend is.</p> <p>In de bijeenkomst met <i>dorpsinitiatieven en gebiedsplatforms</i> is opgemerkt dat Schajjk zich grotendeels op Oss oriënteert. Dan gaat het bijvoorbeeld om scholen en werkgelegenheid. Aangegeven wordt dat Schajjk zelf veel voorzieningen heeft (supermarkten, winkels, industriële ontwikkelingen, basisscholen) en voor het belangrijkste deel zelfvoorzienend is. Kinderen uit Schajjk zijn voor voortgezet onderwijs aangewezen op de gemeente Oss, Grave en ook Uden. In een position paper schreef de gemeente Oss hierover dat in 2015 circa 35% van de leerlingen uit Landerd naar het voortgezet onderwijs in Oss ging.</p> <p>Eenmeting (2024) Met de herindeling is er volgens sommige gesprekspartners een lichte verschuiving van de oriëntatie vanuit Schajjk richting Uden zichtbaar, bijvoorbeeld op thema's als zorg en ondersteuning, waarop maatschappelijke organisaties meer samenwerken na de herindeling. De verplaatsing van het ziekenhuis richting Uden (met bijbehorend verzorgingsgebied) is hier volgens verschillende gesprekspartners op van invloed. Economische partners geven aan dat Schajjk zowel gericht is op Uden als op Oss, waarbij Oss met name voor onderwijs de voorkeur heeft maar hier ook een verplaatsing van richting Uden wordt gemerkt in de laatste jaren.</p>
Reek	<p>Nulmeting (2022) In de diverse bijeenkomsten met <i>maatschappelijke/economische organisaties en medewerkers van de ambtelijke organisatie</i> is hierover opgemerkt dat Reek een kleine zelfstandige assertieve kern is, met een zeer betrokken gemeenschap. Inwoners uit Reek zijn met name georiënteerd op Schajjk, en Grave, en een beetje op Oss (bijvoorbeeld voor winkels). Wat betreft middelbare schoolvoorzieningen wordt in groeiende mate ook gebruik gemaakt van middelbare scholen in Uden. Sterke banden met Schajjk zijn er in het verenigingsleven (bijvoorbeeld ook de EHBO-vereniging) en met de harmonie.</p> <p>In de bijeenkomst met <i>dorpsinitiatieven en gebiedsplatforms</i> is hierover opgemerkt dat Reek georiënteerd is op Schajjk en mindere mate op Grave. Inwoners gaan voor winkels veelal naar Schajjk, Grave en in mindere mate naar Zeeland. Voor middelbare scholen gaat men de laatste jaren meer naar Uden, en vroeger meer naar Oss, zo wordt aangegeven vanuit Reek.</p> <p>Eenmeting (2024) Verschillende gesprekspartners hebben opgemerkt dat inwoners en maatschappelijke en economische partijen uit Reek veel drive en organisatiekracht laten zien, om zich in te zetten voor de eigen kern. Daarmee krijgt de kern ook veel voor elkaar. Reek is en blijft erg gericht op Schajjk. Verder is er veel aandacht voor de zorgcoöperatie en 'Sport en spel' (sportfaciliteit).</p>
Zeeland	<p>Nulmeting (2022) In de diverse bijeenkomsten met <i>maatschappelijke/economische organisaties en medewerkers van de ambtelijke organisatie</i> is hierover opgemerkt dat Zeeland een vrij zelfstandige kern is, met een sterk verenigingsleven en veel vrijwilligers. Zeeland is met name georiënteerd op Uden wanneer het gaat om scholing, winkels, etc. De kern heeft binnen het sociaal domein veel voorzieningen. De eerdere samenvoeging met Schajjk en Reek heeft niet tot een sterke verbondenheid geleid.</p> <p>In de bijeenkomst met <i>dorpsinitiatieven en gebiedsplatforms</i> is hierover opgemerkt dat Zeeland vrij zelfstandig is. Zeeland heeft zelf veel voorzieningen en is daarnaast voor missende voorzieningen met name op Uden gericht.</p>
Uden	<p>Nulmeting (2022) In de diverse bijeenkomsten met <i>maatschappelijke/economische organisaties en medewerkers van de ambtelijke organisatie</i> is hierover opgemerkt dat Uden een grote zelfstandige kern is met veel voorzieningen. In Uden geldt minder onderlinge verbondenheid dan in de andere kernen.</p> <p>In de bijeenkomst met <i>dorpsinitiatieven en gebiedsplatforms</i> is hierover opgemerkt dat Uden grotendeels zelfvoorzienend is. Voor Uden is het openbaar vervoer en bereikbaarheid een aandachtspunt volgens meerdere respondenten.</p> <p>Eenmeting (2024) Bij de eenmeting is door economische partijen uit de voormalig gemeente Uden aangegeven dat zij geen verandering van maatschappelijke oriëntatie bemerken.</p>

Maatschappelijke verbindingen in de kernen

Volkel

Nulmeting (2022)

In de diverse bijeenkomsten met *maatschappelijke/economische organisaties en medewerkers van de ambtelijke organisatie* is hierover opgemerkt dat Volkel een kleine kern betreft, zonder sterke maatschappelijke samenhang met andere kernen. Wat betreft onderwijs is er vooral verbinding met Uden, en ook met Odiliapeel door een samenvoeging van de parochie in verbinding met Uden.

In de bijeenkomst met *dorpsinitiatieven en gebiedsplatforms* is hierover opgemerkt dat Volkel erg verbonden is met Uden (Zuid), onder meer wat betreft scholing en winkels.

Odiliapeel

Nulmeting (2022)

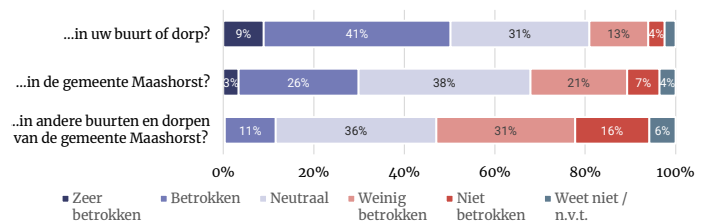
In de diverse bijeenkomsten met *maatschappelijke/economische organisaties en medewerkers van de ambtelijke organisatie* is hierover opgemerkt dat Odiliapeel een kleine kern is, met een heel actief verenigingsleven, mensen zijn gewend om naar elkaar om te kijken. Op kerkelijk gebied is deze kern vooral verbonden met Uden en Zeeland, minder met Reek en Schaijk (door de oude Rijksweg).

In de bijeenkomst met *dorpsinitiatieven en gebiedsplatforms* waren geen inwoners aanwezig uit deze kern. Andere aanwezigen hebben opgemerkt dat de kern zich eerder achtergesteld voelde, tegelijkertijd is er de laatste jaren veel in de kern geïnvesteerd. De oriëntatie is primair gericht op Uden, meer dan op andere omliggende dorpen (zoals Mill en Boekel).

- Met name de organisatie rondom het toerisme in de regio is meer verbonden geraakt met de herindeling, volgens verschillende economische partners; dit thema heeft met de herindeling ook meer gemeentelijke aandacht gekregen.
- Volgens maatschappelijke partijen weten zorgcoöperaties uit de verschillende kernen elkaar te vinden. Ook muziekverenigingen uit de zes kernen zoeken elkaar op en datzelfde geldt voor de ouderenverenigingen. Maatschappelijke organisaties geven aan dat de herindeling ervoor heeft gezorgd dat ze elkaar kennen en weten te vinden zonder dat ze de deur bij elkaar plat lopen.

Maatschappelijke verbinding uit de enquête

Uit de inwonersenquête komt naar voren dat inwoners zich met name betrokken voelen bij hun *eigen buurt of dorp* (50% wel; 17% weinig tot niet betrokken). Bij de *gemeente Maashorst* voelt 30 procent zich wel betrokken en 29 procent weinig tot niet (38% neutraal, 4% weet niet). Bij *andere buurten en dorpen van de gemeente Maashorst* voelt de het grootste aandeel (47%) zich niet betrokken, 12 procent voelt die betrokkenheid wel (36% neutraal).



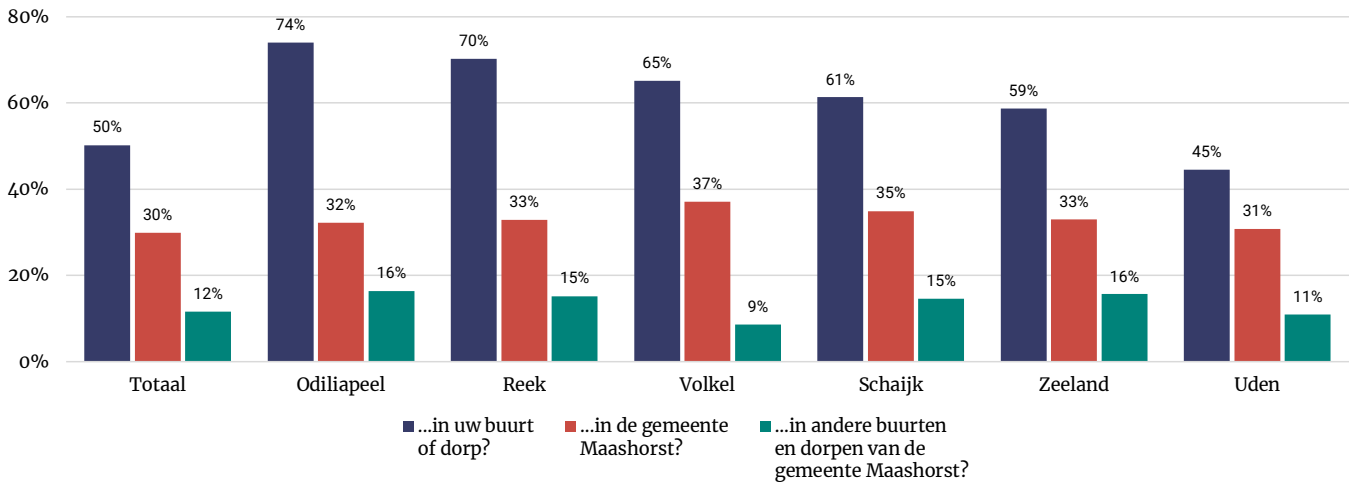
Figuur 4. In welke mate voelt u zich betrokken bij wat er leeft en speelt... Basis: allen (n = 1.109).

Jongere inwoners voelen zich over het algemeen minder betrokken dan oudere inwoners. Onder inwoners tot 40 jaar geven bijvoorbeeld circa vier op tien aan zich weinig tot niet betrokken te voelen bij de gemeente Maashorst, onder andere leeftijdsgroepen is dat circa een kwart. Ook de betrokkenheid bij zowel de eigen als andere buurten en dorpen is lager.

Inwoners van Odiliapeel (74%), Schaijk (61%) en Volkel (65%) voelen zich significant vaker betrokken bij hun eigen buurt of dorp dan inwoners van Uden (45%). Maar ook bij de gemeente Maashorst voelen zij zich net zo vaak wel (of niet) betrokken als andere kernen.

Eenmeting: Het effect van de herindeling op maatschappelijke verbindingen tussen de kernen
Gesprekspartners geven aan dat de oriëntatie van inwoners beperkt is veranderd door de herindeling. Wel heeft de herindeling effect gehad op verbinding tussen economische en maatschappelijke partijen. Onderstaand samengevat de visie van gesprekspartners op de maatschappelijke samenhang tussen de kernen.

- Raadsleden gaven aan dat de verbinding tussen 'oud Landerd' en 'oud Uden' er in de gemeenteraad op vooruit is gegaan.
- Verenigingen en harmonieën hebben elkaar volgens verschillende gesprekspartners beter leren kennen door informatieavonden rondom de herindeling.
- Ondernemersverenigingen van de verschillende gemeenten zijn meer verbonden en verenigen zich vaker. Bijvoorbeeld met netwerkevenementen. Middels *Ondernemend Maashorst* wordt met één mond naar de gemeente gepraat. Ook is gezamenlijk het evenement *Proef de Maashorst* georganiseerd, na de herindeling.



Figuur 5. In welke mate voelt u zich betrokken bij wat er leeft en speelt... Naar woonkern. Getoond in figuur: alleen % zeer betrokken en betrokken. Basis: allen (n = 1.109).

2.2 Kenmerken gemeente Maashorst

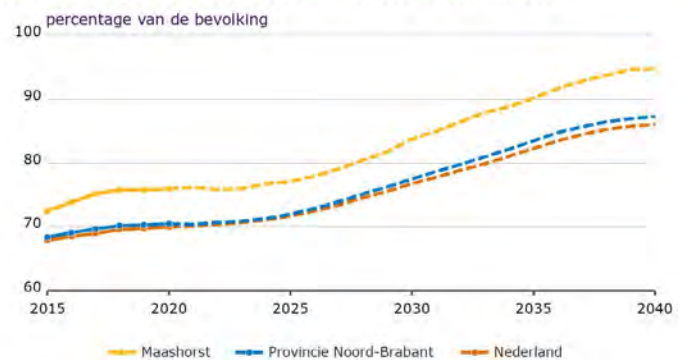
In deze paragraaf wordt de uitgangssituatie van de gemeente Maashorst beschreven. Daarnaast wordt, voor zover mogelijk, beschreven welke ontwikkeling de gemeente in de afgelopen jaren heeft doorgemaakt. De peildatum voor de cijfers betreffende de uitgangssituatie betreft 1 januari 2021. Dit is een jaar voor de herindeling. De cijfers zijn gebaseerd op [waarstaatjegemeente.nl](https://www.waarstaatjegemeente.nl) en de financiële stukken van de gemeente, tenzij anders vermeld. Genoemde cijfers van voor de herindeling zijn in veel gevallen de optelsom van de voormalige gemeenten Landerd en Uden. De reden hiervoor is dat er nog geen cijfers bekend waren van de gemeente Maashorst.

Aan de cijfers over de uitgangssituatie hebben we, voor zover mogelijk, cijfers toegevoegd die inzichtelijk maken hoe Maashorst zich wat betreft haar kenmerken in de jaren sinds de fusie heeft ontwikkeld. Dit is niet in alle gevallen mogelijk omdat een deel van de cijfers niet jaarlijks beschikbaar wordt gesteld, maar bijvoorbeeld eens per twee of drie jaar.

2.2.1 Demografische ontwikkelingen in de gemeente

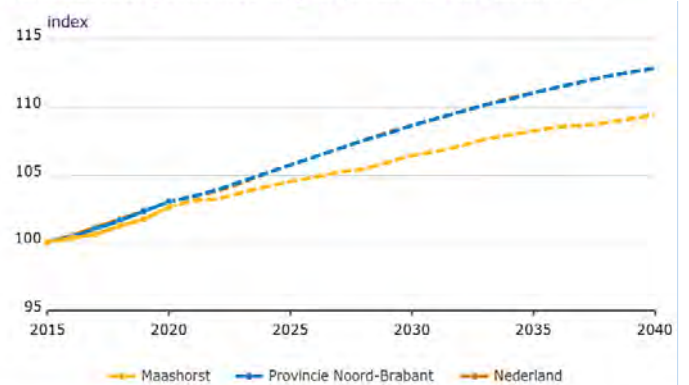
De *bevolkingsgroei* loopt in Maashorst relatief gelijk op met de bevolkingsgroei van Nederland en Noord-Brabant. Het aantal inwoners blijft in Maashorst volgens het CBS ongeveer gelijk tot 2035. In 2022 had Maashorst 58.362 inwoners, in 2023 58.934 inwoners en in 2024 was het aantal inwoners gestegen naar 59.209.

Trend demografische druk in Maashorst en Maashorst



Figuur 6. Demografische druk

Trend bevolkingsontwikkeling in Maashorst en Maashorst



Figuur 7. Bevolkingsontwikkeling

De *gemiddelde leeftijd* was in Maashorst in 2021, 43,5 jaar en lag daarmee rond het nationale (42,3) en provinciale (43) gemiddelde. De gemiddelde leeftijd stijgt langzaam in Maashorst, net als in de rest van Nederland. Meer recente cijfers zijn niet beschikbaar.

De *demografische druk*¹¹ lag in Maashorst in 2021 relatief hoog (76,1%) in vergelijking met het nationale (70,1%) en provinciale (70,4%) gemiddelde, en neemt jaarlijks toe. In 2024 was de demografische druk in Maashorst 77,1%. Daarmee is de demografische druk harder gestegen (1,0 procentpunt) dan het nationale en provinciale gemiddelde (respectievelijk 0,3 en 0,4 procentpunt). Dit betekent dat een steeds kleiner aandeel van de bewoners in Maashorst onderdeel uitmaakt van de beroepsbevolking. We zien hier een duidelijke trend van vergrijzing: verwacht wordt dat het aandeel 65+ers in Maashorst, net als in de rest van Nederland, de komende decennia (tot 2040) zal toenemen naar 27,9% in 2040. In 2024 ligt dit percentage op 22,9%.

De bevolking van Maashorst kent een relatief hoog percentage inwoners met een *Nederlandse achtergrond* (in 2021 was dit 85,2% en in 2022 was dit 85%) vergeleken met het Nederlandse gemiddelde (respectievelijk 75,4% en 74,8%), en daarmee een relatief laag percentage inwoners met een migratieachtergrond (15% in Maashorst tegenover 25,2% landelijk in 2022). Het aandeel inwoners met een niet-Westerse migratieachtergrond lag daarmee in Maashorst ook aanzienlijk lager (6,9%) dan in de rest van Nederland (14,4%) in 2022.

Meer recente vergelijkbare cijfers zijn niet beschikbaar.



2.2.2 Veiligheid

Maashorst is een relatief veilige gemeente. Het totaal aantal misdrijven per 1.000 inwoners lag in 2020 lager (406) dan in de provincie (461), en de rest van het land (458). In 2023 zien we een toename in aantal misdaden in Maashorst (443) ten opzichte van 2020 en ten opzichte van het provinciaal en landelijk gemiddelde (beiden 451).

Opvallend is dat het aantal drugsdelicten in Maashorst ten opzichte van 2020 is gestegen van 46 naar 82 geregistreerde misdrijven in 2023. Het aantal geregistreerde vernielingen is dan weer gedaald van 223 (2020) naar 157 (2023). De aantasting van de openbare orde is gestegen van 29 naar 37 geregistreerde incidenten. Verder is er tussen 2020 en 2023 sprake van een sterke stijging van het aantal diefstallen van snor-/bromfietsen (147 vs. 284).

2.2.3 Verkeer en vervoer

Het *voorzieningsniveau* voor basisvoorzieningen zoals horeca, winkels en de huisarts is in Maashorst op orde, aangezien dit niveau gelijk is aan het provinciale en nationale gemiddelde. Alleen de afstand tot school is in Maashorst relatief groot, hoewel dit verschil in de afgelopen jaren iets kleiner is geworden. Reizen naar de huisarts of het ziekenhuis, of een wandeling naar de winkel duren in Maashorst ongeveer even lang als in de rest van het land.

Tabel 5. Afstand tot diverse voorzieningen (2020)

Soort	Maashorst (2020)	Maashorst (2022)	Noord-Brabant (2020)	Noord-Brabant (2022)	Nederland (2020)	Nederland (2022)
Afstand tot ziekenhuis (incl. buitenpolikliniek) [km]	4,5	4,6	5	5,3	4,6	4,9
Afstand tot overige dagelijkse levensmiddelen [km]	0,9	0,9	0,8	0,9	0,8	0,8
Afstand tot huisartsenpraktijk [km]	1	1	1	1,1	1	1,1
Afstand tot school voortgezet onderwijs totaal [km] (2017)	3	3	2,4	2,6	2,3	2,5

¹¹ De demografische druk is de som van de groene druk en de grijze druk. De groene druk is het aantal personen jonger dan 20 jaar als percentage van het aantal 20-64-jarigen. De grijze druk is het aantal 65-plussers als percentage van het aantal 20-64-jarigen.

2.2.4 Economie en toerisme

De *werkgelegenheid* (het aantal banen per 1.000 inwoners van 15-74 jaar) lag in 2020 relatief hoog in Maashorst (729,9) vergeleken met het nationale (679,2) en provinciale (689,9) gemiddelde. In de periode tot en met 2023 is de werkgelegenheid in Maashorst aanzienlijk toegenomen (766,1) net als in de provincie (725,1) en de rest van Nederland (714,7).

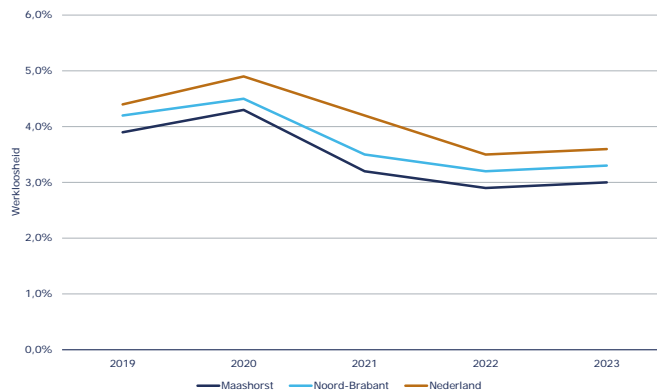
Maashorst heeft relatief veel banen in de industriële sector, en minder in de zakelijke dienstverlening. Deze verhoudingen komen redelijk overeen met de verhoudingen in geheel Noord-Brabant. In de periode 2020-2023 is sprake van een lichte verschuiving van banen in de industrie naar banen in de zakelijke dienstverlening.

Tabel 6. Banen naar sector

Soort	Maashorst (2020)	Maashorst (2022)	Noord-Brabant (2020)	Noord-Brabant (2022)	Nederland (2020)	Nederland (2022)
Banen Industrie [%]	21,5%	21,3%	21,6%	21,5%	16%	15,9%
Banen Zakelijke dienstverlening [%]	24,5%	25%	28,1%	28,5%	31,6%	31,7%

De netto arbeidsparticipatie¹² was in 2020 in Maashorst 71,4%, tegenover 71% provinciaal en 69,6% landelijk. In 2023 lag de arbeidsparticipatie in Maashorst nog steeds iets hoger (74,4%) dan het provinciale en landelijke gemiddelde (respectievelijk 73,8% en 73,1%).

Tussen 2020 en 2023 is de werkloosheid in Maashorst, Noord-Brabant en Nederland afgenomen. In Maashorst is de werkloosheid gedaald van 4,3% naar 3%. Provinciaal nam de werkloosheid af van 4,5% naar 3,3%. Landelijk gezien was de afname van 4,9% naar 3,6%. Hiermee blijft de werkloosheid in Maashorst ongeveer een half procent onder het landelijk gemiddelde.



Figuur 8. Werkloosheidspercentages

2.2.5 Onderwijs

Maashorst kende in 2020 en in 2023 in vergelijking met het nationale gemiddelde relatief weinig leerlingen in het wetenschappelijk onderwijs, en relatief veel leerlingen die een VMBO- of praktische opleiding volgen. Het aandeel jongeren dat risico loopt op een aanzienlijke onderwijsachterstand lag in 2020 iets lager (12%) dan in de provincie (15%) en in het hele land (13%), en neemt de afgelopen jaren langzaam af; een positieve ontwikkeling.

2.2.6 Sociaal domein

Met betrekking tot het sociaal domein zagen we in 2020 de positieve ontwikkeling dat er elk jaar minder Maashorstenaren afhankelijk waren van *zorgvoorzieningen*. De afhankelijkheid van zorgvoorzieningen (binnen het sociaal domein)¹³ lag lager in Maashorst (97 per 1.000 inwoners, 2021) dan in de rest van het land. In 2022 is de afhankelijk van zorgvoorzieningen in Maashorst verder afgenomen (91 per 1.000 inwoners) terwijl dit in de rest van Nederland licht is gestegen (121 per 1.000 inwoners).

Het aantal jongeren dat in Maashorst gebruik maakt van jeugdzorgtrajecten ligt ongeveer gelijk aan de gemiddelden in het hele land en de provincie (rond de 11%, 2020). Ook de jeugdwerkloosheid past binnen deze trend. In de cijfers over 2023 zien we vergelijkbare percentages en verhoudingen tussen Maashorst en de rest van het land.

¹² Het aandeel van de werkzame beroepsbevolking in de bevolking (beroeps- en niet-beroepsbevolking). Deze definitie heeft betrekking op personen die in Nederland wonen (exclusief de institutionele bevolking).

¹³ Voorziening sociaal domein: bedoeld op specialistische ondersteuning die personen en huishoudens ontvangen in het kader Jeugdwet, Participatiewet of Wmo2015.

2.2.7 Volksgezondheid, milieu en duurzaamheid

Het is relatief goed gesteld met de *gezondheid* van de gemiddelde Maashorstenaar. Deze is gemiddeld gezien beter dan in de rest van Nederland, en de provincie. De meest recente cijfers hiervoor zijn overwegend beschikbaar tot 2022. Inwoners worden gemiddeld iets ouder (zowel in 2019 als 2021 (81,8)), en er wordt relatief weinig gerookt (14,3% in 2022). Wel leefden in 2022 in Maashorst gemiddeld iets meer inwoners met overgewicht als in de rest van het land (52%).

Inwoners van Maashorst ging in 2020 gemiddeld relatief vaker naar de *huisarts* dan de gemiddelde Nederlander. Dit geldt overigens voor de gehele provincie Noord-Brabant. Meer recente cijfers zijn hierover niet beschikbaar. De *eenzaamheid* onder inwoners van Maashorst (40,4%, 2020) ligt lager dan in de rest van het land (47%). Wel valt op dat dit percentage tussen 2020 en 2022 is gestegen naar 44,2% tegenover 48,6% landelijk.

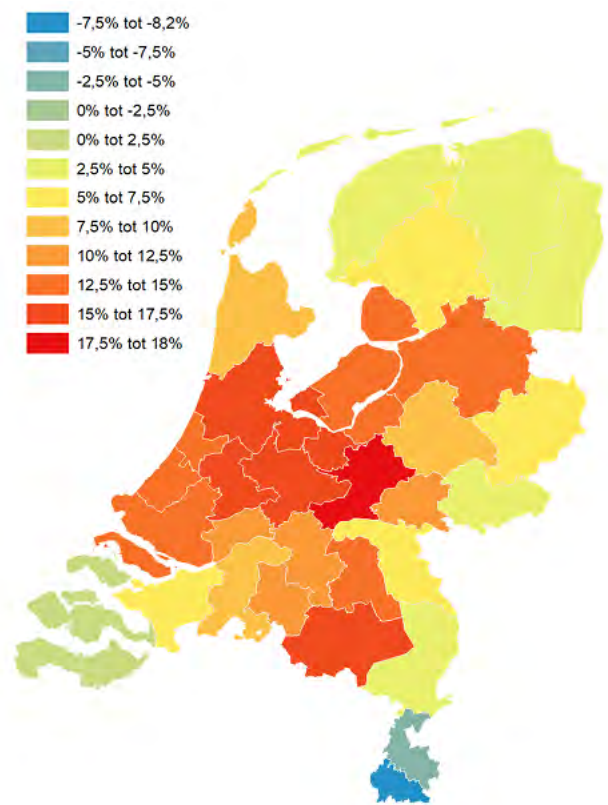
Op het gebied van *duurzaamheid* valt op dat in de jaren tot en met 2022 het aandeel bekende hernieuwbare energie is toegenomen binnen Maashorst. In het bijzonder in 2022. De stijging is minder hard dan het landelijk gemiddeld maar fors harder dan het provinciaal gemiddelde.

De verduurzaming van woningen in Maashorst heeft ook een groeispurt doorgemaakt. In 2020 had 25,6% van de huizen in Maashorst en 27,4% van de huizen in Nederland een geregistreerd energielabel A, A+ of A++. In 2024 heeft 31,4% van de huizen in Maashorst en 32,9% van de huizen in Nederland zo'n energielabel. Betreffende de luchtkwaliteit ligt de blootstelling aan NO₂ (stikstofdioxide) lager in Maashorst (13,9 µg/m³) dan landelijk (14,2 µg/m³). De blootstelling aan PM₁₀ (fijnstof) ligt in Maashorst juist hoger (17,5 µg/m³) dan in Nederland (16,4 µg/m³). Het aandeel oppervlakte van groen in Maashorst (54,1%) ligt hoger dan in de rest van Nederland (46,8%). Dit komt door de aanwezigheid van De Maashorst, het grootste aaneengesloten natuurgebied van Noord-Brabant.

2.2.8 Volkshuisvesting, ruimtelijke ordening en stedelijke vernieuwing

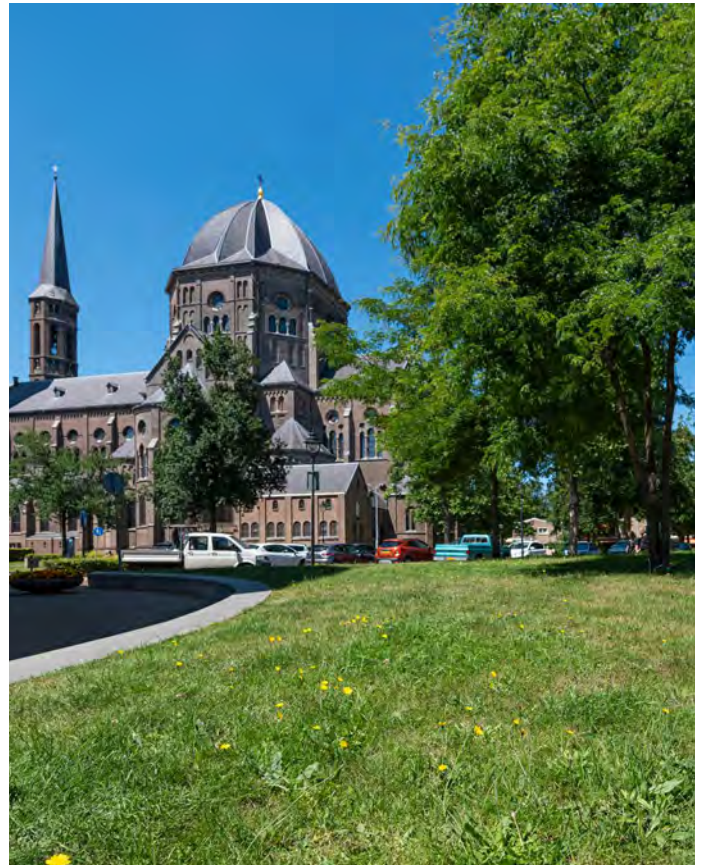
Huishoudens waren in 2021 in Maashorst relatief groot (2,3) ten opzichte van het Nederlands (2,17) en Noord-Brabants gemiddelde (2,21). Terwijl het gemiddeld huishouden in Maashorst gelijk is gebleven (cijfers 2023) is dat in Nederland en Noord-Brabant licht gedaald (respectievelijk 2,15 en 2,19).

Het *aantal huishoudens* in Nederland zal de komende decennia gestaag groeien, volgens prognoses van ABF - Primos (zie figuur). Ditzelfde geldt voor Maashorst, met een stijging van 8,2% tussen 2024 en 2035. Tussen 2024 en 2050 is de prognose dat het aantal huishoudens in Maashorst zal groeien met 14,5%, ten opzichte van 13,9% landelijk. Verder kent de gemeente al jaren een stijgende, maar relatief lage procentuele hoeveelheid *alleenstaande huishoudens* ten opzichte van Nederland.



Figuur 9. Ontwikkeling aantal huishoudens naar woningmarktregio, 2024 t/m 2038 (%). Bron: Primos-prognose 2024.

Maashorst kende in 2021 een relatief lage voorraad (sociale) *huurwoningen* (35,1%) in vergelijking met Nederland als geheel (42,7%) en de provincie (38,8%). Deze percentages zijn licht toegenomen in 2023, zowel in Maashorst als in de rest van Nederland (+0,1%). Wanneer we inzoomen op het soort woningbouw, valt op dat Maashorst in 2021 relatief veel laagbouw kende in vergelijking met het nationaal gemiddelde. Het procentuele aandeel meergezinswoningen (flatgebouwen, appartementencomplexen) lag ook lager dan het provinciale gemiddelde (22,3% tegenover 25%). In 2023 lagen deze percentages iets hoger (beiden +0,7%). In 2021 *verhuisden* in totaal 1853 personen uit Maashorst, terwijl 2080 personen naar de gemeente toe verhuisden. In 2023 verhuisden in totaal 1851 personen uit Maashorst, terwijl 2585 personen naar de gemeente toe verhuisden. De gemeentelijke *woonlasten* voor éénpersoons- en meerpersoonshuishoudens lagen in 2021 iets lager dan in de rest van het land. Ditzelfde is het geval in 2023, waarbij opvalt dat de woonlasten in Maashorst voor meerpersoonshuishoudens minder zijn toegenomen dan het Nederlandse gemiddelde. Deze zijn in Maashorst gestegen van 724 naar 791 (+65 euro) en in Nederland gemiddeld van 810 naar 942 (+132 euro).





HOOFDSTUK 3

Publieke waarde in Maashorst

Om het functioneren van de gemeente Maashorst te beoordelen onderzoeken we hoe de gemeente Maashorst publieke waarde realiseert voor inwoners, ondernemers, organisaties en verenigingen. Dit doen we door de resultaten van de gemeente te vergelijken met de doelstellingen zoals opgenomen in de 0-meting. In paragraaf 3.1 gaan we in op de realisatie van opgaven en ambities van de gemeente Maashorst; paragraaf 3.2 beschrijft de realisatie van de specifieke ambities op het gebied van dienstverlening.

3.1 Opgaven en ambities

In deze paragraaf beschrijven we hoe het presteren van de gemeente Maashorst zich verhoudt tot de opgaven en ambities zoals opgenomen in de 0-meting.

We beginnen met een korte samenvatting van de opgaven en ambities. Vervolgens geven we weer hoe de prestaties van de gemeente Maashorst zich verhouden tot deze opgaven en ambities. Daarbij maken we onderscheid tussen wat hierover uit de documentatie naar voren komt en wat hierover is gezegd tijdens gesprekken.

Bij de feitelijke beschrijving van het presteren van de gemeente nemen we de programmarekening als uitgangspunt. Eventueel aangevuld met overige documentatie voor zover deze beschikbaar is.

3.1.1 Samenvatting opgaven en ambities (nulmeting)

In de toekomstvisie van de gemeente Maashorst zijn vier ambities in de vorm van speerpunten opgenomen: (1) Zes dorpen; één gemeente, (2) Een aantrekkelijke plek om te zijn, (3) Wonen, werken en recreëren in het buitengebied en (4) Samen denken, samen doen.

Deze vier speerpunten uit de toekomstvisie worden herhaald in het bestuursakkoord 2022-2026. Daarin zijn de ambities en opgaven van de gemeente Maashorst verder uitgewerkt. In het bestuursakkoord is per thema (10 in totaal) een overzicht opgenomen waarin wordt aangegeven wat de gemeentelijke ambities zijn.¹⁴

Dit bestuursakkoord vormt de basis voor het uitvoeringsprogramma dat door het huidige college van Maashorst is opgesteld. In het uitvoeringsprogramma is opgenomen wat de concrete doelen zijn per thema uit het bestuursakkoord. Voor deze concrete doelen is opgenomen wanneer (in welk jaar) deze gerealiseerd moeten zijn. Dit uitvoeringsprogramma is een dynamisch werkplan, voor het college en de ambtelijke organisatie.



Tabel 7. Beschrijving in Bestuursakkoord van centrale thema's gemeente Maashorst

Thema	Beschrijving	Thema	Beschrijving
Veiligheid	Een veilige woon- en leefomgeving voor alle inwoners: Inwoners en bezoekers van Maashorst moeten zich veilig voelen en veilig zijn in hun woon-, werk- en leefomgeving. Om dat te realiseren, blijven we zoeken (binnen én buiten onze gemeente) naar het breedst mogelijke palet aan maatregelen. Met alle denkbare creatieve (deel)oplossingen en instrumenten die kunnen bijdragen aan het veiligheidsgevoel in onze gemeente.	Sociaal domein	Toegankelijk, dichtbij en efficiënt: Langer 'thuis blijven wonen', zorgen voor elkaar, opbouwen en benutten van netwerken en voorkomen van gespecialiseerde zorg gaat niet altijd vanzelf. Samen met partijen in onze gemeente zetten we in op preventie: het voorkomen dat zorg nodig is. Het verenigingsleven en de ontmoetingsmogelijkheden zijn belangrijke pijlers. Verder is het van belang dat duidelijk is waar je terecht kunt met zorgvragen. Die ondersteuning en zorg moeten dan snel en passend worden geleverd.
Verkeer en vervoer	Bereikbaar, fietsvriendelijk en veilig: In Maashorst heeft de fiets een streepje voor. Fietspaden zijn er breed en veilig en faciliteiten als stallingen zijn op orde. Onze gemeente is door goede fietsverbindingen, openbaar vervoer en de ligging aan de A50 optimaal bereikbaar. Ook de afzonderlijke kernen zijn maximaal bereikbaar en onderling goed verbonden.	Volksgezondheid, milieu en duurzaamheid	Wonen, werken en recreëren in balans: Leefbaarheid en gezondheid voor de inwoners van Maashorst hebben onze prioriteit. We willen van Maashorst een nog duurzamere en groenere gemeente maken. We zetten ons in voor een nieuwe balans tussen wonen, werken en recreëren in het buitengebied. De kwaliteit van de fysieke leefomgeving staat daarbij voorop. Deze nodigt uit tot het voeren van een gezonde leefstijl.
Economie en toerisme	Ondernemerschap koesteren in toeristisch aantrekkelijk Maashorst: We versterken het economisch klimaat van de gemeente Maashorst verder. Daarom werken we aan een gunstig ondernemersklimaat en een evenwichtige economische structuur. Economische groei van Maashorst vinden we heel belangrijk, zowel voor bestaande als voor nieuwe bedrijven. We zetten ons in om de meest aantrekkelijke toeristische gemeente van Brabant te zijn!	Volkshuisvesting, ruimtelijke ordening en stedelijke vernieuwing	Betaalbaar en duurzaam wonen: In Maashorst is het goed wonen, werken en verblijven, in alle fasen van je leven. Daarvoor versnellen we woningbouwproductie en sturen we actief op variatie in woonvormen en prijsniveaus. We investeren in vitale, krachtige inclusieve kernen en wijken waarin inwoners zoveel mogelijk in hun eigen woonomgeving kunnen blijven wonen.
Onderwijs	Samen voor de toekomst: Onderwijs (voor alle leeftijden) is een belangrijke pijler in de samenleving van Maashorst. Gelijke kansen voor iedereen staan daarbij centraal. We investeren in de doorgaande (leer)lijn en zien een belangrijke functie voor het integraal kindcentrum (IKC): een combinatie van basisonderwijs en opvang. Vanwege de didactische én maatschappelijke functie daarvan is adequate en toekomstbestendige huisvesting van groot belang.	Bestuur en dienstverlening	Open en daadkrachtig bestuur, dienstverlening op maat: De nieuwe gemeente Maashorst verdient een bestuur dat lef heeft, open en nieuwsgierig is en kansen omzet in resultaten. Dat kunnen én willen we niet alleen. Dat doen we samen met onze inwoners, ondernemers en maatschappelijke instellingen. En ook buiten Maashorst zoeken we intensief de samenwerking op. We zijn een ambitieuze en betrouwbare partner in en voor de regio.
Sport, cultuur, recreatie en natuur	Iedereen doet mee: Ons rijke verenigingsleven – van voetbalclubs tot carnavals- en muziekverenigingen – vormt een belangrijk onderdeel van de identiteit en eigenheid van onze dorpen. Het zorgt niet alleen voor een sterke binding, maar draagt ook bij aan de leefbaarheid. We koesteren dit verenigingsleven. Met nieuw beleid voor vrijwilligers en subsidiëring van hun organisaties blijven we dit faciliteren en waarderen, zodat onze dorpen vitaal blijven. En we zetten ons in om iedereen in Maashorst mee te laten doen aan sport, cultuur en natuur!	Bedrijfsvoering en inkomsten	Een stevig fundament voor nu en de toekomst: De gemeente Maashorst heeft een duidelijke missie en visie: we zijn ambitieus! De organisatie staat midden in de maatschappij, is ondernemend en toont lef. Dit kan alleen vanuit een goede en solide basis. Alleen als de basis op orde is, ontstaat immers ruimte voor vernieuwing en ontwikkeling. Dat betekent ook dat de financiën in Maashorst op orde zijn.

Tijdens de gesprekken in het kader van de nulmeting kwam in aanvulling en ter verdieping op hetgeen over ambities en opgaven is opgenomen in de hiervoor beschreven documenten - het volgende naar voren.

- *De ambities en opgaven zoals opgenomen in de toekomstvisie en bestuursakkoord worden breed gedeeld en onderschreven.* Naar deze documenten wordt in de gesprekken steeds verwezen.
- *Het valt en staat met participatie en goed kernenbeleid.* In veel van de gesprekken wordt het belang van participatie, maatwerk en een serieus kernenbeleid naar voren gebracht.
- *Duurzaamheid, huisvesting en vervoer & bereikbaarheid worden af en toe gemist als speerpunt.* Met name door leden van de gemeenteraad werd dit naar voren gebracht.
- *De gemeente is ambitieus.* Dit kunnen gesprekspartners zich voorstellen. Tegelijkertijd wordt opgeroepen balans te zoeken met de basis op orde brengen.
- *De wereld staat niet stil, nu al dienen nieuwe vraagstukken zich aan.* Dan gaat het bijvoorbeeld om de opvang van vluchtelingen uit Oekraïne, de huisvesting van asielzoekers, de energiecrisis en de verdere verdieping van de woningmarktcrisis.
- *De herindeling vond plaats ten tijden van de coronacrisis.* Dit heeft effect op realisatie van de opgaven en ambities.
- *Harmonisatie van beleid is een opgave an sich.* De wens is daarmee niet te lang te wachten en keuzes te maken.
- *Veel open deuren, het gaat om doorvertaling.* Het gaat om het doorvertalen en meetbaar maken van opgaven en ambities.

3.1.2 Realisatie opgaven en ambities uit documentatie (**eenmeting**)

Onderstaand wordt per thema aangegeven wat de gemeente Maashorst bereikt heeft. Daarbij baseren we ons op de programmarekeningen van de gemeente Maashorst en eventuele overige documentatie voor zover deze beschikbaar is.

Veiligheid

Crisisbeheersing en brandweer

De gemeente Maashorst heeft in 2022 een adviseur rampenbestrijding en crisisbeheersing aangenomen die zorgt dat de processen en functies nog actueel zijn. Ook heeft er een bestuurlijke oefening plaatsgevonden in 2022. In 2023 is deze komen te vervallen. Deze is opnieuw ingepland.

Daarnaast heeft elke gemeente de plicht om bij te dragen aan regionale functies. Die zijn vanuit Maashorst allemaal ingevuld. De adviseur rampenbestrijding en crisisbeheersing zorgt ervoor dat de processen en functies actueel blijven.

De gemeente Maashorst is in 2022 aan de slag gegaan met het actualiseren van de ramp- en crisisplannen. Naast Opleidingen – Trainingen – Oefenen (OTO) is er gewerkt aan een lokaal gemeentelijk opschalingsmodel voor het beheersen van incidenten en crises die niet onder de veiligheidsregio vallen (GRIP). Dit was in 2023 echter nog niet gereed en wordt nu in 2024 opgepakt. In 2023 is de brandweer in Maashorst 372 maal uitgerukt. Er zijn posten in Uden, Schaijk en Zeeland.

Van de vijf voorgenomen activiteiten zijn er in 2022 vier uitgevoerd. In 2023 zijn van de vijf voorgenomen activiteiten er twee uitgevoerd. Twee activiteiten worden in 2024 verder geborgd of opgepakt.

Openbare orde en veiligheid

Onderstaand worden puntsgewijs de belangrijkste resultaten beschreven op het gebied van openbare orde en veiligheid. Eerst voor het jaar 2022 vervolgens voor het jaar 2023.

2022

- Prioriteitstellingen op veiligheidsgebied. Door de gemeenteraad is het Integraal VeiligheidsPlan vastgesteld (IVP) met daarin prioriteiten op het gebied van veiligheid.
- Met ketenpartners is het jeugdsignaleringsoverleg opgestart om jongeren vroegtijdig in beeld te krijgen. Een regievoerder complexe casuïstiek is aangesteld in 2023, zo wordt aangegeven in het jaarverslag.
- Door het BOA-team is ingezet op verbetering van het toezicht in de wijken en het stimuleren van buurtpreventie. Contacten in de wijk worden verbeterd onder meer door het project Bondgenoten.
- Voortzetten aanpak van criminaliteit, fraude en ondermijning. Er is huisvesting gerealiseerd voor de Taskforce RIEC in Maashorst.
- Het Interventieteam Maas & Leijgraaf is opgezet. De gemeente Maashorst neemt daaraan deel. Dit team richt zich op het beter en veiliger oppakken van complexe handhavingzaken in samenwerking.
- Er is gewerkt aan het verbeteren van de samenwerking tussen taakvelden zorg en veiligheid.
- Er is gestart met de ontwikkeling van een 10-puntenplan Veilig Publieke Taak. Bij de verdere uitwerking in 2023 wordt aansluiting gezocht bij de Brabantse Norm weerbare overheid.
- Er is meegedaan aan de landelijke Week van de Veiligheid.

Hiermee is het overgrote merendeel van de voorgenomen activiteiten uit de programmabegroting 2022 uitgevoerd.

2023

- Er zijn samen met de politie op basis van criminaliteitscijfers prioriteiten gesteld. In 2023 is extra aandacht gegeven aan diefstal van (elektrische) fietsen.
- Ook in 2023 is het jeugdsignaleringsoverleg met verschillende partners voortgezet.
- Het team BOA's zet in op wijkgericht werken. Er zijn verschillende buurtpreventieprojecten opgezet. Daarnaast voeren de BOA's een steeds uitgebreider takenpakket uit. Denk aan inzet bij evenementen, begeleiding van demonstraties en controles op illegale prostitutie. Ook andere afdelingen van de gemeente maken steeds meer gebruik van de BOA's, zoals de controles op afval en hulp bij sociale problemen
- In 2023 is City-control aangeschaft, een systeem waarin de BOA's hun dagelijkse taken kunnen vastleggen. Hiermee kunnen beter de inspanningen en resultaten worden gemonitord. Ook is extra capaciteit ingezet vanwege de opening van de noodopvang voor asielzoekers in het Van der Valk Hotel.
- Het RIEC is gevestigd in het gemeentehuis van Maashorst.
- In 2023 zijn 58 controles uitgevoerd/locaties bezocht met diverse ketenpartners, zoals de politie, omgevingsdienst, douane, NVWA, Nederlandse Arbeidsinspectie, Enexis en woningstichtingen.
- Binnen de Maas & Leijgraaf-samenwerking is in 2023 gestart met het projectmatig implementeren van de Brabantse Norm Weerbare Overheid.
- Met ingang van 2023 is structurele capaciteit beschikbaar gekomen om de informatiepositie van de gemeente te versterken. Zo is in 2023 een Veiligheidsinformatieknooppunt (VIK) voorbereid, dat in het eerste kwartaal van 2024 gereed is. In 2023 zijn er diverse proefcasussen geweest en daaruit blijkt dat deze aanpak werkt.
- Verbeteren samenwerking tussen taakvelden zorg en veiligheid.
- De samenwerking tussen de taakvelden zorg en veiligheid is de afgelopen jaren sterk verbeterd. De (door-)ontwikkelingen in de aanpak van personen met onbegrepen gedrag en nazorg voor ex-gedetineerden krijgen extra aandacht. Naast aandacht voor casuïstiek is in 2023 gestart met ontwikkeling van beleid op een integrale aanpak voor de raakvlakken zorg en veiligheid. Dit wordt gedaan onder de noemer Sterke Sociale Basis. In mei 2024 is door het college ingestemd met dit beleidskader en in juni 2024 heeft de raad hiermee ingestemd.

Hiermee is het overgrote merendeel van de voorgenomen activiteiten uit de programmabegroting 2023 uitgevoerd.

Verkeer en vervoer

Verkeer en vervoer

Onderstaand staan puntsgewijs de resultaten op het gebied van verkeer en vervoer in de jaren 2022 en 2023.

- Samen met de provincie is het voorbereidingstraject voor de herinrichting van de N264 afgerond en is met het uitvoeringstraject gestart. Er is een overeenkomst gesloten met betrokken uitvoerende partijen en een deel van de werkzaamheden is uitgevoerd.
- De snelfietsroutes zijn aangelegd aan de noord- en zuidzijde van Uden-centrum. Dat zal het fietsgebruik stimuleren. Er wordt onderzoek uitgevoerd naar de snelfietsroute Gennep-Uden (F264).
- In het kader van de verkeersveiligheid is de middengeleider op de Runstraat/Schajkseweg verwijderd.
- Met regiogemeenten wordt gezamenlijk opgetrokken om regionale mobiliteitszaken op te lossen. Denk hierbij aan de MIRT A50, BRT (bus rapid transit), HUB-locaties en inzet van deelvervoer.
- Het aantal laadpalen is flink uitgebreid.

Hiermee is een deel van de voorgenomen activiteiten uit de programmabegroting uitgevoerd. Een deel van de activiteiten is naar achteren geschoven/vertraagd. Bijvoorbeeld het opstellen van het Mobiliteitsplan heeft vertraging opgelopen onder andere door het uitstel van de vaststelling van de Omgevingsvisie. Ook enkele aanpassingen aan gemeentelijke wegen hebben vertraging opgelopen.

Parkeren

Onderstaand staan puntsgewijs de resultaten op het gebied van parkeren in de jaren 2022 en 2023.

- Voor de parkeerterreinen van Bernhoven is de aanbesteding van toegangsapparatuur voorbereid. De uitvoering stond eerst gepland voor 2023 maar is verschoven naar 2024.
- Het opstellen van nieuw parkeerbeleid is naar achteren geschoven. Dit vindt pas plaats na het opstellen van Mobiliteitsplan Maashorst (MOMA).

Het nieuwe parkeerbeleid en het onderzoek naar fietsparken lopen achter op planning. De aanleg infrastructuur voor elektrische voertuigen loopt op schema.

Economie en toerisme

Economische ontwikkeling

In 2022 wordt geen beschrijving gegeven van de resultaten, enkel de activiteiten worden beschreven. Deze zijn vrijwel allemaal conform programmabegroting uitgevoerd. In 2023 zijn de volgende resultaten geboekt:

- Harmonisatie van beleid van de voormalige gemeenten Uden en Landerd (bijv. verordening Winkeltijden).
- Opstellen subsidieregelingen voor parkmanagement, centrummanagement, sfeeraankleding kernen, centrumpromotie Uden, ondersteuning startende ondernemers en hybride leren en werken. Hiermee wordt de samenwerking met de ondernemersorganisaties versterkt.
- Uitvoering Centrumvisie Uden, een verkenning naar mogelijke nieuwe bedrijventerreinen, het opstellen van de visie toerisme en recreatie, samenwerking in de regio en de doorontwikkeling van Agroproeftuin de Peel.

Hiermee zijn alle voorgenomen activiteiten uit de programmabegroting 2023 uitgevoerd.

Fysieke bedrijfsinfrastructuur

In 2022 en 2023 is gewerkt aan dezelfde projecten: Bedrijventerrein Hoogveld-Zuid, Bestemmingsplan Reek-Zuid, Invulling Vluchtoordweg Uden, Bedrijventerrein Voederheil II en Voederheil-West in Zeeland.

- Het college heeft de ontwerpbestemmingsplannen vastgesteld voor de bedrijventerreinen Hoogveld-Zuid en Voederheil. Ook hebben beide plannen ter inzage gelegen.
- Voor bedrijventerrein Reek-Zuid is een nieuw bestemmingsplan in procedure gebracht. Dat is inmiddels onherroepelijk. Ook is onderzoek gedaan naar de mogelijke invulling van locatie Vluchtoordweg in Uden.

Hiermee zijn uiterlijk in 2023 alle voorgenomen activiteiten uit de programmabegrotingen van 2022 en 2023 uitgevoerd.

Economische promotie

In 2022 en 2023 is ingezet op dezelfde doelstellingen. Over de resultaten is in de programmarekeningen 2022 en 2023 het volgende opgenomen:

Stimuleren van toerisme en recreatie door middel van branding richting inwoners en bezoekers. Het aanbod in natuur, vrijetijdvoorzieningen en cultuurhistorie is onder de aandacht gebracht. Branding speelt ook voor de interne organisatie een belangrijke rol. Er is intern ingezet op de kernwaarden. Daarnaast wordt onderzoek gedaan naar een geschikte locatie voor een evenemententerrein en wordt ingezet op de promotie van het centrum van Uden.

Hiermee zijn de meeste voorgenomen activiteiten uit de programmabegrotingen van 2022 en 2023 uitgevoerd. Het vinden van een geschikte locatie voor een evenemententerrein in het buitengebied loopt.

Onderwijs

Onderwijsbeleid en leerlingenzaken

In 2022 en 2023 is ingezet op dezelfde doelstellingen. Over de resultaten is in de programmarekeningen 2022 en 2023 het volgende opgenomen:

- Regelmatige afstemming met diverse partijen, zoals onderwijs, kinderopvang, GGD, etc. over de inzet van de NPO-middelen.
- Op alle scholen in de gemeente Maashorst wordt gewerkt met een aansluitfunctionaris vanuit de GGD/ONS welzijn. Die probeert vroegtijdig ondersteuningsvragen te signaleren van kinderen en gezinnen. Vanuit de NPO-middelen is er een pilot gestart op een aantal scholen. Het gaat om de inzet van de familiecontactpersoon die laagdrempelig insteekt op de behoeftes van het onderwijs en opvoeders. Deze pilot is in 2023 geëvalueerd. Op basis van de uitkomsten is besloten om de inzet van een familiecontactpersoon voor 1 jaar voort te zetten, op basis van een herziene opdracht.
- Op SBO de Tandem en SO de Vlinder is in 2022 gestart met een pilot rondom onderwijszorgarrangementen. Deze pilot wordt ook vanuit de NPO-middelen gefinancierd. Het gaat om een intensieve samenwerking tussen een zorgaanbieder (bijv. Koraal) en het onderwijs. Die moet leiden tot optimalisatie van de randvoorwaarden voor onderwijs en de ontwikkeling van de leerlingen. De leerkrachten en onderwijsassistenten kunnen zich daardoor beter focussen op hun kerntaak; het geven van goed onderwijs.
- In 2023 is in samenwerking met partners zoals onderwijsinstellingen, kinderopvang, GGD, ONS welzijn etc. gewerkt aan het opstellen van onderwijsachterstanden-beleid. Dat beleid is vastgesteld door de gemeenteraad in december 2023.
- Daarnaast is in 2023 geïnvesteerd in het versterken van de samenwerking door organisatie van een netwerkbijeenkomst, ontwikkeling van een netwerkkaart en herinrichting van de Lokaal Educatie Agenda.

Hiermee zijn de voorgenomen activiteiten uit de programmabegroting 2022 uitgevoerd en uit de programmabegroting 2023 deels uitgevoerd. Er wordt gewacht op de resultaten van een regionale inventarisatie schoolverzuim en schooluitval voordat lokale interventies verder worden uitgewerkt. Het onderzoek naar wat er nodig is voor realisatie van een specialistische voorziening in Maashorst loopt nog.

Onderwijshuisvesting

Op het gebied van onderwijshuisvesting springt met name de Nieuwbouw IKC West in het oog. Daarin zijn in 2022 en 2023 stappen gezet in planvorming en financiering. Verder hebben beperkt activiteiten plaatsgevonden. In de programmarekening van 2022 wordt aangegeven dat gestart is met het opstellen van een Integraal Huisvestingsplan maar in 2023 wordt aangegeven dat daar in 2023 mee is gestart.

Sport, cultuur, recreatie en natuur

Sportbeleid en activering

In 2022 en 2023 is ingezet op het komen tot nieuwe Sport- en beweegvisie voor Maashorst. Daartoe is in 2023 is een participatietraject doorlopen met belanghebbenden. Gelijktijdig is naar aanleiding van deze bijeenkomsten het Sportakkoord herijkt. Daaruit is een kernteam ontstaan met een uitvoeringsagenda. Dit heeft een nieuw Lokaal Sportakkoord Maashorst opgeleverd waarmee wordt aangesloten op het landelijke Gezond en Actief Leven Akkoord (GALA). Daarnaast is de deelname aan de regionale samenwerking Uniek Sporten voortgezet. Dat geldt ook voor de inzet van de buurtsportcoaches.

Doordat de nieuwe sport- en beweegvisie in 2024 wordt voorgelegd aan de gemeenteraad is de uitvoering van enkele activiteiten vertraagd. Dit proces heeft enige vertraging opgelopen, omdat de gemeente meer ruimte nodig had voor een uitgebreid participatietraject.

Sportaccommodaties

In 2022 zijn de sporthallen Zeeland en De Eeght opgeleverd. Verder is ingezet op onderhoud en vernieuwing van accommodaties (velden en verlichting). Enkele beleidsdossiers lopen nog door zoals de (al dan niet) uitplaatsing van de Red Sox, Realisatie Sport en spel Reek en het beperken van geluidsoverlast van het motorcrossterrein Zevenbergen Oss.

In 2023 zijn vervolgens de voorbereidingen voor een nieuwe locatie Sport en Spel Reek afgerond en vastgesteld door zowel het college als de gemeenteraad. Ook is een besluit genomen ten aanzien van de locatie van de Red Sox. Verder wordt het meerjarenonderhoudsplan voor sportaccommodaties verwacht in Q1 2024. Met veel van de voorgenomen activiteiten is dus wel gestart maar wordt iets achtergelopen op planning. Wel is in alle gevallen besluitvorming en/of resultaat voorzien in 2024. Dit geldt nog niet voor het beperken van geluidsoverlast motorcrossterrein Zevenbergen Oss.

Cultuur

In 2022 en 2023 is nieuw cultuurbeleid ontwikkeld. Daartoe is een uitgebreid participatietraject doorlopen. Eind 2023 is gestart met de uitvoering van dit beleid met de introductie van nieuwe subsidieregeling voor culturele organisaties. Daarnaast is het evenement Passie voor Pasen in 2023 financieel ondersteund en zijn de instandhoudingsubsidie voor gemeentelijke monumenten, uitvoeringsregels voor de monumenten, selectiecriteria en het welstandsbeleid geharmoniseerd.

Daarnaast is er in 2022 geïnvesteerd in het versterken van de samenwerking binnen het lokale culturele veld. Door lokale organisaties bij elkaar te brengen tijdens de cultuurcafés en door het financieel ondersteunen van Passie voor Pasen als gemeente. Ook is in 2022 geïnvesteerd in het verhogen van de kwaliteit van cultuureducatie binnen het basisonderwijs door financieel bij te dragen aan het cultuureducatie- en talentontwikkelings-programma Xpress.

Daarmee is het merendeel van de voorgenomen activiteiten uitgevoerd. Dat geldt nog niet voor het realiseren van een nieuw beleid voor het behouden en versterken van cultuurhistorie omdat harmonisering van cultuurbeleid voorrang kreeg. In 2024 wordt dit opgepakt.

Media

In 2022 en 2023 is met name ingezet op het maken en evalueren van prestatieafspraken met DTV. Ook is een besluit genomen in 2022 om de omroep structureel financieel te ondersteunen. Tot slot is het online uitzenden van raads- en commissievergaderingen in 2023 ingericht. Daarmee zijn de activiteiten uit de programmabegrotingen uitgevoerd.

Openbaar groen en (openlucht) recreatie

In 2022 en 2023 is ingezet op het natuurgebied de Maashorst. In 2022 is het Cluster Natuurgebied De Maashorst van start gegaan. Naast regulier beheer en onderhoud van natuur en recreatieve voorzieningen, is een concept Inrichtings- en beheerplan opgesteld en is gestart met de nieuwe Gebiedsvisie. Naar de Gebruikersraad en Raad van Advies zijn ook bewoners en andere belanghebbenden betrokken bij het proces.

Uiteindelijk is in 2023 een nieuwe gebiedsvisie voor De Maashorst vastgesteld. Verder is samen met Platform Toerisme Maashorst en de Samenwerkende recreatie ondernemers Maashorst een Visie Recreatie en Toerisme opgesteld met een uitvoeringsprogramma. Deze zijn in april 2023 door de gemeenteraad vastgesteld. Ook zijn (nieuwe) websites ontwikkeld voor het natuurgebied De Maashorst en ter promotie van gemeente Maashorst. Ook zijn andere media ingezet om de bekendheid van Maashorst te vergroten. De harmonisatie van beleid is doorgeschoven naar 2024. Ook een deel van de andere voorgenomen activiteiten hebben vertraging opgelopen waarbij de planning is dat veel van deze activiteiten in 2024 worden opgepakt.

Sociaal domein

Samenkracht en Burgerparticipatie

In 2022 is een strategisch kader opgesteld voor toekomstige ontwikkelingen in het sociaal domein. Daarin ligt een belangrijke nadruk op preventie, eigen kracht van inwoners en het benutten van algemene voorzieningen in hun nabije omgeving. Dit kader biedt koers voor de verdere beleidsontwikkelingen op de verschillende terreinen binnen het sociaal domein. In 2023 zijn hierin de eerste stappen gezet door onder andere te starten met het opstellen van een beleid gericht op het neerzetten van een sterke sociale basis in de wijken/kernen van Maashorst.

Hiermee zijn twee van de zeven activiteiten uit de programmabegroting 2023 uitgevoerd in 2023. De andere activiteiten, zoals ontwikkeling van beleid om een stevige sociale basis te creëren in de wijken en het ontwikkelen van een inclusieagenda Maashorst, zijn doorgeschoven naar 2024.

Toegang en eerstelijnsvoorzieningen

In 2022 waren er wachtlijsten bij de gemeentelijke toegang voor het krijgen van gespecialiseerde hulp. Om grip te krijgen op die wachtlijsten is een plan van aanpak opgesteld. Daardoor zijn de wachttijden eind 2023 teruggebracht tot de hiervoor gestelde gemeentelijke termijn.

Daarnaast zijn er verschillende activiteiten uitgezet om in samenwerking met ketenpartners sterker in te zetten op preventie. Hier is bijvoorbeeld de inzet van preventiewerkers jeugd uit naar voren gekomen. Dit is een samenwerking tussen de GGD, ONS welzijn, Compass en de gemeente.

Verder is de inzet van een praktijkondersteuner jeugd bij de huisartsen verder uitgebreid. Hierdoor worden er minder rechtstreekse verwijzingen door een huisarts naar vaak specialistische (duurdere) jeugdhulp gedaan.

Twee van de drie voorgenomen activiteiten uit 2023 zijn nog niet gerealiseerd. Deze zijn verbonden aan respectievelijk het beleidsplan WMO en de uitvoering van het beleid op de sterke sociale basis. Doordat de ontwikkeling daarvan later is afgerond geldt dat ook voor deze activiteiten.

Inkomensregelingen

Om op een goede manier vorm te geven aan het armoedebeleid is in 2022 een interne werkgroep geformeerd en is door het organiseren van een stakeholdersbijeenkomst en een raadsinformatieavond input opgehaald voor het nieuw te vormen beleid. Daarnaast zijn gesprekken gepland met inwoners die tot de doelgroep behoren. Het nieuw armoedebeleid is eind 2023 door de gemeenteraad vastgesteld.

In 2023 zijn diverse minimaregelingen (o.a. zwemregeling) geharmoniseerd. Daarnaast is het beleidskader Armoede & Schulden 2024-2027 vastgesteld. Ook is er begonnen met het aanbieden van schuldhulp voor ondernemers.

De aanpak vroegsignalering bij schulden is in 2023 versterkt door in te zetten op huisbezoeken en systematisch te werken. Verder is de rijksmaatregel Energietoeslag uitgevoerd. Daarmee zijn ruim 2.000 huishoudens die hier recht op hadden ondersteund in hun energielasten.

Nieuw beleid omtrent de Participatiewet is doorgeschoven naar 2024.

Maatschappelijke en arbeidsparticipatie

Er wordt zowel in 2022 als 2023 op uiteenlopende wijze ingezet op duurzame uitplaatsing van bijstandsgerechtigden. Ook kunnen kandidaten diverse trajecten volgen ter voorbereiding op uitplaatsing, daartoe is al in 2021 een samenwerking aangegaan met IBN. Daar is in 2022 en 2023 verder vorm aan gegeven. Verder wordt maandelijks een werkcafé's georganiseerd om bijstandsgerechtigden en werkgevers met elkaar in contact te brengen. Ook is in 2023 gestart met het project 'Iedereen kans op werk'. Hiermee is uitvoering gegeven aan de voorgenomen activiteiten. Inzicht krijgen in de effectiviteit van het instrumentarium voor re-integratie loopt nog.

Maatwerkvoorzieningen (Wmo)

In 2022 waren er wachtlijsten bij de gemeentelijke toegang voor het krijgen van gespecialiseerde hulp. Om grip te krijgen op de wachtlijsten is er een plan van aanpak opgesteld. Ook is er constante aandacht voor het vergroten van de zelfredzaamheid van inwoners en het aanspreken van inwoners op hun eigen verantwoordelijkheid. Verder is ingezet op het borgen van ondersteuning dicht bij de inwoners. Daarbij lag de focus op inzet van algemene (en/of collectieve) voorzieningen, waarvoor geen beschikking of inmenging van de gemeente nodig is. De gemeente Maashorst heeft onderzoek gedaan naar mogelijkheden om voorzieningen collectief te maken en nieuwe afspraken gemaakt met bestaande voorzieningen en tussenpersonen. Ook zijn de verordening Maatschappelijke Ondersteuning en het beleidsprogramma Wonen en zorg in 2023 door de raad vastgesteld. Daarmee zijn de activiteiten uit de programmabegroting 2023 uitgevoerd.

Maatwerkdienstverlening 18+/ Maatwerkdienstverlening Wmo

In september 2022 heeft de gemeenteraad de lokale ontwikkelagenda 2022-2024 'Opvang, Ondersteuning en Zorg voor inwoners met een psychische kwetsbaarheid' vastgesteld. Vervolgens is gestart met de uitvoering. Ook zijn in 2022 en 2023 diverse pilots uitgevoerd, zoals StepStones en Gewoon Herstel. Deze worden in 2024 geëvalueerd waarna het vervolg wordt bepaald. Daarmee is een deel van de dienstverlening nog in ontwikkeling. Verder wordt gewerkt aan een masterplan voor passende zorg aan de groeiende groep ouderen. Kaders hiervoor zijn 2023 door de raad vastgesteld. Een nadere uitwerking volgt voor de zomer van 2024. Hiermee zijn de activiteiten uit de programmabegroting 2023 uitgevoerd. Veel van de voorgenomen activiteiten uit 2022 hebben een plek gekregen in lopende beleidstrajecten zoals de herijking van het beleidskader Wmo, het Masterplan ouderen en het programma Zorg en Veiligheid.

Maatwerkdienstverlening Jeugdhulp

In 2022 zijn de consulenten jeugd geschoold in de 'Top 3 methodiek' die professionals helpt bij het opstellen van een integraal veiligheidsplan. Hierbij wegen ze af welke zorg op welk moment het meest passend is en geven ze ook een doorkijk naar het afbouwen van zorg. Ook is de gemeente in 2022 gestart met het integraal bespreken van casuïstiek. Voortaan bespreken consulenten casussen op alle relevante aspecten (jeugd, Wmo, participatie en werk/inkomen) en verbinden hier acties aan.

Verder is de werkgroep 'Veilig in Afhankelijkheidsrelaties' (VIA) opgericht. De doorlooptijd van wachtlijsten blijft een uitdaging en een punt van aandacht. Dat komt deels door krapte op de arbeidsmarkt (te weinig hulpverleners), maar ook omdat de gemeente niet altijd invloed kan uitoefenen op de wachtlijsten vanwege de complexe problematiek van veel jeugdigen.

De voorgenomen activiteiten uit 2022 en 2023 zijn daarmee voor het merendeel uitgevoerd. Aan de lokale doorvertaling van de Landelijke Hervormingsagenda Jeugd wordt nog gewerkt. De gemeente was namelijk in afwachting van het Beleidsprogramma Jeugd dat regionaal werd opgesteld en inmiddels in 2024 door de gemeenteraad is vastgesteld.

Volksgezondheid, milieu en duurzaamheid

Volksgezondheid

Er is in 2022 en 2023 vanuit de GGD ingezet op gezondheidsbevordering en aandacht voor leefstijl door gezondheidsvoorlichtingen en het uitdragen van landelijke campagnes. Deze vormen van voorlichting richten zich op diverse leeftijden. Daarnaast is er door diverse partners ingezet op het ondersteunen en uitvoeren van activiteiten in de wijken. Voorbeelden hiervan zijn het organiseren van fittestdagen, het geven van voorlichting en het organiseren van ontmoetingen in de wijken. Dit draagt bij aan het welbevinden van onze inwoners. De GGD heeft zich ook, samen met partners, ingezet om in Maashorst de landelijke richtlijnen van de vaccinatiegraad op peil te houden. Denk bijvoorbeeld aan COVID-vaccinaties en de 22 weken prik.

In 2022 en 2023 zijn verder vanuit de actieprogramma's 'Een tegen eenzaamheid' en 'Oog voor elkaar' zijn verschillende activiteiten georganiseerd rondom het thema eenzaamheid. Denk hierbij aan huisbezoeken van inwoners ouder dan 75, trainingen voor professionals voor het bespreken van eenzaamheid en het verspreiden van signaleringskaarten eenzaamheid.

In 2022 is het strategisch kader opgesteld, waar normaliseren een uitgangspunt van is. Dit kader biedt koers voor de verdere beleidsontwikkelingen op de verschillende terreinen binnen het sociaal domein. In 2023 is gestart met het lokaal invulling geven van de twee landelijke akkoorden: IZA (Integraal Zorg Akkoord) en GALA (Gezond en Actief Leven Akkoord). Hiervoor is een projectgroep gestart die de individuele onderwerpen uitwerkt en verankert in beleid.

De voorgenomen activiteiten zijn deels gerealiseerd en deels naar achteren geschoven. Gezondheidsbeleid is nog in ontwikkeling, de inzet van leefstijlcoaches gebeurt in 2024 en ook het AED-beleid is nog in ontwikkeling.

Riolering

In 2022 is de subsidieregeling klimaatadaptieve maatregelen voor het eerst volledig opgegaan, zelfs na een tussentijdse verhoging van het beschikbare bedrag. Vele particulieren zijn daarmee geholpen om stappen in de goede richting te zetten. Ook zijn er verschillende projecten zoals overstortleiding Bitswijk en Vijfhuis - Morel aangelegd, waarbij de omgeving klimaatveerkrachtig en water robuust is ingericht. Op het uitbreidingsplan De Ruiter is een nieuwe vorm van klimaatveerkrachtige inrichting aangelegd, waarbij het regenwater gescheiden en bovengronds naar wadi's wordt geleid. In het beheer van bestaande riolering is een flinke inhaalslag gemaakt met het verwijderen van wortels. Deze wortels zorgen voor vernauwingen, waardoor wateroverlast kan ontstaan en daarom is het verwijderen een speerpunt in het beleidsplan.

In 2023 zijn diverse projecten uitgevoerd zoals de reconstructie van de Oude Maasstraat, de aanleg van hemelwaterbergingen op het Hoenderbosplein en Jochem de Wildtstraat, en de aanleg van waterbergende funderingen in de Kruissherenstraat en het Oude Kerkepad (beide pilotprojecten). Bij al deze projecten is de omgeving ingericht volgens onze uitgangspunten 'klimaatveerkrachtig' en 'water robuust'. Maar ook in het beheer van bestaande riolering is een flinke inhaalslag gemaakt. Bijvoorbeeld met het verwijderen van wortels. Die veroorzaken namelijk vernauwingen, waardoor wateroverlast kan ontstaan. Daarom is het verwijderen een speerpunt in het beleidsplan van de gemeente Maashorst.

Daarmee is een deel van de geplande activiteiten (met name projecten) afgerond. Een deel van deze projecten is vertraagd en loopt nog door in de komende jaren. Voorbereidingswerkzaamheden van een aantal projecten zijn al wel uitgevoerd maar de uitvoering volgt.

Afval

Het afvalbeleid is geharmoniseerd. Daarbij zijn gemeenteraad en inwoners geconsulteerd. Vanaf 1 januari 2024 kunnen alle inwoners van gemeente Maashorst gebruik maken van de milieustraat in Uden. Gemeenschappelijke Regelingen zijn opgezegd, zodat vanaf 2024 de milieustraat en vanaf 2025 de afvalinzameling gelijk getrokken kan worden voor heel gemeente Maashorst. In 2022 en 2023 is het aanbod voor zwerfafval-gastlessen aangeboden aan alle scholen in de gemeente. Inwoners wordt verder gefaciliteerd bij het opruimen van zwerfafval en de gemeente organiseert de jaarlijkse Opschoondag gemeentebreed.

Hiermee is het merendeel van de vijf activiteiten uitgevoerd.

Milieubeheer

In 2022 hebben veel voorbereidende werkzaamheden plaatsgevonden waarna in 2023 de volgende resultaten zijn geboekt:

- Op basis van de Transitievisie Warmte is het Uitvoeringsplan Verduurzaming Gebouwde Omgeving 2023-2026 vastgesteld.
- Als uitwerking van het Nationaal Isolatieprogramma (NIP) is het Uitvoeringsplan Lokale Aanpak Isolatie Maashorst 2024-2026 voorbereid voor vaststelling in Q1-2024.
- Er is gestart met het versneld uitvoeren van energiebesparende maatregelen aan het gemeentelijk vastgoed.
- De eerste routekaarten 'naar een CO₂ neutrale energievoorziening in 2050' zijn opgesteld en de eerste DUMAVA-subsidieaanvragen zijn goedgekeurd.
- Er is een stimuleringscampagne voor zonnepanelen uitgevoerd.
- Er is een eerste pilot gestart met zon op dak in combinatie met batterijopslag.
- Er is gestart met de tender grootschalige opwek volgens de kaders van het beleid Grootschalige opwek zon en windenergie en het Addendum Sociaal- maatschappelijke voorwaarden voor grootschalige opwekking zonne- en windenergie Maashorst.
- Er is sprake van een verschuiving van MVI als specifiek inkoop-gerelateerd onderwerp naar borging van duurzaamheid in de hele organisatie, inclusief de opdrachtgever. Dit noemt Maashorst Maatschappelijk Verantwoord Opdrachtgeven & Inkopen. (MVOI). In 2023 is het nieuwe inkoopbeleid in lijn met deze verschuiving voorbereid.
- Inwoners zijn over het bestaande deelauto concept geïnformeerd.
- Er is een Duurzame Doelen Agenda Veerkrachtig en Soortenrijk (Klimaatadaptatie en Biodiversiteit) opgesteld en in november 2023 door de raad vastgesteld.
- Er is een klimaat-impactanalyse uitgevoerd in voorbereiding op het beleids- en uitvoeringsprogramma (2024).
- De gemeente Maashorst is in 2023 aangemeld als Global Goals Gemeente.

Hiermee zijn de voorgenomen activiteiten uitgevoerd.

Begraafplaatsen en crematoria

In 2022 en 2023 zijn openbare begraafplaatsen volgens het vastgestelde beeldkwaliteit onderhouden, zodat deze een goed verzorgde uitstraling hebben. In de programmarekening van zowel 2022 als 2023 is opgenomen dat inmiddels budget is gereserveerd voor omvorming van een gedeelte van de begraafplaats aan de Bronkhorstsingel dat niet in gebruik is. Daarnaast wordt in beide programmarekeningen aangegeven dat de gemeente van plan is om op de algemene begraafplaats in Schaijk de entree kwalitatief te verbeteren. Aanpassing van de begraafplaatsen loopt vertraging op en is nu voorzien voor 2024.

Volkshuisvesting, ruimtelijke ordening en stedelijke vernieuwing

Ruimtelijke ordening

De verantwoording over 2022 en 2023 is van gelijke strekking. Op 1 januari 2024 is de Omgevingswet in werking getreden. Ter voorbereiding is in 2023 een ontwerp-omgevingsvisie opgesteld en ter inzage gelegd. Daarnaast is een proces voor ruimtelijke initiatieven ingericht en is er geoefend met de Intaketafel. Zowel in de organisatie als met ketenpartners (ODBN, Veiligheidsregio e.d.) wordt geoefend met het vergunningsverleningsproces en het uitwisselen van informatie via het DSO (Digitaal Stelsel Omgevingswet).

Daarnaast is in 2023 het huisvestingsbeleid arbeidsmigranten geharmoniseerd en is vanuit de Versnellingsagenda woningbouw de regierol van de gemeente op woningbouwontwikkelingen versterkt. Vanuit deze agenda heeft de gemeente in lijn met de ambities, verschillende acties opgestart om de productie van woningen te versnellen, om wijken en kernen te versterken en te komen tot een meer gevarieerd en bijzonder woonaanbod.

Kijkend naar de voorgenomen activiteiten is zichtbaar dat in 2022 sprake is van vertraging op een heel aantal dossiers maar dat deze vervolgens in 2023 vrijwel allemaal zijn afgerond.

Grondexploitaties

Vanuit de Versnellingsagenda woningbouw heeft de gemeente in 2022 de regierol op woningbouwontwikkelingen versterkt. In 2023 is deze lijn voortgezet. Vanuit deze agenda zijn verschillende acties opgestart om de productie van woningen te versnellen, om wijken en kernen te versterken en te komen tot een meer gevarieerd en bijzonder woonaanbod. Vanuit het Rijk heeft de gemeente een subsidie ontvangen om meer personele capaciteit in te kunnen zetten om zes woningbouwprojecten te versnellen.

Veel van de voorgenomen activiteiten uit 2022 en 2023 zijn uitgevoerd. Enkele planologische procedures (Leeuweriksweg, Eikenheuvel) lopen nog door in 2024.

Wonen en bouwen

De gemeente Maashort heeft zijn regierol op woningbouwontwikkelingen versterkt. In 2022 is gestart met het programma Versnelling woningbouw en zijn meerjarige prestatieafspraken (samenwerkingsovereenkomst) met de corporaties en huurdersorganisaties afgesloten. In het kader van dit programma zijn verschillende beleidskaders geharmoniseerd en is het woningbehoefteonderzoek en woonwensenonderzoek afgerond. Ook is de Starterslening geharmoniseerd.

Daarnaast zijn in 2022 en 2023 een groot aantal nieuwe initiatieven beoordeeld en is de gemeente veelvuldig in gesprek geweest met ontwikkelende partijen om behoeften aan te laten sluiten op ontwikkelingen. In 2022 zijn 253 nieuwe woningen gereed gemeld en in 2023 waren dit er 309.

Regionaal zijn de uitgangspunten voor de verstedelijkingsstrategie vastgesteld en is de Woondeal ondertekend. Daarnaast is een regionaal onderzoek naar de woonwensen van woonwagengebouwen afgerond en is de inschrijvings- en toewijzingssystematiek voorbereid.

Hiermee zijn alle voorgenomen activiteiten in 2023 uitgevoerd.

3.1.3 Realisatie opgaven en ambities uit beelden (eenmeting)

Beelden uit de gesprekken

Uit de gesprekken komt het beeld naar voren dat betrokkenen in het algemeen tevreden zijn over de realisatie van opgaven en ambities door de gemeente Maashorst. De ambities en opgaven worden nog steeds breed gedeeld en onderschreven. Intern zijn zowel het bestuur als ambtenaren positief over de stappen die gezet zijn in de evaluatieperiode gegeven de context van een net gefuseerde gemeente.

Ook externe partners zijn over het algemeen tevreden over de realisatie van de gemeente. Gezien wordt dat de gemeente ambitieus en serieus werk maakt van doorontwikkeling van beleid en uitvoering. Ook binnen de veranderende context die geldt, denk bijvoorbeeld aan opgekomen opgaven als de opvang van vluchtelingen uit Oekraïne, het bredere migratieproblematiek, de stijging van energieprijzen en de overbezetting van het stroomnet en (de gevolgen van) de Covid-crisis.

Onderstaand geven we de hoofdlijnen weer uit de gesprekken met betrokkenen.

- **Impact voor inwoners vraagt een lange adem.** Zowel de gemeente zelf als partners en bijvoorbeeld raadsleden geven aan dat het tijd kost om tot maatschappelijke meerwaarde voor inwoners te komen, zij doen vaak dan ook geen uitspraak over of dit doel van de herindeling (al) is gelukt. Daarbij geeft men aan dat de tijd dit zal moeten leren.
- **De basis is beter op orde.** Dit geven vrijwel alle betrokkenen aan. Vanuit de gemeenteraad en maatschappelijke organisaties is hierbij bijvoorbeeld de (tijdige) realisatie van de harmonisatie op hoofdlijnen (in lijn met de Wet ARHI) genoemd. Medewerkers van de gemeente geven aan dat ook organisatorisch de basis op veel onderdelen op orde is. Daardoor zijn de randvoorwaarden om als gemeente goed te kunnen functioneren steeds meer aanwezig.
- **Beleid en visie krijgt steeds meer vorm.** Binnen uiteenlopende domeinen is sprake van nieuw beleid dat bovendien tot stand is gekomen in samenspraak met inwoners en andere stakeholders. Genoemd worden onder andere: Omgevingsvisie, woonzorgvisie, armoedebeleid, duurzaamheid, toerisme.

- **Projecten en programma's met wisselend succes.** In veel gesprekken is genoemd dat de gemeente in staat blijkt om projecten en programma's te trekken en daar voortgang in te boeken. Dit vermogen is met de herindeling toegenomen. Er wordt in dit verband door betrokkenen gewezen op het Versnellingsprogramma woningbouw en de projecten Moleneind en Sport en spel Reek, waarbij de sportaccommodatie Moleneind in Uden wordt verbeterd en in Reek een nieuwe sportaccommodatie wordt gebouwd om het breedtesportaanbod te centraliseren in één gebouw. Daarnaast werd de verplaatsing van het bedrijf Jonkergouw genoemd als positief voorbeeld. Door het verplaatsen van het bedrijf verdwijnt niet alleen veel overlast, maar ontstaat tegelijk ook ruimte voor woningbouw op de achterlaatllocatie.

Daartegenover staat dat in gesprekken met ondernemers en bewonersinitiatieven ook projecten worden genoemd die niet vlekkeloos verlopen of vertraagd zijn zoals de ontwikkeling van het bedrijventerrein Voederheil II in Zeeland. Diverse ondernemers hebben hun ongenoegen geuit over dat proces. Hierbij werd onder andere het verloren gaan van zichtlocaties en het afsluiten van de Landweer genoemd. Daarnaast wordt aangegeven dat verschillende projecten zijn vertraagd zoals in de Violierstraat en de Bloemenwijk en wordt gerefereerd aan het moeizame proces rondom woningbouw in Reek. Aan de andere kant zijn er ook positieve geluiden over projecten in Reek die wel goed lopen zoals de verbouwing van het Wapen van Reek, de dijkverzwaring en de inspanningen om een vrijliggend fietspad op de dijk te realiseren.

- **Succes binnen verschillende domeinen.** In gesprekken worden tal van voorbeelden genoemd van vooruitgang binnen verschillende beleidsdomeinen.
 - Ruimtelijke ontwikkeling, één van de grote opgaven van deze tijd, waar de gemeente zelf een Omgevingsvisie voor heeft geschreven en ook serieuze stappen heeft gezet in de realisatie van woningen. Ook zijn samenwerkingsafspraken met bijvoorbeeld woningcorporaties gemaakt, die werken.
 - Toerisme en recreatie krijgt volgens buurgemeenten en economische partners meer aandacht in de gemeente Maashorst dan voorheen in Uden en Landerd. De fusie heeft bijgedragen aan versterking van het profiel, zo wordt aangegeven.

- Over het sociaal domein wordt door medewerkers aangegeven dat de gemeente een kwaliteitsslag heeft weten te maken. Er is steeds meer aandacht voor preventie, jeugdzorg en inzet op de sociale basis in wijken en kernen. Ook is veel beleid ontwikkeld gericht op sport en bewegen, gezondheid, een sterke sociale basis en seniorenbeleid. Ook de samenwerking met Zorgcoöperaties krijgt steeds beter vorm, zo wordt gesteld.
- **Integraal werken bij de realisatie van opgaven blijft moeilijk.** Integraal werken was een aandachtspunt ten tijde van de nulmeting en is dat nog steeds. Zowel ambtelijk als door maatschappelijke partijen wordt aangegeven dat dit moeizaam van de grond komt. Het gemeentelijk beleid is nog te veel domeingericht, zo wordt aangegeven. Met name in het sociaal domein en op het gebied van wonen wordt integraliteit gemist. Wel is voorzichtig verbetering zichtbaar, bijvoorbeeld op het gebied van wonen zitten nu alle betrokken wethouders aan tafel, zo wordt aangegeven.

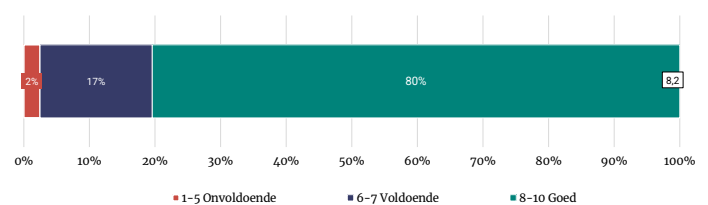
Beelden uit de enquête

Uit de enquête (aselecte steekproef) komen de volgende beelden naar voren die verband houden met de realisatie van publieke waarde door de gemeente Maashorst.

Buurt

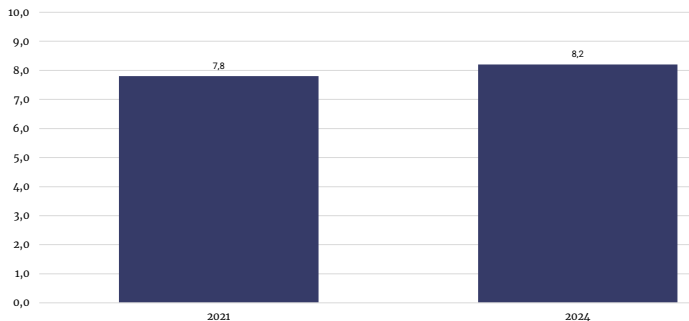
Over het algemeen uitte de inwoners tevredenheid over hun buurt, en geven een gemiddeld cijfer van een 8,2. Onder deze inwoners beoordelen acht op de tien inwoners (80%) het prettig wonen in hun buurt met een 8 of hoger, bijna één op de zes (17%) doet dit met een 6 of 7 en slechts een fractie (2%) beoordeelt hun buurt met een onvoldoende.

Uit de open link komt een vergelijkbaar beeld naar voren. Het aantal respondenten dat een onvoldoende geeft lichter echter iets hoger.



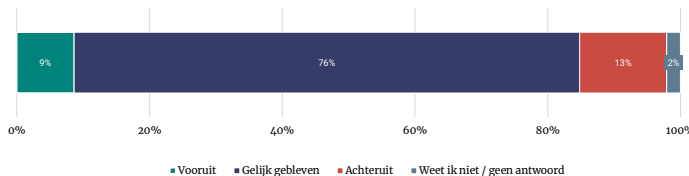
Figuur 10. Als u door middel van een rapportcijfer van 1 tot en met 10 zou mogen aangeven hoe prettig u het vindt om in uw buurt te wonen, welk cijfer zou u dan geven? Basis: allen (n = 1.109).

In 2021 beoordeelden inwoners van de toenmalige gemeenten Landerd en Uden in de Veiligheidsmonitor¹⁵ het 'prettig wonen' in hun buurt nog met een 7,8. Deze beoordeling ligt daarmee iets lager dan de huidige beoordeling van een 8,2.



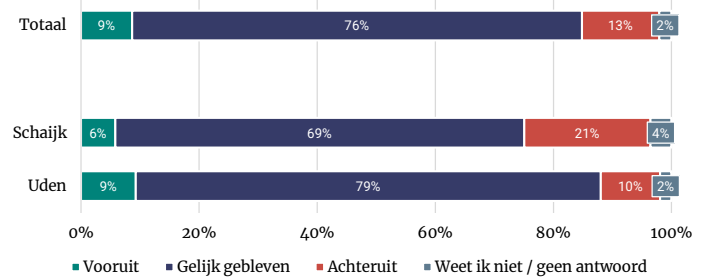
Figuur 11. Als u door middel van een rapportcijfer van 1 tot en met 10 zou mogen aangeven hoe prettig u het vindt om in uw buurt te wonen, welk cijfer zou u dan geven? Basis: allen (2021: n=1.129; 2024: n=1.109).

Driekwart van de inwoners van Maashorst vindt dat hun buurt in de afgelopen 12 maanden gelijk is gebleven. Het aandeel dat vindt dat hun buurt achteruit is gegaan (13%) ligt iets hoger dan het aandeel dat vindt dat hun buurt erop vooruit is gegaan (9%). Mensen die de open link hebben ingevuld zijn gemiddeld gezien kritischer. Van hen vindt 28% dat hun buurt er in de afgelopen 12 maanden op achteruit is gegaan.



Figuur 12. Vindt u dat de buurt waarin u woont in de afgelopen 12 maanden erop vooruit is gegaan, erop achteruit is gegaan of gelijk is gebleven? Naar woonkern. Basis: allen (n = 1.109).

Inwoners van Schaijk vinden significant vaker (21%) dan inwoners van Uden (10%) dat hun buurt achteruit is gegaan. Verder zijn er geen significante verschillen tussen de kernen.



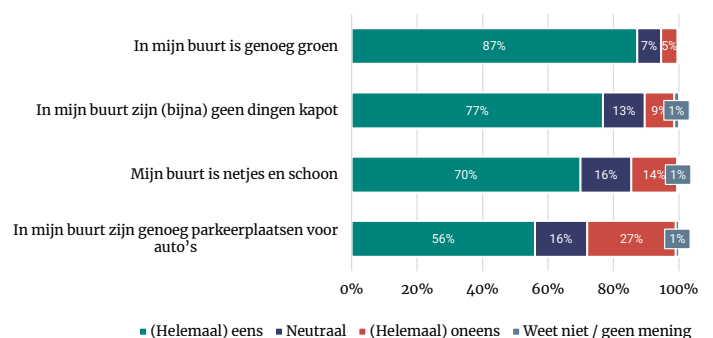
Figuur 13. Vindt u dat de buurt waarin u woont in de afgelopen 12 maanden erop vooruit is gegaan, erop achteruit is gegaan of gelijk is gebleven? Naar woonkern. Getoond in figuur: alleen kernen met significante verschillen. Basis: allen (n = 1.109).

Uit de Veiligheidsmonitor van 2021 blijkt dat 9 procent van de inwoners destijds vond dat de eigen buurt achteruit was gegaan, 12 procent zag juist vooruitgang (de rest vond dat het gelijk was gebleven). Er is daarmee geen significant verschil tussen 2021 en 2024.

Inwoners van Maashorst zijn over het algemeen tevreden over de openbare ruimte in hun buurt. Zo vindt een ruime meerderheid dat er genoeg groen is (87%), vindt driekwart van de inwoners (77%) dat er nauwelijks zaken kapot zijn in hun buurt en ervaren zeven op de tien inwoners (70%) dat hun buurt netjes en schoon is.

Parkeren

De meningen zijn verdeeld als het gaat om voldoende parkeerplaatsen voor auto's: iets meer dan de helft van de inwoners (56%) is het er (helemaal) mee eens dat deze er voldoende zijn, maar volgens drie op de tien inwoners (27%) zijn er niet genoeg parkeerplaatsen.



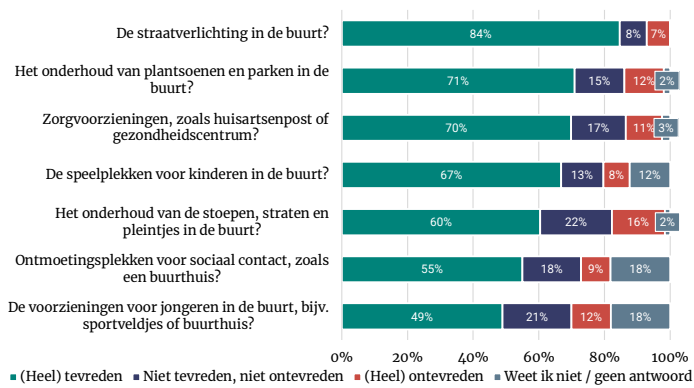
Figuur 14. In hoeverre bent u het eens met de volgende uitspraken? Basis: allen (n = 1.109).

¹⁵ Zie: www.apil.ibabs.eu/publicdownload.aspx?site=Maashorst&id=3659b6a6-6429-498d-8919-0ac3a2bf13b1

Voorzieningen

Inwoners van Maashorst hebben over het algemeen een positieve houding ten opzichte van het onderhoud en de voorzieningen in hun buurt. Met name over de straatverlichting is een ruime meerderheid (84%) (heel) tevreden, gevolgd door het onderhoud van plantsoenen en parken in de buurt (71% (heel) tevreden). Minder uitgesproken zijn inwoners over de ontmoetingsplekken voor sociaal contact; hierover is net iets meer dan de helft van de inwoners (55%) (heel) tevreden.

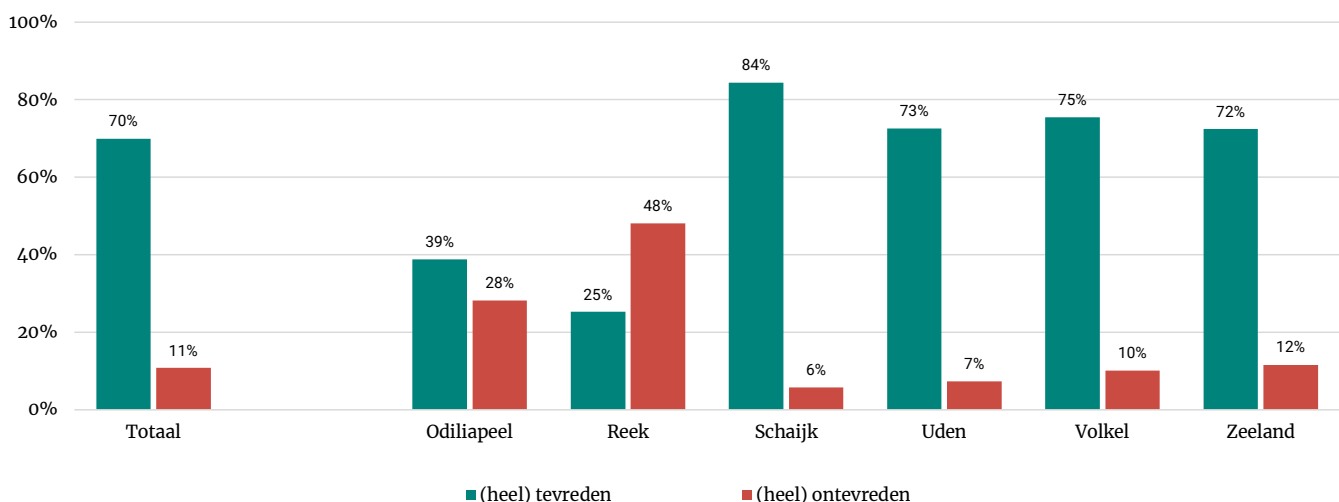
Over de voorzieningen voor jongeren in de buurt heerst de minste tevredenheid; de helft van de inwoners (49%) is hier (heel) tevreden over. Tegenover dit aspect is men niet vaker *ontevreden* dan over andere aspecten, vooral het aandeel 'neutraal' en 'weet ik niet' ligt iets hoger.



Figuur 15. Hoe tevreden of ontevreden bent u over... Basis: allen (n = 1.109).

Zorgvoorzieningen

De tevredenheid over de zorgvoorzieningen loopt sterk uiteen tussen de verschillende kernen. Zo zijn de inwoners van de kernen Schaijk (84%), Uden (73%), Volkel (75%) en Zeeland (72%) significant vaker (heel) tevreden over deze voorziening dan de inwoners van Odiliapeel (39%) en Reek (25%).

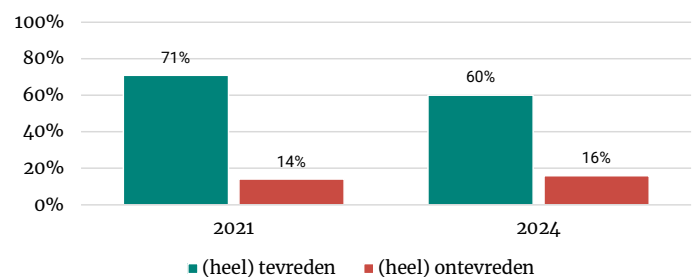


Figuur 16. Hoe tevreden of ontevreden bent u over zorgvoorzieningen, zoals huisartsenpost of gezondheidscentrum? Naar woonkern. Getoond in figuur: alleen % heel tevreden en tevreden en % heel ontevreden en ontevreden. Basis: allen (n = 1.109).

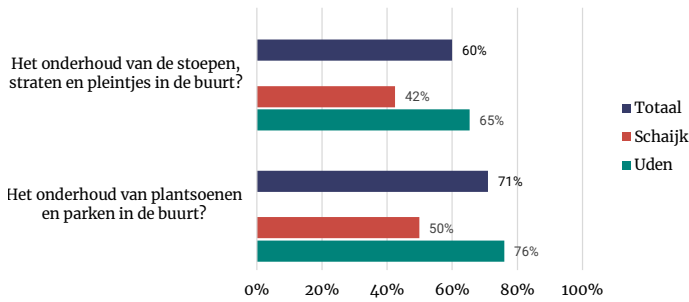
Onderhoud van stoepen, straten en pleintjes

Vergeleken met de Veiligheidsmonitor van 2021, zien we dat de tevredenheid over het onderhoud van de stoepen, straten en pleintjes in 2024 wat is gedaald. Op dit moment is 60 procent van de inwoners hier (heel) tevreden over, waar dit in 2021 nog voor 71 procent van de inwoners gold. De ontevredenheid is echter vergelijkbaar – de verandering zit in het aandeel inwoners dat hier neutraal tegenover staat of geen mening heeft. Op de andere aspecten van de openbare ruimte is de tevredenheid stabiel gebleven.

Op twee aspecten zien we significante verschillen tussen de kernen Schaijk en Uden. In Uden zijn bewoners vaker tevreden over het onderhoud van stoepen, straten en pleintjes (65% versus 42% in Schaijk). Een soortgelijk patroon zien we bij het onderhoud van plantsoenen en parken, waar 76 procent van de inwoners van Uden tevreden is, tegenover 50 procent in Schaijk.



Figuur 17. Hoe tevreden of ontevreden bent u over het onderhoud van de stoepen, straten en pleintjes in de buurt? Basis: allen (2021: n=1.129; 2024: n=1.109).



Figuur 18. Hoe tevreden of ontevreden bent u over... Naar woonkern. Getoond in figuur: alleen % heel tevreden en tevreden, allen kernen met significante verschillen. Basis: allen (n = 1.109).

3.2 Dienstverlening

In deze paragraaf beschrijven we hoe het presteren van de gemeente Maashorst zich verhoudt tot de ambities op het gebied van dienstverlening zoals opgenomen in de 0-meting.

We beginnen met een korte samenvatting van de ambities. Vervolgens geven we weer hoe de prestaties van de gemeente Maashorst zich verhouden tot deze ambities. Daarbij maken we onderscheid tussen wat hierover uit de documentatie naar voren komt en wat hierover is gezegd tijdens gesprekken.

Bij de feitelijke beschrijving van het presteren van de gemeente nemen we de programmarekening als uitgangspunt. Eventueel aangevuld met overige documentatie voor zover deze beschikbaar is.

3.2.1 Samenvatting ambities dienstverlening (nulmeting)

In de Toekomstvisie wordt dienstverlening omschreven als: 'hoe gaan wij om met de vraag van een (toekomstige) inwoner, ondernemer of organisatie uit de nieuwe gemeente'? In de Toekomstvisie worden drie uitgangspunten geformuleerd met het oog op de dienstverlening: (1) We denken mee met onze inwoners, (2) We zijn bereikbaar, toegankelijk en laagdrempelig en (3) We zijn duidelijk en betrouwbaar

In het dienstverleningsconcept wordt voortgeborduurd op deze uitgangspunten zoals opgenomen in de Toekomstvisie. Dit dienstverleningsconcept beslaat de periode tot 1 januari 2024. Dan wordt het concept opnieuw afgestemd op de behoeftes die er dan zijn.

In het dienstverleningsconcept zijn de vijf kernwaarden van de gemeente Maashorst vertaald naar dienstverlening:

- We denken in mogelijkheden: Ondernemend & lef
- We weten wat er speelt: Omgevingsbewust
- We werken samen voor en mét onze partners: Samen
- We tonen en nemen verantwoordelijkheid: Eigenaarschap
- We zijn transparant en duidelijk: Open

In het bestuursakkoord en het uitvoeringsprogramma is opgenomen wat de concrete ambities zijn van de gemeente op het gebied van dienstverlening.

- Meer digitale zelf service en klantgemak.
- Onnodige regels zijn geschrapt.
- Persoonlijke aandacht voor klanten die minder (digitaal) zelfredzaam zijn of bij complexe aanvragen.
- We stellen voor onze dienstverlening servicenormen vast en komen die na.
- We onderzoeken de mogelijkheden van het ontwikkelen van een Maashorst-app.
- We vergroten de toegankelijkheid en het gemak van onze dienstverlening door inzet van aanvullende kanalen/ dienstverlening, bijvoorbeeld beeldbellen, chatbots, WhatsApp, huisbezoek.
- Onze manier van communiceren is begrijpelijk voor iedereen en we informeren onze inwoners tijdig.
- We verhogen de klanttevredenheid.

3.2.2 Realisatie ambities dienstverlening uit documenten (eenmeting)

Versillende documenten bevatten informatie over realisatie van de ambities op het vlak van dienstverlening. Onderstaand wordt per document aangegeven wat hieruit naar voren komt. Achtereenvolgens komen aan bod:

- Programmarekeningen 2022 en 2023: Dienstverlening en burgerzaken
- Dashboard dienstverlening (2023)
- Bereikbaarheid gemeente Maashorst (2024)
- 0-meting klantbeleving (2023)
- Rapportage MOR-meldingen (2024)
- Programmarekeningen 2022 en 2023: Dienstverlening en burgerzaken

In 2022 lag in de gemeente Maashorst de focus met name op 'basis op orde'. Dat betekende dat er weinig capaciteit en prioriteit was voor dienstverlening. Dat betekent dat veel activiteiten, gepland voor 2022, pas zijn gestart of afgerond in 2023. Dan gaat het bijvoorbeeld om de doorontwikkeling van de digitale dienstverlening. Daarin is overigens wel een aantal stappen gezet, met name gericht op burgerzaken:

- digitale aanvragen Rijbewijzen (DAR);
- e-dienst vermissing reisdocument;
- e-dienst afschrift Burgerlijke stand;
- uitbreiding digitale aangifte geboorte (digitale ondertekening door middel van ValidSign)
- implementatie Perfect View (verloren en gevonden voorwerpen)
- Andere aspecten van digitale dienstverlening, zoals het invoeren van een klantinteractie- en volgsysteem, zijn vertraagd.

In 2022 zijn wel andere acties en activiteiten uitgevoerd. Een voorbeeld is het uitvoeren van het bereikbaarheidsonderzoek. Daaruit kwam naar voren dat het Klant Contact Centrum (KCC) als vriendelijk; kundig en professioneel wordt ervaren, echter de snelheid waarmee inwoners telefonisch te woord worden gestaan en de reactietermijn op brieven en e-mails laten nog te wensen over. Andere voorbeelden van acties zijn de aanbesteding van het klantfeedbacksysteem, het monitoren van de terugbelverzoeken en de enquête over de inrichting van de publiekshal. Daarnaast is een start gemaakt met het verbeteren van enkele processen, zoals het postproces.

Het in kaart brengen van de (digitale) klantreizen en klantfeedback zaten in 2022 nog in de opstartfase maar zijn in 2023 opgepakt. Zo is in 2023 gestart met het werken met klantreizen. Verder is een intern meldpunt ingericht voor overbodige regels en is er gewerkt aan het verbeteren van de toegankelijkheid van informatie. Daarnaast is in 2023 gewerkt aan de uitvoering van het dienstverleningsconcept van Maashorst. Uit het dienstverleningsonderzoek, uitgevoerd in 2023, kwam naar voren dat inwoners de gemeente Maashorst een 7,0 geven voor de dienstverlening. Daarnaast heeft Maashorst twee keer verkiezingen georganiseerd en is er volop gewerkt aan de harmonisatie van beleid. Diverse audits laten zien dat de processen op orde zijn. De ontwikkeling van veel van deze processen lopen in de komende jaren door. Dan gaat het bijvoorbeeld om digitalisering van processen of opleiding/coaching van medewerkers.

Dashboard dienstverlening (2023)

Het dashboard dienstverlening is voor het eerst in 2023 verschenen. Het geeft zicht op de prestaties op het gebied van dienstverlening in het eerste half jaar van 2023 en deels over 2022.

- **Bereikbaarheid balie:** Binnen Maashorst is vastgelegd dat 85% van de klanten die een afspraak hebben met de gemeente binnen 5 minuten worden geholpen. In het eerste half jaar van 2023 werden 87% van de klanten binnen 5 minuten geholpen.
- **Bereikbaarheid telefonie:** De servicebelofte voor telefonische bereikbaarheid is dat 80% van de telefoongesprekken binnen 30 seconden wordt beantwoordt. Lukt dat niet, dan wordt een terugbelverzoek gemaakt en binnen 1 werkdag teruggebeld.
 - De gemiddelde wachttijd van het KCC was in 2022 41 seconden en is nu 1 minuut en 38 seconden.
 - De gemiddelde wachttijd van het sociaal domein (toegang) was in 2022 1 minuut en 52 seconden en is nu 2 minuten 42 seconden.
- **Afhandeling zaken.** De servicebelofte is gelijk aan de wettelijke termijnen (standaard 6 weken, 8 weken bij sociaal domein). Circa 90% van de zaken wordt binnen de termijn afgehandeld. Daarbij wordt aangetekend dat de gehanteerde servicebeloften erg ruim zijn en een volgende stap is het verder specifiek maken van de beloften per product.
- **Afhandeling zaken sociaal domein.** Bij de afhandeling van zaken binnen het sociaal domein valt op dat het aantal termijnoverschrijdingen bij WMO, jeugd en participatie relatief hoog ligt. Dit is in alle gevallen ruim 40%.

Bereikbaarheid gemeente Maashorst (2024)

In opdracht van gemeente Maashorst heeft KCM Group in het najaar van 2023 de bereikbaarheid van 21 teams en 12 belgroepen gemeten. Er zijn in totaal 561 telefoontjes gepleegd, evenredig verdeeld over de teams en belgroepen, de dagen van de week en de dagdelen. De resultaten zijn vergeleken met de normen die gelden binnen de gemeente Maashorst en – waar mogelijk – met de resultaten van een in 2022 uitgevoerde meting.

In acht van de tien benaderingen werd binnen 5 minuten opgenomen. Bij Toegang Sociaal Domein is de bereikbaarheid verbeterd ten opzichte van 2022: 50% van de telefoontjes werd binnen 30 seconden opgenomen (dit was 28%). Bij het KCC werd 41% binnen 30 seconden opgenomen (2022: 67%). De norm (80% in 30 seconden) is in beide gevallen niet gehaald. Opvallend is dat, vergeleken met de vorige meting, de meldteksten minder vaak conform de binnen de gemeente geldende afspraken zijn.

Het doorverbinden naar de juiste persoon duurt gemiddeld genomen nog steeds te lang. Dit wordt mede veroorzaakt door het niet juist gebruiken van het beschikbaarheids-systeem, waardoor medewerkers van de eerste lijn onvoldoende op de hoogte zijn van de beschikbaarheid van de teams of afdelingen. Als het niet mogelijk is om de juiste persoon te spreken te krijgen, wordt er meestal wel aangeboden om terug te bellen, maar wordt deze belofte lang niet altijd tijdig (binnen 1 werkdag) nagekomen.

Dit leidt ertoe dat ongeveer de helft van de contactpogingen als niet geslaagd wordt geregistreerd. Ook hier is sprake van een minder goede prestatie, vergeleken met de vorige meting.

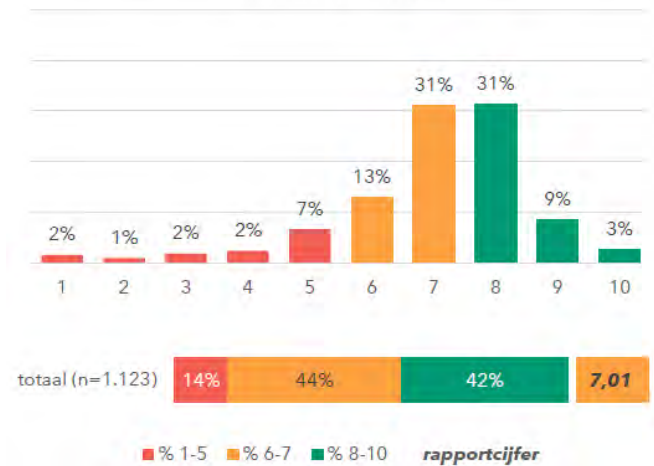
0-meting dienstverlening (2023)

Medio 2023 is een 0-meting dienstverlening uitgezet onder de inwoners van Maashorst. De nulmeting geeft een globaal beeld van de tevredenheid van klanten van de gemeente. De hoofduitkomsten waren als volgt.

- Inwoners van de gemeente Maashorst waarden de algehele dienstverlening met een 7. 42% geeft een 8 of hoger, 14% geeft een onvoldoende. Met dit cijfer scoort de gemeente Maashorst iets onder het landelijk gemiddelde voor dit soort onderzoeken (in 2022: 7,2). In de andere kernen wordt tussen een 6,7 en 6,9 gescoord.
 - De waardering is gemiddeld het hoogst in Uden (7,2) en het laagst in Reek (6,3).
 - Verder viel op dat ondernemers een zeer lage score geven van 4,9 (dit gaat in totaal om 24 respondenten)
- Verbetermogelijkheden:
 - Afgenomen diensten, specifiek inspraak of bezwaar maken (scoort een 4,7).
 - Daarnaar voor *melding buitenruimte*, algemene vragen of verzoeken en het aanvragen van een vergunning. Specifiek gaat het daarbij om het meedenken, de wachttijd en de deskundigheid van de medewerker.

- Aandachtspunten voor de gemeente zijn: inwoners betrekken, op de hoogte houden en het gemakkelijk maken om informatie te krijgen.
- Inwoners geven met betrekking tot het aanvragen van diensten hoge(re) waarderingen voor 'formulier op de website', 'balie' en 'telefoon'. Het kanaal e-mail wordt relatief slecht gewaardeerd.
- Inwoners zijn redelijk positief over het gemeentehuis in Uden.

Welk cijfer geef je onze dienstverlening in het algemeen? (n=1.123)



Figuur 19: Algemene waardering. KCM: Klankbeleving gemeente Maashorst 0-meting (2023).

In deze nulmeting zijn de scores ook vergeleken met andere gemeenten (uit door KCM Group in 2023 uitgevoerde onderzoeken bij meer dan 50 gemeenten). Daaruit blijkt dat de gemeente Maashorst significant beter scoort op de diensten melding buitenruimte en inzage documenten. De diensten algemene vraag of verzoek, aanvragen vergunning, sociale ondersteuning en inspraak of bezwaar worden significant slechter gewaardeerd. De waardering op het aanvragen van een persoonlijk document is iets hoger dan het landelijk gemiddelde. Voor klacht indienen, aangifte Burgerlijke Stand en aanvragen uitkering is de waardering iets lager. Deze verschillen zijn echter niet significant.

Rapportage MOR-meldingen (2024)

In de dashboardrapportage van de Meldingenapplicatie Openbare Ruimte (MOR) meldingen wordt de klanttevredenheid van inwoners die meldingen doen beschreven. De klanttevredenheid wordt gemeten aan de hand van drie indicatoren: het doen van de melding, de afhandeling van de melding en de dienstverlening. De klanttevredenheid rond het doen van een melding is ruim voldoende: de gemeente krijgt van inwoners een rapportcijfer 7,5. Inwoners waarden met name het gemak

waarmee zij formulieren in kunnen vullen, het onderwerp van de melding aan kunnen geven en de duidelijkheid en volledigheid van de website. De klanttevredenheid rond de afhandeling van de melding is iets lager, maar nog steeds ruim voldoende: 7.0. Met name de snelheid van de afhandeling wordt door melders gewaardeerd.

Desalniettemin was een aanzienlijke groep melders ontevreden over het antwoord of de oplossing van de melding. De dienstverlening van de gemeente Maashorst krijgt in de rapportage een rapportcijfer 7,1 van de inwoners. Met name de dienstverlening rond afval, ongediertebestrijding, riolering, openbaar groen en speeltuinen wordt positief beoordeeld.

3.2.3 Realisatie ambities dienstverlening uit beelden

Beelden uit de interviews

Onderstaand geven we de hoofdlijnen weer uit de gesprekken met betrokkenen.

- **Communicatie richting inwoners.** Vanuit de samenleving klinkt de nodige kritiek op de communicatie vanuit de gemeente. Bijvoorbeeld rondom de noodopvang in het Van der Valk (over aanleiding en invulling hiervan) en de verplaatsing van agrarisch tuinbouwbedrijf Jonkergouw in Schaijk of over de bouw van woningen. Een gesprekspartner merkte op dat de communicatie rondom de Rondweg wel goed en proactief is verlopen.
- **Het contact met ondernemers.** Dit wordt door het merendeel van de gesproken ondernemers als zeer positief ervaren. Onder meer vanwege de inzet van de 'bedrijvenfunctionaris' van de gemeente die als verbinder fungeert. Ondernemers hebben vaak één aanspreekpunt bij de gemeente, bijvoorbeeld een beleidsmedewerker, en krijgen gemakkelijk contact met wethouders. Niet alles gaat goed maar daar is overwegend begrip voor vanuit de ondernemers.
- **Kwaliteitsverbetering met sturing en opleidingen.** Vanuit de ambtelijke organisatie wordt toegelicht dat de gemeente bij dienstverlening specifiek heeft ingezet op de ontwikkeling van monitors en dashboards die inzicht geven in de kwaliteit van de dienstverlening. Teammanagers ontvangen deze overzichten. Daarnaast wordt aan de hand van gezamenlijke klantreizen gewerkt aan continue verbetering van het proces, bijvoorbeeld op het gebied van individuele inkomenslooslag.
- **Gemeente op afstand.** Een laatste effect van de herindeling dat meermaals genoemd is, is dat de gemeente voor inwoners van de voormalig gemeente Landerd 'meer op afstand is komen te staan'. Zowel letterlijk als figuurlijk. Zo moeten inwoners bijvoorbeeld verder reizen naar het gemeentehuis

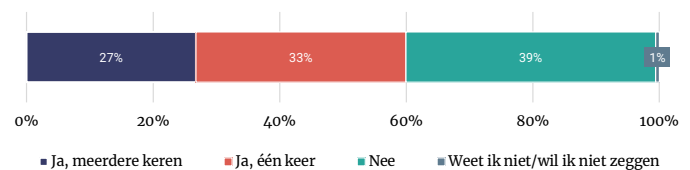
en zijn de lijntjes naar ambtenaren soms langer geworden. Ook wordt aangegeven dat 'Uden' voor sommige mensen ver weg voelt. Dit gevoel wordt versterkt als gekeken wordt naar het onderhoud van de openbare ruimte of als mensen niet worden teruggebeld door de gemeente. Deze ervaringen en beelden leven ook onder inwoners.

Beelden uit de enquête

Onderstaand worden de resultaten van de enquête weergegeven met betrekking tot de dienstverlening van de gemeente Maashorst.

Contact met de gemeente

Een derde van de inwoners (33%) heeft een enkele keer in de afgelopen 12 maanden gebruik gemaakt van de dienstverlening van de gemeente, tegenover een kwart van de inwoners (27%) die dit meerdere keren heeft gedaan. Vier op de tien inwoners (39%) hebben hier geen gebruik van gemaakt.

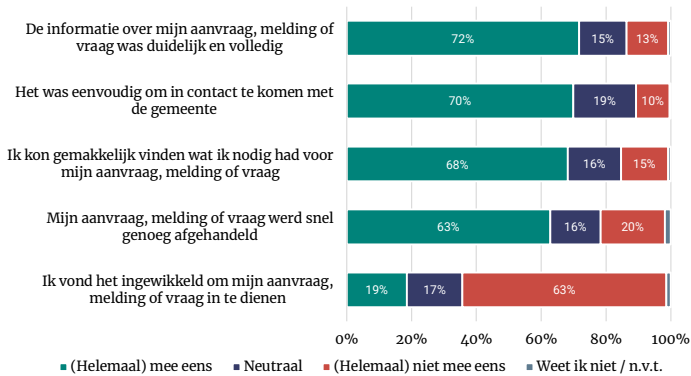


Figuur 20. Heeft u in de afgelopen 12 maanden gebruik gemaakt van dienstverlening van de gemeente? Basis: allen (n = 1.109).

Onder inwoners die contact hebben gehad met de gemeente voor hun dienstverlening, deden dit met name om een product of dienst aan te vragen (59%), gevolgd door iets door te geven (14%), een informatieverzoek (11%), iets anders (15%) of wisten dit niet meer (1%). Meestal ging dat contact via de balie (43%), gevolgd door een digitaal formulieren (18%), telefonisch contact (17%), e-mail (15%), op een andere manier (4%) of per post (1%).

Dienstverlening

Inwoners die contact hebben gehad met de gemeente om gebruik te maken van de dienstverlening, zijn hier over het algemeen over te spreken. Dit betrof het laatste contact dat zij met de gemeente hebben gehad. Zo vonden zeven op de tien van deze inwoners *het eenvoudig om in contact te komen* (70%), konden zij *gemakkelijk vinden wat zij nodig hadden* (68%) en vonden ze *de informatie volledig en duidelijk* (72%). Bovendien vonden zes op de tien inwoners dat hun aanvraag, melding of vraag *snel genoeg werd afgehandeld* (63%). Eén op de vijf (19%) vond het ingewikkeld om hun verzoek in te dienen, maar voor de meerderheid gold dat niet (63%).

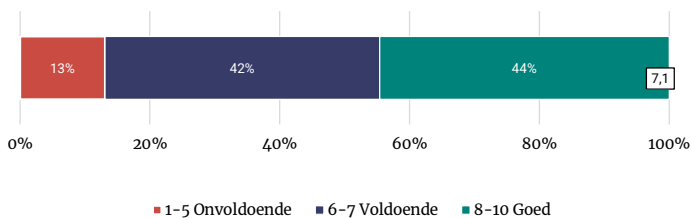


Figuur 21. In hoeverre bent u het eens of oneens met de stellingen? Basis: inwoners die contact hebben gehad met de gemeente voor hun dienstverlening (n = 681).

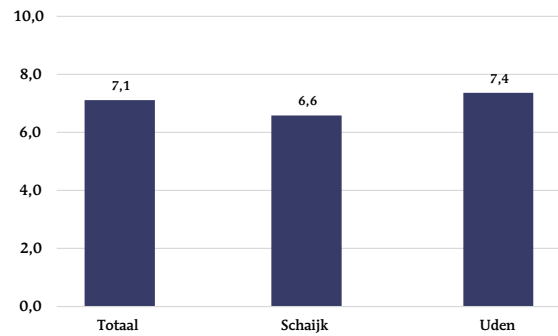
Inwoners tussen de 40-54 jaar geven significant vaker aan dat de informatie over hun aanvraag, melding of vraag duidelijk en volledig was (80%) dan 55-69 jarigen (65%). Daarnaast zijn 25-39 jarigen het significant vaker oneens met de stelling 'Het was eenvoudig om in contact te komen met de gemeente' dan 70-plussers (17% versus 5%).

Alles bij elkaar genomen, beoordelen inwoners die gebruik hebben gemaakt van dienstverlening van de gemeente deze dienstverlening met een gemiddeld rapportcijfer van een 7,1. Hiervan heeft 44 procent van deze bewoners de dienstverlening met een 8 of hoger beoordeeld, 42 procent met een 6 of 7 en 13 procent met een 5 of lager. De beoordeling van inwoners van Uden ligt met een gemiddelde van een 7,4 significant hoger dan de beoordeling van bewoners van Schaijk.

Deelnemers aan de enquête via de open link zijn gemiddeld gezien minder tevreden over de dienstverlening en het contact met de gemeente.



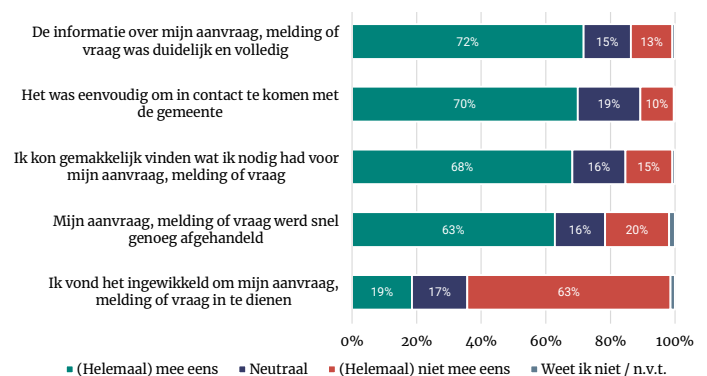
Figuur 22. Alles bij elkaar genomen, hoe beoordeelt u de dienstverlening van de gemeente Maashorst? Basis: inwoners die contact hebben gehad met de gemeente voor hun dienstverlening (n = 681).



Figuur 23. Alles bij elkaar genomen, hoe beoordeelt u de dienstverlening van de gemeente Maashorst? Naar woonkern. Getoond: alleen kernen met significantie verschillen. Basis: inwoners die contact hebben gehad met de gemeente voor hun dienstverlening (n = 681).

Gemeentelijke communicatie

Tegenover communicatie van de gemeente staan de meeste inwoners positief of neutraal. De helft van de inwoners (53%) geeft aan informatie die zij nodig hebben van de gemeente gemakkelijk te kunnen vinden (12% vindt dat niet). Relatief het minst vaak is men het eens met de stelling 'De gemeente stelt zich flexibel op, als dat nodig is' (20% eens, 20% oneens). De meeste inwoners geven aan hier geen (uitgesproken) mening over te hebben (39% neutraal, 21% weet niet). Ook bij andere stellingen valt op dat het aandeel dat een neutrale houding aanneemt relatief hoog is.



Figuur 24. In hoeverre bent u het eens met de volgende uitspraken?

Tussen inwoners uit verschillende woonkernen zien we geen verschillen in hoe zij de gemeentelijke communicatie beoordelen. Wel zijn er verschillen naar leeftijd. Met name de leeftijdsgroep 40 tot 54 jaar is wat kritischer over het betrekken van inwoners, terwijl oudere inwoners (55+) zich vaker neutraal opstellen. Zo vindt 31 procent van de inwoners tussen de 40 en 54 jaar niet dat de gemeente luistert naar inwoners, onder 55- tot 69-jarigen (19%) en 70-plussers (16%) ligt dat aandeel lager.

Jongere inwoners zijn juist relatief positief over de helderheid van het gemeentelijke taalgebruik. Tot 39 jaar vindt bijna twee derde (62%) dat de gemeente heldere taal gebruikt, onder 70-plussers gaat het om circa een derde (35%).



Fotograaf:
Kees-Winkelman

HOOFDSTUK 4

Organisatie van Maashorst

De wijze waarop de gemeente is georganiseerd, is van invloed op het functioneren van de gemeente. In dit hoofdstuk beschrijven we daarom hoe bestuur en de ambtelijke organisatie functioneren. Vervolgens gaan we in op het kernenbeleid en het regionale beleid van de gemeente. Met 'Organisatie' bedoelen we dus niet alleen de ambtelijke organisatie maar het geheel van bestuur en ambtelijk apparaat: 'De gemeente Maashorst'.

4.1 Bestuur

In deze paragraaf beschrijven we het functioneren van het bestuur van de gemeente Maashorst. We beschrijven de inrichting van het bestuur (paragraaf 4.1.1), vatten vervolgens de beoogde werkwijze en ambities van het bestuur samen (paragraaf 4.1.2) waarna we het functioneren van het bestuur beschrijven (4.1.3).

Tabel 8. Samenstelling gemeenteraad Maashorst

Partij	Zetels
Jong Maashorst	7
CDA	5
Voor de Dorpen	3
Maashorst Vooruit	3
VVD	3
SP	3
Gewoon Uden	2
UdenPlusLanderd	2
PRO	1
Forum voor Democratie	1
GroenLinks	1

4.1.1 Inrichting bestuur

De gemeenteraad van Maashorst heeft 31 zetels. De coalitie wordt gevormd door Jong Maashorst, CDA, Voor de Dorpen en Maashorst Vooruit. Jong Maashorst levert twee wethouders de andere partijen in de coalitie ieder een wethouder.

Door de vier coalitiepartijen is een bestuursakkoord opgesteld waarbij is gekeken naar alle verkiezingsprogramma's van de partijen uit de gemeenteraad. Vervolgens is een concept bestuursakkoord besproken in de gemeenteraad en konden partijen daarop nog reageren. Naar aanleiding daarvan is het bestuursakkoord nog aangepast.

In het bestuursakkoord is aangegeven dat bewust wordt gekozen voor een akkoord op hoofdlijnen. 'Er is veel ruimte voor een open dialoog met de samenleving en een open politiek debat. Daarbij past geen dichtgetimmerd coalitieakkoord', aldus het bestuursakkoord.

Verder wordt in het bestuursakkoord aangegeven dat in deze bestuursperiode continue wordt gezocht naar verbinding en samenwerking met alle fracties in de gemeenteraad.

4.1.2 Beoogde werkwijze bestuur (nulmeting)

In de *besturingsfilosofie* (d.d. 7 juli 2020) wordt de wijze beschreven waarop het bestuur bestuurt om (samen met de samenleving, gemeenteraad, ambtelijke organisatie en partners in de regio) de visie van de nieuwe gemeente te realiseren. Daarnaast is in de besturingsfilosofie uitgewerkt hoe het bestuur samenwerkt met de samenleving, in de regio, met de gemeenteraad en met de ambtelijke organisatie.

In het Bestuursakkoord is opgenomen dat de gemeente Maashorst een bestuur verdient dat lef heeft, open en nieuwsgierig is en kansen omzet in resultaten. Het bestuur geeft daarin aan bereikbaar en toegankelijk te willen zijn voor de inwoners. Meer specifiek wordt genoemd:

- Voor inwoners is zichtbaar wat het bestuur doet.
- Elke kern of wijk heeft een bestuurder als vast aanspreekpunt.
- We hebben een kindergemeenteraad die echt meedoet.
- Ambtenaren zijn als aanspreekpunt regelmatig zichtbaar in de wijk (MFA).

De ambities uit de besturingsfilosofie en het bestuursakkoord zijn verder geconcretiseerd in het uitvoeringsprogramma. Daarin is het volgende opgenomen.

Tabel 9. Uitvoeringsprogramma: Bestuursvisie

Wat willen we bereiken/doen?	Wanneer gaan we dat doen?
9.1 Een bereikbaar bestuur	
9.1.1. Onze inwoners, bedrijven en maatschappelijke organisaties kennen ons bestuur en weten wat ze doen.	
Een positioneringsplan voor het college en zijn afzonderlijke leden uitwerken, en vervolgens uitwerken in een plan met inhoud voor social media e.d.	2022
9.1.2. Elke kern of wijk heeft een bestuurder als vast aanspreekpunt.	
Een kennismakingsronde en informatiebijeenkomsten in alle kernen organiseren.	2022
Onderzoek doen naar de beste inrichtingsvorm (aandachts-wethouder of juist iets anders), inclusief de optimale samenwerkingsvorm met participatieadviseurs, en deze vertalen naar een beleidsvoorstel.	2022
De gekozen inrichtingsvorm implementeren.	2023
9.1.3. We hebben een kindergemeenteraad die echt meedoet.	
Een Kindertrendrede organiseren.	continu
Een voorstel uitwerken om een Jongerenraad in het leven te roepen.	2022

In aanvulling en ter verduidelijking komt in de gesprekken nog een aantal zaken naar voren over de beoogde werkwijzen van het bestuur:

- **De beoogde werkwijze komt tot uitdrukking in het bestuursakkoord.** Dat akkoord is namelijk gezamenlijk tot stand gekomen en met grote meerderheid aangenomen door de gemeenteraad.
- **De rol van de gemeenteraad.** De gemeenteraad ziet voor zichzelf vanzelfsprekend een belangrijke rol weggelegd in de gefuseerde gemeente Maashorst. De verbinding met inwoners geldt daarvoor als een speerpunt.
- **Bereikbaar en benaderbaar bestuur.** Vanuit maatschappelijke partijen, economische partijen en inwonersplatforms is behoefte aan korte lijntjes met de bestuurders.
- **Ontwikkeling kwaliteit bestuur.** Een deel van de gesprekspartners ziet de kwaliteit van het bestuur als een belangrijke voorwaarde om gestelde doelen te behalen.
- **Partnerschap.** Maatschappelijke organisaties verwachten van de gemeente een faciliterende rol. Partnerschap in plaats van een opdrachtgever-/opdrachtnemerbenadering.

4.1.3 Realisatie bestuur op basis van documenten (eenmeting)

Onderstaand wordt aangegeven wat de gemeente Maashorst bereikt heeft. Daarbij baseren we ons op de programmarekeningen van de gemeente Maashorst en eventuele overige documentatie voor zover deze beschikbaar is.

Programmarekeningen 2022 en 2023

In 2022 heeft het college een kennismakingsronde langs de kernen gemaakt. Daarnaast is een plan uitgewerkt voor de invulling van de aandachtswethouder per kern. Dit plan is besproken met de diverse gebiedsplatforms en inwonersinitiatieven. De concrete invulling hiervan is ten tijde van deze evaluatie nog niet bepaald. Op de valreep van 2022 is de nieuwjaarsontmoeting geïntroduceerd. Het college ging naar de nieuwjaarsrecepties van verenigingen toe in plaats van andersom, tijdens Uden on Ice werd chocomel uitgedeeld aan de inwoners en in alle dorpshuizen en MFA's werd iets lekkers voor bij de koffie getrakteerd.

In 2023 zijn de collegeleden zichtbaar geweest voor inwoners, ondernemers en verenigingen. De collegeleden hebben hiervoor werkbezoeken afgelegd, er is een kennismakingsbijeenkomst geweest voor nieuwe inwoners en ze zijn naar verschillende verenigingen geweest als nieuwjaarsontmoeting. Daarnaast is de relatie met de inwonersplatforms versterkt. Dit is gedaan met het opstarten van samenwerkingsafspraken tussen beide partijen en het aansluiten van de portefeuillehouder participatie bij alle platforms.

4.1.4 Realisatie bestuur op basis van beelden (eenmeting)

Gesprekspartners binnen de gemeente, maatschappelijke en economische partners zijn overwegend positief over de wijze waarop het gemeentebestuur opereert. Tegelijkertijd zien zij ook ruimte voor verbetering. Door een deel van de gesprekspartners wordt aangegeven dat de wisselingen van burgemeester impact hebben gehad op het bestuur en de organisatie. Dit is volgens hun belangrijke context om mee te nemen bij het beoordelen van het functioneren van het gemeentebestuur.

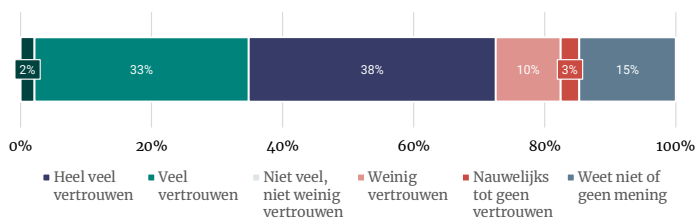
- **Goed bestuur.** Zowel de gemeentelijke organisatie als maatschappelijke en economische partners zijn positief over de kwaliteit van bestuurders van de gemeente. Meermaals is opgemerkt dat deze er met de herindeling op vooruit is gegaan. Ook bij gevoelige politieke kwesties als de opvang in het Van der Valk hotel wordt er stevigheid vanuit het bestuur ervaren.
- **Bereikbaar bestuur.** Bestuurders zijn volgens het merendeel van onze gesprekspartners bereikbaar en benaderbaar. Het college is volgens raadsleden, buurgemeenten en maatschappelijke en economische partners zichtbaar in de samenleving en regio. Bijvoorbeeld met aanwezigheid bij ondernemersavonden, bij bewonersinitiatieven, of door een rondje langs alle kernen bij introductie van de nieuw(st)e burgemeester.
- **Samenspel raad, college en organisatie.** Het samenspel tussen raad en college wordt constructief genoemd. Collegeleden en raadsleden weten elkaar te vinden en de sfeer is over het algemeen goed. Deze waardering is wederzijds. Verder is aangegeven dat het samengaan van twee raden en besturen goed is verlopen.

Intern wordt aangegeven dat het samenspel tussen organisatie en college ook goed verloopt. De lijntjes zijn (nog steeds) overwegend kort maar een voorstel moet wel soms langs veel collega's. Dit kan ten koste gaan van de slagvaardigheid.

4.1.5 Realisatie bestuur op basis van enquête (eenmeting)

Inwoners hebben vaker *wel* dan *geen* vertrouwen in de manier waarop hun gemeente wordt bestuurd. Een derde (35%) heeft heel veel of veel vertrouwen in het gemeentebestuur, een vergelijkbaar aandeel (38%) heeft niet veel, maar ook niet weinig vertrouwen. Dertien procent heeft weinig tot geen vertrouwen. De rest heeft hier geen mening over. Hierbij zien we geen significante verschillen tussen kernen in de gemeente.

De mensen die via de open link de enquête hebben ingevuld hebben gemiddeld gezien minder vertrouwen in het bestuur. Van hen geeft circa een derde aan weinig of geen vertrouwen te hebben in de manier waarop de gemeente wordt bestuurd.



Figuur 25. Hoeveel vertrouwen heeft u in de manier waarop uw gemeente wordt bestuurd? Basis: allen (n = 1.109).

4.2 Ambtelijke organisatie

In deze paragraaf vatten we samen hoe de organisatie was ingericht, wat de beoogde werkwijze was en welke ambities er waren met betrekking tot de ambtelijke organisatie. Vervolgens beschrijven we de ontwikkelingen binnen de ambtelijke organisatie.

4.2.1 Inrichting, beoogde werkwijze en ambities (nulmeting)

Volgens de organisatiefilosofie van Maashorst zijn de centrale kenmerken van de organisatiestructuur:

- Teams, die de basis vormen voor de organisatie en worden aangestuurd door teammanagers;
- Programmatisch werken, van waaruit integraal aan programma's wordt gewerkt;
- Directieteam, bestaande uit een algemeen directeur/gemeentesecretaris en drie directeuren.

In de *organisatiefilosofie* is opgenomen dat de organisatie is ingericht aan de hand van zeven inrichtingsprincipes zoals 'De structuur is passend bij de opgaven waar Maashorst voor staat'. Verder zijn de kernwaarden doorvertaald voor de

ambtelijke organisatie. Omgevingsbewust houdt bijvoorbeeld in 'We zijn in staat om te luisteren naar onze inwoners, organisatie, ondernemers en partners in de regio en weten wat daar speelt'. Verder zijn in de organisatiefilosofie verschillende bouwstenen voor de organisatie opgenomen waaronder cultuur en strategie. Verder wordt ingezet op programmatisch werken op in eerste instantie drie onderwerpen: 1. Basis op orde, 2. Versnelling woningbouw, 3. Participatie en kernenbeleid.

In het *bestuursakkoord* zijn de volgende drie doelen opgenomen met betrekking tot de organisatie:

1. Een stevig fundament voor gemeente Maashorst als organisatie
2. Ontwikkeling van een nieuwe, gezamenlijke organisatiecultuur
3. Een aantrekkelijke organisatie om in te werken

In het *uitvoeringsprogramma* zijn ten slotte de concrete acties die organisatieontwikkeling vraagt volgens de gemeente uitgewerkt in de tijd.

Tabel 10. Uitvoeringsprogramma over organisatieontwikkeling

Wat willen we bereiken/doen?	Wanneer gaan we dat doen?
10.2 Ontwikkeling van een nieuwe, gezamenlijke organisatiecultuur	
10.2.1. De vijf kernwaarden zijn leidend in onze manier van (samen)werken	
De gemeenschap in onze bestaande dienstverleningsonderzoeken bevragen op onze op de kernwaarden.	2022-2023
Een intern cultuurtraject uitvoeren.	2022-2025
10.3 Een aantrekkelijke organisatie om te werken	
10.3.1. We zijn een aantrekkelijke werkgever waar mensen graag werken en de ruimte krijgen om hun talenten te ontwikkelen.	
Extra aandacht voor onze arbeidsmarktcommunicatie realiseren en een goed introductieproces invoeren voor nieuwe medewerkers (onboarding). Stages en traineeships aanbieden, mede met het oog op invulling van vacatures.	Continu
Een plan voor vitaal en veilig werken opstellen en uitvoeren, inclusief aandacht voor de Veilige Publieke Taak en integriteit.	2023
Opleidingsbeleid opstellen en HRM-gesprekken inrichten gericht op ontwikkeling en aanwezig potentieel.	2022-2023
Inclusie en diversiteit opnemen in een toekomstgerichte HRM-visie en toepassen in de uitwerking daarvan.	2023-2024

In de nulmeting is in gesprekken in aanvulling en ter verduidelijking het volgende aangegeven over de ambities van de organisatie.

- **Van belang de basis op orde te krijgen.** Uit gesprekken komt naar voren dat het in de eerste jaren er vooral om gaat de basis op orde te krijgen. Qua personeel, systemen en cultuur.
- **Inzetten op cultuurverandering.** De organisatie moet leren integraal naar situaties te kijken en mensen te benaderen. Dit vergt een andere manier van denken en werken. Ditzelfde geldt voor de omgang met (initiatieven vanuit) maatschappelijke partijen en burgers.
- **Arbeidsmarktpositie gemeente.** Er zijn wisselende beelden over de arbeidsmarktpositie van de gemeente. Het is niet vanzelfsprekend dat een grotere gemeente tot een betere positie leidt.
- **De gemeente als verbinder.** Door maatschappelijke partijen wordt de verwachting uitgesproken dat de gemeente op kan treden als verbinder en aanjager van het maatschappelijk en economisch netwerk binnen de gemeente.

4.2.2 Realisatie ambities (eenmeting)

Programmarekeningen 2022 en 2023

Met het programma “De basis op orde” (2022-2023) is ingezet op het beter organiseren van de bedrijfsvoering van de organisatie. In het verlengde daarvan is de dienstverlening aan inwoners, bedrijven, instellingen op een hoger niveau gebracht. Dit blijkt ook uit het cijfer 7 dat inwoners de organisatie gegeven hebben.

Op 1 januari 2022 zijn een volledig nieuwe personeels- en salarisadministratie ingericht. De eerste salarisbetaling is zonder veel problemen verlopen. De vacaturestop in aanloop naar de herindeling zorgde vanaf november 2021 tot enkele maanden in 2022 voor meer dan honderd vacatures. Daarvan zijn er zeer veel vervuld. In de zeer krappe arbeidsmarkt is dat echter niet voor alle functies gelukt. Dit, en de vele werkzaamheden als gevolg van de herindeling (zoals harmoniseren van systemen, beleid en processen), hebben ook geleid tot het opstellen en vervullen van tientallen inhuuropdrachten en overeenkomsten van opdracht. Op functies die niet met vacatures kunnen worden ingevuld wordt ingehuurd. Ook op een aantal projecten wordt ingehuurd. Het totaal aan inhuurkrachten was in 2022 11% van de totale bezetting. Het ziekteverzuimcijfer 2022 is 6,4% en in 2023 was dit 6,04%. Corona-effecten en een hoge werkdruk worden als belangrijkste oorzaken aangegeven.

In 2022 en 2023 is gewerkt aan de harmonisatie van beleid met betrekking tot de organisatie zoals een HR-visie en personeelshandboek maar ook van processen en systemen. Ook hebben de teams in 2022 en 2023 belangrijke (team-specifieke en team-overstijgende) processen geëvalueerd en waar nodig aangepast. Eind 2023 is inmiddels bijna 100% daadwerkelijk geharmoniseerd. Ook het inkoop- en aanbestedingsbeleid is vastgesteld. Inkoopvoorwaarden zijn geharmoniseerd. De harmonisatie van informatiesystemen is volledig afgerond. Processen en systemen zijn daarmee aangepast op de gemeente Maashorst.

Begin 2021 is onder begeleiding van een extern bureau gestart met cultuur- en teamsessies. Die fase is na de zomer afgerond en voor het vervolg is een interne projectgroep samengesteld. Daarvoor is een plan van aanpak voorbereid en zijn acties opgesteld. De eerste acties zijn in het nieuwe jaar opgestart. In het cultuurtraject komen de organisatiefilosofie, de kernwaarden, het dienstverleningsconcept, participatief werken en de duurzaamheidsgedachte samen.

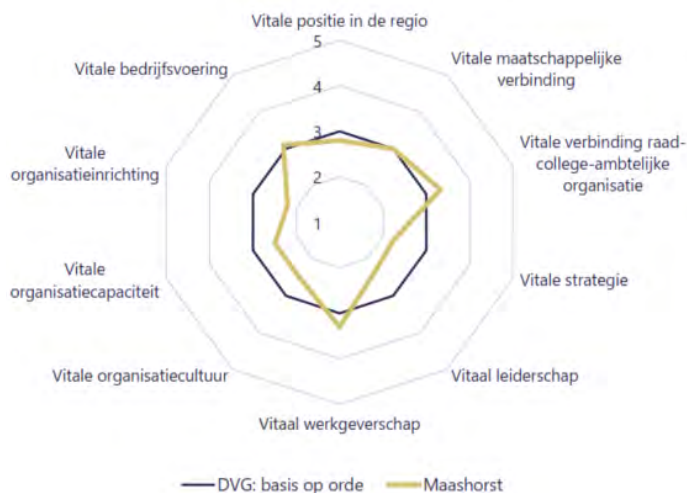
In 2022 zijn alle werkplekken ingericht. Het complete netwerk (zowel WIFI als fysiek) van de gemeente is vernieuwd en de internetverbindingen zijn vervangen en redundant uitgevoerd. De vergaderfaciliteiten zijn afgerond. De servers van Uden en Landerd zijn omgezet naar Maashorst of ontbonden. Er is gestart met het afbouwen van het datacentrum in Zeeland en de gemeentewerf wordt ingericht als nieuwe ICT uitwijklocatie. Met dit alles is de continuïteit van de ICT sterk verbeterd en wordt doorgegaan met het verder professionaliseren van de (ICT) dienstverlening en het verbeteren van de (informatie)beveiliging.

De organisatie heeft in de twee jaren van de herindeling en zeker in 2023 veel opgepakt en er zijn ook extra taken geweest: Oekraïneopvang, Noodopvang (van der Valk), veel harmonisatievraagstukken, wisseling burgemeester, gemeentesecretaris en griffier. In combinatie met de huidige krappe arbeidsmarkt is het gelukt om stappen te zetten. Veel functies zijn ingevuld en er wordt ingezet op het zijn van een aantrekkelijke werkgever. Medewerkers wordt ruimte gegeven om hun talenten te ontwikkelen. Er is een extern onderzoek uitgevoerd naar de toekomstbestendigheid van de organisatie door &vandelaar (zie volgende pagina). De resultaten daarvan worden meegenomen in de verdere organisatieontwikkeling.

In 2023 is de verbouwing van het gemeentehuis volgens planning opgeleverd en is het werkplekconcept volledig ingevoerd. Dit naar tevredenheid van de medewerkers.

Rapport &vandeLaar (februari 2024)

Het bureau &vandelaar heeft onderzoek gedaan naar de toekomstbestendigheid van de ambtelijke organisatie. Ten behoeve daarvan heeft &vandelaar de ambtelijke organisatie 'gescoord' op de verschillende elementen van 'De Vitale Gemeente'. Zij omschrijven deze aanpak als 'een preventieve kwaliteitscheck op het overall presteren van een gemeente. [...] De Vitale Gemeente wordt uitgevoerd door een analyse op tien elementen. Deze zijn [...] essentieel voor het weerbaar en wendbaar functioneren van een gemeente.' Aldus &vandelaar.



Figuur 26. Uitkomsten rapport &vandelaar.

Volgens dit onderzoek voldoet op een aantal onderdelen de gemeente Maashorst aan de basis op orde (bedrijfsvoering, maatschappelijke verbinding, verbinding raad-college-ambtelijke organisatie en werkgeverschap) en op een aantal onderdelen niet, waarbij met name organisatie-inrichting, leiderschap en strategie er negatief uitspringen.

&vandelaar komt tot een aantal hoofdconclusies met betrekking tot de organisatie¹⁶:

- Er gaat veel goed binnen de ambtelijke organisatie. Er is een basis neergezet waarmee de ambtelijke organisatie in staat is de opgaven en ambities van de gemeente te realiseren.
- Verbetering is noodzakelijk om als ambtelijke organisatie toekomstbestendig te zijn en blijven, in de (grotere) context waarin deze nieuwe gemeente is beland en de positie die daarbij hoort in de regio en op provinciaal en landelijk niveau
- Er bestaat veel onduidelijkheid over de organisatie-inrichting. De taakvolwassenheid in de organisatie kan sterker en teammanagers kunnen nog beter in hun rol komen.
- Rolinvulling van leiderschap is niet lijn met de organisatiefilosofie. Het samenspel tussen directeurs en teammanagers is een stevig aandachtspunt.
- Het strategisch vermogen van de organisatie is sterk onderbelicht. De beschikbare capaciteit is in onvoldoende mate georganiseerd om de kerntaken, opgaven en ambities van Maashorst te vervullen.
- Dit leidt tot het beeld van een organisatie waarin een stevig sturingsvraagstuk speelt, waardoor gevoelens van werkdruk en 'leven bij de waan van de dag' de boventoon voeren.
- Gerichte acties en een gestructureerde ontwikkelaanpak zijn nodig om bestaande patronen te doorbreken en om tot een betere vitaliteit van de organisatie te komen.

Benchmark Berenschot

Als onderdeel van deze evaluatie is ook een benchmark van de gemeente uitgevoerd. Daarbij is gekeken hoe de kosten en formatie per taak (primaire proces en overhead) van Maashorst zich verhouden tot die van andere, vergelijkbare gemeenten¹⁷ (op 1-1-2024). Deze benchmark had als doel om inzicht te bieden in de relatieve kosten en formatie van de organisatie.

De benchmark laat allereerst zien dat de gemeente Maashorst op verschillende kenmerken opvallend scoort, zoals opgenomen in tabel 11.

¹⁶ Zie p. 41 rapport &vandelaar. Deze conclusies zijn door Berenschot samengevat.
¹⁷ Namelijk: Bergen op Zoom, Capelle aan den IJssel, De Fryske Marren, Doetinchem, Houten, Oosterhout, Vijfheerenlanden, Zeist.

Tabel 11. Bijzondere kenmerken uit de benchmark.

Thema's	Bijzondere kenmerken
Bedrijfsvoerings-thema's	<ul style="list-style-type: none"> Minder parttimers dan gemiddeld Hoger percentage volledig digitaal ontvangen en afgehandelde facturen Meer binnengekomen facturen Minder ICT meldingen, applicaties en officeaccounts Minder facilitaire meldingen per medewerker Meer Europese, openbare en onderhandse aanbestedingen
Fysieke thema's	<ul style="list-style-type: none"> Minder meldingen openbare ruimte Meer oppervlakte land Lagere omgevingsadressen- en bevolkingsdichtheid Meer kilometers weg Meer km riool en pompen/gemalen Meer aangevraagde omgevingsvergunningen Meer bestemmingsplannen in ontwikkeling Meer lopende grondexploitaties
Algemene thema's	<ul style="list-style-type: none"> Minder aangevraagde APV- en drank- en horeca vergunningen Meer aangevraagde evenementenvergunningen Minder verstrekte identiteitsbewijzen en minder rijbewijzen Minder burgers aan de balie Minder aanslagbiljetten
Sociale thema's	<ul style="list-style-type: none"> Minder bijstandsontvangers Minder cliënten schuldhulpverlening Minder jeugdcliënten Minder kunst- en cultuurgebouwen in eigen beheer Minder rijks- en gemeentelijke monumenten

Verder volgen uit de benchmark de volgende **hoofduitkomsten**:

- **Lagere apparaatskosten**¹⁸. Maashorst heeft in totaal € 68,0 miljoen aan apparaatskosten. Deze kosten zijn 6% lager dan het gemiddelde in de referentiegroep. In euro's betreft het verschil met het gemiddelde € 4,3 miljoen.¹⁹
 - **Hogere loonkosten en formatie**. Loonkosten zijn 11% hoger dan gemiddeld (+€ 3,4 miljoen). Maashorst heeft 10% meer formatie dan gemiddeld (+36,3 fte). De formatie heeft 1% hogere begrote loonkosten per fte dan gemiddeld.
 - **Lagere structurele inhuur**. De bovenformatieve structurele inhuurkosten zijn 60% lager dan gemiddeld (-€ 0,5 miljoen).

- **Lagere overige relevante kosten**. Deze zijn 19% lager dan gemiddeld (-€ 7,6 miljoen). Dit gaat onder andere over materiële kosten, uitbestedingskosten, ICT-kosten en huisvestingskosten.
- **Wisselend beeld op hoofdthema's** van apparaatskosten per inwoners:
 - Bedrijfsvoeringsthema's zijn 2% hoger dan gemiddeld (+€ 0,3 miljoen). Afgezet tegen de formatieomvang zijn de kosten 10% lager dan gemiddeld (-€ 2,1 miljoen).
 - Fysieke thema's zijn 3% hoger dan gemiddeld (+€ 1,0 miljoen).
 - Sociale thema's zijn 30% lager dan gemiddeld (-€ 5,3 miljoen).
 - Algemene thema's²⁰ zijn 6% lager dan gemiddeld (-€ 0,3 miljoen).
- **Aandachtspunten** die wij op basis van de benchmark niet (geheel) kunnen verklaren:
 - Relatief hoge kosten op directie en management en op uitvoering milieu en Wabo.
 - Relatief lage kosten op Informatisering en automatisering; Bestuurszaken en bestuursondersteuning; Financiën en control; Ambtelijk secretariaat; HRM en organisatieadvies; Uitvoering afval; Uitvoering beheer openbare ruimte: verkeer, vervoer en wegen en riolering; Beleid sociale thema's; Uitvoering sport; Uitvoering onderwijs; Uitvoering jeugdzorg.
- **Overige bevindingen**
 - De begrote reis- en verblijfskosten per medewerker zijn lager dan gemiddeld (-62%).
 - De totaal begrote budget voor persoonlijke ontwikkeling per medewerker is hoger dan gemiddeld (+4%).
 - De gerealiseerde inhuurkosten per fte zijn hoger dan gemiddeld (+50%).
 - De gemiddelde loonkosten per fte liggen rondom het gemiddelde (+1%).
 - Het ziekteverzuim ligt rondom het gemiddelde (+2%)

¹⁸ Loon-, inhuur- en overige relevante kosten minus correcties
¹⁹ Gecorrigeerd voor het aantal inwoners van de gemeente

²⁰ Onder algemene thema's verstaan wij: openbare orde en veiligheid, economie en toerisme, belastingen, KCC en burgerzaken.

4.2.3 Realisatie ambtelijke organisatie op basis van beelden (**eenmeting**)

Onderstaand geven we de hoofdlijnen weer uit de gesprekken met betrokkenen.

- **Breed gewaardeerde inzet.** Zowel het bestuur als partners ‘van buiten’ zijn te spreken over de inzet van de ambtelijke organisatie. Daarbij wordt genoemd dat de ambtelijke organisatie in de begintijd na de herindeling hard heeft gewerkt om ‘de winkel draaiend te houden’. Raadsleden geven aanvullend aan dat zij ambtenaren benaderbaar vinden (beschikbaar en toegankelijk per e-mail).
- **Culturen die samensmelten.** Door medewerkers en bestuurders wordt aangegeven dat er sprake is van een Maashorstcultuur. De samensmelting van de cultuur van het voormalige Landerd en het voormalige Uden heeft niet tot grote problemen geleid en is ook geen thema meer, zo wordt aangegeven.
- **Een fijne werkomgeving.** Management en medewerkers geven aan dat het fijn werken is bij de gemeente Maashorst, met veel ruimte voor opleidingen en groei. De OR is hier ook over te spreken, net als over behaalde resultaten op het vlak van zeggenschap, opleidingsbudget, personeelshandboek en sociale veiligheid. Een aandachtspunt is volgens hen wel het ontbreken van een gestructureerde gesprekscyclus tussen medewerkers en hun leidinggevende.
- **Medewerkers aantrekken.** Ondanks de krappe arbeidsmarkt lukt het toch om vacatures te vervullen. Dit vraagt soms originele inzet, zoals een evenement voor ICT werving, waar 130 mensen op afkwamen, wat tot 60 leads leidde en waarmee 14 vacatures werden vervuld. Nieuwe medewerkers komen volgens betrokkenen relatief vaak van buiten gemeenteland, waardoor ze minder zicht en gevoel hebben voor ‘het politieke proces’. In het onboardingsprogramma wordt daar rekening mee gehouden. Ook wordt met een trainingsprogramma ingezet op het vergroten van politiek-bestuurlijke sensitiviteit.
- **Kwaliteit door schaalvergroting.** De grotere omvang zorgt er volgens medewerkers voor dat er meer specialisten in dienst zijn, wat de kennis van zaken binnen de gemeente vergroot. Ook geven medewerkers aan dat het prettig is om met vakcollega’s te kunnen overleggen. Iets dat niet altijd mogelijk was in de ‘oude gemeente’ omdat ze de enige waren met verstand van zaken. Daarnaast is er volgens medewerkers ook een kwaliteitsslag gemaakt op het gebied van ICT (o.a. met nieuwe omgeving, samenvoeging applicaties, invoering Office 365) en privacy-volwassenheid (waarvoor de hele organisatie e-learnings heeft gevolgd).
- **Veel wisselingen management en directie – en breder in de organisatie.** Gesprekspartners wijzen bijvoorbeeld op het vertrek van de gemeentesecretaris en directeuren maar ook om het relatief hoge verloop onder teammanagers. Dit heeft gezorgd voor een periode van zoeken en onrust voor de organisatie. Bij een deel van de medewerkers is behoefte aan meer stabiliteit en duidelijke afspraken over rollen en verantwoordelijkheden tussen directie en teammanagers. Verder geven gesprekspartners (van buiten) aan dat veel ingehuurd moet worden terwijl juist behoefte is aan vaste aanspreekpunten en mensen met kennis van zaken. Met name in de eerste fase na de herindeling was het voor maatschappelijke organisaties en ondernemers zoeken naar de juiste aanspreekpunten. Inmiddels hebben de meeste organisaties en initiatieven vaste aanspreekpunten en dat wordt gewaardeerd.
- **Programmatisch en projectmatig werken.** Maashorst is na de herindeling gestart met programmatisch werken (Basis op orde, Versnelling woningbouw, Participatie). Volgens betrokkenen gebeurt dit met wisselend succes en heeft het programmatisch werken nog niet echt voet aan de grond gekregen. Ook werkt de gemeente aan de implementatie van ‘projectmatig werken’. Medewerkers geven aan dat dit vaak veel papierwerk vraagt, maar dat er verder nog weinig echt projectmatig gewerkt wordt.
- **Lange termijnstrategie.** Zowel ambtenaren als het directieteam geven aan dat de gemeente meer aandacht zou moeten geven aan een strategie voor de toekomst. Hier wordt nu wel aan gewerkt, met de visie Maashorst 2050 (over welk type gemeente Maashorst wil zijn, met welk profiel en profilering). Door enkele gesprekspartners wordt in dit verband ook gewezen op het ontbreken van bestuursadviseurs.

4.3 Financieel beleid en financiële situatie (bekostiging)

In deze paragraaf gaan we in op het financieel beleid en de financiële situatie (bekostiging) van de gemeente Maashorst.

4.3.1 Ambities financieel beleid en financiële situatie (nulmeting)

Bestuursakkoord

In het *bestuursakkoord* is als doel opgenomen dat Maashorst financieel gezond is. Als concreet doel is opgenomen dat de financiën structureel op orde zijn en eventuele tegenvallers kunnen worden opgevangen.

"Maashorst is ambitieus en we zetten onze financiën maximaal in om die ambities te realiseren. We doen wat nodig is. Als we constateren dat daar meer capaciteit voor nodig is, dan zijn we bereid daarin te investeren. Een belangrijk uitgangspunt daarbij is dat onze financiën structureel op orde blijven. Op dit moment zijn onze inkomsten en uitgaven in evenwicht. Er is ruimte om ambities te realiseren en voldoende ruimte om tegenvallers op te vangen. De gemeentelijke producten en de afvalstoffenheffing zijn kostendekkend."

Uitvoeringsprogramma

Tabel 12. Uitvoeringsprogramma over financieel beleid

Wat willen we bereiken/doen?	Wanneer gaan we dat doen?
10.4 Een financieel gezonde gemeente	
10.4.1. Onze financiën zijn structureel op orde. Eventuele tegenvallers kunnen we opvangen.	
De Planning- en controlcyclus aanbieden conform jaarplanning.	Continu
De financiële consequenties van het bestuursakkoord 'Samen bouwen we Maashorst' verwerken in de programmabegroting.	2022
Ons systeem van risicomanagement verbeteren (waarbij risico's worden gekwantificeerd en in relatie gebracht met de weerstandscapaciteit).	2022
Een nieuw planning- en controlsysteem invoeren (met mogelijkheid voor continu reporting).	2022-2023
De gemeentelijke producten en afvalstoffenheffing kostendekkend maken.	2023
Het project financiële rechtmatigheid uitvoeren.	2022-2023

Financiële herindelingscan

Op verzoek van de beide gemeenten is door de provincie Noord-Brabant een financiële herindelingscan²¹ uitgevoerd. Deze rapportage is in juni 2019 verschenen. De conclusie van deze herindelingscan was dat er sprake was van een gezonde uitgangssituatie voor de nieuw te vormen gemeente, die zal ontstaan uit de samenvoeging van de huidige gemeenten Landerd en Uden.²²

Aanvullend op de documentatie zijn de volgende zaken met betrekking tot het financieel beleid in gesprekken tijdens de nulmeting benadrukt:

- **Financiële situatie is toereikend.** De gemeente Maashorst staat er financieel positief voor. Volgens betrokkenen zijn er voldoende financiële middelen om een realistische en sluitende begroting op te stellen.
- **Herprioritering moet financiële situatie houdbaar houden.** Indien onderdelen meer kosten dan voorzien wordt middelen her-prioritering geprobeerd om deze financiële tegenvallers op te vangen.



²¹ Het algemene doel van een herindelingscan is het geven van een beeld van de financiële positie van een nieuw te vormen gemeente en inzicht te geven in de belangrijkste financiële effecten van de herindeling. Daarnaast wordt in een herindelingscan een beeld gegeven van de financiële positie van de huidige gemeenten.

²² Zie voor een toelichting hierop bijlage 2.

Tabel 13. Kengetallen financiële positie

Kengetallen	Rekening 2021	Rekening 2022	Rekening 2023	Begroting 2024	Begroting 2025	Begroting 2026	Begroting 2027	Normering
Netto schuldquote	42,62%	36,4%	28,6%	45,9%	38,2%	33,7%	28,9%	Gezonde waarde
Netto schuldquote gecorrigeerd voor verstrekte leningen	40,04%	34,9%	26,7%	44,7%	37,4%	33,1%	28,4%	Gezonde waarde
Solvabiliteit	43,96%	45,7%	48,4%	42,4%	44,4%	46,1%	46,5%	Verhoogd risico
Grondexploitatie	20,19%	15,0%	10,9%	13,0%	9,5%	6,6%	5,8%	Gezonde waarde
Structurele exploitatieruimte	4,71%	7,6%	4,8%	0,2%	2,4%	-2,3%	-3,1%	Gevarenzone
Belastingcapaciteit: woonlasten meer-persoonshuishoudens	82,58%	80,4%	78,7%	81,5%	81,9%	82,2%	82,5%	Gezonde waarde

4.3.2 Realisatie op basis van documenten

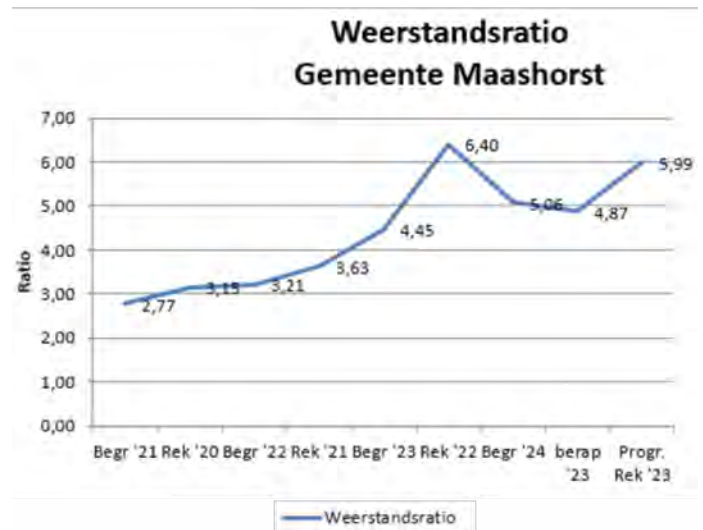
Financiële positie gemeente Maashorst

Om de financiële positie van gemeenten te kunnen beoordelen wordt in de eerste plaats gebruik gemaakt van een aantal kengetallen (ratio's). De berekening van deze kengetallen is voor iedere gemeente identiek. Om een indruk te krijgen van de score van Maashorst op deze kengetallen hebben wij een normering toegevoegd. Zie bijlage 2 voor een toelichting op deze normering.

Weerstandscapaciteit en -ratio

De weerstandsratio geeft aan in hoeverre een gemeente in staat is om vanuit haar eigen vermogen risico's te dekken. De weerstandsratio wordt als volgt berekend: weerstandscapaciteit/risico's = weerstandsratio. Voor een gezonde waarde dient de ratio minimaal 1 te zijn. De gemeenteraad van Maashorst heeft afgesproken dat de norm voor Maashorst tussen 1 en 2 ligt²³.

Ten tijde van de nulmeting bedroeg de weerstandscapaciteit € 73 miljoen.²⁴ Momenteel bedraagt de weerstandscapaciteit € 86 miljoen²⁵. Zie de nu volgende grafiek voor de ontwikkeling van de weerstandsratio. Voor het jaar 2021 zijn de gegevens van Uden en Landerd samengevoegd. Uit de grafiek komt naar voren dat de weerstandsratio ruim boven de gestelde norm ligt.



Figuur 27. Weerstandsratio

Programmarekening 2022 en 2023

De begrotingen van de gemeente zijn structureel sluitend en de accountant heeft een positieve controleverklaring afgegeven in 2022 en 2023. Ook uit de interim controle die eind 2023 is uitgevoerd concludeert de accountant dat de administratieve organisatie en interne beheersing voldoet aan de minimaal daaraan te stellen eisen.

De accountant geeft verder aan dat de inrichting van de interne beheersing nog verder dient te worden geoptimaliseerd. Dit beeld sluit volgens de accountant aan bij een fusiegemeente, waarbij tijd nodig is voor het op orde krijgen van de processen en (het zichtbaar maken van) de hierin aanwezig interne beheersing.

Verder is er door de gemeente sinds de herindeling een nieuw planning- en controlesysteem ingevoerd en gewerkt aan het systeem van risicomanagement.

²³ Bron: www.maashorst.begrotingsapp.nl/programmabegroting-2024-/-/programma/paragraaf-weerstandsvormogen-en-risicobeheersing#onderdeel-3132185-weerstandsratio

²⁴ Bron: www.financien.gemeentemaashorst.nl/2023/programmabegroting/paragrafen/weerstandsvormogen-en-risicobeheersing/weerstandscapaciteit/

²⁵ Bron: www.maashorst.begrotingsapp.nl/programmabegroting-2024-/-/programma/paragraaf-weerstandsvormogen-en-risicobeheersing#onderdeel-3132185-weerstandsratio

4.3.3 Realisatie op basis van beelden

In gesprekken met het bestuur en de organisatie van de gemeente Maashorst zijn de volgende beelden over het financieel beleid gedeeld:

- **Toereikende financiële situatie.** Aangegeven is dat de financiële situatie voor de gemeente op dit moment nog steeds toereikend is, waarbij het 'Ravijnjaar 2026' daar wel van invloed op kan worden.
- **Verbeterslagen van financieel beleid.** Verder geven ambtenaren en raadsleden aan dat er serieuze stappen gezet zijn in het financieel beleid, waarmee onder andere meer duidelijkheid gecreëerd is door de organisatie rondom de inzet van budgetten. Dit geldt ook voor de P&C-cyclus, waar met urgentie op is ingezet en wat volgens ambtenaren heeft geleid tot soepele(re) processen. Ook is meermaals genoemd dat de organisatie volgens de accountant 'in control' is, maar er tegelijkertijd nog werk aan de winkel is. De gemeente wil daarbij doorlopend het goede gesprek blijven voeren tussen de financiële en andere afdelingen, over wat wel en niet mogelijk is. Dit gebeurt vaker en beter dan voor de herindeling, volgens medewerkers.



Inschatting ontvlechtingskosten bij wijziging gemeentelijke indeling

In artikel 9 van de Herindelingswet wordt expliciet ingegaan op de wenselijkheid van een wijziging van de gemeentelijke indeling om de kernen Schaijk en Reek bij de gemeente Oss te voegen. Dit heeft organisatorische en personele gevolgen en financiële consequenties. Voor deze evaluatie is een analyse uitgevoerd van de ontvlechtingskosten die hiermee samenhangen.

Op basis van ervaringscijfers van verschillende ambtelijke fusieorganisaties, herindelingen en ontvlechtingsprocedures is een grove inschatting gemaakt van deze ontvlechtingskosten. In tabel 14 zijn de hoofduitkomsten hiervan opgenomen. De verwachte ontvlechtingskosten komen bij benadering uit op € 3,3 miljoen.

De inschatting van de kosten, en de hierbij gehanteerde aannames, zijn in een validatiegesprek met een afvaardiging van de afdeling financiën van de gemeente Maashorst getoetst, om ook de ervaringen uit de recente herindeling van de gemeente mee te nemen. Verder zijn de volgende aandachtspunten belangrijk:

- Dit betreft uitdrukkelijk een globale inschatting van de kosten, op basis van ervaringen in andere situaties. De praktijk in Maashorst is anders dan deze voorbeelden, waardoor de kosten van de verschillende categorieën hoger of lager uit kunnen vallen. Zo zijn deze kosten ook afhankelijk van afspraken die in dit geval tussen de gemeente Maashorst en gemeente Oss gemaakt worden.
- Dit bedrag is exclusief ICT-kosten, deze inschatting vraagt verdiepend onderzoek dat niet haalbaar was binnen de kaders van deze evaluatie. Om te bepalen wat de mogelijke kosten zijn zal een gedetailleerder beeld van de uitgangssituatie (IST) en gewenste situatie (SOLL) gemaakt moeten worden. Mogelijk vallen deze kosten mee, maar er is ook een mogelijkheid dat het totale bedrag oploopt.
- Het inwoneraantal is als sleutel gebruikt bij de berekening van het aantal formatieplekken dat bij deze wijziging overgaat van de gemeente Maashorst naar de gemeente Oss (73,3 van de 473).

Indien wordt besloten om daadwerkelijk tot een herindeling over te gaan is het volgens ons zinvol om een uitgebreid(er) e analyse uit te voeren, van bijvoorbeeld ook de gevolgen voor de bijdrage uit gemeentefonds en de inschaling van het functiehuis, en om de ICT-kosten in beeld te brengen.

Tabel 14. **Inschatting ontvlechtingkosten bij wijziging gemeentelijke indeling**

Post	Grootste kostencategorieën	Inschatting kosten
Projectorganisatie	Kosten voor projectleider ontvlechting, ICT/P&O deelprojectleiders, vrijspelen sleutelspelers t.b.v. inrichting organisatie Maashorst/Oss	€ 1.170.000
Personeel & organisatie	Extra opleidingskosten personeel, vrijspelen leden OR'en, kosten plaatsingscommissie (externe leden, zoals vakbond)	€ 890.000
ICT: applicaties/ processen/ automatisering	Zoals conversiekosten applicatieomgeving, kwaliteitsverbetering over te dragen taken/bestanden, Kosten (her)inrichting applicatie(s), inrichting en migratie werkplek/hardware omgeving	PM
Communicatie	Communicatiekosten (incl. communicatieadviseur(s)), kosten communicatieplan, inzet op medewerkersdagen, etc.	€ 150.000
Overige projectkosten	Juridisch (fiscaal) advies	€ 50.000
Opvangen impact op going concern	Extra inhuur a.g.v. vertrek personeel/ inefficiency/hoger ziekteverzuim (ontvlechtigingsperiode en opstartjaren)	€ 400.000
Onvoorzien	Post van 25%	€ 665.000
Totaal	Exclusief PM-posten	€ 3.325.000

4.4 Het kernenbeleid

In deze paragraaf beschrijven we het kernenbeleid van de gemeente Maashorst. Daarin raken we ook steeds aan het thema participatie omdat deze onderwerpen nauw met elkaar verbonden zijn.

4.4.1 Ambities kernenbeleid (nulmeting)

In de *toekomstvisie* komt het kernenbeleid op twee manieren nadrukkelijk naar voren. Twee van de vier speerpunten van de Toekomstvisie hebben hier mee te maken.

Het eerste speerpunt dat hieraan raakt is: 'Zes dorpen één gemeente'. Om daaraan tegemoet te komen wordt ingezet op (1) Eenheid door diversiteit, (2) Ontmoeting mogelijk maken en een (3) Sterk verenigingsleven.

Het tweede speerpunt dat raakt aan kernenbeleid is 'Samen denken, samen doen'. Om daaraan tegemoet te komen wordt ingezet op (1) participatie onder inwoners (als het je raakt praat je mee) en (2) Een nieuwe wijze van dienstverlening.

In het *bestuursakkoord* wordt nader invulling gegeven aan de ambities zoals geformuleerd in de toekomstvisie.

Concrete doelen die daarin genoemd worden zijn:

- Participatie is in houding en gedrag een vanzelfsprekendheid.
- We hebben een breed gedragen kernenbeleid en kerngerichte (ontwikkel)-agenda's.
- We gaan proactief experimenteren met nieuwe vormen van meedenken en meedoen.
- Informatie over en tools voor inwonersinitiatieven zijn beschikbaar (kennisplatform)
- Voor inwoners is zichtbaar wat het bestuur doet.
- Elke kern of wijk heeft een bestuurder als vast aanspreekpunt.
- We hebben een kindergemeenteraad die echt meedoet.
- Ambtenaren zijn als aanspreekpunt regelmatig zichtbaar in de wijk (MFA).

In het *uitvoeringsprogramma* wordt het kernenbeleid tweemaal genoemd. Verder komt het thema (in combinatie met participatie) door het uitvoeringsprogramma onder verschillende onderwerpen aan bod.

Tabel 15. Uitvoeringsprogramma over kernenbeleid

Wat willen we bereiken/doen?	Wanneer gaan we dat doen?
9.2 Samen denken, samen doen	
9.2.3. We hebben een breed gedragen kernenbeleid en kerngerichte (ontwikkel)-agenda's.	
Kernen Cv's, een Maashorstagenda (IST, SOLL, focuspunten per kern) en uiteindelijk het kernenbeleid verkennen en uitwerken.	2022-2023
Het kernenbeleid uitwerken, inclusief periodieke monitoring.	2023-2026
Diversen	
3.1.4. Periodiek zijn netwerksessies georganiseerd.	
Periodiek overleg voeren met de verschillende ondernemersverenigingen uit de kernen	Continu
5.1.1. Een goed, sterk en evenwichtig (geharmoniseerd) subsidiebeleid, evenals huur- en tarievenbeleid voor de lokale sportverenigingen en culturele instellingen/verenigingen.	
De raad en maatschappelijke organisaties spelen een belangrijke rol bij de vorming van dit nieuwe beleid, waarbij ook oog is voor mogelijk een gefaseerde uitvoering om partijen geleidelijk aan de nieuwe situatie te laten wennen (overgangsrecht).	
5.3.1. We stimuleren en waarderen verenigingen en vrijwilligers, van voetbal- tot carnavalsvereniging.	
Culturele verenigingen ondersteunen en waarderen voor hun inzet door onder andere het verstrekken van een jaarlijkse subsidie, bijvoorbeeld voor het aantal leden. Daarnaast gaan we culturele verenigingen en vrijwilligers actief betrekken bij de ontwikkeling van het nieuwe cultuurbeleid en de daarbij behorende subsidieregelingen.	Continu
5.3.4. We bewaken én bewaren de geschiedenis van de kernen.	
Vorm geven (in samenwerking met onder andere heemkundekringen) aan het lokale erfgoedbeleid.	2022
De subsidieregeling Cultuurfonds ter beschikking stellen aan lokale inwoners en organisaties met een initiatief gericht op het bewaren en uitdragen van de lokale geschiedenis.	2023

Wat willen we bereiken/doen?	Wanneer gaan we dat doen?
6.1.1. De ontmoetingspunten in de wijken en kernen (zelfstandige locaties of onderdelen van maatschappelijk vastgoed zoals schoolgebouwen) bieden deskundigheid op de meest voorkomende vragen om inwoners dicht bij huis te ondersteunen.	
Wijkgericht werken wordt een belangrijk uitgangspunt in het strategisch beleidskader van het sociaal domein. We streven naar een sterke sociale basis waarin inwoners in hun directe omgeving laagdrempelig ondersteuning krijgen. We zorgen dat hulpvragen zoveel mogelijk in de wijk worden opgelost. Dit strategische kader wordt in 2022 ontwikkeld. ...	2022
6.1.3. De dorpshuizen en multifunctionele accommodaties (MFA's) worden optimaal benut voor ontmoeting en het elkaar leren kennen. Betaalde en onbetaalde professionals en vrijwilligers werken er samen in activiteiten, waardoor meer inwoners elkaar ontmoeten in deze gebouwen.	
Het accommodatiebeleid harmoniseren.	2022-2025
6.5.2. Iedereen kan meedoen in Maashorst. We hebben aantoonbaar de acceptatie ten aanzien van de LHBTIQ+ gemeenschap verhoogd.	
We gaan in gesprek met de LHBTIQ+ gemeenschap over waar zij tegenaan loopt en wat de gemeente Maashorst daaraan kan doen.	2023-2024

Tijdens de *gesprekken* tijdens de nulmeting is door de deelnemers in aanvulling en ter verdieping op hetgeen hierover is opgenomen in de documenten het volgende opgenomen.

- **Participatie en kernenbeleid als pijlers van de nieuwe gemeente**
Binnen en buiten de gemeente wordt het belang van een goed kernenbeleid benadrukt. De verwachtingen zijn hoog.
- **Behoud de verscheidenheid en benut de kracht van de kernen.**
In de gesprekken wordt onderstreept hoe verschillend de karakters van de kernen zijn. In het kernenbeleid moet daarom centraal staan dat wordt aangesloten bij het specifieke karakter van de kern.
- **Gelijke behandeling.** In het kernenbeleid staat gelijke behandeling van de verschillende kernen volgens de gemeente centraal.

- **Participatie als basishouding.** Uit gesprekken komt naar voren dat van de gemeente verwacht wordt dat burgers, maatschappelijke partijen en economische partijen als vanzelfsprekend (vooraf) betrokken worden bij vraagstukken.
- **Duidelijke verwachtingen en communicatie.** Vanuit de samenleving wordt verwacht dat de gemeente duidelijkere verwachtingen scheidt over participatie en kernenbeleid.
- **Van belang om een bestuurlijk aanspreekpunt te hebben.** Dorpsinitiatieven en burgerplatforms willen herkenbaarheid en een vast aanspreekpunt en belangenbehartiging in het college.

4.4.2 Realisatie kernenbeleid op basis van documenten

Programmarenkeningen 2022 en 2023

De kapstok voor participatie bij Maashorst is het programma participatie. Het programma is cruciaal om de ambities op het gebied van participatie te realiseren. In 2022 is het programma opgestart en is het concept programmaplan opgesteld. In 2023 is het programma daadwerkelijk van start gegaan, om zo alle participatie-activiteiten met elkaar te verbinden.

De volgende participatie-activiteiten zijn opgepakt in 2022:

- Een belangrijk speerpunt is het laten meedenken en meedoen van jongeren. In 2022 kende Maashorst daarom een eigen Kindergemeenteraad. In juni 2022 presenteerden zij hun KinderTrendRede aan de gemeenteraad en collega's van de gemeente.
- Ondertussen wordt gewerkt aan het opzetten van jongerenparticipatie. Een eerste sessie met een groep van 30 jongeren heeft, in samenwerking met o.a. de campus en Kompas, plaatsgevonden. Samen met de jongeren geven we vorm aan de participatie.
- Er is een kennismakingsronde en er zijn informatiebijeenkomsten in alle kernen georganiseerd.
- Onze participatieadviseurs hebben intensief contact met de diverse gebiedsplatforms en inwonersinitiatieven, maar ook met organisaties als Udenaardetoeekomst en Demos.
- Daarnaast is er een adviestraject opgezet (intern) voor o.a. projectleiders en beleidsadviseurs. Bij nieuwe projecten en nieuw beleid wordt geadviseerd over het doel van participatie en het plan van aanpak. Vervolgens wordt de participatie ook gemonitord en uiteindelijk geëvalueerd. Dit draagt bij aan het participatie-DNA van alle collega's van Maashorst.

- Fase 1 van het project 'Maashorstagenda/kernenCV's' is afgerond. Dit betrof de interne en externe verkenning. Alle stakeholders staan positief tegenover het voorgestelde proces. Dat betekent dat we begin 2023 aan de slag kunnen met het maken van de kernenCV's. De kernteams per kern zijn al geformeerd. Overigens is besloten om voor de kern Uden pas op de plaats te maken en eerst samen met de vijf gebiedsplatforms in Uden te kijken naar de inrichting van participatie in deze kern. Hier is in 2022 een eerste bijeenkomst voor geweest.
- Voor het project 'Maashorstagenda'kernenCV's' maken we gebruik van de Regiodeal, specifiek het programma 'Leefbaarheid in de dorpen'.
- In 2023 is er een sterke basis gelegd voor het participatie-DNA van Maashorst. Dit is gedaan door onder andere het ontwikkelen van een plan voor jongerenparticipatie, het opleveren van de kernenCV's en het opstarten van het participatiebeleid van Maashorst. Er is geëxperimenteerd met nieuwe vormen van meedenken en meedoen in 6 wijken in Uden. Daarnaast is het Udenfonds doorontwikkeld tot het Maashorstfonds.

Rapport &vandelaaar

Uit eerdergenoemd onderzoek van &vandelaaar kwam naar voren dat de ambtelijke organisatie nog redelijk intern gericht is. Zij concluderen dat op een aantal uitzonderingen na er sterkere interactie met inwoners, instellingen en maatschappelijke organisaties kan plaatsvinden. Belangrijk aandachtspunt hierbij is volgens &vandelaaar het eigenaarschap vanuit de ambtelijke organisatie bij initiatieven uit de samenleving. Deze blijven veelal hangen. Actiegerichtheid én eigenaarschap ontbreken dan wel eens, aldus &vandelaaar.

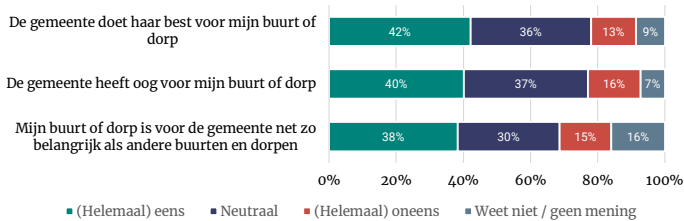
Wat hiermee volgens &vandelaaar samenhangt is dat er nog geen sprake lijkt te zijn van een gedeelde visie binnen de organisatie over hoe burger-/overheidsparticipatie in te zetten.

4.4.3 Realisatie op basis van beelden

De gemeente Maashorst heeft zelf de term 'kernenbeleid' laten varen, de omgang met kernen is nu volledig onderdeel van het participatiebeleid. Onderstaand geven we de hoofdlijnen weer uit de gesprekken met betrokkenen over participatie en de omgang met de kernen.

- **Nieuwe aanpak participatie niet zonder slag of stoot.** Het merendeel van de gesprekspartners geeft aan te begrijpen dat participatie op een andere manier wordt vormgegeven. Op de wijze waarop dit gebeurt wordt de nodige kritiek geleverd. Zij geven aan dat er onvoldoende is geluisterd naar de inwoners. Zo wordt door een deel van de gebiedsplatformen aangegeven dat de keuze voor een nieuwe aanpak op het gebied van participatie niet goed is verlopen. Het afsluiten van de ondersteuning van platformen is volgens hun op een vervelende manier gebeurd. Daar had beter over gecommuniceerd kunnen worden, zo wordt gesteld. Door anderen wordt aangegeven dat participatie eerst is afgebroken en nu weer moet worden opgebouwd. Dit duurt erg lang, zo geven betrokkenen aan. Dit geldt met name voor Uden waarvoor een andere aanpak nodig is dan de andere kernen van de gemeente.
- **Inzet op verschillende kernen.** Gesprekspartners van binnen en buiten de gemeenten geven in grote meerderheid aan dat zij zien dat de gemeente in haar beleid onderscheid maakt tussen de verschillende kernen. Het duurde volgens een deel van hen wel even voordat de gemeente echt in verbinding stond met hun kern. De gemeentelijke organisatie had aanvankelijk moeite om te gaan met initiatieven die vanuit de samenleving kwamen. Betrokkenen geven aan dat dit steeds beter gaat. Voorbeelden die genoemd worden van gemeentelijke ondersteuning van lokale initiatieven zijn de inzet van de mobile bus als vervanging voor de Milieustraat en de inzet op feestverlichting met kerst en bloembakken in de centra (waar dit vroeger vooral voor Uden Centrum werd geregeld).
- **Zicht op kernen met Kernen-CV's.** Zowel de gemeente als maatschappelijke en economische partners noemen de kernen cv's als waardevol en tastbaar resultaat van onderlinge gesprekken. Wel is het voor gesprekspartners nog onduidelijk op welke manier deze Kernen-CV's ingezet gaan worden en wat ze er van gaan merken.
- **Betere betrokkenheid van inwoners.** De nieuwe manier van werken heeft ook al eerste resultaten opgeleverd, waarbij participatieprocessen rondom beleidsstukken (zoals met cultuurcafés) en rondom AgroNatuurWonen-experimenten met 100 keukentafelgesprekken als positieve voorbeelden worden genoemd door medewerkers van de gemeente. De gemeenteraad noemt hierbij Sport en Bewegen en Gezond en gelukkig oud in Maashorst. Ook worden de vernieuwde samenwerkingsafspraken met inwonersplatforms door (sommige) gesprekspartners als goed voorbeeld genoemd, doordat sprake zou zijn van betere vertegenwoordiging (op wijk- en buurtniveau) en innovatief ontdekken van wat werkt.
- **Leren komt op gang.** Door gesprekspartners wordt aangegeven dat in de periode kort na de herindeling de gemeente soms niet goed wist wat ze met initiatieven vanuit de samenleving aan moest. Inmiddels is er wel meer sprake van een open houding. Bijvoorbeeld ten opzichte van de zorgcoöperaties. De gemeente Maashorst moest leren wat een zorgcoöperatie inhield en wat zij voor het welzijn binnen de gemeente kan betekenen. Inmiddels weet de gemeente dit en wordt er goed samengewerkt, zo wordt aangegeven. Ook met de Adviesraad Sociaal Domein heeft het even geduurd voordat een samenwerking tot stand kwam, inmiddels wordt daar aan gewerkt.
- **Vaste aanspreekpunten.** In de gesprekken wordt aangegeven dat organisaties in de kernen een participatieadviseur als vast aanspreekpunt hebben. Vanuit de bewonersinitiatieven die wij gesproken hebben wordt aangegeven dat het contact met de participatieadviseurs goed is en soepel verloopt. De lijnen zijn kort.

Sommige gesprekspartners menen dat juist Uden het minste baat heeft bij het kernenbeleid. Als reden wordt genoemd dat Uden niet één aanspreekpunt heeft maar is opgebouwd uit verschillende wijken waarin bovendien de sociale cohesie verschilt van die in de dorpen.



Figuur 28. In hoeverre bent u het eens of oneens met de volgende stellingen? Basis: allen (n = 1.109).

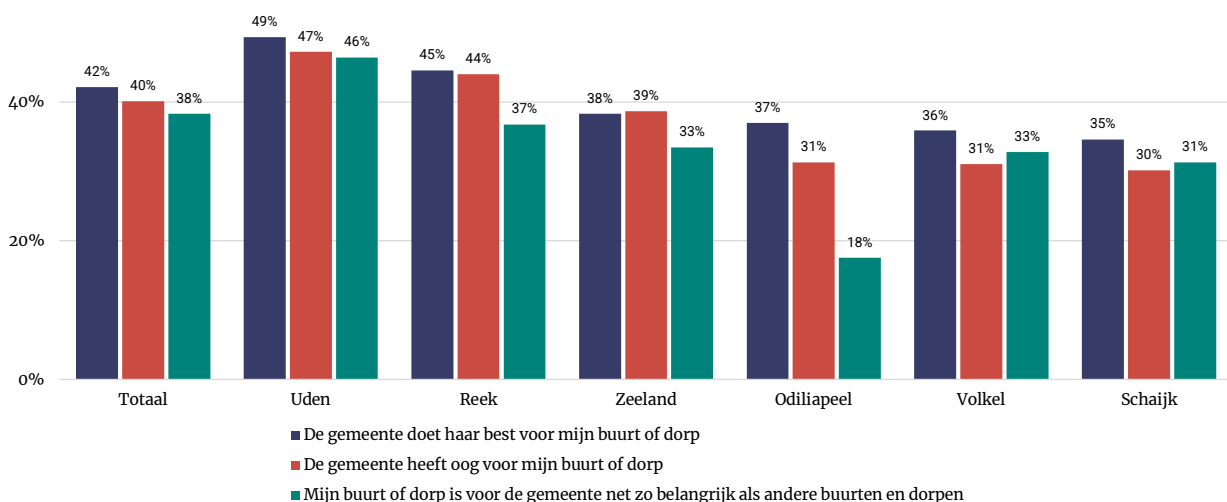
4.4.4 Realisatie op basis van enquête

De meeste inwoners staan positief of neutraal tegenover de aandacht die de gemeente Maashorst heeft voor hun buurt of dorp. Circa vier op de tien vinden dat de gemeente haar best doet voor hun buurt of dorp (42% eens) en oog heeft voor hun buurt of dorp (40% eens). Een vergelijkbaar aandeel vindt dat hun buurt of dorp voor de gemeente net zo belangrijk is voor als andere buurten en dorpen (38% eens).

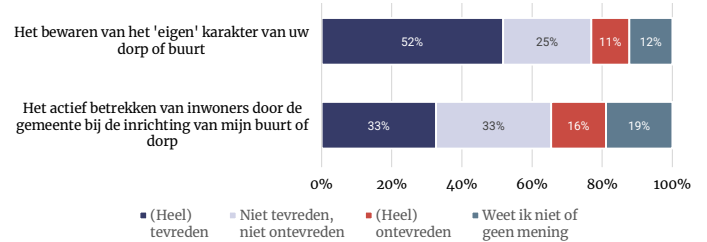
Voor alle drie de stellingen over de betrokkenheid van de kernen geldt bovendien dat een flink deel van de inwoners er neutraal tegenover staat. Circa één op zeven (13 tot 15%) ervaart deze betrokkenheid niet.

Inwoners die meededen via de open link zijn het net zo vaak eens met bovenstaande stellingen als de aselechte steekproef. Wel is het aandeel 'neutraal' lager; circa een derde is het oneens met de stellingen.

Wel zien we hier significante verschillen tussen Uden en de kernen Schaijk en Odiliapeel.²⁶ In Uden ervaart men relatief vaak dat de gemeente haar best doet en oog heeft voor eigen buurt of dorp. Ook zegt men in Uden vaker dat hun buurt of dorp net zo belangrijk is voor de gemeente als andere buurten en dorpen – in Odiliapeel kan slechts 18 procent zich hierin vinden, in Schaijk gaat het om 31 procent.



Figuur 29. In hoeverre bent u het eens of oneens met de volgende stellingen? Naar woonkern. Getoond in figuur: alleen % eens en helemaal eens. Basis: allen (n = 1.109).



Figuur 30. In hoeverre bent u tevreden of ontevreden over de volgende onderdelen in gemeente Maashorst? Basis: allen (n = 1.109).

De helft van de inwoners is tevreden over het bewaren van het 'eigen' karakter van hun dorp of buurt in de gemeente Maashorst (52%). Eén op tien (11%) is hier ontevreden over. Een derde is tevreden over het actief betrekken van inwoners bij de inrichting van hun buurt of dorp (33%), eenzelfde aandeel staat hier neutraal tegenover (33%). Zestien procent is ontevreden over dit aspect. Bij beide aspecten zien we geen significante verschillen tussen kernen.

Uit de uitkomsten van de open link volgt een vergelijkbaar beeld. Wel geven inwoners via de open link vaker aan dat zij ontevreden zijn over het actief betrekken van inwoners door de gemeente bij de inrichting van hun buurt of dorp (32%) dan in de aselechte steekproef (daarmee is met name het aandeel 'niet tevreden, niet ontevreden' (23%) en 'weet ik niet' (9%) lager).

26 Andere verschillen tussen de kernen zijn niet statistisch significant en kunnen dus op toeval berusten.

4.5 Het regionale beleid

4.5.1 Ambities regionaal beleid

In de *besturingsfilosofie* wordt beschreven dat de gemeente zich volop inzet om een constructieve en sterke bijdrage te (blijven) leveren aan de samenwerking binnen de regio. Dit wordt onderstreept in de reactienota op zienswijzen bij het herindelingsontwerp en in het herindelingsadvies. Daarin wordt aangegeven dat de gemeente Maashorst de ambitie heeft zich in te zetten voor de regio, samen te werken en met andere gemeenten en de positie van Noordoost-Brabant te versterken. ‘Wij kiezen dan ook bewust voor een gemeente die qua schaal en karakter in de toekomst deze rol kan pakken. De nieuwe gemeente Maashorst vormt een stevige partner in de regio, die in staat en bereid is haar verantwoordelijkheid te nemen als het gaat om het oppakken van bovenlokale vraagstukken.’

In het *bestuursakkoord* is opgenomen: ‘Als nieuwe en grotere gemeente willen we een prominentere positie innemen in de regio. We werken daarbij maximaal samen met onder andere AgriFood Capital en Regio Noordoost- Brabant. De gemeentenaam is en blijft Maashorst. We brengen focus aan door aan te sluiten bij onze keuzes in dit bestuursakkoord en proberen onze bestuurlijke en ambtelijke inspanningen zo efficiënt mogelijk in te zetten. Daarnaast gaan we op zoek naar ambassadeurs en boegbeelden vanuit het bedrijfsleven en andere grote werkgevers die kunnen helpen om de gemeente Maashorst duidelijker op de kaart zetten.’ Meer concreet zijn in het bestuursakkoord de volgende doelen opgenomen met betrekking tot de regio:

- We hebben een prominente rol in de regionale samenwerkingsverbanden die belangrijk zijn voor het realiseren van onze ambities.
- We zijn aangehaakt (gebleven) bij de landelijke, provinciale en regionale stikstofaanpak.
- We hebben twee pilots draaiende voor meting en streefwaardebepaling van milieubelasting (geur en ammoniak). Daarbij benutten we de kennis uit de regio.

In het *uitvoeringsprogramma* is het volgende opgenomen over regionaal beleid.

Tabel 16. **Uitvoeringsprogramma over regionaal beleid**

Wat willen we bereiken/doen?	Wanneer gaan we dat doen?
9.2 Samen denken, samen doen	
9.2.1. We hebben een prominente rol in de regionale samenwerkingsverbanden die belangrijk zijn voor het realiseren van onze ambities.	
Bestuurlijke en ambtelijke capaciteit leveren voor regionale samenwerking binnen Noordoost-Brabant	Continu
Diversen	
3.1.3. Boegbeelden uit het lokale bedrijfsleven zijn bereid gevonden om Maashorst beter op de kaart te zetten.	
In gesprek gaan en blijven met ondernemers en ondernemersverenigingen de positie van Maashorst in regio. (continu)	Continu

Uit de gesprekken komen de volgende verwachtingen en ambities naar voren ten aanzien van het regionale beleid.

- **Opereren in de regio vanuit duidelijke doelstellingen.** Uit de gesprekken komt naar voren dat de behoefte aanwezig is om vanuit duidelijke doelstellingen te gaan opereren in de regio.
- **Meer zichtbaarheid in de regio dan in de situatie voor 1 januari 2022.** De gemeente Maashorst heeft de ambitie om meer zichtbaar te zijn in de regio en daarin verantwoordelijkheid te pakken. Buurgemeenten en provincie vinden dit een mooie ambitie.
- **Inzet op relatie met omliggende gemeenten, in het bijzonder Oss.** Het college wil de banden aanhalen en onderhouden met de buurgemeenten. Uit de gesprekken komt naar voren dat het van belang is dat er een goede relatie is tussen Maashorst en Oss.

4.5.2 Realisatie regionaal beleid op basis van documenten

Posities in regionale besturen

In aanvulling op reguliere posities in besturen, stuurgroepen en afstemmingsgremia van verbonden partijen, heeft de gemeente Maashorst de volgende bestuurlijke posities:

- Lid van het dagelijks bestuur van de Regio Noordoost Brabant (RNOB)
- Voorzitter portefeuillehoudersoverleg Ruimte, Mobiliteit en Wonen
- Lid van het dagelijks bestuur van de Omgevingsdienst Brabant Noord
- Lid van het dagelijks bestuur van de belastingsamenwerking Oost Brabant
- Lid van de VNG-commissie Ruimte, wonen en Mobiliteit

Rapport &vandelaar

Uit het onderzoek van &vandelaar kwam naar voren dat de regionale samenwerking niet optimaal is. Het ontbreekt aan een scherpe regionale strategische agenda en het vervolgens daarnaar handelen. 'Hierdoor is er momenteel weinig strategie ten aanzien van in welke samenwerkingsverbanden wel of niet wordt geparticipeerd of extra in wordt geïnvesteerd', aldus &vandelaar.

Verder concludeert &vandelaar dat er over het algemeen een redelijk sterke ambtelijke positie in samenwerkingsverbanden is. Het bestuur is echter niet altijd in voldoende mate in positie gebracht om positie in de regio volop te pakken, aldus &vandelaar. 'Verklaring hiervoor is vooral de druk vanuit de reguliere taakuitvoering. Tegelijkertijd constateren wij ook dat het bestuur zelf nog vooral lokaal georiënteerd is. En daarmee in dit samenspel ook nog sterker kan meegeven op welke samenwerkingsverbanden zij vanuit bestuurlijk perspectief wil inzetten', zo constateert &vandelaar.

4.5.3 Realisatie regionaal beleid op basis van beelden

Met betrokkenen, met name regionale partners²⁷, is gesproken over het functioneren van de gemeente Maashorst in de regio. Onderstaand geven we de hoofdlijnen weer uit de gesprekken met betrokkenen.

- **Maashorst is zichtbaar en pakt haar verantwoordelijkheid in de regio.** Regionale partners waarderen dat Maashorst ondanks de herindeling en alles wat daarmee gepaard gaat meteen regionaal haar verantwoordelijkheid heeft genomen. De gemeente is volgens hen zichtbaar en levert een wezenlijke bijdrage aan de regionale samenwerking. Zowel bestuurlijk als ambtelijk. Een deel van de regionale partners ziet hierin een positieve ontwikkeling ten opzichte van het verleden.

In het bijzonder wordt de rol van Maashorst in de noodopvang van Oekraïners geroemd. Maar daarnaast wordt aangegeven dat Maashorst een actieve rol speelt binnen RNOB, rondom de Woondeal, bij de opvang van asielzoekers, rondom het Integraal Zorgakkoord en rondom het thema buitengebied. Ook wordt gesteld dat Maashorst regionaal ambtelijk meer 'levert' dan strikt is afgesproken.

- **De onderlinge contacten zijn goed.** Door de regionale partners van de gemeente Maashorst wordt aangegeven dat de onderlinge contacten goed zijn. Bestuurders komen elkaar regelmatig tegen en weten elkaar te vinden. Ook als er iets aan de hand is dan komen gemeenten er onderling uit, zo wordt aangegeven.
- **De fusie heeft bijgedragen aan verbetering van het regionaal evenwicht.** Door verschillende regionale partners is aangegeven dat door de herindelingen binnen Noordoost Brabant de regio overzichtelijker is geworden. Het ontstaan van Meierijstad, Land van Cuijk en Maashorst heeft gezorgd voor stevigere gemeenten die bovendien een serieuze positie kunnen innemen binnen de regio. Hierdoor is het regionale evenwicht verbeterd, zo wordt aangegeven.
- **Regionale strategie is beperkt zichtbaar.** De gemeente Maashorst levert een wezenlijke bijdrage aan de regio, zo wordt gesteld. Maar tegelijkertijd kan deze inzet op de regio gericht plaatsvinden. Zowel ambtelijk als bestuurlijk wordt aangegeven dat het nog ontbreekt aan een regionale strategie waarmee gericht wordt ingezet op het regionaal realiseren van lokale beleidsdoelstellingen. Dit hangt samen met een echte visie op de toekomst van de gemeente. Hier wordt door de gemeente aan gewerkt.

²⁷ Met regionale partners bedoelen wij de buurgemeenten van Maashorst, de provincie Noord-Brabant en de RNOB.



HOOFDSTUK 5

Legitimiteit in Maashorst

Dit hoofdstuk gaat in op het draagvlak voor de gemeente Maashorst. Dan gaat het om draagvlak voor de prestaties van de gemeente (het wat) en draagvlak voor de organisatie (bestaande uit het bestuur en de ambtelijke organisatie).

5.1 Draagvlak voor de gemeente

Eerste vatten we kort het draagvlak samen voor de ambities en opgaven van de gemeente en de organisatie (bestuur en ambtelijke organisatie) ten tijde van de nulmeting. Vervolgens beschrijven we hoe het momenteel is gesteld met het draagvlak voor deze opgaven en ambities, voor het presteren van de gemeente Maashorst en voor de organisatie. We categoriseren dit naar groep belanghebbenden.

- Bestuur Maashorst
- Ambtelijke organisatie Maashorst
- Regio en provincie
- Inwoners

5.1.1 Draagvlak bij het bestuur van Maashorst

Draagvlak ten tijde van de nulmeting

Ten tijde van de nulmeting was er breed politiek-bestuurlijk draagvlak voor de *ambities en opgaven* zoals opgenomen in de toekomstvisie, het bestuursakkoord en uitvoeringsprogramma.

Het draagvlak onder het bestuur van Maashorst voor *het bestuur en de ambtelijke organisatie* ('het hoe') was ten tijde van de nulmeting ook breed. Beide voormalige gemeenteraden (Uden en Landerd) steunden de herindeling met in totaal 35 stemmen voor en 9 tegen.

Huidig draagvlak

Het draagvlak voor de *ambities en opgaven* van de gemeente Maashorst is niet veranderd. Nog steeds is sprake van breed draagvlak en staan de belangrijkste opgaven en ambities niet ter discussie. Er is ook overwegend draagvlak voor het *presteren* van de gemeente. Zowel binnen college als gemeenteraad. In de periode sinds de *herindeling* is het nodige gepresteerd, zo wordt gesteld. Er is geharmoniseerd, er is nieuw beleid vastgesteld, er is een Omgevingsvisie opgesteld en over een aantal langlopende projecten is een besluit genomen. Nu is het voor een deel nog wel wachten op de uitvoering, zo wordt gesteld. Over participatie klinken uiteenlopende geluiden uit het college en de gemeenteraad. Enerzijds wordt aangegeven dat er veel is ingezet op participatie, op het betrekken van inwoners bij de totstandkoming van beleid en op de zichtbaarheid van het college in de verschillende kernen. Ook wordt positief gesproken over de totstandkoming van de Kernen-CV's. Anderzijds wordt gesteld dat het tijd kost om participatie opnieuw vorm te geven. Voor Uden geldt zelfs dat participatie eerst is afgebroken en nu weer wordt opgebouwd, zo wordt aangegeven. Dit gaat niet zonder slag of stoot.

Voor de *organisatie van de gemeente* (ambtelijke organisatie en bestuur) is breed draagvlak. Hoewel lang niet alles goed gaat en de gemeente in ontwikkeling is staat deze binnen college en raad niet ter discussie. Een eventuele wijziging van de gemeentelijke indeling waarbij Schaijk en Reek bij Oss gevoegd zouden worden is totaal geen thema binnen college noch raad. Bovendien is daar (vrijwel) geen enkel draagvlak voor.

5.1.2 Draagvlak bij de ambtelijke organisatie van Maashorst

Draagvlak ten tijde van de nulmeting

De *ambities en opgaven* die zijn opgenomen in de toekomstvisie en het bestuursakkoord zijn leidend voor de ambtelijke organisatie. Een punt van zorg is wel dat het uitvoeringsprogramma ambitieus is en dat het de vraag is of dit allemaal is uit te voeren. Ambtenaren geven aan dat ze hier met hun volle verstand akkoord mee zijn gegaan. Tegelijkertijd wordt gezegd dat op het moment dat er nieuwe opgaven op de organisatie afkomen er wel ruimte moet zijn om het gesprek aan te gaan over de haalbaarheid van het uitvoeringsprogramma.

Wat betreft de *fusie* komt uit de gesprekken met ambtenaren naar voren dat er veel enthousiasme en energie is voor de nieuwe organisatie. Het is in de eerste periode niet vanzelf gegaan maar gezamenlijk worden binnen de drie domeinen de schouders eronder gezet om van de gemeente Maashorst een succes te maken. Tegelijkertijd geldt ook dat een deel van de medewerkers zich minder thuis voelt bij de organisatie, hetgeen tot uitstroom heeft geleid.

Huidig draagvlak

Binnen de ambtelijke organisatie van de gemeente Maashorst is groot draagvlak voor de *ambities en opgaven* van de gemeente Maashorst. De afgelopen jaren is hard gewerkt om daaraan uitvoering te geven, zo komt naar voren in de gesprekken. Dit neemt niet weg dat het de afgelopen jaren ambtelijk op onderdelen heeft 'gepiept en gekraakt' zo wordt aangegeven. Dit had te maken met de grote ambities, wisselingen op bepaalde plekken in de organisatie en toch ook met bewijsdrang, zo stellen betrokkenen. Dit werd volgens betrokkenen deels veroorzaakt door de wettelijke evaluatie van de gemeente Maashorst. Er is binnen de ambtelijke organisatie veel begrip voor de onduidelijkheid en onrust die met een fusie gepaard gaat. Maar uit gesprekken met ambtenaren komt naar voren dat er een bij een deel wel behoefte is aan een duidelijke koers voor de gemeente. Waar staan we als gemeente voor? Waar gaan we onze schaarse capaciteit op inzetten? Keuzes zijn daarin nodig, zo wordt aangegeven.

Uit de gesprekken met ambtenaren komt naar voren dat er nog steeds veel enthousiasme en energie is voor de *nieuwe organisatie*. De herindeling is totaal geen issue meer en/of onderwerp van gesprek voor ambtenaren. Ditzelfde geldt voor een eventuele wijziging van de gemeentegrens van Maashorst. Uit de gesprekken komt naar voren dat dit voor hun vrijwel direct na de herindeling een gepasseerd station was.

5.1.3 Draagvlak bij regio en provincie

Draagvlak ten tijde van de nulmeting

Binnen de regio is overwegend draagvlak aanwezig voor de ambities van de gemeente Maashorst voor zover deze bekend zijn. Wel wordt aangegeven dat het een ingewikkelde opgave wordt om deze in de komende jaren allemaal te realiseren, zeker aangezien gemeenten na een herindeling vaak eerst intern gericht zijn. De regio en provincie ondersteunen verder de ambities van Maashorst om meer zichtbaar te zijn in de regio.

Bij het merendeel van de gemeenten binnen de regio en bij de provincie bestaat draagvlak voor de nieuwe gemeente Maashorst. Boekel en met name Oss waren het, getuige hun zienswijze op het herindelingsontwerp, niet eens met de herindeling. Laatstgenoemde gemeente plaatste kanttekeningen bij het draagvlak voor de herindeling, de suboptimale toename van bestuurskracht, de interne samenhang van de nieuwe gemeente en de regionale samenhang. Het punt dat hieronder zit was dat het volgens de gemeente Oss meer voor de hand had gelegen en beter was geweest om Schaijk en Reek bij Oss te voegen. De gemeente Oss geeft hier in het gesprek dat onderdeel is van deze nulmeting het volgende over aan: *Oss is van mening dat er door dit onderzoek een zwaard van Damocles boven de nieuwe gemeente hangt, dat er voor zorgt dat de energie naar de verkeerde dingen gaat. Daarom geeft Oss aan het genomen herindelingsbesluit als feit te accepteren en constructief met de burens aan de slag te gaan. Daar past bij dat Oss uitsprekt er niet op uit te zijn om alsnog Schaijk binnen de eigen gemeente te verwelkomen.*

De provincie Noord-Brabant heeft het herindelingsadvies beoordeeld aan de hand van de daarvoor geldende toetsingscriteria zoals opgenomen in het Beleidskader gemeentelijke herindeling 2018 (Draagvlak, Bestuurskracht, Interne samenhang en nabijheid van bestuur Regionale samenhang). Op basis daarvan is de provincie tot een positieve zienswijze gekomen.

Huidig draagvlak

Binnen de regio is nog steeds draagvlak aanwezig voor de *opgaven en ambities* van de gemeente Maashorst. Deze spreken voor zich en de gemeente Maashorst is daarop ook zichtbaar in de regio. Het valt een deel van regionale partners op dat de gemeente Maashorst ondanks de herindeling erin is geslaagd niet alleen intern gericht te zijn maar ook in de regio een rol te pakken. Daarin is volgens een deel van de gesprekspartners echt een wijziging zichtbaar ten opzichte van de situatie voor de fusie. De gemeente is zichtbaar, pakt haar verantwoordelijkheid en soms zelf meer dan dat. Verder verloopt ook de onderlinge samenwerking goed en heeft de gemeente het financieel op orde waardoor het draagvlak voor de gemeente regionaal breed aanwezig is.

De *herindeling* is in de regio totaal geen thema meer. Het is een gepasseerd station en geen onderwerp van gesprek. De organisatie (bestuur en organisatie) van de gemeente Maashorst staat met andere woorden binnen de regio niet ter discussie. Hetzelfde geldt voor een eventuele wijziging van de gemeentegrens waarbij Schaijk en Reek bij de gemeente Oss worden gevoegd. Regionale partners wijzen er in dit verband ook op dat de formele verantwoordelijkheid om daaraan eventueel iets te veranderen in eerste instantie bij de gemeenteraad van Maashorst ligt. Dat is met andere woorden niet aan hun als regionale partners. Enkele regionale partners geven hierover wel aan een nieuwe herindeling vanuit regionaal perspectief ongewenst te vinden.

De gemeente Oss geeft aan inmiddels een goede samenwerking met de nieuwe gemeente Maashorst te hebben gevonden. Hoewel Oss nog steeds achter de opmerkingen staat, die voorafgaand aan de herindeling zijn gemaakt is er geen behoefte om terug te blikken op 'wat ook had gekund' maar wil Oss de blik vooruit (blijven) richten.

5.1.4 Draagvlak onder inwoners

Draagvlak ten tijde van de nulmeting

De speerpunten uit de toekomstvisie zijn samen met de inwoners van Maashorst opgesteld en worden door inwoners herkend en belangrijk gevonden. Onder inwoners is tevens overwegend steun voor de nieuwe gemeente aanwezig ten tijde van de nulmeting. Wel is sprake van beperkte weerstand uit de samenleving van Maashorst.

Huidig draagvlak

Over het *presteren* van de gemeente Maashorst zijn inwoners overwegend tevreden. Wel klinkt er op een aantal punten kritiek op het functioneren van de gemeente. Onder andere op het gebied van participatie. Vergelijkbare geluiden zijn hoorbaar bij maatschappelijke en economische partijen. Ook zij zijn overwegend tevreden met het functioneren van de gemeente maar zien ook punten voor verbetering. Dan gaat het bijvoorbeeld om meer integraal werken. In hoofdstuk 3 wordt uitgebreider stilgestaan bij de beelden over het presteren van de gemeente Maashorst.

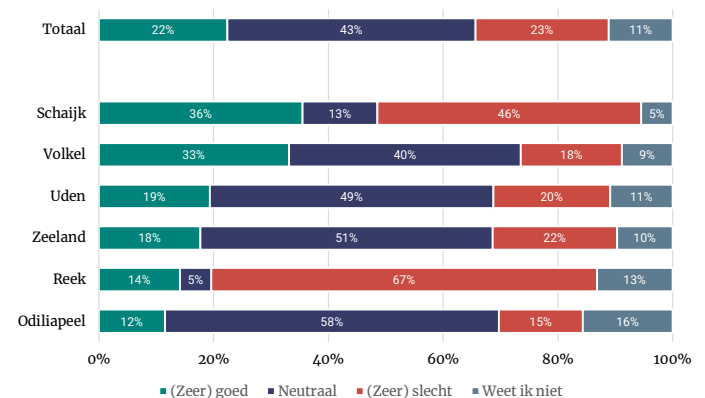
Volgens gesprekspartners leeft de *herindeling* en de vraag naar de wenselijkheid van een wijziging van de gemeentegrens beperkt onder inwoners. In gesprek met de gemeenteraad is opgemerkt dat veel inwoners de herindeling prima lijken te vinden zo lang de dienstverlening op orde is en het afval wordt opgehaald. Eenzelfde geluid komt naar voren uit de gesprekken met maatschappelijke partijen en ondernemers. Onder deze partijen bestaat breed draagvlak voor de nieuwe gemeente en is de herindeling (vrijwel) geen issue meer. Er bestaat bij een deel van hen zelfs ergernis over de aandacht die hier nog steeds voor is omdat het volgens hun om een kleine groep mensen gaat die hier de aandacht op blijft vestigen. De maatschappelijke en economische partners die wij hebben gesproken vinden het vrijwel unaniem een slecht idee om de gemeente-indeling nu te wijzigen.

In het gesprek met inwonersinitiatieven wordt het beeld bevestigd dat de herindeling beperkt leeft onder inwoners met uitzondering van Schaijk. Daar lijkt, in tegenstelling overigens tot Reek, de evaluatie en herindeling nog nog in iets grotere mate te leven. Het is onduidelijk wat de omvang daarvan is. Inwonersinitiatieven vinden het overwegend geen goed idee om de gemeentelijke indeling nu te wijzigen. Een deel van de initiatieven vindt dit vooral een zaak van de betreffende kernen (Schaijk en Reek) zelf en een beperkt deel pleit wel voor een wijziging van de gemeentelijke indeling.

Enquête

Door middel van een enquête zijn inwoners bevestigd over het presteren van de gemeente Maashorst. De resultaten van de enquête onder inwoners geven een totaalbeeld van het draagvlak voor de gemeente Maashorst onder inwoners. Naast dit totaalbeeld is in de inwonersenquête ook uitgevraagd hoe inwoners aankijken tegen een eventuele wijziging van de gemeentelijke indeling, waarbij de Schaijk en Reek zich bij de gemeente Oss zouden voegen.

Op de vraag *'Wat zou u ervan vinden wanneer Schaijk en Reek de gemeente Maashorst verlaten en zich bij de gemeente Oss voegen?'* zegt 22 procent dat goed of zeer goed te vinden. Een gelijk aandeel (23%) vindt dat slecht of zeer slecht. Het grootste deel (43%) staat hier neutraal tegenover, 11 procent weet het niet (zie Figuur 31).



Figuur 31. **Wat zou u ervan vinden wanneer Schaijk en Reek de gemeente Maashorst verlaten en zich bij de gemeente Oss voegen?** Basis: allen (n = 1.109).

Inwoners uit Schaijk en Reek – de kernen waar een eventuele wijziging van de herindeling om draait – zijn meer uitgesproken dan andere kernen. In Schaijk vindt 36 procent de voorgelegde wijziging (zeer) goed, 13 procent staat er neutraal tegenover en 46 procent vindt het (zeer) slecht (5% weet het niet) (164 reacties). Inwoners van Reek vinden de voorgelegde herindeling in duidelijke meerderheid slecht: 14% vindt het (zeer) goed, 5 procent neemt een neutrale houding aan, en de meerderheid – 67 procent – vindt het (zeer) slecht (13% weet het niet) (98 reacties).

Naast de aselechte steekproef is de enquête ook ingevuld door 295 mensen via een open link. Deze resultaten kunnen niet als representatief worden aangemerkt. Deze uitkomsten geven wel een beeld van de houdingen van degenen die de enquête hebben ingevuld.

Respondenten die meededen via de open link zijn meer uitgesproken dan respondenten uit de aselechte steekproef: 36 procent vindt de voorgelegde wijziging goed, 16 procent staat er neutraal tegenover en 46 procent vindt het slecht (2% weet het niet).

Onder respondenten uit Schaijk die via de open link meededen (151 personen) vindt 52 procent de eventuele wijziging goed, 3 procent staat er neutraal tegenover en 44 procent vindt dit slecht.

In Reek is de respons via de open link te beperkt (n = 26) om op basis van de open link uitspraken over deze kern te doen.

Als we de meningen over de voorgelegde wijziging van de gemeentelijke indeling kruisen met het gevoelde belang van de wijziging van de gemeentelijke indeling, zien we dat zowel inwoners die het *goed* zouden vinden als Schaijk en Reek gemeente Maashorst zouden verlaten, als inwoners die dat *slecht* zouden vinden, de wijziging bovengemiddeld belangrijk vinden. Ruim de helft (58%) van degenen die de voorgelegde herindeling slecht vinden, vinden het ook belangrijk. Onder voorstanders geldt dat voor iets minder dan de helft (46%).

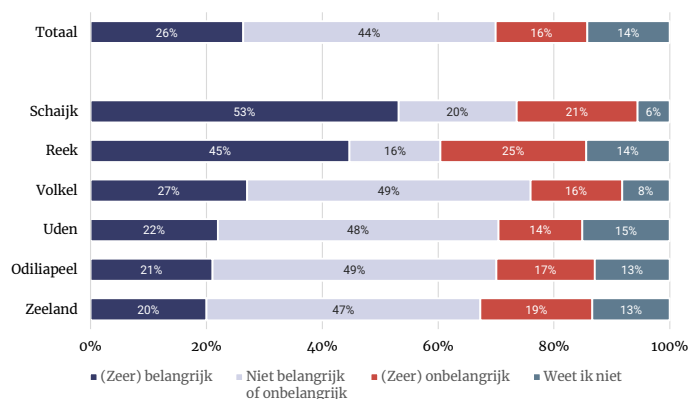
Inwoners die neutraal tegenover de voorgelegde wijziging van de herindeling staan, geven veelal aan dit 'niet belangrijk, maar ook niet onbelangrijk' te vinden (67%).

Tabel 17. Hoe belangrijk vindt u deze wijziging van de gemeentelijke indeling? Wat zou u ervan vinden wanneer Schaijk en Reek de gemeente Maashorst verlaten en zich bij de gemeente Oss voegen? Basis: allen (n = 1.109).

Belang van wijziging herindeling	Mening over wijziging herindeling			
	(Zeer) goed	Neutraal	(Zeer) slecht	Weet ik niet
(Zeer) belangrijk	46%	4%	58%	5%
Niet belangrijk of onbelangrijk	38%	67%	16%	22%
(Zeer) onbelangrijk	11%	15%	20%	21%
Weet niet	5%	14%	6%	52%

Naast wat men vindt van een eventuele wijziging van de gemeentelijke herindeling, vroegen we ook *hoe belangrijk* men een dergelijke wijziging vindt. Uit de vraag 'Hoe belangrijk vindt u deze wijziging van de gemeentelijke indeling?' blijkt dat de meeste inwoners de voorgelegde herindeling 'niet belangrijk, maar ook niet onbelangrijk' vinden (44%). Een kwart (26%) vindt het (zeer) belangrijk, een kleiner aandeel (16%) vindt het (zeer) onbelangrijk. De rest weet het niet (14%).

Inwoners van Schaijk (53%) en Reek (45%) vinden de voorgelegde wijziging van de indeling vaker (zeer) belangrijk dan andere inwoners.



Figuur 32. Hoe belangrijk vindt u deze wijziging van de gemeentelijke indeling? Naar woonkern. Basis: allen (n = 1.109).



Fotograaf:
Rinus Verhoeven

HOOFDSTUK 6

Conclusies

In dit hoofdstuk geven we antwoord op de onderzoeksvragen van de evaluatie.

De onderzoeksvragen van deze evaluatie luiden als volgt:

1. Hoe *functioneert* de gemeente Maashorst?
 - a. (Hoe) realiseert de gemeente Maashorst *publieke waarde* voor inwoners, ondernemers, organisaties en verenigingen?
 - b. Hoe *organiseert* de gemeente Maashorst het proces om te komen tot deze publieke waarde en de hieruit voortvloeiende maatschappelijke doelen?
 - c. Op welke wijze is het *draagvlak* georganiseerd voor de publieke waarde (het wat) en de organisatie (het hoe)?
2. Welke *positie* hebben de tot de nieuwe gemeente Maashorst behorende *kernen*, in het bijzonder Schaijk en Reek, in relatie tot de andere delen van de gemeente en wat is de maatschappelijke samenhang met omliggende kernen die niet tot de nieuwe gemeente behoren?
3. In welke mate is een *wijziging van de gemeentelijke indeling* om de kernen Schaijk en Reek bij de gemeente Oss te voegen *wenselijk*?

6.1 Hoe functioneert de gemeente Maashorst?

Deze eerste onderzoeksvraag valt uiteen in drie subvragen. Namelijk:

- a. (Hoe) realiseert de gemeente Maashorst *publieke waarde* voor inwoners, ondernemers, organisaties en verenigingen?
- b. Hoe *organiseert* de gemeente Maashorst het proces om te komen tot deze publieke waarde en de hieruit voortvloeiende maatschappelijke doelen?
- c. Op welke wijze is het *draagvlak* georganiseerd voor de publieke waarde (het wat) en de organisatie (het hoe)?

Onderstaand geven we per subvraag een algemene conclusie waarna we de vragen beantwoorden zoals opgenomen in het evaluatieontwerp.

6.1.1 (Hoe) realiseert de gemeente Maashorst *publieke waarde* voor inwoners, ondernemers, organisaties en verenigingen?

Wij concluderen dat de gemeente Maashorst publieke waarde realiseert voor inwoners, ondernemers, organisaties en verenigingen. Dat is niet verwonderlijk want dat doet elke Nederlandse gemeente. Het gaat dan ook om de mate waarin dit gebeurt, op welke wijze Maashorst dit doet en wat daaraan opvalt.

Wat van belang is om daarbij te benoemen is dat de gemeente Maashorst nog geen drie jaar bestaat. Het gevolg daarvan is dat de gemeente Maashorst nog altijd in ontwikkeling is. Binnen deze context presteert de gemeente in onze ogen zoals van een gefuseerde gemeente verwacht mag worden en op onderdelen zelfs boven verwachting. Op enkele onderdelen is ook extra aandacht nodig. Onderstaand lichten we deze conclusie toe.

Publieke waarderealiseratie

Wij constateerden bij de nulmeting dat de gemeente Maashorst ambitieus is en dat het ingewikkeld zou gaan worden om alle ambities te realiseren. Dit beeld komt ook naar voren uit de jaarverslagen van de gemeente Maashorst. Enerzijds is de gemeente Maashorst erin geslaagd om het overgrote merendeel van de ambities zoals vertaald in het uitvoeringsprogramma uit te voeren. Anderzijds valt op dat de uitvoering van een deel van de ambities is doorgeschoven naar daaropvolgende jaren. Dit is zichtbaar in verschillende domeinen binnen de gemeente en heeft uiteenlopende oorzaken. Soms was overkoepelend beleid nog niet gereed (bijv. Omgevingsvisie, Beleidskader Sterke sociale basis), soms bleken (ruimtelijke) procedures weerbarstiger dan verwacht en soms was er sprake van onvoldoende capaciteit.

Deze feitenbasis wordt bevestigd in de gesprekken. Daaruit komt naar voren dat er overwegend tevredenheid is over de publieke waarde die Maashorst heeft weten te creëren. De winkel is open gebleven, de basis is beter op orde, op specifieke projecten is sprake van een doorbraak en er zijn tal van visies en beleidsdocumenten vastgesteld. Daarmee is een goede start gemaakt die past bij het stadium van ontwikkeling van een herindelingsgemeente. Uit de gesprekken komt ook naar voren dat lang niet alles vlekkeloos verloopt maar dit neemt niet weg dat het beeld overwegend positief is.

Ook uit de enquête komt een positief beeld naar voren over de publieke waarderealiserende. Inwoners vinden het prettig wonen in Maashorst. Daar lijkt de herindeling niets aan te hebben veranderd. Ook constateren wij dat er over het algemeen tevredenheid is over de voorzieningen, hoewel daarin ook enkele opvallende zaken te zien zijn.²⁸ Wij vinden het onwaarschijnlijk dat de herindeling daar een negatief effect op heeft gehad maar het legt wel een aantal belangrijke opgaven voor de gemeente Maashorst bloot.

Dienstverlening

We constateren dat na de herindeling de winkel open is gebleven. Dat is een prestatie op zich. Tegelijkertijd constateren wij dat dienstverlening aanvankelijk nog niet geheel op orde was. Uit de programmarekeningen komt naar voren dat er in de beginperiode weinig capaciteit en prioriteit was voor de professionalisering van het dienstverleningsproces. Veel (ontwikkel)activiteiten werden doorgeschoven en zijn pas in 2023 afgerond terwijl uit de nulmeting naar voren kwam dat dit een belangrijk aandachtspunt was voor de gemeente.

Uit een onderzoek komt naar voren dat algehele dienstverlening van de gemeente Maashorst wordt beoordeeld met een 7,0.

Uit onze enquête komt een vergelijkbaar beeld naar voren. De dienstverlening krijgt van inwoners een 7,1. Wat daarin opvalt is dat inwoners in Schaijk significant minder tevreden zijn met de dienstverlening (6,6) dan inwoners van Uden (7,4). In combinatie met de gevoelens van letterlijke en figuurlijke afstand die door sommige inwoners van Schaijk worden ervaren zou dit een belangrijk aandachtspunt voor de gemeente Maashorst moeten zijn. Zeker in relatie tot de ambitie om er voor alle kernen te zijn als gemeente.

Uit andere onderzoeken komt naar voren dat op het gebied van bereikbaarheid nog forse stappen te zetten zijn. De scores op het gebied van bereikbaarheid laten overwegend een negatieve tendens zien. Dit zou wat ons betreft ook een punt van aandacht moeten zijn.

De uitkomsten van de diverse onderzoeken worden bevestigd in de gesprekken. Daarin is aangegeven dat de ontwikkelingsgang op het gebied van dienstverlening langzaam op gang kwam. Inmiddels wordt steeds meer lerend gewerkt, met dashboards, monitoring en continue verbetering. Verder komt ook uit de gesprekken naar voren dat de bereikbaarheid een punt van aandacht is. Daarover horen we (veel) uiteenlopende ervaringen waaruit we concluderen dat dit nog niet overal binnen de gemeente op orde is.

6.1.2 Hoe organiseert de gemeente Maashorst het proces om te komen tot deze publieke waarde en de hieruit voortvloeiende maatschappelijke doelen?

Wij concluderen dat het bestuur van de gemeente Maashorst en de ambtelijke organisatie bijdragen aan het creëren van publieke waarde in Maashorst. Dit was niet eenvoudig gezien de herindeling, de wisselingen van burgemeester en de wijzigingen binnen de ambtelijke top.

Wij zijn van mening dat de stabiele politiek-bestuurlijke cultuur en het daaruit voortvloeiende samenspel eraan hebben bijgedragen dat de gemeente uitdagende dossiers (opvang asielzoekers, opvang vluchtelingen, oplossen langlopende dossiers) heeft opgepakt en opgelost, terwijl ook de 'reguliere gemeentelijke taken' goed zijn uitgevoerd. Wel is aandacht nodig voor de (door)ontwikkeling van de ambtelijke organisatie. Wij zien dat sturing op onderdelen te wensen overliet en dit vraagt volgens ons inzet op het gebied van leiderschap en strategisch vermogen. Om als gemeente de volgende stap te kunnen zetten is het nodig daarin te investeren. Onderstaand lichten we deze conclusie toe.

Bestuur Maashorst

Tijdens de 0-meting constateerden wij dat het *bestuur* van de gemeente Maashorst een visie heeft op hoe zij de gemeente wil besturen. Dit is een navolgbare visie opgebouwd vanuit de speerpunten die genoemd worden in de Toekomstvisie en de kernwaarden van de gemeente Maashorst. Bereikbaarheid en toegankelijkheid staan daarin voorop. Maar ook het speerpunt 'Samen denken, samen doen' speelt een belangrijke rol in de wijze waarop het bestuur wil opereren. Deze ambities worden breed omarmd door gesprekspartners, constateerden we toen al. Dat is niet veranderd. Ook constateerden we bij de 0-meting dat wij deze wijze van besturen terugzagen in de totstandkoming van het bestuursakkoord en in ervaringen van gesprekspartners met het bestuur.

De ervaringen van de afgelopen jaren laten eenzelfde beeld zien. Deze ervaringen zijn overwegend positief. Ten eerste is het samengaan van twee raden en twee colleges goed verlopen. Ten tweede zijn de ervaringen over het samenspel tussen college en gemeenteraad goed. Het politiek-bestuurlijk proces loopt naar behoren, beleid komt tot stand en langlopende dossiers worden opgelost. Dat geeft een positief beeld van het bestuurlijk vermogen. Ten derde zijn de ervaringen met de toegankelijkheid en bereikbaarheid van bestuurders overwegend goed.

²⁸ Dan gaat het bijvoorbeeld over de (on)tevredenheid over zorgvoorzieningen in Odiliapeel en Reek.

Wethouders en burgemeester zijn zichtbaar en treden in gesprek met inwoners, organisaties en ondernemers. Ze vinden daarin steeds meer hun weg. Ook uit de enquête komt naar voren dat inwoners van Maashorst vaker wel dan geen vertrouwen hebben in de manier waarop de gemeente wordt bestuurd.

Ambtelijk apparaat Maashorst

Tijdens de 0-meting constateerden wij dat er een duidelijke visie was op de inrichting en het functioneren van het **ambtelijk apparaat**. Deze is tot nu toe gedeeltelijk uit de verf gekomen. Op basis van de jaarverslagen constateren wij dat de basis grotendeels op orde is. Teams zijn gevormd en gezeteld, administratieve processen zijn ingericht en systemen en personeelsbeleid zijn geharmoniseerd. Ook is er gewerkt aan de totstandkoming van een 'Maashorstcultuur'.

Uit onderzoek van &vandelaar komt ook naar voren dat de basis deels op orde is maar dat dit niet het geval is op het gebied van leiderschap, organisatie-inrichting en strategie. Dit komt ook naar voren uit de gesprekken die we hebben gevoerd. Medewerkers zijn positief over het werken bij de gemeente. Cultuurverschillen zijn geen thema (meer) en de organisatie heeft zich in de afgelopen jaren enorm ontwikkeld. Ook is het beeld dat de kwaliteit en professionaliteit van de organisatie is toegenomen. Dit wordt ook aangegeven door diverse maatschappelijke partijen en/of ondernemers. Tegelijkertijd wordt ambtelijk soms een gebrek aan en verschil in sturing ervaren en vragen medewerkers zich af wat de koers op de lange termijn is van de gemeente. De wisselingen in de ambtelijke top hebben daar niet aan bijgedragen.

Financiën

Wij constateerden ten tijde van de 0-meting dat de financiële uitgangssituatie van de gemeente Maashorst gezond is. Dat is nog steeds het geval en daarnaast heeft ook op dit thema professionaliseringsslagen plaatsgevonden. Uiteraard kan het 'Ravijnjaar 2026' van invloed zijn op de financiële situatie van de gemeente Maashorst maar dat geldt voor alle gemeenten.

Participatie en kernenbeleid

Op het gebied van participatie is sprake van een wisselend beeld. Enerzijds stellen wij vast dat bestuur en ambtelijke organisatie inmiddels in goede verbinding staan met de samenleving. Aanvankelijk verliep dit op onderdelen stroef. Het was zoeken naar de juiste contactpersonen, instanties als zorgcoöperaties en de adviesraad sociaal domein moesten hun plek aanvankelijk 'bevechten', het bestuur was minder zichtbaar in de kernen en het duurde even voordat het traject rondom

de Kernen-CV's op gang kwam. Inmiddels wordt de samenleving als vanzelfsprekend betrokken bij de totstandkoming van beleid, is er een betere verbinding met maatschappelijke initiatieven binnen de kernen, zijn bestuurders (beter) zichtbaar en wordt er (meer) gewerkt met vast aanspreekpunten en adviseurs.

Anderzijds stellen we vast dat participatie nog niet vlekkeloos verloopt. Met name het niet langer ondersteunen van de burgerinitiatieven/-platforms en de transitie naar een nieuwe manier van participeren stuit op de nodige weerstand bij betrokken partners. In het bijzonder binnen Uden. Dit is voor de komende periode een (blijvend) punt van aandacht.

Maashorst in de regio

Wij constateren dat de gemeente Maashorst zich goed profileert in de regio. De gemeente bekleedt bestuurlijke posities, is actief, zichtbaar en levert haar bijdrage. De gemeente doet dit zowel bestuurlijk als ambtelijk. Dit wordt erkend en gewaardeerd door regionale partners. Verder zijn de relaties met regionale partners goed.

Hoewel Maashorst zich regionaal laat zien op thema's die er voor de gemeente toe doen geldt dat de inzet strategischer kan plaatsvinden dan nu het geval is. Daarbij gaat het om gerichte regionale inzet om lokale doelstellingen te realiseren.

6.1.3 Op welke wijze is het **draagvlak** georganiseerd voor de publieke waarde (het wat) en de organisatie (het hoe)?

We maken onderscheid tussen draagvlak onder (1) inwoners, maatschappelijke partijen en economische partijen, (2) draagvlak binnen het bestuur en de organisatie (3) draagvlak binnen de kernen en de regio. Daarin zit deels overlap, ook met hetgeen is opgenomen onder 6.1.2.

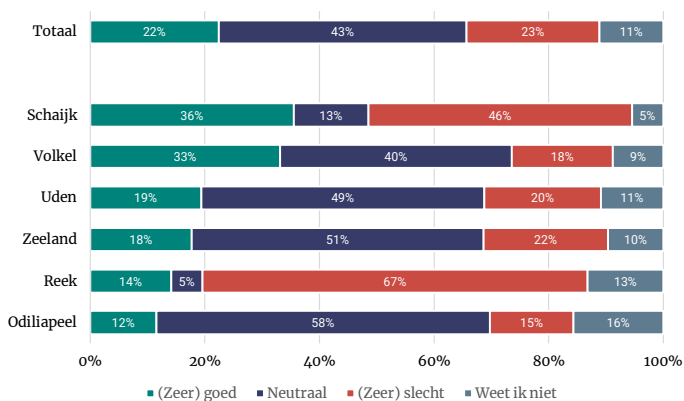
Draagvlak onder inwoners, maatschappelijke partijen en economische partijen

Uit de enquête en gesprekken met maatschappelijk partijen, economische partijen en burgerinitiatieven maken wij op dat er overwegend draagvlak is voor het functioneren van de gemeente Maashorst. Men is overwegend positief over de realisatie en de ontwikkeling van de gemeente. Wel klinkt er op een aantal punten kritiek op het functioneren van de gemeente. Onder andere op het gebied van participatie en het gebrek aan integraliteit. Met dat laatste wordt bedoeld op het te verkokerd aanvielen van vraagstukken rondom bijvoorbeeld woningbouw of binnen het sociaal domein.

Op basis van de enquête en gesprekken constateren wij verder dat er breed draagvlak is voor de gemeente Maashorst (bestuur en organisatie). Betrokkenen zijn overwegend positief over de wijze waarop de gemeente functioneert. Daarnaast is er weinig weerstand tegen Maashorst als gemeente. Uit de gesprekken komt verder naar voren dat de discussie over de herindeling voor het overgrote merendeel van gesprekspartners uit bewonersinitiatieven/-platforms en maatschappelijke en economische partijen als een gepasseerd station wordt gezien.

Draagvlak eventuele wijziging van de gemeentelijke indeling

In de inwonersenquête is uitgevraagd hoe inwoners aankijken tegen een eventuele wijziging van de gemeentelijke indeling, waarbij de Schaijk en Reek zich bij de gemeente Oss zouden voegen.²⁹ Op de vraag ‘*Wat zou u ervan vinden wanneer Schaijk en Reek de gemeente Maashorst verlaten en zich bij de gemeente Oss voegen?*’ zegt 22 procent dat goed of zeer goed te vinden. Een gelijk aandeel (23%) vindt dat slecht of zeer slecht. Het grootste deel (43%) staat hier neutraal tegenover, 11 procent weet het niet.



Figuur 33. Wat zou u ervan vinden wanneer Schaijk en Reek de gemeente Maashorst verlaten en zich bij de gemeente Oss voegen? Basis: allen (n = 1.109).

In Schaijk vindt 36% van de respondenten het (zeer) goed wanneer Schaijk en Reek de gemeente Maashorst verlaten en zich bij de gemeente Oss voegen tegenover 46% die dit een (zeer) slecht idee vindt. In Reek is 14% van de respondenten van mening dat dit een goed idee is tegenover 67% die dit een (zeer) slecht idee vindt. Uit de enquête komt dus op dit punt ook een duidelijk verschil naar voren tussen Schaijk en Reek.

Draagvlak onder bestuur en ambtelijke organisatie

Binnen Maashorst is net als ten tijde van de nulmeting breed politiek-bestuurlijk en ambtelijk draagvlak aanwezig voor de inhoudelijke koers van Maashorst. Ook voor de gemeente zelf is breed politiek-bestuurlijk draagvlak aanwezig. De herindeling en/of een eventuele wijziging van de gemeentelijke indeling is voor politiek en bestuur (op een enkeling na) op dit moment geen thema. Datzelfde geldt voor de ambtelijke organisatie.

Draagvlak regio

Binnen de regio is breed draagvlak voor de gemeente Maashorst. Dit geldt zowel voor de (regionale) prestaties van de gemeente als voor de gemeente als organisatie (bestuur en ambtelijk apparaat). Wij constateren dat de herindeling geen thema meer is onder regionale partners. Het is een gepasseerd station en geen onderwerp van gesprek.

6.2 Welke positie hebben de tot de nieuwe gemeente Maashorst behorende kernen, in het bijzonder Schaijk en Reek, in relatie tot de andere delen van de gemeente en wat is de maatschappelijke samenhang met omliggende kernen die niet tot de nieuwe gemeente behoren?

Deze vraag is reeds beantwoord in het kader van de 0-meting. Sinds de 0-meting heeft deze samenhang zich beperkt ontwikkeld. Waar dit wel het geval is wordt dit expliciet aangegeven.

Beantwoording van deze vraag valt uiteen in een beschrijving van de interne samenhang tussen kernen binnen de gemeente en de externe samenhang met kernen buiten de gemeente. Daarbij merken we nogmaals op dat naar de maatschappelijke verbindingen binnen de nieuwe gemeente Maashorst weinig onderzoek is gedaan in de aanloop naar de herindeling. Dit betekent dus ook dat hierover beperkt informatie beschikbaar is.

²⁹ Hierbij baseren wij ons op de inwonerspelling, waarvoor 5.000 inwoners uit de gemeente op willekeurige basis uitgenodigd zijn om deel te nemen aan de peiling (aselecte steekproef). Daarvan hebben 1.109 respondenten de enquête ingevuld, ruim voldoende om betrouwbare uitspraken te doen. Zie hoofdstuk 1 voor een nadere toelichting.

Interne samenhang

Wij constateren dat de gemeente Maashorst een samenstel is van zes kernen. Dit komt niet alleen naar voren uit de Toekomstvisie en de gesprekken maar ook uit de kaart van de gemeente. Het gaat om zes kernen met een eigen historie, verhaal en karakter. Dit betekent iets voor de interne samenhang binnen de gemeente. Dit is niet uniek. Veel gemeenten bestaan uit meerdere kernen die deels hun oriëntatie buiten de gemeente hebben.

In de gemeente Maashorst verschilt de oriëntatie en daarmee de samenhang per kern. Dat heeft onder andere te maken met de ligging, historie en omvang van de kernen. Uden is de grootste kern en met name op zichzelf georiënteerd. Ook voor Schaijk en Zeeland geldt dat zij voor het grootste gedeelte op zichzelf zijn georiënteerd afgezien van bijvoorbeeld werkgelegenheid, voorgezet onderwijs of bepaalde zorg. Voor Volkel, Odiliapeel en Reek geldt dat zij voor voorzieningen en werkgelegenheid in grotere mate afhankelijk zijn van omliggende kernen. Voor het verenigingsleven geldt dat dit zich voor een belangrijk deel, maar zeker niet uitsluitend, binnen de kernen zelf afspeelt. Bijvoorbeeld tussen Schaijk en Reek zijn er in het verenigingsleven goede banden. Verder zien we dat initiatief wordt genomen door de carnavalsverenigingen en ondernemersverenigingen binnen de gemeente Maashorst om elkaar op te zoeken.

Bekeken vanuit **de (voormalige) bestuurlijke samenhang** constateren wij dat drie van de kernen van Maashorst (Uden, Volkel en Odiliapeel) een tijd lang de gemeente Uden hebben gevormd. Dit zorgt wel voor binding, zeker omdat Volkel en Uden tegen elkaar aan zijn gegroeid. Voor Odiliapeel geldt dat in mindere mate maar er is wel weer sprake van binding door vliegbasis Volkel die zorgt voor werkgelegenheid. Verder is er een ondernemersvereniging op het niveau van de voormalige gemeente Uden. De drie andere kernen van Maashorst (Schaijk, Zeeland, Reek) hebben samen de gemeente Landerd gevormd maar dit heeft niet tot grote maatschappelijke samenhang tussen de drie kernen geleid. Dit is anders voor Schaijk en Reek onderling die sterker op elkaar georiënteerd zijn dan op Zeeland. Schaijk en Reek vormden ook samen een gemeente totdat zij op 1 januari 1994 opgingen in de gemeente Landerd. Tussen deze kernen is sprake van maatschappelijke verbondenheid maar Reek oriënteert zich niet uitsluitend op Schaijk maar ook op Grave en in mindere mate Oss.

Ontwikkeling sinds 0-meting

Wij constateren dat sinds de 0-meting de maatschappelijke verbinding tussen de kernen op onderdelen is toegenomen. Zo weten de zorg coöperaties uit verschillende kernen elkaar te vinden en wordt gezamenlijk opgetrokken richting de gemeente. Ditzelfde geldt voor de ouderenbonden uit de kernen en de muziekverenigingen. Ook zij weten elkaar goed te vinden.

Op economisch gebied zijn ook ontwikkelingen zichtbaar. Zo is er nu één platform voor toerisme en zijn er ook tussen de ondernemersverenigingen goede contacten. Boven de ondernemersverenigingen is nu een groepje mensen geformeerd ('Ondernemend Maashorst') dat namens de ondernemersverenigingen met de gemeente praat. Ook is gezamenlijk het evenement Proef de Maashorst georganiseerd. Daarnaast vinden netwerkbijeenkomsten voor ondernemers nu plaats op het niveau van Maashorst. Dit wordt gefaciliteerd door de gemeente. En een ander voorbeeld is dat de Stichting Beheer Bedrijventerreinen Uden onlangs is overgegaan Stichting Beheer Bedrijventerreinen Maashorst.

Externe samenhang

Vanuit (bestuurlijke) historie is een verbinding zichtbaar tussen met name Schaijk en in mindere mate Reek en de gemeente Oss. De voormalige gemeente Schaijk behoorde in de vorige eeuw tot het stadsgewest Oss en in een (veel) verder verleden tot het Maasland. Dit is een van de kwartieren van de voormalige Meierij van Den Bosch waarvan de gemeente Oss de grootste kern was.

Verder zijn er indicatoren die erop duiden dat er een relatief groot aantal dagelijkse verplaatsingen plaatsvindt tussen het voormalige Landerd/Bernheze en de gemeente Oss. Hoewel we niet verder op deze gegevens in kunnen zoomen en dus onduidelijk is uit welke kernen van Landerd/Bernheze deze verplaatsingen plaatsvinden zullen deze ook zeker afkomstig zijn uit Schaijk en Reek. Het gaat hier zowel om verplaatsingen in het kader van woon-werkverkeer, sociale en recreatieve doeleinden en voor winkelen, onderwijs en verzorging. Dit duidt op een zekere maatschappelijk-economische oriëntatie op Oss, al is de ontwikkeling van deze cijfers sinds de herindeling onbekend. Daarnaast zien we overigens ook een oriëntatie op Uden waar het gaat om winkelen, onderwijs en verzorging, en op Veghel waar het gaat om woon-werkverkeer. Ook uit gesprekken komt deze oriëntatie naar voren waarin wel wordt aangegeven dat Schaijk voor het grootste deel zelfvoorzienend is en Reek zich ook op andere kernen oriënteert dan Schaijk. Ook voor wat betreft het voortgezet onderwijs wordt aangegeven dat sprake is van een meervoudige oriëntatie vanuit Schaijk en Reek.

Voor wat betreft de andere kernen van de gemeente geldt deze externe oriëntatie minder nadrukkelijk. Zeeland, Volkel en Odiliapeel oriënteren zich met name op Uden.

6.3 In welke mate is een wijziging van de gemeentelijke indeling om de kernen Schaijk en Reek bij de gemeente Oss te voegen wenselijk?

Bij de beantwoording van deze vraag maken we onderscheid tussen de objectieve en subjectieve wenselijkheid. Het is aan de gemeente Maashorst zelf om antwoord te geven op de formele wenselijkheid van een wijziging van de gemeentelijke indeling.

Objectieve wenselijkheid

Bij het bepalen van de objectieve wenselijkheid van een wijziging van de gemeentelijke indeling kijken we naar de effectiviteit van de nieuwe gemeente en eventuele implicaties van een mogelijke ontvlechting. Daarbij kijken we naar de concrete publieke waarde die de gemeente Maashorst levert aan de inwoners in Schaijk en Reek, maar ook aan de gehele gemeente en de regio.

Het doel van de gemeente Maashorst is om maatschappelijke meerwaarde (of publieke waarde) te creëren voor haar inwoners. Uit ons onderzoek naar het functioneren van de gemeente Maashorst komt naar voren dat de gemeente Maashorst erin slaagt om deze publieke waarde te realiseren voor inwoners, ondernemers, organisaties en verenigingen op een niveau zoals je dat mag verwachten van een gefuseerde gemeente. Wij constateren dat de gemeente het op onderdelen zelfs boven verwachting doet en dat op enkele onderdelen extra aandacht nodig is. Wij constateren verder dat de waardering voor de gemeente binnen de verschillende kernen overwegend gelijk is maar dat inwoners van Schaijk significant vaker vinden dan hun buurt achteruit is gegaan en dat er meer ontevredenheid is over het onderhoud van de openbare ruimte. Bovendien scoren inwoners van Schaijk de dienstverlening een 6,6 tegenover een 7,1 gemiddeld. Dit zijn belangrijke aandachtspunten.

Vanuit de constatering dat de gemeente Maashorst erin slaagt publieke waarde te realiseren op het niveau dat je van een gefuseerde gemeente mag verwachten, zien wij objectief gezien geen aanleiding om de gemeentelijke indeling te wijzigen. Daar komt bij dat een wijziging van de gemeentelijke indeling forse organisatorische, personele en financiële consequenties heeft. De organisatie van de gemeente Maashorst gaat dan opnieuw

een periode van grote veranderingen in en dient opnieuw te worden ingericht. Dit heeft vergaande consequenties voor het personeel, dat deels overgeplaatst dient te worden (waar naar onze inschatting weinig draagvlak voor aanwezig is). Daarnaast loopt de inschatting van de kosten die met deze operatie gepaard gaan in de miljoenen.

Subjectieve wenselijkheid

De subjectieve wenselijkheid wegen we door inwoners via een enquête te vragen naar de wenselijkheid van een wijziging van de gemeentelijke indeling waarbij de kernen Schaijk en Reek bij de gemeente Oss worden gevoegd. Daarnaast betrekken we het draagvlak onder maatschappelijke, economische en bestuurlijke stakeholders (buurgemeenten, regio, provincie).

Zoals in paragraaf 6.1.3. beschreven is aan inwoners van de gemeente Maashorst de vraag gesteld hoe zij aankijken tegen een eventuele wijziging van de gemeentelijke indeling, waarbij Schaijk en Reek zich bij de gemeente Oss zouden voegen. Op de vraag 'Wat zou u ervan vinden wanneer Schaijk en Reek de gemeente Maashorst verlaten en zich bij de gemeente Oss voegen?' zegt 22% van de respondenten dat goed of zeer goed te vinden. Een gelijk aandeel (23%) vindt dat slecht of zeer slecht. Het grootste deel (43%) staat hier neutraal tegenover, 11 procent weet het niet.

Onze analyse op basis van de enquêteresultaten en gesprekken met betrokkenen is dat deze vraag bij het merendeel van de inwoners niet leeft. Dit is anders voor de inwoners van Schaijk en Reek. Daar vindt circa de helft van de inwoners dit een relevante vraag. Deze inwoners zijn ook meer uitgesproken dan andere inwoners over de wenselijkheid van een wijziging van de gemeentelijke indeling.³⁰ Uit de enquête komt op dit punt ook een duidelijk verschil naar voren tussen Schaijk en Reek. Van de respondenten uit Schaijk vindt 36% het een goed idee tegenover 46% die het een slecht idee vinden. Van de respondenten uit Reek vindt 14% het een goed idee tegenover 67% die het een slecht idee vinden. Van de maatschappelijke, economische en bestuurlijke stakeholders die wij gesproken hebben, vindt vrijwel niemand het wenselijk om de gemeentelijke indeling te wijzigen.

Ook uit de gesprekken met het bestuur van Maashorst en regionale partners komt naar voren dat er (vrijwel) geen draagvlak is voor een wijziging van de gemeentelijke indeling.

³⁰ In Schaijk vindt 36% van de respondenten het (zeer) goed wanneer Schaijk en Reek de gemeente Maashorst verlaten en zich bij de gemeente Oss voegen tegenover 46% die dit een (zeer) slecht idee vindt. In Reek is 14% van de respondenten van mening dat dit een goed idee is tegenover 67% die dit een (zeer) slecht idee vindt.

Het wordt gezien als een gepasseerd station en een non-issue. De gemeente Oss geeft hier zelf over aan inmiddels een goede samenwerking met de nieuwe gemeente Maashorst te hebben gevonden. Hoewel Oss nog steeds achter de opmerkingen staat, die voorafgaand aan de herindeling zijn gemaakt is er geen behoefte om terug te kijken op 'wat ook had gekund' maar wil Oss de blik vooruit (blijven) richten. Een deel van de gesprekspartners geeft verder aan een nieuwe herindeling ongewenst te vinden gezien het negatieve effect op de bestuurskracht (lokaal) of de balans in de regio (regionaal). Maar daarbij wordt ook vaak aangegeven dat dit vooral aan de gemeenteraad van Maashorst zelf is om daar een besluit over te nemen.



BIJLAGE 1

Overzicht bestudeerde documenten

Documentenlijst
Algemeen
Evaluatie raadplegend referendum bestuurlijke toekomst Landerd, 2016
Toekomstvisie gemeente Maashorst, 2019
Herindelingsadvies gemeente Maashorst, 2020
Rapport uitkomsten consultatieronde Maashorst, 2019
Bestuursakkoord gemeente Maashorst 2022-2026, 2022
Uitvoeringsprogramma gemeente Maashorst, 2022
Veegbesluit harmonisatie College Maashorst, 2023
Veegbesluit harmonisatie Raad Maashorst, 2023
Financiën
Raadsvoorstel programmabegroting, 2022
Verordening voor de controle op het financieel beheer en de inrichting van de financiële organisatie van de gemeente Maashorst (bijlage 1)
Verordening onderzoeken doelmatigheid en doeltreffendheid college Maashorst (bijlage 2)
Herindelingscan Landerd Uden (bijlage 2)
Financiële verordening gemeente Maashorst
Programmabegroting Maashorst 2023, 2022
Visie op control Maashorst, 2022
Werkwijze – Inhoud, financiën, rechtmatig in balans
Controleverordening Maashorst, 2022
Nota weerstandsvermogen en risicobeheersing gemeente Maashorst i.o., 2021
Financiële verordening gemeente Maashorst
Legesverordening Maashorst, 2022
Kadernota 2024
Programmabegroting 2022-2025
Treasurystatuut gemeente Maashorst 2022
Programmarekening 2022
Programmarekening 2023

Documentenlijst
Oriëntatie
Veerkrachtig bestuur in Brabant, 2013
Quickscan Uden, Veghel, Schijndel, Sint-Oedenrode, Bernheze en Landerd, Tordoir 2013
Economische analyse gemeente Maashorst, Berenschot 2021
Regionale toekomstbestendigheid Landerd Uden, 2017
Position paper Oss en de regio, 2015
Bestuurlijke toekomst Uden, BMC 2015
Behoeftenonderzoek Landerd, 2015
Zienswijze Oss op herindelingsontwerp Maashorst, 2020
Samenwerkingsstrategie Gemeente Maashorst, 2023
Organisatie
A. Presentatie visiegroepen
B. Bouwstenen Visiegroep Zorg
C.1 Eindrapportage Economische analyse Gemeente Maashorst
C.2. Notitie bouwstenen thema bedrijventerreinen visiegroep economie
C.3. Notie bouwstenen recreatie en toerisme
Informatienota aan de raad inzake harmonisatie, 2021
Harmonisatiekalenders dienstverlening, griffie, ruimte en sociaal, 2021
7.a Huisvestingsvisie
7.b Eindrapportage Huisvesting gemeentehuis en gemeentewerf
7.c Analyse van de huisvestingskeuzes
1. Besturingsfilosofie
Organisatiefilosofie
Teamindeling
Fijnstructuur
Functieboek
Dienstverleningsconcept
Teamindeling, 2021
Informatienota college - basis op orde, 2022
Concernplan Maashorst, 2022
Programmaplannen: versnelling woningbouw, basis op orde, participatie en kernenbeleid
Hospitality Quick Scan
Onderzoek kwaliteit dienstverlening, Telan, 2022

Documentenlijst

Informatiebeheerbeleid, 2023

Omgevingsvisie gemeente Maashorst, 2024

KernenCV's Odiliapeel, Reek, Schaijk, Uden-Buiten, Volkel en Zeeland

Organisatieregeling Maashorst, 2022

Samen & sterk sturen op een vitale organisatie, &Vandelaar, 2024

Raadsinformatiebrief Midtermreview: twee jaar na de start van Gemeente Maashorst, 2024

Bijlage 1 - Midtermreview en stand van zaken Uitvoeringsprogramma 2022-2026

Bijlage 2- Rapportage Rekenkamer Realisatie Uitvoeringsprogramma 2022

Accountantsverslagen 2022 en 2023

Managementletter accountant 2023

Diverse team- en beleidsplannen, -regels, -visies en -verordeningen

Documenten provincie Noord-Brabant

Zienswijze Gedeputeerde Staten provincie Noord-Brabant herindelingsadvies Landerd-Uden, 2020

Evaluatie programma (Veer)Krachtig Bestuur in Brabant, 2019

Documenten Tweede Kamer

Herindelingswet 14 juli 2021 (373) (incl. art. 9: evaluatie)

Beleidskader gemeentelijke herindelingen, 2018

Voorstel van de wet (35 619 – 2)

Memorie van toelichting (35 619 – 3)

RvS samenvoeging Landerd en Uden (35 619 – 4) (Advies RvS)

Verslag vaste commissie voor Binnenlandse Zaken (35 619 -5)

Nota n.a.v. verslag door minister Ollongren (35 619 – 6) (beantwoording vragen fracties)

Gewijzigd amendement Van der Molen en Özütok (35 619 – 12)

Motie van het lid van Hattem (35 619 - F)

Motie van het lid van Hattem (35 619 – G)

Stenogram 5 & 17: Verslaglegging van behandeling wetsvoorstel samenvoeging van de gemeenten Landerd en Uden (35 619)

BIJLAGE 2

Toelichting kengetallen en normering

Zie onderstaande tabel voor een toelichting op de kengetallen en de normering.³¹

Kengetallen financiële positie	Toelichting	Normering
Netto schuldquote (wel en niet gecorrigeerd voor doorgeleende gelden)	De netto schuldquote geeft inzicht in het niveau van de schuldenlast van de gemeente ten opzichte van de eigen middelen. Hiermee geeft het inzicht in de mate waarin de organisatie in staat is om de rentelasten van de schulden te dragen. Hoe hoger de schuld, hoe hoger de netto schuldquote. Om inzicht te geven in de mate waarin er sprake is van doorleende gelden (middelen die door de gemeente worden geleend en aan een andere partij worden uitgeleend) wordt gebruik gemaakt van de gecorrigeerde netto schuldquote.	Minder dan 90%: gezonde waarde Tussen de 90% en 130%: verhoogd risico Meer dan 130%: gevarezone
Solvabiliteit	De solvabiliteit laat zien in hoeverre de gemeente afhankelijk is van schuldeisers. Anders gezegd geeft de solvabiliteit inzicht in het vermogen van een organisatie om op korte termijn en lange termijn aan haar schulden/verplichtingen te kunnen voldoen. Hoe hoger de solvabiliteitsratio, hoe beter een gemeente in staat is bent om de schulden te betalen.	Meer dan 50%: gezonde waarde Tussen de 20% en 50%: verhoogd risico Minder dan 20%: gevarezone
Grondexploitatie	Voor de berekening van dit kengetal worden de waarde van de bouwgrond in exploitatie gedeeld door de totale baten uit de programmabegroting/programmarekening (artikel 17, onderdeel c, van het BBV) en uitgedrukt in een percentage. De boekwaarde van de voorraden grond is van belang, omdat deze waarde moet worden terugverdiend bij de verkoop.	<ul style="list-style-type: none"> Minder dan 20%: gezonde waarde Tussen de 20% en 35%: verhoogd risico Meer dan 35%: gevarezone
Structurele exploitatieruimte	Bij de structurele exploitatieruimte wordt het financiële resultaat gecorrigeerd voor incidentele baten, lasten of mutaties in de reserves. Dit geeft inzicht in de mate waarin de reguliere/structurele baten de reguliere/structurele lasten dekken. De structurele exploitatieruimte wordt uitgedrukt als een percentage van de omzet.	De waarde moet neutraal (nul) of positief zijn.
Belastingcapaciteit	De belastingcapaciteit geeft inzicht hoe de belastingdruk in de gemeente is ten opzichte van het landelijk gemiddelde. Onder de woonlasten worden verstaan de OZB, rioolheffing en afvalstoffenheffing voor een woning met gemiddelde waarde.	<ul style="list-style-type: none"> Minder dan 95%: gezonde waarde Tussen de 95% en 105%: verhoogd risico Meer dan 105%: gevarezone

³¹ Voor meer informatie over de normering zie: www.financien.gemeentemaashorst.nl/2022/concept-begroting/programmas/10-bedrijfsvoering-en-inkomsten/treasury/



‘WIJ ZIJN BERENSCHOT, GRONDLEGGER VAN VOORUITGANG’

Nederland is continu in ontwikkeling. Maatschappelijk, economisch en organisatorisch verandert er veel. Al ruim 85 jaar volgen wij als adviesbureau deze ontwikkelingen op de voet en werken we aan een vooruitstrevende samenleving. De behoefte om iets fundamenteels te betekenen voor mens en maatschappij zit in onze genen. Met onze adviezen en oplossingen hebben we dan ook actief meegebouwd aan het Nederland van vandaag. Altijd op zoek naar duurzame vooruitgang.

Alles wat we doen is onderzocht, onderbouwd en vanuit meerdere invalshoeken bekeken. Zo komen we tot gefundeerde adviezen en slimme oplossingen. Die zijn op het eerste gezicht misschien niet altijd de meest voor de hand liggende. Juist deze eigenzinnigheid maakt ons uniek. Daarbij zijn we niet van symptoombestrijding. En gaan pas naar huis als het is opgelost.

Berenschot Groep B.V.

Van Deventerlaan 31-51, 3528 AG Utrecht

Postbus 8039, 3503 RA Utrecht

030 2 916 916

www.berenschot.nl