Oirschot

Oirschot: zelfbewuste parel in de Brainportregio

Evaluatie van de huidige netwerksamenwerking van de gemeente Oirschot én een handelingsperspectief voor de toekomstige bestuurlijke en ambtelijke positionering van deze gemeente.

EINDRAPPORT

& Van de Laar B.V.
Ons kenmerk: R-2022-120
Eindhoven/ Oirschot, 21 mei 2023

INOUD

1. CONTEXT, AANLEIDING EN VRAAGSTELLING.

2. DE OPGAVEN EN AMBITIES VAN OIRSCHOT. NU EN RICHTING 2040.

3. DE SAMENWERKINGSRELATIES VAN OIRSCHOT IN BEELD GEBRACHT EN GEANALYSEERD.

4. ONZE ANALYSE VAN DE HUIDIGE POLITIEK-BESTUURLIJKE EN AMBTELIJKE CONTEXT.

5. ONZE CONCLUSIES. EEN APPÈL OP URGENTIEBESEF BINNEN DE POLITIEK, HET BESTUUR, DE ORGANISATIE EN DE SAMENLEVING.

6. ONZE ADVIEZEN. EEN CONCREET HANDELINGSPERSPECTIEF OP DE TOEKOMST VAN DE GEMEENTE OIRSCHOT.

1. Context, aanleiding en vraagstelling.

1a. Oirschot, de groene cultuurhistorische parel in de Brainportregio, op zoek naar de beste manier om haar opgaven en ambities te realiseren.

Oirschot. Een groene cultuurhistorische parel

- De gemeente Oirschot telt per januari 2023 19.220 inwoners, verdeeld over de kernen Oirschot en Oost-, West- en Middelbeers. Groen en cultuurhistorie zijn dé waarden van Oirschot. Inwoners en toeristen kunnen in Oirschot vooral terecht voor recreatie en natuur.
- De gemeente Oirschot is één van de 21 gemeenten gelegen in de regio Zuidoost-Brabant. Een regio die bekend staat als de Brainportregio: een economische motor voor de regionale en Nederlandse economie, door haar innovatiekracht en technologische ontwikkelingen.
- Oirschot begeeft zich daarbij op het snijvlak van enerzijds haar groene cultuurhistorische karakter, aansluitend op de vier Kempengemeenten: Bladel, Eersel, Reusel-De Mierden en Bergeijk. En anderzijds is met name de kern Oirschot gericht op gemeenten in het Stedelijk Gebied Eindhoven.

Oirschot. Zoekende in haar primaire regionale oriëntatie

- De gemeente Oirschot is al decennia zoekende naar haar primaire oriëntatie in deze tweeledigheid. Dat heeft door de jaren heen geresulteerd in samenwerkingsrelaties met zowel de Kempengemeenten, als ook gemeenten in het Stedelijk Gebied.
- Deze dubbele oriëntatie past ook in de keuze van Oirschot in 2018 om te willen werken vanuit het concept van ‘thematische netwerksamenwerking’.
- Vanuit een veelheid aan intensieve samenwerkingsrelaties met verschillende gemeenten, in diverse subregio’s, geeft Oirschot vorm en inhoud aan haar kerntaken, maatschappelijke opgaven en bestuurlijke ambities. Daarbij staat het behoud van de eigen identiteit voorop, maar is het loslaten van de ‘couleur locale’ voor Oirschot acceptabel als het bijdraagt aan de effectiviteit en efficiëntie van de taakuitvoering.

Oirschot. Behoefte aan evaluatie netwerksamenwerking én helder perspectief

- Conform de politiek-bestuurlijke afspraak in Oirschot bij de opzet van de ‘thematische netwerksamenwerking’ en conform het coalitieakkoord 2022-2026, is eind 2022 een onafhankelijke evaluatie van dit concept opgestart. Bureau & Van de Laar heeft dit onderzoek uitgevoerd in de periode einde 2022 tot medio 2023.
- Voor u ligt het eindrapport op basis van deze evaluatie. Een bijlagenboek maakt onlosmakelijk onderdeel uit van dit eindrapport. De evaluatie is voorzien van een concreet bestuurlijk en ambtelijk handelingsperspectief naar de toekomst. Een toekomst waarin het essentieel is om proactief te handelen naar de uitdagingen waarvoor Oirschot, te midden van de Brainportregio, voor aan de lat staat. Dat alles ten dienste van haar inwoners, ondernemers en partners in de samenleving.

1b. De vraagstelling van Oirschot aan bureau & Van de Laar: evalueer en bied een concreet handelingsperspectief.

De hoofdvraag:

Evalueer in hoeverre de huidige bestuurlijke en ambtelijke samenwerkingsvormen bijdragen aan de ambities en de te realiseren opgaven voor Oirschot.

Om een antwoord op deze hoofdvraag te formuleren heeft het gemeentebestuur van Oirschot gevraagd onderstaande vier elementen in het onderzoek te betrekken:

1. Met elkaar te bepalen waar de gemeente voor staat, hiertoe:

a. De huidige toekomstvisie 2030 tegen het licht te houden met betrekking tot de vraag of deze geactualiseerd dient te worden.

b. Toekomstige nieuwe taken voor de gemeente in beeld en focus hierin aan te brengen.

c. De resultaten van 1a en 1b en het bestuursakkoord in samenhang te beschouwen.

2. Vast te stellen welke huidige formele en informele samenwerkingen en uitbestedingen de gemeente kent, waarbij:

a. De gemaakte afspraken over doel, inzet van middelen, governance helder zijn.

b. Helder wordt welke ontwikkelingen t.a.v. de verschillende samenwerkingen hebben plaats gevonden.

c. De overlap op inhoud helder wordt.

d. Een visueel geografisch beeld wordt geschetst van de lopende samenwerkingen, zodat bepaald kan worden in hoeverre deze verschillende samenwerkingen noodzakelijk/ ondersteunend zijn c.q. bijdragen aan het bij 1 bepaalde.

3. De huidige personele capaciteit en de benodigde capaciteit (incl. overhead) en het bijbehorend financieel kader in beeld te brengen.

4. Inzichtelijk te maken in hoeverre een zelfstandige positie, met welke (samenwerkings)relaties, een meest strategisch en krachtig uitgangspunt oplevert of dat andere keuzes noodzakelijk zijn om kwalitatief goede dienstverlening tegen aanvaardbare kosten aan de inwoners te leveren.

2. De opgaven en ambities van Oirschot.
Nu en richting 2040.

2a. De maatschappelijke opgaven en bestuurlijke ambities van Oirschot zijn passend op de omvang en ligging van de gemeente.

Het opgavenprofiel van Oirschot

- Om een beeld te vormen bij de maatschappelijke opgaven en de bestuurlijke ambities waarvoor Oirschot ‘aan de lat’ staat, is onderstaand een opgavenprofiel opgetekend. Dit profiel is opgebouwd aan de hand van zes thema’s. Overall bezien geven deze opgaven en ambities een beeld dat passend is op een gemeente van ruim 19.000 inwoners met een groen en cultuurhistorisch karakter, met enkele stedelijke kenmerken.

1. Samen leven, samen zorgen

- Zelfredzame inwoners in een zelfredzame maatschappij, met grip op het sociaal domein middels monitoring.
- Eén gezin, één plan, één regisseur, met aandacht voor het koesteren van mantelzorgers en de toenemende vergrijzing en eenzaamheid in de samenleving.
- Zorgdragen voor een veilige openbare orde, met het terugdringen van de georganiseerde criminaliteit en het alcohol- en drugsgebruik.
- Stimulans ten behoeve van de ontwikkeling in gezondheid van de inwoners van Oirschot, door meer focus op sportakkoord, verbinding tussen kunst en cultuur en recreatie in de natuur.

2. Vitaal Oirschot

- Versterken en verstevigen identiteit en positionering Oirschot en erfgoedplatform door (intensievere) samenwerking met bedrijven, verenigingen en maatschappelijke partners/ initiatieven.
- Versterken samenwerking stedelijk gebied als partner van de economische Brainport agenda, maar met behoud van ce monumentale, groene en karakteristieke uitstraling van Oirschot.

3. Bouwen aan toekomst

- Realiseren van voldoende betaalbare, bereikbare en duurzaam bestendige woningen, op basis van het Actieplan Wonen 2.0 (circa 1.250 woningen).
- Transitie van de veehouderij/ agrarisch ondernemen, door uitvoering te geven aan het programma Vitaal Landelijk Gebied.

4. Veilig duurzaam groen

- Ontwikkelen, vaststellen en uitvoeren Centrumvisie Oirschot, met verbetering verkeersveiligheid, verkeersnetwerk en focus op bereikbaarheid Oirschot in relatie tot schaalsprong.
- Transitie van energie en duurzaamheid, waarin gemeente fungeert als voorbeeldfunctie bij verduurzaming vastgoed, verlichting en mobiliteit.

2b. De ontwikkelingen op het vlak van de bedrijfsvoering bieden stevige uitdagingen voor de gemeente Oirschot.

- Uitvoeren, vertalen en actualiseren Integraal Maatschappelijk Beheerkader (IMBK-plan) dat invulling geeft aan de maatschappelijke opgaven en beleidsdoelen bij het beheer van de openbare ruimte in Oirschot.

5. Inwoners en ondernemers centraal

- Efficiëntere en servicegerichtere dienstverlening richting inwoners en ondernemers, met duidelijke en realistische communicatie over de haalbaarheid van verzoeken (plannen/ vergunningen etc.).
- Samenwerking burgerinitiatieven en opzetten participatie- en communicatietrajecten.
- Niet alleen aandacht en focus voor toerisme, maar ook op het vestigen van jonge gezinnen die de ‘grote stad’ willen ontvluchten.

6. Bedrijfsvoering

- Diverse ontwikkelingen op het gebied van de bedrijfsvoering hebben nu en/ of in de toekomst impact op de realisatiekracht van de gemeente Oirschot. Daarbij valt te denken aan ontwikkelingen als digitalisering, dataficatie, artificial intelligence en informatiebeveiliging / privacy.
- Daarbij wordt ook de gemeente Oirschot volop geconfronteerd met de krapte op de arbeidsmarkt, waartoe zij zich moet verhouden in termen van arbeidsmarktpositionering en/of het bijstellen van de ambities. Dat binnen een context van vergrijzing en ontgroening van samenleving en medewerkersbestand.
- Het bieden van aandacht voor medewerkers om hen duurzaam te binden en boeien voor het werken aan de opgaven en ambities van de gemeente Oirschot, vraagt om een omgeving waarin aandacht is voor het ontwikkelen van talent en om een werkplek die is afgestemd op de wettelijke vereisten en de hedendaagse behoeften qua hybride werken, inspiratie en ontmoeting.
- Ook Oirschot moet tijdig voorsorteren op de potentieel financiële negatieve effecten voor gemeenten vanaf 2026, in een omgeving waarin sprake is van inflatie en waarin de ambities en opgaven onverminderd groot zullen zijn.
- Sowieso moet Oirschot zich verhouden tot een continue en snel veranderende omgeving, qua maatschappelijke ontwikkelingen. Dat vraagt om een weerbare en wendbare organisatie.

2c. De impact van de schaalsprong in Zuidoost-Brabant op Oirschot is fors én zal naar verwachting een vlucht nemen richting 2040.

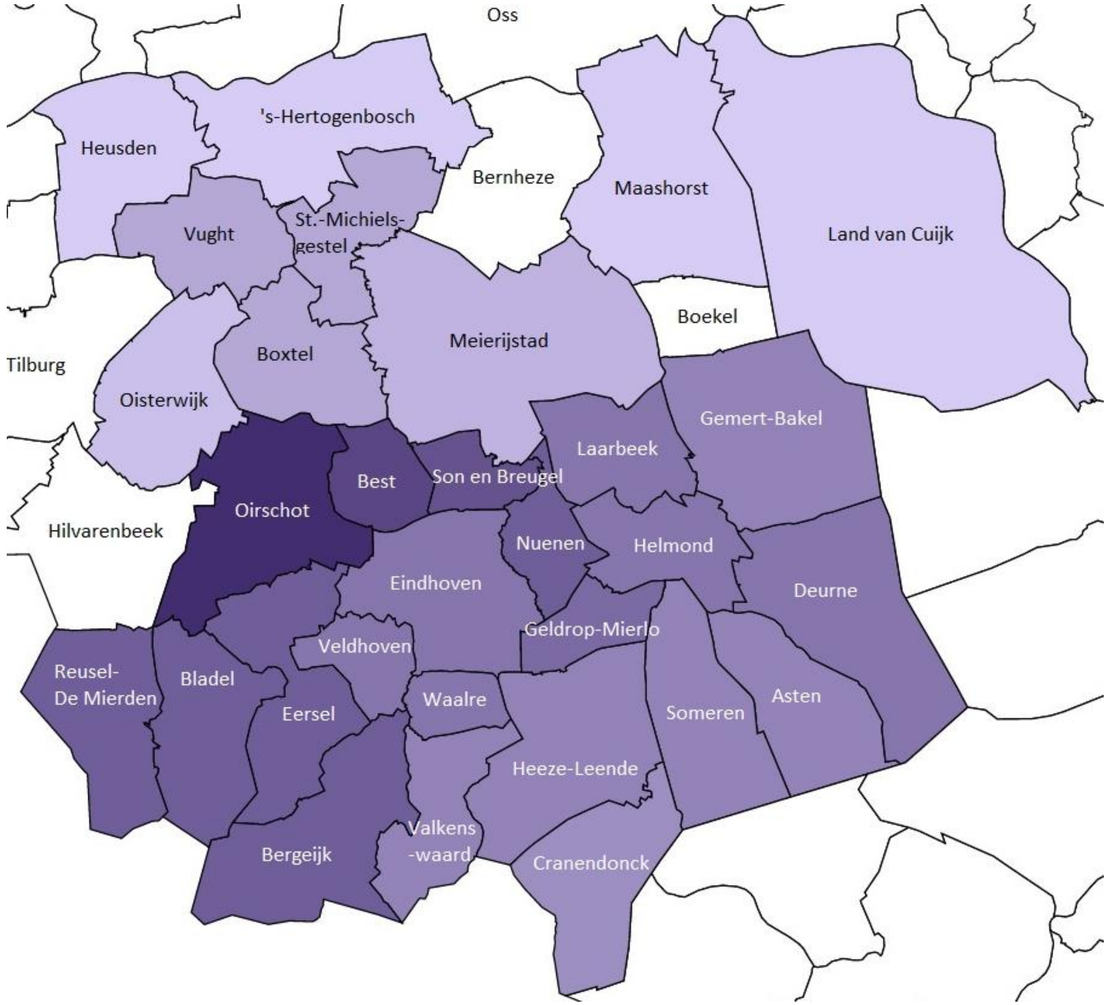
De schaalsprong van de regio

- De Brainportregio is één van de krachtigste motoren en een economisch kerngebied van de Nederlandse economie. Het draagt bij aan het toekomstig verdienvermogen van ons land. Het is een kennisintensieve maakindustrie én een regio waarin gezond wonen, werken en leven voorop staat.
- Groei genereert meer kansen, maar betekent ook een toename van mobiliteit, druk op de woningmarkt, de bereikbaarheid, de leefbaarheid, de verduurzaming en de energievoorziening. Er is een substantiële verbetering/ verandering nodig in de verbinding tussen gebieden en partners om deze schaalsprong kwantitatief en kwalitatief te borgen.
- Voor het Stedelijk Gebied Eindhoven zijn de plannen reeds uitgewerkt (*Verstedelijkingsakkoord, juli 2022*). Uitgangspunt is sterke steden en vitale kernen, met naar verwachting een toename in dit gebied van 72.000 arbeidsplaatsen en 62.000 woningen tot 2040.
- Er is een grote gezamenlijke urgentie ontstaan om de schaalsprong te maken, op een duurzame wijze met respect voor het landschap, de bodem en het water en verbonden door een innovatief mobiliteitssysteem.
- Uiteindelijk is brede welvaart het doel: het ontstaan van een (nieuwe) metropolitane leefomgeving met borging van dorpse structuren en landelijke kwaliteiten in het Stedelijk Gebied Eindhoven.

Oirschot in de Brainportregio

- Het aantal huishoudens in de regio is de afgelopen jaren flink toegenomen en zal fors doorstijgen richting 2040. Dit komt onder meer door de toenemende vergrijzing, als ook de buitenlandse migratie en de vestiging van expats. Daarbij valt op dat sprake is van een stijging van verhuizingen vanuit de stad Eindhoven naar gemeenten binnen het Stedelijk Gebied Eindhoven, waaronder Oirschot.
- De schaalsprong zal indicatief voor Oirschot een woningbouwproductie van circa 2.000 woningen betekenen, richting 2040. Cijfermatig bezien zal dat (uitgaande van twee leden per huishouden) leiden tot een toename van het aantal inwoners van Oirschot met ongeveer 4.000.
- Als we dat projecteren op de ambtelijke capaciteit van de gemeente Oirschot, zal dat naar verwachting vragen om een kwantitatieve impuls van 25 tot 30 fte in de organisatie richting 2040. Daarbij hanteren we een landelijk kengetal van circa 7 fte per 1.000 inwoners. De organisatie zal immers meer vergunningaanvragen moeten behandelen, de roep om toezicht en handhaving neemt toe, de dienstverlening vanuit burgerzaken (paspoorten, rijbewijzen, geboorte, huwelijk) stijgt en er zal meer inzet nodig zijn op Wmo, jeugdhulp, inkomensvoorzieningen, veiligheid, etc. In financiële zin hebben we het dan over een structurele extra personele last van circa EUR 2 mln.
- De schaalsprong zal zich ook in Oirschot niet enkel kwantitatief uiten, maar ook vragen om een impuls in het voorzieningenniveau rondom onderwijs, sport, zorg en cultuur, de bereikbaarheid en bijvoorbeeld de mobiliteit.

3. De samenwerkingsrelaties van Oirschot in beeld gebracht en geanalyseerd.



3a. Oirschot is - in lijn met concept netwerksamenwerking - verbonden met vele partnergemeenten…

- Om een beeld te vormen bij de toegevoegde waarde van het concept van ‘thematische netwerksamenwerking’ voor het realiseren van de opgaven en ambities van Oirschot, zijn haar samenwerkingsverbanden in kaart gebracht.
- In totaal zijn 16 samenwerkingsverbanden van Oirschot bezien (zie bijlagenboek voor de feiten per samenwerkingsverband). Deze 16 verbanden zijn geselecteerd op basis van drie criteria:
    a. Er is sprake van een contractuele relatie tussen de gemeente Oirschot en de samenwerkingspartner.
    b. Ten behoeve van de samenwerking vinden er reguliere (bestuurlijke) overleggen plaats.
    c. Uit de samenwerking volgen heldere werkafspraken.
- In het beeld hiernaast is grafisch aangeduid met welke gemeenten Oirschot via samenwerkingsverbanden in meer (donkere kleur) of in mindere (lichte kleur) mate is verbonden.
- Oirschot werkt het meest intensief samen met de gemeente Best. Ook met de vier overige Kempengemeenten en met de gemeente Son en Breugel bestaan intensieve samenwerkingsrelaties.

3b. …met een sterke focus op de Kempengemeenten én gemeenten in het Stedelijk Gebied Eindhoven, met Best als primaire partner daarbinnen.

Oirschot verbonden in twee subregio's

- Voor de realisatie van kerntaken, opgaven en ambities is Oirschot in de loop der jaren een veelheid aan samenwerkingsrelaties aangegaan. Oirschot werkt momenteel intensief samen in de Kempen, als ook in het Stedelijk Gebied Eindhoven. In toenemende mate werkt zij voor grote opgaven op proces en inhoud ook samen in de Metropoolregio Eindhoven, de samenwerking van 21 Zuidoost-Brabantse gemeenten.
- In het overwegend landelijke gebied van de Kempengemeenten wordt samengewerkt rondom bijvoorbeeld de transitie van de veehouderij en op de bedrijfsvoering. In het Stedelijk Gebied Eindhoven en in de Metropoolregio Eindhoven liggen samenwerkingsrelaties op bijvoorbeeld de energietransitie, duurzaamheid en woningbouw.
- De samenwerking met de gemeenten in de Kempen verloopt (al jaren) moeizaam, vanuit het perspectief van Oirschot. Er lijkt in de Kempen tussen de vijf gemeenten geen gezamenlijke urgentie en gedeeld ambitieniveau op samenwerking. Daarentegen zijn de samenwerkingsrelaties in het Stedelijk Gebied Eindhoven in toenemende mate kansrijk en energiek voor Oirschot.
- Hierna volgt een weergave van de samenwerkingsverbanden per beleidsveld van de gemeente Oirschot, wat een beeld geeft van een, zij het bewuste, versnippering van haar taakuitvoering over vele partnergemeenten.

Samenwerkingsrelaties in het domein Publiekszaken & Leefomgeving

- Op het domein van Publiekszaken & Leefomgeving werkt Oirschot samen in meer dan 10 verbanden, met diverse partnergemeenten. Met name rondom de taken in het sociaal domein (participatie, jeudhulp, Wmo) zijn deze samenwerkingsrelaties welhaast ondoorgrondelijk geworden. Op zowel bestuurlijk als ambtelijk niveau, en zeker ook politiek, is niet altijd helder in welk verband welke taak wordt uitgevoerd.
- Ten behoeve van de uitvoering van de Participatiewet werkt Oirschot samen in de verbanden: GR Samenwerking Kempengemeenten (GRSK), KempenPlus, Werk Samen Doen (WSD) en LEVgroep.
- Rondom de uitvoering van de Wmo-taken werkt Oirschot samen in de verbanden: GRSK, LEVgroep, BOV-Kempen en heeft Oirschot een dienstverleningsovereenkomst met de gemeente Eindhoven.
- De taken op het gebied van de jeugdhulp voert Oirschot uit in samenwerking met: GRSK, LEVgroep, JeugdzorgPlus, netwerksamenwerking 21 voor de Jeugd, netwerksamenwerking Samen voor de Jeugd en de GGD Brabant-Zuidoost.
- De veiligheidstaken voert Oirschot uit samen met partners in de volgende verbanden: Veiligheidsregio Brabant-Zuidoost (VRBZO), politieregio's, Taskforce Riec en Regio Bureau integrale veiligheid.

3b. …met een sterke focus op de Kempengemeenten én gemeenten in het Stedelijk Gebied Eindhoven, met Best als primaire partner daarbinnen.

- De GGD Brabant-Zuidoost, bureau Leerplicht leerlingenvervoer en de Bibliotheek helpen Oirschot in de uitvoering van taken op het gebied van gezondheid, cultuur en onderwijs.

Samenwerkingsrelaties in het domein Fysieke leefomgeving & Economie

- Ook op het domein van de Fysieke leefomgeving & Economie werkt Oirschot samen in meerdere verbanden, met diverse partnergemeenten. Op dit beleidsveld valt op dat de oriëntatie zowel is gericht op de Kempengemeenten áls op het Stedelijk Gebied Eindhoven, maar dat ook de samenwerking in MRE-verband hierin van toenemend belang is en wordt.
- Binnen het Stedelijk Gebied Eindhoven (SGE) werkt Oirschot met acht andere gemeenten met veel energie samen aan grote opgaven. Een samenwerking die gestoeld is op het principe van ‘samenwerken als ware het één gemeente’, maar zonder een aparte uitvoeringsorganisatie.
- In toenemende mate ervaart Oirschot het belang van de Metropoolregio Eindhoven (MRE). Dit samenwerkingsverband van de 21 Zuidoost-Brabantse gemeenten geldt voor het Rijk als eerste aanspreekpunt voor de majeure regionale opgaven en ontwikkeling, zoals mobiliteit, energie, woningbouw en transitie landelijk gebied. Daarmee is het ook dé toevoer van Europese- en Rijksgelden richting de regio en dus Oirschot.
- Met het regionaal bekrachtigen van het Samenwerkingsakkoord MRE voor de komende jaren hebben de 21 gemeenten in deze regio het belang van deze samenwerking nogmaals bekrachtigd.

Samenwerkingsrelaties in het domein Realisatie & Beheer

- Op de taken binnen het domein Realisatie & Beheer zoekt Oirschot ook de samenwerking. Deze meer op de uitvoering gerichte samenwerkingsrelaties worden over het algemeen als positief betiteld. We benoemen de volgende samenwerkingsverbanden van Oirschot op dit gebied: GRSK, rondom doelmatig waterbeheer werkt Oirschot samen in De Meierij, met Best bestaat een convenant voor de inzet van groene Boa’s, op afval en milieu bestaat een samenwerking met de gemeenten Eersel en Reusel de Mierden. Ook bestaan op dit beleidsveld samenwerkingsrelaties met WSD en inkoopbureau Bizob rondom de inkoop op de VTH-taken.

Samenwerkingsrelaties in het domein Bedrijfsvoering & Belastingen

- Op het gebied van Bedrijfsvoering en Belastingen concentreert de samenwerking zich op de Kempen. Bijvoorbeeld op het gebied van de ICT werkt Oirschot al jaren samen binnen de GRSK. Sinds begin 2023 is een aantal taken uit deze samenwerking ontvlochten en worden deze weer lokaal per gemeente uitgevoerd. Bijvoorbeeld op de P&O-taken wordt Oirschot daardoor weer extra kwetsbaarheid en beperkt in de ontwikkelkansen, in deze krappe arbeidsmarkt. Op het terrein van inkoop werkt Oirschot samen binnen Bizob.

4. Onze analyse van de huidige politiek-bestuurlijke en ambtelijke context.

4a. Politiek-bestuurlijk en financieel bezien is Oirschot vitale gemeente, maar de ambtelijke realisatiekracht staat sterk onder druk…

Oirschot is politiek-bestuurlijk en financieel een vitale gemeente

- De verhoudingen binnen de raadsfracties en binnen de gemeenteraad zijn al jaren als stabiel te typeren. Dit betekent in feite dat de onderlinge samenwerking scherp en constructief is, met veel focus op het belang van de samenleving als geheel (‘wij’) en minder op het individu (‘ik’).
- Daarnaast zijn ook de verhoudingen binnen het College van B&W (over collegeperioden heen) stabiel en lijkt ook het samenspel tussen de raad, het college en de ambtelijke organisatie constructief van aard.
- Oirschot is al jaren financieel gezond en begeeft zich daarmee in een rustig ‘vaarwater’. De exploitatie tot en met 2026 is meerjarig sluitend. Dit neemt echter niet weg dat ook voor Oirschot de jaren 2026 en verder (net als voor alle gemeenten) potentieel gelden als zware jaren in financiële zin.
- Een aandachtspunt is de onderbesteding van middelen ten behoeve van het bereiken van ambities en opgaven. Er zijn de afgelopen jaren forse budgetten overgeheveld naar volgende jaren, omdat ze niet besteedt konden worden in het jaar waarvoor ze bestemd waren veelal door een gebrek aan ambtelijke uitvoeringskracht.
- Oirschot beschikt over voldoende eigen vermogen om eventuele incidentele tegenvallers op te vangen.

De ambtelijke realisatiekracht van Oirschot staat sterk onder druk

- De realisatiekracht van de ambtelijke organisatie van Oirschot staat al enkele jaren en in toenemende mate onder druk. Deze druk komt voort uit de beperkte omvang van de ambtelijke organisatie. Maar deze druk wordt extra versterkt doordat veel taken op afstand zijn geplaatst (maakt organisatie nóg kleiner en vraagt om veel inzet om deze verbanden ‘te belopen’), de bezetting achterblijft op de beschikbare formatie, doordat sprake is van zeer veel externe inhuur en doordat de in- en uitstroom hoog is.
- In onderstaande tabellen zijn de formatie en bezetting, waar mogelijk, van de afgelopen vijf jaren geanalyseerd. Er is sprake van een stevige onderbezetting in Oirschot en tevens ligt het aantal fte per 1.000 inwoners fors onder het gemiddelde van de referentiegroep van gemeenten tot 20.000 inwoners.

Formatie en bezetting Oirschot

Jaar	Formatie	Bezetting	Verschil
2018	83,2	80,3	2,9
2019	89,0	82,9	7,1
2020	93,2	81,9	11,3
2021	93,3	83,3	10,0
2022 (eind)	102,5	82,5	20,0

Bezetting per 1.000 inwoners

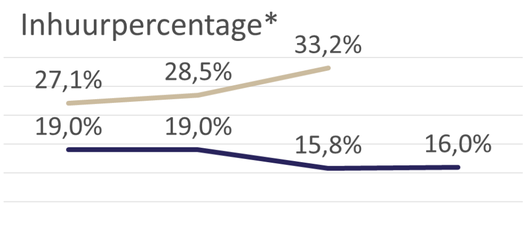
Jaar	Oirschot	Gemeenten < 20.000 inw.*
2018	4,6	8,4
2019	4,2	10,5
2020	4,2	6,9
2021	4,4	6,6
2022 (eind)	4,3	-

*Bron: Personeelsmonitor A&O fonds

4b. …met een hoge mate van externe inhuur en in- en uitstroom tot gevolg. Dit heeft impact op de continuïteit en kwaliteit van dienstverlening.

Oirschot maakt in hoge mate gebruik van externe inhuur

- Uit onderstaande weergave blijkt dat de inhuur in vergelijking met de referentiegroep van gemeenten tot 20.000 inwoners fors hoger ligt in Oirschot. In 2020 lag het inhuurpercentage in Oirschot boven de 30% (referentiegroep ruim 15%). Zonder over de exacte cijfers te beschikken lijkt de inhuur medio 2023 rond of zelfs boven de 50% te liggen.



	2018	2019	2020	2021
Oirschot	27,1%	28,5%	33,2%	
Gemeenten < 20.000 inw.	19,0%	19,0%	15,8%	16,0%

- Deze inhuur wordt met name ingezet ter vermindering van de druk op de ambtelijke uitvoeringskracht, tijdelijke opgaven en het tijdelijk invullen van de beschikbare formatie.

Ziekteverzuim ligt in Oirschot rondom gemiddelde van referentiegroep

- In vergelijkend opzicht is het ziekteverzuimpercentage van Oirschot gelijk aan het gemiddelde uit de referentiegroep. Hierin zien wij derhalve geen verklarende factor voor druk op de ambtelijke organisatie.

Ziekteverzuim

Jaar	Oirschot	Gemeenten < 20.000 inw.*
2018	7,8%	4,9%
2019	6,2%	5,4%
2020	4,6%	5,2%
2021	5,3%	5,3%

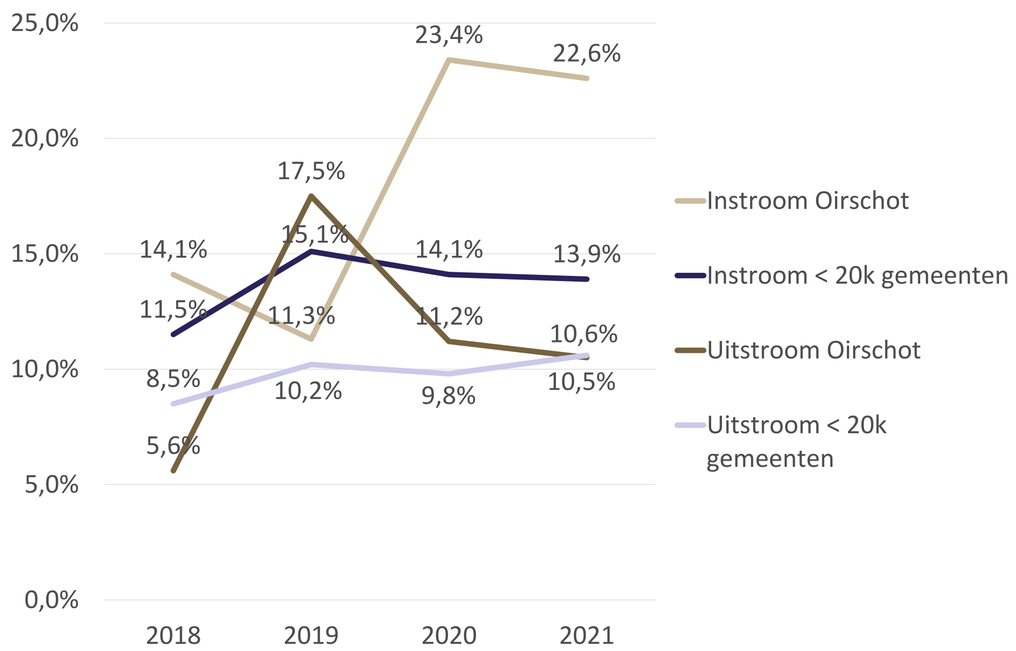
*Bron: Personeelsmonitor A&O fonds

In- en uitstroom is sterk volatiel: heeft impact op continuïteit en kwaliteit

- De in- en uitstroom in Oirschot van medewerkers is sterk volatiel (sterk wisselend over de jaren heen). Met name de instroom is met circa 23% hoog te noemen. Deze wisselingen in het personeelsbestand maken het lastig om kennis van en ervaring met de lokale en regionale context op te bouwen en heeft daarmee impact op de kwaliteit van dienstverlening. Tevens geeft het verloop een druk op het zittende personeelsbestand.

4c. Ook in randvoorwaardelijke sfeer kan Oirschot niet terugvallen op een goede uitgangspositie voor het binden en boeien van medewerkers.

- Onderstaande figuur geeft een feitelijk beeld van de in- en uitstroom in het perspectief van de referentiegroep van gemeenten tot 20.000 inwoners in Nederland:



Organisatie Oirschot gekenmerkt door éénpitters en generalisten

- Oirschot kent relatief veel éénpitters in de organisatie. De organisatie is daardoor extra kwetsbaar bij uitstroom of uitval van medewerkers. Daarbij zijn veel medewerkers generalistisch van aard, terwijl de opgaven en ambities van Oirschot meer en meer om specialistische kennis en ervaring vragen.
- Deze constatering geldt niet alleen voor medewerkers op het terrein van beleid en uitvoering, maar ook voor medewerkers in de basisdienstverlening (kerntaken) en in de bedrijfsvoeringsfuncties.

De arbeidsmarktpositie voor Oirschot is lastig en wordt niet ten volle benut

- Oirschot kent door haar omvang een relatief laag loonbouw. Gekoppeld aan de huidige arbeidsmarktkrapte geeft dit een slechte concurrentiepositie. Zeker in combinatie met de ligging in een hoog dynamische regio, met (grotere) gemeenten als Veldhoven, Best, Eindhoven en Helmond in nabijheid.
- Deze op het oog zwakkere uitgangspositie vraagt extra scherpte in en aandacht voor de arbeidsmarktprofilering van Oirschot. De opgaven en ambities, het unieke karakter van de kernen en de positionering in de Brainportregio kunnen juist ook aanleiding vormen voor medewerkers om wél voor Oirschot te kiezen als aantrekkelijk werkgever.

4d. …in een organisatie die door haar omvang al uiterst kwetsbaar is en (daardoor) onvoldoende rol kan pakken in samenwerkingsverbanden.

- Dit vraagt dus om een helder profiel op de arbeidsmarkt én een hoge mate van aandacht voor ontwikkeling, binden en boeien van medewerkers. Elementen waaraan het in belangrijke mate nog ontbreekt in Oirschot. Verklaarbaar overigens gezien de beperkte capaciteit bijvoorbeeld op P&O-vlak om hieraan vorm en inhoud te geven.
- Bij aantrekkelijk werkgeverschap behoren daarnaast ook faciliteiten, zoals een aantrekkelijke werkplek, faciliteiten voor hybride werken, ontmoetings- en inspiratieplekken voor verbinding, afstemming met collega's én de partners in het eco-systeem. Het gemeentehuis van Oirschot voldoet niet aan deze wensen, nog los van elementen als Arbo, verduurzaming, ventilatie.

Kwetsbare ambtelijke organisatie kan onvoldoende rol nemen in samenwerking

- Voorgaande kwalitatieve en kwantitatieve analyse van de ambtelijke organisatie schets een beeld van een uiterst kwetsbare context, waarin Oirschot haar maatschappelijke opgaven en bestuurlijke ambities probeert te realiseren. Met als doel haar inwoners, ondernemers en instellingen een optimale dienstverlening te bieden.
- Deze kwetsbare uitgangssituatie zorgt ervoor dat Oirschot - gerelateerd aan de thematische netwerksamenwerking - onvoldoende capaciteit en kwaliteit kan inzetten om de gemeente stevig te vertegenwoordigen in de veelheid van samenwerkingsverbanden.
- Oirschot is onvoldoende in staat om ambtelijk regie te voeren op haar regionaal belegde taakuitvoering. Ook lukt het ambtelijk door deze kwetsbare situatie niet goed om haar bestuurders tijdig en krachtig in positie te brengen (met sterke voorbereiding, annotaties en agendasetting) voor regionale overlegtafels.

5. Onze conclusies.

Een appèl op urgentiebesef binnen de politiek, het bestuur, de organisatie én de samenleving van Oirschot.

5a. Conclusie: versnipperde oriëntatie op subregio's en partnergemeenten staat realisatiekracht Oirschot op forse opgaven en ambities in de weg.

- Op deze plaats tekenen we onze conclusies op als het gaat om het concept van 'thematische netwerksamenwerking' in relatie tot het realiseren van de opgaven en ambities van Oirschot. We beschouwen de netwerksamenwerking in het hier en nu én vooral ook in toekomstig (richting 2040) perspectief én we beschouwen dit concept vanuit zowel het perspectief van Oirschot als vanuit het regionaal perspectief met oog op de ontwikkelingen in Zuidoost-Brabant.

Conclusie: de opgaven en ambities zijn al fors, maar zullen nog vlucht nemen

- De huidige opgaven en ambities voor Oirschot zijn fors, maar kijkende naar de huidige (lokale) collegeambities wel passend bij een gemeente van deze omvang en met dit groene en cultuurhistorische karakter.
- Echter, kijkende naar de ontwikkelingen in de Brainportregio, waarin Oirschot qua ligging en karakter een belangrijke rol speelt, zullen de opgaven een vlucht nemen. Enerzijds vraagt dat veel van Oirschot om invloed uit te kunnen blijven oefenen op belangrijke regionale tafels (MRE, SGE) ten behoeve de regionale en haar lokale context. Anderzijds is het effect van de regionale kwalitatieve en kwantitatieve schaalsprong op het gebied Oirschot zeer fors.
- De verwachting is dat de schaalsprong van de regio een sterk kwantitatief effect heeft op Oirschot: circa 2.000 extra woningen, ruim 4.000 extra inwoners én daarmee circa 25 – 30 fte extra ambtelijk benodigde capaciteit.

Conclusie: netwerksamenwerking helpt Oirschot niet bij opgaven en ambities

- De opgaven en ambities, en vooral de vlucht die zij krijgen richting 2040, vereisen veel realisatiekracht van Oirschot.
- Om haar inwoners, ondernemers en instellingen goed te kunnen (blijven) bedienen zal Oirschot robuust (in capaciteit, in focus qua oriëntatie en in kwaliteit) georganiseerd moeten zijn, zowel ambtelijk als politiek-bestuurlijk.
- De huidige netwerksamenwerking staat daarbij de realisatie van de opgaven en ambities in de weg. Politiek, bestuurlijk en ambtelijk is niet altijd helder welke taak waar is belegd, wie waarover gaat en hoe daarop het beste invloed kan worden uitgeoefend. Het speelveld (met name in het sociaal domein) is té versnipperd geraakt, over een veelheid van samenwerkingsverbanden én een veelheid aan partnergemeenten en meerdere subregio's. Deze versnippering doet afbreuk aan de realisatiekracht en aan de integraliteit in denken en doen vanuit de Oirschotse opgaven en ambities bezien.
- Het ontbreekt daarbij aan de ambtelijke kracht/ robuustheid om bestuurders vooraf goed in positie te brengen voor regionale overleggen en/ of om ambtelijk een goede bijdrage te leveren aan regionale voorbereidende of uitvoerende tafels.

5b. Conclusie: Oirschotse opgaven en ambities vereisen veel meer realisatiekracht, om inwoners en ondernemers goed te (blijven) bedienen.

Conclusie: Oirschot zoekende in de Kempen én ziet kansen in Stedelijk Gebied

- De samenwerking van Oirschot met de vier andere Kempengemeenten: Bladel, Eersel, Reusel-De Mierden en Bergeijk kent een lang historie én zoektocht. Er lijkt geen gedeeld urgentiebesef en gezamenlijk ambitieniveau in de samenwerking. Deze zoektocht en zelfs het afbrokkelen van de samenwerking in GRSK, leidt politiek, bestuurlijk én ambtelijk in Oirschot tot weinig energie én biedt geen perspectief op een duurzame ontwikkeling van de in Oirschot benodigde realisatiekracht gezien de opgaven en ambities.
- Oirschot zet voor grote opgaven (energie, wonen, duurzaamheid, mobiliteit, economie) meer en meer in op de samenwerkingsrelaties binnen het Stedelijk Gebied Eindhoven en de Metropoolregio Eindhoven. Oirschot zit met energie in deze samenwerkingsverbanden en ziet de kansen van deze verbindingen en een zo actief als mogelijke houding aan deze tafels. Ook vanuit het besef dat het Rijk de MRE meer en meer ziet als de ingang voor de regio Zuidoost-Brabant, zowel qua gesprekspartner als qua financiering.
- Op bestuurlijk en ambtelijk niveau ontstaat er in toenemende mate een verbinding met Best, als primaire samenwerkingspartner binnen het Stedelijk Gebied Eindhoven.

Conclusie: ambtelijke organisatie Oirschot té kwetsbaar voor realisatie opgaven

- Oirschot is politiek-bestuurlijk stabiel over meerdere collegeperioden heen. Ook in financieel opzicht is Oirschot een vitale gemeente, er is sprake van een meerjarig sluitende begroting en een goed eigen vermogen.
- Oirschot is ambtelijk té kwetsbaar in haar taakuitvoering voor het realiseren van de opgaven en ambities voor zij nu en vooral in de nabije toekomst voor aan de lat staat.
- Oirschot participeert zo actief als mogelijk in haar samenwerkingsverbanden, maar als relatief kleine gemeente kan zij niet altijd de hoogste (en benodigde) kwaliteit - met specifieke kennis - én de capaciteit leveren die nodig is gezien de belangen voor (de inwoners en ondernemers van) Oirschot.
- De beperkte omvang van de ambtelijke organisatie, mede ingegeven door een grote versnippering van taken over samenwerkingsverbanden. De zeer hoge externe inhuur, met impact op de continuïteit en kwaliteit in de organisatie. Het verloop in de organisatie, in een al krappe arbeidsmarkt, en de beperkte kansen op (talent)ontwikkeling. En de werkplek-faciliteiten die niet meer aansluiten op de huidige wensen en verwachtingen van medewerkers. Het zijn stuk voor stuk forse risicofactoren voor de continuïteit in de realisatiekracht van Oirschot op de bestuurlijke ambities en maatschappelijke opgaven.

5c. Conclusie: netwerksamenwerking onhoudbaar en onwenselijk voor Oirschot. Regionale ontwikkeling vereist focus en realisatiekracht.

Overall conclusie: netwerksamenwerking onhoudbaar en onwenselijk

- De netwerksamenwerking geeft een ongewenst effect van versnippering van taken, (bestuurlijke en ambtelijke) capaciteit en kwaliteit. Een dergelijk concept kan eigenlijk alleen functioneren bij een krachtige ambtelijke organisatie die regie kan voeren op de vele verbanden, die proactief participeert en bestuurders tijdig en krachtig in positie kan brengen aan regionale overlegtafels. De ambtelijke organisatie van Oirschot is te zeer verzwakt, in capaciteit en kwaliteit, voor een dergelijke rolneming. Sterker nog: de versnippering van taken over de hoeveelheid verbanden en partnergemeenten zorgt voor extra werklast op een al krappe ambtelijke bezetting.
- Gezien de huidige en toekomstige opgaven en ambities van Oirschot en de regio kan Oirschot zich deze situatie niet permitteren. De huidige situatie is risicovol voor Oirschot om uit positie re geraken aan regionale overlegtafels, die invloed hebben op de sociale en fysieke infrastructuur in Oirschot.
- Er zijn geen tekenen van een impuls/ versterking van de huidige situatie op afzienbare termijn, zonder een forse interventie toe te passen op bestaande structuren. Niets doen is geen optie!

6. Onze adviezen.

Een concreet handelingsperspectief op de toekomst van de gemeente Oirschot.

6a. Advies: onderken de urgentie op de opgaven en ambities richting 2040 en besluit dat netwerksamenwerking daarbij niet helpend is.

Onze advieslijn kenmerkt zich door gelaagdheid, fasering en nadere verkenning

- Op basis van de hiervoor gepresenteerde conclusies van het onderzoek, adviseren wij het gemeentebestuur van Oirschot om vanuit zelfbewustzijn en eigen kracht regie te voeren over de bestuurlijke en ambtelijke toekomst van Oirschot. Dit alles in het licht van de opgaven en ambities waar Oirschot, als onderdeel van de Brainportregio en met een schaalsprong richting 2040 in het vizier, als groene cultuurhistorische parel voor aan de lat staat.
- Regievoering zal daarbij plaats moeten vinden op meerdere lagen van verandering, in een gefaseerd proces in de tijd én vraagt om nadere verkenning van haalbaarheid en wenselijkheid met partnergemeente(n) en om verdieping op inhoud en vorm.
- Deze rapportage en de diepgang van het voorliggende onderzoek is nog onvoldoende om tot onomkeerbare politiek-bestuurlijke besluiten te komen over de toekomst van de ambtelijke en/ of bestuurlijke positionering van Oirschot. Wel geeft dit rapport en ons advies nadrukkelijk richting aan de te volgen koers daarin én vormt het een heldere basis voor te nemen principebesluiten.

Advies 1: actualiseer de visie (opgaven en ambities) op Oirschot richting 2040

- De huidige visiedocumenten van Oirschot zeggen nog weinig over de snel veranderende context waarin deze gemeente zich bevindt. Wij adviseren de ontwikkeling van de Brainportregio en de daaraan gerelateerde kwalitatieve en kwantitatieve schaalsprong van de regio en daarmee van Oirschot, te vertalen naar de opgaven en ambities van deze gemeente. Dit om voor politiek, bestuur en samenleving de impact, het belang en daarmee de urgentie te benadrukken. Wij adviseren (mede in het licht van onze navolgende adviezen) hierop geen groots en separaat proces van visievorming te doorlopen, maar deze ontwikkelingen mee te nemen en te expliciteren in de reguliere planning- en controlcyclus van Oirschot, zoals in de koersnota en begroting 2024 en verder.

Advies 2: neem besluit tot einde ‘thematische netwerksamenwerking’

- Wij adviseren om politiek-bestuurlijk het besluit te nemen tot het beëindigen van de huidige koers van thematische netwerksamenwerking. Dit concept dat leidt tot bestuurlijk en ambtelijke versnippering van inhoud, tijd en aandacht, draagt niet bij aan de opgaven en ambities van Oirschot. Het markeren van het einde van deze koers, geeft andere perspectieven op keuzen die Oirschot op korte en (middel)lange termijn moet maken in de positionering van taken.

6b. Kom als gemeentebestuur met oog op (toekomstige) opgaven en ambities tot heldere keuze: focus op Stedelijk Gebied Eindhoven en Best

- Dit besluit impliceert niet dat per direct een proces in gang wordt gezet tot ontvlechting van Oirschot uit bestaande samenwerkingsrelaties. Het markeert wél een keerpunt in denken en doen in Oirschot. Maar, bestaande samenwerkingen worden pas beëindigd als onomkeerbare besluiten zijn genomen over een andersoortige positionering van bestuurlijke en/ of ambtelijke taakuitvoering. Dit ter voorkoming van ongewenste personele- en financiële frictielasten en ter beheersing van het risico dat taakuitvoering tussen wal en schip dreigt te vallen.

Advies 3: kies één partnergemeente, binnen het Stedelijk Gebied Eindhoven

- De impact van de schaalsprong vereist eigen regie, realisatiekracht en pro-activiteit van Oirschot - op bestuurlijk en ambtelijk niveau - om aan haar inwoners en ondernemers goede dienstverlening te kunnen (blijven) bieden.
- Dit vraagt om een grote mate van ambtelijke realisatiekracht, om een integrale wijze van denken en doen op de kerntaken, opgaven en ambities en dus om het creëren van ambtelijke robuustheid op strategie, beleid, uitvoering en ondersteuning. Zoveel als mogelijk op één plek belegd, zolang dit kan binnen wettelijke en regionale spelregels.
- Om deze ambtelijke robuustheid te kunnen creëren, adviseren wij het gemeentebestuur van Oirschot focus aan te brengen in de (ambtelijke) uitvoering van haar taken. Deze focus kan Oirschot vinden in een subregio en partnergemeente die het beste past bij de inhoud van haar opgaven en ambities, die aansluit bij haar koers, energie en gedeeld urgentiebesef én die een bepaalde mate van ambtelijke robuustheid biedt om daadwerkelijk tot de gewenste realisatiekracht te kunnen komen.
- Gezien de opgaven van Oirschot, de kansen die zij ziet en de energie die zij ervaart in het Stedelijk Gebied Eindhoven - en het toenemende belang van de MRE in deze ontwikkeling, waarbinnen het SGE een voorname rol speelt - adviseren wij Oirschot de focus volledig te leggen op het SGE, als het gaat om ambtelijke en bestuurlijke krachtenbundeling.
- Een defensief motief in deze is de al jarenlange zoektocht tussen de Kempengemeenten naar een passende samenwerkingsvorm en -agenda. Het gebrek aan een gedeeld urgentiebesef tussen deze vijf gemeenten én het ontbreken van een gezamenlijk perspectief op de toekomst. Tevens kenmerken de vier overige Kempengemeenten zich door een gelijksoortige omvang en slagkracht, waardoor Oirschot - los van de haalbaarheid met deze partnergemeenten - niet geholpen lijkt met een krachtenbundeling in deze subregio.

6c. Verken met één partnergemeente, bij voorkeur Best, een vorm van vergaande en formele ambtelijke krachtenbundeling…

- Binnen het SGE adviseren wij Oirschot om de focus aan te brengen op de gemeente Best. Met deze gemeente (circa 31.000 inwoners) bestaan bestuurlijk en ambtelijk vele, intensieve en goede samenwerkingsrelaties. Een vorm van krachtenbundeling tussen Oirschot en deze gemeente biedt kansen op robuustheid en kwaliteit en daarmee een sterke ambtelijke uitvoeringskracht en een toegenomen bestuurlijke slagkracht in het SGE en de MRE. Bovendien… tot 1819 waren de gemeenten Oirschot en Best één gemeente.

Advies 4: verken met deze partnergemeente een vorm van ambtelijke fusie…

- Wij adviseren om vanuit het gemeentebestuur Oirschot het initiatief te nemen tot het gemeentebestuur van Best. Om het gesprek bestuurlijk en politiek op te starten en om te bezien of er ruimte is om gezamenlijk te gaan verkennen in welke mate, in welke vorm en in welk tempo een ambtelijke formele krachtenbundeling - met een bestuurlijke fusie als onlosmakelijk perspectief (zie advies 5) - haalbaar en wenselijk is.
- Vanuit het perspectief van Oirschot is naar onze mening het creëren van een ambtelijke robuuste uitvoeringsorganisatie noodzakelijk om de opgaven en ambities te kunnen realiseren, nu en richting 2040.
- Een intensieve formele ambtelijke samenwerking wordt ook wel een ‘ambtelijke fusie’ genoemd. Het impliceert dat nagenoeg alle taken waarvoor beide gemeenten aan de lat staan gebundeld worden in een aparte juridische entiteit. Binnen deze intensieve samenwerkingsvorm behoudt Oirschot een eigen gemeenteraad, college, griffie, gemeentesecretaris en eventueel (een kleine) regiefunctie. De exacte vorm en inhoud zal een uitkomst zijn van een gezamenlijk tussen Oirschot en Best te doorlopen proces.
- Bij het vormen van de intensieve ambtelijke samenwerking brengt Oirschot alle bedrijfsvoeringsmiddelen en personeel in bij de nieuwe gezamenlijke uitvoeringsorganisatie. Dit geldt ook voor de partnergemeente. De programmagelden blijven bij Oirschot achter in de eigen begroting.
- Beide gemeentebesturen hebben daarbij gezamenlijk het eigenaarschap van de nieuwe organisatie in handen en treden gelijktijdig op als opdrachtgever. Bij het vormen van de samenwerking is het van belang om de rollen, bevoegdheden en verantwoordelijk vanaf het begin goed te duiden en beleggen, zodat daarover geen onduidelijkheid kan ontstaan.
- Qua tijdsduur voor het vormen van een dergelijke samenwerkingsvorm moet rekening worden gehouden met een tijdpad van circa 1 tot 1,5 jaar. Bij voorkeur met een startdatum op 1 januari van enig jaar met het oog op de begrotingscyclus.

6d. …waarbij een bestuurlijke fusie het onlosmakelijke en gedeelde perspectief tussen de samenwerkende gemeenten moet zijn.

- Blijkt uit de verkenning met het gemeentebestuur van Best dat het perspectief van deze gemeente onvoldoende aansluit bij het noodzakelijk perspectief van Oirschot, dan adviseren wij te verkennen of er kansen liggen in een intensieve formele ambtelijke integratie van de ambtelijke capaciteit van Oirschot bij de gemeente Eindhoven.
- Met een dergelijke ambtelijke integratie wordt een groot deel van de taken geïntegreerd bij de gemeente Eindhoven, als grotere (centrum)gemeente. Dit kan in de basis zowel publiekrechtelijk (via een gemeenschappelijke regeling) als privaatrechtelijk (via een dienstverleningsovereenkomst) ingeregeld worden.
- Eindhoven voert in dat geval de taken uit voor Oirschot, waarbij Oirschot de eigen gemeenteraad, college, griffie, gemeentesecretaris en bijvoorbeeld een ambtelijk regieteam behoudt. Oirschot brengt de bedrijfsvoeringsmiddelen en personeel van de te integreren taken in bij Eindhoven als centrumgemeente. Ook binnen deze vorm van samenwerken blijven de programmagelden achter bij Oirschot.
- Deze vorm van samenwerking kent geen gezamenlijk eigenaarschap. Oirschot treedt op als opdrachtgever en Eindhoven als opdrachtnemer. Qua tijdsduur voor het vormen van de samenwerking kan rekening worden gehouden met een tijdpad van circa één jaar. Ook hierbij geldt bij voorkeur een startdatum op 1 januari van enig jaar.

Advies 5: …met een bestuurlijke fusie als onlosmakelijk perspectief

- Gelet op de (toekomstige) opgaven en ambities van Oirschot, zowel lokaal als regionaal, en de impact van de schaalsprong, staat Oirschot voor een enorme uitdaging. Er is daarom tenminste een intensieve ambtelijke krachtenbundeling nodig - in de vorm van ambtelijke fusie met Best of anders een ambtelijke integratie bij Eindhoven - om de belangen van haar inwoners en ondernemers te kunnen (blij en) behartigen, zo is onze mening.
- Ervaringen elders in het land leren echter dat het als autonoom gemeentebestuur werken met een intensieve ambtelijke krachtenbundeling uiterst complex is. Dergelijke samenwerkingsvormen kennen weliswaar over het algemeen een positieve impact op de bestuurskracht en de ambtelijke realisatiekracht. Maar, leiden ook veelal tot politiek-bestuurlijke discussies over bijvoorbeeld de bekostiging, de inzet van de ambtelijk beschikbare (beperkte) capaciteit en het al dan niet nastreven van beleidsharmonisatie. Ook het veranderen van sleutelspelers (raden, colleges, secretarissen) op het veld leidt bij dergelijke constructies veelal tot discussies over het toekomstperspectief of zelfs tot het einde van de samenwerking. De laatste jaren staat het model dan ook op veel plaatsen in Nederland onder druk. Zo vielen de ambtelijke fusies van Wassenaar en Voorschoten, van Ommen en Hardenberg, van IJsselstein en Montfoort, van Noardeast-Fryslân en Dantumadiel en van Barendrecht, Albrandswaard en Ridderkerk (recent) uiteen.

6e. Zet in alle gevallen een proces in gang om te komen tot een revitaliseringsagenda van de eigen ambtelijke organisatie Oirschot.

- Mede in dat perspectief zien wij een ambtelijke fusie/ integratie alleen als aantrekkelijk perspectief, als het wordt ingezet als opmaat naar een bestuurlijke fusie op (afzienbare) termijn. Hierdoor worden discussies over kostenverdeling, beleidsharmonisatie, capaciteitsinzet en toekomstperspectief vermeden: het gezamenlijke perspectief is namelijk helder en eenduidig.
- Wij adviseren derhalve om met de partnergemeente tot afspraken te komen over een bestuurlijke fusie/ herindeling als gezamenlijke ‘stip op de horizon’. Een stip die onlosmakelijk is verbonden met het aangaan van een ambtelijke fusie/ integratie, zodat partners elkaar niet in dit model ‘gevangen’ nemen.
- Belangrijke waarborg voor Oirschot (en de partnergemeente) zal daarbij zijn dat de eigen identiteit van de kernen wordt behouden. Sterker nog de krachtenbundeling (opschaling) kan bijdragen aan het versterken van het karakter, de identiteit, de participatie en het voorzieningenniveau van de dorpen (afschalen).
- Daarbij is het goed te realiseren dat een proces tot bestuurlijke fusie zowel een verander- als een wettelijk proces omvat, wat tezamen meestal een doorlooptijd kent van circa 2 tot 3 jaar. In het geval van een bestuurlijke fusie komt het Rijk met een eenmalige financiële tegemoetkoming (Arhi-gelden) voor de frictiekosten die ontstaan als gevolg van de fusie, bijvoorbeeld ter dekking van de frictiekosten voor het ontvlechten van bestaande samenwerkingsrelaties. Ter indicatie zal deze eenmalige uitkering in het geval Best-Oirschot en van Best-Eindhoven circa EUR 6 mln. bedragen.

Advies 6: revitaliseer in alle gevallen de eigen ambtelijke organisatie

- Wij adviseren Oirschot om een agenda te vormen en de daarbij behorende financiële middelen vrij te maken voor de revitalisering van de eigen ambtelijke organisatie. De kwantiteit (van inhuur naar vast), de arbeidsmarktpositie, (talent)ontwikkeling en binden en boeien, de werkplekken en de kwaliteit kunnen impulsen krijgen. Onze analyse laat zien dat de huidige ambtelijke organisatie nauwelijks in staat is om te kunnen voldoen aan de bestuurlijke ambities en vele opgaven die op Oirschot afkomen.
- Een revitalisatie is nodig als Oirschot zelfstandig verantwoordelijk blijft voor de uitvoering van de ambities en opgaven, maar ook als toekomstig samenwerkings- en fusiepartner. In een toekomstige samenwerking moet Oirschot een betrouwbare partner zijn. Een stevige partner die een aanvulling vormt voor de andere organisatie bij het behalen van de ambities en (toekomstige) opgaven.
- De omvang en impact van de revitalisering moet kritisch worden bezien in het licht van de verkenningen met de partnergemeente, zoals in voorgaande is geadviseerd. Indien er snel een beweging op gang komt in lijn met advies 4 en/ of 5, dan kan de energie van Oirschot beter gericht worden op het gezamenlijk neerzetten van een krachtige ambtelijke organisatie. In dat geval kan Oirschot wel de financiële middelen in dat proces inbrengen om de verbeterpunten in de huidige organisatie te compenseren.

6f. Vind een goede balans tussen zorgvuldigheid en voortvarendheid in het proces van nadere verkenning, maar benut eventueel momentum.

Advies 7, tot slot: handel strategisch, breng vaart aan, maar wees geduldig

- Tot slot geven wij het gemeentebestuur van Oirschot, wellicht ten overvloede, nog mee om zorgvuldig doch voortvarend te werk te gaan.
- Er is géén ‘bestuurlijke of financiële brand’. Met andere woorden: Oirschot staat er bestuurlijk en financieel goed voor. Dat geeft wat lucht aan het tempo waarin voorgaande adviezen tot ontwikkeling moeten komen. Oirschot kan weloverwogen en stapsgewijs een proces van politiek-bestuurlijke verkenning (met Best) in gaan.
- Echter, het is ook raadzaam om het momentum te pakken, als het zich aandient. Indien de politiek-bestuurlijke context van zowel Oirschot als Best gereed is voor serieuze verkenningen en stappen in een perspectief van ambtelijke en bestuurlijke fusie, dan is het raadzaam door te pakken. Dit vooral met het oog dat de gemeenten nu pas in het tweede jaar van deze collegeperiode verkeren. Gezien de doorlooptijden van bijvoorbeeld een bestuurlijke fusie raden wij aan dergelijke processen niet te kort in aanloop naar een verkiezingsjaar op te starten.
- Daarbij is het van belang om ook met bestaande samenwerkingspartners goed om te blijven gaan. Een oriëntatie op het SGE en Best in het bijzonder, betekent niet ‘met de rug’ naar de andere regiogemeenten staan. Ook in een toekomstige situatie zullen er inhoudelijke en bestuurlijke verbindingen blijven bestaan met bijvoorbeeld de gemeenten in de Kempen.
- In het tot dit eindrapport behorende bijlagenboek zijn enkele weergaven opgenomen van het model van een ambtelijke fusie, dan wel ambtelijke integratie en een bestuurlijke fusie. Ook is een mogelijk denkbaar tijdpad geschetst van een proces van bestuurlijke fusie. Deze onderdelen zijn opgenomen om de lezer van deze rapportage meer feitelijk inzicht/ achtergrondinformatie te bieden bij de geadviseerde richtingen voor de toekomst van Oirschot.

& VAN DE LAAR

Denkers en doeners voor de publieke sector

& Van de Laar B.V.

Emmasingel 29-11
5611 AZ Eindhoven
085 - 747 06 18

info@en-vdl.nl
en-vandelaar.nl

& Van de Laar is een onafhankelijk organisatieadviesbureau met denkers én doeners voor de publieke sector.

Onze adviseurs zijn op missie: bijdragen aan een weerbare en wendbare publieke sector. Sámen met onze opdrachtgevers werken wij resultaatgericht, betrokken en met energie aan hun maatschappelijke- en organisatievraagstukken.

Helpen bij de ontwikkeling van organisaties, teams en mensen. Herijken van governance, structuur en sturing. Versterken van leiderschap. Vormgeven, evalueren en doorontwikkelen van samenwerkingsverbanden. Verkennen van de bestuurlijke toekomst van gemeenten. Begeleiden van ambtelijke integratie, ontvlechting en herindeling. Versterken van participatief werken. Grip aanbrengen op het sociaal domein. Bevorderen van klimaatadaptatie en duurzaamheid. Doen van onafhankelijk onderzoek.

Een greep uit de vraagstukken waarop onze ervaren adviseurs én jonge talenten graag hun hersens kraken én waarvoor zij met passie hun handen uit de mouwen steken.

& Van de Laar B.V. is lid van de Raad van Organisatieadviesbureaus.

Onderzoek & Advies | Procesbegeleiding & Realisatie | &VDL Academy | Interim, Executive Search & Werving en Selectie