Samenwerken in een nieuwe context

Adviesrapportage Rijnconsult



Auteur:
Rijnconsult

Versie:
1.0

Datum:
| 12 juni 2026

Inhoud

1. Samenvatting ... 3
2. Woord vooraf & leeswijzer ... 5
3. Aanleiding & vraag ... 7
3.1. Aanleiding ... 7
3.2. Vraag aan Rijnconsult ... 8
3.3. Aanpak ... 9
4. Dienstverlening ... 11
4.1. Beoordeling huidige dienstverlening ... 11
4.2. Wat Reusel-De Mierden vraagt op het gebied van dienstverlening ... 12
5. Het samenwerkingslandschap ... 15
5.1. Historie ... 15
5.2. Beschrijving huidig samenwerkingslandschap (IST) ... 15
5.3. Trends en ontwikkelingen relevant binnen 5 jaar ... 16
5.4. Analyse governance ... 17
5.5. Analyse samenwerking ... 21
5.6. Analyse besteding financiële middelen ... 24
6. Verbeterplan ... 26
7. Scenario's ... 33
7.1. Van analyse naar scenario's ... 33
7.2. Opbouw scenario's ... 34
7.3. Scenario: huidig optimaliseren ... 35
7.4. Scenario: huidig op de schop ... 37
7.5. Scenario: deels terughalen ... 39
8. Conclusie ... 42
8.1. Algemene conclusies ... 42
8.2. Conclusies en aanbevelingen per taakveld ... 42
Bijlagen ... 48
A. Tussenrapportage fase 1 (separaat) ... 48
B. Voorlopige bevindingen governance fase 1 (separaat) ... 48
C. Spiegel Gemeentefonds fase 1 (separaat) ... 48
D. Relevante trends en ontwikkelingen ... 49
E. Financiële analyse: benchmark en verdieping op uitgaven GR'en ... 58
F. Detailuitwerking scenario's: impact, randvoorwaarden en transitiestappen ... 64
G. Doorkijk incidentele en structurele kosten bij scenario's ... 84

1. Samenvatting

Reusel-De Mierden staat voor een bestuurlijke keuze over de organisatie van haar dienstverlening. De directe aanleiding is het vertrek van Oirschot uit een deel van de samenwerkingsverbanden. De onderliggende vraag is breder: hoe blijft de gemeente dienstverlening bieden die dichtbij inwoners en ondernemers staat, bestuurlijk uitlegbaar is en organisatorisch houdbaar blijft?

De opdracht richt zich op de volgende samenwerkingen met daarin uitvoerende taken:

- Gemeenschappelijke Regeling Kempengemeenten (GRSK, waarin met Bergeijk, Bladel, Eersel en Oirschot wordt samengewerkt op de vakgebieden maatschappelijke dienstverlening (Wmo, Jeugd, schuldhulpverlening), vergunningen, toezicht en handhaving en ICT)
- KempenPlus met Bergeijk, Bladel, Eersel (Oirschot via DVO)
- Samenwerking op Milieu & Afval (met Eersel en Oirschot)
- Juridische zaken VTH (met Eersel).

De dagelijkse dienstverlening en afstemming op de werkvloer wordt op veel onderdelen redelijk tot goed beoordeeld (cijfers zijn beperkt beschikbaar). De belangrijkste knelpunten en dus ook kansen, zitten in de manier van samenwerken en sturen. Het gaat dan vooral om oog hebben voor grip, rolzuiverheid, voorspelbaarheid van besluitvorming, informatievoorziening en de afstand tussen gemeentelijke ambities en de uitvoering.

Belangrijkste conclusies

Uit het onderzoek komen vier hoofdlijnen naar voren. Het samenwerkingslandschap is door te tijd heen complex geworden door versnippering van taken over verschillende samenwerkingen (lappendeken) en verschillen in afname van diensten door gemeenten (cafetariamodel). Daarnaast ontbreekt een scherp en gedeeld sturingskader met duidelijke doelen/gewenste effecten en daaraan gekoppelde rapportages en afspraken. Verder laat de financiële analyse geen hard bewijs zien dat de dienstverlening structureel te duur of inefficiënt is georganiseerd. De kern van het vraagstuk zit dus minder in kosten en meer in grip, nabijheid en toekomstbestendigheid. Tot slot neemt de druk op de organisatie toe door externe ontwikkelingen, zoals arbeidsmarktkrapte, vergrijzing, de Omgevingswet, jeugdzorghervormingen, digitalisering en cyberveiligheid.

Drie scenario's

Er zijn drie scenario's uitgewerkt om antwoord te geven op bevindingen vanuit de analyse. In het scenario *optimaliseren* blijven de huidige samenwerkingsverbanden in stand, maar wordt het beter ingericht en steviger aangestuurd. In het scenario *op de schop* blijven taken in samenwerkingen, maar wordt het landschap eenvoudiger gemaakt met minder schakels. In het scenario *deels terughalen* worden bepaalde taken in de eigen organisatie belegd. De keuze tussen deze scenario's is uiteindelijk bestuurlijk: wat weegt voor de raad het zwaarst als het gaat om nabijheid, robuustheid, flexibiliteit en effectiviteit?

Mogelijke opties samengevat

Scenario: Taakveld:	Optimaliseren	Op de schop	Deels terughalen
Sociaal domein (GRSK-MD en KempenPlus)	• Doorvoeren verbeterplan (met GRSK en KempenPlus, in ieder geval effectsturing/scherpstellen doelen, focus op regierol, scherpstellen grijstinten beleid). • Uitvoeren bestuursopdracht (met partnergemeenten) voor vormgeving integrale toegang.	• Samenvoegen van uitvoerende sociaal domeintaken in één van de twee GR'en (GRSK of KempenPlus). • Aanvullend: doorvoeren verbeterplan en uitvoeren bestuursopdracht vormgeving integrale toegang.	• Terughalen taken en zelf inrichten toegang. • Aanvullend: doorvoeren verbeterplan.

VTH/keten ruimte (GRSK-VTH, Milieu-samenwerking en Juridische zaken VTH)	• Herschikken werking/inrichting GRSK-VTH n.a.v. het uittreden van Oirschot. • Doorvoeren verbeterplan (in ieder geval betere afspraken/onderleggers bij milieu en juridische-VTH, afspraken uitwerken over nabijheid VTH en verduidelijken taakverdeling tussen de samenwerkingen).	• VTH-taken uit GRSK halen en (zoveel mogelijk/zover draagvlak) in directe samenwerking (in eerste aanzet) met Eersel organiseren. • Uitwerken strakke onderlegger bij afspraken met Eersel (risico's, verantwoordelijkheden), waarbij samenwerkingsafspraken voor VTH, milieu en juridisch-VTH zoveel mogelijk worden geïntegreerd.	• Terughalen van toezichts- en handhavingstaken naar de eigen organisatie. • Terughalen van vergunningverlening naar de eigen organisatie.
ICT & Geo (GRSK-SSC)	• Doorvoeren verbeterplan (in ieder geval betere uitlegbaarheid besluiten, mogelijk aanscherpingen in governance/besluitvorming en praktisch vormgeven nabijheid).	• Aanvullend: initiatief nemen tot verkennen weerbaarheid (mogelijk opschalen) SSC met partnergemeenten. • Doorvoeren verbeterplan.	• Taken terughalen naar eigen organisatie niet opportuun (complexiteit, kwetsbaarheid, externe ontwikkelingen).

Advies sociaal domein

Het advies is om nu eerst te kiezen voor optimaliseren. Dat betekent: de samenwerking met GRSK en KempenPlus verbeteren, scherper sturen op maatschappelijke effecten en vooral toewerken naar één integrale toegang voor inwoners. Advies is om in te zetten op het gezamenlijk met de andere Kempengemeenten uitvoering geven aan het plan voor de integrale toegang. Op middellange termijn is het wenselijk om de huidige dubbeling van twee uitvoerende GR'en in het sociaal domein te heroverwegen en toe te werken naar een eenvoudigere inrichting (conform het scenario 'op de schop').

Advies VTH en ruimtelijk domein

Hier adviseren we een stevigere ingreep. De huidige inrichting is gefragmenteerd en het samenwerken met twee van de vier gemeenten in een Gemeenschappelijke Regeling (als gevolg van uittreden Oirschot) is omslachtig. Het advies is om de VTH-taken uit de GRSK te halen. Vervolgens is het advies deze waar mogelijk in directe samenwerking met Eersel te organiseren, met heldere afspraken over verantwoordelijkheden, risico's, nabijheid en aansturing. Als daar onvoldoende draagvlak voor is, worden onderdelen naar de eigen organisatie gebracht, waarbij ook de mogelijkheid bestaat voor een bredere verkenning voor wat betreft samenwerkingspartners. Voor wat betreft de samenwerking op Milieu & Afval en Juridische Zaken VTH is het advies deze te continueren en waar mogelijk in dezelfde set aan afspraken met Eersel mee te nemen.

Advies ICT & Geo (SSC)

Voor dit domein is het volledig terughalen van taken naar de eigen organisatie niet verstandig. De complexiteit, arbeidsmarktkrapte en toenemende eisen rond cyberveiligheid en digitalisering maken dat te kwetsbaar. Vanwege de kwetsbaarheid is de aanbeveling om samen met de partnergemeenten een gezamenlijk plan op te stellen voor wat betreft de weerbaarheid van de IT/IV taken, met de vraag of het huidige schaalniveau volstaat of dat opschaling nodig is. De aanbevolen route is daarnaast te optimaliseren: de huidige samenwerking binnen het SSC verbeteren, keuzes beter onderbouwen en prioriteiten duidelijker maken.

Tot slot adviseren we in alle scenario's te starten met het uitvoeren van een verbeterplan voor governance, rolzuiverheid, sturing en samenwerking. De contouren van dit verbeterplan zijn in dit rapport opgenomen.

2. Woord vooraf & leeswijzer

Voor u ligt de adviesrapportage van Rijnconsult, mede opgesteld met Cebeon (financieel-economisch onderzoek) en Proof Adviseurs (samenwerkingsarchitectuur) over de toekomstige inrichting van de samenwerking en dienstverlening van de gemeente Reusel-De Mierden.

Dit rapport is ontstaan in een context waarin zowel de urgentie als de complexiteit groot is. De aanleiding is concreet en volgt uit de uittreding van Oirschot uit een aantal samenwerkingsverbanden, maar de onderliggende vragen reiken verder dan structuur, takenpakketten en organisatievormen alleen. In de kern gaat het om de vraag hoe Reusel-De Mierden ook in een veranderend samenwerkingslandschap dichtbij inwoners en ondernemers kan blijven staan, met dienstverlening die past bij de eigen visie, bestuurlijk uitlegbaar is en organisatorisch houdbaar blijft. Hoewel wij onderkennen dat de uittreding van Oirschot een logisch moment is om de samenwerking vanuit Reusel-De Mierden te herzien (want voorkomen van reorganisatie op reorganisatie), hebben wij in onze opdracht geen dwingende noodzaak kunnen vinden om hetzelfde tijdpad als Oirschot te volgen. Immers is ook een evaluatiemoment in 2029 gepland (waarbij de nadruk ligt op het besturingsmodel) waarbij na goed overwegen er ook/wederom sprake zou kunnen zijn van verandering in de huidige manier van werken en daarmee bijvoorbeeld gevolgen voor personeel. Daarbij constateren we wel een duidelijke urgentie bij Reusel-De Mierden om nu met dit onderwerp aan de slag te gaan (2029 is nog ver).

In de gesprekken die wij hebben gevoerd en analyses op basis van documentatie kwam steeds opnieuw naar voren dat de kwaliteit van samenwerking niet alleen wordt bepaald door formele afspraken of meetbare prestaties, maar ook door de manier waarop partijen elkaar weten te vinden, meenemen en informeren. Juist in een samenwerkingscontext zijn onderlinge verhoudingen, vertrouwen en het vermogen om in verbinding te blijven van grote betekenis. Samenwerking vraagt daarom niet alleen om heldere sturing, maar ook om wat in de gesprekken treffend werd aangeduid en wij verwoorden als samenwerkingsliefde: *de bereidheid om elkaar serieus te nemen, spanningen bespreekbaar te maken en gezamenlijk verantwoordelijkheid te dragen voor het geheel.*

Wij hebben gemerkt dat er behoefte aan grip, inzicht en optimalisatie is, maar dat dit niet eenvoudig kan worden teruggebracht tot een dashboard of een beperkt aantal KPI's. Cijfers zijn belangrijk en kunnen helpen om prestaties zichtbaar te maken, ontwikkelingen te duiden en het goede gesprek te voeren. Maar cijfers alleen vertellen nooit het hele verhaal. Zeker in het publieke domein schuilt het risico van schijnzekerheid: alsof complexe vraagstukken, bestuurlijke afwegingen en de kwaliteit van dienstverlening volledig objectief en eenduidig meetbaar en daarmee interpreteerbaar zouden zijn. Dat is niet het geval. Veel relevante aspecten van dienstverlening en samenwerking zitten juist in de samenhang tussen ervaringen, casuïstiek, context en hoe er door de persoonlijke/politieke bril wordt gekeken.

Daarmee zal dit rapport ook niet leiden tot één onvermijdelijke uitkomst. De tijdsdruk in dit project was hoog door de doorlooptijd van effectief iets meer dan vier maanden en vroeg daarmee om focus, begrenzing en het kiezen van een niveau waarop bevindingen daadwerkelijk bruikbaar zijn voor een vervolg. Waar feiten niet volledig beschikbaar, niet eenduidig of niet voorspellend zijn, begint het domein van het bestuur en de politiek.

Uiteindelijk vraagt de manier waarop Reusel-De Mierden zich wil organiseren om de dienstverlening zo optimaal mogelijk vorm te geven om politieke en bestuurlijke keuzes, gebaseerd op feiten waar die er zijn, op duiding waar die nodig is en op een helder gesprek over waarden, richting en ambitie. De afgelopen periode is ons opgevallen dat dit gesprek, zowel lokaal als in de regio, al volop tot stand komt en zien wij ook beweging. Beweging op een gedeeld beeld voor optimalisatie, gedeeld besef en erkenning voor de impact die het vertrek van onder andere Oirschot gaat hebben op samenwerkingen en een gedeeld beeld hoe, met bijvoorbeeld een integrale toegang, meer het verschil gemaakt kan worden voor inwoners. Met deze rapportage beogen wij daarvoor verdere bouwstenen, overzicht en handelingsperspectief te bieden.

Leeswijzer

Deze rapportage is opgebouwd langs een route van duiding naar analyse, afweging en richting voor vervolg. Na deze leeswijzer volgt in hoofdstuk 3, *Aanleiding & vraag*, een uitwerking van de aanleiding, de centrale vraag aan Rijnconsult en de gekozen aanpak. Daarmee wordt duidelijk vanuit welke opgave het onderzoek is gestart, welke vragen centraal staan en hoe de analyse stap voor stap is opgebouwd.

In hoofdstuk 4, *Dienstverlening*, wordt vervolgens uitgewerkt wat Reusel-De Mierden onder goede dienstverlening verstaat en langs welke criteria de huidige en toekomstige inrichting kan worden beoordeeld. Daarmee vormt dit hoofdstuk het inhoudelijke beoordelingskader voor de rest van de rapportage. Hoofdstuk 5, *Het samenwerkingslandschap*, bouwt daarop voort met een beschrijving en analyse van de huidige situatie. Daarbij komen achtereenvolgens de historie, de inrichting van het huidige samenwerkingslandschap, relevante trends en ontwikkelingen en de analyses op het gebied van governance, samenwerking en financiële middelen aan bod.

Op basis van deze analyse volgt in hoofdstuk 6, *Verbeterplan*, een eerste set verbeterrichtingen voor de bestaande situatie. Hoofdstuk 7, *Scenario's*, bouwt daarop voort met verschillende toekomstvarianten en een vergelijking van hun effecten, impact, randvoorwaarden en vervolgstappen. Daarmee verschuift het rapport van analyse van het heden naar afweging van mogelijke richtingen voor de toekomst. In hoofdstuk 8, *Conclusie*, worden de belangrijkste conclusies en aanbevelingen per taakveld samengebracht.

De bijlagen bevatten ten slotte de verdiepende onderbouwing. Bijlagen A tot en met C bevatten de opbrengsten en analyses uit fase 1 van het onderzoek. De overige bijlagen bevatten nadere uitwerkingen van trends en ontwikkelingen, financiële analyses en detailuitwerkingen van de scenario's. Om de leesbaarheid van de hoofdtekst te behouden, zijn verschillende verdiepingen en detailanalyses naar de bijlagen verplaatst. Die zijn echter wel van belang om de redenering en afwegingen in het rapport volledig te kunnen doorgronden, in het bijzonder waar het gaat om juridische en financiële details.

3. Aanleiding & vraag

3.1. Aanleiding

De gemeente Reusel-De Mierden staat voor de vraag hoe zij haar dienstverlening en organisatie ook in de komende jaren toekomstbestendig kan vormgeven. Die vraag is niet nieuw, maar heeft de afgelopen periode aan urgentie gewonnen. Reusel-De Mierden werkt voor een aanzienlijk deel van haar uitvoerende en ondersteunende taken samen met andere gemeenten en verbonden organisaties. Binnen die samenwerkingen zijn uiteenlopende taken belegd, variërend van onderdelen van het sociaal domein en vergunningverlening, toezicht en handhaving tot ICT & Geo-taken.

Samenwerking is voor Reusel-De Mierden daarbij geen doel op zich, maar een middel om goede, nabije en toekomstbestendige dienstverlening te organiseren. Tegelijkertijd brengt de huidige samenwerking ook spanning met zich mee. Naarmate taken op meer afstand van de eigen organisatie worden uitgevoerd, nemen vragen toe over grip, sturing, rolverdeling, nabijheid, kwaliteit en kosten. Dat geldt temeer wanneer het samenwerkingslandschap in de loop der tijd is gegroeid tot een geheel van verschillende constructies, deelnemers en werkwijzen, met elk een eigen dynamiek.

De directe aanleiding voor dit onderzoek is gelegen in de veranderende context van het bestaande samenwerkingslandschap. In het bijzonder speelt daarbij mee dat de gemeente Oirschot zich, in verband met een voorgenomen fusie met de gemeente Best, terugtrekt uit een deel van de samenwerkingen in de Kempen. Dat vormt voor Reusel-De Mierden een logisch moment om opnieuw te bezien of de huidige inrichting van samenwerking en dienstverlening nog past bij de eigen ambities, bij de bestuurlijke behoefte aan grip en bij de eisen die de toekomst stelt aan de organisatie.

Tegelijkertijd is de aanleiding breder dan alleen deze concrete ontwikkeling. Binnen en rondom de gemeente leeft al langer de wens om scherper in beeld te krijgen hoe het huidige samenwerkingslandschap functioneert, waar de sterke punten liggen, waar knelpunten worden ervaren en welke keuzeruimte Reusel-De Mierden heeft voor de toekomst. Daarbij gaat het nadrukkelijk niet alleen om de formele structuur van samenwerkingen, maar juist ook om de vraag hoe de gemeente haar visie op dienstverlening, dichtbij, mensgericht, duidelijk en in lijn met 'Samen Doen', in de praktijk kan blijven waarmaken.

Vanuit die aanleiding is Rijnconsult gevraagd om het bestaande samenwerkingslandschap te onderzoeken, de ervaringen en feiten daarover bijeen te brengen en handelingsperspectief te bieden voor vervolgbesluitvorming. Het onderzoek is daarmee niet opgezet als een zuiver technische exercitie, maar als een verkenning van de vraag hoe Reusel-De Mierden de organisatie van haar dienstverlening zo kan inrichten dat die bestuurlijk uitlegbaar, organisatorisch houdbaar en inhoudelijk passend is bij wat de gemeente voor inwoners en ondernemers wil betekenen.

De opdracht richt zich op de volgende samenwerkingspartners:

- Gemeenschappelijke Regeling Kempengemeenten (GRSK, waarin met Bergeijk, Bladel, Eersel en Oirschot wordt samengewerkt op de vakgebieden maatschappelijke dienstverlening (Wmo, Jeugd, schuldhulpverlening), vergunningen, toezicht en handhaving en ICT)
- KempenPlus met Bergeijk, Bladel, Eersel (Oirschot via DVO)
- Samenwerking op Milieu & Afval (met Eersel en Oirschot)
- Juridische zaken VTH (met Eersel).

3.2. Vraag aan Rijnconsult

De vraag aan Rijnconsult vloeit voort uit de behoefte van Reusel-De Mierden om de bestaande samenwerkingen tegen het licht te houden en te vertalen naar concrete bestuurlijke handelingsopties. Daarbij staat voor de gemeente centraal dat samenwerking steeds in dienst moet staan van de publieke opgave: goede dienstverlening aan inwoners en ondernemers, georganiseerd op een manier die past bij de gemeentelijke visie, bestuurlijk uitlegbaar is en voldoende grip biedt op uitvoering, kwaliteit en kosten.

In het verlengde daarvan is de centrale vraag als volgt geformuleerd:

Ondersteun de gemeente Reusel-De Mierden bij het nemen van gefundeerde beslissingen over welke inhoudelijke (dienstverlenings)onderwerpen wij in onze samenwerkingsaanpak kunnen bijstellen en wat de gevolgen daarvan zijn voor de gemeentelijke organisatie. Met als doel excellente/steeds betere dienstverlening te kunnen leveren aan onze inwoners en bedrijven.*

Om deze hoofdvraag te beantwoorden, richt het onderzoek zich op een aantal samenhangende deelvragen. In de eerste plaats gaat het om de vraag in hoeverre Reusel-De Mierden in de huidige situatie voldoende regie en invloed heeft op de taken die binnen samenwerkingen worden uitgevoerd. Daarnaast gaat het om de duidelijkheid van rollen, verantwoordelijkheden en aansturing: is helder wie waarop stuurt, waar besluiten worden genomen en hoe opdrachtgever-, eigenaars- en opdrachtnemerschap zich tot elkaar verhouden? Ook is gekeken naar de afstand tussen de uitvoering en de gemeentelijke organisatie en de vraag in hoeverre deze afstand praktisch werkbaar is wanneer bijsturing, maatwerk of snelle afstemming nodig is.

Een volgende invalshoek betreft de aansluiting tussen de gemeentelijke visie en de praktijk van samenwerking. Daarbij gaat het om de vraag of de manier waarop taken nu zijn georganiseerd, voldoende past bij de visie van Reusel-De Mierden op dienstverlening en 'Samen Doen' en of zich in de praktijk verschillen voordoen in tempo, cultuur, verwachtingen of werkwijzen tussen de gemeente en haar samenwerkingspartners. Ten slotte is gekeken naar de financiële en organisatorische doelmatigheid van de huidige inrichting: in welke mate ondersteunt het huidige model een effectieve, efficiënte en toekomstbestendige uitvoering van taken en waar bestaan mogelijkheden tot verbetering?

Deze onderzoeksvragen zijn in het onderzoek niet alleen analytisch benaderd, maar ook vertaald naar een meer toekomstgerichte opgave. Het doel van het onderzoek was immers niet uitsluitend om de huidige situatie te beschrijven, maar juist om van daaruit te komen tot scenario's en handelingsperspectief. Daarom is Rijnconsult gevraagd om de bevindingen te bundelen in een aantal realistische en bestuurlijk relevante toekomstscenario's, die inzicht geven in mogelijke richtingen voor optimalisatie, herinrichting of het anders positioneren van taken.

Het onderzoek heeft daarmee een dubbel karakter: enerzijds een analyse van de huidige inrichting en werking van het samenwerkingslandschap en anderzijds een verkenning van de keuzes die Reusel-De Mierden nu en/of in de komende jaren kan maken. De opbrengst daarvan moet college en raad ondersteunen bij het voeren van het bestuurlijke gesprek over wat de gemeente zelf wil (blijven) doen, wat zij in samenwerking wil organiseren en onder welke voorwaarden dat op een goede manier kan gebeuren.

**Tot slot, wat 'excellente/steeds betere' dienstverlening in absolute of objectieve zin is voor gemeente Reusel-De Mierden, had bij aanvang van dit onderzoek geen vaststaande afbakening of vaststaand kwaliteitsniveau. Daarvoor ontbreken aan de voorkant harde normstellingen en eenduidige, meetbare kwaliteitsindicatoren vanuit Gemeente Reusel-De Mierden. Deze context is de werkelijkheid waarmee is gewerkt. In het licht van het voorgaande is in dit onderzoek gewerkt met de term 'excellente/steeds betere dienstverlening' in de zin dat: dienstverlening aansluit bij de*

eigen visie, wensen en publieke opgave van de gemeente en die voortdurend wordt verbeterd op basis van ervaring, signalen, resultaten en veranderende behoeften van inwoners en ondernemers rekening houdend met de criteria Robuustheid/kwetsbaarheid, Flexibiliteit, Effectiviteit en Nabijheid (nader toegelicht in paragraaf 4.2.).

3.3. Aanpak

Voor dit onderzoek is een combinatie van kwalitatieve en kwantitatieve onderzoeksmethoden toegepast. Die combinatie past bij de aard van de vraag van Reusel-De Mierden. Enerzijds gaat het om feitelijke vragen over taken, sturing, governance, kosten en prestaties. Anderzijds gaat het om ervaringen, beelden, verhoudingen en het handelingsvermogen van betrokkenen in de praktijk. Om recht te doen aan beide kanten van het vraagstuk hebben wij het onderzoek ingericht als een iteratief proces van ophalen, analyseren, toetsen en verdiepen. Daarbij is gewerkt met een projectstructuur bestaande uit een stuurgroep en projectgroep, zodat voortgang, focus en afstemming gedurende het onderzoek voldoende aandacht krijgen.

Een belangrijk onderdeel van de aanpak bestond uit document- en dossieranalyse. We hebben relevante stukken bestudeerd, waaronder bestaande visies, begrotingen, jaarrekeningen, samenwerkingsovereenkomsten, governance-documenten en eerdere analyses. Deze documentstudie vormde de feitelijke basis onder het onderzoek en hielp om het huidige samenwerkingslandschap, de formele inrichting en de beschikbare sturingsinformatie in beeld te brengen. Parallel daaraan hebben wij interviews en groepsgesprekken gevoerd met betrokkenen vanuit de gemeente en de samenwerkingsverbanden. Deze gesprekken waren erop gericht om zicht te krijgen op ervaringen met de kwaliteit van de dienstverlening, de manier van samenwerken, de ervaren grip op uitvoering en financiën en de kansen en risico's voor de toekomst. De interviews waren semigestructureerd van opzet: we werkten met een vaste thematische leidraad, maar hielden ruimte om door te vragen op specifieke ervaringen, voorbeelden en zorgen. Bevindingen uit gesprekken en documenten zijn waar mogelijk vervolgens op hoofdlijnen teruggelegd ter verificatie, zodat feitelijke onjuistheden konden worden gecorrigeerd en observaties konden worden aangescherpt.

Naast de interviews hebben wij expliciet ruimte gemaakt voor gezamenlijke reflectie met betrokkenen binnen Reusel-De Mierden. Met medewerkers van de gemeente is een dialoogbijeenkomst georganiseerd, waarin is opgehaald hoe zij kijken naar de huidige samenwerkingen, welke randvoorwaarden volgens hen van belang zijn voor goede dienstverlening en waar zij verbeterpunten zien. Deze bijeenkomst had het karakter van gezamenlijke beeldvorming en verrijking van het onderzoek. Ook met de gemeenteraad zijn werkbijeenkomsten georganiseerd. Deze bijeenkomsten waren bedoeld om informatie op te halen over de manier waarop de raad kijkt naar dienstverlening, grip, financiën en samenwerking en om de raad mee te nemen in de opbouw van het onderzoek en de verdere scenarioverkenning. Daarmee is de raad niet alleen geïnformeerd, maar ook in de gelegenheid gesteld om vroegtijdig aandachtspunten, waarden en afwegingscriteria mee te geven.

Voor de kwantitatieve kant van het onderzoek hebben wij gebruikgemaakt van beschikbare cijfers en aanvullende financiële analyses. Daarbij is niet alleen gekeken naar de cijfers die in de verschillende samenwerkingen en gemeentelijke documenten beschikbaar waren, maar ook naar de betrouwbaarheid, herleidbaarheid en betekenis van die cijfers. Waar nodig zijn cijfers nader gecontroleerd, gespiegeld of verdiept, onder meer met behulp van benchmarkinformatie en analyses op taakvelden en uitgaven. Juist omdat cijfers in dit soort vraagstukken niet vanzelfsprekend eenduidig zijn, hebben wij ze steeds in samenhang bezien met de kwalitatieve opbrengsten uit gesprekken en bijeenkomsten. Op die manier hebben we geprobeerd schijnzekerheid te voorkomen en cijfers niet geïsoleerd, maar in hun context te duiden.

De kern van onze methode was het combineren van verschillende bronnen, perspectieven en soorten informatie om tot een zo zorgvuldig mogelijk beeld te komen. Niet één gesprek, één document of één cijferbron was leidend. Juist in de combinatie van documentatie, interviews, verificatie, dialoogbijeenkomsten, werkbijeenkomsten met

de raad en cijfermatige analyses ontstond zicht op zowel de feitelijke inrichting van het samenwerkingslandschap als op de manier waarop dit in de praktijk wordt ervaren. Deze aanpak bood de basis om de huidige situatie te analyseren en te komen tot bestuurlijk relevante scenario's voor het vervolg.

4. Dienstverlening

In dit hoofdstuk gaan we nader in op het thema dienstverlening: hoe wordt die op dit moment beoordeeld en wat vraagt Reusel-De Mierden op dit vlak van de samenwerkingen?

Het leveren van excellente/steeds betere dienstverlening is een continu streven voor gemeente Reusel-De Mierden. Echter is de vraag wat dat in de praktijk van Reusel-De Mierden daadwerkelijk betekent, complexer dan het op het eerste oog lijkt. Een scherpe afbakening met bijvoorbeeld doelen en normen vanuit de gemeente(raad) ontbreekt en wat goede en passende dienstverlening is, is ook continu aan (externe) verandering onderhevig, waarbij behoeften kunnen variëren binnen en tussen de verschillende betrokkenen (inwoners, bedrijven). Dat betekent echter niet dat er geen handvatten zijn waarop voortgebouwd kan worden. Enerzijds heeft de gemeente Reusel-De Mierden bij monde van de gemeenteraad uitgesproken wat zij wil en verwacht als het op dienstverlening aankomt door middel van verschillende visiestukken. In 4.2. beschrijven we deze kort en maken we een vertaalslag naar wat ze betekenen voor (het beoordelen van) de toekomstige inrichting. Daarvoor geven we, voor zover beschikbaar, in 4.1. de (beoordelings)cijfers weer voor wat betreft de dienstverlening van Reusel-De Mierden op het niveau van de samenwerkingen.

4.1. Beoordeling huidige dienstverlening

Om een beeld te schetsen van hoe de huidige dienstverlening wordt ervaren, geven we in deze paragraaf een samenvatting van de beschikbare beoordelingscijfers. De onderliggende stukken zijn door gemeente Reusel-De Mierden aangeleverd: cliëntervaringsonderzoeken (CEO) van ZorgfocuZ over Wmo, Jeugdwet, Bijzondere Bijstand, Schuldhulpverlening en Sociaal Raadslieden Werk (over 2024), plus het toezichtsoordeel Omgevingsrecht 2025 van de provincie Noord-Brabant. Bij het lezen gelden een aantal beperkingen:

- Het beeld van de beoordeling dat we hier schetsen gaat over een beperkt aantal wetten/onderwerpen. Wij baseren ons op de documenten die aan ons beschikbaar zijn gesteld.
- De respons is bij de meeste onderzoeken laag, waardoor uitkomsten deels indicatief zijn.
- Een deel van de bronnen is Kempengemeenten-breed en niet los herleidbaar naar Reusel-De Mierden.
- Het omgevingsrecht is een toezichtsoordeel over de uitvoering, geen meting van inwonerbeleving.

Een vergelijking (hoe het cijfer van Reusel-De Mierden zich verhoudt ten opzichte van andere gemeenten of landelijk gemiddelde) is alleen mogelijk voor Wmo en Jeugd. Voor de overige onderwerpen is geen bruikbare vergelijking beschikbaar.

Wet / onderwerp	Uitvoerende organisatie	Type bron & meetjaar	Rapport-cijfer	Kernbeeld	Observaties en kanttekeningen	Vergelijking
Wmo (maatwerk-voorzieningen)	Reusel-De Mierden en GRSK / afdeling MD	CEO ZorgfocuZ, 2024 (Reusel-De Mierden-specifiek)	8,2 (ondersteuning); 8,2 (aanvraag)	Inwoners voelen zich serieus genomen en snel geholpen; waardering al jaren stabiel hoog.	Relatief stevige bron: respons 43% (198 van 464) en een meerjarige reeks vanaf 2015. Signaal van wachttijd: 8% vindt tijd van beslissing tot start te lang; losse klacht over niet-opgestarte hulp.	Ligt in lijn met het landelijke beeld (landelijk circa 75-85% tevreden)[1]
Jeugdwet (jeugdhulp)	GRSK / CJG+ De Kempen	CEO ZorgfocuZ, 2024 (Reusel-De Mierden-specifiek)	8,3 hulp (indicatief); 7,0 aanvraag	Positief beeld over hulp en samenwerking; 67% weet waar hij of zij terecht kan.	Resultaatscores grotendeels op minder dan vijf respondenten; alleen aanvraag en toegang breder gevuld. Zeer kleine aantallen: 9 ouders (13%) en 5 jongeren (19%).	Geen hard landelijk gemiddelde gevonden; indicatief beeld uit recente (2024) gemeentelijke jeugd-CEO's: rapportcijfer hulp circa 7,8, weten waar terecht circa 68%, snel geholpen circa 72%[2]
Bijzondere Bijstand*	GRSK / afdeling MD	CEO ZorgfocuZ, 2023 (Reusel-De Mierden-specifiek)	6,6 (financiële tegemoetkoming,	Wisselend beeld; redzaamheid en vertrouwen lopen in 2023 terug t.o.v. 2022.	Lager gewaardeerd dan Wmo en SRW; helft ervaart een drempel om hulp te zoeken. Zeer lage respons: 8 inwoners (11%), gedaald van 22% in 2022. Sterke jaarschommelingen.	Geen goede vergelijking mogelijk

[1] Landelijke rapportage cliëntervaringsonderzoek Wmo (peiljaar 2020; omdat de onderzoeken destijds nog vormvast waren en daarmee vergelijkbaar). De betekenis van 75-85% van de inwoners tevreden duidt op een rapportcijfer van 6 of hoger. 10-15% gaf in een onvoldoende rapportcijfer.

[2] Indicatief beeld is gebaseerd op cliënttevredenheidsonderzoeken Jeugd van de gemeenten: Alkmaar, Midden-Groningen, Oude-IJsselstreek en Winterswijk.

Wet / onderwerp	Uitvoerende organisatie	Type bron & meetjaar	Rapport-cijfer	Kernbeeld	Observaties en kanttekeningen	Vergelijking
			bedrag); 7,0 (aanvraag)			
Schuldhulp verlening	GRSK / afdeling MD (5 Kempengemeenten)	CEO ZorgfocuZ, 2024 (Kempenbreed)	6,3 (ondersteuning); 6,4 (contact MD)	Laagste waardering binnen het sociaal domein; bereikbaarheid en verbetergevoel dalen t.o.v. 2023.	Niet los herleidbaar naar Reusel-De Mierden: totaalscore van vijf gemeenten samen. Lage respons: 18 inwoners (15%) over vijf gemeenten. Niet getoetst op significantie.	Geen goede vergelijking mogelijk
Sociaal Raadslieden Werk	GRSK / afdeling MD (Kempengemeenten)	CEO ZorgfocuZ, 2024 (Kempenbreed)	8,9 (hulp); 8,3 (contact MD)	Hoogste waardering van alle diensten; bereikbaarheid en begrip scoren 100%.	Niet los herleidbaar naar Reusel-De Mierden: totaalscore Kempengemeenten. Zeer lage respons: 7 inwoners (14%). Opgeloste hulpvraag daalt van 68% naar 33%, bij klein aantal.	Geen goede vergelijking mogelijk
Omgevingsrecht (VTH)	Gemeente Reusel-De Mierden+ ODZOB	IBT-toezichtsoordeel provincie Noord-Brabant, 2025 (Reusel-De Mierden-specifiek)	Eindoordeel 'voldoet' (kwaliteit 96,67%)	Wettelijke VTH-documenten tijdig en grotendeels op orde; gemeente behoort tot de koplopers in tijdigheid.	Geen cliëntervaring maar een toezichtsoordeel: zegt iets over kwaliteit van de uitvoering, niet over inwonerbeleving. Eén herhaald verbeterpunt: evaluatie uitvoering omgevingsplanregels ('voldoet gedeeltelijk').	Geen goede vergelijking mogelijk

**Taken voor wat betreft de uitvoering van bijzondere bijstand zijn per 1-1-2026 overgegaan van GRSK naar KempenPlus.*

Het geschetste beeld is overwegend positief, maar de bewijskracht verschilt sterk. Alleen de Wmo biedt een stevige, meerjarige basis en laat een gemiddeld hoge waardering (8,2) zien. Jeugdwet, Bijzondere Bijstand, Schuldhulpverlening en Sociaal Raadslieden Werk steunen op kleine aantallen en/of zijn Kempengemeenten-breed. Deze cijfers zijn daarmee indicatief of niet los herleidbaar naar Reusel-De Mierden. Binnen die marges valt op dat Schuldhulpverlening en Bijzondere Bijstand structureel lager scoren dan de overige diensten. Bij VTH is het beeld dat de uitvoering op orde is, maar ontbreekt de inwoners- en ondernemersbeleving.

De vergelijking met andere gemeenten is per saldo beperkt. Alleen de Wmo is met enige zekerheid te duiden: die ligt in lijn met het landelijke en regionale beeld. Jeugdwet is hooguit indicatief vergelijkbaar, maar ligt in Reusel-De Mierden redelijk goed in lijn ten opzichte van andere gemeenten.

Voor wat betreft de dienstverlening van KempenPlus hebben we niet de beschikking over beoordelingscijfers. Wel worden er in de rapportage over de optimalisering van KempenPlus enkele vergelijkende perspectieven aangehaald,[3] waarbij *de algemene conclusie is dat het beeld van de bijstandsafhankelijkheid relatief gunstig is. Dat uit zich in een forse daling van de bijstandsafhankelijkheid in de afgelopen jaren en positieve saldi op het BUIG-budget. Ook worden relatief veel mensen met een arbeidsbeperking aan het werk geholpen. Een relatief groot deel is echter wel aan het werk in het sociaal ontwikkelbedrijf*.

4.2. Wat Reusel-De Mierden vraagt op het gebied van dienstverlening

Twee documenten vormen een belangrijk fundament onder hoe vanuit Reusel-De Mierden naar dienstverlening wordt gekeken. Dit zijn de dienstverleningsvisie 'Zie de mens' en de organisatiefilosofie/-visie 'Samen Doen!'. We geven samengevat een weergave van de inhoud van beide documenten, waarna we de vertaling maken naar de betekenis voor dit onderzoek.

Dienstverleningsvisie – Zie de mens

Visie: voor ons is de mens zien en waarde toevoegen DE essentie van dienstverlening. Concreet betekent dit dat we kiezen voor een mensgerichte dienstverlening waarbij onze inwoners centraal staan. We verkennen wat de behoeften van de inwoners zijn. We gaan de ander helpen zoals hij of zij geholpen wil worden. Door bewust te luisteren en te kijken naar onze inwoners zijn we van betekenis en creëren we waarde.

Uitgangspunten:

[3] RAPPORT Optimalisering uitvoering KempenPlus – Berenschot (2025)

1. *We verplaatsen ons in de belevingswereld van de inwoners*
2. *We communiceren duidelijk en eenvoudig*
3. *We werken intern en extern samen in het belang van onze inwoners*

Wat verstaan we onder dienstverlening?

- *Dienstverlening is een mentaliteit.*
- *Dit vraagt, naast een adequaat instrumentarium, om dienstverlenend gedrag: luisteren met een open houding, faciliteren, meedenken, kijken door de bril van "mogelijk maken", nieuwsgierigheid, bereidheid tot maatwerk.*
- *Dienstverlening gaat over alle werkzaamheden in onze gemeente. Het omvat daarom meer dan het optimaliseren van onze frontoffice. Het gaat over hoe onze medewerkers hun werk doen in de veranderende samenleving.*

Organisatiefilosofie & organisatievisie Samen Doen!

Visie: "In onze gemeente hebben we allemaal hetzelfde belang: onze kernen, natuur, lokale economie, verenigingen en scholen morgen beter maken dan vandaag. We willen allemaal vooruit. Maar daarbij komen we onvermijdelijk drempels tegen. Ingewikkelde wetgeving, langdurige processen, tegenstrijdige belangen. Als gemeente willen wij geen extra drempel zijn. Wij staan naast de inwoner of ondernemer en helpen hen over die drempels heen. We werken samen. Wetten, regels en afspraken zijn de kaders waarbinnen we werken. Soms zijn het handvatten waarmee we mensen vooruit kunnen helpen. Maar het zijn geen doelen op zich. Wij zijn er niet voor de wet. Wij zijn er voor elkaar. Want alleen samen maken we Reusel-De Mierden morgen beter dan vandaag. Dat is Samen Doen!"

De volgende kernwaarden staan daarbij centraal:

- *We leven ons in de ander in*
- *We doen wat helpt in plaats van wat hoort*
- *We zijn open en transparant*
- *We werken vanuit verantwoordelijkheid en vertrouwen.*

Doorvertaling van visie op dienstverlening

Onderstaande doorvertaling van de visie van de gemeente Reusel-De Mierden hebben we gemaakt met als doel concreter te worden in wat de vraag is en aandachtspunten zijn voor de uitvoerende taken die de gemeente in samenwerkingen heeft georganiseerd. Het biedt daarmee de ingrediënten voor een kader voor de dienstverlening, waarmee de huidige werking kan worden beoordeeld (zie 5. Analyse) en criteria kunnen worden geformuleerd voor de toekomstige inrichting (zie 7. Scenario's).

Wat vraagt Reusel-De Mierden qua dienstverlening?

Mensgerichte, nabije dienstverlening. Aansluiten op visie "Zie de Mens": persoonlijk contact, maatwerk en snelle, duidelijke klantprocessen. Dienstverlening moet eenvoudig, begrijpelijk en efficiënt zijn. Samenwerkingspartners moeten inwoners het gevoel geven dat zij te maken hebben met "één gemeente" (de eigen gemeente), ook wanneer uitvoering bij een GR ligt. Wens om direct te kunnen sturen op kwaliteit: duidelijke KPI's, inzicht in casuïstiek, tijdige rapportages en voorspelbare prestaties. Dienstverlening moet aantoonbaar bijdragen aan de maatschappelijke opgaven

Wat vraagt Reusel-De Mierden qua kwaliteit?

Professionele uitvoering: deskundig, betrouwbaar en zorgvuldig werken, met consistente beoordeling van aanvragen en tijdige afhandeling.

Continu verbeteren. De gemeente verwacht lerend vermogen: analyses en handelen op basis van data, reflectie op knelpunten en doorontwikkeling van processen. Eenduidige en transparante informatievoorziening. Kwaliteit moet meetbaar en uitlegbaar zijn naar college en raad.

Wat vraagt Reusel-De Mierden qua manier van werken?
Helderheid in rollen en mandaten. Weten wie beslist, wie uitvoert en wie aanspreekpunt is (duidelijkheid over opdrachtgever, -nemer en eigenaar). Governance moet kloppen: duidelijke positionering van AB/DB, mandaten die passen bij taken, en transparante besluitvorming.
Samenwerken volgens gedeelde waarden. Transparantie, open communicatie, risicobeheersing (vraagt ook gesprek en definitie van risico's) en "samen doen" zijn kernbegrippen. Partners worden verwacht cultuur en werkwijzen van Reusel-De Mierden te spiegelen (en dus te kennen).

Wat vraagt de gemeente om grip te houden?
Regie. De gemeente wil daadwerkelijk kunnen bijsturen. Dit betekent: begrijpelijke begrotingen, inzicht in kostprijzen, realistische verdeelsleutels en tijdige signalering van afwijkingen en deze delen met het college en daar waar nodig de raad.
Partners in de samenwerking moeten in staat zijn effecten van keuzes op langere termijn inzichtelijk te maken. Daarbij is (objectieve) onderbouwing van belang. Besluitvorming kan daarmee steunen op cijfers en casuïstiek, niet op aannames. Met betrekking tot de wens tot grip valt ons op dat er binnen Reusel-De Mierden geen eenduidige opvatting bestaat wanneer er sprake is van grip en het gewenste niveau waarop bijgestuurd kan worden. Uitwerking daarvan is wel wenselijk, waarbij ook rekening moet worden gehouden met de (juridische) autonomie van Gemeenschappelijke Regelingen en de belangen van samenwerkingspartners. In hoofdstuk 6 (Verbeterplan) bouwen we hierop voort.

Betekenis voor het onderzoek
Bovenstaande uitwerking van wat Reusel-De Mierden vraagt op het gebied van dienstverlening heeft op twee manieren betekenis voor het onderzoek.

Allereerst biedt het een kader voor de analyse van de huidige situatie. De verschillende vragen van Reusel-De Mierden zoals beschreven kunnen worden getoetst in de praktijk. Bijvoorbeeld: worden de verschillende rollen in samenwerkingen op de juiste wijze ingevuld? Op welke wijze kan grip en invloed worden uitgeoefend op de uitvoerende taken door de gemeente? Welke sturingsinformatie/rapportages zijn er beschikbaar? Wordt de visie van Reusel-De Mierden actief besproken in het samenspel met de samenwerkingspartners? Etc.

Ten tweede biedt het inhoudelijke handvatten om (toekomstige) dienstverlening te beoordelen. Daarbij constateren we dat excellente dienstverlening op basis van de visie van Reusel-De Mierden op basis van een aantal elementen kan worden beoordeeld:

- Nabijheid van dienstverlening (enerzijds: kan de inwoner makkelijk 'aankloppen' en de gemeente benaderen, anderzijds: ken je de inwoner/de lokale context en kan je daarop sturen, heb je grip)
- Robuustheid/kwetsbaarheid van de dienstverlening (mensen: is de inrichting robuust genoeg, geen éénpitters, voldoende kennis en expertise. Middelen: bijv. beschikbaarheid van ICT)
- Flexibiliteit van de dienstverlening (enerzijds: zijn we in staat adequaat te reageren op incidenten en calamiteiten, anderzijds: zijn we in staat in te spelen op nieuwe vragen/ontwikkelingen)
- Effectiviteit van dienstverlening (doen we de goede dingen, doen we de dingen goed. Zowel qua beoordeling als kostenefficiëntie)

Dit kader hanteren we in hoofdstuk 7 voor de beoordeling van de verschillende toekomstscenario's.

5. Het samenwerkingslandschap

In dit hoofdstuk wordt het huidige samenwerkingslandschap beschreven. Allereerst gaat het daarbij in meer beschrijvende zin om de historie, de huidige situatie en de toekomstige uitdagingen. Vervolgens zoomen we in de analyse van de huidige situatie in langs de lijnen governance, samenwerking en financiën.

5.1. Historie

Voor Reusel-De Mierden is samenwerken in de Kempen al geruime tijd staande praktijk. Een belangrijk deel daarvan is ondergebracht in de Gemeenschappelijke Regeling Samenwerking Kempengemeenten (GRSK), waarin Reusel-De Mierden sinds 2010 samenwerkt met Bergeijk, Bladel, Eersel en Oirschot op de thema's VTH, maatschappelijke dienstverlening en het SSC. Sinds 2003 werkten de genoemde gemeenten al intensief samen op diverse gebieden.

Voor taken rond werk, inkomen en participatie is Reusel-De Mierden daarnaast gaan samenwerken via KempenPlus (met Bergeijk, Bladel en Eersel). In de regeling van KempenPlus is expliciet opgenomen dat deze samenwerking voortbouwt op de invoering van de Participatiewet per 1 januari 2015. In de loop van de tijd is het takenpakket verbreed. Voor Reusel-De Mierden is daarbij van belang dat taken als bijzondere bijstand, minimabeleid en Participatieregeling 18+ inmiddels via KempenPlus worden uitgevoerd en dus niet meer binnen de GRSK vallen.

Vanaf 2022 en vooral per 2023 en 2024 is het samenwerkingslandschap voor Reusel-De Mierden herschikt. Binnen de GRSK leidde het traject 'Opnieuw Verbinden' tot een andere inrichting. Daarbij zijn VTH-taken anders georganiseerd (deels teruggehaald). Ook is P&O teruggehaald en een aanvullende knip aangebracht tussen beleid en uitvoering. Voor Reusel-De Mierden betekende dit dat een deel van de taken in de eigen organisatie of in andere samenwerkingsvormen (Juridische zaken VTH en Milieu/Afval) werd belegd, terwijl andere taken regionaal bleven georganiseerd.

Naast de gemeenschappelijke regelingen is Reusel-De Mierden ook gaan werken met kleinere, taakgerichte samenwerkingen. Voor milieu en afval wordt samengewerkt met Oirschot en Eersel, terwijl voor Juridische zaken VTH wordt samengewerkt met alleen Eersel (als gevolg van teruggekomen taken in het kader van 'Opnieuw Verbinden'). Daarmee is voor Reusel-De Mierden een samenwerkingslandschap ontstaan waarin niet alle taken meer in één regionale vorm zijn ondergebracht, maar per taak is gekozen voor een passende constructie.

5.2. Beschrijving huidig samenwerkingslandschap (IST)

Onderstaand wordt een kort overzicht van de verschillende samenwerkingen gegeven waarop dit onderzoek betrekking heeft: hun vorm, inrichting en taakgebieden.

Samenwerking	Vorm en deelnemers	Organisatie en governance	Taken voor Reusel-De Mierden	Omvang
GRSK (Gemeenschappelijke Regeling Samenwerking Kempengemeenten)	Openbaar lichaam (Wgr) met eigen rechtspersoonlijkheid sinds 1-1-2010. Deelnemers Bergeijk, Bladel, Eersel, Oirschot, Reusel-De Mierden. Drie taakvelden: MD, VTH, SSC (zie tabel 2).	AB: 3 leden per gemeente; DB: 6 leden; voorzitter uit AB; directeur is secretaris. Bestuurscommissies MD, SSC, VTH en Financiën & Bedrijfsvoering. Taken via delegatie of mandaat.	MD: Wmo (waarbij frontoffice bij Reusel-De Mierden zelf belegd is), Jeugd en Schuldhulpverlening. VTH: Vergunningverlening, toezicht en handhaving (met uitzondering van juridisch-vth en APV/bijzondere wetten); SSC: ICT (hardware, software), Geo-dienstverlening en BAG; technische ontzorging GRSK, KempenPlus en gemeenten.	25,11 Fte (globale inschatting door GRSK van toedeling Fte aan Reusel-De Mierden) VTH: 7,42 Fte MD: 11,05 fte SSC: 6,64 fte
KempenPlus	Bedrijfsvoeringsorganisatie (Wgr), Participatiebedrijf; deelnemers Bergeijk, Bladel, Eersel, Reusel-De	Bestuur bestaande uit een wethouder van elke deelnemende gemeente. Bijgestaan door drie externe leden uit het	Uitvoering van de Participatiewet en de Wsw. Uitkeringsverstrekking. Verstrekken loonkostensubsidie. Re-integratie. Beschut werk (LKS-beschut). Opstap- en vangnetbanen (LKS-intern). Begeleiding en jobcoaching van mensen met een loonkostensubsidie (LKS-extern). Bijzondere bijstand. Inburgering.	115 fte (2023, gezamenlijk. Met verdeelsleutel

Samenwerking	Vorm en deelnemers	Organisatie en governance	Taken voor Reusel-De Mierden	Omvang
	Mierden; Oirschot neemt deel via DVO.	bedrijfsleven. Beleidsarme uitvoeringsorganisatie; eigen directeur.		geeft dit ingeschat 16Fte)
Milieusamenwerking	Milieutaken binnen de samenwerking Eersel-Oirschot-Reusel-De Mierden.	Samenwerkingsovereenkomst waarbij taken zijn ondergebracht bij gemeente Eersel.	Beleid op het gebied van milieu en afval, uitvoering afvalbeleid.	4,33 Fte (gezamenlijk)
Juridische zaken VTH	Samenwerking op juridische zaken Omgevingsrecht tussen Eersel en Reusel-De Mierden sinds 1-1-2023.	Taken zijn verdeeld over de organisaties van Eersel en Reusel-De Mierden. Elk hebben tweetal functies met onderlinge uitwisseling.	Juridische handhaving op het gebied van Omgevingswet en openbare orde en veiligheid. Bezwaar en beroep op vergunning Omgevingswet.	4 Fte (gezamenlijk)

Tabel: overzicht samenwerkingsverbanden Reusel-De Mierden

5.3. Trends en ontwikkelingen relevant binnen 5 jaar

Verschillende externe trends en ontwikkelingen zijn (tussen nu en) de komende vijf jaar relevant voor wat betreft de taakvelden die Reusel-De Mierden in samenwerkingen heeft belegd. We lichten ze hier kernachtig toe, een uitgebreide toelichting en onderbouwing van deze trends en ontwikkelingen staat in bijlage D.
Trends en ontwikkelingen:

1. Korte kenschets van de gemeente Reusel-De Mierden

Reusel-De Mierden is een licht groeiende plattelandsgemeente met circa 13.700 inwoners, relatief veel ouderen en grotere huishoudens dan landelijk gemiddeld.

2. Arbeidsmarktontwikkeling

De structurele krapte op de arbeidsmarkt raakt juist de gemeentelijke kernfuncties, waardoor kleine gemeenten extra kwetsbaar zijn in continuïteit en uitvoeringskracht. De combinatie van vergrijzing, hoge uitstroom van jongeren, werkdruk en verzuim maakt behoud van kennis en personeel steeds urgenter.

3. Jeugdzorg via de Hervormingsagenda

Landelijke hervormingen dwingen gemeenten tot stevigere regionale samenwerking en beperken de ruimte om specialistische jeugdzorg lokaal te organiseren.

4. Wmo-gebruik, vergrijzing en abonnementstarief

De Wmo-vraag en kosten stijgen structureel door vergrijzing en het abonnementstarief, wat de druk op gemeentelijke budgetten verder opvoert.

5. Beweging naar integrale toegang

Gemeenten bewegen naar één integrale toegang in het sociaal domein en dat vraagt zowel robuuste lokale teams als bovenlokale borging van specialistische kennis.

6. De Omgevingswet

De Omgevingswet vergroot de inhoudelijke en personele druk in het fysieke domein, vooral op specialistische functies die al moeilijk vervulbaar zijn.

7. Nieuwe boa-bestel

Het nieuwe boa-bestel vraagt meer professionalisering, scholing en werkgeverschap, wat voor kleine gemeenten organisatorisch en financieel zwaarder wordt.

8. Interbestuurlijk Programma (IBP)-VTH

Het IBP-VTH versterkt de beweging naar een meer uniforme en regionaal georganiseerde uitvoering van VTH-taken, met hogere eisen aan kwaliteit en sturing.

9. Financiële ontwikkelingen

De gemeentefinanciën blijven structureel onder druk, waardoor (kleine) gemeenten vaker voor scherpe keuzes komen te staan.

10. AI en automatisering

AI biedt kansen om productiviteit te verhogen, maar vraagt tegelijk om kennis en veilige toepassing wat kleine gemeenten lastig zelfstandig te organiseren is.

11. Digitale weerbaarheid

Toenemende cyberdreiging en strengere wetgeving maken digitale veiligheid tot een groter bestuurlijk risico, terwijl kleine gemeenten hiervoor juist beperkt eigen vermogen hebben.

5.4. Analyse governance

Onderstaande analyse is opgesteld op basis van de huidige inrichting en werking van de governance van de verschillende samenwerkingen (hoofdzakelijk de GR'en). Deze analyse is gebaseerd op documenten: afspraken, overeenkomsten, gesprekken en interviews en al dan niet vastgelegde werkwijzen.

De analyse loopt langs een zestal principes van Good Governance[4]:

1. *De rollen van eigenaar, opdrachtgever en opdrachtnemer worden onderscheiden*

Het college is eigenaar- en opdrachtgever in de onderzochte samenwerkingen. De eigenaar dient ervoor te zorgen dat de samenwerking in stand wordt gehouden, is verantwoordelijk voor de continuïteit van de samenwerking en stelt de kaders vast waarbinnen de samenwerking handelt. De eigenaar is daarmee verantwoordelijk voor de financiële, personele en strategische continuïteit van de samenwerking. Als opdrachtgever vraagt het college van de samenwerking de afgesproken producten en diensten te leveren tegen de vastgestelde prijs en binnen afgesproken prestatienormen en zorgt ook voor een goede relatie met de opdrachtnemer. Het valt ons op dat de twee rollen van eigenaar en opdrachtgever binnen het college van Reusel-De Mierden niet zijn gescheiden.
De rol van opdrachtnemers berust bij de verbonden partij of, indien dat geregeld is in de samenwerkingsovereenkomst, bij de samenwerkingspartij. Bij de GR is dat het dagelijks bestuur. Die is voor verantwoordelijk voor de aard en omvang van de dienstverlening, de wijze waarop diensten worden verleend en voor zoveel als mogelijk standaardisatie van de diensten, producten en processen.
In de samenwerkingen (zowel op basis van een GR als bij een samenwerkingsovereenkomst) vereist good governance een heldere inrichting, waarin duidelijk is bij wie de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden belegd zijn. Het samenspel en de rollen van eigenaar, opdrachtnemer en opdrachtgever dienen in vorm, proces en relatie goed in evenwicht te zijn. Dat vraagt om duidelijkheid en helderheid van deze drie elementen in de samenwerking. Deze helderheid wordt geboden door de beschikbare instrumenten zoals gemeenschappelijke regelingen, delegatie-of mandaatbesluiten, dienstverleningsovereenkomsten. De ervaren/geconstateerde onduidelijkheden in verschillende (beleids)processen, zoals input van de gemeente, timing van besluitvorming, explicitering van doelen en resultaten, brengen dit aan het licht.

Hoewel de taken op hoofdlijnen in de gemeenschappelijke regelingen zijn beschreven, is de uitwerking hiervan onvoldoende uitgekristalliseerd. Zo ontbreken veelal dienstverleningsovereenkomsten, op basis waarvan de opdrachtgever de gewenste uitvoering en het servicelevel kan bepalen en daarop kan sturen en is voor de opdrachtnemer onvoldoende scherp wat, wanneer en hoe geleverd dient te worden. Evenmin is er een gezamenlijk opdrachtgeversoverleg van alle deelnemers.

[4] PROOF Adviseurs, dr.mr. Rob de Greef en dr.mr. Maarten Hageman, Een aanzet vanuit de praktijk voor een Code Cooperative Governance: goed bestuur en toezicht bij gemeentelijke samenwerking.

Wat niet bijdraagt aan duidelijkheid is het versnipperde samenwerkingslandschap, waarbij taken binnen dezelfde domeinen zijn belegd bij verschillende samenwerkingspartners. VTH-taken zijn gemandateerd aan de GRSK. Deze taken zijn versnipperd over: de Omgevingsdienst (ODZOB), de GRSK, de Juridische zaken VTH en de gemeente zelf. Dat bemoeilijkt de afstemming. De Omgevingswet gaat uit van een integrale benadering. Met het oog daarop wordt toegewerkt naar een meer robuuste organisatie die hier invulling aan kan geven (in het kader van IBP-VTH, zie bijlage Trends en Ontwikkelingen).

Er wordt (ten tijde van het schrijven van dit rapport) een nieuwe gemeenschappelijke regeling ingericht onder de naam 'Samen voor de Jeugd', die met name toeziet op de transformatie van (hoog)specialistische jeugdhulp en de inkoop van gespecialiseerde jeugdhulp. Noodzakelijk hiervoor is een goed afwegingskader om ervoor te zorgen dat de eenheid en afstemming binnen de jeugdzorg op een goede en zorgvuldig overwogen manier wordt overwogen. Deze nieuwe GR roept de vraag op hoe deze zich verhoudt tot Jeugdtaken binnen GRSK. Het is zeer de vraag of bij het ontbreken van een visie op samenwerking deze verhouding meegenomen is.

Deze huidige versnippering bemoeilijkt, vanwege de daarvoor in te zetten tijd en menskracht die dat vergt, de bepaling en de uitvoering van het door de gemeente gewenste beleid, waardoor de kans groot is dat de samenhang, het overzicht en de sturing op beleid en op samenwerking door de gemeente om hun doelen te realiseren, onder druk komen te staan. De bestaande versnippering draagt niet bij aan good governance, omdat het evenwicht moeilijk te vinden is in de veelheid van taken op verschillende fronten. De gemeente is uiteindelijk verantwoordelijk voor zowel de samenhang van het beleid als een daarbij passende uitvoering. Omdat veel taken gedelegeerd zijn, lijkt veel uitvoering buiten het gezichtsveld van de gemeente plaats te vinden en is een sterke regie van de gemeente nodig. Het ontbreken van visie en rolzuiverheid maakt dat de gemeente dit onvoldoende realiseert.

In dezen is het onderscheid tussen mandaat en delegatie van belang. Delegatie betekent dat de eindverantwoordelijkheid en dus de besluitvorming bij de samenwerking komt te liggen. De gemeente laat daarmee de uitvoering van de taken grotendeels los. Wat niet betekent dat de inhoud van de taken door het samenwerkingsverband bepaald wordt. De raad/het college bepalen wat op beleidsmatig niveau de inhoud van de taak behelst en in de uitvoering zorgt het samenwerkingsverband ervoor dat die plaatsvindt binnen de kaders van het vastgestelde beleid.

Delegatie zegt overigens niets over de benodigde manier van samenwerking an sich. Als voorbeeld: zo hoort het vaststellen van beleidsregels bij de gedelegeerde bevoegdheden. Het overdragen van bevoegdheden zonder beleidsregels vast te kunnen stellen (zie artikel 5 GR KempenPlus), is niet alleen juridisch onjuist (het college kan geen beleidsregels vaststellen, want ze heeft die bevoegdheden overgedragen en dus zelf niet meer), maar maakt het uitoefenen van die bevoegdheden ook onmogelijk. Beleidsregels geven houvast aan de consistente en consequente uitvoering van de taken en bevoegdheden. In deze samenwerkingen wordt het onderscheid beleid en beleidsregels daarmee duidelijk door elkaar gehaald. Dat blijkt onder andere hieruit dat vaststellen van beleidsregels binnen GRSK formeel niet is toegestaan en dat bij KempenPlus de bevoegdheid om beleidsregels niet wordt overgedragen). De gemeenten stellen het beleid vast, waarvan de samenwerking de uitvoering doet. Gedelegeerde bevoegdheden zien derhalve alleen op de uitvoering van het vastgestelde beleid. Maar aan die gedelegeerd bevoegdheden zit per definitie de mogelijkheid vast om op die uitvoering beleidsregels vast te stellen.[5] Als de gemeente de inhoud *van de uitvoering* van taken zelf in de hand wil houden, zal gekozen moeten worden voor werken volgens mandaat en niet voor delegatie.

[5] Zie artikel 1:3, lid 4, van de Algemene wet bestuursrecht

Opgemerkt wordt nog dat het delegatiebesluit GRSK[6] de aan het algemeen bestuur gemandateerde taken VTH lijkt te hebben gedelegeerd aan het DB. Los van de juridische onjuistheid van deze constructie (gemandateerde taken kunnen niet zonder juridische grondslag gedelegeerd worden) , roept dit allereerst de vraag op hoe zich dit verhoudt tot de besluitvorming die in de bestuurscommissie plaatsvindt. Wie gaat over de taken die het Algemeen bestuur aan twee organen heeft gedelegeerd? Daarnaast is er in het mandaatbesluit GRSK[7]

2. *De gemeenteraad stelt kaders, vertegenwoordigt en controleert.*
De gemeenteraad kan zijn gebruikelijke rollen (vertegenwoordiging inwoners, kaderstelling, controle college) goed uitoefenen als zij beschikt over een vastgestelde visie op samenwerking (wat iets anders is dan visie op inhoud van de samenwerking) gedurende de raadsperiode. Met die visie kunnen raad, college en ambtelijke organisatie in afstemming met elkaar handelen op basis van langetermijndoelen, prioritering, concrete acties en een planning op het gebied van samenwerking. De raad kan dan op basis van bewuste kaderstelling toezicht houden op het college. Een dergelijk kader ontbreekt. Duidelijke kaders maken ook dat de raad niet op de stoel van het college gaat zitten en dat de raad uitgaat van vertrouwen richting het college.

Controle op de voortgang van de gestelde inhoudelijke kaders vindt onvoldoende plaats. De informatieplicht en de verantwoordingsplicht vinden vooral plaats in de reguliere planning- en controlcyclus, waarbij de raad niet aangeeft waarover wanneer en in welke vorm zij de informatie wenst te ontvangen, zowel inhoudelijk als financieel.

Er is niet gebleken dat de gemeenteraden van de aan de GR'en deelnemende gemeenten elkaar actief opzoeken. Daardoor stemmen ze niet af welke rol zij voor zichzelf zien in de samenwerking. De politieke weging op hoofdlijnen, vooral ten aanzien van beleid, heeft onvoldoende plaats gekregen in Reusel-De Mierden om zodoende naar eigen inzicht het beleid vorm en inhoud te geven met inachtneming van de couleur locale. De raad dient te beslissen of hier harmonisatie van beleid gewenst is, bijvoorbeeld voor efficiencyvoordelen, of dat een beleid gevoerd mag worden dat desnoods tot efficiencynadelen leidt.

Is de informatievoorziening aan de gemeente voldoende om te kunnen sturen? De informatievoorziening kent twee kanten. Er zijn door het college of de raad geen afspraken met de samenwerkingspartners gemaakt over welke informatie, op welk moment en welke vorm gewenst is om te kunnen sturen en controleren, anders dan het vaststellen van de jaarrekening en het beslissen over de begroting. Anderzijds zal de samenwerkingspartner op basis van het vastgestelde beleid van de gemeente meer outcomegerichte informatie dienen te verschaffen. De rapportages bevatten veel cijfermatig materiaal, maar wat dat beleidsmatig betekent (effectniveau), wordt daardoor moeilijk zichtbaar.

Gebleken is dat de raad beperkt investeert in samenwerkingskennis over sturing van en toezicht op verbonden partijen. Welke gereedschapskist de raad(sleden) ten dienste staat is onvoldoende bekend. De raad kent geen raadsrapporteurs, commissie verbonden partijen, vast agendapunt op de raad over samenwerkingen, gezamenlijke raadsadviescommissies of vergelijkbare vormen van advisering over gemeentelijke samenwerkingen. Daarnaast mag van de raad Reusel-De Mierden een actieve houding ten opzichte van de onderzochte samenwerkingen verwacht worden, een houding die in relatie staat tot de uitgaven. In de begroting 2026 wordt 25% van de uitgaven besteed aan verbonden partijen.

[6] Delegatiebesluit Gemeenschappelijke Regeling Samenwerking Kempengemeenten 2024, https://lokaleregelgeving.overheid.nl/CVDR712357/1

[7] Mandaatregeling Gemeenschappelijke Regeling Samenwerking Kempengemeenten 2024, https://lokaleregelgeving.overheid.nl/CVDR712355

3. *Het college verdeelt de rollen, bestuurt collegiaal en faciliteert de gemeente*

Het college heeft op dit moment de eigenaarsrol en de opdrachtgeversrol niet verdeeld. Vanwege de pettenproblematiek verdient het de voorkeur om deze rollen in ieder geval te onderscheiden, maar liever nog te scheiden. De eigenaarsrol kan bij een 'neutraal' collegelid (burgemeester of wethouder financiën) belegd worden. Dat betekent niet dat het altijd mogelijk is dat meerdere collegeleden ook in het bestuur van een samenwerking zitten. Dit betreft de verdeling van rollen in het college. Het college kan nog scherper acteren op de invulling van deze rollen. Als er maar één bestuur is of één collegelid verantwoordelijk portefeuillehouder is voor de samenwerking is dat wat lastiger te organiseren. Dat vraagt om meer inzet binnen het college om te kijken in hoeverre de rollen goed ingevuld kunnen worden.
Niet gebleken is dat het college de agenda's met stukken van het (algemeen) bestuur met de raad deelt (voor zover nodig en mogelijk), zodat opgehaald kan worden wat het standpunt van de gemeente in de eigenaarsvergadering dient te zijn. Daarmee kan dan het college ook de voortgang op de bestuurlijke ambities meten en delen.

4. *De eigenaarsvergadering weegt alle belangen.*

De eigenaarsvergadering is het (algemeen) bestuur van de verbonden partij. De vergadering is het afstemmingsplatform van alle deelnemers. Samenwerken is per definitie een kwestie van geven en nemen; elkaar wat gunnen. Afstemming betekent dat aan de voorkant van besluitvormingsprocessen met de andere deelnemers beoordeeld wordt wat tot de mogelijkheden behoort en dat partijen elkaar trachten tegemoet te komen waar mogelijk. Iedere partij heeft weliswaar formeel één stem, maar, zo blijkt uit de notulen van bijvoorbeeld het algemeen bestuur van de GRSK (en is in samenwerkingsland vrijwel gemeengoed), er wordt niet gestemd. Consensus is de norm. Er wordt onderhandeld en afgestemd. Invloed op keuzes (beleid, ICT, prioritering) is dus een gedeelde invloed. De ervaring van het hebben van een minderheidspositie en dat Reusel-De Mierden deze in de beleving veel inneemt/moet "tekenen bij het kruisje" heeft te maken met de bestuurlijke inzet aan de voorkant van besluitvorming, waar de gemeente echt voor gaat (prioritering in het geven en nemen) de onderlinge verhoudingen in het bestuur en wat men elkaar gunt en de financiële verhoudingen in de bijdragen aan de diverse samenwerkingen. En het roept de vraag op of alle belangen voor eenieder kenbaar op tafel liggen.

In de GRSK is de eigenaarsvergadering opgedeeld in het Algemeen Bestuur, waarin de hoofdtaken (met name ten aanzien van de instandhouding van de organisatie en dus besluiten in de P&C-cyclus genomen worden) belegd zijn, en de bestuurscommissies waar de inhoudelijke afweging van de belangen plaatsvindt. Aan de bestuurscommissies zijn de bevoegdheden van het algemeen bestuur voor de inhoudelijke besluitvorming overgedragen. De bestuurscommissies zijn derhalve geen adviescommissies, zoals in sommige communicatie-uitingen vermeld wordt. De bezetting van de voorzitters door leden van het dagelijks bestuur werkt onzuiverheid van rollen in de hand. De voorzitter van de bestuurscommissie vertegenwoordigt namelijk de rol van eigenaar/opdrachtgever. Een lid van het dagelijks bestuur daarentegen heeft het belang van de samenwerkingsorganisatie op het oog. Deze tegenstrijdige belangen met elkaar vermengen in één persoon geeft onzuiverheid in de rol, in de taakuitoefening en in de belangenafweging.
De integraliteit van de inhoud (beleid en uitvoering) met alle belangen die daarin spelen, vragen om eenheid in afstemming en besluitvorming. De samenwerking wint aan kracht als die elementen samenkomen in een gezamenlijk voorzittersoverleg van de bestuurscommissies.

5. *Het bestuur van de verbonden partij of de samenwerking is verantwoordelijk voor de organisatie en dienstverlening aan gemeenten.*

Deze eindverantwoordelijkheid voor de uitvoering van de beschreven gemeentelijke taken is voor een groot deel nadrukkelijk belegd bij de GR'en aangezien een groot deel van de bevoegdheden voor de inhoudelijke uitvoering van de taken gedelegeerd is aan het (algemeen) bestuur en, bij de GRSK via het algemeen bestuur aan de bestuurscommissies. Het bestuur dient aan te geven welke (hoge) eisen het stelt aan beschikbaarheid en

betaalbaarheid van dienstverlening. Het bestuur investeert in goede communicatie en relaties met de gemeentelijk opdrachtgever. Er bestaat echter over en weer beeldvorming over de zwaarte van financiële afwegingen: samenwerkingspartners ervaren financiële druk vanuit Reusel-De Mierden, terwijl Reusel-De Mierden zichzelf ziet als een kritische partner die meerwaarde en onderbouwing vraagt. Dit geeft (onnodige) ruis. Gedoe lijkt niet altijd snel genoeg zichtbaar en, in relatie tot ieders belevingswereld, met elkaar besproken te worden (in samenspel Reusel-De Mierden, GRSK, KempenPlus en andere gemeenten). Een gevolg hiervan is onder andere het initiatief van Reusel-De Mierden om dit onderzoek zelfstandig uit te voeren met daarmee de vraag naar het gevolg ervan op het onderling sentiment en de beeldvorming. Het is daarom van belang om als bestuur (en vanuit de opdrachtgeverskant door het college) goed te investeren in relatiebeheer.

6. *Medewerkers van gemeenten en verbonden partijen of samenwerkingen werken eveneens vanuit de rollen en beschikken over de benodigde kennis en vaardigheden*

Samenwerkingen, vooral bij GR'en, zijn verlengd lokaal bestuur. In good governance werken de medewerkers van de gemeenten en verbonden partijen eveneens vanuit de rollen die ook de bestuurders innemen en beschikken zij over de benodigde kennis en vaardigheden.
Inherent aan verlengd lokaal bestuur is dat medewerkers van GR'en en van de gemeente *samen* werken. Bij beide gemeenschappelijke regelingen (GR'en) is veel gedelegeerd, waaronder ook de beleidsvoorbereiding van diverse taken. Hierdoor ligt de verantwoordelijkheid van deze taken primair bij de GR'en. Gemeenten hebben bij meerdere taken formeel geen rol in de beleidsvoorbereiding. De vraag is of deze beleidsvoorbereiding en de integraliteit door de GR'en voldoende wordt afgestemd op de vraag van het bestuur van de gemeente en daarmee voldoende past bij de wens voor nabijheid. Van de GR mag worden verwacht dat die taak in bestuurlijke nabijheid van de gemeente vorm en inhoud wordt gegeven. Dat roept de vraag aan de gemeente op wat in dezen bestuurlijke nabijheid inhoudt en bij de samenwerking in hoeverre het antwoord op de vraag kan worden ingevuld.
Beleidsvoorbereiding hangt voor een (groot) deel samen met de uitvoering van het coalitieakkoord van de gemeente en met de uitvoerbaarheid van het beleid door de samenwerkingsorganisatie. Om een misverstand weg te nemen: delegatie van taken wil niet zeggen dat de gemeente in de voorbereiding van beleid of uitvoering geen inbreng kan hebben. De collega's van de samenwerkingspartner vormen samen met de gemeentelijke ambtenaren één grote organisatie om de doelen die de gemeente heeft gesteld, te realiseren. Tegelijkertijd betekent het belang van de eindverantwoordelijkheid bij de GR wel dat de gemeente niet integraal het werk 'over kan/moet doen' en in zekere zin marginaal toetst op wat een GR levert.

De inrichting van samenwerking met delegatie leidt voor de gemeente tot een meer procesmatige/regierol dan een inhoudelijke. Dit vraagt van de gemeente een goede regierol of accounthouderschap en goede kennis en vaardigheden van de verhoudingen in de samenwerking. Op dit punt valt ook op dat de invulling van verschillende gremia op ambtelijk niveau in de samenwerking onevenwichtig is. De invulling dient in zekere mate ook te voldoen aan gelijkwaardigheid van de deelnemers. Dus een directeur verhoudt zich tot de gemeentesecretaris (waarbij het ontbreken van een formele rol van de gemeentesecretarissen in dezen in het oog springt); MT-lid GR tot MT-lid gemeente; beleidsmedewerkers tot inhoudelijk medewerkers GR; bestuurssecretaris tot accounthouders gemeente etc. Zowel in het proces als in de relatie draagt de onevenwichtigheid niet bij aan een goede invulling van de rollen en derhalve niet aan de inhoud.

5.5. Analyse samenwerking

In aanvulling op de op documenten gebaseerde analyse van de governance, gaat onderstaande analyse verder in op de samenwerking binnen de verschillende verbanden in bredere zin. Ze zijn opgesteld op basis van de opbrengsten en (veelvuldig gehoorde) meningen uit de onderzochte documenten en gevoerde gesprekken. Met deze rode draden ontstaat er een beeld van de huidige situatie op de onderwerpen zoals benoemd in de deelvragen (regie en invloed; aansturing en taakverdeling; afstand; (verschillen in) visie; kosten/financiën).

1. *Kritiek op samenwerking richt zich hoofdzakelijk op grip, sturing, rolzuiverheid en positionering. Beeld van dagelijkse uitvoering overwegend positief.*

Variaties zijn in de beeldvorming merkbaar 1. Tussen wat medewerkers vinden en ervaren op het gebied van samenwerking (positiever) en management/bestuur (kritischer); 2. Tussen de verschillende samenwerkingen/onderwerpen.
Aandachtspunten zijn de (ervaren) nabijheid: aanwezig zijn op locatie, benaderbaar etc. En het handelen ten aanzien van complexe vragen (bijv. rondom digitale dienstverlening) of casuïstiek (bijv. multiproblematiek).

2. *Spanning tussen (schaal)voordelen en lokale regie.*

De noodzaak voor samenwerking wordt veelal benadrukt: kwaliteit, kennis, krapte, kwetsbaarheid. Daarnaast bestaat de wens voor eigen zichtbare keuzes voor Reusel-De Mierden en argumentatie vooraf bij keuzes/afwegingen vanuit de samenwerkingen. Het onderscheid tussen beleidsarm en beleidsrijk kan in de praktijk soms ingewikkeld zijn (grijze gebieden, afbakening van uitvoeringsbeleid etc.). Wat ligt waar is hierin niet altijd helder (rolduidelijkheid) en vraagt ook doorlopend wederzijds gesprek.

3. *(Gebrek aan) grip/voorspelbaarheid.*

Beperkt ervaren grip op keuzes: gevoel dat ze soms al gemaakt zijn (inrichting governance, laat betrokken) of dat de gemeente overstemd wordt.
Aanvullend is er spanning tussen operationeel sturen en sturen op effect. Idealiter wordt gestuurd op doelen/KPI's en maatschappelijke opbrengsten, in de praktijk is sturing vanuit de opdrachtgever vaak ingegeven door een financiële/operationele focus. Het is daarbij voor alle deelnemers en de samenwerkingsverbanden een uitdaging om wens en realiteit bij elkaar te brengen en effecten/resultaten zichtbaar te maken. Binnen Reusel-De Mierden bestaan verschillende beelden over wanneer er sprake is van grip en wat het gewenste niveau van sturing (op effect, output, financiën) is richting de samenwerkingspartners.

4. *Gevolgen van cafetariamodel/lappendeken in het samenwerkingslandschap bemoeilijkt de uitvoering.*

Grip op de uitvoering is soms ingewikkeld als gevolg van de inrichting van het samenwerkingslandschap. Bijv. bij de VTH-keten (verspreid over veel samenwerkingen) en dubbele GR voor het sociaal domein. Er is in de uitvoering een cafetariamodel ontstaan waarbij er verschillen zijn in wat gemeenten wel en niet afnemen (bijv. bij VTH-GRSK en MD-GRSK), dit bemoeilijkt de efficiënte uitvoering. 'Opnieuw verbinden' heeft dit niet opgelost, doordat als gevolg daarvan ook weer andere samenwerkingsconstructies (bijv. Juridische zaken VTH) zijn ontstaan.

5. *Governance: duidelijk op papier, beeld van weerbarstigere praktijk (zie ook 5.4.).*

Aandacht wordt gevraagd voor rolzuiverheid en het betrekken van de relevante actoren (o.a. ontbreken formele invloed gemeentesecretarissen en de inrichting van informatiestromen t.b.v. de besluitvorming). Door de huidige governance is er ook sprake van gevoel lock in (stemverhouding, geen mogelijkheid tot veto etc.). Aandachtspunt voor rolverdeling/rolzuiverheid binnen de samenwerkingen van eigenaar, opdrachtgever en opdrachtnemer ('pettenproblematiek'): wie heeft wanneer welke rol, zit aan welke tafel, etc. Daarnaast wordt breed erkend dat er behoefte is om scherper het gesprek te voeren over doelen (KPI's) en gewenste meerwaarde (in het kader van helder opdrachtnemer- en opdrachtgeverschap) en over de manier waarop (vaststellen dienstverleningsniveau, maar bijv. ook het werken volgens Samen Doen).

6. *Communicatie, planning en verwachtingsmanagement.*

Er is vanuit Reusel-De Mierden behoefte aan meer voorspelbaarheid en tijdigheid (van stukken, besluiten) met ook meer gedetailleerde onderbouwing in tijd, geld en kwaliteit. Vanuit samenwerkingen is er de behoefte meer het verhaal van de samenwerkingen voor het voetlicht te brengen (onder andere in de raad). Daarbij constateren we dat overwegend op de kortere termijn wordt gehandeld. Een breed gedeelde wens is dan ook om verder vooruit te plannen, met een langere termijn focus (gezamenlijke stip op de horizon).

7. Belang van relaties en vertrouwen.

Op het operationeel niveau loopt (samen)werking over het algemeen goed zo wordt aangegeven (korte lijnen, aanspreekbaar etc.). Echter is daarbij het afwijken van de norm een aandachtspunt. Zodra het gaat om meer complexe gevallen over (organisatie)kokers heen, blijkt het meer zoeken/ontstaat onduidelijkheid.

We constateren dat op het niveau van management en bestuur meer gevoeligheden bestaan in relaties en vertrouwen (historie, gevestigde/te beschermen belangen).

8. Financiën en beeldvorming daarvan.

Partijen waarmee samengewerkt wordt hebben het beeld dat financiële druk leidend is voor Reusel-De Mierden. Vanuit Reusel-De Mierden is het beeld dat zij een kritische partner zijn die directe meerwaarde wil zien voor de eigen inwoner. Nadere duiding van de feitelijke uitgaven zijn te vinden in bijlagen C en E. Daarnaast leidt het onderscheid in programmakosten en bedrijfsvoeringskosten soms tot (spraak)verwarring: programmakosten ontstaan door beleidskeuzes (van de gemeenten zelf) die effect hebben op de bedrijfsvoeringskosten (de kosten/overhead van de GR'en).

9. Doorwerken dynamiek en beeldvorming.

De historie heeft sporen nagelaten in de structuur en cultuur van het samenwerkingslandschap. Ook 'Opnieuw Verbinden' is niet de volledige oplossing gebleken voor de lappendeken en het cafetariamodel. Het sentiment rond dit onderzoek heeft daarbij ook effect op de dynamiek in het samenwerkingslandschap: voor veel gesprekspartners was dit initiatief van Reusel-De Mierden een verrassing, waarbij we ook constateren dat het initiatief het denken in beweging brengt. Opvallend vinden we tot slot dat er een aantal (hardnekkige) voorbeelden/verhalen in gesprekken bij herhaling voorbijkomen. Daarmee bestaat het risico dat incidenten leidend worden in de beeldvorming. Daarop zien we twee soorten reacties: enerzijds een van 'maak het niet te groot', anderzijds een gevoel niet begrepen te worden (geen erkenning voor hoe belangrijk/groot bepaalde incidenten en afwijkingen zijn voor bijvoorbeeld Reusel-De Mierden).

Aanvullingen per samenwerking

Onderstaande beschrijvingen per samenwerking zijn (waar relevant) specifiekere voorbeelden en aanvullingen bij de algehele rode draden.

GRSK: vormt de hoofdmoot van de gesprekken, de meeste observaties/knelpunten richten zich op deze samenwerking en het is de samenwerking die het meest zichtbaar is en ervaren wordt. Beelden lopen daarbij uiteen doordat het om een drietal redelijk uiteenlopende uitvoeringstaken gaat (VTH, SSC, MD). Eerder beschreven aandachtspunten vanuit governance worden door Reusel-De Mierden met name binnen GRSK ervaren. Bijvoorbeeld waar het gaat om invloed op keuzes (beleid, ICT, prioritering) en door de ervaring dat minderheidsposities onderbelicht voelen en Reusel-De Mierden deze in de beleving veel inneemt/moet "tekenen bij het kruisje".

VTH: overwegende tevredenheid voor wat betreft de dagelijkse dienstverlening (o.b.v. klachten, doorlooptijden). Grip en nabijheid vragen expliciete aandacht, met het oog op gerichte (lokale) inzet van schaarse middelen. Mede door locatie wordt VTH deels als "op afstand georganiseerd" ervaren. Dit wordt versterkt door een praktisch voorbeeld als de bereikbaarheid in de middaguren. Grijs gebied in beleidsvorming wordt ervaren bij bijvoorbeeld de totstandkoming van uitvoeringsbeleid. Dit wordt deels als voldongen feit ervaren, wat sturingsmogelijkheden beperkt. Tot slot is de samenhang in de keten een aandachtspunt. De VTH-keten is verdeeld over verschillende schakels (gemeente zelf, juridische VTH-samenwerking, Milieusamenwerking, GRSK-VTH, Omgevingsdienst) wat noopt tot extra afstemming.

SSC: inhoudelijke uitdaging zit op projecten en vernieuwing: nieuwe keuzes (zoals applicaties en M365) leiden tot weerstand, omdat ze als te weinig onderbouwd worden ervaren. Ten aanzien van helpdesk en

informatiebeveiliging/security is er een positief beeld. Daar staan ook negatieve beelden tegenover ('netwerk dat het niet doet') die ervaringen negatief beïnvloeden. Aandachtspunt is het (onderlinge) verwachtingsmanagement, mede doordat het SSC in de beleving (fysiek en qua inhoud) een behoorlijke afstand kent t.o.v. de gemeentelijke organisatie. Het ontbreken van gezamenlijke sturing op beleid (o.a. I-visie) werkt onderlinge frustratie in de hand en leidt ook tot onvoldoende ervaren onderbouwing bij het aanschaffen van software (want bredere verhaal ontbreekt). Dit raakt aan het spanningsveld van standaardisatie vs. maatwerk: cafetariamodel botst met wens tot standaardisatie; afwijkingen zijn kostbaar en minder efficiënt.

MD: bij de uitvoering betrokken medewerkers benadrukken het belang van samenwerken en zien volledig zelfstandige uitvoer als onrealistisch en risicovol. Daarbij wordt wel de meerwaarde van het hebben van een eigen WMO-loket gezien (o.a. beter in staat tot verwezenlijken Samen Doen). Tegelijkertijd heeft dit ook versnippering in de dienstverlening tot gevolg (t.o.v. andere gemeenten die front- en backoffice afnemen). Duiding van grens tussen beleid en uitvoering(sbeleid) binnen MD is een aandachtspunt. Sturing richt zich in de ervaring meer op middelen en kwaliteit, waardoor de duiding van meer complexe casuïstiek beperkt overgebracht wordt. Vanuit GRSK is er behoefte de cijfers meer te duiden richting bestuur en raad. Vanuit de gemeente is de ervaring dat ze zelf moet sturen en interveniëren op complexe casuïstiek.

KempenPlus: de dienstverlening wordt over het algemeen als positief ervaren. Recent onderzoek naar optimalisatie ('Optimalisering uitvoering KempenPlus', maart 2025) geeft verschillende handvatten om op voort te bouwen/mee door te gaan. Op het gebied van schaal, expertise en arbeidsmarkt wordt de meerwaarde van KempenPlus gezien, zeker waar het gaat om het participatiebedrijf. Wel dient er aandacht te zijn voor complexe casuïstiek, zeker waar die over organisatiegrenzen heengaat (gemeente en/of GRSK). KempenPlus communiceert beperkt over maatschappelijke opbrengsten in relatie tot expliciete doelen (overigens zeer beperkt geformuleerd) van Reusel-De Mierden en wordt daartoe ook weinig uitgedaagd (onder andere door ontbreken van effectsturing/niet sturen op KPI's). Een voorbeeld dat in dit licht veel terugkomt, is de wens van gemeente Reusel-De Mierden om inwoners bij lokale ondernemers (binnen de gemeentegrenzen) aan het werk te krijgen.

Milieusamenwerking: relatief kleine samenwerking met twee partnergemeenten. Maakt de input relatief beperkt (voor veel mensen ver van hun bed). Algehele beeld is positief met enkele aandachtspunten. Organisatievorm (in dienst bij gemeente Eersel) werkt praktisch, maar vergroot afstand en afhankelijkheid. Dit vraagt goede onderliggende afspraken over verantwoordelijkheden en (de verdeling van) risico's. Daarbij is continuïteit (vervullen van functies en expertise, denk aan bijv. aan Omgevingswet) een aandachtspunt. In het kader van de ontwikkelingen bij gemeenten Oirschot (de derde gemeenten in het geheel) vraagt de toekomstbestendigheid/inrichting van deze samenwerking sowieso aandacht.

Juridische zaken VTH: kleinschalige samenwerking met enkel gemeente Eersel (gevolg van terugkomen taken n.a.v. Opnieuw Verbinden). Maakt input eveneens relatief beperkt. Inhoudelijk wordt de kwaliteit positief beoordeeld: deskundig, goede afhandeling van dossiers. Meerwaarde wordt gezien in het schaalvoordeel, elkaar kunnen vervangen. Sturing kan ingewikkeld zijn, doordat hiërarchische aansturing voor wat betreft de verschillende functies is verspreid over de twee gemeenten, wat kan resulteren in onduidelijkheid (over prioriteiten of afspraken). Capaciteit als aandachtspunt, het gaat om lastig vervulbare functies.

5.6. Analyse besteding financiële middelen

Uit de gemeentebrede vergelijking uitgevoerd door Cebeon van de begroting van Reusel-De Mierden met het gemeentefonds (bijlage C) blijkt dat Reusel-De Mierden op de meeste taakgebieden[8] een relatief laag uitgavenniveau heeft. Dit duidt op een sober en/of doelmatig voorzieningenniveau. Dit betreft de volgende taakgebieden:

[8] Hiermee wordt gedoeld op de uniforme afbakening van taakgebieden zoals die worden onderscheiden in het gemeentefonds in het verlengde van de landelijke voorschriften uit het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV).

- Basisvoorzieningen
- Jeugdzorg
- Onderwijs
- Sport en openbaar groen
- Ruimte, milieu en economie.

Op enkele taakgebieden is in Reusel-De Mierden sprake van een relatief hoog uitgavenniveau. Dit duidt op een hoog voorzieningenniveau (veel voorzieningen en/of hoge kwaliteit dienstverlening) en/of een minder doelmatige uitvoering:

- Wmo
- Infrastructuur
- Algemene ondersteuning

Per saldo is voor alle uitgaventaakgebieden tezamen sprake van een relatief laag uitgavenniveau in 2025. Aangezien de algemene eigen middelen van Reusel-De Mierden ongeveer op het niveau zitten dat in het gemeentefonds wordt verondersteld, betekent dit dat Reusel-De Mierden in 2025 substantiële budgetten aan de algemene reserve kan toevoegen.

Op de taakgebieden waar Reusel-De Mierden een deel van haar taakuitvoering heeft uitbesteed aan de samenwerkingsverbanden, is sprake van een uiteenlopend beeld (zie bijlage C voor het volledige beeld):

- Op het sociaal domein is sprake van een relatief laag uitgavenniveau, met uitzondering van de Wmo. Op de taakgebieden in het sociaal domein zijn zowel Kempenplus als de GRSK actief. Op het taakgebied Participatie wordt het grootste deel van de middelen door Kempenplus besteed. Op de andere taakgebieden (basisvoorzieningen, Wmo en jeugdzorg) wordt het grootste deel van de middelden door Reusel-De Mierden zelf besteed en een deel door de GRSK;
- Op het taakgebied Ruimte, milieu en economie is sprake van relatief lage uitgaven. Op dit taakgebied zijn zowel de GRSK, als de samenwerkingsverbanden Oirschot-Eersel-Reusel-De Mierden en Eersel-Reusel-De Mierden actief. Naast de bijdrage aan de omgevingsdienst wordt het grootste deel van de uitgaven op dit taakgebied door de gemeente zelf besteed;
- Op het taakgebied Algemene ondersteuning is sprake van relatief hoge uitgaven, die in de meerjarenbegroting verder toenemen. Op dit taakgebied wordt een deel van de middelen besteed door de GRSK-SSC. Het overgrote deel van de uitgaven wordt door de gemeente zelf besteed.

Een uitgebreide analyse van de uitgaven van Reusel-De Mierden, gespiegeld aan het Gemeentefonds, is te vinden in bijlage C. Vervolgens is een verdiepende analyse uitgevoerd op specifiek de onderdelen waarbij uitgaven (deels) door samenwerkingsverbanden worden gedaan. Deze zijn vergeleken met een tweetal referentiegemeenten en de uitkomsten zijn ter verificatie besproken met de samenwerkingsverbanden. Dit geeft een meer gedetailleerd beeld van de uitgaven op de verschillende domeinen die (deels) in de uitvoerende samenwerkingen zijn belegd. De uitwerking hiervan is terug te lezen in bijlage E.

6. Verbeterplan

Op basis van de geschetste analyse van de huidige situatie, stellen we een verbeterplan voor gericht op de verschillende samenwerkingen, de rol van Reusel-De Mierden zelf en het samenspel met de andere deelnemers. Na het verbeterplan gaan we in op de verschillende mogelijke scenario's, waarbij het onze overtuiging is dat de elementen uit het verbeterplan sowieso (en daarmee ongeacht het scenario) zouden moeten worden opgepakt.

Een belangrijk vertrekpunt bij het verbeterplan, is de constatering dat GR'en niet op zichzelf staande entiteiten zijn, maar dat Reusel-De Mierden er deel van uitmaakt (in AB, DB) en dus ook invloed, zeggenschap en verantwoordelijkheid heeft. De gemeente is opdrachtgever van de samenwerkingen, maar nadrukkelijk ook (mede) eigenaar. Voor verbeterrichtingen wordt daarom zowel expliciet naar Reusel-De Mierden zelf gekeken, als naar de gezamenlijke rol/verantwoordelijkheid met de mede-eigenaren (partnergemeenten) als naar de rol van de opdrachtnemers (GRSK, KempenPlus).

Eerste versie verbeterplan

Onderstaand overzicht bouwt voort op de analyse van knel- en verbeterpunten. Daarbij is zoveel mogelijk expliciet gemaakt op welke samenwerking bepaalde verbeteracties betrekking hebben. Daarbij gaat het zowel om de 'samenwerking met en vanuit', dat wil zeggen dat er zowel een rol is weggelegd voor de samenwerkingspartner, als voor de gemeente(n) zelf. We spreken daarbij ook van een 'eerste versie' van het verbeterplan vanuit de constatering: 'verbeteren doe je niet alleen'. Naast de samenwerkingen is het ook van belang de andere partnergemeenten hierbij te betrekken (in een gespreksronde met partnergemeenten eind mei/begin juni is een eerste beeld gevormd van het draagvlak bij de andere gemeenten, zie scenario-uitwerkingen voor meer details hierover). Onderstaand verbeterplan is dus een aanzet, geen dictaat.

A. Verbeterrichtingen governance

De drie dimensies van governance, architectuur, cultuur en proces, dienen met elkaar in evenwicht te zijn. Als dat het geval is, kunnen we zeggen dat er binnen de GR/de samenwerking sprake is van 'good governance'. Good governance versterkt de mogelijkheid voor de GR/de samenwerking om de maatschappelijke opgaven die er voor de gemeenten liggen, goed aan te kunnen.

Governance laat zich omschrijven als:

- Het waarborgen van de onderlinge samenhang van de wijze van sturen, beheersen, verantwoorden en toezicht houden van een organisatie,
- gericht op een efficiënte en effectieve realisatie van doelstellingen,
- evenals het daarover op open wijze communiceren en verantwoording afleggen ten behoeve van belanghebbenden.

Bij het optimaliseren van de huidige samenwerkingen gaat het erom wat nodig is om de verschillende rollen, taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van alle partijen te optimaliseren, derhalve van:
A. de deelnemers;
B. de GR

A. De deelnemers, verbeteracties:

- Een beleid *op samenwerken* vaststellen door de raad, waarin een visie op lange termijn is opgenomen, met welke doelen en met welk instrumentarium dit gerealiseerd gaat worden.
- Dit beleid afstemmen op gewenste dienstverlening van de gemeente.
- Een duidelijke rollenscheiding aanbrengen tussen eigenaar en opdrachtgeverschap (en met de andere deelnemers kijken naar gezamenlijk eigenaar- en opdrachtgeverschap).

- Borging van zowel bestuurlijke als ambtelijke rollen in de samenwerking (zie onder meer notitie capaciteit beleidsmedewerkers Jeugd, waarin hun positie op de inhoud centraal staat en mede in relatie tot meer samenwerkingen op Jeugd).
- Rol gemeentesecretarissen expliciteren als sparringpartners van de directeur en in stelling brengen door de samenwerkingspartners omdat zij eerste adviseur van de colleges zijn.
- In samenhang daarmee doordenking van wat het feitelijk betekent dat taken gedelegeerd of gemandateerd zijn. Mede bezien in relatie tot beleidsvoorbereiding. Bepalen welke relatie de GR/samenwerking tot de beleidsvoorbereiding heeft.
- Bepalen wat nodig is voor duidelijke opdrachtverstrekking.
- Herinrichting van de informatie- en verantwoordingsstromen. Hoe wenst de raad/het college geïnformeerd te worden en waarover is iets waar de raad zelf ook nadrukkelijk een opvatting over moet ontwikkelen, uiteraard met behulp van ambtelijke ondersteuning.
- Verantwoording over de samenwerking en de effecten dient op basis van afroep door de gemeenteraad te geschieden. Hoe (vaak) en waarover krijgt richting door college en de gemeenteraad.

B. De GR

- Duidelijk in kaart brengen welke rollen, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden de diverse gremia hebben:
    - Eigenaar en opdrachtnemer,
    - AB (eigenaarsrol en afstemmingplatform (op vooral P&C?)),
    - DB (dagelijks aansturing van organisatie, portefeuilleverdeling),
    - Bestuurscommissies (bepalen over: inhoud, gedelegeerd i.r.t. besluitvormend, wie vertegenwoordigen, afstemming onderling en afstemming met/verhouding tot AB en DB)
    - Adviescommissies (adviserend aan andere gremia)
    - Voorzitter (gezicht naar buiten: in en buiten rechte vertegenwoordiger),
    - Directeur (verantwoordelijk voor tijdige en goede ambtelijke uitvoering, mensen en middelen), aanspreekpunt bestuurders en gemeentesecretarissen
    - Ambtelijke relatiemanagers (eerste dagelijkse gezicht van GR)
    - Managementteam (aanspreekpunt inhoud).
- Onderwerpen om met elkaar te scherp te verwoorden:
    - Inrichten van een gezamenlijk bestuurlijk en ambtelijk opdrachtgevers-/opdrachtnemersoverleg.
    - Bepalen of een agendaoverleg en een overleg van de voorzitters van de bestuurscommissies nodig zijn.
    - Verduidelijken wat onder delegatie en mandaat wordt verstaan en hoe dit in de praktijk wordt ingevuld.
    - Verhelderen hoe taken precies zijn afgebakend en hoe ver beleidsvoorbereiding reikt.
    - Opstellen van een dienstverleningsovereenkomst op basis waarvan op outcome/output wordt gestuurd, inclusief kwaliteits- en servicenormen (o.a. afspraken over de invulling van nabijheid voor gemeentelijke organisatie en voor de inwoners, en kwaliteit van diensten en producten.

B. Verbeterrichtingen voor de samenwerking met en vanuit GRSK

1. Knelpunt: de governance van GRSK is beschreven, maar wordt in de praktijk weerbarstiger ervaren, zie tevens hoofdstuk 5.4. Met name rond rollen, petten, mandaten en beïnvloedingsruimte leeft het beeld dat niet altijd scherp is wie wanneer handelt als eigenaar, opdrachtgever of opdrachtnemer en wanneer Reusel-De Mierden nog daadwerkelijk invloed heeft op keuzes.

Voorlopige verbeterrichting: een logische richting is om met GRSK en de deelnemende gemeenten het samenspel in de governance praktischer te maken. Denk aan het expliciteren van rollen per tafel, het verhelderen van

mandaten en het scherper maken van het moment waarop gemeenten kunnen sturen op inhoud, kunnen prioriteiten en randvoorwaarden kunnen meegeven.

2. Knelpunt: binnen GRSK wordt op onderdelen ervaren dat keuzes of voorstellen laat in beeld komen en soms al als grotendeels uitgewerkt worden gepresenteerd. Dat voedt bij Reusel-De Mierden het gevoel van beperkte grip en van een minderheidspositie waarin bijsturen lastig is.

Voorlopige verbeterrichting: vroegere agendering en een helder proces van voorwerk, meer voorspelbaarheid in de besluitvormingskalender en betere onderbouwing van keuzes, zodat het gesprek eerder kan gaan over afwegingen.

3. Knelpunt: expliciete sturing op doelen, maatschappelijke effecten, kwaliteit en lokale meerwaarde is beperkt uitgewerkt (en wordt ook beperkt gevraagd aan de samenwerking). Het gesprek met/over de samenwerking wordt vooral gevoerd vanuit geld, volume en uitvoering, terwijl duidelijke KPI's en servicenormen beperkt aanwezig zijn.

Voorlopige verbeterrichting: een beperkt (niet te omvangrijk) sturingskader ontwikkelen (initiatief van de gemeenten, beleidsbepalend) met expliciete doelen en meetbare indicatoren waarop de samenwerking kan gaan rapporteren.

4. Knelpunt: op taakvelden wordt beperkte nabijheid ervaren. Dat geldt bijvoorbeeld voor VTH (hoe snel kan je handelen op ad hoc situaties en bereikbaarheid voor inwoners). Bij SSC gaat het om interne nabijheid (snelheid van ondersteuning/hulp). Bij MD gaat het om complexe/meervoudige casuïstiek (over organisatiegrenzen heen, regie als uitdaging).

Voorlopige verbeterrichting: een passende richting is om per onderdeel van GRSK gezamenlijk explicieter te bepalen wat nabijheid daarvoor betekent, in welke vorm het georganiseerd kan worden en wat dat mag kosten (mogelijk met basis- en plustaken). Daarbij is het ook van belang om expliciet te worden over welke onderdelen wel op meer relatieve afstand plaats kunnen vinden, zodat bijvoorbeeld schaalvoordelen ten volste worden benut.

5. Knelpunt: het bestaande samenwerkingslandschap kent op onderdelen een lappendeken van schakels. Het gaat daarbij om de ruimtelijke-/VTH-keten (ODZOB, GRSK, Milieu, Juridisch-VTH, gemeente) en om het sociaal domein (GRSK, KempenPlus, gemeente). Daardoor neemt de noodzaak tot afstemming toe en is niet altijd helder wie op welk moment regie voert, zeker bij complexere vragen.

Voorlopige verbeterrichting: zonder de structuur direct te wijzigen, is het zinvol om per keten scherper in beeld te brengen waar overdrachten, overlap en regievragen ontstaan. Op basis daarvan kunnen gemeenten en samenwerkingen gerichte werkafspraken maken over regie, overdrachtsmomenten, aanspreekpunten en escalatie. Voor wat betreft de regierol in het sociaal domein volgen specifieke verbeterrichtingen.

6. Knelpunt: informatievoorziening richting management, college en raad wordt nog niet altijd als voldoende voorspelbaar, tijdig en onderbouwd ervaren. Bij GRSK speelt daarnaast de behoefte om het verhaal en de successen beter over het voetlicht te brengen richting de gemeente Reusel-De Mierden.

Voorlopige verbeterrichting: van belang is om elkaar hier de ruimte te gunnen om te communiceren vanuit ieders eigen verantwoordelijkheid en in samenhang. Een voor de hand liggende richting is om te werken met een gezamenlijke standaard (met alle deelnemende gemeenten) voor rapportages en bestuurlijke stukken, waarin steeds zichtbaar wordt wat de ontwikkeling is in tijd, geld, kwaliteit, effecten, risico's en handelingsopties. Daarnaast vraagt dit om meer aandacht voor narratief (het verhaal vanuit verschillende invalshoeken) en duiding: niet alleen cijfers aanleveren vanuit de GRSK, maar ook de mogelijkheid krijgen om uit te leggen wat zij betekenen.

7. Knelpunt: het onderscheid terug tussen beleidsarm (standaard/uitvoering) en beleidsrijk (keuzes/inhoud) leidt tot onduidelijkheid, met de vraag waar GRSK eindigt en de gemeente begint en vice versa. Dit onderscheid is niet zwart wit. De grijstinten zitten op het snijvlak tussen het uitvoeringsbeleid en het strategisch beleid (bij MD, VTH) en in de vraag waar bijv. visiestukken vandaan moeten komen (I-visie): gemeenten of gezamenlijk?

Voorlopige verbeterrichting: vraagt duidelijke opdracht- en scopebepaling door gemeenten (individueel én gezamenlijk) met doorlopend gesprek over de grijstinten (die in elke afbakening blijven bestaan). Daarbij een duidelijkere afbakening van uitvoeringsbeleid zodat de GRSK hierbinnen kan handelen.

8. Knelpunt: er bestaat over en weer beeldvorming over de zwaarte van financiële afwegingen: samenwerkingen ervaren financiële druk vanuit Reusel-De Mierden, terwijl Reusel-De Mierden zichzelf ziet als een kritische partner die meerwaarde en onderbouwing vraagt. Dit geeft (onnodige) ruis.

Voorlopige verbeterrichting: explicieter maken welke inhoudelijke of beleidsmatige keuzes achter financiële ontwikkelingen zitten (en het effect daarvan op bedrijfsvoeringskosten van GRSK). Ook ligt hier een opgave voor Reusel-De Mierden zelf om helder te maken dat het gesprek niet alleen over besparen gaat, maar over uitlegbare meerwaarde voor inwoners.

9. Knelpunt: gedoe lijkt niet altijd snel genoeg zichtbaar en in relatie tot ieders belevingswereld, met elkaar besproken te worden (in samenspel Reusel-De Mierden, GRSK en andere deelnemers). Een uitkomst hiervan is onder andere het initiatief van Reusel-De Mierden om dit onderzoek zelfstandig uit te voeren en het effect dat dit heeft op onderling sentiment en beeldvorming.

Voorlopige verbeterrichting: een eerste stap lijkt om in gezamenlijkheid expliciet te investeren in relationeel herstel en samenwerkingsliefde. Dat betekent het gesprek niet alleen richten op inhoudelijke verbeteringen, maar ook op wat verschillende betrokkenen nodig hebben, hoe verwachtingen worden gemanaged en hoe ruimte wordt gemaakt voor een gezamenlijke stip op de horizon.

C. Verbeterrichtingen voor de samenwerking met en vanuit KempenPlus

1. Knelpunt: ontbreken van een gezamenlijke langetermijnvisie en gedeelde stip op de horizon. Een gezamenlijk perspectief ontbreekt over waar gemeenten en KempenPlus samen naartoe werken. Hierdoor blijven discussie over sturing, beleid en financiën terugkomen.

Voorlopige verbeterrichting: een voor de hand liggende richting is het gezamenlijk ontwikkelen van een langetermijnvisie (gemeenten), waarin doelen, gewenste maatschappelijke meerwaarde en keuzes expliciet worden gemaakt. De eerste stap hiertoe ligt bij de (raad van) Reusel-De Mierden zelf: het ontwikkelen van een eigen opvatting om vervolgens in te kunnen brengen in de dialoog met partners.

2. Knelpunt: complexe casuïstiek en integraliteit over organisatiegrenzen heen worden als uitdagend ervaren. Met name bij complexe doelgroepen en multiproblematiek wordt de samenwerking bemoeilijkt door de versnippering in het sociaal domein. Juist daar is afstemming intensiever nodig en is niet altijd vanzelfsprekend hoe integraliteit wordt georganiseerd.

Voorlopige verbeterrichting: een passende richting is om explicietere werkafspraken te maken over regie en samenwerking bij complexe casuïstiek (bijv. wie voert regie, hoe vindt afstemming plaats, hoe wordt informatie uitgewisseld). Het gaat daarbij om het expliciet maken van de regisseursrol: zoveel mogelijk één aanspreekpunt voor de inwoner (waarbij het niet moet uitmaken hoe het 'achter de schermen' is georganiseerd).

3. Knelpunt: spanning tussen beleidsarme inrichting en beleidsinvloed KempenPlus. Hoewel KempenPlus formeel beleidsarm is ingericht, wordt in de praktijk ervaren dat zij impliciet beleid invult door het gebrek aan duidelijke beleidskaders van gemeenten. Dit wordt enerzijds gewaardeerd (kennis, continuïteit), maar schuurt ook met de wens van gemeenten om zelf meer regie te voeren op inhoudelijke keuzes.

Voorlopige verbeterrichting: een eerste stap is om het gesprek te voeren met KempenPlus over de beleidsrol vanuit de gemeente en de 'grijze gebieden'. Vervolgens kan Reusel-De Mierden explicietere beleidskaders en opdrachten formuleren, met blijvende ruimte voor de uitvoering binnen KempenPlus. Of de expliciete keuze maken een deel van het (meer uitvoerende) beleid door KempenPlus te laten/blijven doen, omwille van bijvoorbeeld kennis en expertise of verbinding aan de uitvoering.

4. Knelpunt: beperkte sturing op maatschappelijke effecten en KPI's. Het gesprek met KempenPlus wordt vooral gevoerd op aantallen en kosten, terwijl expliciete doelen, KPI's en sturing op maatschappelijke effecten beperkt zijn uitgewerkt. Dit maakt dat keuzes impliciet via financiën worden genomen en dat maatschappelijk opbrengsten beperkt zichtbaar en bespreekbaar zijn. Het gesprek over maatschappelijke resultaten en keuzes (bijv. inzet van instrumenten als loonkostensubsidie of plaatsing bij lokale werkgevers) wordt onvoldoende expliciet gevoerd.

Voorlopige verbeterrichting: een eerste stap is om het gesprek over maatschappelijke opbrengsten structureel te maken (bijv. in rapportages en bestuurlijk overleggen). Daarop voortbouwend is het wenselijk een concreet sturingskader met expliciete doelen en KPI's te ontwikkelen (bijv. rondom uitstroom, participatie en lokale plaatsingen), zodat het gesprek meer kan gaan over effecten en minder alleen over middelen.

D. Verbeterrichtingen overkoepelend voor GRSK en KempenPlus: meer integraal werken (toegang en regie)

Gemeenten bewegen landelijk naar een meer integrale toegang in het sociaal domein. De rode draad is dat inwoners met meervoudige of samenhangende vragen niet langer via losse loketten voor jeugd, Wmo, participatie, schuldhulp of veiligheid worden geholpen, maar via een laagdrempelige toegang en lokale teams die dichtbij werken, breed kijken en zo nodig zelf direct ondersteuning organiseren of schakelen met aanvullende expertise. De VNG vat deze beweging sinds 2024 expliciet samen in drie kernwaarden voor toegang en lokale teams: dichtbij, integraal en met mandaat[9]. *(zie bijlage D voor uitgebreidere toelichting op deze ontwikkeling).*

1. Knelpunt: op dit moment is de toegang tot, en ondersteuning in, het sociaal domein versnipperd (over de gemeente, GRSK en KempenPlus). Er bestaan verschillende (digitale) loketten, locaties, telefoonnummers, etc. De inwoner moet op voorhand zelf bepalen welke hulp benodigd is en de integraliteit in zowel de toegang/intake als de ondersteuning, is in de huidige werking voor verbetering vatbaar. Er wordt hiermee beperkt aangesloten op de landelijke ontwikkeling naar een integrale toegang die dichtbij is en integraal en met mandaat werkt (voor uitgebreidere toelichting van deze ontwikkeling, zie bijlage D).

Voorlopige verbeterrichting: gezamenlijk met de partnergemeenten en samenwerkingen ontwikkelen van een visie op en inrichting van de integrale toegang. Daarbij ook met een expliciete visie op (de rol van) het voorliggend veld. Met het inrichten van een integrale toegang wordt beoogd inwoners beter en gerichter te kunnen ondersteunen doordat de intake bij één herkenbaar loket plaatsvindt. Daarbij hoeft de inwoner niet op voorhand zelf te kiezen voor het juiste 'loket' en ligt de verantwoordelijkheid voor het doorverwijzen en betrekken van andere kolommen van het sociaal domein bij de gemeente i.p.v. de inwoner. Uiteraard in gezamenlijkheid met de inwoner, zodat wordt ingezoomd op de oorzaak en het symptoom. Dit leidt tot betere zorg en betere vindbaarheid (want één loket, één telefoonnummer en mailadres etc.). Zie het kader voor mogelijke inrichting en werking van een integraal loket.

2. Knelpunt: wanneer er bij inwoners sprake is van multi-problematiek/meervoudige vraag (te maken met verschillende voorzieningen/wetten, bijv. Jeugd, Wmo, Participatie) vormt het voeren van (casus)regie een uitdaging. Daarbij gaat het om het overzicht, het zoveel mogelijk hebben van één aanspreekpunt voor inwoners en in het algemeen de samenwerking tussen de gemeente, GRSK en KempenPlus. Uitdagingen

[9] VNG, Richtinggevend kader toegang, lokale teams en integrale dienstverlening (2024).

zitten bijvoorbeeld in wie (wanneer) aan de lat staat/het initiatief neemt, wie knopen doorhakt en hoe in gezamenlijkheid de beste ondersteuning geleverd kan worden.

Voorlopige verbeterrichting: verduidelijken van rollen en verantwoordelijkheden voor wat betreft casusregie. Idealiter gekoppeld aan de werking en uitgangspunten van de integrale toegang (werken met zowel één loket als één regisseur). Het inrichten van een brede intake en triage in de toegang waarbij integraal gekeken wordt naar de vraag van inwoners en vervolgens wordt bepaald (triage) of deze 1. Enkelvoudig; 2. Meervoudig; of 3. Urgent; is, vormt hierin een belangrijke basis. Als bij de brede intake en triage wordt bepaald dat er sprake is van een meervoudige vraag, is er sprake van (casus)regie. Van belang om dit proces daarom in samenhang met de werking van de integrale toegang in te richten.

Inrichting van de integrale toegang

Gemeenten geven de toegang op verschillende manieren vorm. Zo kan het in eigen beheer worden georganiseerd, via een stichting of verbonden partij of via het uitbesteden aan een externe of netwerkorganisatie. Overwegingen liggen vaak in de rol die de gemeente zich toebedeelt. Movisie onderscheidt landelijk 4 modellen[10]:

- Model A. Integraal team: breed samengesteld team waar zoveel mogelijk hulpvragen, ook specialistische, binnen het (wijk)team worden opgepakt, zo nodig met kennis van buiten het team (bijvoorbeeld bij psychische problematiek van GGZ/GGD).

- Variant A1: breed samengestelde teams voor alle hulpvragen, van enkelvoudige tot meervoudige problematiek, alle leeftijden.

- Variant A2: breed samengestelde teams, uitsluitend voor complexe of meervoudige hulpvragen, bijvoorbeeld multiproblem gezinnen, alle leeftijden.

- Model B. Doelgroep/domeinspecifieke teams: meerdere teams werken naast elkaar op afgebakende domeinen (bijvoorbeeld Wmo, werk en inkomen) of doelgroepen (bijvoorbeeld jeugd en volwassenen).

- Model C. Generalistische teams: teams die een functie hebben als voorpost voor de indicatiestelling en beantwoording van veelvoorkomende hulpvragen met daarachter specialistische teams waar indien nodig naar verwezen kan worden.

De huidige landelijke trend is een groei van model C ten gunste van model A1 en het minder voorkomen van model A2. Uit onderzoek van de VNG onder gemeenten in 2023[11] blijkt dat er geen perfect toegangsmodel bestaat. VNG waarschuwt voor de neiging om vanuit vooropgezette beelden de werkelijkheid te benaderen, terwijl de professionele werkelijkheid vaak veel weerbarstiger is. Gemeenten zijn vooral succesvol door een aantal intrinsieke zaken, geeft de VNG aan: goed leiderschap, sterke organisatiecultuur, een duidelijke visie, zorgvuldig doorlopen processen, langdurige vertrouwensrelaties met aanbieders en politieke stabiliteit. Het succes hangt dus niet af van één specifiek model, maar juist van een aantal basisprincipes die breed worden gewaardeerd. Deze basisprincipes omvatten: een multidisciplinaire aanpak met goed opgeleide professionals; aansluiting bij het gewone leven van inwoners; niet alleen doorverwijzing en indicatiestelling, maar zelf kunnen optreden; directe lijnen met specialisten zonder het per definitie over te dragen: oog voor chroniciteit van hulpbehoeften en daarnaar handelen; en vooral: de stem van inwoners en hulpvragers serieus nemen.[12]

Mogelijke werking loket

Er vindt op één centrale plek intake en triage plaats, waarna er drie mogelijke klantroutes zijn: 1. Enkelvoudige vraag: een inwoner heeft een specifieke vraag, bijvoorbeeld voor een Wmo-voorziening of inkomensondersteuning en wordt op basis van die vraag verbonden aan een consulent Wmo of Participatie/Inkomen. 2. Meervoudige vraag: een inwoner heeft verschillende vragen en integrale afstemming

[10] Movisie: Sociale (wijk)teams: peiling 2022
[11] Nieuwsgierig verbeteren (VNG, voor Associatie Wijkteams – 2023)
[12] Zo kunnen gemeenten toegang tot zorg aanzienlijk verbeteren – Sociale Vraagstukken

tussen verschillende disciplines is nodig. In zo'n geval wordt een casusoverleg georganiseerd waarbij een verdiepende triage plaatsvindt om de juiste ondersteuning te kunnen bieden. 3. Urgent: urgente hulpvragen waar niet kan worden gewacht op een casusoverleg. De inwoner wordt verbonden aan een gespecialiseerde consulent (vaak met een achtergrond in zorg & veiligheid). Over hoe dit loket vervolgens vorm te geven, zijn verschillende keuzes te maken. Denk aan: detacheren medewerkers uit GR bij de gemeente of invulling door eigen medewerkers. De verschillende scenario's gaan hier verder op in.

E. Verbeterrichtingen voor de samenwerking met en vanuit de Milieusamenwerking en Juridische-VTH

1. Knelpunt: het kunnen (blijven) borgen van een toekomstbestendige inrichting voor wat betreft de milieu- en afvaltaken, ook met het naderende uittreden van Oirschot (verhouden tot nieuwe situatie zonder Oirschot).

Voorlopige verbeterrichting: door deze externe ontwikkeling worden Reusel-De Mierden en Eersel gedwongen opnieuw stil te staan bij de (inrichting van de) milieusamenwerking. Dat moment kan aangegrepen worden om met elkaar stil te staan bij de werking van de samenwerking (hoe borgen we zicht- en nabijheid), bij de inrichting van onderliggende afspraken en bij de robuustheid/continuïteit van de functies binnen deze samenwerking.

2. Knelpunt: zowel de milieusamenwerking als de samenwerking op juridische VTH berusten in relatief hoge mate op een 'gentlemen agreement'. Dat werkt in de praktijk door korte lijnen, maar tegelijkertijd is er het besef dat meer formaliseren helpend kan zijn, zeker gegeven de onduidelijkheid (wanneer werkt wie voor wie) en arbeidsmarktkrapte (bij wie ligt die verantwoordelijkheid) nijpender worden.

Voorlopige verbeterrichting: als Reusel-De Mierden het gesprek aangaan met gemeente Eersel over de gewenste onderliggende afspraken bij deze samenwerkingen. Daarbij dient in ieder geval aandacht te zijn voor verantwoordelijkheden, risico's (wie ze draagt/hoe ze verdeeld worden) en hoe omgegaan wordt met functies die (tijdelijk) niet vervult kunnen worden.

7. Scenario's

In dit hoofdstuk richten we ons op de verschillende toekomstscenario's voor Reusel-De Mierden. Dit doen we door eerst de vertaalslag te maken van de analyse naar mogelijke scenario's, vervolgens door de opbouw/afwegingen bij de scenario's toe te lichten (o.a. op basis van het geschetste kader in hoofdstuk 4). Dit mondt uit in een herkenbaar kader waarlangs de drie verschillende scenario's in meer detail worden uitgewerkt.

7.1. Van analyse naar scenario's

Op hoofdlijnen zien we een vijftal scenario's. Deze variëren langs twee knoppen om aan te draaien: 1. Taken; en 2. Inrichting van het samenwerkingslandschap. Bij taken gaat het om de vraag wat er in de samenwerking wordt belegd: meer taken dan nu, dezelfde taken of minder taken. Vervolgens gaat de inrichting van het samenwerkingslandschap over de governance/structuur van het geheel: op dezelfde wijze als nu of met mogelijke aanpassingen. Vanuit de analyse zijn dit ook de twee (overkoepelende) onderwerpen waar de meeste verbeterpotentie gezien wordt. Bij taken gaat het dan om hoe omgegaan wordt met de dienstverlening (nabijheid, heldere doelen, grip, onderscheid beleid-uitvoering), bij inrichting van het samenwerkingslandschap over knelpunten in de governance/structuur (lappendeken/versplintering, rolverdeling, besluitvorming).

Dit resulteert in de volgende scenario's:

1. Opschalen (meer taken in samenwerkingen)
2. Huidig op de schop (zelfde dienstverlening in samenwerkingen, met wijzigingen in inrichting samenwerkingslandschap)
3. Huidig optimaliseren (zelfde dienstverlening in samenwerkingen, met verbeterplan*)
4. Deels terughalen (minder taken in samenwerkingen)
5. Alles terughalen (geen taken in samenwerkingen)

*Het verbeterplan is de belangrijkste bouwsteen van het scenario optimaliseren, maar is op elk scenario van toepassing (m.u.v. scenario 'alles terughalen'). De in het verbeterplan voorgestelde verbeteringen op het vlak van sturing, rolduidelijkheid, afstemming etc., zijn ook relevant is in scenario's waarbij Reusel-De Mierden een deel terughaalt of de samenwerking(en) anders inricht.

Naast het onderscheid langs de genoemde indeling (taken en inrichting van het samenwerkingslandschap), is ook de mate waarin je andere partijen (samenwerkingen, andere gemeenten) nodig hebt voor het realiseren van de scenario's een onderscheidend element. Daarbij geldt dat bij het scenario 'Opschalen' (1.) de hoogste mate van samenwerking/afhankelijkheid is (van samenwerkingsverbanden om naartoe op te schalen, van andere gemeenten), aflopend naar scenario 'Alles terughalen' (5.) waar je als Reusel-De Mierden uiteraard zelf over gaat. Dat laat onverlet dat ook in scenario's met minder of geen betrokkenheid van andere partijen, de onderlinge regionale relaties en het met elkaar voortbouwen van belang blijft. Je buren blijven immers je buren. De impact op regionale relaties wordt dan ook expliciet meegenomen in de uitwerking van de scenario's.

Gelet op de doorlooptijd en op het maken van gerichte keuzes, is op voorhand afgesproken om maximaal drie scenario's in meer detail uit te werken (in fase 2 van het onderzoek). Hier is met de gemeenteraad tijdens verschillende werkbijeenkomsten naartoe gewerkt, waarbij bij de afronding van fase 1 (medio april, o.b.v. analyse huidig samenwerkingslandschap, sterktes en zwaktes) vastgesteld is dat de scenario's 'Huidig op de schop', Huidig optimaliseren' en 'Deels terughalen' als het meest passend en kansrijk om keuzes in te maken worden gezien, als ook het best een antwoord bieden op de constateringen uit de analyse. Daarom zijn in fase 2 van het onderzoek deze drie scenario's nader uitgewerkt.

7.2. Opbouw scenario's

In deze paragraaf geven we de opbouw van de scenario-uitwerkingen weer. De dikgedrukte termen zullen bij de uitwerkingen (7.3 – 7.5) terugkomen als tussenkopjes.

Om de scenario's consistent met elkaar te vergelijken en ook het inhoudelijke gesprek te kunnen voeren over de gewenste bijdrage, hanteren we een eenduidige opbouw. Dit begint logischerwijs met een **omschrijving/afbakening van het scenario** (wat is het wel en niet). Daarmee worden de scenario's duidelijk begrensd en dus zoveel mogelijk zwart-wit. In de advisering (hoofdstuk 8) en vervolgens de besluitvorming, vindt kruisbestuiving tussen scenario's en nuance plaats.

Vanuit de constatering dat het kiezen tussen de verschillende scenario's een politiek proces is waarbij er niet één objectieve waarheid is, maar ideeën en overtuigingen naast elkaar kunnen bestaan, gaan we in op de **onderliggende overtuiging** die ten grondslag ligt aan elk scenario.

Het **beoogd effect** op de dienstverlening beoordelen we, afgeleid van de wens op het gebied van dienstverlening van de Reusel-De Mierden (zie hoofdstuk 4), door middel van een afwegingskader bestaande uit een viertal elementen:

- Nabijheid van dienstverlening (enerzijds: kan de inwoner makkelijk 'aankloppen' en de gemeente benaderen, anderzijds: ken je de inwoner/de lokale context en kan je daarop sturen, heb je grip).
- Robuustheid/kwetsbaarheid van de dienstverlening (mensen: is de inrichting robuust genoeg, geen éénpitters, voldoende kennis en expertise. Middelen: bijv. beschikbaarheid van ICT);
- Flexibiliteit van de dienstverlening (enerzijds: zijn we in staat adequaat te reageren op incidenten en calamiteiten, anderzijds: zijn we in staat in te spelen op nieuwe vragen/ontwikkelingen);
- Effectiviteit van dienstverlening (doen we de goede dingen, doen we de dingen goed. Zowel qua beoordeling als kostenefficiëntie);

Naar de **impact** van een scenario kijken we door een drietal brillen: **financieel** (vergelijking/benchmark huidige situatie, mogelijke financiële impact van keuzes), **juridisch** (wat wordt er juridisch/formeel gevraagd om het scenario te realiseren? Besluitvorming, betrokkenen, doorlooptijd etc.) en op **personeel/organisatorisch** vlak (impact voor medewerkers, bijv. in standplaats, werkgever, processen en impact voor organisatie Reusel-De Mierden).

Vervolgens gaan we in op de belangrijkste **risico's, randvoorwaarden en beheersmaatregelen** voor het laten/kunnen slagen van het scenario. Hierbij gaat het om uitvoerbaarheid (binnen vijf jaar, slagingskans, draagvlak bij andere gemeenten, arbeidsmarkt), toekomstbestendigheid, bestuurlijke verantwoording/uitlegbaarheid, impact op relaties/regionale verhoudingen en mate van afhankelijkheid).

Tot slot beschrijven we de mogelijke **transitiestappen** om het scenario te realiseren: wat is de eerste stap die gezet moet worden voor de realisatie van het scenario? Hoe ziet het vervolg eruit (grove tijdlijn, stappen)? Wat vraagt het qua communicatie en draagvlak?

Omwille van de leesbaarheid en overzichtelijkheid van de rapportage, zijn de onderdelen van de scenario's waar meer op de details wordt ingegaan (met betrekking tot de impact (financieel, juridisch en personeel), met betrekking tot de risico's, randvoorwaarden en beheersmaatregelen en met betrekking tot de transitiestappen) aan de bijlage toegevoegd. Deze zijn te lezen in bijlage F (algemeen) en bijlage G (financieel).

7.3. Scenario: huidig optimaliseren

Beschrijving en afbakening

Dit scenario voert geen fundamentele wijzigingen door in ofwel de taken, ofwel het samenwerkingslandschap (afgezien van het al aangekondigde vertrek van Oirschot). Binnen de huidige constructies wordt de samenwerking verbeterd en geoptimaliseerd. Het verbeterplan (hoofdstuk 6) vormt hiervoor de basis. Het uittreden van Oirschot noopt daarbij sowieso tot het gedegen herbezien van samenwerkingsafspraken, zeker waar het gaat om de verschillende onderdelen binnen de GRSK (afname van VTH-taken met alleen Eersel vraagt aanscherping van governance en afspraken, afname voor SSC wordt minder robuust doordat één partij minder participeert).

Belangrijk bij de afbakening van het scenario, is de constatering dat het geen 'o-scenario' of een 'we doen niets' scenario is. Dit in de eerste plaats door het vertrek van Oirschot waardoor er sowieso aanpassingen en aanscherpingen gedaan moeten worden in verschillende samenwerkingen binnen de Kempen, t.a.v. alleen al de juridische noodzaak. Deze situatie biedt daarmee een 'window of opportunity' om met alle deelnemende gemeenten te gaan optimaliseren.

Naast deze externe factor, vraagt het scenario ook intern draagvlak en toewijding: van Reusel-De Mierden in de eerste plaats, maar ook van de partnergemeenten en samenwerkingen. Kiezen voor optimalisatie en het met elkaar uitvoeren van het verbeterplan, vraagt écht anders (samen)werken, zowel op de hardere kant van de samenwerking (formulering doelen, helderheid rollen, inrichting besluitvorming) als op de zachtere kant (elkaar beter willen begrijpen, elkaar wat gunnen, 'samenwerkingsliefde' stimuleren).

Optimaliseren vraagt dus een bewuste keuze. Een scenario 'niets doen en op dezelfde voet door' is niet uitgewerkt (maar wordt bij het uitblijven van keuzes automatisch gerealiseerd).

Onderliggende overtuiging

Huidig optimaliseren vertrekt vanuit de constatering dat er in de verschillende samenwerkingen in de Kempen al langere tijd wordt samengewerkt en resultaten worden behaald, maar dat er tegelijkertijd genoeg verbeterpunten aanwijsbaar zijn. Daarbij biedt het huidige construct verschillende formele en informele mogelijkheden om optimalisatie door te voeren die lang nog niet allemaal en/of ten volste, zijn toegepast. De overtuiging is dan ook om het 'kind niet met het badwater weg te gooien' en met elkaar voort te bouwen op de gezamenlijke fundamenten (en daar waar deze fundamenten niet stevig zijn, in te zetten op versteviging).

Beoogd effect:

Binnen dit scenario is het zaak om op alle vier de elementen van het beoordelingskader (nabijheid, robuustheid, flexibiliteit en effectiviteit en) verbetering na te streven en dit binnen de marges van de bestaande inrichting te doen. Juist omdat er geen fundamentele herschikking van taken of samenwerkingsverbanden plaatsvindt, zit de winst in het beter benutten van de mogelijkheden die het huidige instrumentarium al biedt. Dit heeft ook effect op het element nabijheid: dit is zeker niet en uitsluitend afhankelijk van de institutionele vorm (het zelf organiseren bijvoorbeeld), maar kan juist ook binnen het bestaande gerichter worden georganiseerd, bijvoorbeeld door te werken met lokale loketten, lokale aanspreekpunten of afspraken over aanwezigheid op locatie. De inwoner hoeft niet te merken hoe het achter het loket is georganiseerd (zie verbeterrichting voor het werken met een integrale toegang, hoofdstuk 6 rood kader). Tegelijkertijd draagt het verbeterplan bij aan de andere elementen van het beoordelingskader, zoals flexibiliteit, robuustheid en effectiviteit, doordat scherper wordt gestuurd op rollen, verwachtingen, werkafspraken en prestaties. Wel vraagt de situatie die ontstaat door het uittreden van Oirschot om een blijvend kritische beoordeling van de vraag of de organisatie voldoende robuust en wendbaar blijft, in het bijzonder op de terreinen VTH en SSC, waar de gevolgen van schaalverandering relatief groot kunnen zijn. In geval VTH-taken onder GRSK blijven vraagt het, onder meer vanuit optimalisering, het onderlinge gesprek (vanuit eigenaar- opdrachtgever- en opdrachtnemersrol) over de governance en inrichting van de GR, specifiek voor dit deel waar twee van de vier gemeenten gebruik van maken. Met aanvullende afspraken kan meer grip worden vormgegeven door bijvoorbeeld een grotere rol voor gemeentesecretarissen te organiseren op dit onderdeel. In het kader van kwetsbaarheid is het voor wat betreft VTH goed voorstelbaar aanvullende

formatie te organiseren voor het (voldoende) bemensen van het loket en de handhaving (zie impact voor meer details).
In de huidige situatie valt wat betreft effectiviteit van dienstverlening op dat de samenwerkingen op de meeste taakvelden relatief lage tot gemiddelde kosten hebben. Specifiek geldt dat voor Jeugd (lager dan gemiddeld en in vergelijking met referentiegemeenten) en voor ICT en Participatie (rond het gemiddelde). Op Wmo en het deel Toezicht en Handhaving van VTH, valt op dat er hogere kosten zijn dan gemiddeld. Specifiek op ICT zit de verklaring meer in de personele lasten, op de andere onderdelen komt het voornamelijk voort uit inhoudelijke keuzes/het voorzieningenniveau, waarbij de financiële analyse (bijlage E) aanleiding tot verdere dialoog kan bieden in het kader van optimalisatie.

7.4. Scenario: huidig op de schop

Beschrijving en afbakening:

Dit scenario gaat uit van dezelfde taken in samenwerkingen; er worden dus geen taken in samenwerkingen toegevoegd of teruggehaald. Als verschil met het scenario optimaliseren worden in dit scenario wijzigingen aangebracht in het samenwerkingslandschap. Het aantal samenwerkingen wordt teruggebracht, waarmee de ketens (sociaal domein en VTH) uit minder schakels bestaan. Voor de sociaal domein keten gaat het om het samenvoegen van de taken van GRSK-MD en KempenPlus. Dat kan theoretisch bij beide organisaties (MD-GRSK over naar KempenPlus of vice versa). Bij overheveling naar KempenPlus zit het hele sociaal domein (minus wat de gemeente zelf doet) bij elkaar, maar blijven de twee gemeenschappelijke regelingen intact. Bij overheveling naar GRSK maak je in aanvulling op het samenvoegen van het sociaal domein, ook de stap naar één GR. Bij de VTH-keten gaat het om het versimpelen van het landschap, waarbij GRSK-VTH, Milieusamenwerking en Juridische zaken VTH enkel nog met gemeente Eersel gebeurt. Dit kan in theorie op twee wijzen worden georganiseerd: (gezamenlijk) onder GRSK, of in een directe samenwerking met Eersel zoals bij Milieu & Afval (in dienst bij gemeente Eersel) en Juridische zaken VTH (evenredige verdeling over organisaties). Echter, het 'opschalen' van de milieusamenwerking en Juridische zaken VTH naar het niveau van de GRSK achten wij niet opportuun. Het is een tegengestelde beweging ten opzichte van recente ontwikkelingen (opnieuw verbinden), het vraagt instemming van de andere GRSK-deelnemers die verder niet betrokken zijn bij de VTH-uitvoer (Bladel en Bergeijk) en het maakt twee samenwerkingen die nu naar behoren functioneren, complexer dan strikt noodzakelijk. Om die reden gaan we voor dit scenario alleen uit van het vereenvoudigen van de VTH-keten door de verschillende samenwerkingen met gemeente Eersel (VTH, Milieu, Juridische zaken VTH) zoveel mogelijk in een eenduidig en direct verband met hen te organiseren. Voor wat betreft het SSC ligt de focus in dit scenario op optimaliseren, omdat er geen wijziging/versimpeling in de huidige keten mogelijk is anders dan het verbeteren van de informatiestromen van en naar de gemeente en de samenwerkingen. Dit versterken kan al snel gerealiseerd worden als er expliciete aandacht voor dit onderwerp is bijvoorbeeld door het als taak bij een functionaris per domein te beleggen.

Onderliggende overtuiging:

Huidig op de schop vertrekt vanuit de constatering dat samenwerking noodzakelijk is voor goede dienstverlening, maar dat het samenwerkingslandschap in de Kempen te veel een lappendeken is geworden. De overtuiging is dan ook dat door de dienstverlening simpeler en met minder schakels te organiseren, deze directer, met minder ruis en integraler geleverd kan worden, wat een positief effect heeft op de kwaliteit voor inwoners en ondernemers. Door 'het aantal kapiteins op het schip' te verminderen, is het makkelijker koers houden.

Beoogd effect:

Het versimpelen van de ketens/verminderen van het aantal schakels, waardoor voor wat betreft de effectiviteit van dienstverlening, deze directer en efficiënter geleverd kan worden en integraliteit wordt bevorderd. Door het sociaal domein onder één dak te plaatsen wordt gerichtere omgang met multiproblematiek beoogd (waarbij het juist gaat om de vragen die over de huidige GR-grenzen heengaan). Dit moet ook het werken met een integrale toegang makkelijker en daarmee beter voor de inwoner maken. Nog steeds vraagt dit om het organiseren van een verbinding tussen wat in de samenwerking gebeurt en het (fysieke) loket bij Reusel-De Mierden, maar doordat de werkzaamheden voor wat betreft de verschillende wetten uit het sociaal domein zich bij één organisatie concentreren, wordt de uitvoer hiervan eenvoudiger.

Bij VTH wordt het 'aantal kapiteins op het VTH-schip' minder, wat verantwoordelijkheden en processen duidelijker moet maken en de (efficiëntie van) dienstverlening ten goede moet komen (verhogen van snelheid van handelen, werkwijze meer gericht op dienstverlenende houding met bijv. een breder geopend vergunningsloket). Dit vraagt dan ook extra personele inzet (zie impact). Voor wat betreft de effectiviteit van dienstverlening van VTH op dit moment, valt op dat ten opzichte van de referentiegemeenten de uitgaven aan toezicht en handhaving relatief

hoog zijn, met name bij veiligheidstaken waar de ruime inzet van BOA's opvalt. Als gevolg van het uittreden van Oirschot wordt het werkgebied voor VTH minder versnipperd, waarbij het afwezig zijn van een directe geografische verbinding tussen Reusel-De Mierden en Eersel (gemeente Bladel ligt ertussen) een feit blijft. In het kader van effectiviteit wordt, in geval de taken in directe samenwerking met Eersel worden georganiseerd, ook de bestuurlijke drukte minder (een bestuurscommissie minder), al blijft overleg/afstemming natuurlijk altijd vereist.

Voor wat betreft de nabijheid van dienstverlening is het beoogd effect om directer dienstverlening te kunnen bieden (want minder schijven) en om vragen van inwoners en bedrijven makkelijker integraal te kunnen behandelen. Doordat het samenwerkingslandschap uit minder actoren bestaat is de gemeente in staat ook gerichter (bij) te sturen, wat het gevoel van nabijheid kan verhogen. De keerzijde van dit scenario is dat er relatief grotere organisaties ontstaan (één GR) wat in de regel tot een sterkere eigen dynamiek kan leiden en de gemeentelijke invloed beperkt. Het is dan ook van belang hier in de inrichting van de governance expliciet aandacht voor te hebben, in lijn met het verbeterplan.

Voor wat betreft de robuustheid van dienstverlening heeft het centraliseren van werkzaamheden bij minder organisaties een positief beoogd effect doordat meer functies gezamenlijk onder samenwerkingen vallen. Dit bevordert de arbeidsmarktpositie en geeft ook binnen de organisaties meer mogelijkheden. Deze argumenten gelden vooral voor het samenvoegen van de taken voor wat betreft het sociaal domein. Op het vlak van VTH verminderen het aantal schakels wanneer het in directe samenwerking met Eersel wordt georganiseerd en dus gaan de voordelen deels op, maar door het uittreden van Oirschot wordt op dit vlak het geheel minder robuust. Dat geldt qua omvang met name voor Toezicht en Handhaving.

Aandachtspunt voor de robuustheid is ook dat het in processen van ontvlechting en/of opbouw het onvermijdelijk is dat er medewerkers zijn die andere keuzes maken, waarmee kennis en ervaring deels opnieuw moet worden opgebouwd. Bij dit soort transities is ook sprake van overbruggingstijd wat betreft het opnieuw inregelen van manier van werken en zoals eerder aangegeven kennisoverdracht. We spreken in dit soort gevallen over transitietijd en transitiekosten (zie impact en transitiestappen).

Voor wat betreft de flexibiliteit van dienstverlening gaat deels dezelfde redenering op: meer kennis en expertise bij elkaar stelt in de regel beter instaat in te spelen op (nieuwe) externe ontwikkelingen. Expliciete aandacht wordt hierbij gevraagd voor de flexibiliteit in het dagelijkse (ad hoc inspelen op vragen). Het is aannemelijk dat er sneller en meer integraal op vragen kan worden ingespeeld als de SD- en VTH-ketens over minder organisatieschijven gaan, maar dit gebeurt niet vanzelf. Het vraagt scherpe afspraken en inrichting bijv. voor wat betreft casusregie in het sociaal domein en handhaving bij VTH.

7.5. Scenario: deels terughalen

Beschrijving en afbakening:

De focus in dit scenario ligt op het (gericht) terughalen van taken naar de eigen organisatie van gemeente Reusel-De Mierden. Een belangrijk onderscheid met het scenario 'op de schop' is dat in dit scenario taken (en personeel) uit de samenwerkingen worden overgedragen aan de eigen ambtelijke organisatie. Bij het deels terughalen maken we een onderscheid in een drietal hoofdcategorieën: sociaal domein, Ruimte/VTH en SSC.

Binnen dit scenario is het denkbaar dat je de integrale toegang zelf gaat organiseren (zie uitgebreidere toelichting voor wat betreft de integrale toegang in het Verbeterplan). Om hier invulling aan te geven zien wij op dit moment binnen dit scenario twee mogelijke opties*: A. Alleen de intake terughalen; of B. Alle consulenten terughalen.
**Op moment van schrijven wordt binnen de Kempen gewerkt/gestart met een plan voor de vormgeving van de toegang. Dit kan hierin aanvullende (inrichtings)opties opleveren.*

A. Alleen de intake terughalen: inrichten van een integrale toegang waarbinnen een brede intake en triage plaatsvindt. De (centrale) intake wordt gedaan door intakers: medewerkers in dienst van de gemeente die multidisciplinair uitvragen en de inwoner verbinden aan de juiste medewerker(s) op basis van hun hulpvraag (enkelvoudig, meervoudig of urgent). Bij de brede toegang wordt de intake en triage integraal en gecentraliseerd gedaan, de uitvoering/beantwoording van de zorgvraag door consulenten blijft op de huidige manier georganiseerd. Datzelfde geldt voor de ondersteunende processen als administratie en inkoop: deze blijven belegd in samenwerking om onder meer het schaalvoordeel te benutten.

B. Alle consulenten terughalen: inrichting van de integrale toegang conform beschrijving hierboven, met daarbij de toevoeging dat alle consulenten overgaan naar Reusel-de Mierden. Begeleiding van zorgvragen (m.u.v. specialistische) en verstrekking van beschikkingen worden uitgevoerd door de eigen organisatie. Het meer gestandaardiseerde deel van deze processen (administratie, inkoop) blijft ook in dit geval in samenwerkingen (gericht op volume, schaalvoordelen). Datzelfde geldt voor de werkzaamheden van het werkbedrijf onder KempenPlus: schaalvoordelen, expertise en (regionale) arbeidsmarktpositie maken het wenselijk om dit op dit schaalniveau te blijven organiseren. Voorgaande wel met inachtneming dat de eerdergenoemde punten bij scenario 'optimaliseren' aandacht krijgen.

Voor de VTH-taken (GRSK-VTH, milieu en Juridische zaken VTH) is voorstelbaar dat de toezicht- en handhavingstaken binnen de ambtelijke organisatie van Reusel-De Mierden worden belegd (in lijn met inrichting/recente beweging bij gemeenten Bladel en Bergeijk). Het deel Vergunningverlening behandelen we in dit scenario apart, omdat het een eigen afweging vraagt (enerzijds link aan RO van de gemeente, mede als gevolg van Omgevingswet, anderzijds meerwaarde in schaalvoordeel/volume). Het mogelijk samen met Eersel anders organiseren van de VTH-keten is in het scenario 'op de schop' uitgewerkt (waarbij er parallellen zijn met deze uitwerking: in beide gevallen vraagt het als eerste stap formeel taken terug te halen uit samenwerkingen voordat je ze ofwel samen, ofwel volledig zelf organiseert). De samenwerkingen op het gebied van milieu en Juridische zaken VTH komen in dit scenario niet opnieuw terug, want we zien geen aanleiding deze taken volledig terug te halen naar de eigen organisatie aangezien er in de cijfers als ook in de gesprekken geen significante aanknopingspunten zijn waargenomen als ook de trends naar de toekomst geen aanleiding geven om het 'kleiner' te gaan organiseren. Het vraagt vooral nadere uitwerking samen met Eersel van 'de onderlegger' (welke afspraken maken we? Hoe verdelen we risico's en verantwoordelijkheden?).

Bij het SSC is het terughalen van taken (en dus de taken als gemeente volledig zelf gaan doen zonder externe partner) niet realistisch gezien de complexiteit van bijv. cyberveiligheid, stabiliteit netwerk, artificial intelligence (AI), snelheid van ontwikkelingen etc. Aanvullend zijn de kosten op dit moment relatief gemiddeld (124 Euro per inwoner, daarmee 5 Euro lager dan bij de referentiegemeenten). Opties bij SSC zijn meer gericht op andere

scenario's. Verbeterrichting zit in optimalisering. Of vanuit, het voor nu niet verder onderzochte, opschaalscenario, met ofwel de andere deelnemende gemeenten, ofwel zelf. Wanneer gekozen wordt voor het zelf doen zullen de taken eerst in formele zin teruggehaald moeten worden. De eerste verkenning zoals beschreven in het scenario op de schop (bijlage, detailuitwerking scenario) geeft hiertoe een eerste indicatie wat betreft kosten en impact. Het eventueel anders organiseren van het SSC is iets dat je idealiter gezamenlijk met de andere partners oppakt (weerbaarheidsplan). Uiteraard kan vanuit Reusel-De Mierden ervoor gekozen worden dit zelfstandig te doen, bijvoorbeeld als er geen draagvlak voor een dergelijke stap is. In beide gevallen dient er duidelijke bestuurlijke opdracht ten grondslag te liggen.

Onderliggende overtuiging:
Deels terughalen vertrekt vanuit de constatering dat de gemeente er niet altijd in slaagt haar eigen visie en beleidsdoelen naar wens te organiseren en realiseren in de samenwerkingen. De overtuiging is dan ook dat wanneer werkzaamheden onder directe regie van de gemeente georganiseerd worden, men beter in staat is dienstverlening te leveren die past bij de visie en beleidsdoelen. 'Als je iets goed gedaan wil hebben, doe het dan zelf' is de leidende gedachte die hieronder schuilt.

Beoogd effect:
Het deels terughalen van taken kan op basis van verschillende argumenten gedaan worden, waarbij met name de wens voor nabijheid een rol speelt (zijn we dichtbij inwoners georganiseerd, hebben we grip op wat er gebeurt, kunnen we zo direct mogelijk sturen) als ook de daaraan gekoppelde behoefte om in te kunnen spelen op niet planbare gebeurtenissen (calamiteiten, tussentijdse vragen etc.), terwijl volumeprocessen juist beter gedijen op grotere schaal (schaalvoordelen) en dus in samenwerkingen. Daar staan enkele risico's van het zelf organiseren tegenover, bijvoorbeeld waar het gaat om kwetsbaarheid (arbeidsmarktpositie, éénpitters), flexibiliteit (inspelen op autonome ontwikkelingen) en toekomstbestendigheid (hoe robuust is de inrichting op de langere termijn, zeker gegeven externe ontwikkelingen). Het beoogd effect op de inhoud zit bij het sociaal domein op het (zelf) kunnen inrichten van een integrale toegang. De verdere beweging hiernaartoe is niet per sé gekoppeld aan het al dan niet terughalen en is beschreven in het Verbeterplan (hoofdstuk 6). Op de inhoudelijke afweging voor het terughalen van de taken voor wat betreft (V)TH zoomen we na onderstaande algemene analyse, nader in.

Voor wat betreft de nabijheid van dienstverlening komen in letterlijke zin taken dichterbij, daarmee heeft de gemeente er meer directe invloed en zicht op. Bovendien is het mogelijk taken dichter bij de inwoner te organiseren (minder schakels). Letterlijke nabijheid, bijv. in de vorm van een fysiek loket met brede openingstijden, kan zowel in dit scenario als in andere scenario's worden vormgegeven, waarbij het in dit geval geen aanvullende afstemming tussen de partijen vraagt, maar waarschijnlijk wel aanvullende personele inzet (zie impact financieel). De vraag is hoe het direct kunnen sturen opweegt tegen de beperking van schaalvoordelen (en gegeven het arbeidsmarktpotentieel). Ook een deel van de kennis ('ken je inwoner') zal opnieuw moeten worden opgebouwd/moeten worden bijgeschaafd tenzij alle consulenten die werken voor Reusel- De Mierden mee overkomen, waarschijnlijkheid daarvan is zeer onzeker. Zeker omdat en in relatie tot het in een proces van ontvlechting en (weder)opbouw het waarschijnlijk is dat er medewerkers zijn die andere keuzes maken.

Voor wat betreft de robuustheid van dienstverlening, neemt de kwetsbaarheid toe. Er zijn vier manieren om daar mee om te gaan: (1) kwetsbaarheid accepteren, (2) vervanging intern organiseren door bestaande functies te combineren, (3) vervanging organiseren in samenwerking met partners of (4) extra formatie toevoegen om de kwetsbaarheid op te vangen.

Op het gebied van flexibiliteit van dienstverlening stelt het terughalen van taken de gemeente waarschijnlijk in staat sneller te reageren op directe vragen (loket, handhaving) en crisis (kortere lijnen, etc.). Flexibiliteit in de zin van inspelen op (nieuwe) externe ontwikkelingen wordt minder door kleinere omvang/minder robuustheid en

afwezig zijn van (kennis)uitwisseling met partners. Daar kan je eventueel iets aanvullends op organiseren. Het feit dat meer in huis is georganiseerd kan wel bijdragen aan snellere en integrale behandeling van nieuwe ontwikkelingen.

Voor wat betreft de effectiviteit van dienstverlening, wordt met het terughalen beoogd directer in contact te staan met inwoners en ondernemers, om zodoende beter in te kunnen spelen op hun vragen. De vraag is in hoeverre hiermee vooral wordt bijgedragen aan de nabij-/ en benaderbaarheid voor inwoners, of dat het ook inhoudelijk betere dienstverlening faciliteert. De huidige dienstverlening wordt, zo ver er beoordelingscijfers beschikbaar zijn (zie 4.1.) relatief goed beoordeeld. Daarbij zijn de kosten van de uitvoerende taken in samenwerkingen relatief laag: op Jeugd en Participatie. Een deel van VTH en Wmo vormen hierin de uitzondering, maar dit is ook anders georganiseerd (meer verdeeld over zowel Reusel-De Mierden als GRSK, als in het geval van VTH ook nog aanvullende samenwerkingen).

Beoogd effect: terughalen van (V)TH
Met het in huis halen van de taken op het gebied van toezicht en handhaving wordt beoogd om beter in te kunnen spelen op crisis/calamiteiten (want boa's en toezichthouders worden directer aangestuurd en werken toegewijd voor de eigen gemeente). Daarmee kunnen (hulp)vragen van inwoners en bedrijven sneller worden beantwoord. Daarbij moet worden aangetekend dat hieronder een expliciete afweging schuilgaat voor wat betreft kwetsbaarheid: door het kleinere schaalniveau is het aantal eigen functies op deze taken beperkt. Dat is een risico wat je ofwel kan accepteren (minder vervangbaarheid en meer éénpitters), ofwel wat extra investering vraagt om te ondervangen.
Een aanvullend mogelijk voordeel van toezicht en handhaving voor de eigen gemeente hebben, is dat het denkbaar is dat ze meer specifieke gebiedskennis/lokale kennis opbouwen dan wanneer ze hun werkzaamheden moeten verdelen over drie (of met het uittreden van Oirschot) over twee gemeenten. Kanttekening daarbij de toenemende complexiteit van het boa-werk (zie bijlage D).
Voor wat betreft vergunningverlening: dichterbij halen van deze taken kan bijdragen, zodat er mede in het licht van de Omgevingswet een nauwere verbinding met medewerkers RO ontstaat. Anderzijds speelt hier het risico van kwetsbaarheid (arbeidsmarkt/éénpitters) en de potentiële meerwaarde van met volumes werken. Waarbij moet worden opgemerkt dat wanneer de overige VTH-taken alleen samen met Eersel worden opgepakt, de schaalvoordelen al minder zijn dan nu het geval (met ook Oirschot). Dit geldt overigens voor het hele VTH-domein. Denk aan de mogelijkheden om dubbele diensten te draaien, specifieke expertise in huis hebben, intensieve toezichtprogramma's te draaien etc. Dit komt meer onder druk te staan, hoe kleiner de schaal. Het is dan ook zo dat in dit scenario op onderdelen zal moeten worden bij geplust wat betreft formatie (zie impact) of dat er een sterk en betrouwbare flexibele schil wordt ingesteld. Hoe dan ook zullen de kosten bij het terughalen toenemen

8. Conclusie

8.1. Algemene conclusies

Binnen gemeente Reusel-De Mierden zien we veel energie om met het verbeteren van de dienstverlening aan de slag te gaan. In de praktijk vertaalt dit zich in de wens tot meer nabijheid (bij inwoners, ondernemers) en meer flexibiliteit (inspelen op vragen, ontwikkelingen). Op het gebied van randvoorwaarden zien we met name een behoefte aan meer grip: op afwegingen en besluiten, op financiële ontwikkelingen en op de wijze van werken (conform visie Reusel-De Mierden).

Onze belangrijkste conclusie is dat deze ambities niet primair afhankelijk zijn van de wijze van organiseren, maar meer nog op de wijze van samenwerken: het vraagt een kritische houding en tegelijkertijd vertrouwen en loslaten wanneer dat moet (niet willen sturen op stoeptegelniveau); het vraagt om een gemeente die zelf een scherpe visie en gewenst effect kan formuleren, maar vervolgens ook de ruimte kan maken om met samenwerkingspartners daarover het gesprek te voeren; het vraagt om het inrichten van een duidelijk sturingskader (doelen, KPI's etc.) en vervolgens ook op basis daarvan sturen (niet op basis van incidenten en/of middelen). Onafhankelijk van de te maken structuurkeuzes kan invulling worden gegeven aan de wens tot nabijheid door in het sociaal domein de integrale toegang verder uit te werken. Op VTH-gebied kan nabijheid verder vormgegeven worden door in gezamenlijkheid te kijken naar bijvoorbeeld de lokale aanwezigheid en/of de openings- en bereikbaarheidstijden. Al met al zien wij veel verbeterpotentieel om dit in gezamenlijkheid op te pakken, ongeacht het scenario dat gekozen wordt. Wij adviseren dan ook om in ieder geval aan de slag te gaan met het gezamenlijk verbeteren van de samenwerkingen binnen de bestaande kaders. Het Verbeterplan dat in deze rapportage is uitgewerkt draagt hieraan bij als leidraad.

Aanvullend is een belangrijke conclusie dat we op basis van het nadere financiële onderzoek geen bewijzen zien in algemene zin dat de dienstverlening op dit moment inefficiënt/duur is georganiseerd (zie financiële bijlage voor details). Over het niveau van de gewenste dienstverlening verschillen de meningen (o.b.v. kwetsbaarheid, nabijheid, flexibiliteit, effectiviteit), maar de dienstverleningscijfers die er zijn lijken op orde (met de kanttekening dat ze zeer beperkt aanwezig zijn en weinig op effect wordt gerapporteerd), we zijn weinig structurele/onoplosbare knelpunten tegen gekomen in de uitvoering (los van hoe de geconstateerde knelpunten worden beleefd) en de uitgaven zijn in vergelijking met andere gemeenten gemiddeld tot net onder gemiddeld. Reusel-De Mierden is een kleine gemeente die, mede doordat een deel van de uitvoerende taken op efficiënte wijze elders zijn georganiseerd, erin slaagt zelfstandig te blijven en haar begroting rond krijgt.

8.2. Conclusies en aanbevelingen per taakveld

In de rapportage zijn drie toekomstscenario's voor Reusel-De Mierden uitgewerkt, met verschillende consequenties, randvoorwaarden en vervolgstappen. De keuze voor de scenario's is een bestuurlijke keuze die afhankelijk is van de onderliggende overtuiging en de weging van de criteria. De drie scenario's hebben verschillende implicaties op de taakvelden van de gemeente. Onderstaande tabel vat de kern van de te maken keuzes samen.

Mogelijke opties samengevat

Scenario: Taakveld:	Optimaliseren	Op de schop	Deels terughalen
Sociaal domein (GRSK-MD en KempenPlus)	• Doorvoeren verbeterplan (met GRSK en KempenPlus, in ieder geval effectsturing/scherpstellen doelen,	• Samenvoegen van uitvoerende sociaal domeintaken in één van de twee GR'en (GRSK of KempenPlus).	• Terughalen taken en zelf inrichten toegang. • Aanvullend: doorvoeren verbeterplan.

	focus op regierol, scherpstellen grijstinten beleid). • Uitvoeren bestuursopdracht (met partnergemeenten) voor vormgeving integrale toegang.	• Aanvullend: doorvoeren verbeterplan en uitvoeren bestuursopdracht vormgeving integrale toegang.	
VTH/keten ruimte (GRSK-VTH, Milieu-samenwerking en Juridische zaken VTH)	• Herschikken werking/inrichting GRSK-VTH n.a.v. het uittreden van Oirschot. • Doorvoeren verbeterplan (in ieder geval betere afspraken/onderleggers bij milieu en juridische-VTH, afspraken uitwerken over nabijheid VTH en verduidelijken taakverdeling tussen de samenwerkingen).	• VTH-taken uit GRSK halen en (zoveel mogelijk/zover draagvlak) in directe samenwerking (in eerste aanzet) met Eersel organiseren. • Uitwerken strakke onderlegger bij afspraken met Eersel (risico's, verantwoordelijkheden), waarbij samenwerkingsafspraken voor VTH, milieu en juridisch-VTH zoveel mogelijk worden geïntegreerd.	• Terughalen van toezichts- en handhavingstaken naar de eigen organisatie. • Terughalen van vergunningverlening naar de eigen organisatie.
ICT & Geo (GRSK-SSC)	• Doorvoeren verbeterplan (in ieder geval betere uitlegbaarheid besluiten, mogelijk aanscherpingen in governance/besluitvorming en praktisch vormgeven nabijheid).	• Aanvullend: initiatief nemen tot verkennen weerbaarheid (mogelijk opschalen) SSC met partnergemeenten. • Doorvoeren verbeterplan.	• Taken terughalen naar eigen organisatie niet opportuun (complexiteit, kwetsbaarheid, externe ontwikkelingen).

Voor wat betreft onze advisering richten we ons op dezelfde indeling naar taakgebieden als hierboven gehanteerd. Daarbij bevelen wij voor verschillende taakgebieden, verschillende scenario's en dus vervolgstappen aan. Voor een gedeelte zit hier ook een combinatie van scenario's in met een bepaalde volgordelijkheid. We presenteren nu eerst per taakveld de belangrijkste conclusies en vervolgens ons advies.

Maak in het Sociaal domein gebruik van de huidige samenwerking en verken de mogelijkheden om de twee GR'en samen te voegen.

Belangrijkste conclusies: op de uitvoerende taken van het sociaal domein worden verschillende relevante knelpunten en uitdagingen onderscheiden (integraal werken, invulling regierol, wens om meer op effecten te sturen) en wordt een duidelijk perspectief geschetst (werken met één integrale toegang voor inwoners). Daarbij constateren we dat op de verschillende onderdelen van het sociaal domein de robuustheid relatief groot is (door samenwerking met vier gemeenten in zowel KempenPlus, als in delen van GRSK-MD) en dat de andere gemeenten op dit moment bezig zijn/gaan met het uitwerken/vormgeven van de integrale toegang. Aanvullend constateren we daarbij dat er relatief lage lasten op de verschillende beleidsvelden van het sociaal domein zijn, met uitzondering van de Wmo, welke in hogere mate in eigen huis uitgevoerd wordt. Bij Jeugd gaat het om € 265,- per inwoner (circa €125,- minder dan gemiddelde Gemeentefonds en €50,- in vergelijking met referentiegemeenten). Bij Wmo gaat het om €345,- per inwoner (ongeveer €120,- hoger dan Gemeentefonds en referentiegemeenten). Op participatie zijn de uitgaven lager dan het Gemeentefonds (€330,- per inwoner tegenover €350,- per inwoner), maar vergelijkbaar met referentiegemeenten.

Advisering: het is onze overtuiging dat het werken met één integrale toegang een positieve bijdrage kan leveren aan zowel de dienstverlening en ervaren nabijheid voor inwoners, als aan een aantal van de knelpunten, bijvoorbeeld op het gebied van integraliteit en de regierol bij meervoudige problematiek. Vanwege de huidige robuustheid, relatieve tevredenheid over het functioneren in het sociaal domein (met name op volume, minder op complex) en de kostenefficiëntie, zien wij geen dwingende aanleiding om alles terug te halen en zelf te gaan organiseren.

Het lijkt ons daarom verstandig om aan te sluiten op de lopende ontwikkelingen (door middel van een bestuursopdracht) voor wat betreft het gezamenlijk inrichten van de toegang (conform scenario 'Optimaliseren'). Belangrijke uitgangspunten om daarbij mee te geven zijn: 1. Werken met een integrale/brede intake: één loket (digitaal/fysiek) voor inwoners (inwoner hoeft niet zelf te bepalen in welke 'kolom' hij/zij valt); 2. Zoveel mogelijk werken met één regisseur met bijbehorend georganiseerd casusoverleg. Wanneer er een eenduidig beeld is van de inrichting van de toegang, kan dat nog altijd betekenen dat een deel (bijvoorbeeld de brede intake) volledig in huis wordt georganiseerd, maar vorm (wijze van organiseren) volgt daarin inhoud.
Aanvullend constateren wij dat het onwenselijk is dat er op de schaal van de Kempen (met straks nog maar vier gemeenten en zo'n ~75.000 inwoners) twee uitvoerende GR'en zijn die zich bezighouden met verschillende delen van het sociaal domein. Dit vanuit de wens om integraal te werken, logica in inrichting en efficiëntie. Vanuit de historie is het te verklaren, maar het doorvoeren van het op de schop scenario zou in deze op middellange termijn wenselijk zijn. Daarbij zijn we ons bewust van de grote mate van overeenstemming die dit vraagt tussen de vier gemeenten, als ook het ingrijpende proces. Wij adviseren dan ook om hier niet direct op in te zetten, maar dit te doen zodra het bestuurlijk opportuun is, bijvoorbeeld als uitkomst van de gesprekken met partnergemeenten over optimalisatie en/of de wijze van inrichten van de toegang.

Samengevat:

- Begin met optimaliseren en uitvoering geven aan gezamenlijk plan voor integrale toegang;
    - Onderzoek in hoeverre het voorzieningenniveau bij WMO al dan niet en wenselijk van invloed is op de betrekkelijk hogere kosten;
- Overweeg, zodra bestuurlijk opportuun, het samenwerkingslandschap in het sociaal domein te vereenvoudigen (op de schop).

Scenario: Taakveld:	Optimaliseren	Op de schop	Deels terughalen
Sociaal domein (GRSK-MD en KempenPlus)			

Los de versnippering in de ruimtelijke keten op door zo veel mogelijk eenduidig samen te werken met Eersel en anders zelf uitvoering vormgeven

Belangrijkste conclusies: de VTH/ruimtelijke keten kent een hoge mate van versnippering: taken zijn verdeeld over de eigen gemeente, samenwerking met Eersel (juridische VTH), samenwerking met Eersel en Oirschot (milieu en afval), GRSK-VTH (met Eersel en Oirschot) en de ODZOB. Deze 'lappendeken' is onder meer het gevolg van keuzes uit verleden zoals rondom 'Opnieuw verbinden'. In de praktijk resulteert dit in gevallen in (rol)onduidelijkheid en langere afstemmingslijnen, terwijl de buitenwereld (Omgevingswet, Ondermijning, etc.) juist om meer integraliteit en schaal vraagt. Aanvullend op het kunnen reageren op deze grotere complexiteit, zien we bij het VTH-deel ook een behoefte om juist meer in te kunnen spelen op het dagelijkse (ad hoc, openingstijden loket).
De samenwerkingen op het gebied van milieu & afval en juridische-VTH kennen een lichte organisatievorm en worden positief beoordeeld, met als belangrijkste aandachtspunt om 'de onderlegger' verder te formaliseren (onderliggende afspraken over risico's, verantwoordelijkheden, etc.). De impact van het uittreden van Oirschot is relatief groot voor wat betreft het GRSK-VTH en Milieu & Afval deel en vraagt daarom in ieder scenario aandacht.
Voor wat betreft de uitgaven is VTH verdeeld over twee taakgebieden (1. Ruimte, milieu en economie; 2. Openbare orde en veiligheid) waarvan VTH-taken allebei maar een deel uitmaken. De totale uitgaven aan ruimte, milieu en economie in Reusel-De Mierden zijn duidelijk lager dan het gemeentefonds. Ten opzichte van de referentiegemeenten zijn de uitgaven aan toezicht en handhaving relatief hoog. De totale uitgaven aan VTH-

taken (€ 89 per inwoner) zijn ongeveer 50/50 verdeeld over ruimte en veiligheid. De uitgaven aan VTH-ruimte hebben volledig betrekking op de GRSK.

Advisering: wij zien een duidelijke meerwaarde in het zoveel mogelijk samen met Eersel organiseren van taken in de VTH/ruimtelijke keten. Dit vanuit wat nu goed werkt (de informele samenwerkingen op milieu & afval en juridische-VTH) en vanuit wat op GRSK-niveau met elkaar is opgebouwd op het gebied van VTH. Echter, met het vertrek van Oirschot is het onder GRSK blijven organiseren van de VTH-taken een behoorlijk groot middel (gemeenschappelijke regeling) voor een relatief praktisch doel (met twee gemeenten samenwerken t.b.v. robuustheid en expertise). De afstand tot de eigen organisatie is daarmee ook relatief groot en het creëert een bijbehorende bestuurlijke vraag/inzet (bestuurscommissies etc.). Hierin zijn aanpassingen mogelijk, maar om meer grip te hebben op de taken, adviseren wij zoveel mogelijk in een directe samenwerking tussen beide gemeenten de werkzaamheden te beleggen en daarmee ook onder directe regie/aansturing van beide algemeen directeuren.

Procesmatig vraagt dit eerst het terughalen van taken uit GRSK, om vervolgens met Eersel te kijken wat (en hoe) deze samen georganiseerd kunnen worden. Daarbij adviseren we om voor de taken die samen uitgevoerd worden een overkoepelende set van afspraken en verantwoordelijkheden te maken met ook de samenwerking op milieu & afval en de juridische-VTH, om daarmee het aantal schakels te verminderen, de besturing meer helder te krijgen en effectievere grip en verbinding met de eigen organisatie gestalte te kunnen geven.

Het ligt met de huidige informatie niet in de lijn der verwachting dat gemeente Eersel alles samen wil oppakken voor wat betreft de huidige GRSK-VTH taken. Om die reden is het denkbaar dat een deel van de taken wordt teruggehaald naar alleen de eigen organisatie. Hierbij gaat het in ieder geval om handhavingstaken en wellicht meer, afhankelijk van het draagvlak in het vervolgproces. Deze taken kunnen zelf worden georganiseerd, maar vragen gegeven de toenemende complexiteit (o.a. nieuw boa-bestel, IBP-VTH) wellicht op langere termijn (over de horizon van vijf jaar) een hernieuwde keuze waarbij bijvoorbeeld aansluiting gezocht kan worden bij de politieregio (boa-taken) of bij de ODZOB (plustaken t.a.v. milieu-, bouw- en woningtoezicht). Het terughalen van VTH-taken is sowieso de eerste stap in dit proces (zowel om het vervolgens zelfstandig te gaan uitvoeren, als ook in een andere samenwerkingsvorm positioneren). Daarbij geeft deze eerste stap de aanvullende mogelijkheid om op onderdelen een alternatief als de ODZOB te overwegen, of met andere Kempengemeente(n), waarbij Bladel vanwege geografie voor de hand ligt.

Samengevat:

- Haal VTH-taken uit de gemeenschappelijke regeling (t.b.v. 'Op de schop' en 'Deels terughalen';
- Kijk vervolgens wat te organiseren is in directe samenwerking met Eersel, o.b.v. draagvlak (op de schop);
- Is er geen draagvlak, haal het dan definitief terug naar de eigen organisatie, of verken andere alternatieven.

Scenario: Taakveld:	Optimaliseren	Op de schop	Deels terughalen
VTH/keten ruimte (GRSK-VTH, Milieu-samenwerking en Juridische-VTH samenwerking)			

Zet voor IT & IV in op optimalisering en verken de noodzaak tot opschaling

Belangrijkste conclusies: op het gebied van het SSC worden verschillende knelpunten onderscheiden, met name in het meer complexe/ontwikkelgerichte deel van de werkzaamheden (projecten, nieuwe ontwikkelingen) en in de besluitvorming/governance (gevoel van onderbelichte minderheidspositie, beperkt ervaren uitlegbaarheid van besluiten. De dagelijkse dienstverlening (helpdesk, security) wordt positief beoordeeld, met enkele negatieve uitschieters die vanwege de zichtbaarheid een groot effect hebben (bijv. netwerk dat niet werkt). Veel van de knelpunten op het gebied van bedrijfsvoering komen voor in veel gemeenten, met of zonder samenwerkingspartners. De mate van complexiteit zal met name op het gebied van IT/IV sterk blijven toenemen. Het helpt niet dat er met de partnergemeenten geen gezamenlijk I-Visie wordt ontwikkeld en het helpt ook niet dat Reusel-De Mierden dit vervolgens alleen doet. Het volledig zelf, in de eigen organisatie, uitvoeren van deze taken is niet realistisch. Denk daarbij aan de ontwikkelingen en benodigde specialistische kennis op het gebied van cyberveiligheid, faciliteren van een stabiel netwerk, AI, data-opslag (soevereiniteit) en de kwetsbare positie ten opzichte van leveranciers. Sterker nog, gegeven de toenemende complexiteit enerzijds en de afnemende schaal (uittreden van Oirschot) anderzijds, komt de vraag aan de oppervlakte of op de middellange termijn de schaal van het huidige SSC robuust genoeg is en blijft. Daarbij zijn er mogelijkheden om als Reusel-De Mierden zelfstandig te kijken naar grotere verbanden om bij aan te sluiten, of om dat in gezamenlijkheid met de andere SSC-partners te doen. Qua uitgaven aan ICT valt op dat ze lager zijn dan bij referentiegemeenten (€124,- per inwoner, waarvan €93,- besteedt door GRSK. Daarmee €5,- per inwoner goedkoper). In de meerjarenbegroting nemen de uitgaven aan ICT bij Reusel-De Mierden sterker toe dan bij de referentiegemeenten, waardoor de begrote uitgaven aan ICT de komende jaren circa € 15 per inwoner hoger liggen dan gemiddeld in de referentiegemeenten.

Advisering: voor wat betreft het SSC zijn de keuzes op de korte termijn beperkt. Direct aan de slag gaan met optimaliseren is sowieso van belang, met daarbij aandacht voor het zoveel mogelijk gezamenlijk opstellen van een visie, het beoogd effect van werkzaamheden scherpstellen en waar relevant KPI's uitwerken. Minderheidsposities in de besluitvorming verdienen ook meer aandacht voor blijvend draagvlak, maar ons belangrijkste advies hierin richting Reusel-De Mierden is het voor zijn van een minderheidspositie, doordat je op voorhand meer gezamenlijk gesprekken voert over de richting en wensen én doordat samenwerken, zeker op het gebied van bedrijfsvoeringstaken (waar in dit geval sprake van is), ook vraagt om een relatief hoge mate van gelijksoortigheid. Als uitzonderingen de regel worden, is efficiëntie de dupe.

Aanvullend op het beter werken binnen het huidige construct, adviseren wij om met de partners een plan op te stellen voor de weerbaarheid van de IV/IT-taken binnen De Kempen. Het is daarbij niet ondenkbaar dat op de middellange termijn opgeschaald wordt naar een groter verband (zie bijvoorbeeld de eerste verkenning van EqualIT). Dit is echter ook niet zaligmakend. Op een grotere schaal heb je meer robuustheid, maar mogelijk ten koste van invloed en keuzeruimte. Idealiter wordt het plan voor de weerbaarheid van IT/IV gezamenlijk met partners uitgevoerd (gezamenlijke verantwoordelijkheid en historisch al veel met elkaar opgebouwd). Mocht er geen bereidheid zijn vanuit de partnergemeenten dan kan Reusel-De Mierden ervoor kiezen een dergelijke stap zelf te zetten, waarbij de desintegratiekosten specifiek op dit onderdeel, aanzienlijk zijn.

Samengevat:

- Zet in op het optimaliseren van de samenwerking op het gebied van het SSC (optimaliseren);
- Neem gelijktijdig het initiatief tot een gezamenlijk plan met de partnergemeenten naar de toekomstige weerbaarheid van de IT/IV-taken (op de schop) door middel van een expliciete bestuursopdracht;
- In geval het initiatief niet wordt ondersteund door partnergemeenten, overweeg dan het zelfstandig op te zetten.

Scenario: Taakveld:	Optimaliseren	Op de schop	Deels terughalen
ICT & Geo (GRSK-SSC)			

Impact o.b.v. advies en vervolg

Als de advieslijn wordt overgenomen, voorzien wij op de korte termijn een tweetal besluiten met financiële consequenties (zie financiële bijlage voor uitgebreide toelichting op project- en desintegratiekosten):

1. Instellen van een algemeen projectleider voor de periode van twee jaar. Taak: invulling geven aan verbeterplan, coördineren en organiseren van het terughalen van taken VTH, regievoeren op uitvoering plan integrale toegang en evt. op weerbaarheidsplan SSC. Gegeven de voorgestelde richtingen, ramen we de inzet op min 1,5 dag, max 3 dagen per week voor de duur van 2 jaar, wat neerkomt op een bedrag van tussen de € 142.000,- en €284.000,-.

2. Instellen van een projectleider integrale toegang voor de periode van een jaar. Taak: inbrengen van specifieke inhoudelijke kennis om vanuit Reusel-De Mierden uitvoering te kunnen geven aan het gezamenlijke plan voor integrale toegang. Deze kosten ramen we op €68.000,- over de periode van een jaar.

Zoals ook in de financiële bijlage aangegeven, zijn de verdere incidentele kosten afhankelijk van een aantal variabelen: (1) binnen de scenario's bestaan verschillende varianten waar nog geen besluit over kan/is genomen; (2) de scenario's hebben betrekking op het wel/niet uittreden maar geven nog geen duidelijkheid over de herbestemming van taken aangezien deze, in het verdere proces (draagvlak) duidelijk moeten worden; (3) het is nog niet bekend welke kosten kunnen worden gedeeld met andere partners (denk aan het uitvoeren van het verbeterplan, is sterk afhankelijk van al dan niet gezamenlijk optrekken; (4) er is nog geen duidelijkheid over de wensen ten aanzien van de toekomstige projectorganisatie en het te volgen proces; en (5) ervaringen en kostenplaatjes uit andere gemeenten zijn niet 1 op 1 toepasbaar op de context van Reusel-De Mierden en dit soort zaken moeten duidelijk worden aan de hand van onderhandeling. Een exacte berekening van de incidentele kosten is op dit moment dan ook onmogelijk en zou schijnzekerheid geven. Daarom wordt aanbevolen om de eerste aanzet op een later moment aan te scherpen en af te laten hangen van de gekozen richting. Daarbij vinden we het goed voorstelbaar dat dit (door de ingestelde projectleider) op zijn vroegst in november gebeurt. Dan is een beslismoment voorzien, is meer duidelijkheid over de gekozen richting binnen de scenario's, is meer inzicht in de bereidwilligheid van partners en daarmee ook in de te verwachten project- en desintegratiekosten.

Bijlagen

A. **Tussenrapportage fase 1 (separaat)**

B. **Voorlopige bevindingen governance fase 1 (separaat)**

C. **Spiegel Gemeentefonds fase 1 (separaat)**

D. Relevante trends en ontwikkelingen

In deze bijlage schetsen we de belangrijke achtergrond trends en ontwikkelingen waartegen het onderzoek bezien moet worden. Deze bijlage is geen volledige trendinventarisatie, maar een gerichte selectie van trends die in de komende vijf jaar het meeste gewicht krijgen voor de haalbaarheid en de risico's van organisatie- en samenwerkingsscenario's. De selectie is geordend langs de drie hoofddomeinen van gemeenten (sociaal/fysiek/bedrijfsvoering), met arbeidsmarkt en digitalisering als domeinoverstijgende thema's.

Waar mogelijk zijn regionale cijfers gebruikt (De Kempen, arbeidsmarktregio Zuidoost-Brabant). Waar regionale data ontbreken, is opgeschaald naar landelijke cijfers; dat is per trend expliciet benoemd. Deze bijlage bevat eerst een korte kenschets van de gemeente Reusel- De Mierden en vervolgens een aantal relevante trends en ontwikkelingen:

1. Korte kenschets van de gemeente Reusel- De Mierden
2. Arbeidsmarktontwikkeling
3. Jeugdzorg via de Hervormingsagenda
4. Wmo-gebruik, vergrijzing en abonnementstarief
5. Beweging naar integrale toegang
6. De Omgevingswet
7. Nieuwe boa-bestel
8. IBP-VTH
9. Financiële ontwikkelingen
10. AI en automatisering
11. Digitale weerbaarheid

1. Korte kenschets van de gemeente Reusel-De Mierden

Reusel-De Mierden is een plattelandsgemeente in het zuidwesten van Noord-Brabant, ontstaan bij de herindeling van 1997 uit Reusel en Hooge en Lage Mierde. De gemeente bestaat uit vier kernen (Reusel, Lage Mierde, Hooge Mierde, Hulsel). De bevolking groeit licht maar gestaag: sinds 1995 een toename van circa 12 procent, de laatste jaren ongeveer 0,5 procent per jaar. De onderstaande tabel toont kerncijfers voor gemeente Reusel-De Mierden naast Nederland, op basis van CBS-data.[13]

Kenmerk	Reusel-De Mierden	Nederland
Bevolking		
Aantal inwoners	13.653	18.044.027
Mannen	51,5%	49,8%
Vrouwen	48,5%	50,2%
Leeftijdsopbouw		
0 tot 15 jaar	16,2%	15,0%
15 tot 25 jaar	10,2%	12,2%
25 tot 45 jaar	24,7%	25,8%
45 tot 65 jaar	25,4%	26,2%
65 jaar of ouder	23,5%	20,8%
Burgerlijke staat		
Ongehuwd	45,9%	50,1%
Gehuwd	43,5%	37,4%
Gescheiden	5,6%	7,7%
Verweduwd	5,0%	4,8%
Huishoudens		
Aantal huishoudens	5.880	8.430.352
Eenpersoonshuishoudens	30,65%	40,1%
Huishoudens zonder kinderen	35,22%	28,4%
Huishoudens met kinderen	34,13%	31,5%
Gemiddelde huishoudensgrootte	2,3	2,1

2. Arbeidsmarktontwikkeling regio & personeelsbestand Reusel-De Mierden

De arbeidsmarkt in Zuidoost-Brabant is structureel krap en blijft dat. Eind tweede kwartaal 2024 stonden in de regio 18.470 vacatures open; de regio combineert een bovengemiddelde banengroei (3,2 procent tussen 2024 en 2027) met een snel slinkend onbenut arbeidspotentieel (gedaald naar 33.000 in 2024). De regio kent een oververtegenwoordiging van industrie, ICT en uitzendwerk, sectoren die schaars personeel wegtrekken bij andere werkgevers, waaronder de overheid.[14]

[13] CBS, Kerncijfers Wijken en Buurten 2025 (StatLine-tabel 86165NED). Te verifiëren op https://www.cbs.nl/nl-nl/cijfers/detail/86165NED door in de regiokolom Reusel-De Mierden (gemeentecode GM1667) te selecteren.

[14] UWV, Regio in Beeld Zuidoost-Brabant 2024-2025 en 2025-2026 (2024, 2025); A&O fonds Gemeenten, VNG, Personeelsmonitor Gemeenten 2024 (2025); SEO/A&O fonds, Vacaturemonitor Gemeenten 2024 (2024).

Voor gemeenten specifiek is het beeld scherp. De Personeelsmonitor Gemeenten 2024 laat zien dat de sector relatief vergrijsd is, dat 90 procent van de gemeenten werkdruk als actueel thema benoemt en dat het ziekteverzuim is gestegen naar 6,7 procent. De groei van de gemeentelijke bezetting vlakt af: voor 2025 verwacht nog maar 60 procent van de gemeenten groei, tegen 80 procent een jaar eerder.

De structureel moeilijk vervulbare functies zijn al jaren dezelfde en het zijn precies de gemeentelijke kernfuncties: ruimtelijke ordening/milieu, bouwkunde/civiele techniek, welzijn/jeugdzorg, juridisch en financieel. Bijna 10 procent van de gemeentelijke vacatures staat langer dan drie maanden open, tegen 6 procent in de publieke sector als geheel.

De arbeidsmarktkrapte is daarmee geen conjunctureel verschijnsel dat overwaait, maar een structureel gegeven dat alle drie de domeinen tegelijk raakt. UWV en A&O fonds wijzen beide op dezelfde oplossingsrichtingen: werk anders organiseren, technologie inzetten en personeel behouden in plaats van blijven werven.

Voor wat betreft de organisatie van Reusel-De Mierden is het recente beeld als volgt:

- Instroompercentage van 32,1% in 2024 en 16,8% in 2025;
- Uitstroompercentage van 11,7% in 2024 en 12,1% in 2025;
- Doorstroompercentage van 4,3% in 2024 en 2,8% in 2025;
- Retentiegraad (personeel dat werkzaam blijft, gedeeld door de bezetting van het voorgaande jaar): 88,3% in 2024 en 88,8% in 2025.

Waarom dit weegt voor Reusel-De Mierden. Een gemeente van ruim 13.000 inwoners heeft per kernfunctie vaak maar één of twee mensen. Bij een vertrek of uitval is het een reëel risico op stilvallen van de gehele taak. De krapte zit nu juist in de functies waarop de gemeente kwetsbaar is, wat zelfstandige uitvoering op die taken feitelijk fragiel maakt.

Naast de externe arbeidsmarkt vergrijst ook het personeelsbestand van gemeenten zelf. De Personeelsmonitor Gemeenten 2024 typeert de sector als relatief vergrijsd en benoemt vergrijzing, naast krapte en werkdruk, als een van de drie zekerheden voor de komende jaren. Op 31 december 2024 waren er 200.750 mensen in dienst bij de 342 gemeenten.[15]

Tegelijk is er een specifiek probleem aan de onderkant van de leeftijdspiramide: jonge gemeenteambtenaren zijn weliswaar tevreden, maar de uitstroom in deze groep is hoog. Dat ondermijnt de instroom die nodig is om vergrijzing op te vangen. Het ziekteverzuim (6,7 procent) en de breed gevoelde werkdruk (90 procent van de gemeenten) versterken het beeld dat behoud van personeel minstens zo urgent is als werving.

Deze trend is domeinoverstijgend omdat het de continuïteit in alle drie de domeinen tegelijk raakt: vertrekkende ervaren medewerkers nemen kennis mee en bij kleine teams is die kennis vaak bij één persoon belegd. Specifieke leeftijdsopbouwcijfers van het personeel van Reusel-De Mierden zijn niet openbaar ontsloten; daarom is opgeschaald naar de landelijke Personeelsmonitor.

Waarom dit weegt voor Reusel-De Mierden. Bij kleine teams betekent vergrijzing dat kennis en continuïteit aan enkele individuen hangen; één pensioen of vertrek kan de uitvoering van een taak in gevaar brengen. Hoge uitstroom van jongeren maakt opvolging en kennisopbouw onzeker. Dit raakt de haalbaarheid van 'zelf doen' het hardst, omdat juist daar de personele kwetsbaarheid het grootst is.

3. Jeugdzorg via de Hervormingsagenda

De jeugdzorg wordt landelijk hervormd en die hervorming verplicht gemeenten tot meer en stevigere regionale samenwerking. De Hervormingsagenda Jeugd 2023-2028 moet het stelsel kwalitatief verbeteren en financieel

[15] A&O fonds Gemeenten, Personeelsmonitor Gemeenten 2024 en sectorrapport jonge gemeenteambtenaren (2024-2025); VNG, Personeelsmonitor 2024: groei gemeentelijke bezetting daalt (2025).

houdbaar maken, met een beoogde structurele besparing van 1 miljard euro. De Wet verbetering beschikbaarheid jeugdzorg is op 15 april 2025 door de Tweede Kamer aangenomen en verplicht gemeenten tot gezamenlijke regionale inkoop van specialistische jeugdzorg, kinderbeschermingsmaatregelen en jeugdreclassering.

Twee elementen wegen door:

- Ten eerste komt er een indeling in robuuste jeugdregio's: regio's moeten aantoonbaar voldoende omvang en stabiliteit hebben om specialistische zorg te kunnen blijven inkopen. De Raad van State en branchepartijen waarschuwen dat veel huidige regio's daarvoor nog niet robuust genoeg zijn.
- Ten tweede verplicht de wet de gemeenteraad tot het vaststellen van een regiovisie en wordt de inkoop gestandaardiseerd via verplichte productstructuren.

Voor de Kempen betekent dit dat de bestaande samenwerking via de GRSK en het CJG+ niet vrijblijvend is, maar steeds meer wettelijk wordt voorgeschreven qua schaal, inkoopvorm en verantwoording. De ruimte om jeugdzorg 'zelf' of puur lokaal te organiseren neemt af.[16]

Waarom dit weegt voor Reusel-De Mierden. Bij verplichte regionalisering verschuift de zeggenschap over een groot en kostbaar domein naar het regionale niveau. Voor een kleine gemeente betekent dit minder directe sturing op inkoop en kwaliteit, terwijl de financiële en politieke verantwoordelijkheid lokaal blijft liggen. Het scenario 'zelf doen' is op specialistische jeugdzorg juridisch niet langer een vrije keuze.

4. Wmo-gebruik, vergrijzing en abonnementstarief

Het beroep op de Wmo groeit landelijk hard en structureel. In 2024 maakten bijna 1,3 miljoen mensen gebruik van Wmo-maatwerkvoorzieningen, 23 procent meer dan in 2017. De gemeentelijke uitgaven bereikten in 2024 een piek van 6 miljard euro, 32 procent meer dan in 2017. Het gebruik van hulp bij het huishouden steeg het sterkst: van 394.000 cliënten in 2017 naar 556.000 in 2024, een toename van 41 procent, vooral onder 75-plussers.[17]

Het CBS wijst op twee samenhangende oorzaken: vergrijzing en het Wmo-abonnementstarief. Sinds de inkomensafhankelijke bijdrage in 2020 volledig is vervangen door een vast maandbedrag (het abonnementstarief) nam de vraag toe, met wachtlijsten en financiële druk bij gemeenten tot gevolg. Niet alleen het aantal cliënten stijgt, ook de gemiddelde kosten per cliënt lopen op door zwaardere zorgvraag en hogere tarieven.

Regionale cijfers per gemeente zijn beschikbaar via de Gemeentelijke Monitor Sociaal Domein, maar niet eenduidig actueel ontsloten voor Reusel-De Mierden op het moment van schrijven; daarom is hier opgeschaald naar de landelijke monitor. Wel relevant: de leeftijdsopbouw van Reusel-De Mierden, met een grote groep 45-64 jaar, wijst op een versnellende vergrijzing en daarmee een naar verwachting bovengemiddelde stijging van het Wmo-beroep in de komende tien jaar.

Waarom dit weegt voor Reusel-De Mierden. Een structureel stijgende, open-einde zorgvraag legt een groeiend en moeilijk te begrenzen beslag op het gemeentebudget. Voor een vergrijzende kleine gemeente knelt dit dubbel: de vraag stijgt sneller dan de organisatie en het budget meebewegen, ongeacht of de uitvoering zelf of via een GR plaatsvindt.

16 Rijksoverheid/VNG, Implementatieplan Hervormingsagenda Jeugd 2023-2028 (2023); Raad van State, Advies Wet verbetering beschikbaarheid jeugdzorg (2023); Overheid.nl Wetgevingskalender, Wet verbetering beschikbaarheid jeugdzorg (2025).

17 CBS, Landelijke Monitor Wmo 2017-2024 op basis van de Gemeentelijke Monitor Sociaal Domein (2026); CBS duidingsartikel 'Landelijke ontwikkelingen in de Wmo' (2025).

5. Beweging naar integrale toegang

Gemeenten bewegen landelijk naar een meer integrale toegang in het sociaal domein. De rode draad is dat inwoners met meervoudige of samenhangende vragen niet langer via losse loketten voor jeugd, Wmo, participatie, schuldhulp of veiligheid worden geholpen, maar via een laagdrempelige toegang en lokale teams die dichtbij werken, breed kijken en zo nodig zelf direct ondersteuning organiseren of schakelen met aanvullende expertise. De VNG vat deze beweging sinds 2024 expliciet samen in drie kernwaarden voor toegang en lokale teams: dichtbij, integraal en met mandaat[18].

Die beweging komt niet uit één regeling, maar uit de optelsom van meerdere landelijke programma's die allemaal aan de voorkant van het sociaal domein landen. De VNG benoemt daarbij onder meer de Hervormingsagenda Jeugd, het Toekomstscenario kind- en gezinsbescherming, het Integraal Zorgakkoord, het Gezond en Actief Leven Akkoord, het programma Wonen, Ondersteuning en Zorg voor Ouderen en de doorcentralisatie Beschermd Wonen. Deze opgaven kunnen alleen landen als gemeenten beschikken over een goed werkende toegang en krachtige lokale teams is de gedachte. Daarom beschrijft het kader verschillende basiskenmerken, waaronder laagdrempelige aanwezigheid in de buurt, brede vraagverheldering, direct kunnen handelen, goede verbinding met andere gemeentelijke afdelingen en het kunnen organiseren van soepele overgangen in iemands levensloop.

Voor gemeenten ligt een belangrijke opgave rondom het organiseren van deze toegang tot zorg en ondersteuning. Daarbij is er niet één beste manier om het te organiseren. Wel zijn er zaken die bewezen helpen[19]: passende, samenhangende en toekomstbestendige ondersteuning, regie en zeggenschap voor inwoners, deskundige toegangsmedewerkers met handelingsruimte om te doen wat nodig is, een transparant en eenvoudig proces en vroegsignalering van problemen. Daarnaast blijkt uit praktijkervaring dat niet één organisatie- of financieringsmodel doorslaggevend is, maar vooral de aanwezigheid van een duidelijke visie, leiderschap, draagvlak, professionele ruimte, robuuste multidisciplinaire teams en duurzame relaties tussen gemeente, aanbieders en inwoners.

Waarom dit weegt voor Reusel-De Mierden. Integrale toegang is aantrekkelijk omdat inwoners minder schakels ervaren en signalen eerder samenkomen. Tegelijk vraagt deze beweging om voldoende generalistische kwaliteit aan de voorkant, goede mandatering, stevige verbinding tussen beleid en uitvoering en specialistische expertise op afroep. Dat is voor een kleine organisatie lastig te organiseren en daarmee kwetsbaar. De trend duwt in twee richtingen tegelijk: meer lokaal integraal werken voor inwoners, maar óók meer bovenlokale of regionale borging van specialistische kennis, achtervang en continuïteit. Juist in dat spanningsveld wordt de inrichting van toegang een strategische organisatievraag en niet alleen een uitvoeringskwestie.

6. De Omgevingswet

De Omgevingswet, in werking sinds 1 januari 2024, is geen eenmalige stelselwijziging maar een meerjarige transitie. De wet vraagt om geïntegreerde afweging in de fysieke leefomgeving, nieuwe instrumenten (omgevingsplan, omgevingsvergunning) en een ander samenspel tussen gemeente, omgevingsdienst en ketenpartners. Dat vergt blijvend gespecialiseerde capaciteit op juist de functiegebieden die landelijk het moeilijkst vervulbaar zijn.[20]

De koppeling met de arbeidsmarkt is hier direct. De Vacaturemonitor Gemeenten laat zien dat gemeenten voor de woningbouw- en ruimtelijke opgave structureel veel specialisten ruimtelijke ordening/milieu, juristen en financieel specialisten nodig hebben en dat dit al jaren de moeilijkst vervulbare functies zijn. UWV signaleert

[18] VNG, Richtinggevend kader toegang, lokale teams en integrale dienstverlening (2024).
[19] VNG, Nieuwsgierig Verbeteren (2023), VNG, Richtinggevend kader toegang, lokale teams en integrale dienstverlening (2024).
20 UWV, Regio in Beeld Zuidoost-Brabant 2024-2025 (2024); SEO/A&O fonds, Vacaturemonitor Gemeenten 2024 (2024); ODZOB, Regionaal operationeel kader milieutoezicht en handhaving 2025-2028 (2025).

bovendien dat personeelstekorten in techniek, bouw en installatie ertoe leiden dat er minder gebouwd kan worden en dat opgaven stagneren. Voor een gemeente met een groot en agrarisch buitengebied, met gevoelige dossiers rond intensieve veehouderij, stikstof en woningbouw, betekent dit dat de inhoudelijke complexiteit van het fysieke domein toeneemt terwijl de capaciteit om die complexiteit zelf te dragen schaars en duur is. Dit is een belangrijke reden waarom bepaalde milieu- en VTH-taken al via de ODZOB, GRSK en in samenwerking met Eersel en Oirschot verlopen.

Waarom dit weegt voor Reusel-De Mierden. De Omgevingswet verhoogt de kennisdrempel op taken waar de gemeente toch al moeilijk aan personeel komt. Zelf opbouwen van die specialistische capaciteit is voor deze schaal kostbaar en risicovol; tegelijk maakt uitbesteden de gemeente afhankelijk voor advies op politiek gevoelige dossiers in het eigen buitengebied.

7. Nieuwe boa-bestel

De rol van buitengewoon opsporingsambtenaren (boa's) is in de afgelopen jaren sterk veranderd. Boa's zijn steeds belangrijker geworden voor het handhaven van leefbaarheid en veiligheid/orde. Daar waar er gesproken wordt over boa's gaat het in gemeenten vaak om handhavers. Gemeentelijke handhavers vervullen twee complementaire taken. Enerzijds hebben zij een toezichtstaak, waarbij zij toezien op de naleving van regelgeving vanuit bestuursrechtelijk perspectief. Anderzijds hebben zij een boa-taak, waarbij zij optreden als buitengewoon opsporingsambtenaar met strafrechtelijke bevoegdheden. Specifiek de strafrechtelijke taak wordt door het ministerie van Justitie en Veiligheid aangescherpt.[21]

Stapsgewijs wordt toegewerkt naar een nieuw boa-bestel dat volledig ingevoerd en operationeel moet zijn per 2028. De belangrijkste veranderingen in het nieuwe boa-bestel zijn dat de taak van de boa wordt verankerd en dat zij naast het opsporen van strafbare feiten, straks ook strafbare feiten kan voorkomen en beëindigen door mensen uit elkaar te halen of weg te sturen. Hierdoor kunnen zij ook optreden wanneer er niet direct een boete of proces-verbaal moet worden opgemaakt. De bevoegdheden zijn nu geclusterd in zes verschillende domeinen. Een aantal van deze domeinen worden samengevoegd, zodat één boa tegen meer strafbare feiten kan optreden. Dit beperkt de handelingsverlegenheid en biedt werkgevers meer flexibiliteit in de dagelijkse inzet.[22]

Daarnaast verschuift met het nieuwe boa-bestel niet alleen de taakuitoefening, maar ook de verantwoordelijkheid van gemeenten als werkgever. Werkgevers worden meer dan nu mede-eigenaar van de kwaliteit en rechtmatigheid van het werk van de boa's die bij hen in dienst zijn. Ook wordt de uitrusting landelijk verder gestandaardiseerd: de standaarduitrusting gaat bestaan uit een portofoon en handboeien, met aanvullende middelen zoals bodycam, steek- of kogelwerend vest en onder voorwaarden korte wapenstok en pepperspray. Tegelijk blijft de begrenzing helder: de boa krijgt meer handelingsruimte in de publieke ruimte, maar de politie houdt de doorzettingsmacht en zwaardere middelen in gevaarlijke situaties. De VNG koppelt deze ontwikkeling nadrukkelijk aan professionalisering, opleiding en goed werkgeverschap[23].

Waarom dit weegt voor Reusel-De Mierden. De veranderde rol van boa's gaat meer vragen in de taakuitvoer en daarnaast ook in de samenwerking met bijvoorbeeld de politie, als ook in (doorlopende) scholing. Voor een kleine gemeente kan dit vanwege de schaal en complexiteit uitdagend worden (voldoende personeel, gekwalificeerd personeel, risico's kunnen ondervangen).

[21] VNG, meer armslag voor de handhaver (2025).
[22] Rijksoverheid, Boa's krijgen nieuwe taken en bevoegdheden (2025).
[23] Kamerbrief over de rol van de boa, 2 oktober 2025; Rijksoverheid, 'Boa's krijgen nieuwe taken en bevoegdheden', (2025); VNG, Kwaliteit en opleiden gemeentelijke boa's: VNG-visie, (2024); VNG, Meer armslag voor de handhaver, (2025)

8. IBP-VTH

Het Interbestuurlijk Programma versterking Vergunningverlening, Toezicht en Handhaving (IBP-VTH) is opgezet om het VTH-stelsel voor milieu te versterken na de stevige kritiek van de commissie-Van Aartsen en de Algemene Rekenkamer. In het programma hebben Rijk, provincies, gemeenten, waterschappen en omgevingsdiensten tussen 2022 en 2024 afspraken uitgewerkt om de kwaliteit, slagkracht en uniformiteit van vergunningverlening, toezicht en handhaving te verbeteren. Het programma is formeel afgerond, maar de implementatie loopt door in 2026 via bestuurlijke samenwerkingsafspraken.[24]

De opbrengsten van het IBP-VTH raken gemeenten op een paar concrete punten. Ten eerste wordt gestuurd op robuuste omgevingsdiensten: omgevingsdiensten moeten uiterlijk in 2026 voldoen aan vastgestelde criteria voor effectiviteit, wendbaarheid, ontwikkelvermogen en efficiency. Ten tweede komt er meer uniformiteit in de regionale beleidscyclus, met één gezamenlijke risicoanalyse, uitvoerings- en handhavingsstrategie en uitvoeringsprogramma per regio. Ten derde wordt gewerkt aan Kwaliteitscriteria 3.0, beter opdrachtgeverschap, steviger informatievoorziening en een kennisinfrastructuur, zodat specialistische kennis minder afhankelijk wordt van individuele personen of lokale keuzes.[25]

De onderliggende richting is helder: minder vrijblijvendheid in het stelsel en meer standaardisering waar kwaliteit, onafhankelijkheid en continuïteit in het geding zijn. Het voorgaande is overigens ook een eis die de Omgevingswet stelt ten behoeve van een goede dienstverlening naar de burger. Daarmee wordt VTH minder een optelsom van lokale werkwijzen en meer een gezamenlijk georganiseerd stelsel, waarin gemeenten bevoegd gezag blijven maar zwaardere eisen krijgen aan hun rol als opdrachtgever, aan de onderbouwing van prioriteiten en aan de verantwoording over resultaten. Voor gemeenten neemt daardoor de noodzaak toe om taken, kennis en informatievoorziening regionaal en professioneler te organiseren.[26]

Waarom dit weegt voor Reusel-De Mierden. De eisen aan VTH-uitvoering, opdrachtgeverschap en informatiepositie stijgen, terwijl de eigen personele en inhoudelijke basis beperkt is of dreigt te worden door de schaal van de organisatie. Het IBP-VTH duwt daarmee richting minder vrijblijvendheid in de relatie met de omgevingsdienst. Dat kan de kwaliteit en continuïteit verbeteren, maar verkleint ook de ruimte voor een volledig eigen werkwijze. Juist voor Reusel-De Mierden wordt daarmee de vraag belangrijk hoe lokaal bestuur, regionale uitvoering en inhoudelijke regie goed in balans blijven.

9. Financiële ontwikkelingen

De gemeentefinanciën staan structureel onder druk. Het zogenoemde ravijnjaar 2026 dreigde met een korting op het gemeentefonds van circa 2,4 miljard euro, waardoor naar schatting 75 procent van de gemeenten de begroting niet sluitend zou krijgen. Het Rijk heeft dit ravijn voor de periode tot en met 2027 grotendeels gedempt met cumulatief circa 3 miljard euro extra en het definitief schrappen van de opschalingskorting.[27]

De verlichting is echter tijdelijk. Analyses wijzen erop dat de werkelijke uitdaging verschuift naar 2028, wanneer de tijdelijke buffers oplopen ten einde en structurele bezuinigingen terugkeren. De BDO-Benchmark Nederlandse Gemeenten 2025 stelt dat driekwart van de gemeenten de begroting de komende vier jaar niet rond krijgt.[28] De Personeelsmonitor Gemeenten 2024 verbindt deze punten expliciet: financiële tegenwind en onzekerheid dwingen gemeenten tot strategische keuzes en tot het beheersbaar houden van het

[24] Rijksoverheid, programmaplan IBP VTH, 21 mei 2024; VNG, ledenbrief 24/044, 6 november 2024; VNG, Opbrengsten Interbestuurlijk Programma VTH, 10 februari 2025
[25] VNG, Opbrengsten Interbestuurlijk Programma VTH, 10 februari 2025; VNG, ledenbrief 24/044, 6 november 2024; Rijksoverheid, voortgang versterking VTH-stelsel, juni 2023
[26] VNG, ledenbrief 24/044, 6 november 2024; VNG, Opbrengsten Interbestuurlijk Programma VTH, 10 februari 2025
27 VNG, Gemeenten vallen in financieel ravijn (2025); Binnenlands Bestuur, analyse ravijnjaar 2026 en 2028 (2026); A&O fonds Gemeenten, Personeelsmonitor Gemeenten 2024 (2025).
28 BDO-Benchmark Nederlandse gemeenten 2025.

personeelsbestand. De vraag is, in de woorden van het A&O fonds, al jaren niet meer of gemeenten moeten bezuinigen, maar hoe.

Waarom dit weegt voor Reusel-De Mierden. In den lande zien we dat kleine gemeenten weinig schaal hebben om vaste lasten te spreiden en weinig ruimte om tegenvallers op te vangen. Structurele financiële druk maakt de 'businesscase' van zelf doen kwetsbaar en vergroot de prikkel om uitvoering te bundelen, terwijl bundeling tegelijk de eigen regie op kosten en kwaliteit bemoeilijkt mits daar niet stevig op gestuurd wordt.

10. AI en automatisering

Technologie wordt steeds explicieter gepositioneerd als antwoord op de structurele krapte. UWV constateert dat werkgevers door de krapte vaker kunstmatige intelligentie inzetten als alternatief voor nieuwe medewerkers en dat automatisering, robotisering en AI de komende jaren de taken en vaardigheden binnen beroepen verschuiven. De boodschap van zowel UWV als A&O fonds is consistent: het werk gedaan krijgen vraagt om het werk anders te organiseren en de arbeidsproductiviteit te verhogen.[29]

Voor gemeenten is dit tweeledig. Aan de ene kant biedt AI kansen om processen efficiënter te maken, bijvoorbeeld in vergunningverlening, klantcontact en data-analyse. Aan de andere kant benoemt de Informatiebeveiligingsdienst (IBD) dat AI ook door criminelen wordt ingezet voor verfijnde aanvallen zoals deepfake-fraude. AI is daarmee tegelijk productiviteitskans en risicofactor – net als iedere andere technologie die ontwikkelt en geadopteerd dient te worden.

Regionale data over AI-adoptie bij gemeenten in De Kempen ontbreekt; daarom is hier opgeschaald naar de landelijke en regionale arbeidsmarktduiding van UWV en A&O fonds. Het A&O fonds benoemt HR-analytics en datagedreven personeelsbeleid inmiddels als topprioriteiten, wat aangeeft dat de verschuiving naar datagedreven werken al gaande is.

Het voorgaande past ook bij de richting die de VNG bepleit: standaardiseren en collectief organiseren waar schaal, continuïteit, veiligheid en specialistische kennis dat vereisen, met lokaal vooral ruimte voor bestuurlijke afweging en toepassing. Juist voor een kleine gemeente betekent dit dat niet alles zelfstandig organiseren het meest logisch is.

Waarom dit weegt voor Reusel-De Mierden. AI kan de schaalnadelen van een kleine organisatie deels verzachten, maar het opbouwen van kennis, governance en veilige toepassing vraagt opnieuw schaalvolume en specialisme die de gemeente alleen niet heeft. De hamvraag is hoe de gemeente de nieuwe technologie op een verantwoorde manier kan adopteren om het zo tot voordeel om te zetten.

11. Digitale weerbaarheid

De digitale dreiging voor gemeenten is structureel en neemt toe. Volgens het Dreigingsbeeld Informatiebeveiliging Nederlandse Gemeenten 2025-2026 van de Informatiebeveiligingsdienst (IBD) zijn de grootste risico's ransomware, datalekken en verstoringen door incidenten bij leveranciers. In de periode 2023-2024 waren meer dan 150 gemeenten betrokken bij ransomware-incidenten via hun leveranciers. Deze dreigingen raken direct de continuïteit van vitale dienstverlening zoals uitkeringen en burgerzaken. Tegelijk verandert het wettelijk kader. De Cyberbeveiligingswet maakt digitale veiligheid een expliciete bestuurlijke verantwoordelijkheid: risicomanagement geldt ook digitaal.[30]

29 UWV, Regio in Beeld 2025 en 2025-2026 (2025); A&O fonds Gemeenten, Personeelsmonitor Gemeenten 2024 (2025); VNG/IBD, Dreigingsbeeld Informatiebeveiliging 2025-2026 (2025).

30 VNG/IBD, Dreigingsbeeld Informatiebeveiliging Nederlandse Gemeenten 2025-2026 en de bestuurlijke vertaalslag in vijf prioriteiten (2025); IBD, Jaaroverzicht 2025 (2026).

Informatiebeveiligingsdienst (IBD) constateert expliciet dat gemeenten kampen met beperkte capaciteit, kennis en middelen om de digitale veiligheid op peil te houden en bepleit daarom een collectieve aanpak. Voor de Kempen ligt de ICT-functie al grotendeels bij het Shared Service Center van de GRSK, wat betekent dat ook de cyberweerbaarheid een gedeelde, bovenlokale opgave is en roept tegelijk de vraag op of deze schaal afdoende is in het licht van de ontwikkelingen.

Waarom dit weegt voor Reusel-De Mierden. Een succesvolle digitale aanval legt de dienstverlening lam, ongeacht gemeentegrootte; kleine gemeenten hebben juist de minste eigen capaciteit en kennis om dit te voorkomen of te herstellen. De wet maakt het college verantwoordelijk, terwijl de uitvoering feitelijk bij een gedeeld SSC en leveranciers ligt. Dat vergroot zowel de afhankelijkheid als het bestuurlijke risico.

E. Financiële analyse: benchmark en verdieping op uitgaven GR'en

Analyse Jeugd

Afbakening taakgebied

Het taakgebied Jeugd heeft betrekking op jeugdhulp zonder en met verblijf, jeugdreclassering, jeugdbescherming en uitvoeringslasten. Binnen dit taakgebied voert de GRSK taken uit op het gebied van de organisatie en uitvoering van de jeugdhulp. Daarnaast coördineert de GRSK de beleidsvoorbereiding, het uitvoeringsbeleid, de evaluatie en de verantwoording richting colleges en raden.

Bevindingen

In de analyse focussen we op de uitgaven[31] in de realisatie 2025, waarbij de uitkomsten worden gepresenteerd in euro's per inwoner[32]. We vergelijken de uitgaven voor Reusel-De Mierden met externe referenties in de vorm van het gemeentefonds en twee vergelijkbaar gemaakte referentiegemeenten. Binnen het totale taakgebied maken we onderscheid naar het deel van de taken dat bij een samenwerkingsverband is ondergebracht en het deel van de taken dat Reusel-De Mierden zelf doet.

De bevindingen van de vergelijking van Reusel-De Mierden met de externe referenties zijn als volgt:

- In 2025 zijn de totale uitgaven aan Jeugd van Reusel-De Mierden € 265 per inwoner. De afgelopen jaren lag het uitgavenniveau duidelijk lager (circa € 215 per inwoner) en de komende jaren worden gemiddeld ook iets lagere uitgaven begroot (circa € 235 per inwoner);
- De totale uitgaven aan jeugdzorg zijn in Reusel-De Mierden lager dan het gemeentefonds (circa € 125 per inwoner) en lager dan de referentiegemeenten (circa € 50 per inwoner). Dit duidt op een lager niveau van dienstverlening en/of meer efficiënte uitvoering;
- In de meerjarenbegroting neemt het verschil tussen gemeenten toe, doordat de uitgaven in Reusel-De Mierden afnemen terwijl deze in de referentiegemeenten stabiel worden geraamd;
- Het verschil in uitgaven met de referentiegemeenten heeft voornamelijk betrekking op jeugdhulp met verblijf; de uitgaven aan jeugdhulp zonder verblijf zijn vergelijkbaar met de referentiegemeenten;
- Van de totale uitgaven van Reusel-De Mierden aan jeugd wordt € 45 besteed door de GRSK. Dit zijn grotendeels personele lasten (circa 85%). In de totale uitgaven van Reusel-De Mierden heeft € 1 per inwoner betrekking op personele lasten. De totale personele lasten voor het taakgebied jeugd bedragen derhalve circa € 39 per inwoner. Daarmee zijn de personele lasten in Reusel-De Mierden circa € 15 per inwoner hoger dan gemiddeld in de referentiegemeenten;
- De lagere uitgaven aan jeugdhulp met verblijf kunnen worden verklaard doordat in Reusel-De Mierden relatief minder jongeren gebruik maken van jeugdhulp met verblijf en bovendien de kosten per traject lager zijn. In landelijke CBS-statistieken zijn voor Reusel-De Mierden geen gegevens beschikbaar waarmee dit nader geduid kan worden (zoals het percentage trajecten herhaald beroep, trajecten gestart vanuit crisissituatie, duur trajecten, et cetera);
- In Reusel-De Mierden maken relatief iets meer jongeren gebruik van jeugdhulp zonder verblijf. Door de lagere kosten per traject liggen de uitgaven aan jeugdhulp zonder verblijf rond het gemiddelde van de referentiegemeenten. Dit kan mogelijk worden geduid door de combinatie van een kortere gemiddelde trajectduur (200 versus 300 dagen), een grotere inzet van het wijkteam (35% versus 15%) en een hoger percentage trajecten met herhaald beroep (30% versus 20%). De bekostiging is zowel in Reusel-De Mierden als in de referentiegemeenten inspanningsgericht;
- Conclusie: de lagere uitgaven aan jeugd worden verklaard doordat relatief weinig jongeren een beroep doen op jeugdhulp met verblijf en de kosten van deze vorm van jeugdhulp per traject duidelijk lager zijn dan gemiddeld in de referentiegemeenten.

[31] Met uitgaven wordt gedoeld op netto lasten, te weten het saldo van lasten en taakgerelateerde baten, zoals specifieke uitkeringen, leges en heffingen.

[32] Reusel-De Mierden heeft 13.653 inwoners in 2025.

Analyse Wmo

Afbakening taakgebied

Het taakgebied Wmo heeft betrekking op hulpmiddelen en diensten, hulp bij het huishouden, begeleiding, dagbesteding en uitvoeringslasten. Een deel van deze taken wordt uitgevoerd door de GRSK. De GRSK is belast met de uitvoering van maatwerkvoorzieningen, waaronder begeleiding, ter ondersteuning van de zelfredzaamheid en participatie van inwoners. Daarnaast verzorgt de GRSK het geven van informatie, advies en cliëntenondersteuning op dit onderdeel van de Wmo.

Bevindingen

In de analyse focussen we op de uitgaven[33] in de realisatie 2025, waarbij de uitkomsten worden gepresenteerd in euro's per inwoner[34]. We vergelijken de uitgaven voor Reusel-De Mierden met externe referenties in de vorm van het gemeentefonds en twee vergelijkbaar gemaakte referentiegemeenten. Binnen het totale taakgebied maken we onderscheid naar het deel van de taken dat bij een samenwerkingsverband is ondergebracht en het deel van de taken dat Reusel-De Mierden zelf doet.

De bevindingen van de vergelijking van Reusel-De Mierden met de externe referenties zijn als volgt:

- In 2025 zijn de totale uitgaven aan Wmo van Reusel-De Mierden € 345 per inwoner. De afgelopen jaren lag het uitgavenniveau iets lager (circa € 300 per inwoner) en de komende jaren worden gemiddeld ook iets lagere uitgaven begroot (circa € 330 per inwoner);
- In de meerjarenbegroting neemt het verschil tussen de gemeenten af, doordat de uitgaven in Reusel-De Mierden iets afnemen[35] terwijl deze in de referentiegemeenten toenemen;
- De totale uitgaven aan Wmo zijn in Reusel-De Mierden hoger dan het gemeentefonds en hoger dan de referentiegemeenten (circa € 120 per inwoner). Dit duidt op een hoger niveau van dienstverlening en/of minder efficiënte uitvoering;
- De hogere uitgaven ten opzichte van de referentiegemeenten manifesteert zich op alle taakonderdelen, maar voornamelijk bij dagbesteding/begeleiding en hulp bij het huishouden;
- Van de totale uitgaven van Reusel-De Mierden aan Wmo wordt € 66 besteed door de GRSK. Dit zijn grotendeels personele lasten (circa 85%). In de totale uitgaven van Reusel-De Mierden heeft € 23 per inwoner betrekking op personele lasten. De totale personele lasten voor het taakgebied Wmo bedragen derhalve circa € 80 per inwoner. Daarmee zijn de personele lasten in Reusel-De Mierden circa € 45 per inwoner hoger dan gemiddeld in de referentiegemeenten;
- Het deel van de inwoners dat gebruik maakt van Wmo-voorzieningen is in Reusel-De Mierden ruim 1% lager dan gemiddeld in de referentiegemeenten. Dit wordt met name verklaard door het lagere aantal inwoners met hulpmiddelen. Het aantal inwoners met hulp bij het huishouden of begeleiding is vergelijkbaar met het gemiddelde van de referentiegemeenten;
- Het verschil in uitgaven met de referentiegemeenten wordt in belangrijke mate verklaard door een hogere prijs van de Wmo-voorzieningen: de uitgaven per cliënt zijn ongeveer het dubbele ten opzichte van het gemiddelde in de referentiegemeenten. Wellicht heeft dit ook een relatie met de bekostigingsvorm die in Reusel-De Mierden inspanningsgericht is en in de referentiegemeenten outputgericht.
- Conclusie: de hogere uitgaven aan Wmo (circa € 120 per inwoner) worden voor ongeveer 40% verklaard door hogere personele lasten, die in de verhouding 30/70 zijn verdeeld over Reusel-De Mierden en de GRSK. Het grootste deel van de hogere uitgaven (circa 60%) wordt verklaard door de hoge gemiddelde prijs van de Wmo-voorzieningen.

33 Met uitgaven wordt gedoeld op netto lasten, te weten het saldo van lasten en taakgerelateerde baten, zoals specifieke uitkeringen, leges en heffingen.

34 Reusel-De Mierden heeft 13.653 inwoners in 2025.

35 In de realisatie 2025 zijn de uitgaven 10 à 15 euro per inwoner hoger dan gemiddeld in de meerjarenbegroting. De hogere uitgaven hebben voornamelijk betrekking op begeleiding.

Analyse ICT

Afbakening taakgebied

Het ICT-taakgebied heeft betrekking op de gemeentebrede[36] automatisering en ICT. Een deel van deze taken wordt uitgevoerd door de GRSK via het SSC. Het SSC is belast met de aanschaf, ontwikkeling, het onderhoud, beheer en de exploitatie van data- en telefoniehardware, software, netwerkinfrastructuren, applicaties en overige ICT-ondersteunende systemen.[37]

Bevindingen

In de analyse focussen we op de uitgaven[38] in de realisatie 2025, waarbij de uitkomsten worden gepresenteerd in euro's per inwoner[39]. We vergelijken de uitgaven voor Reusel-De Mierden met externe referenties in de vorm van het gemeentefonds en twee vergelijkbaar gemaakte referentiegemeenten. Binnen het totale taakgebied maken we onderscheid naar het deel van de taken dat bij een samenwerkingsverband is ondergebracht en het deel van de taken dat Reusel-De Mierden zelf doet.

De bevindingen van de vergelijking van Reusel-De Mierden met de externe referenties zijn als volgt:

- De ICT-taak valt in het gemeentefonds onder het bredere taakgebied algemene ondersteuning.[40] De totale uitgaven aan algemene ondersteuning zijn in Reusel-De Mierden hoger dan het gemeentefonds en hoger dan de referentiegemeenten. Dit duidt op een hoger niveau van dienstverlening en/of minder efficiënte uitvoering;
- De uitgaven van Reusel-De Mierden aan ICT zijn € 124 per inwoner, waarvan € 93 wordt besteed door de GRSK. De totale uitgaven zijn circa € 5 per inwoner lager dan gemiddeld bij de referentiegemeenten;
- In de meerjarenbegroting nemen de uitgaven aan ICT bij Reusel-De Mierden sterker toe dan bij de referentiegemeenten, waardoor de begrote uitgaven aan ICT de komende jaren circa € 15 per inwoner hoger ligt dan gemiddeld in de referentiegemeenten. De stijging van de uitgaven in meerjarenbegroting van Reusel-De Mierden wordt verklaard door een toename van de bijdrage aan de GRSK en hogere lasten voor interne dienstverlening, waarvan volgens de gemeente circa 50% betrekking heeft op ICT;
- Binnen de totale ICT-uitgaven van Reusel-De Mierden heeft circa € 60 per inwoner betrekking op personele lasten. Daarvan heeft ruim de helft betrekking op personele lasten van het SSC[41] en de rest zijn personele lasten voor ICT van Reusel-De Mierden zelf (automatisering, gegevensbeheer en interne dienstverlening). Daarmee zijn de totale personele lasten voor ICT in Reusel-De Mierden ruim het dubbele van het gemiddelde in de referentiegemeenten (binnen een totaal uitgavenniveau dat vergelijkbaar is);
- Binnen het kader van de opdracht kon niet worden beschikt over kengetallen waarmee het niveau van dienstverlening geduid kan worden, zoals het aantal voorzieningen (apparaten, licenties) en de kwaliteit van de dienstverlening (storingen, beveiliging);
- Conclusie: de uitgaven aan ICT liggen rond het gemiddelde van de referentiegemeenten, maar nemen in de komende jaren naar verwachting sterker toe. Opvallend zijn de relatief hoge personele lasten binnen het totaal van ICT uitgaven in Reusel-De Mierden, waarbij ongeveer de helft van het personeel in dienst is bij de gemeente. Het ontbreekt aan geschikte kengetallen om deze verschillen nader te duiden.

[36] Dit is exclusief taakspecifieke ICT, zoals software voor de uitkeringsadministratie, het verstrekken van reisdocumenten of GEO-informatie.

[37] Daarnaast voert het SSC taken uit op het gebied van geografische informatievoorziening, landmeetkundige werkzaamheden, vastgoedinformatievoorziening en het beheer van basisregistraties. Dit deel van het takenpakket van het SSC valt onder andere taakgebieden en blijft hier buiten beschouwing.

[38] Met uitgaven wordt gedoeld op netto lasten, te weten het saldo van lasten en taakgerelateerde baten, zoals specifieke uitkeringen, leges en heffingen.

[39] Reusel-De Mierden heeft 13.653 inwoners in 2025.

[40] Dit taakgebied omvat naast ICT ook personeel en organisatie, financiën, communicatie, huisvesting en facilitaire zaken.

[41] Dit is globaal afgeleid uit de begroting van de GRSK.

Analyse VTH

Afbakening taakgebied

VTH heeft betrekking op vergunningverlening, toezicht en handhaving in het fysieke domein en in de sfeer van openbare orde en veiligheid.

Een deel van de VTH-taak wordt uitgevoerd door de GRSK, te weten de behandeling van vergunningaanvragen en de uitvoering van toezicht- en handhavingstaken binnen het fysieke domein (controles op naleving van wet- en regelgeving, toezicht op activiteiten en locaties en uitvoering van handhavingstrajecten).

Een ander deel van de VTH-taak wordt uitgevoerd door de gemeente Eersel. Bij het team Toezicht en Handhaving van de gemeente Eersel werken juristen (en een deel bij Reusel-De Mierden zelf). Die houden zich bezig met bezwaar- en beroepsprocedures op het gehele werkterrein van VTH.

Bevindingen

In de analyse focussen we op de uitgaven[42] in de realisatie 2025, waarbij de uitkomsten worden gepresenteerd in euro's per inwoner[43]. We vergelijken de uitgaven voor Reusel-De Mierden met externe referenties in de vorm van het gemeentefonds en twee vergelijkbaar gemaakte referentiegemeenten. Binnen het totale taakgebied maken we onderscheid naar het deel van de taken dat bij een samenwerkingsverband is ondergebracht en het deel van de taken dat Reusel-De Mierden zelf doet.

De voorlopige bevindingen van de vergelijking van Reusel-De Mierden met de externe referenties zijn als volgt:

- De VTH-taak is in het gemeentefonds verdeeld over twee taakgebieden, waarvan de VTH-taken slechts een beperkt deel uitmaken: het taakgebied ruimte, milieu en economie en het taakgebied openbare orde en veiligheid. De totale uitgaven aan ruimte, milieu en economie zijn in Reusel-De Mierden duidelijk lager dan het gemeentefonds. Dit duidt op een lager niveau van dienstverlening en/of meer efficiënte uitvoering. Bij openbare orde en veiligheid zijn de totale uitgaven van Reusel-De Mierden ongeveer gelijk aan het gemeentefonds;
- De totale uitgaven aan VTH-taken (€ 89 per inwoner) zijn ongeveer 50/50 verdeeld over ruimte en veiligheid. De uitgaven aan VTH-ruimte hebben volledig betrekking op de GRSK. De uitgaven aan VTH-veiligheid worden grotendeels door de gemeente zelf gedaan, naast de inzet van toezicht en handhaving door de GRSK (€ 10 per inwoner) en een beperkte bijdrage aan het samenwerkingsverband met Eersel voor de inzet van juristen (€ 6 per inwoner);
- Ten opzichte van de referentiegemeenten zijn de uitgaven aan toezicht en handhaving van Reusel-De Mierden relatief hoog, met name bij veiligheidstaken;
- De komende jaren nemen de verwachte uitgaven duidelijk toe, zowel bij VTH-ruimte als VTH-veiligheid. Dit geldt ook voor de referentiegemeenten, waardoor het verschil met Reusel-De Mierden gelijk blijft;
- Binnen het kader van het onderzoek is niet verkend in hoeverre de hogere uitgaven aan VTH-veiligheid verklaard kunnen worden door bewuste beleidskeuzes (ruimere inzet) of de wijze waarop de taak wordt uitgevoerd;

Conclusie: de uitgaven aan VTH-taken zijn duidelijk hoger dan gemiddeld in de referentiegemeenten, met name bij VTH-veiligheid. Opvallend zijn de relatief hoge uitgaven aan toezicht en handhaving. Het ontbreekt aan geschikte kengetallen om deze

[42] Met uitgaven wordt gedoeld op netto lasten, te weten het saldo van lasten en taakgerelateerde baten, zoals specifieke uitkeringen, leges en heffingen.

[43] Reusel-De Mierden heeft 13.653 inwoners in 2025.

Analyse Participatie

Afbakening taakgebied

Het taakgebied Participatie heeft betrekking op het verstrekken van bijstandsuitkeringen, de uitvoering van het gemeentelijk minimabeleid (bijzondere bijstand, schuldhulpverlening, kwijtschelding), begeleide participatie en arbeidsparticipatie. Een groot deel van deze taak wordt uitgevoerd door Kempenplus, te weten:

- Werk en participatie: ondersteuning inwoners bij het vinden van werk of andere vormen van maatschappelijke participatie (intake en diagnose, trajectbegeleiding, arbeidsontwikkeling, bemiddeling naar werk, werkgeversdienstverlening, re-integratievoorzieningen, jobcoaching, loonkostensubsidies en beschut werk, inclusief begeleiding doelgroep Wsw);
- Inkomensondersteuning: uitvoering algemene bijstand en aanverwante inkomensregelingen (aanvragen en verstrekken van uitkeringen, heronderzoeken, rechtmatigheidscontroles, terugvordering en verhaal). Ook de uitvoering van regelingen op grond van de Participatiewet, de IOAW, de IOAZ en het Besluit bijstandsverlening zelfstandigen (Bbz) valt hieronder;
- Ontwikkeling en begeleiding: ondersteuning inwoners bij het ontwikkelen van vaardigheden die de kansen op de arbeidsmarkt vergroten (onder andere door leer-werktrajecten, scholingsactiviteiten, ontwikkelprogramma's en begeleiding op de werkvloer).
- Inburgering: uitvoering van taken op grond van de Wet inburgering 2021, waaronder de Module Arbeidsmarkt en Participatie en, voor zover van toepassing, casusregie, de brede intake, het opstellen van het Persoonlijk Plan Inburgering en Participatie (PIP), het monitoren van de voortgang en de begeleiding van inburgeraars richting participatie, opleiding en werk;
- Beleidsvoorbereiding en bedrijfsvoering: voorbereiding van beleid op het terrein van de Participatiewet, Wsw, IOAW, IOAZ, Bbz en de Wet inburgering 2021, het doen van voorstellen aan de colleges en het uitvoeren van administratieve, juridische en ondersteunende werkzaamheden die voortvloeien uit de uitvoering van deze regelingen.

Een deel van het minimabeleid wordt uitgevoerd door de GRSK, te weten schuldhulpverlening. De bijzondere bijstand is per 2026 overgeheveld van de GRSK naar Kempenplus (bij deze analyse over boekjaar 2025 zat bijzondere bijstand dus nog bij GRSK).

Bevindingen

In de analyse focussen we op de uitgaven[44] in de realisatie 2025, waarbij de uitkomsten worden gepresenteerd in euro's per inwoner[45]. We vergelijken de uitgaven voor Reusel-De Mierden met externe referenties in de vorm van het gemeentefonds en twee vergelijkbaar gemaakte referentiegemeenten. Binnen het totale taakgebied maken we onderscheid naar het deel van de taken dat bij een samenwerkingsverband is ondergebracht en het deel van de taken dat Reusel-De Mierden zelf doet.

De bevindingen van de vergelijking van Reusel-De Mierden met de externe referenties zijn als volgt:

- De taken die Kempenplus uitvoert voor de gemeente Reusel-De Mierden maken deel uit van het taakgebied Participatie[46]. De uitgaven aan dit taakgebied bedragen in Reusel-De Mierden circa € 330 per inwoner, tegenover een bedrag van circa € 350 per inwoner in het gemeentefonds. Dit duidt op een lager niveau van dienstverlening en/of meer efficiënte uitvoering;[47]
- De uitgaven aan participatie zijn met circa € 330 per inwoner in Reusel-De Mierden vergelijkbaar met het gemiddelde van de referentiegemeenten (circa € 335 per inwoner);

[44] Met uitgaven wordt gedoeld op netto lasten, te weten het saldo van lasten en taakgerelateerde baten, zoals specifieke uitkeringen, leges en heffingen.

[45] Reusel-De Mierden heeft 13.653 inwoners in 2025.

[46] Dit betreft de netto uitgaven aan bijstand, minimabeleid, begeleide participatie en arbeidsparticipatie.

[47] In het gemeentefonds wordt ervanuit gegaan dat bijstandsuitkeringen volledig worden gedekt door de specifieke uitkering BUIG en daardoor niet drukken op de algemene middelen van gemeenten.

- De komende jaren nemen de verwachte uitgaven duidelijk toe, met name bij bijstandsuitkering en arbeidsparticipatie, waardoor op basis van de meerjarenbegroting niet langer sprake lijkt te zijn van relatief lage uitgaven. Ten opzichte van de referentiegemeenten geldt dit nog sterker, omdat daar de komende jaren per saldo lagere uitgaven worden begroot;
- Meer dan 90% van de totale uitgaven van Reusel-De Mierden aan participatie betreft de gemeentelijke bijdrage aan Kempenplus (circa € 308 per inwoner). Daarvan heeft bijna 2/3 betrekking op uitgaven aan arbeids- en begeleide participatie, en 1/3 op uitgaven aan bijstand en minimabeleid;[48]
- Het enige taakonderdeel waarbij zowel in 2025 als in de meerjarenbegroting sprake is van relatief hoge uitgaven ten opzichte van de referentiegemeenten, betreft het minimabeleid. Van de totale uitgaven aan minimabeleid (circa € 53 per inwoner) wordt in 2025 ruim de helft uitgegeven door Kempenplus. Het overige deel wordt uitgegeven door Reusel-De Mierden zelf en een klein deel door de GRSK;
- Binnen het kader van het onderzoek is niet verkend in hoeverre de hogere uitgaven aan minimabeleid verklaard kunnen worden door het niveau van dienstverlening (meer of ruimere regelingen) of de uitvoering;
- Conclusie: de uitgaven aan participatie liggen rond het gemiddelde van de referentiegemeenten, maar nemen in de komende jaren naar verwachting sterker toe. Opvallend zijn de relatief hoge uitgaven aan minimabeleid binnen het totaal van participatie in Reusel-De Mierden, waarbij ruim de helft van het budget wordt besteed door Kempenplus en een beperkt deel door de GRSK. Het ontbreekt aan geschikte kengetallen om deze verschillen nader te duiden.

[48] Een beperkt deel heeft betrekking op inburgering en opvang vluchtelingen. Dat valt onder een ander taakgebied (basisvoorzieningen) en blijft hier buiten beschouwing.

F. Detailuitwerking scenario's: impact, randvoorwaarden en transitiestappen

Scenario optimaliseren

Impact:
De impact van dit scenario, zowel financieel, juridisch als personeel, is relatief beperkt in kwantitatieve zin. Dit omdat er in de basis geen grote wijzigingen worden doorgevoerd zoals het anders inrichten van samenwerkingen, het elders positioneren van taken of het toevoegen van personeel. De impact op de drie invalshoeken zit dan ook vooral in het verbeterpotentieel zoals beschreven in het verbeterplan en in de constateringen uit de financiële analyse (spiegel en benchmark) welke aanleiding kunnen geven tot (politiek) gesprek over allocatie van middelen en beleidskeuzes. Toch heeft het uittreden van Oirschot zodanige consequenties dat het noopt tot eventueel herzien van bestaande afspraken/bestaande governance van de GRSK en het eventueel toevoegen van extra formatie in het kader van kwetsbaarheid (specifiek op VTH).

1. Juridisch/governance
Er vinden geen fundamentele veranderingen plaats in het samenwerkingslandschap en/of de inrichting van organisaties. Wel vraagt (de impact van) het uittreden van Oirschot expliciet gesprek met de partnergemeenten. Dit geldt met name binnen de GRSK, waar met Oirschot één van de vijf eigenaren uittreedt. Dit vraagt herbronnen van de werking van de GRSK-governance (dynamiek en verhoudingen worden anders dan in de huidige situatie). Specifiek op VTH en het SSC roept het ook vragen op over kwetsbaarheid, omdat VTH alleen nog samen met Eersel wordt afgenomen en SSC-taken baat hebben bij een zo robuust mogelijke omvang. Dit kan aanleiding geven om, met de andere betrokkenen, aanvullend te kijken wat nodig is om de robuustheid blijvend vorm te geven in GRSK-verband.

VTH: Taken onder GRSK met alleen Eersel
Deze taken worden uitgevoerd met de gemeente Eersel en zijn in de GRSK bestuurlijk-inhoudelijk toebedeeld aan de bestuurscommissie VTH. De bestuurscommissie wordt niet alleen bemenst door Reusel- De Mierden en Eersel, maar ook door Oirschot. Dat betekent dat ook de andere gemeente invloed (kunnen) uitoefenen op of zelfs zeggenschap hebben over de beslissingen die op deze taken (en op de bedrijfsvoering die deze taken raakt) betrekking hebben. Bij uittreding van Oirschot is er dan een bestuurscommissie met twee leden.

Een bestuurscommissie wordt in de regel ingesteld met het oog op een doelmatiger en doeltreffendere uitoefening van de taken en bevoegdheden. Besluiten kunnen sneller en praktischer worden genomen, specifieke belangen of een afgebakend takenpakket zoals VTH kunnen beter worden behartigd. Maar ook kan de verbinding tussen regio en eigen lokale praktijk daardoor beter aan elkaar verbonden worden.

De vraag is of een bestuurscommissie voor twee van de drie VTH- deelnemers nog tegemoetkomt aan deze invulling van een bestuurscommissie. In de GRSK wordt onderscheid gemaakt in de overdracht (delegatie) en opdracht (mandaat) van taken VTH aan de deelnemende gemeenten, maar niet naar het totale takenpakket van de deelnemers. Indien slechts twee deelnemers de VTH-taken inbrengen, zou dat ook in de GR kunnen worden opgenomen. En op basis daarvan een bestuurscommissie formeel kunnen worden ingesteld voor deze twee gemeenten. Het voordeel is dat inhoud en bedrijfsvoering op één plek blijven.
Wordt er geen bestuurscommissie ingesteld, dan loopt alles via het AB (of gemandateerd langs het DB). Maar ook dan geeft het de andere partijen (in theorie) zeggenschap via het AD/DB over die VTH-taken.

Dit roept de vraag of de samenwerking in de GRSK nog voldoet aan het doel waarvoor het in de GRSK is opgenomen. Is er voldoende slagkracht, is er een robuuste organisatie, worden de beoogde doelen gehaald etc. De directe zeggenschap kan ook geregeld worden door de taken zelf uit te voeren of een andere samenwerking

met bijvoorbeeld alleen Eersel in te richten. De aansturing vanuit de gemeente en de middelen zijn dan direct gelieerd aan die uitvoering. Daarbij kan gekozen worden om het personeel over te nemen dan wel nog steeds de bedrijfsvoering de GRSK in te schakelen.

2. **Personeel**

Op personeel vlak is de impact meer kwalitatief. Er wordt, zoals beschreven in het verbeterplan, vooral een verbetering gevraagd van de wijze van sturen en samenwerken. Dit geldt zowel voor de kant van Reusel-De Mierden (goed opdrachtgeverschap, juiste rolneming, geven van heldere kaders) als bij de samenwerkingen (goed opdrachtnemerschap, expliciet maken van afwegingen, communiceren over kwaliteit en daar de ruimte voor krijgen). Dit komt naast scherpe rollen en afspraken, ook aan op elkaar kennen, aanspreken én vertrouwen, oftewel op samenwerken.

Aanvullend zien we aanleiding om tijdelijke formatie toe te voegen om verschillende optimaliseringsstappen vorm te geven (uitvoeren verbeterplan, vormgeven toegang). Deze rol en omvang lichten we in de financiële bijlage (G) nader toe.

Voor wat betreft impact op de structurele formatie gaat het vooral om de doorkijk vanaf 1-1-2028, omdat dat het moment is dat Oirschot uittreedt. Specifiek op VTH is deze impact relatief groot. Door GRSK wordt op dit moment 7,42 Fte aan Reusel-De Mierden toegerekend. Daarnaast wordt er uiteraard VTH-formatie toegerekend aan Eersel. Op basis van eerder gehanteerde toedeling (Opnieuw verbinden) is daarbij het vertrekpunt dat van de totale VTH-formatie 57-61% bestaat uit het onderdeel Vergunningen (incl. applicatiebeheer) en 39-43% uit Toezicht en Handhaving (incl. BAG) (exacte verdeling nader vast te stellen). De kwetsbaarheid op deze beide onderdelen neemt dus toe, in iets hogere mate voor Toezicht en Handhaving. Een doorkijk op mogelijke structurele formatie-uitbreiding vanaf 2028 wordt gegeven in bijlage G.

3. **Financieel**

De directe financiële impact van het scenario optimaliseren is in verhouding het laagst. Zie voor een uitwerking bijlage G.

Risico's en randvoorwaarden:

Toekomstbestendigheid

Dit scenario is binnen de gestelde horizon van vijf jaar goed uitvoerbaar, juist omdat het niet vraagt om een fundamentele herinrichting van taken of samenwerkingsverbanden, maar om het gerichter benutten en aanscherpen van het bestaande. Tegelijkertijd stelt deze route duidelijke randvoorwaarden. De toekomstbestendigheid van het scenario hangt in belangrijke mate samen met bredere ontwikkelingen in de omgeving, waaronder de toenemende complexiteit van opgaven (jeugdzorg, wmo-gebruik, Omgevingswet, automatisering, zie bijlage D), ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en in het bijzonder het uittreden van Oirschot, dat directe gevolgen heeft voor de robuustheid van delen van het samenwerkingslandschap. De organisatorische robuustheid vraagt het meest expliciet aandacht bij het SSC (kan voldoende antwoord worden geboden op nieuwe ontwikkelingen? Is de omvang groot genoeg, ook naar de toekomst toe?) en bij GRSK-VTH en Milieu (blijft de omvang, gegeven het uittreden van Oirschot, robuust genoeg? Hoe kan dit het best georganiseerd worden samen met Eersel?).

Wat betreft een potentieel risico en daarmee gelijk wat daarin randvoorwaardelijk is, zijn we expliciet: aandacht voor samenwerken en dit fundamenteel verankeren in de eigen organisatie kost tijd, geld en aandacht. Zonder dat, zoals ook in de voorgaande tekst is gesteld, is het risico groot dat potentiële verbeteringen niet worden gerealiseerd. Om die reden stellen we ook voor dat specifiek met het verbeterplan aan de slag gegaan wordt door een daarvoor aangewezen projectleider.

Bestuurlijke uitlegbaarheid

Bestuurlijke uitlegbaarheid blijft een relevant aandachtspunt, omdat de bestaande lappendeken aan samenwerkingsvormen grotendeels in stand blijft en daarmee ook een zekere mate van organisatorische complexiteit behouden blijft. Vanuit het verbeterplan wordt aandacht gegeven aan het meer hanteerbaar maken van die complexiteit, maar het aantal schakels blijft gelijk dus verbetering zit hem vooral op het maken van expliciete en toetsbare afspraken, rollen en werkwijzen (en niet op structuur van het samenwerkingslandschap).

Grip
Voor wat betreft grip geldt dat de sturingsmogelijkheden binnen dit scenario in beginsel aanwezig zijn, maar in de praktijk nog niet altijd volledig worden benut (zie in het bijzonder verbeterplan ten aanzien van governance hoofdstuk 5.4). Juist daarom vormt het beter gebruiken van de bestaande bestuurlijke en ambtelijke gereedschapskist een wezenlijk onderdeel van deze optimalisatierichting, mede in relatie tot het vormgeven van nabijheid en de mogelijkheid om tijdig bij te sturen op inhoud, financiën en prioriteiten. Als de gemeente grip wil hebben zal deze een duidelijk opvatting moeten hebben over wat dat voor haar betekent (financiële grip en/of juist meer op effectniveau) en hoe dat er uit moet zien. Aanwezige kennis en kunde om binnen samenwerkingen te kunnen sturen en daarmee grip te hebben op wat er gebeurd is een kwestie van ontwikkelen, aantrekken, op orde houden en vooral doen. Het fundamentele gesprek over de maatschappelijke bijdrage/doelen dat in beginsel bij Reusel-De Mierden gevoerd moet worden, kan ook bijdragen aan het met elkaar scherper stellen van op welke onderwerpen meer grip en daarmee mogelijk andere sturing/verantwoording vereist is, en op welke onderdelen dat niet het geval is (ook dat laatste vraagt een expliciete afweging).

Impact op regionale verhoudingen
De impact op de onderlinge relaties in de regio is in dit scenario naar verwachting eerder positief dan negatief, omdat het uitgangspunt niet is om de samenwerking te stoppen, maar om gezamenlijk te verbeteren. Hoewel dit onderzoek door Reusel-De Mierden voor de andere betrokken organisaties aanvankelijk als een verrassing kwam, brengt het nu al reflectie en beweging op gang, waardoor samen optimaliseren een realistisch en constructief vervolg lijkt te zijn in de samenwerking.

Mate van afhankelijkheid
Tegelijkertijd moet onderkend worden dat dit scenario in belangrijke mate afhankelijk is van het draagvlak bij en de inzet van de andere deelnemende gemeenten en de samenwerkingen als geheel, omdat optimaliseren per definitie een gezamenlijke opgave is die ook vorm en (door)ontwikkeling vereist binnen die deelnemende gemeenten. Het verbeterplan wordt niet voor niets als eerste aanzet gepresenteerd, dit is niet iets dat Reusel-De Mierden de andere deelnemers oplegt, maar wat in samenspraak gestalte moet krijgen. Optimaliseren vraagt daarbij om een bewuste fasering, omdat niet alles in een keer kan, om blijvende aandacht voor de relationele kant van samenwerken en om het scherper vastleggen van afspraken over rollen, verantwoordelijkheden en werkwijzen. Naast dit is het blijvend opleiden van medewerkers en bestuurders in het werken in samenwerkingen cruciaal. Op die manier wordt er constant gericht ingezet op de combinatie van de goede relatie en duidelijke afspraken waarmee ook uitvoering wordt gegeven aan de belangrijkste beheersmaatregel binnen dit scenario (elkaar voortdurend opzoeken, open communiceren en ruimte bieden voor verschillende inzichten binnen het geheel).

Mogelijke transitiestappen en tijdlijn:
Eerste stap (0–3 maanden):
Gemeenteraad en college spreken expliciet uit dat 'huidig optimaliseren' de voorkeursrichting is (eventueel specifiek op welke gebieden) en verbinden daaraan een bestuurlijke opdracht voor de komende twee jaar. Deze opdracht omvat drie onderdelen: (1) het vaststellen van de prioritaire verbeterpunten uit hoofdstuk 6, (2) het benoemen van de resultaten die uiterlijk over twee jaar zichtbaar moeten zijn en (3) het aanscherpen van de inrichting van opdrachtgever- en eigenaarschap binnen de gemeente. In deze fase wordt tevens een tijdelijke

trekker aangewezen die de uitvoering coördineert, de voortgang bewaakt en het samenspel tussen Reusel-De Mierden, de samenwerkingen en de partnergemeenten ondersteunt. Daarnaast is het van belang om het bijbehorende budget vrij te maken.

Fase 1: 0–6 maanden:

- In de eerste zes maanden wordt er een gezamenlijk (dus met de deelnemende organisaties) vertrekpunt bepaald. Reusel-De Mierden voert met GRSK, KempenPlus en de partnergemeenten een bestuurlijke en ambtelijke startdialoog over de uitkomsten van dit rapport en de gezamenlijke verbeteragenda en bouwt daarmee door aan dat wat met dit onderzoek is gestart.
- Parallel hieraan werkt de gemeente intern drie zaken uit: een scherper beeld van wat zij verstaat onder grip, nabijheid en gewenste dienstverlening, een werkbare en expliciete scheiding tussen eigenaar- en opdrachtgeverschap en een overzicht van de overlegtafels, rapportages en afspraken die aanpassing vragen. Aan het einde van deze fase ligt er een bestuurlijk afgestemde uitvoeringsagenda met prioriteiten, verantwoordelijken, planning en een beperkte set indicatoren om op te kunnen sturen.
- Voor het sociaal domein wordt in deze fase een bestuursopdracht voorbereid voor de invulling/vormgeving van de integrale toegang: wat moet lokaal, wat kan regionaal blijven en hoe wordt casusregie eenduidig belegd?

Fase 2: 6–12 maanden:

- In het tweede halfjaar worden de eerste verbeteringen in de praktijk zichtbaar. Voor GRSK en KempenPlus betekent dit in ieder geval: helderdere rolduiding, eerdere agendering van besluiten, beter voorspelbare stukken voor college en raad en een compactere, beter uitlegbare rapportagestructuur. Reusel-De Mierden zet zich gericht in om 'draagvlak creëren voor besluitvorming' in samenspraak met de partners vorm te geven.
- In samenspraak tussen Reusel-De Mierden en het SSC-GRSK ligt het accent op verbetering van prioritering (wat moet nu echt en wat kan later) en communicatie over keuzes in projecten en dienstverlening. Naast dit ook een opdracht formuleren in het licht van weerbaarheidsplan SSC in samenspraak met de deelnemende gemeenten.
- Voor VTH en milieu ligt de nadruk op het aanscherpen van werkafspraken met Eersel en GRSK over nabijheid, aanspreekpunten, overdrachten en escalatie.

Fase 3: 12–24 maanden:

- In het tweede jaar verschuift de aandacht van opstarten naar meer borgen. De nieuwe werkwijzen worden dan getoetst. Reusel-De Mierden beoordeelt samen met partners of de verbeteringen daadwerkelijk leiden tot meer voorspelbaarheid, betere sturing, meer nabijheid en een betere behandeling van complexe vraagstukken.
- Op basis van de uitkomsten van de gezamenlijk uitgevoerde bestuursopdracht met de deelnemende gemeenten wordt uiterlijk in deze periode een gedragen keuze gemaakt over eventuele wijzigingen in het organisatiemodel.
- Voor governance betekent dit dat rapportage-, overleg- en verantwoordingslijnen niet langer ad hoc zijn, maar onderdeel vormen van de reguliere planning- en controlcyclus.
- In deze fase vindt een expliciet evaluatiemoment plaats: wat is gerealiseerd, wat vraagt meer tijd en op welke punten is een zwaardere structuurwijziging alsnog nodig?

Communicatie en draagvlak gedurende het hele traject:

- Dit scenario is alleen kansrijk als communicatie niet als sluitstuk, maar als integraal onderdeel van de aanpak wordt gezien. Intern vraagt dit om frequente terugkoppeling aan management, college en raad over voortgang, dilemma's en tussenresultaten.

- Richting raad is van belang dat tussentijds niet alleen procesinformatie wordt gegeven, maar ook inhoudelijk wordt teruggekoppeld op de vier beoordelingscriteria uit hoofdstuk 4: robuustheid, flexibiliteit, effectiviteit en nabijheid.

Besluit- en evaluatiemomenten:

- Om te voorkomen dat optimaliseren vrijblijvend blijft, verdient het de aanbeveling drie vaste momenten af te spreken: een startbesluit in de eerste drie maanden, een tussenbalans na circa negen tot twaalf maanden en een eindevaluatie na uiterlijk twee jaar die dan voldoende input geeft voor de eerder beoogde evaluatie in 2029.

Scenario huidig op de schop

Impact:

1. **Juridisch/governance**

Impact juridisch/governance op het Sociaal Domein

Samenvoegen van de taken in het sociaal domein kan op twee manieren: overgaan van taken van KempenPlus naar GRSK (beschreven als variant A) of overgaan van taken GRSK naar KempenPlus (beschreven als variant B).

Variant A – Overdracht van alle taken van KempenPlus naar GRSK

Overdracht van alle taken door alle gemeenten

KempenPlus (ook Bergeijk, Bladel, Eersel) overdracht van **alle** taken op het gebied van de Participatiewet c.a. naar GRSK kan alleen bij unanimiteit van besluitvorming door raden en colleges alle gemeenten. Tot een dergelijke opheffing kan op elk moment door de colleges met toestemming van de raden besloten worden. In dat geval is er geen sprake van uittreding, maar van opheffing van KempenPlus. Er een liquidatieplan te komen dat voorziet in de financiële, organisatorische en personele gevolgen van de opheffing. Over de kosten worden afspraken gemaakt (bijvoorbeeld een verdeling naar rato van de bijdrage). Het personeel gaat in beginsel op basis van overgang van onderneming (regeling in het Burgerlijk Wetboek) in zijn geheel over met behoud van baan. Op termijn kan dit qua bedrijfsvoeringskosten/overhead goedkoper zijn.

Een nadeel is dat in zijn algemeenheid blijkt dat een GR met steeds meer inhoudelijke taken de neiging zich heeft zich steeds zelfstandiger te gaan gedragen. Daaraan draagt bij dat veel taken zijn overgedragen waarover de gemeente qua beleidsvoorbereiding en qua uitvoering weinig meer te zeggen heeft. De vraag is of de gemeente met het vaststellen van het beleid nog voldoende zeggenschap over de inhoud kan hebben. Vergeleken kan worden met bijv. Veiligheidsregio, GGD, Omgevingsdienst, waar die tendens ook gezien wordt. Dit vraagt aandacht in de wijze van organiseren en de te maken afspraken.

De overdracht alleen door Reusel-De Mierden

De overdracht alleen door Reusel-De Mierden van taken Participatiewet c.a. van KempenPlus naar GRSK bestaat uit twee fases: eerst een uittreding uit KempenPlus en daarna het inbrengen van die taken in de GRSK.

Uittreding Reusel-De Mierden uit KempenPlus

Proces: vanwege de samenhang van de taken is uitgangspunt dat alle taken van Reusel-De Mierden over gaan. Er is dan sprake van algehele uittreding van Reusel-De Mierden uit KempenPlus als bedoeld in de uittredingsbepalingen van de GR. Het proces kent twee stappen uittreding uit KempenPlus en toetreding tot GRSK.

Bestuurlijk: daarvoor is een collegebesluit nodig met toestemming van de raad. Andere deelnemers en de GR zelf hebben daar direct geen invloed op. Wel indirecte invloed via het uittredingsplan, waarin alle aspecten (financieel, personeel, organisatie, juridisch, dienstverlening) aan de orde komen en waarin ook de gevolgen voor de achterblijvende gemeenten en de GR beschreven moeten worden. Ook betekent uittreden dat de colleges van andere gemeenten kunnen gedurende drie maanden na toezending een zienswijze op het uittredingsplan naar voren brengen bij het bestuur. Redelijke uitleg is dat de raden er vanwege de financiële impact voor de andere gemeenten ook bij betrokken worden.

Termijn (formeel): uittreding kan niet eerder plaatsvinden dan tegen 31 december van het tweede kalenderjaar volgend op de datum van de ontvangstdatum bij bestuur. De uittreding duurt dus ongeveer 2 jaar, tenzij het bestuur (op basis van het concept-uittredingsplan en de bijbehorende onderhandelingen tussen partijen) beslist dat het korter kan.

Kosten: het bestuur stelt een uittredingsplan met daarin de frictiekosten en desintegratiekosten + 10% risico-opslag. Deze kosten worden gedragen door de uittredende gemeente. Frictiekosten kunnen mogelijk opgevangen worden doordat personeel overgaat naar GRSK. Boven op deze kosten moeten er ook kosten worden gerekend voor het begeleiden van het gehele proces die boven op de eerdergenoemde kosten komen. Een indicatie van de hoogte van deze kosten wordt gegeven bij de financiële impact.

Inbrengen taken Participatiewet en aanverwanten in GRSK:
Proces: toetreding met extra taken in GRSK is een wijziging van de GR vanwege taakuitbreiding.
Bestuurlijk: daartoe kan door het college en de raad van Reusel-De Mierden elk moment worden besloten. Het vergt echter een wijziging van de GR, zodat ook de colleges en raden zich erover buigen, door meerderheid van de deelnemers. Toetreding is afhankelijk van andere deelnemers.
Termijn: Hele proces duurt minimaal 2 jaar (formeel wijziging GR'en door alle deelnemers met besluiten van colleges en toestemmingen van raden) en organisatorisch (ontvlechting KempenPlus en invlechting GRSK). GRSK dient daarna door alle andere deelnemers gewijzigd te worden.

Voordeel is dat de taken binnen het sociaal domein onder één dak komen bij de GRSK en dat de sturing voor de gemeente Reusel-De Mierden daarmee overzichtelijk wordt. De eenheid en integraliteit binnen het sociaal domein kan daardoor meer tot zijn recht komen.

Nadelen aan dit scenario zijn echter veel meer en wegen niet op tegen de gevolgen van deze exercitie.
Binnen het geheel van de samenwerking tussen de gemeenten ontstaat een grotere versnippering van huidige taken Participatiewet c.a. onder zowel GRSK (Reusel-De Mierden) als KempenPlus (andere gemeenten). Dat is niet aan te raden zowel inhoudelijk (hetzelfde werkveld door twee GR'en), organisatorisch (schaalnadeel, expertise, efficiency) als qua afstemming (dan dient regionaal een andere afstemming gezocht te worden). Vraag is wat dit scenario betekent voor de andere gemeenten in KempenPlus, zowel qua uitvoering van de taken als financieel. Dit zal tot uiting komen in het uittredingsplan, waarin ook de kosten voor de andere gemeenten zullen worden doorgerekend.
In de relatie tussen de diverse Kempengemeenten kan dit leiden tot verscherping van standpunten en tot vertroebeling van relaties onderling. Invlechting van inhoud van de taken, met het plaatsen bijbehorende personeel, administratieve processen e.d. kost tijd en veel geld. Waarbij de kwaliteit vooralsnog niet voorop staat/kan staan, omdat de integratie van inhoud en processen eerst de aandacht vraagt (transitiefase). De kosten die hiermee gepaard gaan komen voor rekening van Reusel-De Mierden. KempenPlus zit al in proces van verbetering (zie rapport Berenschot) op hun huidige taken en de invulling daarvan. Deze overdracht zou een extra last betekenen.

Variant B - In geval van taken van GRSK naar KempenPlus (t.b.v. eenheid in sociaal domein)
In deze variant gaat een deel van de taken, Jeugdwet en Wet maatschappelijke ondersteuning c.a. ten behoeve van de eenheid van het sociaal domein over van de GRSK naar KempenPlus.

Ook deze variant kent twee stappen: Uittreding met die taken uit GRSK om vervolgens toe te treden tot KempenPlus.

Uittreding taken GRSK proces:
Proces: verplaatsen taken wordt geregeld in bepalingen over uittreding in de GR. Dit wordt gelijkgesteld met uittreding als geheel. AB stelt een uittredingsplan op met gevolgen van gedeeltelijke uittreding. Zienswijzeprocedure door de colleges. Zienswijzen door raden wordt niet genoemd; als de uittredingsbepalingen in werking treden, is een uitleg mogelijk dat ook de raden zienswijze kunnen indienen vanwege de financiële gevolgen.

Bestuurlijk: hiervoor is een besluit van het college nodig met toestemming van de raad. Besluit wordt toegezonden aan het AB: dan start het proces.
Termijn: uittreding kan pas tegen 31 december van het tweede kalenderjaar volgend op de ontvangstdatum van het verzoek aan het AB. Proces duurt minimaal een jaar en past binnen de hiervoor aangegeven termijn van uittreding. Daarna dient de GR door alle deelnemers gewijzigd te worden.

Inbrengen taken Jeugd en Wmo van GRSK naar KempenPlus
*Proces: a*lle taken zijn uitvoeringstaken en kunnen bij KempenPlus worden ondergebracht. Hiervoor is een wijziging van de GR nodig met besluit van colleges en zienswijzen en toestemming van de raden van alle deelnemers.
Bestuurlijk: hiervoor is besluit van college en toestemming raad voor nodig om van GR te veranderen.
Termijn: geen voorgeschreven termijn. Hangt af van de snelheid van uittreding uit de GRSK en de snelheid waarmee deze taken geïmplementeerd kunnen worden.

Voordeel: afweging dient gemaakt te worden of overheveling de inhoud van uitvoering binnen het sociaal domein op de diverse velden beter maakt en tegemoetkomt aan het beleidsdoel van de gemeente. Daarnaast: wat hebben we als gemeente daarvoor over? Groot deel van het sociaal domein komt voor de gemeente onder één dak. Alle door GRSK uitgevoerde taken, zowel gedelegeerd als gemandateerd, vallen onder de noemer uitvoering, zijn derhalve college-aangelegenheden en kunnen bij de BVO KempenPlus worden ondergebracht. Vergelijkbaar met proces 'bijzondere bijstand' in 2023. Vanuit de governance gericht op één GR is dit makkelijker te sturen.

Nadelen: invlechting van inhoud van de taken, met het plaatsen van bijbehorende personeel, administratieve processen e.d. kost tijd en veel geld. Waarbij de kwaliteit vooralsnog niet voorop staat/kan staan, omdat de integratie van inhoud en processen eerst de aandacht vraagt (transitiefase).

KempenPlus zit al in proces van verbetering (zie rapport Berenschot) op hun huidige taken en de invulling daarvan. Deze overdracht in dit scenario zou extra last betekenen. Nadeel is ook dat het sociaal domein binnen de Kempengemeenten hierdoor versnipperd uitgevoerd wordt met de kans om minder harmonisatie, grotere diversiteit van het aanbod tussen gemeenten (en mogelijke scheefgroei tussen gemeenten).
Bestuurlijke drukte wordt niet navenant minder; alleen minder vergaderingen, omdat er maar één bestuur is maar ambtelijke afstemming blijft onvermijdelijk. Het is aannemelijk dat de kosten hoog zullen zijn bij uittreden, omdat dit plan ook de (hogere, want minder deelnemers) kosten voor de andere gemeenten en voor een hogere overhead van de GRSK daarin verdisconteerd.

Impact juridisch/governance op VTH
Taken van GRSK naar Reusel-De Mierden in de samenwerking met Eersel
*Proces: o*verdracht taken volgt procedure uittreding uit GR (zie bovenstaand). Samenwerkingsovereenkomst met Eersel nodig, waarin dezelfde elementen opgenomen worden als in de GR: taken, bestuurlijke en ambtelijke aansturing, informatie en verantwoording, financiën. Service van dienstverlening (kwaliteit, nabijheid) moet daarin geregeld worden.
Bestuurlijk: betekent ook een wijziging van de GR. Zienswijze en toestemming van alle raden en besluiten alle colleges zijn nodig.
Termijn: uittreding uit GR mogelijk na 2 jaar, tenzij door AB korter besloten.

Nadeel: uitvoeringsprogramma VTH 2026 is net vastgesteld en komt, indien voor dit scenario wordt gekozen, daarmee naar de omgeving onzorgvuldig over. Benadrukt ook de samenhang van de uitvoering VTH. VTH-taken blijven verdeeld over Reusel-De Mierden/Samenwerking Eersel/ODZOB, waarbij Omgevingswet vraagt om integrale benadering. Op termijn is het niet ondenkbaar dat de vraag gesteld (al dan niet onder dwang van de

hogere overheid) wordt in hoeverre de VTH-taken naar een meer robuuste organisatie als de ODZOB overgeheveld zouden moeten worden. Het voorgaande op basis van steeds meer bemoeienis van de die hogere overheid i.r.t. Omgevingswet en daaraan gelinieerde onderwerpen zoals IBP-VTH en het nieuwe BOA-bestel.

2. **Personeel**.

Taken in samenwerkingen blijven gelijk, maar door de aanpassingen in de inrichting van het samenwerkingslandschap heeft dit scenario duidelijke impact. Dit komt doordat daar waar taken op een andere plek worden gepositioneerd (verandering van organisatie, standplaats, werkprocessen etc.) het tot onrust leidt en tijd om weer goed in het werkproces te komen. Een transitiefase waarin de focus op opbouwen van de nieuwe inrichting van het samenwerkingslandschap ligt, moet dus ook worden voorzien. Overeenkomstig de aanbeveling bij 'Optimaliseren', zien wij dan ook het aanstellen van een projectleider als noodzaak om de transitie te coördineren (zie bijlage G).

Voor wat betreft structurele formatie gaat het vooral om de doorkijk vanaf 1-1-2028, omdat dat het moment is dat Oirschot uittreedt en binnen dit scenario ook het moment is waarop taken in direct verband met Eersel georganiseerd kunnen zijn. Specifiek op VTH is deze impact relatief groot. Door GRSK wordt op dit moment 7,42 Fte aan Reusel-De Mierden toegerekend. Daarnaast wordt er uiteraard VTH-formatie toegerekend aan Eersel. Op basis van eerder gehanteerde toedeling (Opnieuw verbinden) is daarbij het vertrekpunt dat van de totale VTH-formatie 57-61% bestaat uit het onderdeel Vergunningen (incl. applicatiebeheer) en 39-43% uit Toezicht en Handhaving (incl. BAG) (exacte verdeling nader vast te stellen). De kwetsbaarheid op deze beide onderdelen neemt dus toe, in iets hogere mate voor Toezicht en Handhaving. Een doorkijk op mogelijke structurele formatie-uitbreiding vanaf 2028 wordt gegeven in bijlage G.

3. **Financieel**

Qua kosten is er in dit scenario sprake van project-, frictie- en transitiekosten (eenmalige uitgaven). Dit neemt toe naarmate je meer op de schop gooit. Financiële ontwikkelingen op de langere termijn zijn binnen dit scenario sterk afhankelijk van gemaakte keuzes. In bijlage G gaan we specifieker in op deze verschillende soorten kosten. Daarnaast zijn ook enkele besparingen denkbaar, welke ook worden toegelicht.

Risico's en randvoorwaarden:

Toekomstbestendigheid

Van de drie uitgewerkte scenario's is de realisatietermijn van dit scenario het langst, specifiek voor het samenvoegen van de sociaal domeintaken (zie beschrijving impact juridisch/governance). Echter is het scenario wel binnen de gestelde horizon van vijf jaar uitvoerbaar, maar moet er ernstig rekening mee worden gehouden dat in deze periode zaken nog niet zo soepel verlopen en incidenten blijven voorkomen die op den duur weer kunnen leiden tot ongenoegen binnen bestuurlijke en ambtelijke organisatie.

Voor wat betreft de externe ontwikkelingen in het sociaal domein, waarbij de ontwikkeling is richting meer omvang en meer complexiteit (zie bijlage D), draagt het samenvoegen van de uitvoerende sociaal domeintaken onder één organisatie positief bij aan de toekomstbestendigheid. Bij de toenemende volumes wordt aangesloten door het werk te organiseren in een groter verband, bij de complexiteit door de verschillende pijlers van het sociaal domein (Jeugd, Wmo, Participatie) bij elkaar te plaatsen, wat beter in staat stelt tot integraal werken (de inrichting is daarbij randvoorwaardelijk maar komt uiteindelijk aan op werkwijzen en het met elkaar vormgeven in de praktijk).

Op het gebied van de VTH-keten is het beeld voor wat betreft de toekomstbestendigheid tweeledig. Ook hier is het meer centraliseren van taken en het verminderen van het aantal schakels helpend om antwoord te kunnen bieden op (lopende) externe ontwikkelingen zoals de Omgevingswet en aandacht geven aan het steeds vaker voorkomen in plattelandsgemeenten van ondermijning. Echter, met het uittreden van Oirschot uit GRSK-VTH en de milieusamenwerking neemt de huidige robuustheid af. Dit noopt tot herbezinning, waarbij de keuze gemaakt kan worden om taken terug te halen (zie scenario deels terughalen) of om op termijn te kijken welke rol de

Omgevingsdienst kan spelen in termen van plustaken. Daarbij kent de VTH-keten enkele belangrijke ontwikkelingen als de Omgevingswet, het nieuwe boa-bestel en de IBP-VTH (zie bijlage D). Dit maakt dat juist meer schaalniveau wordt gevraagd en te rechtvaardigen is. Specifiek op het handhavingsdeel (boa's, beweging naar meer strafrechtelijk) vormt dat een belangrijk aandachtspunt, omdat het op basis van de gevoerde gesprekken niet aannemelijk is dat Eersel dit in een directe samenwerking met Reusel-De Mierden realistisch te organiseren acht.

Op het gebied van het SSC gebeurt in dit scenario niets qua inrichting. Wel is ook hier de vraag in hoeverre de huidige inrichting toekomstbestendig genoeg is/blijft, daarbij ook gelet op de eigen I-visie van Reusel-De Mierden (die in realistische zin niet zelfstandig te realiseren is), het uittreden van Oirschot en de toenemende complexiteit op het domein van IT/IV. Een logische stelling die, versterkt vanuit de externe ontwikkelingen hierbij opkomt, is dan ook: functionaliteiten binnen het SSC kunnen op den duur alleen nog worden opgepakt in groot verband waarbij eenduidigheid in aanpak en dienstverlening de robuustheid/kwetsbaarheid en flexibiliteit laat toenemen en dat daarmee de effectiviteit en de nabijheid van ondergeschikt belang zijn.

Optie voor IT/IV in groter verband: IT

EqualIT is een IT-partner voor gemeenten, ontstaan in 2005 vanuit de zoektocht naar een schaal die voor kleinere en middelgrote gemeenten voldoende kracht en continuïteit biedt. De samenwerking bedient momenteel circa 280.000 inwoners via twaalf organisaties en ongeveer 3.400 gebruikers. EqualIT is daarmee niet alleen een uitvoerende IT partij, maar ook een samenwerkingsmodel met eigen overleg- en sturingsstructuren. De af te nemen dienstverleing bestaat onder andere uit basisdienstverleing (servicedesk, netwerk, etc.), werkplek (kantoorautomatisering, plaats- en tijdonafhankelijk werken etc.), hardware (verschillende type devices) en keuze-diensten (CISO, gegevensmanagement, geodiensten, telefonie, zaaksysteem en broker).

EqualIT is nu nog een afdeling van de gemeente Oosterhout, maar werkt aan een ontwikkeling naar een gemeenschappelijke regeling met eigen rechtspersoonlijkheid. Dat is relevant, omdat toetreding daarmee niet alleen een technisch en organisatorisch vraagstuk is, maar ook een bestuurlijk traject. Voor aansluiting is op dit moment instemming van twee raden nodig (eigen raad en raad Oosterhout). Het aansluitingsproces bestaat daarbij uit een drietal fasen die tezamen grofweg een jaar duren (indiciatieve doorlooptijd per fase): 1. Verkennen (2-4 maanden); 2. Inventariseren (2-3 maanden); 3. Aansluiten (4-6 maanden). Van belang daarbij is de onderkenning dat je als gemeente instapt op een bestaand ecosysteem. Dit maakt de verkenning van belang en op basis van de uitkomsten van deze stap, kan de doorlooptijd van het proces variëren. Aansluiten op een bestaande samenwerking betekent ook meegaan/aansluiten op hetgeen daarbinnen loopt. Zo is EqualIT onder andere bezig met de ontwikkeling van een regionale IV-strategie.

De financiële systematiek is gebaseerd op een kostenverrekenmodel met een PxQ benadering (voorheen o.b.v. aantal accounts), waarbij kosten zo transparant mogelijk aan dienstverlening worden gekoppeld. Generieke kosten vallen onder het lidmaatschap, specifieke afname wordt op gebruik doorbelast. De kern daarvan is dat deelnemers gezamenlijk kostenveroorzaker zijn en dus ook gezamenlijk verantwoordelijkheid dragen voor de kosten. De sturingsruimte zit vooral in de omvang en samenstelling van de afname, minder in het kiezen van alternatieve aanbieders of veel maatwerk per onderdeel. EqualIT geeft aan qua kosten doorgaans rond de M&I benchmark te zitten, maar verwacht wel opwaartse druk op het prijspeil door externe ontwikkelingen, toenemende complexiteit en schaarste op de arbeidsmarkt.

Door Equalit zijn de transitiekosten (eenmalige kosten voor overgang en aansluiting) op voorhand niet vast te stellen. Dit is uitdrukkelijk waar de verkenningsfase voor bedoelt is (opstellen GAP-analyse ten opzichte van de huidige situatie van potentiële deelnemer(s) en de basis bij EqualIT). Afhankelijkheid zit hem onder andere in de afschrijvingen op huidige hardware en licenties, op eventuele adoptieachterstanden bij eindgebruikers etc.

Een relevante nuance is dat EqualIT zelf ook in ontwikkeling is. De governance wordt momenteel verder uitgewerkt in de beoogde GR-vorm, de inrichting van kwaliteitsrapportages moet daarin nog steviger worden vastgelegd en ook enkele rollen zijn nog niet volledig uitgekristalliseerd. Tegelijk onderstrepen zij het belang van nabijheid en warm contact met de gebruikersorganisatie, juist ook bij adoptievraagstukken. Voor een gemeente als Reusel-De Mierden betekent dit dat niet alleen de technische aansluiting telt, maar ook de vraag of de eigen organisatie voldoende kan aansluiten op de samenwerkings- en regierol die dit model vraagt.

Bestuurlijke uitlegbaarheid

Door het verminderen van de lappendeken wordt de inrichting van het samenwerkingslandschap eenvoudiger en beter uitlegbaar. Tegelijkertijd blijven er verschillen bestaan als gevolg van het cafetariamodel (de ene gemeente neemt meer/minder af dan de ander). Dat is bijvoorbeeld vanuit Reusel-De Mierden het geval bij WMO met het eigen loket en vanuit andere deelnemende gemeentes met eerder gemaakte keuzes op het gebied van VTH-taken. Ook het grijze gebied tussen uitvoering en (uitvoerings)beleid blijft bestaan. Iets wat vanuit het verbeterplan expliciet aandacht krijgt. Wanneer op het vlak van VTH zoveel mogelijk in directe samenwerking met Eersel wordt georganiseerd, ontstaat de mogelijkheid om de milieusamenwerking en de juridische-VTH samenwerking hierbij te betrekken en eenduidige afspraken te maken/een eenduidig construct in te richten voor de verschillende samenwerkingen met gemeente Eersel.

Grip

Grip wordt in de eerste plaats verstevigt door het beter inzetten van bestaande sturingsmogelijkheden en het scherper worden in de beoogde doelen en effecten voor wat betreft de samenwerkingen, zoals beschreven bij optimaliseren. Het op de schop gooien van het samenwerkingslandschap kan hieraan bijdragen doordat in de eerste plaats het (op)nieuw inrichten van samenwerkingen een natuurlijk moment geeft om gedegen na te denken over de meest passende inrichting van sturing en verantwoording. Doordat meer taken en schakels bij elkaar zitten in de samenwerkingen stelt het de gemeente vervolgens ook in staat gerichter te sturen, waarbij de effecten van een grotere GR (meer eigen identiteit en dynamiek) juist een eventueel negatief effect kunnen hebben. Echter, wanneer scherp is wat enerzijds de wens is van gemeente Reusel-De Mierden (het waarom) en anderzijds de wijze van sturen en rapporteren daarop (het hoe) moet zijn, dan is dit ook in een dergelijke nieuwe situatie goed hanteerbaar gemaakt worden.

Impact op regionale verhoudingen

Het sociaal domein deel van dit scenario kan alleen in volledige samenspraak, aangezien Reusel-De Mierden samen met andere gemeenten naar één organisatie wil overgaan. Het alternatief van alleen als Reusel-De Mierden overgaan is zoals omschreven bij de juridische/governance impact niet werkbaar. Dit betekent dat het samenvoegen een uitgebreid proces vraagt wat met elkaar en met de verschillende gremia van alle gemeenten doorlopen dient te worden. De impact op regionale verhoudingen is in het geval van doorvoeren van dit deel van het scenario dan ook waarschijnlijk positief (want in zo'n proces alle neuzen dezelfde kant op krijgen, kan alleen met goede regionale verhoudingen). Van belang daarbij is de aandacht voor de verandering en het verlies bij de samenwerkingen doordat de inrichting van het samenwerkingslandschap fundamenteel wijzigt.

Voor wat betreft VTH is de impact minder eenduidig. Worden de taken in een directe samenwerking met Eersel georganiseerd, dan vraagt het primair een hechte verbinding/open en transparant contact met die gemeente, maar ook met de rest van de deelnemers omdat deze wijze van organiseren vraagt dat eerst het uittredingsproces uit GRSK wordt gevolgd om vervolgens weer te bundelen in een nieuwe manier van samenwerken met Eersel. De haalbaarheid van het samen met Eersel organiseren is daarbij geen uitgemaakte zaak. Zoals beschreven worden vanuit hen risico's/kwetsbaarheden gezien in het op deze schaal organiseren van de handhaving (boa/ strafrecht op straat). Daarnaast vraagt ook het gezamenlijk (opnieuw) organiseren van de vergunningverlenings- en toezichtstaken bereidwilligheid van gemeente Eersel. Hierin voorzien wij dat, met uitzondering van boa/strafrecht

op straat, er na de juiste aandacht en wederzijdse erkenning mogelijkheden zijn, maar dit is uiteraard geen gegeven.

Mate van afhankelijkheid

Dit scenario en specifiek het deel voor wat betreft het sociaal domein, kent een hoge mate van afhankelijkheid van andere deelnemers: het kan alleen in gezamenlijke unanimiteit. Dit vraagt een gedeeld besef van de te bereiken meerwaarde van de aanpassingen (zie 'beoogd effect') bij de partnergemeenten. Daarbij is het wat ons betreft aannemelijk dat de 'lappendeken' van samenwerkingen ook voor andere deelnemende gemeenten een knelpunt vormt. Voor wat betreft het aanpassen van de VTH-keten is samenwerking en overeenstemming met de gemeente Eersel van groot en voorwaardelijk belang.

Als overeenstemming op bovenstaande wordt bereikt, volgt een gedegen proces waarbij focus op de onderlinge relaties en zorgvuldigheid van belang zijn. Dat begint bij de erkenning dat het doorvoeren van fundamentele wijzigingen tijd en aandacht kost en alleen zo leidt tot een zorgvuldige op- en afbouw. Ook wanneer alternatieve keuzes gemaakt worden blijft de aandacht voor de onderlinge regionale verhoudingen van belang: je moet immers altijd met elkaar door als buren.

Mogelijke transitiestappen en tijdlijn:

Eerste stap: (0–3 maanden):

- Gemeenteraad en college spreken expliciet uit dat het scenario 'huidig op de schop' de voorkeursrichting gaat zijn en daarbij specifiek op welke onderdelen dit scenario wordt ingezet. Dat vraagt in ieder geval een bestuurlijke keuze over twee punten:
  - voor het sociaal domein wordt ingezet op samenvoeging van uitvoerende taken in één samenwerkingsverband en, zo ja, in welke variant, en
  - voor VTH wordt ingezet op ontvlechting uit GRSK en herordening in directe samenwerking met Eersel.
  - In dezelfde fase wordt een bestuurlijk opdrachtgever aangewezen, ondersteund door een tijdelijke project- of regiefunctie die het transitietraject coördineert, de voorbereiding van besluitvorming bewaakt en als vast aanspreekpunt fungeert richting samenwerkingen en partnergemeenten.

Fase 1: 0–6 maanden:

- In de eerste zes maanden ligt de nadruk op het creëren van bestuurlijke duidelijkheid en het toetsen van haalbaarheid. Voor het sociaal domein betekent dit dat Reusel-De Mierden met de partnergemeenten, GRSK en KempenPlus verkent of er voldoende bestuurlijk en ambtelijk draagvlak bestaat om te komen tot één uitvoerende inrichting voor het sociaal domein. Daarbij worden de twee hoofdvarianten inhoudelijk, financieel, juridisch en organisatorisch naast elkaar gezet.
- Voor VTH betekent deze fase dat Reusel-De Mierden samen met een mogelijke samenwerkingspartners (in eerste instantie met Eersel) verkent of er voldoende basis is om de VTH-keten eenvoudiger en directer te organiseren, inclusief de vraag welke taken gezamenlijk, welke taken lokaal en welke taken eventueel op termijn in groter verband moeten worden belegd.
- Aan het einde van deze fase ligt er per domein een bestuurlijk afweegdocument met voorkeursrichting, randvoorwaarden, risico's, globale planning en benodigde besluitvorming.

Fase 2: 6–12 maanden:

- In het tweede halfjaar verschuift het accent van verkennen naar formaliseren. Voor het sociaal domein betekent dit, afhankelijk van de gekozen variant, het opstarten van de noodzakelijke juridische procedures, het uitwerken van de gevolgen voor governance, personeel, processen en financiën en het voorbereiden van de bestuurlijke besluitvorming bij alle betrokken gemeenten.
- Voor VTH betekent dit het uitwerken van de ontvlechting uit GRSK voor de betreffende taken en, parallel daaraan, het opstellen van een nieuwe samenwerkings- en werkstructuur met samenwerkingspartner.

- In beide trajecten worden in deze fase ook de beoogde werkwijzen uitgewerkt: welke processen wijzigen, waar komen verantwoordelijkheden te liggen, hoe worden overdrachten ingericht, welke functies zijn nodig en hoe wordt de informatievoorziening georganiseerd.
- Het resultaat van deze fase is een integraal transitieontwerp per domein, inclusief implementatieplanning.

Fase 3: 12–24 maanden:

- In het tweede jaar wordt de gekozen richting stapsgewijs operationeel gemaakt. Voor het sociaal domein betekent dit dat, zodra de formele besluitvorming is afgerond, de nieuwe inrichting wordt opgebouwd, inclusief positionering van taken, inregeling van processen, eventuele overgang van medewerkers en inrichting van sturing en verantwoording.
- Voor VTH betekent dit dat de nieuwe werkstructuur met samenwerkingspartner wordt ingevoerd, inclusief afspraken over nabijheid, aanspreekpunten, escalatie en dagelijkse aansturing.
- In deze fase is expliciete aandacht nodig voor continuïteit van dienstverlening: inwoners en ondernemers mogen tijdens de overgang niet tussen wal en schip raken. Daarom moet per domein gewerkt worden met een gefaseerde overgang, heldere verantwoordelijkheidsverdeling en zichtbare sturing op risico's, capaciteit en kwaliteit.

Communicatie en draagvlak gedurende het hele traject:

- Dit scenario kan alleen slagen als communicatie en draagvlak vanaf het begin onderdeel zijn van de aanpak. Voor het sociaal domein vraagt dit een open en zorgvuldig proces met alle betrokken partnergemeenten en beide samenwerkingen, omdat deze richting alleen kansrijk is wanneer partijen zich mede-eigenaar voelen van de verandering.
- Voor VTH geldt dat formeel meer ruimte bestaat om zelfstandig stappen te zetten, maar dat de praktische haalbaarheid in hoge mate afhangt van de bereidheid van Eersel om hierin gezamenlijk op te trekken. Intern vraagt dit scenario om frequente terugkoppeling aan management, college en raad over voortgang, dilemma's en keuzes.
- Richting medewerkers is het essentieel om tijdig duidelijkheid te bieden over gevolgen voor functies, processen en samenwerking.
- Richting samenwerkingen en partnergemeenten is van belang dat Reusel-De Mierden niet alleen de eigen wens neerlegt, maar ook expliciet ruimte maakt voor het gesprek over consequenties, zorgen en gezamenlijke belangen.

Besluit- en evaluatiemomenten:

- Om te voorkomen dat dit scenario blijft steken in verkenning of losse gesprekken, verdient het aanbeveling om drie bestuurlijke momenten vast te leggen:
  - een richtinggevend startbesluit in de eerste drie maanden,
  - een haalbaarheids- en voorkeursbesluit na circa zes maanden, een formeel transitiebesluit zodra de juridische en organisatorische uitwerking gereed is,
  - een evaluatiemoment na uiterlijk twee jaar waarin wordt beoordeeld of en wat er nog moet gebeuren om de nieuwe inrichting daadwerkelijk tot eenvoudiger sturing, minder schakels en betere dienstverlening te laten leiden.

Scenario deels terughalen

Impact:

1. **Juridisch/governance**

Er zijn twee varianten om taken terug te halen:

A. Terughalen zonder wijzigen van de samenwerkende taken, zoals op hoofdlijnen beschreven in de GR/samenwerkingsovereenkomst. Dat gaat dan om onderdelen van de taak.
B. Terughalen met wijziging van samenwerkende taken

Ad A.

De taken zijn beschreven in artikel 5 GR KP en artikel 4 GRSK. Deze taken zijn op hoofdlijnen beschreven. Als deze taken op hoofdlijnen blijven in de GR, is er geen wijziging van de GR nodig. Terughalen van taken wordt in dit geval dan gedefinieerd als terughalen van onderdelen van taken om de dienstverlening te vergroten.
Bijv. de taak "de uitvoering van maatwerkvoorzieningen (waaronder begeleiding) ter ondersteuning van de zelfredzaamheid en participatie en het geven van informatie, advies en cliëntenondersteuning op dit onderdeel van de Wmo" staat in de GR. Welke invulling deze taak heeft gekregen en welke activiteiten vervolgens plaatsvinden staat in de dienstverleningsovereenkomst (DVO) of, bij gebreke van een DVO, conform de regels van uittreding in de GR. Als er een loket is bij de GR en dat wordt teruggehaald naar Reusel-De Mierden, is er geen sprake van taakwijziging, maar van wijziging van een onderdeel van de taak. Afhankelijk van het taakonderdeel kan dat een wijziging van het mandaatbesluit en, indien aanwezig, een wijziging van de dienstverleningsovereenkomst (DVO) betekenen. De regels over taakvermindering in de DVO of anders de regels van uittreding uit de GR gelden dan.

Bij GRSK kunnen de deelnemende gemeenten over de beleidsterreinen waarop en de mate waarin de uitvoering op dit onderdeel wordt overgedragen aan de Samenwerking Kempengemeenten afspraken maken in een DVO. Afhankelijk van wat er in de DVO staat, kan op een bepaalde manier ook deze taak worden teruggehaald. Het gaat dan om de praktische uitwerking: serviceniveaus, werkprocessen, rapportages, overlegstructuur, informatievoorziening, termijnen, kosten, verantwoordingsafspraken, enzovoort. Dus niet de taak als geheel. Ook in dit geval is terughalen een wijziging van de DVO en gelden de (proces)regels van de DVO. Door dit te doen ontstaat er overigens wel een verdere versnippering en neemt het gevoel van de lappendeken verder toe.

Ad B.

De taken zijn beschreven in artikel 5 GRKP en artikel 4 GRSK. Deze taken zijn op hoofdlijnen beschreven. Als een dergelijke, gehele, taak door het college wordt teruggehaald, is er sprake van een wijziging van de GR. Procedure als beschreven onder het scenario 'op de schop' geldt dan ook hier.

In lijn met bijv. artikel 4, lid 4, GRSK, dient dan bij de overgedragen (=gedelegeerde) de uitzondering voor Reusel-De Mierden in de GR te worden opgenomen. Voor wijziging van de GR zijn besluiten van alle deelnemers met zienswijze en toestemming van raden nodig. Als de taak gemandateerd is, kan het noemen van de uitzondering achterwege blijven. Dan volstaat, naast wijziging van de GR, met intrekking van het mandaatbesluit en wijziging van de DVO (regels uit de DVO bij taakvermindering gelden dan ook) en wordt de taak weer een gemeentelijke taak.

Wijziging taakvermindering kan pas ingaan als de GR gewijzigd is, omdat tot die tijd de GR nog bevoegd is. Gemiddelde doorlooptijd wijziging van de GR bedraagt 9-12 maanden.
In dit scenario is ook denkbaar dat een deel van de VTH-taken uit GRSK wordt teruggehaald, maar de bulktaken bij GRSK blijven en dat wordt bezien, met het oog op de robuustheidsontwikkeling die het Rijk voorstaat met de Omgevingsdiens9 (IBP-VTH) en de reeds tussen de gemeenten bestaande inzet bij de ODZOB, daar op den duur

(een deel van) de taken naar ODZOB verplaatst kunnen worden (zie ook uitvoeringsprogramma milieusamenwerking De Kempen over de gevolgen hiervan).

Delegatie of mandaat
Veel taken en bevoegdheden zijn zowel aan de GRSK als aan KempenPlus gedelegeerd of gemandateerd. Dat maakt voor de aansturing een groot verschil.

Delegatie is het overdragen van taken en bevoegdheden. De GR neemt besluit op eigen naam en onder eigen verantwoordelijkheid. Daarover is de zeggenschap/directe sturing grotendeels uit handen gegeven. De uitvoering – en ook de juridische beslissingsbevoegdheid - verschuift van de gemeente naar de GR. De GR wordt bevoegd en is verantwoordelijk geworden voor de taakuitvoering. De enige wijze waarop de gemeente grip kan houden is op een indirecte manier, namelijk via de vertegenwoordiger in het bestuur en via het gereedschap in de Wet gemeenschappelijke regelingen. Een dienstverleningsovereenkomst met de GR kan nog wel gesloten worden, maar ziet niet op de kern van de overgedragen bevoegdheden, mee3r op hoe de taak uitgeoverd kan worden. Met een toegekende bevoegdheid is het mogelijk beleidsregels over die taken vast te stellen. Eveneens is beleidsvoorbereiding een verantwoordelijkheid van de GR. In al deze zaken is de GR in the lead. Het vaststellen van beleid wordt niet gedelegeerd, maar wordt door de delegatie wel gevormd onder verantwoordelijkheid van de GR. Daarmee wordt de inhoud veelal en voor een groot deel ontwikkeld door de GR in afstemming met de gemeente.
Dat betekent in beginsel dat regionale uniformiteit toeneemt, lokaal maatwerk afneemt.Processen, tarieven, uitvoeringsnormen en kwaliteit worden uniform. De invulling van de lokale beleidsvrijheid zal zich daartoe dienen te verhouden om uitvoerbaarbaar te zijn.
Ditimpliceert dat het gereedschap uit de Wgr goed gebruikt moet worden om sturing te kunnen hebben op de uitvoering van de taken (zie daarvoor 'scenario optimalisering').
Voordelen: gelijke behandeling tussen gemeenten, één uitvoeringpraktijk, schaalvoordelen, professionalisering.
Nadelen: geen zeggenschap, minder ruimte voor lokale prioriteiten, maatwerk kost extra, organiseren van de afstand tot inwoners en raad, sturing via Wgr-instrumentarium. Financiële aansprakelijkheid en risico's verdwijnen echter niet, want het is een verbonden partij en voor de gemeente een verplichte bijdrage.

Mandaat aan de GR betekent dat de taken en bevoegdheden door de GR worden uitgeoefend in naam en onder verantwoordelijkheid van de gemeente. De gemeente bepaalt derhalve met welke inhoud deze taken worden uitgeoefend.
De voordelen en nadelen zijn ten opzichte van delegatie voor groot deel omgekeerd. De vraag is of dit in de praktijk ook merkbaar is of merkbaar gemaakt kan worden (zie optimalisatie). In de praktijk wordt bij mandaat toch ook veelal de taak op afstand uitgevoerd. Tenzij daadwerkelijk gestuurd wordt, zijn de effecten in de praktijk niet veel anders dan bij delegatie.

2. **Personeel**

De personele impact van dit scenario is relatief groot. Afhankelijk van gemaakte keuzes gaan meer of minder taken en daarmee functies over naar de eigen organisatie van gemeente Reusel-De Mierden.

Naast ontvlechting, vraagt dit scenario ook inpassing in de eigen organisatie(structuur). Daarbij dient gekeken te worden naar de huidige inrichting en teams om te beoordelen of er bijvoorbeeld extra teams/teamleiders nodig zijn, of dat inpassing binnen de huidige structuur mogelijk is. Op dit moment bestaat de ambtelijke organisatie van Reusel-De Mierden uit 99,28 Fte (bezetting april 2026). Het grootste deel hiervan (afgezien van het management) is gepositioneerd in een vijftal teams:

Team	Bezetting in Fte

Team Concern & control	16,38
Team Interne dienstverlening	18,11
Team Omgevingskwaliteit en economie	18,28
Team Gebiedsontwikkeling en beheer	23,72
Team Maatschappij	19,79

Bij het terughalen van VTH-taken gaat het om 7,42 Fte wanneer alle taken worden teruggehaald (globale inschatting toedeling Fte vanuit GRSK). Dit is het aantal wanneer zowel de V, als T&H-taken opnieuw in de eigen organisatie worden gepositioneerd. Daarbij is de inschatting dat het gaat om 4,2-4,5 Fte Vergunningen en 2,9-3,2 Fte Toezicht & Handhaving (nader vast te stellen in uittredingsplan). Kijkend naar de huidige teamindeling zien we met een tweetal teams inpassingsmogelijkheden (denkrichting: Vergunningen bij Omgevingskwaliteit en economie; Toezicht & Handhaving bij Gebiedsontwikkeling en beheer). Afhankelijk van gemaakte keuzes, worden daarmee ofwel beide, ofwel één team relatief groot (voor Gebiedsontwikkeling en beheer is dat al het geval). Wel constateren we daarbij dat, gegeven het uitvoerende karakter van de VTH-taken, deze een relatief grotere span of attention mogelijk kunnen maken. Tegelijkertijd is het vanwege kwetsbaarheid en de beoogde kwaliteit, ook goed voorstelbaar dat er aanvullende formatie wordt toegevoegd (zie impact financieel) in welk geval de teamomvang nog groter wordt. Dit kan zodanige consequenties hebben voor de span of control dat er ook managementcapaciteit moet worden toegevoegd. Wordt een deel van de taken teruggehaald naar de eigen organisatie, bijvoorbeeld alleen Handhaving, dan zien we geen directe uitdaging qua inpassing.

Voor de taken die worden teruggehaald rond de integrale toegang lijkt het huidige team Maatschappij de meest logische plek. In dit team zitten op dit moment ook al de eigen medewerkers van het A tot Z loket (iets meer dan 4 Fte). Op basis van een vergelijking met referentiegemeente (afhankelijk van gemaakte keuzes, mede op basis van lopende plan voor integrale toegang) is een ruwe schatting dat er in dit scenario een behoefte van zo'n 10 -14 Fte aan consulenten ontstaat (op de verschillende wetten). Op dit moment ontbreekt het inzicht in het aantal specifieke functies gekoppeld aan Reuselo-De Mierden. Dit alles is in hoge mate afhankelijk van de wijze van inrichten van de integrale toegang. Met GRSK en KempenPlus moet gekeken worden in hoeverre deze inschatting overeenkomt met hun praktijk en waar er binnen dit scenario sprake is van aanvullende functies die over zouden komen. Dit heeft tot potentieel effect dat er een relatief groot team ontstaat. Hierin zijn vervolgens twee keuzes te maken: of een apart team creëren voor de toegang/uitvoering enerzijds en een apart team voor beleid anderzijds, of werken met een specifieke senior op de toegang. Gegeven de omvang van Reusel-De Mierden, lijkt de laatste optie ons het meest passend.

3. **Financieel**

Dit scenario leidt zeker tot een incidentele verhoging van de kosten en waarschijnlijk ook tot een structurele verhoging van de kosten. Zie bijlage G voor de uitsplitsing. De incidentele kosten zijn éénmalige project- en advieskosten om deze transitie mogelijk te maken en transitiekosten als gevolg van het vervallen en wijzigen van functies. Structureel vervallen een aantal schaalvoordelen en moeten aanvullende kosten worden gemaakt voor middelen. Structureel zijn er echter ook besparingen door het vervallen van afstemmingsmomenten en het verminderen van het aantal schakels, al blijft enige vorm van coördinatie tussen functies en afdelingen noodzakelijk. Het is op dit moment lastig om in te schatten welke kant de balans doorslaat in de specifieke context van Reusel-De Mierden. Relevant is de uitkomst van de financiële analyse dat het sociaal domein nu relatief goedkoop is, voor VTH is dat beeld meer gemixt (bijlagen C en E). Er is dan ook meer reden om aan te nemen dat de uitvoering in een andere vorm eerder duurder wordt dan (nog) goedkoper. Bovendien is onze ervaring dat transitiekosten vaak worden onderschat (met name omdat de transitie langer duurt dan beoogd) en de opbrengsten vaak worden overschat (met name omdat onderliggende knelpunten niet worden opgelost met een structuurwijziging).

Risico's en randvoorwaarden

Toekomstbestendigheid

Voor wat betreft de toekomstbestendigheid kent dit scenario twee perspectieven, waarbij met name de risico's expliciete aandacht/afweging vragen. Allereerst is het uitvoerbaar binnen de gestelde termijn van vijf jaar, met het oog op start in nieuwe inrichting per 1-1-2028. Dat startmoment is geen sinecure: de anderhalf jaar daarnaartoe is nodig voor het gedegen uittreden enerzijds en het duurzaam opbouwen en invlechten in de eigen organisatie anderzijds. Ook vanaf het startmoment in 2028 zal de initiële focus meer op de opbouw liggen, waarvoor een transitiefase moet worden voorzien. In deze fase ontstaan er dan twee werelden, die van het werk blijven uitvoeren in het nu en naar de toekomst toe inregelen van het werk. Het verbeteren zal dan ook niet gelijk leiden tot bijvoorbeeld het verbeteren van de grip of de nabijheid waardoor dit kan leiden tot zowel ambtelijke en bestuurlijke frustratie.

In algemene zin kan het meer kunnen sturen op de eigen taken helpen voor wat betreft de toekomstbestendigheid: er kan directer worden ingespeeld op zowel casuïstiek als nieuwe ontwikkelingen. Aandachtspunten zijn echter de kwetsbaarheid, zowel qua bezetting als qua (toekomstig) arbeidsmarktperspectief (zie bijlage D). Daar waar het zelf organiseren meer flexibiliteit geeft op de korte termijn (inspelen op crisis, casuïstiek) geeft het minder flexibiliteit bij nieuwe/externe ontwikkelingen, welke zowel in het sociaal domein als in het VTH-domein een gegeven zijn.

Sociaal domein: positief in het scenario is dat met het terughalen er op een eigen wijze een integrale toegang wordt ingericht. Echter, een gedeeld beeld over de inrichting van de toegang met de andere deelnemende gemeenten is ook wenselijk. Enerzijds zodat het deel van het sociaal domein dat in samenwerkingen blijft (eventueel consulenten, in ieder geval ondersteuning/administratie) enige maat van gelijksoortigheid behoud in het werk, anderzijds vanwege de toenemende complexiteit binnen dit domein en de expertise die dit vraagt. Die complexiteit binnen het sociaal domein vraagt in toenemende mate aandacht en specialistischere functies. Hierin schuilt een kwetsbaarheid van het zelf organiseren. Daarbij wordt, in geval gekozen wordt om al het inwonercontact terug te halen (dus ook de consulenten), niet automatisch integraal gewerkt. Ook in die situatie houdt je consulenten met een domeinkoppeling (Jeugd, Wmo, Participatie). Integraliteit zit hem in het verbinden van die disciplines en aan de voorkant (brede intake), terwijl deze functies terughalen uit bestaande samenwerkingen wel een relatief grote (personele) impact heeft. Tot slot vormen de financiën een aandachtspunt. Uit de analyse blijkt dat de apparaatslasten op dit moment zowel in de eigen organisatie als bij de samenwerkingen gemiddeld zijn. Het verschil zit in de uitgaven voor wat betreft de aangeboden voorzieningen (meer bij Wmo, relatief minder bij andere onderdelen in het sociaal domein). Een causaliteit tussen het feit dat het Wmo-loket nu in eigen beheer is, is niet aan te tonen, maar het is denkbaar dat door de gehele toegang dichterbij te plaatsen er ook op de andere domeinen meer voorzieningen aangeboden gaan worden. Dat kan een gegronde (politieke) keuze zijn om daarmee meer het verschil te maken voor inwoners, maar in het kader van financiële toekomstbestendigheid vormt het ook een aandachtspunt.

VTH: veel van de genoemde argumentatie gelden (in mindere mate) ook bij het terughalen van de taken voor wat betreft Vergunningverlening en/of Toezicht en Handhaving. Zeker bij de T&H-taken stelt het terughalen instaat beter in te spelen op lokale uitdagingen met lokale kennis. Daarbij vormt de toenemende complexiteit (Omgevingswet, Ondermijning) een uitdaging, zeker in combinatie met de uitdagende arbeidsmarkt. Tot slot zit er een kwetsbaarheidsrisico in de omvang van de VTH-functies (minder dubbele bezetting en vervangbaarheid). Echter, als eerder opgemerkt, moeten de schaalvoordelen op VTH ook niet worden overschat. In de toekomstige situatie waarin deze in principe (in wat voor vorm dan ook) alleen met Eersel worden uitgevoerd, is de schaal iets meer dan dubbel zo groot dan wanneer Reusel-De Mierden taken volledig zelfstandig uitvoert.

Bestuurlijke uitlegbaarheid

Vanuit Reusel-De Mierden is de (eigen) afweging om taken terug te halen uitlegbaar om daarmee gerichter te kunnen werken volgens de eigen visie. Het vormen van een volledig eigen integrale toegang past bovendien ook bij de bredere beweging op andere plekken in het land (naar één loket, één regisseur). Daarbij moet gezegd dat deze beweging sowieso gemaakt kan worden, de wijze van organiseren is daar in principe volgend aan, niet leidend.

De behoefte om zelf directer te kunnen sturen op taken is een valide argument, zeker daar waar taken nu zijn gedelegeerd. Het gaat daarbij echter wel om uitvoerende taken: de taak om beleid op te stellen en richting te bepalen ligt al bij de gemeente zelf en dat blijft ook in de toekomstige situatie het geval. Richting de partnergemeenten varieert de uitlegbaarheid afhankelijk van gemaakte keuzes. Het is vooral van belang hen voldoende te horen en mee te nemen in het proces. Op het VTH-vlak lijkt een eventuele terughalende beweging van Reusel-De Mierden meer voor de hand liggend doordat het met het uittreden van Oirschot nog slechts met twee gemeenten wordt uitgevoerd onder de vlag van de GRSK. Bladel en Bergeijk hebben de taken immers nog in huis/al eerder teruggehaald. Taken op VTH volledig zelf gaan doen dwingt daarbij Eersel in een situatie hetzelfde te doen/zich te heroriënteren, er is voor hen dan immers geen samenwerkingspartner meer over.

Op het sociaal domein is het beeld ingewikkelder. Zowel binnen GRSK-MD als KempenPlus wordt nu met de vier gemeenten samengewerkt. Binnen GRSK-MD zijn daarbij al bestaande verschillen in afname van diensten tussen de vier gemeenten (cafetariamodel). Door meer taken terug te halen wordt dit versterkt. Het terughalen heeft daarbij meer impact op het gehele samenwerkingslandschap in de Kempen, wat ook zijn weerslag kan hebben op de (onderhandelingen over) de uittredings-/transitiekosten. Ook vragen de risico's zoals beschreven bij 'toekomstbestendigheid' expliciete aandacht en onderbouwing, zowel intern als richting partnergemeenten.

Grip

Grip in de zin van directe sturingsmogelijkheden, neemt in dit scenario toe. Taken die teruggehaald worden vallen onder directe regie van gemeente Reusel-De Mierden, wat grip op de uitvoering makkelijker maakt. Aannemelijk is dat dit in ieder geval geldt voor (kunnen reageren op) ad hoc/crisissituaties, zowel in bijvoorbeeld de handhaving als bij hulpvragen/ondersteuning. Keerzijde is de verminderde robuustheid: de uitvoering wordt vormgegeven door een kleinere organisatie met minder breedte/vervangbaarheid. Datzelfde geldt voor de grip (sturing) op financiën: door de directe sturing op de organisatie neemt deze toe, waarbij een stijging van de kosten (opvangen kwetsbaarheid, arbeidsmarkt) als externe factor juist de grip weer wat doen afnemen. Al met al krijg je in dit scenario 'de touwtjes meer in handen', maar worden de marges waarbinnen je stuurt smaller.

Impact op regionale verhoudingen

Ten opzichte van de andere scenario's is de impact op de regionale verhoudingen van dit scenario het grootst. Op zowel de partnergemeenten als op de 'achterblijvende delen' van de samenwerkingsorganisaties. In het bredere perspectief heeft de volledige uittreding van Oirschot (qua omvang) meer impact, maar ook het deels terughalen van taken vanuit Reusel-De Mierden doet wat met de omvang en continuïteit van de samenwerkingen. Sowieso vraagt dit een gedegen proces voor wat betreft de inrichting en robuustheid van de taken. Terughalen van VTH heeft daarbij relatief minder impact, omdat deze zich alleen op GRSK en Eersel concentreert (daar is de impact overigens wel groot als beschreven). Terughalen van taken in het sociaal domein is breder, met impact op zowel GRSK als KempenPlus en op alle drie de overgebleven partnergemeenten.

Mate van afhankelijkheid

Voor dit scenario is Reusel-De Mierden niet afhankelijk van anderen. Terughalen van taken is een eigen keuze van de gemeente. Dat betekent echter niet dat een dergelijk besluit zonder oog voor anderen genomen zou moeten worden, want de regionale impact is evident. Daarbij vraagt het goed kunnen (blijven) uitvoeren van de achterblijvende taken aandacht en daarbij gezamenlijke verantwoordelijkheid met de partnergemeenten. Het terughalen van taken vraagt tijd en aandacht en vraagt om een zorgvuldig proces van op- en afbouw. De aandacht voor de onderlinge regionale verhoudingen blijft van belang: je buren blijven je buren, je moet immers altijd met elkaar door als buren.

Mogelijke transitiestappen en tijdslijn:

Eerste stap (0–3 maanden):

- Gemeenteraad en college spreken expliciet uit dat 'deels terughalen' de voorkeursrichting is en bepalen daarbij op welke onderdelen dit scenario wordt toegepast.

- Expliciet over de reikwijdte: gaat het om alleen de brede intake in het sociaal domein, om het volledige inwonercontact inclusief consulenten, om delen van toezicht en handhaving, of om een combinatie daarvan?
- In dezelfde fase wordt een bestuurlijk opdrachtgever aangewezen en een tijdelijke project- of regiefunctie ingericht die het transitietraject coördineert, de voorbereiding van besluitvorming bewaakt en het vaste aanspreekpunt vormt richting samenwerkingen, partnergemeenten en de eigen organisatie.

Fase 1: 0–6 maanden

- In de eerste zes maanden ligt de nadruk op het aandacht geven aan de snijranden die ontstaan bij het terughalen en onder welke voorwaarden dat gaat gebeuren. Voor het sociaal domein betekent dit dat Reusel-De Mierden uitwerkt welke uitvoeringstaken lokaal worden belegd, welke uitvoeringstaken in samenwerking blijven en hoe de verbinding tussen toegang, casusregie, administratie en uitvoering wordt ingericht.
- Voor VTH betekent dit dat per taak wordt vastgesteld wat lokaal uitvoerbaar is, welke kwetsbaarheden ontstaan en welke aanvullende afspraken met Eersel of andere partners nodig blijven.
- Er wordt een uittredingsplan opgesteld waarin juridische consequenties, personele impact, organisatorische inpassing, frictiekosten, transitiekosten en randvoorwaarden worden gespecificeerd.

Fase 2: 6–12 maanden

- Hier verschuift het accent van verkennen naar formaliseren en voorbereiden. Daar waar taken formeel uit een samenwerking moeten worden teruggehaald, worden de benodigde juridische procedures gestart (denk bijv. aan sociaal plan) en de bijbehorende bestuurlijke besluiten voorbereid.
- Reusel-De Mierden richt de eigen organisatie in op de nieuwe situatie: functies worden bepaald, formatiebehoefte wordt uitgewerkt, processen en werkafspraken worden ingericht, systemen en informatievoorziening worden aangepast en de aansturing wordt belegd.
- Voor het sociaal domein betekent dat de integrale toegang concreet wordt gemaakt, bijvoorbeeld waar komt men te zitten in het gebouw.
- Voor VTH betekent dit dat wordt uitgewerkt hoe toezicht en handhaving lokaal worden georganiseerd, bezetting wordt concreet in definitieve formatie en het is duidelijk hoe de aansluiting op vergunningverlening, milieu en juridische ondersteuning wordt geborgd.
- Het resultaat van deze fase is een implementatieplan per terug te halen taakveld.

Fase 3: 12–24 maanden

- De teruggehaalde taken worden stapsgewijs operationeel in de eigen organisatie ondergebracht. Daarbij is het uitgangspunt dat continuïteit van dienstverlening leidend is: inwoners en ondernemers mogen tijdens de overgang geen last hebben van bestuurlijke of organisatorische herinrichting. Daarom verdient het de aanbeveling om te werken met een gefaseerde overgang, expliciete overdrachtsmomenten, heldere verantwoordelijkheden en zichtbare sturing op kwaliteit, capaciteit en risico's.
- Ook beoordeeld of en in welke mate de nieuwe inrichting leidt tot meer nabijheid, directere sturing en betere aansluiting op de gemeentelijke visie, zonder dat de kwetsbaarheid onevenredig toeneemt. Er wordt ook gericht gehandeld als de waan van de dag de overhand lijkt te gaan nemen en het sentiment negatief wordt. Waar nodig worden aanvullende maatregelen genomen, bijvoorbeeld in de vorm van extra capaciteit, structurele samenwerking, interne communicatie of nadere werkafspraken met partners.

Communicatie en draagvlak gedurende het hele traject.

- Dit scenario vraagt vanaf het begin om een zorgvuldig en transparant proces. Intern vraagt dit om frequente terugkoppeling aan management, college en raad over voortgang, dilemma's en consequenties voor de organisatie.

- Richting medewerkers is tijdige duidelijkheid essentieel, omdat het terughalen van taken direct raakt aan functies, werkprocessen, verantwoordelijkheden en samenwerking met externe partners.
- Extern is (afhankelijk van gekozen reikwijdte) afstemming met GRSK, KempenPlus, Eersel en andere betrokken gemeenten noodzakelijk, omdat het terughalen van taken gevolgen heeft voor de achterblijvende samenwerking en dus ook voor de regionale verhoudingen.
- Een communicatieplan plan opstellen en uitvoeren waarin bovenstaande punten aandacht krijgen en tegelijk aandacht geeft aan de gevoeligheden bij de andere deelnemers.

Besluit- en evaluatiemomenten.

- Om te voorkomen dat dit scenario onduidelijk blijft in reikwijdte of blijft hangen in voorbereiding, verdient het aanbeveling om drie bestuurlijke momenten vast te leggen:
  - een startbesluit in de eerste drie maanden,
  - een afweeg- en voorkeursbesluit in een uittredingsplan na circa zes maanden, resulteert in een formeel besluit en wordt gebruikt voor de daadwerkelijke onderhandelingen met de betrokken partijen.
  - een evaluatiemoment na uiterlijk twee jaar waarin wordt beoordeeld of en wat er nog moet gebeuren om de nieuwe inrichting daadwerkelijk tot eenvoudiger sturing, minder schakels en betere dienstverlening te laten leiden.

G. Doorkijk incidentele en structurele kosten bij scenario's

Er is behoefte aan duiding van de incidentele kosten die zijn verbonden aan de verschillende scenario's. Deze uitwerking vormt daartoe een aanzet. Het inschatten van deze kosten is om meerdere redenen ingewikkeld:

(1) binnen de scenario's bestaan verschillende varianten waar nog geen besluit over is genomen;
(2) de scenario's hebben betrekking op het wel/niet uittreden maar geven nog geen duidelijkheid over de herbestemming van taken aangezien deze, in het verdere proces (draagvlak) duidelijk moeten worden;
(3) het is nog niet bekend welke kosten kunnen worden gedeeld met andere partners (denk aan het uitvoeren van het verbeterplan, is sterk afhankelijk van al dan niet gezamenlijk optrekken;
(4) er is nog geen duidelijkheid over de wensen ten aanzien van de toekomstige projectorganisatie en het te volgen proces;
(5) ervaringen en kostenplaatjes uit andere gemeenten zijn niet 1 op 1 toepasbaar op de context van Reusel-De Mierden en dit soort zaken moeten duidelijk worden aan de hand van onderhandeling. Een exacte berekening van de incidentele kosten is op dit moment dan ook onmogelijk en zou schijnzekerheid geven. Daarom wordt aanbevolen om deze eerste aanzet op een later moment aan te scherpen en af te laten hangen van de gekozen richting.
(6) specifiek voor de frictie- en desintegratiekosten van het uittreden zijn o.a. cijfers van Oirschot gehanteerd als vertrekpunt aangezien deze binnen de huidige bestuurlijke context het meest actueel zijn. Echter is de totstandkoming van deze cijfers niet te achterhalen omdat er geheimhouding op de onderliggende stukken is ingesteld door Oirschot. Om die reden doen wij aannames wat betreft de toedeling.

In algemene zin kan onderscheid worden gemaakt tussen projectkosten (uitgaven die rechtstreeks verbonden zijn aan de uitvoering van de scenario's) en incidentele frictie- en desintegratie- en aanloopkosten en ook structurele kosten. Deze worden hierna afzonderlijk toegelicht.

<u>Incidentele projectkosten</u>

Dit betreft de directe uitvoeringskosten om het optimaliseren/terughalen/opnieuw inrichten daadwerkelijk te realiseren. Deze worden naar verwachting grotendeels in de periode 2026–2028 gemaakt. Hoe groter de transitie, hoe hoger de projectkosten zullen zijn. Wel blijven ook in minder verstrekkende scenario's dezelfde type kostencategorieën gelden, inclusief een bepaalde omvang van die projectkosten (sturing, afstemming, communicatie, etc.). We onderscheiden de volgende posten:

1. Projectleiding en -organisatie. Het uitvoeren van het verbeterplan, de eventuele ontvlechting uit delen van de samenwerkingen en/of het vereenvoudigen van de huidige samenwerkingsstructuur vereist de inrichting van een tijdelijke projectstructuur binnen Reusel-De Mierden. Wij gaan uit van de aanstelling van een (externe) projectleider voor de duur van 2 jaar om de werkzaamheden te coördineren en aan te sturen. Omdat Reusel-De Mierden bij uittreding bepaalde taken weer zelfstandig moet gaan organiseren, moet een (her)ontwerp gemaakt worden van de interne organisatie-inrichting en de hiervoor benodigde capaciteit en processen. We nemen aan dat dit grotendeels aansluit bij bestaande organisatorische kaders (Reusel-De Mierden breidt zijn eigen organisatie uit), waardoor geen volledig nieuwe organisatiestructuur vanaf nul hoeft te worden gebouwd. Afhankelijk van het scenario en het precieze takenpakket varieert de inzet van 1,5 dag per week (scenario optimaliseren) tot 3 dagen per week (scenario deels terughalen) gedurende 68 weken. Op basis van een marktconform tarief van 1400 Euro per dag (marktconform tarief voor een ervaren projectleider) bedraagt de bandbreedte € 142.000 – € 284.000.
2. Inhoudelijke begeleiding. Voor de begeleiding van de verandering bij de toegang van het sociaal domein is inhoudelijke projectleiding nodig. Wij gaan ervan uit dat er 34 weken à 2 dagen per week werk verricht moet worden tegen een marktconform tarief van € 1.000 per dag. Dit resulteert in een stelpost van € 68.000. Deze kostenpost is van toepassing op alle scenario's.

3. Juridische ondersteuning. Uittreding uit de huidige samenwerkingsverbanden van Reusel-De Mierden vereist diverse juridische acties: opheffing c.q. aanpassing van de Gemeenschappelijke Regeling(en), het opstellen van een uittredingsplan conform de GR's bepalingen, het sluiten van nieuwe of aangepaste dienstverleningsovereenkomsten met (voormalige) partners, en het formeel afronden van lopende contracten en convenanten. De algemeen projectleider is hier primair voor aan zet, maar de benodigde juridische expertise zal deels intern, deels via extern juridisch advies moeten worden ingebracht. Hiervoor hanteren wij een stelpost van € 20.000-€ 60.000 (afhankelijk van gekozen scenario en mate waarin kosten kunnen worden gedeeld met andere gemeenten).
4. Overige projectkosten. Afhankelijk van de te kiezen variant moet rekening worden gehouden met extra kosten voor de accountant (denk aan het opstellen van een liquidatierekening en het opmaken van nieuwe begrotings- en verantwoordingsonderdelen voor Reusel-De Mierden), ondersteuning van de medezeggenschap (OR/GO), communicatie (intern en extern) en kosten voor de aanpassing van kantoorruimen en verhuizing. Dit zijn relatief kleine kostenposten die gezamenlijk optellen tot een bedrag van € 40.000-€ 100.000 (afhankelijk van gekozen scenario en mate waarin kosten kunnen worden gedeeld met andere gemeenten).

<u>Incidentele frictie-, desintegratie- en aanloopkosten</u>

In deze paragraaf beschrijven we de frictie-en desintegratiekosten en aanloopkosten die gepaard kunnen gaan met het terughalen of anders inrichten van taken in de scenario's 'op de schop' of 'terughalen'. Dit betreft vooral kosten die zich geleidelijk over de transitiefase manifesteren, bijvoorbeeld door inefficiënties en onvermijdbare (tijdelijke) verliezen bij het opstarten van eigen alternatieven.

De belangrijkste indicatie/vertrekpunt voor de totale frictie- en desintegratiekosten volgt uit de impactanalyse van de gemeente Oirschot rond de volledige uittreding uit de GRSK. De eenmalige kosten die Oirschot heeft geschat voor een dergelijk scenario zijn € 1,65 miljoen (incl. 10% risicomarge). Hoewel Oirschot meer inwoners heeft neemt Reusel-De Mierden meer diensten af. Op basis van de grootte en afname van Reusel-De Mierden (13.724 inwoners per 1 januari 2026, ~15% aandeel in GRSK) schatten we de frictie- en desintegratiekosten voor Reusel-De Mierden op € 1,55 miljoen met 10% risicomarge. Deze schatting kent twee beperkingen: ten eerste zijn dit de kosten van volledige uittreding van Reusel-De Mierden uit GRSK, wat door ons niet wordt aanbevolen. We hebben geen zicht op de kosten van de uittreding van afzonderlijke taken door eerdergenoemde redenen. Wel is duidelijk dat het grootste deel van de kosten worden toegerekend aan het deel dat samenhangt met het SSC denk aan het versneld afschrijven van apparatuur en niet over te nemen contracten, etc.

1. Frictiekosten personeel. Bij het deels terughalen of anders inrichten van de samenwerkingen bestaat het risico dat een aantal medewerkers in de (oude of nieuwe) organisatie niet goed geplaatst kan worden. Denk aan bepaalde functies zoals hooggespecialiseerde of juist leidinggevende posities binnen de samenwerkingen die mogelijk niet één-op-één binnen Reusel-De Mierden opgenomen kunnen worden of waar halve functies overblijven. Deze medewerkers zouden dan mogelijk moeten uitzien naar andere functies, wat leidt tot loondoorbetalingen en ontslagvergoedingen (een vorm van *desintegratiekosten*). Dit effect is voor Reusel-De Mierden moeilijk te kwantificeren.
2. Contractuele frictie (excl. ICT). Bij het terughalen van taken uit samenwerkingsverbanden is het onvermijdelijk dat bestaande contracten (met leveranciers of derden) moeten worden aangepast, verdeeld, voortijdig beëindigd en/of opnieuw worden aanbesteed. Of hiervoor kosten worden gemaakt is aannemelijk, de hoogte hiervan is alleen niet vast te stellen in dit stadium en zien wij dan ook als PM.
3. Aanpassingen ICT-voorzieningen. Het ontvlechten van de ICT is doorgaans de meest complexe en kostbare component bij uittreding. In eerdere onderzoeken waar wij betrokken zijn geweest, waren de ICT-desintegratiekosten goed voor bijna de helft van de totale eenmalige kosten. Voor Reusel-De Mierden is dit eveneens een aandachtspunt: ook wanneer slechts een deel van de taken wordt overgebracht, zijn aanpassingen nodig in applicaties, koppelingen, autorisaties, gegevensoverdracht en

inrichting van beheer. Of hiervoor kosten worden gemaakt is aannemelijk, de hoogte hiervan is alleen niet vast te stellen in dit stadium en zien wij dan ook als PM.

4. Aanloopverliezen en productiviteitsdaling. Een reorganisatie brengt een transitiefase met zich mee: in de overgangsperiode zullen werkprocessen opnieuw worden ingeregeld en zal er onzekerheid en gewenning zijn onder zowel medewerkers als bestuur. Dit kan tijdelijk leiden tot lagere productiviteit, kwaliteitsverlies of extra werkdruk/ziekteverzuim. In andere transities wordt gerekend met 2,5% (jaar 1) en 1,75% (jaar 2) van de totale loonsom.[49] Daarmee wordt rekening gehouden met tijdelijke extra inzet, vervanging, vertraging in de uitvoering en verhoogde coördinatiekosten gedurende de transitiefase. Afhankelijk van het te kiezen scenario zullen de kosten ten aanzien van deze post hoger of lager uitvallen.
5. Organisatieontwikkeling & training. Na het terughalen van taken zal de organisatie zich moeten doorontwikkelen om de nieuwe verantwoordelijkheden optimaal op zich te nemen. Hierbij kunnen gerichte investeringen nodig zijn, bijvoorbeeld in opleidingen/training van medewerkers (voor nieuwe taken) of in teamvormingstrajecten voor de nieuwe teams.

Totale incidentele kosten

Onderstaande tabellen geven een overzicht van de geraamde incidentele kosten per scenario voor Reusel-De Mierden. Gegeven de vele onbekende en onzekere factoren bevelen wij aan om deze berekening op een later moment aan te scherpen.

Projectkosten	**Scenario optimaliseren**	**Scenario op de schop**	**Scenario deels terughalen**
Projectleiding en -organisatie	€ 142.000	€ 237.000	€ 284.000
Inhoudelijke begeleiding toegang	€ 68.000	€ 68.000	€ 68.000
Juridische ondersteuning	€ 20.000	€ 30.000 - 50.000	€ 40.000 - 60.000
Overige projectkosten	–	€ 40.000 - 100.000	€ 40.000 - 100.000
Geschatte projectkosten	**€ 230.000**	**€ 375.000 - 455.000**	**€ 422.000 - 512.000**

Frictie-, desintegratie- en aanloopkosten	**Scenario optimaliseren**	**Scenario op de schop**	**Scenario deels terughalen**
Frictiekosten personeel	–	PM	PM
Contractuele frictie (excl. ICT)	–	PM	PM
Aanpassingen ICT-voorzieningen	–	PM	PM
Aanloopverliezen en productiviteitsdaling	–	PM	PM
Organisatieontwikkeling & training	PM	PM	PM

Mogelijke opbrengsten

Naast de te verwachten incidentele kosten, zijn er ook verschillende mogelijke opbrengsten. Deze zijn op voorhand niet te kwantificeren, maar zitten onder meer in de volgende onderdelen:

- Bij optimaliseren: op basis van de financiële analyses (vergelijking Gemeentefonds en nadere vergelijking met referentiegemeenten) zijn de uitgaven van Reusel-De Mierden in algemene zin en specifiek voor de taakvelden die in samenwerkingen zijn belegd, in beeld gebracht. Op basis van deze uitwerking kunnen betere gesprekken gevoerd worden over allocaties, afwijkingen en afwegingen.
- Bij op de schop en deels terughalen: door het samenwerkingslandschap anders te organiseren of taken (deels) in huis te halen, ontstaat minder afstemming. Dit vertaalt zich bijvoorbeeld in verminderde deelname aan bestuurscommissies, of in geval van samenvoeging, een compleet AB en DB minder. Uiteraard zijn er ook bij andere wijze van organiseren overlegvormen nodig, dus dit kan niet als complete besparing worden gezien. Naast een vermindering van de bestuurlijke afstemming zijn ook besparingen

[49] bron: ontvlechting ambtelijke ontvlechting 8KTD

denkbaar op het gebied van aansturing. Als een kleine hoeveelheid mensen overkomt vanuit de samenwerking dan kunnen deze worden toegevoegd aan bestaande teams binnen Reusel-De Mierden. Bij grotere aantallen personeel komt dit potentiële voordeel te vervallen omdat er dan een nieuw team inclusief aansturing ontstaat.
- Bij op de schop en deels terughalen: de besparing op aanvullende producten zoals de cyclische jaarproducten en DVO's is per scenario verschillend, maar is waarschijnlijk.
- In alle scenario's: door aanpassingen te maken in sturing, verantwoordelijkheden, opdrachtnemer-opdrachtgeverschap etc. is het denkbaar dat efficiëntievoordelen behaald kunnen worden. Dit effect is echter indirect en daarmee niet 1 op 1 kwantificeerbaar.

Structurele kosten (mogelijk vanaf 1-1-2028)

Vanaf 1-1-2028 vinden er veranderingen plaats in het samenwerkingslandschap. Nog los van de keuzes van Reusel-De Mierden is dit met het uittreden van Oirschot sowieso het geval. Afhankelijke van door Reusel-De Mierden gemaakte keuzes, kan hierin meer gaan verschuiven. Vanaf 1-1-2028 heeft dit waarschijnlijk een aanvullende formatievraag tot gevolg. Onderstaande uitwerking geeft een indicatie van waaraan gedacht kan worden voor wat betreft structurele uitbreiding. Het is belangrijk dit in een later fase specifiek vast te stellen en waar nodig te herzien.

Voor VTH:
- In alle scenario's zien we dat de kwetsbaarheid toeneemt (uittreden Oirschot), met name op het gebied van handhaving. Dit zal tenminste 0,5 Fte (€32.500 – €41.000) extra vragen (waarbij het denkbaar is in scenario's 1 en 2 dat vanuit Eersel eenzelfde plus wordt toegepast).
- In alle scenario's: zien we de wens vanuit nabijheid voor bredere openingstijden van het loket. Dit vraagt tenminste 0,5 Fte (€36.000 – €46.000).
- In het scenario deels terughalen: bij het zelf uitvoeren van handhaving zien we de capaciteitsbehoefte verder toenemen (en kan niet met Eersel worden opgeschaald), wat tenminste 0,5 Fte aanvullend zal vragen (€32.500 – €41.000).
- In geval hogere kwetsbaarheid als te groot risico wordt beschouwd, kan worden overwogen met een flexibele schil te werken op een deel van deze werkzaamheden. De kosten hiervoor zijn niet exact te ramen (PM).

Voor Milieu & Afval:
- In alle scenario's zit de formatie voor milieu & afval bij Eersel. Met het uittreden van Oirschot wordt met dezelfde formatie enkel nog voor Eersel en Reusel-De Mieren gewerkt, dit vraagt aanvullende afspraken over verdeling en kosten. Indien de formatie ongewijzigd blijft leidt dit waarschijnlijk tot een stijging van de structurele kosten doordat van drie naar twee afnemers wordt gegaan, met daarbij positieve gevolgen voor de robuustheid.

Voor wat betreft het SSC:
- In het scenario optimaliseren: in het kader van effectiviteit en nabijheid is denkbaar te investeren in liaisonfunctie t.o.v. het SSC (verbinding, vertaling van vraag organisatie etc.), wat tenminste 0,5 Fte zal vragen (€36.000 – €46.000).

Voor wat betreft het Sociaal Domein:
- In scenario deels terughalen: vanwege de omvang van team Maatschappij is het denkbaar dat met terughalen extra senior/teamleider gevraagd wordt op de integrale toegang/het loket. Dit vraagt om circa 1 Fte (€80.000 – €100.000).
- In alle scenario's: het werken met een integrale toegang kan mogelijk extra formatie vragen. Dit is in hoge mate afhankelijk van inhoudelijk te maken keuzes over de werking en inrichting van de toegang,

samenspel met voorliggend veld/andere organisaties etc. Vanuit de wensen voor wat betreft nabijheid van dienstverlening is het denkbaar dat daarvoor de kosten toenemen. Dit moet blijken uit het plan voor integrale toegang en is een bestuurlijke keuze.