

RAPPORTAGE EIJSDEN-MARGRATEN



samen op reis *een zoektocht met de spiegel*

12 november 2017

Mr. Jos Houben MC
Drs. Ton Horn

Crown Gillmore BV
Horn Consultancy BV

Eijsden·Margraten samen op reis

een zoektocht met de spiegel

Eijsden-Margraten maakt deel uit van het Zuid-Limburgse Heuvelland. Het oostelijk deel van de gemeente hoort landschappelijk tevens bij het Mergelland; het westelijk deel bij het Maasdal. In het Maasdal liggen onder andere de dorpen Eijsden, Oost-Maarland en Gronsveld. Bij Eijsden stroomt de rivier de Maas Nederland binnen. Iets verderop mondt het overwegend op Belgisch grondgebied stromende riviertje de Voer uit in de Maas.

De meeste overige kernen liggen op het plateau van Margraten. Aan de randen van dit plateau bevinden zich enkele vrij steile hellingen, zoals de Bemelerberg, de Antoniusbank, de Keerderberg, de Heiweg, de Schelberg en de Wolfsberg.

De gemeente Eijsden-Margraten telt 15 woonkernen. Naast deze 15 grotere dorpen bestaat de gemeente uit 13 kleinere dorpen en 13 buurtschappen.

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1: Beschrijving van de opdracht, de opzet van het onderzoek, inrichting rapportage

- 1.1 Vooraf
- 1.2 Waarop richt de evaluatie zich?
- 1.3 Aanpak
- 1.4 Indeling van de rapportage

Hoofdstuk 2: Samenvattend: een prachtige gemeente, maar er is nog veel werk aan de winkel

- 2.1 Terugkijken en vooruitblikken
- 2.2 Strategische visie
- 2.3 Over kaders en visie

Hoofdstuk 3: Over schaal, samenwerking en herindeling

- 3.1 Schaal en samenwerking
- 3.2 Spanning tussen efficiency en invloed
- 3.3 Goede regionale samenwerking voorkomt herindeling

Hoofdstuk 4: Over herindelen, bestuurskracht, resultaten en effecten.

- 4.1 Samenvatting interviews
- 4.2 Analyse. De resultaten van de herindeling. Potentie van herindeling wordt onvoldoende benut. Effecten zijn weinig zichtbaar.
- 4.3 Analyse. Proces is goed gegaan. Gebruikelijke spanningen zijn achterwege gebleven.
- 4.4 Analyse. Burgers ervaren de effecten van de samenvoeging maar zeer beperkt. En wat zeggen zij over de bestuurskracht?
- 4.5 Analyse. Bestuurskracht, lokaal bestuur en dualisme. Raad stelt kaders en controleert, college verantwoordelijk voor uitvoering beleid.
- 4.6 Analyse. De spelers: raad, college, wethouders, burgemeester ambtelijke organisatie, burgers, maatschappelijk middenveld. Bestuur en ambtelijke organisatie zijn veel met zichzelf bezig. Strategische sturing en controle ontbreken.
- 4.7 Analyse. De ambtelijke organisatie heeft de gewenste kwaliteitssprong nog maar beperkt gemaakt.
- 4.8 Analyse. Regionale samenwerking wordt steeds belangrijker. Er dreigt een democratisch tekort. Betrokkenheid gemeenteraad en burgers vraagt om nieuwe vormen.
- 4.9 Hoog over: van herindeling maar nieuwe uitdagingen

Hoofdstuk 5: Realiseren speerpunten, veranderopdrachten, fit for the future.

- 5.1 Wat waren naast de versterking van bestuurskracht de belangrijkste speerpunten? Wat werd er beoogd met de fusie van de gemeenten Eijsden en Margraten? En zijn resultaten zichtbaar?
- 5.2 Resultaten van enquête en dialoogtafels met betrekking tot speerpunten
- 5.3 Gemeenten staan voor veel vragen. Ook Eijsden-Margraten moet het midden vinden tussen voorzichtig omgaan met het bestaande en veranderen wat nodig is.
- 5.4 Resultaten uit de enquête: opdrachten voor de toekomst.
- 5.5 Uitdagingen genoeg: van global goals tot dorpsproblemen, digitalisering, sociaal domein, arbeidsmarkt, samenwerking, economie
- 5.6 Lokale uitdagingen

Hoofdstuk 6: Conclusies en Aanbevelingen

- 6.1 Conclusies
- 6.2 Aanbevelingen

Bijlage 1: Lijst van geïnterviewde personen

Bijlage 2: Stellingen enquête

Bijlage 3: Samenvatting enquête

Hoofdstuk 1: Beschrijving van de opdracht, de opzet van het onderzoek, inrichting rapportage

1.1 Vooraf

Op 1 januari 2011 zijn de gemeenten Eijsden en Margraten gefuseerd tot Eijsden-Margraten, de meest zuidelijke gemeente van Nederland, gelegen ten zuidoosten van Maastricht. Het herindelingsadvies dat aan de basis lag van de fusie Eijsden-Margraten is op 24 maart 2009 unaniem vastgesteld door de beide gemeenteraden en is voorzien van een positieve zienswijze van gedeputeerde staten van Limburg. Het advies gaf aan dat het samengaan voor Eijsden-Margraten duurzaam synergie kan geven, omdat er overeenkomsten in identiteit en speerpunten zijn en dat er een ambitieniveau ligt dat voor langere tijd overeenkomt met de mogelijkheden en omvang van de gezamenlijke organisatie en bestuur.

In het herindelingsadvies wordt benadrukt dat de fusie tot vergroting van de bestuurskracht moet leiden en dat de nieuwe gemeente goed toegerust moet zijn om voor een langere periode haar taken uit te kunnen voeren. Onder bestuurskracht wordt verstaan de mate waarin een gemeentebestuur er in slaagt gewenste effecten daadwerkelijk te bereiken. Het herindelingsadvies motiveert de keuze voor het samengaan van juist Eijsden en Margraten in het vertrouwen en bekendheid van Eijsden en Margraten in en met elkaar, vertrouwen dat is gegroeid door al bestaande samenwerking tussen beide gemeenten. Beide gemeenten vertoonden veel overeenkomsten, zowel wat bestuur en organisatie betreft als waar het gaat om de gemeenschappen.

Per 1 januari 2009 had de gemeente Eijsden 11.412 inwoners en de gemeente Margraten 13.344. Samen vormden zij een gemeente met inmiddels ruim 25.000 inwoners, op ruim 7.846 hectare, in een van de mooiste gebieden van ons land. Een fusie van twee gemeenten is voor alle betrokkenen, burgers, bestuurders, medewerkers een majeure gebeurtenis. Er gaat een lange periode van voorbereiding aan vooraf en de fusie heeft op veel terreinen gevolgen. Het is dan ook van groot belang om na te gaan of de beoogde effecten daadwerkelijk optreden. Nu, bijna zeven jaar later, is het dan ook van belang om terug te kijken op het fusieproces, maar vooral om in kaart te brengen waar de gemeente nu staat in relatie tot de opdrachten waar zij voor gesteld staat.



Figuur 1. Het verhaal van de fusie: drie horizonnen

1.2 Waarop richt de evaluatie zich?

De basisvraag bij deze evaluatie luidt: **wat werd er met de fusie tussen de gemeenten Margraten en Eijsden beoogd en in welke mate is dat gerealiseerd?**

Meer specifiek leidt dat tot de volgende vragen:

- *In welke mate heeft de fusie bijgedragen aan de bestuurskracht van de gemeente Eijsden-Margraten? Daarbij wordt aandacht besteed aan vier elementen: politieke besturing, (ambtelijke) aansturing, kwaliteit van dienstverlening en cultuur (gedeelde waarden en uitgangspunten).*
- *In welke mate heeft de fusie bijgedragen aan het realiseren van de vier speerpunten (kwaliteit van levens, positie als forensengemeente, toerisme en recreatie, kwaliteit van dienstverlening)?¹*

In het verlengde van het belangrijkste motief om te fuseren, goed toegerust zijn om toekomstige taken en opdrachten adequaat uit te kunnen voeren, zijn de volgende vragen aan de orde:

- *Wat zijn de nieuwe meerjarige strategische veranderopgaven voor de gemeente die leiden tot behoud en versterking van de noodzakelijke vitaliteit en bestuurskracht?*
- *Welke zijn autonome, externe, veranderopgaven en welke komen voort uit eigen (noodzakelijke) ambities?*
- *Welke aanbevelingen kunnen worden gedaan om de vitaliteit en bestuurskracht van de gemeente in de toekomst te verzekeren?*

Hier past een methodologische opmerking. De gehanteerde begrippen in het herindelingsadvies zoals bestuurskracht, kwaliteit van dienstverlening, kwaliteit van leven zijn inhoudelijk belangrijke begrippen. Zij geven ambities aan waar de gemeente zich in wil ontwikkelen en waaraan de herindeling zou kunnen bijdragen. Bij de fusie zijn echter geen meetbare indicatoren gedefinieerd, die het nu mogelijk maken concreet aan te geven in welke mate de beoogde doelstellingen zijn behaald. Los van het gegeven dat het sowieso methodologisch complex is om deze begrippen überhaupt meetbaar te maken, laat staan oorzakelijke verbanden te definiëren.

Om toch bij benadering een uitspraak te kunnen doen, hebben wij in onze gegevensverzameling wel op een andere manier (via gesprekken, enquête, gesprekspanel) aandacht besteed aan de oogmerken van de fusie. Deze manier van beoordelen heeft in het jargon *intersubjectief*, er wordt niet exact gemeten maar geïnformeerde respondenten geven in gezamenlijkheid een beeld.

1.3 Aanpak

¹ In het startdocument dat ter gelegenheid van de fusie is opgesteld is een aantal strategische speerpunten genoemd waarvoor de fusie betekenis zou dienen te hebben. De volgende vier speerpunten worden onderscheiden:

- Het realiseren van een hoge kwaliteit van leven;
- De gemeente positioneren als forensengemeente, met specifieke kwaliteiten op het gebied van wonen, mobiliteit, voorzieningen en regionaal economische ontwikkeling.
- Verdergaande ontwikkeling van toerisme en recreatie. Heuvelland en water worden met elkaar verbonden en met de Amerikaanse begraafplaats heeft de gemeente een speerpunt met allure met binding van een internationaal publiek.
- De gemeente stelt inwoners, bedrijven, instellingen en verenigingen voorop, hetgeen betekenis heeft voor het niveau van dienstverlening en bedrijfsvoering.

Om een beeld te vormen hebben wij een groot aantal interviews gehouden over het verloop van de fusie, de huidige bestuurskracht en de uitdagingen waar de gemeente voor staat. Voorts hebben wij een enquête uitgezet waaraan 771 burgers hebben deelgenomen, waarin wij vragen hebben gesteld over de ervaren effecten van de herindeling en over de opgaven waar de gemeente voor staat.

Tenslotte hebben wij op 11 oktober een veertigtal sleutelfiguren uit de lokale gemeenschappen in een zestal parallelsessies gesproken. Op basis van deze bronnen, naast het bestuderen van tal van documenten, hebben wij deze rapportage geconcipeerd.

1.4 Indeling van de rapportage

Deze rapportage is als volgt ingedeeld. Hoofdstuk 2 bevat een samenvatting. In het derde hoofdstuk staan we stil bij het vraagstuk van gemeentelijke schaal en de taken waar gemeenten voor staan. In het vierde hoofdstuk gaan we in op het vraagstuk van de bestuurskracht, waarbij we zowel aandacht besteden aan de politiek-bestuurlijke kant als aan het functioneren van de ambtelijke organisatie.

Hoofdstuk 5 gaat in op de uitdagingen waar de gemeenten Eijsden-Wittem voor staat. En in het laatste hoofdstuk vindt u een aantal conclusies.

De opbrengsten van de interviews, de enquête en de dialoogtafels zijn thematisch in deze rapportage verwerkt.

Hoofdstuk 2: Samenvattend: een prachtige gemeente, maar er is nog veel werk aan de winkel

2.1 Terugkijken en vooruitblikken

Op initiatief van de gemeente Eijsden-Margraten is teruggekeken op de fusie per 1-1-2011 tussen Eijsden en Margraten. Het doel is van deze terugblik is tevens input te verzamelen voor een toekomstige agenda van de gemeente.

Onderzoekers hebben in het kader van het onderzoek relevante documenten bestudeerd, vele interviews gehouden, gesprekstafels met burgers georganiseerd en aan 1401 inwoners een lijst met 31 vragen voorgelegd. 771 inwoners hebben deze vragenlijst volledig ingevuld, respons was 55%. Tot de bestudeerde documenten behoren fusiestukken, raadsvoorstellen, raadsagenda's, nota's, verslagen en notulen.

De onderzoekers komen tot de conclusie dat fusie in de samenleving relatief rustig is verwerkt en dat onderwerpen die elders vaak tot rumoer en polarisatie blijken te leiden, zoals de bouw van het gemeentehuis of de naamgeving, relatief kalm hun plek hebben gekregen. Dat geldt ook voor de harmonisatie van werkwijzen en verordeningen, waarbij de subsidieverordening de meeste aandacht heeft getrokken.

Daaraan heeft naar de mening van de onderzoekers zeker bijgedragen dat er van meet af aan een brede coalitie met vijf wethouders is gevormd, waardoor de belangrijkste kernen zich, ook in bestuurlijk-politieke zin, konden herkennen in het college van B en W.

De gemeente is direct na de fusie vooral al werkend aan de slag gegaan, zonder integraal plan met een overkoepelende visie met kernwaarden en met concrete doelstellingen over wat er in de postfusie periode gedaan en bereikt moet worden. En hoe dat moet gebeuren en met wie. Het is mede daarom voor onderzoekers moeilijk concreet vast te stellen wat nu de rechtstreekse effecten van de fusie zijn geweest. De interviews en de antwoorden van ondervraagden burgers hebben evenwel inzicht gegeven in de staat van de gemeente.

2.2 Strategische visie

In 2013 stelt de raad van Eijsden-Margraten een strategische beleidsvisie vast die reikte tot 2022 waarin een vijftal ambities en een achttal thema's worden geformuleerd die leidend zijn voor het strategisch beleid van gemeenten. Die strategische koers wordt bevestigd in het akkoord dat drie partijen sluiten als basis voor de vorming van een college van B & W voor de raadsperiode 2014-2018.

De gemeente heeft wel een strategische visie geformuleerd maar die wordt in de praktijk nauwelijks gebruikt in een cyclus of systeem van voorbereiden, toetsen en uitvoeren van beleid. Het werken met visie, missie en strategie is in de gemeente niet aan de orde. Aanbevolen wordt die wel te ontwikkelen en te gebruiken.

Na de fusie hebben het college en de organisatie hun rolopvattingen, verwachtingen en roluitvoering niet of marginaal uitgesproken naar elkaar en periodiek gewisseld. Er is geen sprake geweest om samen op deze bestuurlijke reis te gaan met het kompas in dezelfde richting en het college als gids.

2.3 Over kaders en visie

De gemeenteraad maakt nauwelijks gebruik van zijn kader stellende en toetsende rol en verantwoordelijkheid. In de raad worden zeer beperkt onderlinge debatten gevoerd. De gemeenteraad stelt niet vanuit een eigen visie een eigen agenda op en heeft vooral interactie met de leden van het college van B en W. De onderwerpen die in de raad aan de orde komen zijn in verreweg de meeste gevallen van operationele aard. Zicht op de middellange of langere termijn, overwegingen van tactische of strategische aard staan zelden op de agenda. De voeding van de raad komt in hoofdzaak van het college van B en W en niet uit de raad zelf. De

verhouding tussen raad en college heeft een veelal monistische signatuur. Aanbevolen wordt aan raad en college een dualiteitsprogramma te ontwikkelen onder leiding van de burgemeester.

Het college kent een grote daadkracht, kennis van de samenleving en drijft op de betrokkenheid en vakkennis van de wethouders die daarmee de neiging hebben meer vanuit het concreet doen te sturen en minder vanuit besturen met afstand.

De relatie tussen college en organisatie behoeft gericht aandacht. Er is onvoldoende zorg geweest voor de effecten die het relatief grote aantal bestuurders, de gehanteerde rolopvatting en de daarmee samenhangende overwegend operationele bestuursstijl heeft gehad op de organisatie. De organisatie ervaart een grote bestuurlijke drukte, voelt zich in grote delen inhoudelijk niet veilig, is daardoor afwachtend en heeft last van een hoge werkdruk.

Nagestreefde doelen met een fusie zoals vervangbaarheid en voorzien in specialistische kennis zijn niet echt gehaald. De organisatie is niet robuust. De organisatie laat na op een open wijze een ritme van tegenspel en samenspel vorm te geven en de eigen ruimte te bewerkstelligen. Aanbevolen wordt vanuit visie te investeren in de organisatie en een veranderprogramma gericht op volwassenheid, professionaliteit en verzakelijking aan te gaan en te borgen. Voor de effectiviteit van dat programma is het belangrijk daarin zowel organisatie als college te betrekken en aandacht te besteden aan het ontwikkelen van een evaluatieve lerende cultuur en feedback en feed forward mechanismen te internaliseren.

Uit de enquête blijkt dat de effecten van de samenvoeging zich voor een groot deel aan het zicht van burgers te onttrekken. De categorie *neutraal* is de meest gescoorde bij de antwoorden op de stellingen. Voor zover zij wel een beeld hebben geeft 25% van de deelnemers aan de enquête aan dat de samenvoeging heeft bijgedragen aan kwaliteit van leven en dat de bestuurskracht (36%) is toegenomen. De kwaliteit van dienstverlening is volgens 39% door de samenvoeging niet verbeterd. De ondervraagden willen (66%) geen nieuwe fusie, maar zetten in op intensieve samenwerking (65%) met andere gemeenten.

De bereikbaarheid van raadsleden, wethouders en organisatie beoordeelt zo'n kwart als goed. Gevraagd naar beleid in de toekomst geeft 72% van de ondervraagden aan meer betrokken te willen worden bij het beleid. Daarnaast een meerderheid kiest voor spreiding van voorzieningen over de kernen en niet voor concentratie.

Opvallend is de score naar de vraag over waar de politieke prioriteiten in de komende periode moeten liggen. Aandacht voor sociaal domein en de leefbaarheid verdient volgens 21,5% de grootste prioriteit. Slechts 0,8% van de ondervraagden geeft als eerste prioriteit aan de vitalisering van de agrarische sector.

Aanbevolen wordt deze uitkomsten uitdrukkelijk te betrekken in toekomstig meerjarig beleid.

Hoofdstuk 3: Over schaal, samenwerking en herindeling

3.1 Schaal en samenwerking

Een zeer belangrijk thema in dit onderzoek gaat ook over de vraag wat de bestuurlijke toekomst is van de gemeente Eijsden-Margraten. Is de huidige schaal adequaat in het licht van toekomstige opgaven? Wij gaan hier nader in op het actuele discours over dit onderwerp.

Discussies over schaalvergroting en herindeling van gemeenten worden al decennia met grote intensiteit gevoerd. De decentralisaties van de afgelopen vijf jaar van rijkstaken naar gemeenten hebben daar een nieuwe dimensie aan toegevoegd. Voor een bedrag van liefst 16 miljard is in de vorige kabinetsperiode gedecentraliseerd. Zo mogen gemeenten de jeugdzorg uitvoeren, deelname van burgers aan economie en samenleving bevorderen en een alternatief bieden voor de onbetaalbare geachte AWBZ. Een ongekende taakverzwaring voor gemeenten, die gepaard ging met hele forse budgetkortingen, die in de tientallen procenten liepen.

De taken die overgeheveld zijn, zijn zo ingewikkeld en financieel en maatschappelijk riskant, dat je wel robuuste gemeenten nodig hebt, zo wordt menigmaal geredeneerd. Zo ging minister Plasterk bij het aantreden van het kabinet Rutte II in 2012 er van uit dat al die taken die het Rijk over de gemeenten verdeelt, vroegen om gemeenten van minstens 100.000 inwoners.

Een redenering die een verleidelijke lichtheid heeft, groot is beter, maar die zoals bekend niet is gerealiseerd.

Het regeerakkoord van Rutte III besteedt ook een relevante passage aan samenwerking en herindeling. Veel kleinere gemeenten zijn voor belangrijke taken die de directe levenssfeer van mensen raken in sterke mate afhankelijk geworden van regionale samenwerking op grond van de Wet Gemeenschappelijke Regelingen waarbij de democratische controle door gemeenteraden op afstand staat. Als oplossingen worden gezocht in herindeling, aldus het akkoord, moeten die bij voorkeur van onderop komen. Blauwdrukken van bovenaf werken hiervoor niet, maar het proces helemaal van onderop laten komen levert ook niet altijd een optimaal resultaat op: “Een proces van herindeling is gewenst voor gemeenten die langjarig en in hoge mate afhankelijk zijn van gemeenschappelijke regelingen voor essentiële taken. Het is dan aan de provincie de herindelingsprocedure op basis van de Wet Algemene regels herindeling (Wet Arhi) te starten. “

Is het wel zo eenvoudig als vaak wordt suggereert? Vergroot gemeenten en ze kunnen het wel aan? De verschillen tussen gemeenten in ons land zijn immens. Tegenover elke inwoner van de kleinste gemeente, Schiermonnikoog, staan 800 Amsterdammers. En om in de eigen regio te blijven: Maastricht is met 120 duizend inwoners ongeveer vijf keer zo groot als Eijsden-Margraten.

Moet de druk van steeds meer taken dus leiden tot opnieuw een grote herindelingsoperatie? Het is goed om eerst maar vast te stellen dat gemeenten inderdaad heel veel niet meer op eigen kracht kunnen. Maar dat is niet nieuw. Gemeenten werken al heel lang samen. Op het gebied van veiligheid, in de openbare gezondheidszorg, de omgevingsdiensten. Er zijn in het land een groot aantal bovengemeentelijke sociale diensten, werkvoorziening is bijna steeds regionaal georganiseerd. Veel andere publieke taken, uitgevoerd door maatschappelijke organisaties, worden bovenlokaal uitgevoerd. Denk aan ziekenhuizen, hoger onderwijs, bibliotheken. En wat te denken van Rijksdiensten die actief zijn in gemeenten en regio's, daar vaak ook gespreid gevestigd zijn. Gemeentelijke beleidsruimte wordt ook nog vaak ingeperkt door bestuurlijke dranghekken, geplaatst door Europese en nationale wetgeving. De monolithische gemeente die zo wat alles voor zijn inwoners kan betekenen is al lang een illusie. Ook in de recente historie is in de regio Heuvelland op veel terreinen door gemeenten samenwerking gezocht om beter in staat te zijn de nieuwe uitdagingen aan te kunnen. Jeugdzorg bijvoorbeeld wordt voor een groot deel gezamenlijk ingekocht op basis van een in gezamenlijkheid ontwikkelde regiovisie.

Bovendien is er al lang een wettelijk kader beschikbaar om samenwerking van gemeenten vorm te geven. Daarvan is de Wet Gemeenschappelijke Regelingen de bekendste.

Tegelijk zien we *binnen* de gemeenten ook weer schaalverkleining. Experimenten met zelfsturing in kernen en dorpen. De -weliswaar gekortwiekte- stadsdelen en deelgemeenten in Amsterdam en Rotterdam. Burgers die in toenemende mate aangesproken worden om verantwoordelijkheid te nemen voor de eigen fysieke en sociale omgeving. Die dans tussen de bestuurlijk schalen is een kenmerk van de bestuurlijke dynamiek waar gemeenten anno nu mee worden geconfronteerd.

3.2 Spanning tussen efficiency en invloed

Het klassieke huis van Thorbecke, met Rijk, provincie en gemeente als verdiepingen, is al lang verrijkt met meer of minder exotische vormen van samenwerking en afsplitsingen. Horizontaal en verticaal steken de balkons en de aanbouwsels uit.

En schaalvergroting door herindeling zal daar geen einde aan maken. Waar kies je voor: rationele effectiviteit van de gemeente als uitvoerder aan de ene kant of invloed van burgers op hun dagelijkse leven en het beleid van de overheid? De keuze is lastig. Wil je het gezag en commitment handhaven van een kleinere democratische eenheid, waarin burgers daadwerkelijk invloed kunnen uitoefenen op hun eigen politieke bestuur en accepteren dat een aantal zaken het vermogen van de gemeente te boven gaat? En dus vragen om samenwerking? Of kies je er voor de schaal van je gemeente flink te vergroten en efficiencywinst boeken en neem je op de koop toe dat je als burger op grotere afstand komt te staan van het politieke bestuur? En accepteer je het democratisch tekort dat ontstaat?

In dit verband is het goed te verwijzen naar een passage in het nieuwe regeerakkoord. Het akkoord meldt dat de Wet Gemeenschappelijke regelingen wordt aangepast om de politieke verantwoording over gemeentelijke samenwerking te verbeteren. Met het doel besluitvorming in een gemeenschappelijke regeling transparanter te maken zijn en betrokken gemeenteraden in staat te stellen hun controlerende rol beter te kunnen uitvoeren.

3.3 Goede regionale samenwerking voorkomt herindeling

De vormen van samenwerking en de uiteenlopende schalen waarop die vorm krijgen, laten een veel realistischer beeld zien van gemeenten anno 2017 dan de alleskunner waar Plasterk naar streefde. Gemeenten krijgen te maken met een harmonica aan vraagstukken, die om maatwerk in schaal vragen. Het Heuvelland vormt met gemeenten misschien wel een ideale schaal om samen te doen wat beter samen kan en lokaal te doen wat lokaal beter kan. Een beetje bestuurlijk optimisme en lef kunnen geen kwaad.

Al te onstuimige gemeentelijke herindelingen lossen sommige problemen op, betekenen niets voor andere en creëren tegelijk nieuwe vraagstukken. De bestuurlijke energie kan, met de zondvloed aan taken die er sowieso op gemeenten afkomt, goed worden besteed aan het samen oplossen van de reële uitdagingen waar burgers en gemeenten voor staan.

Herindelingen, zeker als die afgedwongen worden, verschrallen de politieke discussie vaak lange tijd tot één item: verzet tegen opgelegde samenvoeging. Geen aantrekkelijk perspectief met bijvoorbeeld gemeenteraadsverkiezingen in aantocht.

Slim gebruik maken van elkaar, ego's opzij schuiven en de voor en met burgers beste oplossingen creëren, dat is de opdracht die er nu ligt. En daarin is het onontkoombaar dat grenzen tussen gemeenten geen beperkingen opleveren, maar een uitnodiging om samen te doen wat nodig is. En als gemeenten in de toekomst tot de overtuiging komen dat samengaan beter is, so be it.

Hoofdstuk 4: Over fusie, bestuurskracht, resultaten en effecten.

De fusie van Eijsden en Margraten is mede gemotiveerd op grond van verwachtingen over versterking van bestuurskracht (politieke besturing, ambtelijke aansturing, kwaliteit van dienstverlening en cultuur). Verder werden positieve effecten verwacht op de kwaliteit van leven, op de positie als forensengemeente en de ontwikkeling van toerisme en recreatie.

Wat zeggen de interviews, de enquête en het burgerpanel over deze effecten? In dit hoofdstuk geven wij een impressie van de inzichten die wij kunnen afleiden uit deze bronnen.

4.1 Samenvatting interviews

Eijsden-Margraten is een gemeente met veel sterke punten. Dat is ook weer eens gebleken in de interviews die wij in het kader van dit onderzoek hebben gevoerd. De sociale structuur en sociale cohesie in de gemeenschappen, onderlinge betrokkenheid en zelfredzaamheid van mensen en verenigingen. Het is een gemeente met van oudsher een rijk verenigingsleven, waarin gemeenschappen functioneren met authentieke tradities. Ook het landschap is herkenbaar en aansprekend, voor bezoekers en voor de eigen bevolking. De verbinding tussen bestuur en samenleving wordt geprezen, makkelijk in de omgang, benaderbaar en toegankelijk. Het bestuur weet wat er leeft onder de mensen en is in staat maatwerk te leveren. Dat het college vak wethouders heeft met verstand van de business wordt niet alleen door collegeleden als sterk punt gezien. De loyaliteit en betrokkenheid van het ambtelijk apparaat en medewerkers wordt eveneens een sterk punt genoemd. Inwoners zijn per saldo zeer tevreden met het woon- en werkklimaat.

Het fusieproces is prima verlopen. Anders dan elders zijn over voor de hand liggende zaken geen problemen ontstaan: de naam van de gemeente, de plaats waar het gemeentehuis is gevestigd. Harmoniseren van de subsidieverordeningen heeft naar verhouding nog tot de meeste discussie geleid.

Er is gericht ingezet op het goed doen verlopen van de fusie voor actoren buiten de bestuurlijke en ambtelijke organisatie. Geïnterviewden geven aan daar tevreden over te zijn. Door de fusie is het mogelijk geweest een aantal quick wins te realiseren. Deze hebben er mede toe geleid dat in de beleving van de samenleving de fusie relatief rustig is verwerkt. De brede coalitie die na de herindeling aantrad wordt in de gesprekken vanuit dit perspectief grosso modo positief beoordeeld. De bestuurlijke drukte en overlappende portefeuilleverdeling die daarmee samenhangt noemen de meeste betrokkenen als nadeel.

Er is veel goed gegaan. Maar de gemeente is niet klaar. Een rode draad in de gesprekken: na de herindeling heeft het ontbroken aan een integraal integratieplan, bestuurlijk, ambtelijk, maatschappelijk. Zonder die loods is de nieuwe gemeente aan de slag gegaan, heeft een aantal bekende vraagstukken niet goed kunnen oplossen en heeft nieuwe problemen niet altijd kunnen voorkomen.

De behoefte aan harmonie en consensus na de fusie was sterk, begrijpelijk, maar heeft verhinderd dat noodzakelijke keuzes werden gemaakt. Er ontstond zo geen duidelijk beeld van de wenselijke cultuur, noch van dragende waarden en gedrag en handelen die daar bij horen. De onuitgesproken hoop dat er vanzelf een productieve cultuur zou ontstaan op basis van een gelijkwaardige positie van beide entiteiten, bleek ijdel. Er ontstond na de fusie geen symbiose, maar er was sprake van invoegen van de ene cultuur in de andere.

Na het proces van de herindeling wachtten andere, meer reguliere bestuurlijke opdrachten, waar elke gemeente voor staat. Hier heeft zich naar het oordeel van veel gesprekspartners het ontbreken gewroken van een externe visie en extern gerichte strategie, die daadwerkelijk kon gelden als toetsingskader voor bestuurlijke keuzes.

Wel is op initiatief en met voortvarendheid onder leiding van de burgemeester in 2012 – 2013 een strategisch proces gevoerd met een brede betrokkenheid van de samenleving. Het resultaat van dit proces is geweest de strategie visie ‘Vernieuwen door Verbinden’. Echter bij de implementatie van deze visie is niet deze visie, maar het coalitieakkoord 2014 – 2018 leidend geweest. Dit akkoord is vooral op te vatten als een lijst van gemaakte afspraken met als effect dat verankering van deze visie niet of onvoldoende heeft plaatsgevonden.

De fusie heeft een sterke behoefte aan harmonie opgeleverd en die is te lang blijven hangen. Er is daardoor een beleidsarme bestuurlijke werkelijkheid ontstaan, gericht op behoud van politieke rust in een periode waarin de gemeente met veel bestuurlijke uitdagingen werd geconfronteerd. Dat werd versterkt doordat er een aantal interne vraagstukken opdoemde, waaronder het aanvankelijk moeizaam functioneren van de ambtelijke organisatie. Het inrichtingsplan voor medewerkers was niet talent- en competentiegestuurd. Dat heeft ook ruimte opgeleverd voor een sterke afhankelijkheid van de wethouders, die als expert in de gaten konden duiken die ambtelijk ontstonden. Er werd niet integraal gewerkt, fragmentatie van de ambtelijke ondersteuning tastte de effectiviteit ernstig aan. Ook noodzakelijke specialisatie ontstond niet, vervangbaarheid werd onvoldoende gerealiseerd.

Zowel college als raad worden gekenschetst als van binnenuit handelend, veelal bezig in kleinschalig verband. De term *micro-besturen* wordt genoemd. De gemeenteraad heeft nauwelijks kaders gesteld, heeft ook niet van 'bovenaf' geacteerd. De raad beschikte niet over een strategisch kader, dat had kunnen dienen om beleid op effectiviteit en consistentie te toetsen.

De raad wordt over het algemeen een monistische cultuur toegedicht met een sterk operationele oriëntatie. De raad zet geen eigen agenda, zo bevestigen alle betrokkenen. Het ontbreken van een kritisch toetsende evaluatieve sfeer in het gemeentebestuur wordt als zwak punt gezien.

Externe bedreigingen die genoemd worden zijn de vitaliteit van het gemeentebestuur. Een aantal bestuurders heeft een lange, soms te lange, staat van dienst. Scherpste en ambitie kunnen daar onder lijden. Debatten over complexe opgaven en dilemma's worden niet systematisch gevoerd, er wordt niet in scenario's gedacht. Voorbeeld daarvan is de spanning tussen het bevorderen van toerisme aan de ene kant en aan de andere kant het voorkomen van het overspoeld worden door toeristen en dagjesmensen. Hetzelfde geldt voor de discussie over bestuurlijke schaalvergroting en herindeling, een discussie die in het Heuvelland maar niet wil luwen en die nieuwe onzekerheden in het Zuid-Limburgse bestuurlijke landschap met zich meebrengt. Decentralisatie van rijkstaken en het vermogen om die adequaat uit te (blijven) voeren, de intergemeentelijke samenwerking die daar uit voortvloeit noemt vrijwel iedereen als belangrijke opgaven, waar raad en college zich meer proactief mee moeten verhouden. Het ontbreken van een positieve, intrinsieke motivatie onder de Lijn 50-samenwerking noemen alle betrokkenen als bedreiging. Dit geldt ook voor de toekomst van de economisch en landschappelijk zo belangrijke fruitsector, zeker in het licht van de ontgroening en vergrijzing van agrarische ondernemers. Ook de relatie van Eijsden-Margraten tot het maatschappelijk middenveld moet worden verbeterd.

Wat wordt er gezegd over de interne organisatie? Er zijn zeker kansen om het functioneren van de ambtelijke organisatie verder te verbeteren. Met kansen als het ontwikkelen van een visie op het Zuidelijk Maasdal en het nemen van grensoverschrijdende initiatieven, op proactieve wijze de verbinding met Maastricht zoeken, meer afstemming en synchroniciteit tussen organisatie en bestuur. Verder uitrollen van allround en integraal werken. Collegiaal besturen, het ontwikkelen van reflectief vermogen, tegenspel en tegenspraak dulden en bevorderen. Durven leren. Meer dualiteit.

Er is ook sprake van bedreigingen. Genoemd worden pregnant het niet kunnen aantrekken van talent, ongepland vertrek van zittend talent en de vergrijzing van de organisatie. De strubbelingen in de ontwikkelingen van de ambtelijke organisatie heeft geleid tot demotivatie onder medewerkers; nieuwe onzekerheden en het ontbreken van collegiaal bestuur en de dominantie van bestuurders versterken het probleem om medewerkers te binden en te boeien.

Als interne zwaktes noemen de interviews de kwaliteit van de organisatie. Eén plus één is nog niet drie geworden, een helicopterview op de gewenste ontwikkelingen wordt gemist. Een evaluatieve cultuur wordt node gemist.

De geïnterviewden omschrijven nagenoeg op dezelfde wijze de cultuurverschillen en -overeenkomsten tussen Eijsden en Margraten. De gemeenten kwamen overeen in klantgerichtheid van medewerkers, korte lijnen, een informele sfeer en verschillende subculturen tussen afdelingen. Margraten had weliswaar intern ook een informele cultuur, maar was in de uitvoering van werkzaamheden wel formeler dan Eijsden. Margraten wordt meer 'top down' genoemd met een ambtelijke professionaliteit. De ambtelijke organisatie van Eijsden wordt omschreven met een zichzelf opgelegde hoge ambitie, die niet altijd gerealiseerd werd. Bij Margraten zou het ambitieniveau minder intrinsiek zijn, maar meer zijn opgelegd door de bestuurscultuur, Eijsden kenmerkte zich wat meer door ad-hoc gedrag. In de meeste interviews wordt gezegd dat de invloed van de cultuur van Margraten de overhand heeft gekregen. Volgens een enkeling evenwel is er na de fusie een nieuwe cultuur ontstaan in het ambtelijke apparaat en is de organisatie meebewogen. Van een bewust sturen op een nieuwe cultuur met onderliggende waarden en gedrag is na de fusie evenwel geen sprake gebleken.

4.2 Analyse. De resultaten van de herindeling. Potentie van herindeling wordt onvoldoende benut. Effecten zijn weinig zichtbaar.

De potentie van de samenvoeging is en wordt onvoldoende benut. Daar zijn veel aanwijzingen voor gegeven.

Geïnterviewden wijzen op een aantal belangrijke thema's waar de regio en ook Eijsden - Margraten mee te maken heeft. Om daar effectief in op te treden is systematisch beleid nodig. Zoals in de hele regio staan ook in Eijsden-Margraten voorzieningen onder druk door bevolkingskrimp, vergrijzing en ontgroening. Economische vitaliteit dreigt steeds sterker te verminderen. Voor ouderen geldt dat zij, ook door bezuinigingen in de zorg, steeds afhankelijker worden van hun kinderen. Maar voor jongere generaties ontbreken geschikte woningen en is er maar beperkte werkgelegenheid. Er liggen belangrijke keuzes voor. Hoe kan de landschappelijke kwaliteit benut worden voor toerisme en recreatie en tegelijk de ontwikkeling van de landbouw en de conservering van het bijzondere landschap op een duurzame wijze gestalte krijgen?

Het ontbreken van pro-activiteit geldt ook voor kansen die zich voordoen. Strategische sturing door het college heeft in de jaren na de fusie gehaperd. Een concreet voorbeeld ter illustratie: toerisme is een speerpunt, de landschappelijke kwaliteit zou benut kunnen worden om hoogwaardige horeca aan te trekken. Maar dat vraagt om gerichte actie, ondernemend en proactief. Een ander voorbeeld: demografische ontwikkelingen vragen om zicht op woonbehoefte en daarop aangepast beleid. Dat krijgt te weinig vorm.

4.3 Analyse. Proces is goed gegaan. Gebruikelijke spanningen zijn achterwege gebleven.

Het verloop van het fusieproces wordt zonder meer positief gewaardeerd. Er zijn veel positieve punten genoemd in de gevoerde gesprekken over het verloop van het proces van samengaan. Terugkijkend naar het verloop van het proces van samengaan van de twee gemeenten kan geconstateerd worden dat het proces goed is verlopen en beschreven kan worden als rustig en beheerst. Er zijn geen grote spanningen gepaard opgetreden. Punten die elders nog wel eens moeizaam kunnen worden afgehecht, hebben bij de vorming van Eijsden-Margraten geen sporen achtergelaten. Besluiten over de naam van de gemeente, de locatie en de bouw van het gemeentehuis, de harmonisatie van verordeningen (op wat turbulentie na waar het subsidies aan enige verenigingen betrof) bijvoorbeeld hebben geen problemen opgeleverd. Er is een breed eerste college samengesteld, waarin veel kernen zich vertegenwoordigd wisten. Dat is een goed uitgangspunt gebleken om in rust en met stabiliteit te kunnen starten met de postfusie periode. Het college van B en W trad naar het oordeel van veel gesprekspartners als een bekwame communicator naar de samenleving op. De focus van het gemeentebestuur lag ook extern, op burgers, maatschappelijk organisaties en verenigingen.

Wat ook bijdroeg aan het harmonische proces is de sociale structuur van de twee samenstellende delen. Grote onderlinge betrokkenheid, burgers die beschikken over een grote

mate van zelfredzaamheid en die verantwoordelijkheid nemen, zijn daarin opvallende kenmerken. Er is een hecht verenigingsleven, de gemeenschappen koesteren tradities en rituelen. Bovendien, het aantrekkelijke landschap en daarmee het woonklimaat verbindt burgers in de hele streek.

Bestuur en burgers staan in kernen en dorpen nooit ver van elkaar. Aanspreekbaarheid van bestuur en van de ambtelijke organisatie, weten wat er leeft en het vermogen maatwerk te leveren. Bij de start van de nieuwe gemeente was er op het moment van de fusie sprake van twee complementaire, goed aansluitende culturen in de ambtelijke organisatie. Waar Eijsden wat meer ruimte gaf aan de professionele inbreng van ambtenaren, was de cultuur in Margraten meer gekenmerkt door structuur en hiërarchie. Loyaliteit en betrokkenheid van de ambtelijke organisaties in het fusieproces geprezen.

4.4 Analyse. Burgers ervaren de effecten van de samenvoeging maar zeer beperkt. En wat zeggen zij over de bestuurskracht?

Aan 1.401 burgers van het burgerpanel is een enquête voorgelegd, 55% (771 personen) van hen heeft die daadwerkelijk ingevuld. De vragen vindt u in bijlage 2. De respondenten konden per stelling steeds aangeven of zij het met de voorgelegde stelling *zeer eens, eens, neutraal, oneens of zeer oneens* waren. Zij konden ook aangeven helemaal geen oordeel te hebben (*weet ik niet*).

Daarnaast is ook nog gekeken naar de mate waarin leeftijd en de periode dat betrokkene in de gemeente woont nog van invloed is geweest op de antwoorden. Vanwege de kleine subpopulaties is het echter niet goed mogelijk deze factoren mee te laten wegen. Opvallende invloed lijken ze echter niet te hebben.

Veertien van de negentwintig vragen gaan over de effecten van de herindeling, de overige gaan over de toekomst.

Wij zullen hier de antwoorden op de vragen bespreken die over de bestuurskracht gaan.

In zijn algemeenheid valt op dat de categorie '*neutraal*' samen met de categorie '*weet ik niet*' vaak door meer dan 50% gescoord wordt. Effecten van de samenvoeging onttrekken zich dus vaak aan het zicht van burgers, niet een heel verrassende conclusie. Dat kan deels zijn omdat effecten niet of te beperkt optreden. Het kan ook te maken hebben met het onvoldoende communiceren over de effecten van de samenvoeging.

Op de vraag naar een *algemeen oordeel* over de effecten van de fusie geeft een minderheid van 44% aan de effecten als positief te beoordelen, bijna 40% noemt het effect neutraal. Slechts een klein deel is negatief.

Gevraagd naar het al dan niet *toenemen van de bestuurskracht* is een derde van oordeel dat de fusie daar een positieve invloed op heeft gehad. Slechts zo'n veertien procent denkt daar negatief over.

Over de effecten op de *kwaliteit van leven* is slechts een minderheid expliciet positief, slechts een kwart, ongeveer 70% van de respondenten denkt dat het effect niet is opgetreden of zelfs negatief is geweest. 40% van de respondenten geeft aan dat de samenvoeging de *positionering als forensengemeente* goed heeft gedaan. 20% is het daar niet mee eens.

De vraag naar de effecten op de *ontwikkeling van het toerisme* en met name van de Amerikaanse begraafplaats als speerpunt, wordt door bijna 50% als positief beoordeeld. Ook hier weer een grote categorie (27%) neutraal.

De zesde vraag uit de enquête gaat over de bijdrage van de samenvoeging op de verbetering van de *gemeentelijke dienstverlening* (snelheid, kwaliteit en bereikbaarheid). Twee derde van de deelnemers aan de enquête geeft aan dit effect niet of onvoldoende te hebben waargenomen. Ook het vermogen van de gemeente om *taken in het sociale domein* uit te voeren is maar voor een derde van de respondenten zichtbaar. Hier zegt een opvallend groot percentage (19.6%) geen antwoord te kunnen geven.

Zowel van raadsleden en collegeleden als ambtenaren wordt de bereikbaarheid niet bijster positief beoordeeld: minder dan een derde is daar tevreden over.

Tenslotte zegt een meerderheid dat de gemeente de komende jaren flink moet investeren in deskundigheid en kwaliteit van de ambtelijke organisatie.

In bijlage 3 worden de resultaten van het burgerpanel in hoofdlijnen weergegeven.

4.5 Bestuurskracht, lokaal bestuur en dualisme. Raad stelt kaders en controleert, college verantwoordelijk voor uitvoering beleid. Het algemene kader en rollen.

Hoe wordt het lokale bestuur van de gemeente Eijsden-Margraten ervaren? En welke invloed heeft de fusie daar op gehad?

Het functioneren van de lokale democratie is een belangrijke voorwaarde voor een goed functionerende lokale gemeenschap. Immers, gemeenten zijn verantwoordelijk en bevoegd op een groot aantal terreinen die voor hun inwoners in het dagelijkse leven van groot belang zijn. En een goed gefaciliteerde gemeenteraad is daar een voorwaarde voor.

Sinds de invoering van het dualistische bestuursmodel in 2002 is de werkwijze van de lokale democratie ingrijpend veranderd. In de gemeentewet is bepaald dat een gemeenteraad drie taken heeft. De eerste is om de algemene *beleidskaders vast te stellen* waarbinnen het college van B en W moet functioneren. Dit vraagt van de raad(sleden) het vermogen een algemene strategische visie te kunnen formuleren en die ook te vertalen naar de verschillende beleidsterreinen. De beleidsobjecten van gemeenten zijn in de loop van de tijd, recent onder meer door decentralisaties in het sociale domein, aanmerkelijk toegenomen in complexiteit, in maatschappelijk belang en in financiële omvang.

In het dualistische bestuursmodel zijn de uitvoerende taken en verantwoordelijkheden van het college uitgebreid en is de nadruk op de *controleerende* taak van de raad vergroot. Met de toenemende complexiteit en omvang van het gemeentelijke beleid, neemt ook het belang van de controleerende taak toe.

Raadsleden hebben tenslotte de taak om inwoners van hun gemeente te *vertegenwoordigen*. Ook deze taak heeft in de loop der jaren veranderingen ondergaan, net als de wijze waarop raadsleden zich verantwoorden over de wijze waarop zij hun vertegenwoordigende taak uitvoeren. Immers, taken en verantwoordelijkheden van het lokaal bestuur zijn toegenomen, burgers worden mondiger en stellen zich kritischer op. Burgers zijn niet alleen kiezers, maar ook consument van door gemeenten geleverde diensten en in toenemende mate ook opiniemaker door de makkelijke toegang tot (sociale) media.

4.6 Analyse. De spelers: raad, college, wethouders, burgemeester ambtelijke organisatie, burgers, maatschappelijk middenveld. Bestuur en ambtelijke organisatie zijn veel met zichzelf bezig. Strategische sturing en controle ontbreken.

Hoe wordt gekeken door respondenten naar het functioneren van het gemeentebestuur van Eijsden-Margraten? Door alle geïnterviewden, zij het met nuance in de verklarende context, worden stevige zorgen geuit over het functioneren van het gemeentebestuur. Raad, college en ambtelijke organisatie zitten niet goed in de in het dualisme beoogde rollen.

Er wordt een samenhangende analyse gegeven:

---> Raad stelt te weinig kaders en, voor zover wel aanwezig, controleert daar niet op;

---> College wordt niet gestuurd door een strategische agenda met een uitvoeringskader en functioneert door de bank genomen individualistisch in een groot aantal dossiers, vaak steunend op eigen expertise;

---> Ambtelijke organisatie ervaart de bestuurlijke cultuur als dominant, top down en directief. De organisatie heeft hier last van en treedt/kan niet op tegen wethouders die een expertrol aannemen. De organisatie mist samenhang en consistentie voor toetsing van beleid en uitvoeringskeuzes. Waar het

gaat om het maken van keuzes, het nemen van eigen verantwoordelijkheid en beleven van eigenaarschap voelt de organisatie zich niet veilig.

Wij zullen dat verder toelichten. Het lijkt inderdaad te ontbreken aan het daadwerkelijk hanteren van een strategische visie die kan worden gebruikt als sturings- en toetsingskader. De raad is naar de beleving van veel gesprekspartners er onvoldoende in geslaagd die bestuurlijke kaders te stellen. Analyses van raadsagenda's en verslagen van raadsvergaderingen bevestigen dat beeld. De relatie tussen strategische visie en de raadsagenda is zwak. Een echte visie en missie voor de komende periode lijken te ontbreken. Strategische controle ontbreekt, grote lijnen komen in debatten te weinig terug. De raad lijkt het aan een helicopterview te ontbreken, waardoor consistente en consequente toetsing niet plaatsvindt. Ook het coalitieakkoord is geen visie op strategisch niveau: het is een lijst met losse maatregelen.

De agenda van de raad kent vooral concrete operationele onderwerpen en weinig kader stellend beleid. Grotere beleidsonderwerpen worden in en door de raad niet aangevlogen door startnotities, waarin de uitgangspunten en randvoorwaarden voor het nadere beleidskader worden gegeven.

De begroting wordt nog veel gezien als het bepalende beleidsstuk en niet als de vertaling en uitkomst van eerder in samenhang gemaakte keuzes op basis van de beschikbare ruimte. Als belangrijkste sturingskader voor beleid, toetsing van en controle op beleid schiet dit instrument te kort. De gedachtewisseling gaat nauwelijks over voorgelegde scenario's en dimensies.

Ook het optreden van het college van B en W en van individuele wethouders wordt te weinig als strategisch ervaren. Wethouders reageren vaak op casuïstiek, vervullen een expertrol met het risico operationeel op te treden. De bestuurscultuur is behoudend en gericht op beheersen. Te veel intern gericht. Het punt op de horizon lijkt te ontbreken, er is geen strategisch doel, met targets en KPI's die met behulp van een op inhoud gerichte PDCA-cyclus kunnen worden gevolgd.

De organisatie ervaart de bestuurscultuur als volgt. In het college heerst een 'doenerige', direct op de oplossing gerichte attitude, met ook hier vooral operationeel en te weinig tactisch en strategisch acteren waar een meer onderzoekende, coachende stijl de voorkeur zou verdienen. Samenhang en consistentie in collegebeleid lopen hiermee risico's en zijn/worden onvoldoende zichtbaar. Het college wordt dan als individualistisch en niet als een collegiaal collectief ervaren.

De burgemeester wordt geprezen vanwege zijn verbindende persoonlijkheid. Hij zou echter een aantal accenten moeten versterken in zijn optreden: meer coachen op rolzuverheid van raad en college, als voorzitter de raad meer moeten laten sturen op kaders, als coach van het college op het beperken van individualistisch optreden van wethouders en het college profileren als een collectief dat een strategische agenda hanteert.

4.7 Analyse. De ambtelijke organisatie heeft de gewenste kwaliteitssprong nog maar beperkt gemaakt.

De veronderstelling bij de fusie was dat de samenvoeging van de ambtelijke organisatie een forse kwaliteitsimpuls zou betekenen. Dat lijkt nog niet gelukt. Sinds de fusie is de gemeente vrijwel gelijktijdig met drie ontwikkelingen geconfronteerd: grotere schaal van de gemeente en integratie van de twee ambtelijke organisaties, belangrijke decentralisaties op vooral het sociale domein en daarmee samenhangend de toename van beleid dat in regionaal verband wordt voorbereid.

Die drie ontwikkelingen stellen hoge en nieuwe eisen aan de ambtelijke organisatie. Aan die eisen wordt niet altijd voldaan. Deels doordat de organisatie nog onvoldoende geëmancipeerd is ten opzichte van wethouders die naar verluidt zich vaak als expert gedragen. De organisatie is daardoor te afhankelijk van de kennis van wethouders. Initiatief tonen en weerstand bieden tegen wethouders ontbreken vaak. Er is sprake van een defensieve en gesloten cultuur. De buitenwereld is bedreigend.

De bestuurlijke portefeuillevdeling werkt ook niet bevorderend voor een heldere en constructieve inbreng van de ambtelijke organisatie. Voor sommige beleidsonderdelen staan vaak drie en soms vijf wethouders opgesteld. Versnippering wordt zo in de hand gewerkt.

Bestuur en organisatie van de gemeente Eijsden-Margraten hebben een aantal cultuurverschijnselen die we kunnen beschrijven als familiecultuur. Kenmerken daarvan zijn een vriendelijke werkomgeving, informele relaties, toegankelijk, weinig hiërarchie en een hoge loyaliteit. En die kenmerken zien respondenten ook. Er zit ook een andere kant aan, een familiecultuur die doorschiet: te weinig professioneel tegenspel, te zacht op inhoud en te zacht op relaties. Geen zakelijke aanspreekcultuur, feedback en feed forward ontbreken. Ook dat zien we terug.

De huidige directie heeft recent een op zich kansrijk verbetertraject (OOT Traject) vastgesteld. Gelet op de zich ontwikkelde bestuurscultuur bestaat het risico dat dit traject gezien blijft worden als “een dingetje van de organisatie”. De noodzakelijke integratie en verinnerlijking in denken, doen en gedrag van met name het college als geheel in de rol van mede cultuurdrager wordt vooralsnog gemist. Dit is een voorwaarde voor het slagen van het verbetertraject. In het verbeterplan ligt het accent sterk op de structuur. De cultuur kant behoeft verdieping.

4.8 Analyse. Regionale samenwerking wordt steeds belangrijker. Er dreigt een democratisch tekort. Betrokkenheid gemeenteraad en burgers vraagt om nieuwe vormen.

Er is ook aandacht nodig voor het optreden van twee vormen van democratisch tekort. De eerste heeft te maken met de regionalisering van beleidsvorming. Bijvoorbeeld op de belangrijke portefeuille van jeugdzorg worden veel beslissingen genomen in Heuvellandverband. De kader stellende rol van de gemeenteraad krijgt daarin heel andere dimensies. Deze ontwikkeling vraagt om heldere politieke kaders waar regionale beleid aan getoetst kan worden. Daar zullen nieuwe vormen van betrokkenheid van de raad voor moeten worden gevonden, waarbij ook de gemeenteraden vormen van samenwerking ontwikkelen.

In zijn algemeenheid zal de gemeente Eijsden-Margraten zich ook moeten verhouden tot nieuwe tendensen tot schaalvergroting. De ambitie van de gemeente Maastricht is in ieder geval om een leidende rol in de regio te blijven spelen. Buurgemeenten, Vaals en Gulpen-Wittem, zullen zeker ook de discussie over schaalvergroting gaan voeren. Daarbij zijn geen modaliteiten op voorhand uit te sluiten. Wat wel duidelijk is, is dat versterking van samenwerking onontkoombaar is. Gemeenten kunnen stand alone in een bestuurlijk landschap dat steeds grotere taken decentraliseert niet meer op het juiste niveau functioneren.

Lijn 50, de samenwerking met Gulpen-Wittem en Vaals heeft een te laag rendement en blijft nu vooral beperkt tot informatie en afstemming, waar dat vooral probleem- of opportunity-gestuurd zou moeten zijn. Het risico van rituele bijeenkomsten met een te lage outcome is dan zeker aanwezig. Uit de notulen blijkt dat er veel voornemens zijn, maar dat er weinig concrete stappen vooruit zijn gezet en onderwerpen worden afgehandeld. Terwijl er op zich genoeg thema's zijn, zoals uit de samenwerkingsagenda blijkt, naast bijvoorbeeld: clustervorming voor bijvoorbeeld kwetsbare functies, samen aantrekken van voor individuele gemeenten te dure specialisten, éénpitters, samen nieuwe procedures uitwerken en lokaal toepassen. De samenwerking zou zeker op de punten van beleidsarme uitvoering en specialisatie meerwaarde kunnen hebben. Lijn 50 moet niet als een last worden gezien, maar als een kans om de eigen regie te kunnen blijven vormgeven. Waarbij elkaar wat gunnen een belangrijke succesfactor ligt. Bij Eijsden-Margraten als grootste gemeente ligt hier een bijzondere verantwoordelijkheid. Uit de gesprekken blijkt dat Eijsden-Margraten zich hier terdege van bewust is, maar dat het nog lastig is dit concreet te vertalen.

Bij het lezen van de stukken wordt de bezieling in de samenwerking gemist. De documenten, zoals het bestuursconcept 2020 en de notulen maken - en niet alleen in hun motieven voor samenwerking in lijn 50 - in technocratische, afstandelijke indruk. De bijeenkomsten van de bestuurders suggereren meer het zijn van een technisch bestuurlijk beraad. Enthousiasme en energie worden niet merkbaar gegenereerd. Sommige deelnemers merken dit ook op. Als de samenwerking ook een dans tussen partners zou moeten zijn, dan is het bewegen in het zelfde ritme noodzakelijk. De echte ziel in de samenwerkingsagenda wordt niet gezien. Het samen

ontdekken van de ziel zal de samenwerking een dragende missie en visie moeten geven. Ook een echte visie op samenwerking met Maastricht is er niet.

Tegelijk is er aandacht nodig voor kleine democratie: de invloed van burgers op hun eigen leefomgeving. De relatie tussen bestuur en maatschappelijk middenveld staat onder druk. De gemeente heeft deze organisaties naar hun eigen beleving te weinig positie gegeven. Van een proactieve houding van de kant van het bestuur was en is te weinig sprake. Waardevolle partnerships komen niet van de grond. Burgers tonen behoefte aan meer betrokkenheid bij beleid en besluitvorming. Nieuwe vormen zouden beproefd kunnen worden: dorpsraden, burgertops, dorpsconciërges. Dit zou er mede toe kunnen leiden dat het college vanuit een andere rol opvatting en rol uitvoering zijn bestuurlijke verantwoordelijkheid zal oppakken.

4.9 Hoog over: van herindeling maar nieuwe uitdagingen

Fuseren is nog geen integreren. Het lijkt er op dat na het daadwerkelijk samen gaan van de twee gemeenten verzuimd is die inspanningen te plegen die nodig waren om echt rendement te behalen. De fusie was een middel, een scherp zicht op inhoudelijke doelstellingen ervan ontbrak en werd ook niet snel ontwikkeld. Wat er aan visie was geformuleerd, was te abstract. Er is ook geen nieuwe wenselijk cultuur beschreven, terwijl wel bekend was dat de twee culturen ondanks oppervlakkige overeenkomsten sterk verschilden.

Wat betreft de visie. Eijsden-Margraten is een ruraal gebied, met daarbinnen een omvangrijke agrarische sector. Fruitteelt bepaalt een deel van het landschap. Het is een gebied dat uitnodigt tot landschappelijk ondernemen. Bovendien is het een gemeente met een hoog woongenot. Op die elementen is een nieuwe visie geformuleerd. De opvattingen over de kernwaarden die daar bij horen lopen uiteen en zijn afhankelijk van eigen opvattingen en positie in de bestuurlijke of ambtelijke organisatie. Het ontbreken van sturende kernwaarden heeft vervolgens ook er toe geleid dat deze niet zijn doorvertaald naar de organisatie.

De cultuur in de organisatie was meteen na de fusie conflict mijdend. De hang naar harmonie leidde echter ook tot non-interventie, er zaten geen correctiemechanismen in het systeem. Problemen werden niet benoemd. Dat is ook gebleken bij de personele invulling na de fusie, niet kwaliteit is altijd leidend geweest, maar er is sterk gestuurd op acceptatie. Er was weinig sprake van zelfreflectie: hier is niet veel mis, was het adagium.

Na de fusie zijn college en organisatie ook niet samen opgetrokken in een gezamenlijk gedragen waarden- en cultuurtraject. Er is niet een gezamenlijk beleefd gevoel ontwikkeld van 'wie willen we zijn' en 'wat is onze missie. Daar is enig demotiverend effect van uitgegaan.

Door een aantal personele wijzigingen is de ambtelijke organisatie wel sterker geworden. Er wordt zeker planmatiger gewerkt, minder met de waan van de dag en met een grotere externe oriëntatie. Het recent ingevoerde directiemodel met integraal management zal daar stellig ook aan bijdragen. De inzet is dat medewerkers rolvaster worden, met meer zelfvertrouwen naar buiten treden. Maar er is nog meer nodig. Verbetering van structuur en management moet gevolgd worden door een kwaliteitsimpuls in de uitvoering. Daarbij is het van belang dat er aandacht wordt besteed aan de intrinsieke en op waarden gebaseerde opvatting van ambtenaren over hun eigen rol en positie.

De beweging die de ambtelijke organisatie moet maken is er een van binnen naar buiten, waarbij gewerkt wordt aan integraal management, integraal beleid, rolzuiverheid, ontwikkeling van algemene vaardigheden en omgevingsbewustzijn. Ook het zelf reflecterend vermogen, onderlinge directheid en aanspreken zal verbeterd moeten worden om een adequate, zakelijke en professionele organisatie te kunnen zijn.

De al eerder genoemde emancipatie van de ambtelijke organisatie is echter nog niet voltooid. Dat heeft ook te maken met de bestuurlijke stijl. Wethouders zijn nog sterk op hun portefeuille gericht en werken nog weinig gemeenschappelijk. Bovendien zijn de portefeuilles soms sterk gefragmenteerd, waardoor meerdere wethouders met thema's bemoeienis hebben. De informele cultuur en het ad hoc-overleg levert veel onduidelijkheden op. Wethouders werken nog top-down, checks and balances door de ambtelijke organisatie worden daardoor

bemoeilijkt. Bovendien zijn de wethouders geneigd een expertrol aan te nemen en de ambtelijke organisatie zo inhoudelijk klem te zetten ("ik weet hoe het zit"). De organisatie ervaart veel bestuurlijke drukte en een (te) hoge werkdruk met alle gevolgen van dien.

De transitie die de ambtelijke organisatie moet maken is er een van binnen naar buiten, waarbij gewerkt wordt aan integraal management en integraal beleid, rolzuiverheid, ontwikkeling van algemene vaardigheden en omgevingsbewustzijn. Maar zeker ook het eigen kritisch vermogen, met passend geven en accepteren van feedback, aanspreken en onderlinge directheid zullen moeten groeien om een adequate ontwikkeling te maken naar een eigentijdse moderne organisatie met daarbij behorende omgangsvormen.

Samenwerking in bestuurlijke gremia blijft noodzakelijk. Lijn 50 is een belangrijk en kansrijk gremium daarvoor. Ook met Maastricht als centrumgemeente zal kunnen worden samengewerkt. In een recent document benadrukt de gemeente Maastricht de complementariteit in de regio en het belang van samenwerking.

De hierboven weergegeven bestuursstijl en cultuuraspecten voor college en organisatie zijn veelal de schaduwkanten en valkuilen van onmiskenbaar aanwezige kernkwaliteiten als harmonie, maatwerk willen leveren, daadkracht en oplossingsgerichtheid, loyaliteit en betrokkenheid. Oprechte belangstelling voor zorgen en noden van burgers zien we zowel bij bestuur als organisatie. Oog hebben voor de waarden van tradities. Er is een groot verantwoordelijkheidsgevoel zowel bij bestuurders als ambtenaren. Het kunnen beschikken over een grote vakmatige expertise bij de wethouders. Er is een grote en authentieke verbondenheid met het gebied en zijn gemeenschappen. Het dicht bij elkaar staan van wethouders en organisatie heeft ook voordelen in wederzijds begrip en snelheid. En er is zeker talent en kwaliteit bij individuele medewerkers.

Maar als deze kenmerken niet zijn ingekaderd in kader stellend beleid, dan ontstaat er onbalans.

Hoofdstuk 5: Realiseren speerpunten, veranderopdrachten, fit for the future.

5.1 Wat waren naast de versterking van bestuurskracht de belangrijkste speerpunten? Wat werd er beoogd met de fusie van de gemeenten Eijsden en Margraten? En zijn resultaten zichtbaar?

Naast versterking van bestuurskracht, die als een rode draad door de fusiedocumenten loopt, is de fusie in een startdocument mede gemotiveerd met verwijzing naar een aantal speerpunten waar de samenvoeging een gunstig effect op zou kunnen hebben.

De volgende vier speerpunten worden onderscheiden:

- hoge kwaliteit van leven;
- de gemeente positioneren als forensengemeente, met specifieke kwaliteiten op het gebied van wonen, mobiliteit, voorzieningen en regionaal economische ontwikkeling;
- verdergaande ontwikkeling van toerisme en recreatie, (met de Amerikaanse begraafplaats heeft de gemeente een speerpunt met allure met binding van een internationaal publiek);
- verbetering van het niveau van dienstverlening en bedrijfsvoering.

Het ontbreken van vooraf gedefinieerde prestatie-indicatoren maakt het welhaast onmogelijk om valide uitspraken te doen over de vraag of de fusie heeft bijgedragen aan het realiseren van deze vier speerpunten.

5.2 Resultaten van enquête en dialoogtafels met betrekking tot speerpunten

Op de vraag in de enquête wat de inschatting is van de potentie van de gemeente om een stimulerende rol in de *economische ontwikkeling* te spelen wordt een positief antwoord gegeven.

Bijna 50% is het daar mee eens. Over behoud van *eigenheid en identiteit van de kernen* en de betekenis die de fusie daarvoor heeft is een derde deel maar positief.

40% vindt dat het belangrijke thema van een *balans vinden tussen duurzame ontwikkeling en ruimte voor de agrarische sector* wordt gediend door de fusie. Slechts een minderheid van 30% twijfelt hier aan.

Een overduidelijke meerderheid is van oordeel dat een *verdere schaalvergroting* door een nieuwe gemeentelijke fusie niet gewenst is. Slechts 17% lijkt hier anders over te denken. *Intensiveren van samenwerking* wordt echter wel door een ruime meerderheid ondersteund. Gevraagd naar het effect van de samenvoeging van Eijsden en Margraten op *behoud van voorzieningen* is er slechts een minderheid die positieve effecten heeft waargenomen, een vrijwel vergelijkbaar antwoord op de vraag naar *effecten op de leefbaarheid* van de kernen.

5.3 Gemeenten staan voor veel vragen. Ook Eijsden-Margraten moet het midden vinden tussen voorzichtig omgaan met het bestaande en veranderen wat nodig is.

Dat evenwicht is van bijzonder groot belang. De gemeente kan niet stil staan, maar moet het subtiele evenwicht vinden dat ontwikkelingen toelaat en beschermt wat dierbaar is.

5.4 Resultaten uit de enquête: opdrachten voor de toekomst.

Vraag 15 uit de enquête ging niet over een stelling, maar de vraag waar de gemeente de komende jaren prioriteit moet geven. De respondenten gaven dat met name die aandacht moet uitgaan naar de ontwikkeling van het sociaal domein, gevolgd door uitbreiding van gemeenschapsvoorzieningen en economische ontwikkeling. Opvallend is de lage positie van vitalisering van de agrarische sector, meer dan de helft van de respondenten kent hier de laagste prioriteit aan toe. Zie hier de hele tabel.

De komende jaren (2018-2020) zou de gemeente Eijsden-Margraten prioriteit moeten geven aan:								
	Meeste prioriteit	Minste prioriteit
Economische ontwikkeling	14,7%	12,2%	14,0%	14,1%	17,9%	12,4%	9,9%	4,7%
Identiteit, eigenheid en tradities	15,7%	15,0%	13,4%	12,3%	12,4%	13,8%	10,1%	7,4%
Sociaal domein (WMO, armoede, jeugdzorg) en leefbaarheid	21,5%	20,5%	16,4%	13,4%	10,7%	8,4%	5,1%	3,9%
Sociale en fysieke veiligheid	11,5%	17,2%	18,3%	16,4%	14,1%	11,9%	6,6%	4,0%
Uitbreiding gemeenschapsvoorzieningen (boodschappen, sport, welzijn, onderwijs, cultuur)	12,9%	16,2%	14,8%	14,6%	11,7%	12,4%	9,5%	8,0%
Verbeteren kwaliteit gemeentelijke dienstverlening	10,2%	9,3%	11,2%	12,1%	15,9%	16,6%	12,2%	12,5%
Verduurzaming van het landschap	12,7%	6,6%	9,2%	10,5%	11,3%	15,1%	29,3%	5,3%
Vitalisering agrarische sector	0,8%	3,0%	2,7%	6,6%	6,0%	9,4%	17,3%	54,2%

Over het vermogen van de veranderingen in de bevolkingssamenstelling geeft een derde deel aan dat de Eijsden-Margraten dat goed aan kan. Een veel kleiner deel is daar niet zeker van, terwijl ook hier veel respondenten het als onzeker beoordelen. Minder dan een derde onderschrijft de stelling dat er in Eijsden-Margraten veel mensen zijn die niet mee kunnen in de samenleving.

Ruim 70% van de respondenten vindt wel dat burgers van Eijsden-Margraten meer en beter bij het beleid moeten worden betrokken, dit is de op één na meest uitgesproken score van de enquête (een wens die overigens ook al in 2013 door de burgertafels bij gelegenheid van het opstellen van de strategische visie nadrukkelijk is geuit). De helderste uitslag is gegeven op de vraag of mensen van harte aanbevolen wordt om in Eijsden-Margraten te gaan wonen: daar zegt bijna 80% ja op. Daar blijkt de samenvoeging overigens maar in beperkte mate te hebben bijgedragen.

5.5 Uitdagingen genoeg: van global goals tot dorpsproblemen, digitalisering, sociaal domein, arbeidsmarkt, samenwerking, economie

Nederlandse gemeenten zullen de komende jaren een zeer intensieve agenda moeten afwerken. Die beperkt zich niet tot louter lokaal gedefinieerde vraagstukken, maar reikt van wat in de beleidstaal 'global goals' met begrippen als duurzaamheid, klimaatneutraal werken, een forse opgave rond digitalisering en cybersecurity, tot het inrichten in samenwerking van adequate informatievoorziening in het sociaal domein tot aan uitdagingen op de arbeidsmarkt. Maar ook lokale vraagstukken zullen aandacht vragen, op het niveau van de kernen, sociale en fysieke veiligheid, bevorderen van deelname aan de samenleving door burgers die achterblijven, tegengaan van ontgroening.

Niet altijd die opgaven zullen gemeenten in hun eentje aan kunnen. Samenwerking is noodzakelijk, soms op projectbasis, maar steeds vaker structureel.

5.6 Lokale uitdagingen

Welke vraagstukken doemen er specifiek op voor Eijsden-Margraten? Tijdens de dialoogtafels is een aantal thema's aangereikt. Opvallend is dat de opbrengst van de dialoogtafels voor een groot deel een bevestiging vormde van wat in de interviews en de enquête ook al naar voren is gekomen. Wij zullen hier dan ook niet alle opmerkingen herhalen. De verslagen van de tafels zijn voor het gemeentebestuur beschikbaar.

Verbetering van de dienstverlening door de gemeente is een eerste opgave. De deelnemers aan de dialoogtafel pleiten er voor om veel aandacht te besteden aan het bereiken van ouderen. Niet alleen passief, maar ook door actief ouderen via contactpersonen te benaderen over de WMO. Aandacht is er nodig voor de taal die wordt gehanteerd, pas op voor jargon. Servicehouding is sowieso belangrijk, waarbij continuïteit in persoon en beleid heel belangrijk

is. Ook deskundigheid is een belangrijk facet in de dienstverlening: ‘aan vriendelijkheid alleen heb je niet zoveel’.

Klachten zijn er ook over de samenhang en samenwerking binnen de gemeente, afdelingen worden als eilanden ervaren. Burgers hebben behoefte aan eigenaarschap als ze met een probleem zitten en willen niet van het kastje naar de muur gestuurd worden. Ook bereikbaarheid moet worden verbeterd.

Ook met betrekking tot het onderwerp *economie* worden er diverse verbetervoorstellen gedaan. De focus voor de toekomst wat betreft thema economie zou moeten liggen op toerisme, recreatie en leisure. Ook landschapsontwikkeling moet aandacht blijven krijgen, waarbij de integratie van doelstellingen (toerisme én het belang van de agrarische sector) voorop staat. Ondersteuning van bedrijvigheid in de kleine kernen is voor het behoud van leefbaarheid essentieel. Gemeente dient meer te gaan werken met een accountmanagement voor bedrijven, (één gezicht, korte lijnen, snelle reacties, betere bereikbaarheid).

De tafel over het *lokaal bestuur* gaf als belangrijkste conclusies het volgende aan.

- Er zijn nog steeds verschillen in cultuur tussen Eijsden en Margraten en de cultuurverschillen tussen de diverse kernen.
- De gekozen lijn 50 ontwikkeling is positief;
- De kwaliteit van de dienstverlening is na de herindeling niet verbeterd en kennelijk is dat lastig voor het bestuur om op door te pakken;
- Betrokkenheid en loyaliteit van de organisatie is goed ,maar kwaliteit ,integraliteit en ruimte wordt minder gezien.
- De afstand tussen burger en bestuur is groter geworden;
- De stijl van besturen is directief en cliëntelistisch, moet professioneler;
- De zittingsduur van wethouders is te lang en ook het aantal wethouders is te groot, hetgeen niet bijdraagt aan de kwaliteit en stijl van besturen die passen bij deze tijd;
- De organisatie moet de ruimte krijgen om professioneel te kunnen functioneren;
- Het dualisme moet worden geoptimaliseerd.

Ook de tafel over *leefbaarheid* leverde enkele heldere conclusies op. Eijsden en Margraten is een goed huwelijk. Ondanks cultuurverschillen complementair. Er is sprake van een goede samenwerking binnen de samenleving, overheid, onderwijs, ondernemers, burgers, middenveld etc. Behoud wat goed is, verbeter wat wenselijk is.

Aandacht voor sociale veiligheid moet verbeteren. Blijvende aandacht vanuit gemeente en politionele aandacht wenselijk en noodzakelijk om signaalfunctie en –opvolging.

Er zijn toenemende klachten over geluidsoverlast (vliegverkeer) en reukoverlast (vuilverbranding België). Onderhoud van openbare ruimte kan beter, ‘verrommeling’ van het straatbeeld moet een halt worden toegeroepen. Leefbaarheid gedijt bij een menselijke maat, schaalvergroting is zeker niet altijd een vooruitgang.

Ook hier een pleidooi om grote aandacht aan basisvoorzieningen in de kernen. Mesch wordt al voorbeeld genoemd. Die zorgvuldigheid is ook nodig in het omgaan met het landschap: woongenot wordt daar voor een deel door bepaald. ‘Slacht niet de kip met de gouden eieren’.

Tenslotte de tafel die over *sociale identiteit* sprak:

De talrijke personele wisselingen bij het sociaal team, de afgelopen jaren, roepen irritatie op. Voorkom wisselingen zo veel als mogelijk en zorg voor een stabiel, ervaren en deskundig team. Ook het primair onderwijs ervaart de personele wisselingen bij de gemeente als een hindernis.

De gevolgen van het langer thuis wonen worden steeds meer voelbaar. Eenzame mannen van hoge leeftijd vormen een doelgroep die steeds meer aandacht behoeft. Zelfredzaamheid is geen vanzelfsprekendheid. Het zal nog jaren duren om te komen tot de situatie, waarin zelfredzaamheid ingeburgerd is. Eijsden-Margraten kan zich wel gelukkig prijzen terug te kunnen vallen op een groot netwerk van informele zorgverleners, maar waak voor overbelasting van vrijwilligers.

Het in diverse schoolgebouwen onderbrengen van plaatselijke huiskamers is een goede zet geweest.

Toegankelijk en goed onderwijs is een sleutelvariabele. Tussen het schoolbestuur in het primair onderwijs en de gemeente wordt periodiek overleg gevoerd, dat steeds als positief ervaren wordt. Dat geldt eveneens voor de gezamenlijke zoektocht van gemeente en schoolbestuur bij het afstemmen van onderwijs en jeugdzorg. De tijd van eenrichtingverkeer is voorbij.

Gemeente sluit aan bij onderwijsdossiers met een regionale uitstraling, zoals de regiovisie passend onderwijs. Waak voor continuïteit. Stuur op een onderwijsagenda voor de komende vijf jaar, die niet beïnvloed wordt door bestuurlijke wisselingen.

De overgang van de gespecialiseerde jeugdzorg van Maastricht naar Eijsden-Margraten is positief te noemen. Sindsdien zijn personele wisselingen, zowel ambtelijk als bestuurlijk, uitgebleven.

De grote 'bang' vanwege de drie decentralisaties is uitgebleven. Zorgaanbieders en gemeente voeren een goede dialoog met elkaar. Blijf datgene doen wat je zelf kunt doen en zoek de samenwerking op bij vraagstukken waarbij samenwerking met andere gemeenten vereist is. Voor een zorgaanbieder die momenteel met een groot aantal gemeenten contracten moet sluiten gemeentelijke schaalvergroting een zegen. Doch vanuit de bril van inwoner van deze gemeente wordt schaalvergroting niet toegejuicht.

Heb wel oog voor de tekorten bij jeugdzorg. Die tekorten zijn slechts enkele jaren uit je reserves op te vangen. De samenwerking tussen de gemeente en haar partners dient zo concreet mogelijk te zijn. Het project "veiligheid terrein huize Sint Jozef" is daar een mooi voorbeeld van. Met wollige verhalen bereiken we niets.

Niet alle zorgaanbieders vinden schaalvergroting gewenst. Het door de gemeente(n) moeten dealen met tal van zorgaanbieders verloopt tot nu toe probleemloos. Kleine(re) gemeenten zoals Eijsden-Margraten sneeuwen al snel onder bij intergemeentelijke samenwerking. De afstand tussen bestuur en burger wordt groter.

Er zijn onderwijsvraagstukken die vragen om intergemeentelijke samenwerking, bijvoorbeeld de spreiding van onderwijsvoorzieningen over de regio.

Vraagstukken als krimp, het wegtrekken van jongeren, de eenzijdige (toeristische) werkgelegenheid baren zorgen. Zij dwingen de regio daar gezamenlijk een antwoord op te bedenken.

Gemeente tracht via alle relevante beleidsterreinen de trend van wegtrekkende jongeren om te buigen. Er is in deze gemeente / deze regio voor jongeren te weinig te beleven. Kijk onder andere naar je woningbouwbeleid. Jongeren hebben niet of nauwelijks kans op de woningmarkt.

Probleem is dat er te weinig voorzieningen / woningen voor ouderen zijn. Daardoor blijven deze zitten waar ze zitten en kunnen als gevolg daarvan ook jongeren geen kant op.

Hoofdstuk 6: Conclusies en Aanbevelingen

6.1 Conclusies

In de voorgaande hoofdstukken is ingegaan op thema's van strategie, cultuur en bestuursstijl, sturing en organisatie, samenwerking. De conclusies en aanbevelingen zijn onder deze thema's samengebracht.

Strategie

1. De gemeente heeft in de periode voorafgaand aan de fusie de doelen voor de herindeling niet gedefinieerd in meetbare en gekwantificeerde doelstellingen en verwachte uitkomsten. Dat levert beperkingen op voor de conclusies over effecten en resultaten.
2. In de post-fusie periode is de gemeente gestart zonder een gelaagd integraal plan met een visie op concreet te bereiken resultaten, de aanleiding, te volgen koers en tijdsplanning.
3. Een kwart van de ondervraagden is van mening dat de samenvoeging heeft bijgedragen aan de kwaliteit van leven. En ruim een derde deel van de ondervraagden geeft aan van mening te zijn dat de bestuurskracht is toegenomen. 39% van de ondervraagden is het zeer oneens of oneens met de stelling dat de samenvoeging heeft bijgedragen aan het verbeteren van de dienstverlening. Twee derde van de ondervraagden acht verdere schaal vergroting door een nieuwe gemeentelijke fusie ongewenst. Ongeveer 66% is van mening dat Eijsden –Margraten de samenwerking met andere gemeenten moet intensiveren en verdiepen. Van de ondervraagden vindt ruim 20% de bereikbaarheid van het College van B en W en de raadsleden goed. 27% vindt de ambtenaren goed bereikbaar. 72% vindt dat de burgers meer moeten worden betrokken bij de voorbereiding van beleid. De gemeente moet sturen op spreiding van voorzieningen en niet op 'concentratie' vindt 86%. 80% vindt dat de 'ontwikkeling van de agrarische sector en toerisme' niet ten koste mogen gaan van identiteit, traditie en eigenheid.
4. De ondervraagden geven in zeer uiteenlopende percentages aan dat de gemeente prioriteit moet gaan leggen bij aandacht voor en ontwikkeling van het sociaal domein en leefbaarheid (21,5%), aan identiteit, eigenheid en tradities (15,7%), aan economische ontwikkeling (14,7%), aan uitbreiding van gemeenschapsvoorzieningen (12,9%), aan verduurzaming van het landschap (12,7%), aan sociale en fysieke veiligheid (11,5%), aan verbeteren kwaliteit van de gemeentelijke dienstverlening (10,2%) en vitalisering agrarische sector (slechts 0,8%).
5. Burgers hechten dus het meeste belang aan aandacht voor de leefomgeving en het sociale domein. Vitalisering van de agrarische sector kent de laagste prioriteit bij de ondervraagden.
6. Voor de komende jaren verwacht de meerderheid van de deelnemers aan de enquête dat de gemeente focus kiest op leefbaarheid en leefomgeving, inclusief landschap, woonomgeving en sociaal domein. Slechts weinig deelnemers kiezen voor een focus die gericht is op agrarische ontwikkeling.
7. Na de fusie heeft de gemeente snel een strategische visie vastgesteld. De gemeente heeft deze visie evenwel niet gericht uitgewerkt en daadwerkelijk gebruikt als richtinggevend kader voor het kiezen van focus, toetsing van beleid en besluiten

8. De gemeenteraad stelt nauwelijks kaders en heeft geen raamwerk voor toetsing van voorgenomen en uitgevoerd beleid.
9. De enquête geeft in meerderheid aan dat ondervraagden weinig specifiek gemerkt hebben van de herindeling.
10. De enquête wijst uit dat de herindeling op het punt van vergroting van bestuurskracht positief ervaren wordt.
11. De enquête laat ook een grote voorkeur voor behoud van zelfstandigheid van de gemeente zien.

Cultuur en bestuursstijl

1. De gemeente is in staat gebleken om op korte termijn een aantal resultaten te realiseren die in vergelijkbare situaties vaak tot spanningen hebben geleid, maar niet in Eijsden-Margraten. Gevolg daarvan is dat de fusie in de samenleving een relatief rustige landing heeft gekregen.
2. Vermoedelijk heeft bijgedragen aan de relatief rustige landing die de fusie in de samenleving heeft gekregen het feit dat de gemeente na de fusie heeft gekozen voor de vorming van een brede coalitie, met in het college leden die afkomstig zijn van beide fusiepartners en herkenbaar waren voor de lokale gemeenschappen.
3. De keerzijde hiervan is de aanwezigheid van een relatief groot aantal bestuurders met overlapping en een minder onderscheiden portefeuilledeling tussen met name de wethouders, zeker de organisatie ondervindt hiervan beperkende effecten, die versterkt worden door de bestuursstijl.
4. De gemeente heeft geen cultuur ontwikkeld die gericht is op monitoren, evaluatie, reflectie, leren en bijstelling. Feedback, een proactieve houding en het maken van feed forward loops zijn niet verinnerlijkt en behoren niet intuïtief tot de staande cultuur.
5. De cultuur binnen het gemeentebestuur en vooral binnen het college van B en W kenmerkt zich door een hoge mate van daadkracht, top down aansturing, betrokkenheid, vakkennis en kennis van de samenleving en een grote behoefte om tegemoet te komen aan wat er leeft in de samenleving.
6. Binnen het gemeentebestuur en met name het college van B en W is onvoldoende aandacht geweest voor deze mogelijke valkuilen en het 'doorschieten' daarvan met name welke betekenis dit heeft voor de organisatie.
7. De organisatie ervaart een grote werkdruk, kent relatief een hoge uitval en is op relatief veel plekken gedemotiveerd. Onzekerheden als relatief veel reorganisaties in naar verhouding korte tijdspannes en nieuwe onzekerheden i.v.m. mogelijke veranderingen in het bestuurlijk landschap dragen daar aan bij, maar zeker ook de bestuurscultuur vanuit het college van B en W en de ervaren dominantie van de leden hiervan.
8. De organisatie zelf kenmerkt zich door een familiecultuur. Positief daarin zijn de zorg voor elkaar, onderlinge loyaliteit en betrokkenheid met als keerzijde de doorschieters naar een lage aanspreekcultuur, geringe zakelijke directheid, weinig reflecterend vermogen en grote mate van afhankelijkheid.

9. De relatie gemeenteraad en college van B en W is formeel dualistisch, maar in deze de rol opvatting en rol uitvoering van beide bestuursorganen veelal dominant van monistische aard.
10. De gemeenteraad voert geen eigen agenda en voert nauwelijks eigen debat om tot eigen rol opvatting en uitvoering te komen, zowel naar inhoud als naar proces.
11. Het is nodig dat zowel College als directie samen cultuurdragers zijn van de met het verbeterplan samenhangende cultuurwaarden, die overigens meer expliciet moet worden gemaakt.

Sturing en organisatie

1. Mede vanuit eerdere ervaring en beleving heeft de organisatie op korte termijn serieuze en dringende aandacht (positie en status), zowel zelf intern als in de relatie tot het college.
- 2.
3. De organisatie vergrijst en heeft veel moeite jong talent binnen te halen en te behouden.
4. Er is behoefte aan strategisch personeel beleid.
5. De organisatie mist ruimte voor een eigen positie en eigenstandige relatie tot het college van B en W.
6. Vervangbaarheid en specialisatie zijn niet geborgd en vormen daarmee een risico. De organisatie is in die zin niet robuust.
7. De enquête wijst uit dat de kwaliteit van dienstverlening verbeterd moet worden.
8. Als uitkomst van de enquête geven de inwoners aan meer betrokken te willen worden bij het beleid.
9. Het verbeterplan van de directie (OOT) heeft verbinding met het college en verinnerlijking door het College. Het plan legt nadruk op de structuur aspecten en heeft aan de cultuurkant verdieping.

Samenwerking

1. Tegelijk acht de grote meerderheid van de deelnemers aan de enquête diepgaande samenwerking met andere gemeenten geboden.
2. De samenwerking in lijn 50 verband heeft nog weinig resultaat opgeleverd.
3. De samenwerking in Lijn 50 verband ontbeert intrinsieke energie en is vooral nog technisch bestuurlijk van aard.

6.2 Aanbevelingen

Strategie

1. Ontwikkelen en vast stellen van een integraal strategisch plan op basis van een te formuleren visie en missie en gezamenlijk onderschreven kernwaarden.
2. Dit plan en kernwaarden daadwerkelijk te gebruiken als kader, uitgangspunt voor beleid, uitvoering en toetsing.
3. Vertaal in het strategisch plan in prioritaire zin de uitkomsten van de enquête, zodat duidelijk focus wordt gekozen.
4. Neem als leidend beginsel het behoud van zelfstandigheid.

Cultuur en bestuursstijl

1. Accepteer dat het nodig is over een brede linie en integraal veranderingen door te voeren, zowel naar binnen als naar buiten, gericht op verzakelijking, professionalisering, vitaliteit en kwaliteit. Erken en draag consistent en consequent de verantwoordelijkheid uit van het bestuur om (mede) cultuurdrager te zijn.
2. Ontwikkel tegelijkertijd een cultuur van monitoren, evalueren, leren en bijstellen als vorm van een strategische PDCA.
3. Breng het aantal wethouders terug en zorg voor een gestroomlijnde en herkenbare portefeuille verdeling. Besteed aandacht aan vitaliteit in het licht van een voortgaande balans van continuïteit en vernieuwing.
4. De gemeenteraad en het college van B en W gaan gezamenlijk en ieder afzonderlijk een 'dualiteit programma' in om te komen tot nadere invulling en vormgeving van hun duale positie t.o.v. elkaar en hun eigen verantwoordelijkheid.
5. Dit voornemen uitdrukken in een gezamenlijke verklaring en deze verklaring als preambule vooraf te laten gaan aan het raad en college programma van de komende raadsperiode.
6. In deze verklaring de burgemeester een directe verantwoordelijkheid en duidelijke rol toekennen in de procesvoering van dit 'dualiteit programma'. Aanbevolen wordt ook de burgemeester meer accent te doen leggen op het coachen van raad en college op rolvastheid en rolzuiverheid. In zijn rol van voorzitter van de raad te bevorderen, dat de raad meer gaat sturen via strategische en tactische kaders, toetsing en evaluatie. Als voorzitter van het College te bevorderen dat wethouders collegiaal en niet solistisch acteren en handelen langs de strategische agenda met daaraan gekoppeld een meer jarig uitvoeringsprogramma.
7. Het College van B en W en de organisatie formuleren een gezamenlijk gedragen en uit te dragen visie, missie en kernwaarden. Beiden behoren zichtbare cultuurdragers te zijn.
8. Als schragende uitgangspunten worden genomen: ruimte en vertrouwen geven, integrale verantwoordelijkheid; een verantwoordelijkheid voor persoonlijk leiderschap, coachend leiderschap met ook ruimte voor de situationele context en een lerende, evaluatieve, open en aan en besprekende houding en verwachting t.o.v. elkaar en naar zich zelf.

9. Als onderdeel hiervan moet in ieder geval ook deel uitmaken het aangaan, verduren en onderhouden van een cultuur van eigenaarschap, verantwoordelijkheid en verantwoordelijkheid voor persoonlijke ontwikkeling, aanspreken bespreken leren, feedback en feed forward.

Sturing en organisatie

1. Ontwikkel tevens als uitkomst van de enquête vormen van betrekken van burgers of organisaties van burgers bij het ontwikkelen en uitvoeren van voor hen belangrijk beleid.
2. Het College en organisatie onderkennen, met besef en in acht name van de politieke eindverantwoordelijkheid van B en W, elkaars eigenstandige positie en baseren daarop de nader vast te stellen besturing filosofie van de organisatie.
3. Leg dit vast in een gedrag protocol tussen B en W en de organisatie waarin verantwoordelijkheden, verwachte rollen, op te vatten en te praktiseren rollen worden gedeut.
4. Maak er een gewoonte van de toepassing van dit protocol periodiek op een open wijze en als partners te bespreken en zo nodig bij te stellen.
5. De organisatie ontwikkelt en voert uit een verander programma van vitaliteit, verzakelijking, professionalisering, integraal werken en integrale verantwoordelijkheid.
6. Investeer vanuit een visie in de robuustheid van de organisatie. 'Wat willen we zijn'; 'wat willen we bereiken' 'hoe' en 'wat is nodig'.
7. Indien voor de verandering het OOT Traject als uitgangspunt wordt genomen dan behoeft dit expliciete verbreding naar het college, diepere verbinding met kern en cultuurwaarden en dient het gekoppeld te worden aan een overkoepelende visie en missie en daarvan afgeleide visie en missie voor zowel College als organisatie.

Samenwerking

1. Borg de noodzakelijke vitaliteit en kwaliteit me oprechte samenwerking zowel wat beleid en organisatie betreft.
2. Zie de samenwerking partners daadwerkelijk als partners met geven en nemen en meet het effect van de samenwerking niet aan wat het op korte termijn kost of oplevert.
3. Beschouw de gemeenten in lijn 50 verband als natuurlijke en 'preferred' partners, maar erken, waardeer en verbindt ook Maastricht.
4. Zoek in de samenwerking in Lijn 50 verband meer intrinsieke verbinding.
5. Neem nadrukkelijk verantwoordelijk als grootste gemeente, zonder dominant te willen zijn.
6. In de samenwerking ook ruimte te maken voor samenwerking op organisatie niveau en te doen aan strategisch personeel beleid.

Bijlage 1: Lijst van geïnterviewde personen

College:

De heer D.A.M. Akkermans
De heer A.M.M.H. Opreij
De heer G.J.M. Jacobs
De heer J.W.P.M. Bisscheroux
De heer J.E.M. Custers
De heer J.W. Willems

Fractievoorzitters:

De heer F.E. Boon (D66)
De heer W.H.J. Dreessen (SVM)
Mevrouw C.T.H. Vissers-Martens (PvdA)
Mevrouw H.A.C. Koene (GroenLinks)
De heer R.A.L.W. Ritzen (CDA)
De heer C.A.C.N. Piatek (PGEM)
De heer G.H.G. Willems (VVD)

Gemeentesecretaris

Mevrouw M.F.M.E. Severeijns

Organisatie

Ondernemingsraad
Diverse medewerkers

Griffier:

De heer M.G.A.J.T. Verbeet

Burgemeester Vaals:

De heer R.L.T. van Loo

Burgemeester Gulpen-Wittem

Mevrouw N. Ramaekers-Rutjens

Bijlage 2: Stellingen enquête

De respondenten van deze enquête is gevraagd om aan te geven in welke mate zij het eens zijn met de onderstaande stellingen.

1. Ik beoordeel de effecten van de samenvoeging van de gemeenten Eijsden en Margraten in zijn algemeenheid positief.
2. Door de samenvoeging tot de gemeente Eijsden-Margraten is de bestuurskracht toegenomen. (Onder bestuurskracht wordt hier verstaan de mate waarin gewenste effecten bereikt worden door het gemeentebestuur)
3. De samenvoeging heeft bijgedragen aan de kwaliteit van leven in de gemeente Eijsden-Margraten.
4. De samenvoeging heeft er aan bijgedragen dat de gemeente is gepositioneerd als forensengemeente, met specifieke kwaliteiten op het gebied van wonen, mobiliteit, voorzieningen en regionaal economische ontwikkeling.
5. De samenvoeging heeft bijgedragen aan de ontwikkeling van toerisme en recreatie, waarbij met name de Amerikaanse begraafplaats een belangrijk speerpunt is.
6. De samenvoeging heeft bijgedragen aan het verbeteren van de dienstverlening (snelheid, kwaliteit, bereikbaarheid) door de gemeente.
7. Door de samenvoeging is de gemeente beter in staat om haar taken op het gebied van maatschappelijke ondersteuning, armoedebestrijding en jeugdzorg (sociaal domein) uit te voeren.
8. Door de samenvoeging is de gemeente beter in staat om een stimulerende rol in de economische ontwikkeling te spelen.
9. Door de samenvoeging is de gemeente beter in staat om de eigenheid, tradities en identiteit van de kernen en gemeenschappen te behouden.
10. Door de samenvoeging is de gemeente beter in staat om een evenwicht te vinden tussen de belangen van duurzame ontwikkeling van het landschap aan de ene kant en ruimte voor de agrarische ontwikkeling aan de andere kant.
11. Ik acht verdere schaalvergroting door een nieuwe gemeentelijke fusie de komende periode niet gewenst (*samengaan*).
12. De gemeente Eijsden-Margraten zal wel de *samenwerking* met andere gemeenten moeten intensiveren.
13. De samenvoeging heeft bijgedragen aan het behoud van voorzieningen in de kernen: middenstand, sport, cultuur, welzijn.
14. De samenvoeging heeft bijgedragen aan (het behoud van) de leefbaarheid in de kernen.
15. De komende jaren (2018-2020) zou de gemeente Eijsden-Margraten prioriteit moeten geven aan:

Onderwerp

- Economische ontwikkeling
- Identiteit, eigenheid en tradities
- Sociaal domein (WMO, armoede, jeugdzorg) en leefbaarheid
- Sociale en fysieke veiligheid
- Uitbreiding gemeenschapsvoorzieningen (boodschappen, sport, welzijn, onderwijs, cultuur)
- Verbeteren kwaliteit gemeentelijke dienstverlening
- Verduurzaming van het landschap
- Vitalisering agrarische sector

16. De komende jaren moet de gemeente met betrekking tot de economische ontwikkeling de nadruk leggen op de vitalisering van de agrarische sector.

17. De komende jaren moet de gemeente met betrekking tot de economische ontwikkeling de nadruk leggen op toerisme en recreatie.

18. Ontwikkeling van de agrarische sector en van toerisme en recreatie mogen niet ten koste gaan van identiteit, traditie en eigenheid.

19. De gemeente moet sturen op een goede spreiding van voorzieningen over de belangrijkste kernen en niet kiezen voor concentratie.

20. De belangrijkste opdracht van de gemeente is het voorkomen van krimp.

21. Veranderingen in de bevolkingssamenstelling kunnen we goed opvangen in Eijsden-Margraten.

22. Sociale en fysieke veiligheid zijn voldoende gewaarborgd.]

23. Het sociale domein zal veel meer aandacht moeten krijgen in het gemeentebeleid.

24. Er zijn in onze gemeente te veel mensen die niet mee willen of kunnen doen in de gemeenschap.

25. De komende jaren moet er flink worden geïnvesteerd in de deskundigheid en kwaliteit van de ambtelijke organisatie.

26. Raadsleden en leden van het college van burgemeester en wethouders zijn goed bereikbaar.

27. Ambtenaren zijn goed bereikbaar.

28. Burgers van Eijsden-Margraten moeten meer worden betrokken bij de voorbereiding van beleid.

29. Ik kan mensen van harte aanbevelen om in Eijsden-Margraten te gaan wonen en de samenvoeging heeft daar aan bijgedragen.

Bijlage 3: Samenvatting enquête



Eijsden - Margraten Spreekt



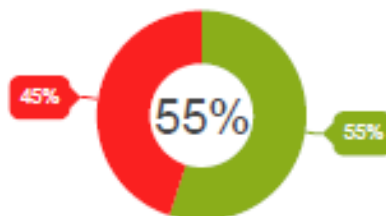
Moventem
partners in onderzoek & advies

Fusie

September 2017

Geacht panellid,

In september 2017 heeft u via het Inwonerspanel Eijsden-Margraten Spreekt deelgenomen aan het onderzoek 'Fusie'. De vragen gingen over de effecten en waardering van de fusie van de gemeenten Eijsden en Margraten. Nogmaals hartelijk dank voor uw deelname! Graag delen wij de belangrijkste onderzoeksresultaten met u.



Respons en betrouwbaarheid

In totaal hebben 771 Inwoners de vragenlijst volledig ingevuld. Ten tijde van het onderzoek bestond het panel uit 1.401 leden. De respons is daarmee 55%.

Door dit grote aantal deelnemers is er sprake van een statistisch betrouwbaar en nauwkeurig onderzoek. Het onderzoek is daarnaast representatief over kernen.

Resultaten

In zijn algemeenheid wordt de samenvoeging van de gemeenten Eijsden en Margraten door circa 45% van de respondenten als positief beschouwd, 38% reageert neutraal.

Volgens de respondenten zou de gemeente de komende jaren (2018-2020) de 'meeste prioriteit' moeten geven aan:

Ik beoordeel de effecten van de samenvoeging van de gemeenten Eijsden en Margraten in zijn algemeenheid positief.



■ Zeer eens (3,20%) ■ Eens (41,50%) ■ Neutraal (38,10%)
■ Oneens (10,80%) ■ Zeer oneens (2,60%)
■ Weet ik niet (3,80%)

Sociaal domein en leefbaarheid	21,6%
Identiteit, eigenheid en tradities	16,7%
Economische ontwikkeling	14,7%
Uitbreiding gemeenschapsvoorzieningen	12,8%
Verduurzaming van het landschap	12,7%
Sociale en fysieke veiligheid	11,6%
Verbeteren kwaliteit gemeentelijke dienstverlening	10,2%
Vitalisering agrarische sector	0,8%

Ruim een kwart is van mening dat de samenvoeging heeft bijgedragen aan de kwaliteit van leven in de gemeente, volgens ruim 36% is de bestuurskracht toegenomen. Daarnaast is 39% het zeer oneens of oneens met de stelling 'de samenvoeging heeft bijgedragen aan het verbeteren van de dienstverlening door de gemeente'.

Wat gebeurt er met de onderzoeksresultaten?
...

Als het gaat om de toekomst dan acht circa twee derde van de respondenten verdere schaalvergroting door een nieuwe gemeentelijke fusie de komende periode niet gewenst. Een kleine 66% is wel van mening dat de gemeente Eijsden-Margraten de samenwerking met andere gemeenten moet intensiveren en verdiepen.

De bereikbaarheid van raadsleden en leden van het college van burgemeester en wethouders is volgens ruim 20% 'goed' te noemen. Circa 27% vindt de ambtenaren goed bereikbaar en ruim 72% is van mening dat burgers meer moeten worden betrokken bij de voorbereiding van beleid.

'De gemeente moet sturen op een goede spreiding van voorzieningen over de belangrijkste kernen en niet kiezen voor concentratie', daarmee is 86% het zeer eens of eens. Ruim 80% is het zeer eens of eens met de stelling 'ontwikkeling van de agrarische sector en van toerisme en recreatie mogen niet ten koste gaan van identiteit, traditie en eigenheid'.

