



# Een nieuwe besturing Voor de samenwerking in De Maashorst

Versie 2.4

Adviesnota voor meningsvorming van 1 maart tot 1 april 2019  
Van: Kwartiermaker Harry van der Burgt

## **De Maashorst vraagt om regie, een heldere en eenvoudige besturing en een slagvaardige uitvoeringsorganisatie.**

*Wij willen dat er één soepel opererend bestuur voor de Maashorst komt dat de regie heeft in De Maashorst in een eenvoudige en voor iedereen begrijpelijke structuur.*

*We willen een gezamenlijke uitvoeringsorganisatie als het ene aanspreekpunt voor alles wat er in De Maashorst speelt en die daadkrachtig en met gezag de gezamenlijke taken kan uitvoeren.*

*We willen een enthousiaste community van inwoners, gebruikers, organisaties en ondernemers, die meedenkt, meepraat en vooral meedoet in het beheer, de verdere ontwikkeling en promotie van De Maashorst als OER-gebied van Brabant.*

*En natuurlijk willen we een effectieve en efficiënte inzet van mensen en middelen die we als gemeenten ter beschikking stellen.*

### **Het Bestuurlijk Regie Team voor De Maashorst,**

Hans Vereijken, wethouder gemeente Landerd  
Franko van Lankvelt, wethouder gemeente Uden  
Johan van der Schoot, wethouder gemeente Oss  
Peter van Boekel, wethouder gemeente Bernheze  
Marc de Wit, hoofd Staatsbosbeheer Noord Brabant  
Ernest de Groot, bestuurder Waterschap Aa en Maas  
Mario Groot, adviseur provincie Noord Brabant

## **Inhoud**

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Samenvatting</b>                              | <b>4</b>  |
| <b>1. Een nieuwe governance is nodig</b>         | <b>6</b>  |
| <b>2. Waar wordt aan gewerkt in De Maashorst</b> | <b>8</b>  |
| 2.1. Bestaande ambities                          |           |
| 2.2. Aanvullende ambities                        |           |
| <b>3. Gezamenlijke opgaven in uitvoering</b>     | <b>11</b> |
| <b>4. De organisatie voor de uitvoering</b>      | <b>13</b> |
| 4.1. De taken                                    |           |
| 4.2. De inrichting                               |           |
| 4.3. Het financiële kader                        |           |
| <b>5. Het besturen van De Maashorst</b>          | <b>16</b> |
| 5.1. Het Maashorst Bestuur                       |           |
| 5.2. Directeur en Het Maashorst Team             |           |
| 5.3. Maashorst Advies Raad                       |           |
| 5.4. Een passende rechtsvorm                     |           |
| <b>6. Meedenken, meepraten en meedoen</b>        | <b>18</b> |
| 6.1. De Maashorst Manifestatie                   |           |
| 6.2. De Maashorst Oploop                         |           |
| 6.3. De Maashorst Community doet mee             |           |

### **Bijlagen:**

- Actief voor De Maashorst
- Overzichtskaat van De Maashorst

## Samenvatting

Een nieuwe governance voor De Maashorst is dringend nodig. Er is al heel veel moois gerealiseerd. De Stichting Maashorst in Uitvoering heeft de afgelopen jaren met veel energie de nodige projecten gerealiseerd en zaken georganiseerd waarmee De Maashorst op de kaart staat als uniek natuurgebied met allerlei activiteiten zoals het Maashorst OER-festival.

Iedereen die bij De Maashorst betrokken is, ziet dat er, na jaren van projecten van Landschap van Allure, een nieuwe fase is aangebroken. Een fase waarin de focus verlegd wordt van ontwikkeling naar beheer. De fase van nog meer samenwerken met de Maashorst Community. De 4 gemeenten en Staatsbosbeheer, de gebiedseigenaren, willen de taken voor De Maashorst gezamenlijk uitvoeren. Ze willen De Maashorst één gezicht geven en één loket waar iedereen terecht kan. Ze willen niet alleen dat de schitterende natuurwaarde van De Maashorst groeit, maar ook de economische en sociale waarde.

De meerwaarde van de samenwerking is dat de gezamenlijke ambities sneller en beter bereikt kunnen worden. Gezamenlijke taken kun je dan ook effectiever en efficiënter samen uitvoeren. Eenvoudig en eenduidig besturen van de uitvoering van die taken is dan een vereiste. Want daar ontbreekt het volgens velen aan.

Een groot aantal gezamenlijke uitvoerende taken vallen nu onder regie van De Stichting Maashorst In Uitvoering met een Programmabureau. De Stichting Natuurcentrum Maashorst voert taken uit op het gebied van educatie en informatie. De Raad van Advies adviseert de Stichting Maashorst in Uitvoering en in de Gebruikersraad zijn partijen betrokken die hun activiteiten en wensen op elkaar af stemmen. Dan hebben gemeenten ook nog hun eigen (publieke) verantwoordelijkheden. Het is niet altijd duidelijk wie nu waar verantwoordelijk voor is.

Om tot een helder en eenvoudig bestuur en een slagvaardige uitvoering te komen wordt in deze nota geadviseerd naar EEN bestuur en EEN uitvoeringsorganisatie te gaan: Het Maashorst Bestuur en een Maashorst Team dat nauw samenwerkt met de Maashorst Community. De Stichting Maashorst In Uitvoering houdt hiermee op te bestaan. Dat geldt ook voor de stichting Natuurcentrum Maashorst. Die taken worden overgenomen door de nieuwe uitvoeringsorganisatie: Het Maashorst Team.

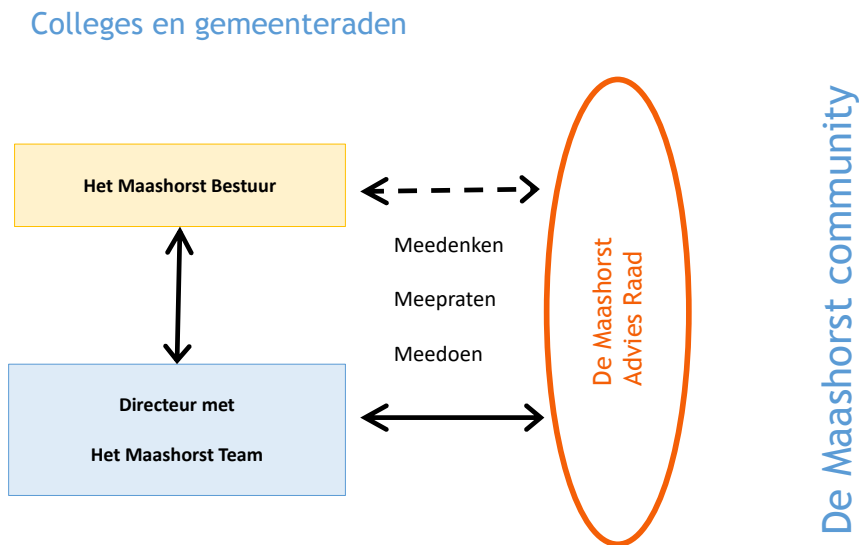
In de nieuwe situatie zet het Maashorst Bestuur de kaders uit. Het nieuwe Maashorst Team met een directeur is HET aanspreekpunt met voldoende mandaat om met alle belanghebbenden aan de slag te gaan bij het bepalen van wat we samen in de Maashorst willen bereiken, wat daarvoor moet worden gedaan en wat dat mag kosten. Zij zijn de schakel naar de colleges en gemeenteraden.

Voor de samenwerking van de 4 gemeenten en Staatsbosbeheer in De Maashorst wordt gekeken naar de beste rechtsvorm. Een rechtsvorm die past bij de publiek- en privaatrechtelijke verantwoordelijkheden die de gemeenten samen met Staatsbosbeheer gaan uitvoeren.

Het Maashorst Team gaat nog actiever samenwerken met alle belanghebbenden in De Maashorst en stimuleert via community building de initiatieven en onderlinge samenwerking. De rol van De Maashorst Community is dan: mee denken, mee praten en vooral ook mee doen. Dat past in de ontwikkeling dat bewoners en bedrijven meer participeren in lokale vraagstukken en mee werken aan het zoeken naar oplossingen.

In de Raad van Advies en in de Gebruikersraad zijn betrokken organisaties vertegenwoordigd. Zij laten het geluid uit de Maashorst Community horen. Die zouden gezamenlijk De Maashorst Adviesraad moeten gaan vormen. De meeste betrokken organisaties adviseren en werken samen met de uitvoeringsorganisatie en de directeur. Het Maashorst Bestuur zal een aantal van hen ook om advies vragen bij beleidsaangelegenheden.

Het besturen wordt hiermee veel eenvoudiger: geen aparte stichtingsbesturen meer die over deelbelangen besluiten en moeten afstemmen. Je weet in De Maashorst waar je moet zijn. Een krachtige uitvoeringsorganisatie met mandaat die slagvaardig kan opereren samen met de Maashorst Community.



## 1. Een nieuwe governance is nodig

Al geruime tijd was het voor alle betrokkenen bij De Maashorst duidelijk dat er een nieuwe governance moest komen. Overzicht en één aanspreekpunt voor alle activiteiten die in De Maashorst plaatsvinden, ontbreekt. Duidelijke regie op de bestuurlijke besluitvorming en uitvoering van de programmadoelen wordt met name gemist. Dat stond in de tussenevaluatie van het Inrichting en Beheerplan (het IBeP). Tijdens de bespreking ervan in gemeenteraden is opnieuw de noodzaak voor een betere governance onderstreept.

*“ De besturing van De Maashorst is een punt van aandacht. De uitvoering van het IBeP is belegd bij acht partijen en de Stichting Maashorst in Uitvoering en het programmabureau zorgen voor de coördinatie en voortgang. Zij hebben echter geen mandaat om hier actief op te sturen. De bijbehorende overlegstructuren komen niet goed tot hun recht. Het gevolg is een gevoel van stroperigheid in besluitvorming, terugkomen op beslissingen en veelvuldig overleg. Tegelijkertijd is er enorm veel gedaan aan uitvoeringsmaatregelen en projecten, waarvoor partijen niet altijd de waardering krijgen die ze verdienen.” (kernconclusie uit tussenevaluatie IBeP)*

In juni van 2018 heeft het Bestuurlijk Regie Team (BRT) een advies gevraagd aan ‘Tien organisatieadvies’ over de structuur en inrichting van De Maashorst.

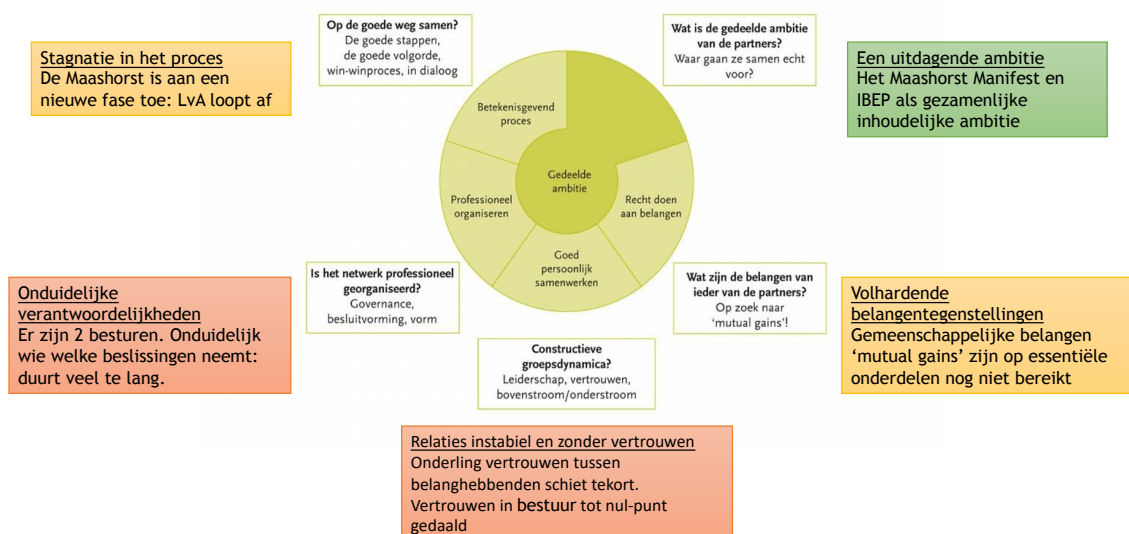
Daaruit bleek dat De Maashorst voor alle partijen belangrijk is. Het – indirecte – rendement is hoog, men is trots op het tot nu toe bereikte resultaat en draagvlak en betrokkenheid zijn groot en men is ervan overtuigd dat ‘het geheel meer is dan de som der delen’. Samenwerking blijkt de doorslaggevende succesfactor te zijn geweest en dat zal ook in de toekomst zo blijven, is de algemene overtuiging. Maar De Maashorst is nooit af, ontwikkeling en beheer zal de gemeenschap ook in de toekomst bezig houden. De individuele belangen van betrokken partijen lopen niet altijd volledig samen, dus bruggen moeten worden gebouwd en keuzes moeten worden gemaakt. De Maashorst ligt en zal ook in de toekomst onder een politiek en publicitair vergrootglas blijven liggen.

Op basis van dit advies heeft het BRT een kwartiermaker aangesteld om de samenwerking in De Maashorst te beoordelen en een nieuwe governance voor De Maashorst voor te stellen en in te richten.

*Definitie: Governance is het waarborgen van de onderlinge samenhang in de wijze van besturen, beheersen en toezichthouden op de uitvoering van gezamenlijke taken, gericht op een efficiënte en effectieve realisatie van beleidsdoelstellingen, alsmede het daarvoor op een open wijze communiceren en verantwoording afleggen ten behoeve van belanghebbenden.*

### *Obstakels in de samenwerking*

Kijkend naar de samenwerking in De Maashorst zijn niet alleen de verantwoordelijkheden niet voor iedereen duidelijk (‘wie beslist waarover?’) ook is er sprake van instabiele relaties en is er te weinig vertrouwen in een eenduidig en aanspreekbaar bestuur en in de effectiviteit van de samenwerking. De volhardende belangentegenstellingen, zoals bij realiseren van de natuurkern en bij keuzes over evenementen, zorgen voor stagnatie in het proces om samen doelen te realiseren.



### De opdracht aan de kwartiermaker

Om tot een nieuwe besturing te komen is een traject uitgezet om via 5 sporen te werken aan een nieuwe governance voor De Maashorst.

1. De inhoudelijke gezamenlijke ambitie: wat willen de 5 gebiedseigenaren in De Maashorst bereiken en welke taken willen ze samen uitvoeren?
2. Wat heb je dan nodig aan mensen en middelen en hoe richt je dan zo'n uitvoeringsorganisatie in?
3. Hoe besturen we De Maashorst: hoe sturen we op belangen, doelen en middelen, wie gaat waar over?
4. Hoe kunnen alle belanghebbenden en betrokkenen van de Maashorst Community meedenken, meepraten en meedoen in De Maashorst?
5. Hoe kan De Maashorst in de regio gepositioneerd worden om kansen te benutten in de regionale en bovenregionale samenwerking?

Duidelijk is dat een goed werkbaar oplossing voor een effectief bestuur niet alleen een nieuw ingerichte governance is, zeker zo belangrijk is de 'bestuurscultuur'. Ongeacht de uiteindelijke keuze van de structuur is het meer dan ooit noodzakelijk dat alle bestuurders genomen besluiten ook echt helpen uitvoeren en met één mond spreken en daarop ook aanspreekbaar te zijn. Permanent aandacht verdient de communicatie met alle belanghebbende partijen, zowel bij het maken van (beleids-) keuzes als tijdens het uitvoeringsproces.

De gedeelde ambitie is leidend voor de samenwerking: wat willen we samen bereiken? Maar zeker zo belangrijk zijn de verschillen in belangen die de deelnemers in de samenwerking hebben. Het onderkennen daarvan en openlijk daar over met elkaar te spreken houdt de 'hygiëne' in de samenwerking.

## 2. Waar wordt aan gewerkt in De Maashorst

### 2.1 Bestaande ambities

In het Maashorst-manifest is het doel aangegeven dat de gebiedseigenaren samen willen bereiken in De Maashorst: een aaneengesloten natuurgebied van ca 3500 ha waar de natuurlijke processen de ontwikkeling bepalen en dat ontsloten is voor recreatie en beleving. De Maashorst bestaat uit een natuurkern (ca 1500 ha) met daaromheen een natuurschil (onderdeel van het Natuur Netwerk Brabant). Daaromheen een zone met (kleinschalig) agrarisch landschap. De ambitie van de ondertekenaars van het Maashorstmanifest is het realiseren van de daarin genoemde streefbeeld voor het jaar 2050. Zij willen de waarde van De Maashorst voor de omgeving vergroten.

Hoe dat gerealiseerd kan worden is uitgewerkt in het Inrichtings- en Beheerplan (IBeP 2015) voor De Maashorst. In 2017 is dat tussentijds geëvalueerd. Het BRT heeft de tussenevaluatie met een aantal voorstellen voor bijstelling voorgelegd aan de 4 gemeenteraden. Die hebben kennis genomen van de tussenevaluatie en ingestemd met de bijstelling.





Er is dus een integrale ambitie naar een aantrekkelijke Maashorst, het Maashorst Manifest. De waarde van het gebied zit in de unieke natuur in samenhang met gebruik en beleving door bewoners van de omliggende steden en dorpen, bezoekers van recreatieve en toeristische voorzieningen en de kansen die er liggen voor het versterken van de sociaaleconomische vitaliteit in de directe omgeving.

Het unieke natuurgebied is onderdeel van het natuurnetwerk Brabant, dat is de bovenregionale kracht van De Maashorst. De Maashorst bestaat uit samenhangende gebiedsdelen die ieder hun eigen kwaliteiten hebben en de verbinding kunnen maken met aanliggende gebieden aan de Maasmeander, het Groene Woud en de Peelrandbreuk met het unieke wijst-verschijnsel. De Maashorst is geen universeel natuurgebied, maar kent verschillen tussen de gebiedsdelen. Die gebiedseigen kenmerken willen de eigenaren behouden en de verbindingen met de omgeving versterken.

#### *Natuurwaarde en watersystemen versterken*

Nog steeds zijn maatregelen nodig om het natuurlijk watersysteem te verbeteren met natuurlijke afwatering en inzijging. Vergroting van de grondwatervoorraad en behoud en herstel van typische wijst-verschijnselen. Via omvorming wordt gestreefd naar procesnatuur, dat wil zeggen beheer via natuurlijke processen en met steeds minder ingrijpen van de mens.

#### *Gebruiks- en belevingswaarde vergroten*

Natuur is niet alleen een 'museum' om naar te kijken, maar ook om te gebruiken en te beleven. En dat geldt met name voor iedereen uit de buurt. Het is op de eerste plaats hun woon- en leefgebied, een aantrekkelijk uitloopgebied om van te genieten.

#### *De economische waarde benutten*

De Maashorst zorgt jaarlijks voor ca 7,4 miljoen aan bestedingen in de vrijetijdssector en naar schatting 770 banen. En dat is groeiende. Daarmee is De Maashorst van grote economische waarde voor de regio en die kan verder benut worden.

#### *Van sociale waarde*

De Maashorst biedt meer dan alleen unieke natuur voor gebruik en beleving en is niet alleen van economische waarde, ook de voorlichting, educatie aan schoolkinderen en volwassenen de intensieve betrokkenheid van organisaties, vrijwilligers en gebruikers biedt kansen om de sociale vitaliteit van de regio te versterken.

#### *Er is al veel geïnvesteerd*

De afgelopen jaren zijn miljoenen geïnvesteerd in De Maashorst. De kracht van De Maashorst zit mede in de brede en duurzame samenwerking tussen partijen met een veelheid aan belangen. Dat heeft geleid tot stevige standpunten en discussies. De betrokkenheid van de omgeving en de bereidheid bij bewoners, recreanten, ondernemers, bezoekers, vrijwilligers en belangenorganisaties in de Maashorst Community om met elkaar oplossingen te vinden is energie die alle partijen onderkennen en willen versterken.

## 2.2 Aanvullende ambities

De 4 gemeenten, Staatsbosbeheer en het Waterschap hebben gezamenlijke, maar ook specifieke ambities die elkaar overlappen voor de verschillende gebiedsdelen van De Maashorst. Naar de toekomst is voor iedereen duidelijk dat er een fase aangebroken is waarin van ontwikkeling de focus verlegd wordt naar beheer, beleving en verantwoord gebruik. Naar het benutten van de sociale en economische waarde van het gebied en wat het kan betekenen voor de vitaliteit van de regio.

Zo heeft Oss er belang bij dat, met name Herperduin, recreatief goed te gebruiken is voor de inwoners van Oss. Het natuurgebied vergroot de waarde van de woon- en leefomgeving. Daarnaast wil Oss de verbinding van De Maashorst met de Maas ook de nodige aandacht geven. Oss werkt samen met andere gemeenten en partijen verder aan de branding van het buitengebied van Oss aan de Maas.

Uden wil in De Maashorst de recreatieve en economische mogelijkheden ten noorden van de kern Uden verder benutten. In het kader van 'Meer Maashorst, een gezond Landschap' is het gebied aantrekkelijker ingericht voor gebruik en beleving, waarbij tevens de natuur wordt versterkt.

Voor Landerd is het beheer van het natuurgebied De Maashorst een hoge prioriteit in het coalitieprogramma "Krachtige Kernen in de Maashorst" en het versterken van het toerisme. Natuurgebied De Maashorst is daarbij de grootste trekker. De toegankelijkheid vanuit de kernen naar en in het natuurgebied is voor Landerd van groot belang.

Bernheze ziet toerisme en recreatie als een steeds belangrijkere economische drager en wil komende jaren, samen met de sector, uitvoering geven aan de visie Toerisme en Recreatie. Daarnaast wil Bernheze blijven investeren in het duurzaam en integraal beheer van de Maashorst, en dat gezamenlijk met andere gebiedseigenaren en vanuit de één loketgedachte.

De gronden van Staatsbosbeheer (850 ha) liggen vooral in de natuurkern. De landschappelijke taak van Staatsbosbeheer in De Maashorst is het behoud en de ontwikkeling van de aanwezige landschappen en objecten van nationale betekenis. Het grootste belang dat Staatsbosbeheer heeft bij de deelname in De Maashorst is de realisatie van de natuurkern en het excellente beheer en verantwoord gebruik ervan. De natuurkern als onderdeel van het Nationaal Natuur Netwerk.

De Peelrandbreuk die van Roermond tot Heesch loopt is uniek in Europa en kan uitgroeien tot een UNESCO Geopark. In ieder geval vanuit het waterschap, maar ook vanuit Bernheze en Uden is de ambitie om de bijzondere breuklijn, die mede bepalend is voor het gebruik en beeld van het landschap, op de kaart te zetten. De Geopark ontwikkeling wordt nadrukkelijk gekoppeld aan De Maashorst. Wijst is immers een van de unieke kenmerken van De Maashorst.

### 3. Gezamenlijke opgaven in uitvoering

Het is duidelijk wat de 5 gebiedseigenaren met De Maashorst gezamenlijk willen bereiken. De doelen in het Maashorst Manifest, uitgewerkt in het IBeP. In een jaarlijks op te stellen Programmabegroting voor de Maashorst wordt inzichtelijk gemaakt wat men het komende jaar daarvan samen wil bereiken, wat daarvoor gedaan moet worden en wat dat mag kosten.

#### 1. *Het natuurgebied versterken en watersystemen herstellen*

Een belangrijke opgave om het natuurgebied te versterken is het herstel van het watersysteem. De aanwezige landbouw in het natuurkerngebied vraagt om een zorgvuldige afweging van belangen van de grondeigenaren en de te bereiken natuurdoelstellingen. Met de uitkomsten van het MGA-traject moet verder gezocht worden naar win-win-oplossingen om vergroting van de natuurkern en omvorming naar procesnatuur te versterken. In 2019 ligt die taak nog bij ARK nu de overeenkomst in afstemming met de provinciale subsidie met een jaar is verlengd. De nieuwe uitvoeringsorganisatie zal dat, in afstemming met het Groen Ontwikkelfonds Brabant, overnemen om de gezamenlijke doelen te realiseren.

#### 2. *Gezamenlijk beheer van bos, flora, fauna en kudde*

Voor het gezamenlijk beheer en onderhoud van het bos, flora, fauna en kuddes en voor de recreatieve voorzieningen en paden wordt jaarlijks een gemeenschappelijk werkplan opgesteld. Dat is leidend voor het integrale beheer, onderhoud en handhaving en wordt onder verantwoordelijkheid van het Maashorst Team uitgevoerd. Feitelijk doen dat de beheerders van de terreineigenaren en de uitvoerende instanties. De inzet van mensen en middelen in De Maashorst wordt zo door Het Maashorst Team op elkaar afgestemd en geoptimaliseerd waarover de directeur aan de gezamenlijke eigenaren verantwoording over aflegt.

#### 3. *Versterken van de recreatieve structuur en voorzieningen*

Op basis van de gezamenlijk opgestelde recreatievisie wordt de economische waarde van de toeristisch-recreatieve sector in De Maashorst vergroot. Het gebied dient nadrukkelijk ook recreatief interessant te blijven voor de inwoners van de Maashorstgemeenten. De recreatieve infrastructuur kent nog enkele hiaten. Samen met o.a. de Gebruikersraad zal de uitvoeringsorganisatie dit oppakken. Een belangrijk project dat de komende tijd gerealiseerd wordt is de multifunctionele recreatieve poort bij de Palmstraat. Die gaat een belangrijke functie gaan krijgen als centrale informatie, educatie en ontmoetingsplek voor de hele Maashorst.

#### 4. *Versterken sociaal-economische vitaliteit*

Tot 2019 liep nog het investeringsprogramma Meer Maashorst vanuit het provinciale programma voor natuur- en landschapsprojecten: Landschappen van Allure. Dat is nu afgerond. De opgave vanaf nu is het natuurgebied De Maashorst is een motor te laten zijn voor sociaaleconomische activiteiten in de directe omgeving. Niet alleen de toeristisch-recreatieve bedrijven hebben baat bij het groeiend aantal bezoekers, maar ook evenementen trekken naast de eigen inwoners uit de steden en dorpen in het gebied ook bezoekers uit de wijdere omgeving naar De Maashorst. De lokale ondernemers, verenigd in het platform Maashorst Ondernemers spelen in op deze groeiende trend en werken samen

met de uitvoeringsorganisatie om samen het 'merk' Maashorst nog bruikbaar voor hen te maken. De Maashorstboeren leggen zich expliciet toe op verbrede landbouw en organiseren activiteiten en evenementen en profileren zich met De Maashorst. Die energie en betrokkenheid van de Maashorst Community kan verder benut worden. Het ondersteunen, activeren, uitdragen en een aanspreekpunt zijn in de vorm van het 'Maashorst-loket' is een rol voor de uitvoeringsorganisatie.

#### *5. Promotie en branding*

Het doel is meer mensen van De Maashorst te laten genieten. De waarde van De Maashorst moet dan ook luid en duidelijk uitgedragen worden en aan de verschillende doelgroepen duidelijk gemaakt worden. De uitvoeringsorganisatie gaat samen met de VVV promotieactiviteiten opzetten. De beste ambassadeurs van het gebied zijn uiteraard de bewoners en vooral de ondernemers van het gebied zelf. De uitvoeringsorganisatie is er voor om die betrokkenheid te vergroten (community building) en te koppelen aan branding van het merk Maashorst.

#### *6. Voorlichting en gastheerschap*

Bezoekers, gebruikers en mensen die meer willen weten over wat De Maashorst te bieden heeft moeten hun informatie op een centrale en makkelijk toegankelijke plek kunnen halen. Via een website, social media en ook gewoon bij de verschillende Maashorst-startpunten die gastheerschap bieden voor de bezoekers en geïnteresseerden. De uitvoeringsorganisatie is er verantwoordelijk voor dat er eenduidigheid is in de manier waarop het merk Maashorst als OER-gebied van Brabant wordt uitgedragen. Voorlichting en informatie over De Maashorst wordt door de uitvoeringsorganisatie ook actief uitgedragen naar de bewoners in en in de directe nabijheid van het gebied.

#### *7. Natuur- en milieueducatie*

Een bijzondere doelgroep die bij De Maashorst betrokken wordt zijn de leerlingen van de scholen in de 4 gemeenten. Meer dan 12.600 mensen (leerlingen, leerkrachten en ouders) bezochten de activiteiten op het gebied van natuur- en milieueducatie die nu door het Natuurcentrum worden aangeboden. De gemeenten geven daar subsidie voor. Hier ligt een belangrijke maatschappelijke opgave voor de uitvoeringsorganisatie om in gezamenlijkheid deze taak uit te voeren en te koppelen aan alle andere taken in De Maashorst.

#### *8. Besturen van De Maashorst*

Om de Maashorst goed te besturen zijn adviezen nodig en moeten besluiten met de juiste bedoeling worden uitgevoerd. Dat is een taak die door de uitvoeringsorganisatie wordt uitgevoerd. De directeur stemt intensief af met alle betrokken organisaties en partijen in De Maashorst en brengt de verschillende belangen in beeld. Dat wordt ook afgestemd met de ambtelijke organisaties van de gemeenten. De directeur met het Maashorst Team is adviseur en opdrachtnemer van het bestuur.

## **4. De organisatie voor de uitvoering: Het Maashorst Team**

De gezamenlijke taken van de gebiedseigenaren worden uitgevoerd door slagvaardige uitvoeringsorganisatie: het Maashorst Team. Dat team vormt de motor voor de ontwikkeling van de Maashorst.

Aan het hoofd van het Maashorst Team staat de Programmadirecteur. Die is de adviseur en opdrachtnemer van het bestuur en werkt daarbij nauw samen met de organisaties, belanghebbenden en gebruikers uit de Maashorst Community.

### **4.1. De taken van het Maashorst Team**

Het Maashorst Team is de spil en aanjager van alles wat er in De Maashorst gebeurt. Dit team voert taken uit om alle partijen te enthousiasmeren om zichzelf in te zetten om het beste met de Maashorst te doen.

#### **1. Communicatie organiseren**

De belangrijkste taak van het Maashorst Team is zorgen voor een goede onderlinge communicatie over alles wat er in De Maashorst gebeurt en waar alle betrokken partners mee bezig zijn. De behoefte aan te weten wat er speelt en daar een centraal punt voor hebben is groot. Het Maashorst Team treedt naar buiten met de programmadiirecteur als boegbeeld, maar ook intern naar de organisaties van de gebiedseigenaren.

#### **2. Opgaven en projecten uitvoeren**

Lopende en nieuwe projecten initiëren en de uitvoering en financiering ervan organiseren. Niet alleen het betrekken van belanghebbenden bij het meedenken, meepraten en meedoen, maar ook uitdragen en promoten.

#### **3. Gezamenlijk en integraal beheer organiseren.**

Alle werkzaamheden worden opgenomen in een jaarlijks op te stellen werkplan. Het bewaken van de samenhang en begeleiden van de uitvoering gebeurt door het Maashorst Team.

#### **4. EEN loket en EEN aanspreekpunt zijn voor De Maashorst.**

Het Maashorst Team vormt het centrale punt voor bezoekers, bewoners, initiatiefnemers voor evenementen en bedrijven die iets willen organiseren. Maar is ook een centraal punt voor alle informatie over De Maashorst die de 5 gebiedseigenaren willen delen met bezoekers en geïnteresseerden.

#### **5. Promotie en branding van De Maashorst**

Het Maashorst Team zorgt voor promotie en branding van het ene merk: De Maashorst, het OER-gebied in Brabant. Dat doen ze samen met ondernemers en bewoners.

#### **6. Natuur- en milieueducatie**

Natuur en milieueducatie onder de noemer van De Maashorst en ten behoeve van de leerlingen van de verschillende scholen. Op verschillende plekken in De Maashorst en

gekoppeld aan informatievoorzieningen (startpunten). Dat kan door samenvoeging van de activiteiten van het Natuur Centrum met het Maashorst Team.

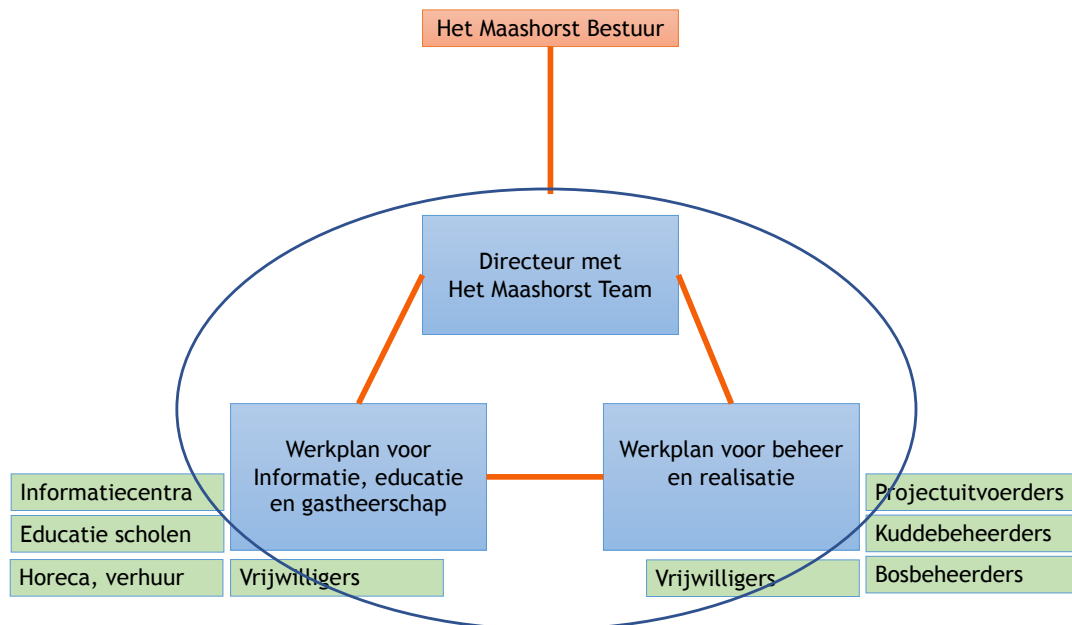
### 7. Community Building

Community Building is een voorwaarde voor de betrokkenheid van bewoners, bedrijven, vrijwilligers en belangenorganisaties. Dat vereist inzet van trekkers en initiatiefnemers in het Maashorst Team die bewust een strategie uitzetten en via communicatie- en samenwerkingsprojecten.

## 4.2 De inrichting van het Maashorst Team

Het Maashorst Team als uitvoeringsorganisatie moet alles behalve een traditionele ambtelijke organisatie zijn. De bedoeling van dit team is dat het als voorhoede optreedt om een grotere beweging van betrokkenheid en activiteiten op gang te brengen in de Maashorst Community. De kwaliteit van de bezetting is belangrijker dan de kwantiteit.

Het Maashorst Team gaat opgabegericht werken. Dat betekent dat het integraal oplossen van vraagstukken centraal staat. De opgave die voor De Maashorst voorligt is leidend voor wie er mee aan de slag gaat. Een opgaveteam wordt gevormd door betrokkenen die aan de oplossing een toegevoegde waarde kunnen leveren. Dat zijn niet alleen intern betrokkenen, maar juist ook betrokken externe partners. Verantwoordelijkheid en eigenaarschap ligt niet alleen bij de 5 gebiedseigenaren en dus niet alleen bij het Maashorst Team.



Onder leiding van de directeur is het Maashorst Team de centrale werkeenheid en aanspreekbaar voor alles wat er in De Maashorst speelt. Dit team dient zich ook te presenteren naar alle betrokkenen in de Maashorst Community en naar buiten. Het Maashorst Team richt het centrale loket voor De Maashorst in. In de communicatie, presentatie moet de identiteit van dit team overal bekend zijn. De programmadirecteur heeft de uitvoeringsverantwoordelijkheid en het mandaat van het Maashorst Bestuur. Die onderhoudt het netwerk van alle betrokken organisaties, werkt nauw samen met de Maashorst Advies Raad en adviseert samen met hen het Maashorst Bestuur.

De uitvoerende beheertaken en de opdrachtverstrekking voor bosbeheer, fauna en kuddebeheer worden afgesproken via een jaarlijks op te stellen werkplan voor Beheer en Realisatie. Daarin is alle inzet van mensen en geld opgenomen die nodig is voor een adequaat beheer van De Maashorst. De gebiedseigenaren geven de directeur en het Maashorst Team het mandaat om het werkplan te kunnen coördineren en de inzet van middelen te optimaliseren. Die legt er verantwoording over af bij het bestuur.

De taken op het gebied van informatie, educatie en gastheerschap van De Maashorst worden ook opgenomen in een jaarlijks op te stellen werkplan. Ook voor deze taken geldt dat de directeur met het Maashorst Team die taken op elkaar afstemt en gecoördineerd worden uitgevoerd.

#### 4.3 Het financiële kader

Al vanaf 2015 hebben de gebiedseigenaren middelen voor De Maashorst uitgetrokken voor een klein team in het programmabureau van de Stichting De Maashorst. Ook geven de 4 gemeenten subsidie aan het Natuurcentrum De Maashorst, met name voor natuureducatie. Daarnaast wordt er door de 5 gebiedseigenaren mensen en middelen ingezet voor het beheer en onderhoud van natuurgebied en recreatieve voorzieningen. Daarvoor worden ook weer de nodige subsidies ontvangen.

Een exacte berekening van wat er de komende jaren nodig is hangt af van de wijzigingen in de formatie en bezetting van de uitvoeringsorganisatie en het bijeenbrengen van de totale beheer en onderhoudskosten die de gebiedseigenaren nu op hun begrotingen hebben staan. Daarbij kan het zijn dat dat vanwege de vele incidentele investeringen van de afgelopen jaren er extra beheermiddelen nodig zullen zijn, bijvoorbeeld voor het nieuwe meubilair.

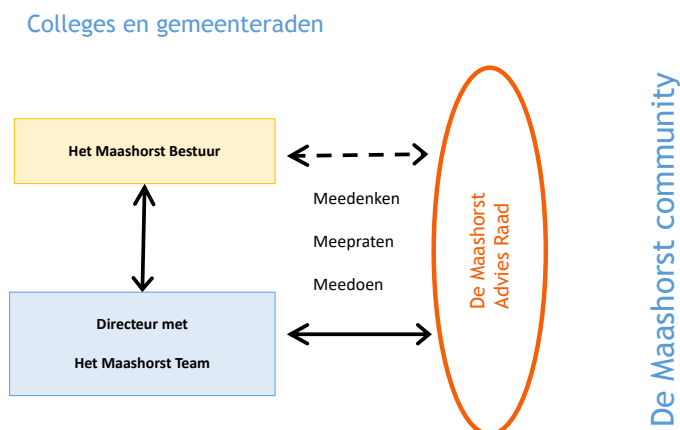
## 5. Het besturen van De Maashorst

Voor alles wat er in de Maashorst gebeurt is een soepele besturing nodig: zo veel mogelijk overlaten aan de Maashorst Community in samenwerking met een slagvaardige uitvoeringsorganisatie: de directeur met het Maashorst Team. Er is ook een veel eenvoudiger besturing nodig: Een bestuur en EEN uitvoeringsorganisatie.

### 5.1 Het Maashorst Bestuur

Het Maashorst Bestuur heeft de focus op het Maashorst Manifest en zet de gezamenlijke strategische koers uit en bepaalt welke beleidsdoelen voor De Maashorst bereikt dienen te worden en welke middelen daarvoor worden ingezet. Daarvoor wordt jaarlijks een meerjarige Programmabegroting vastgesteld: wat willen we bereiken, wat gaan we daarvoor doen en wat mag dat kosten?

Het Maashorst Bestuur wordt in de basis gevormd door de portefeuillehouders van de 4 gemeenten en de directie van Staatsbosbeheer: de gebiedseigenaren. Dit bestuur wordt aangevuld met een bestuurder van het Waterschap AA en Maas. Het Maashorst Bestuur heeft niet alleen de directeur van het Maashorst Team als adviseur, maar kan desgewenst ook partijen uit de Maashorst Advies Raad vragen voor strategische besluiten. Daarmee is het nieuwe Maashorst Bestuur bijna gelijk aan het huidige BRT met dien verstande dat het Maashorst Bestuur meer verantwoordelijkheid wil overdragen aan de directeur en het Maashorst Team in nauwe samenwerking met de Maashorst Advies Raad en goed afgestemd met de Maashorst Community.



Het Maashorst Bestuur legt verantwoording af over wat we met De Maashorst willen bereiken, wat daar op hoofdlijnen voor gedaan moet worden, wat dat mag kosten en wie dat gaat betalen. Daarvoor wordt jaarlijks in mei een Maashorst Manifestatie georganiseerd, waar niet alleen verantwoording wordt afgelegd over wat er het jaar daarvoor is bereikt, maar ook wordt de Programmabegroting voor De Maashorst voor de komende jaren gepresenteerd. Deze wordt dan voor 1 juni aan de gemeenteraden aangeboden.



## 5.2 De directeur en het Maashorst Team

De directeur is verantwoordelijk voor de aansturing van de uitvoering. Die kijkt, samen met de Maashorst Advies Raad welke maatschappelijke opgave in de samenwerking worden aangepakt, formuleert de opdrachten en kijkt welke middelen daarvoor nodig zijn. Uiteraard binnen de door het Maashorst Bestuur gegeven inhoudelijke en financiële kaders die in de Programmabegroting zijn afgesproken.

De directeur krijgt een grote verantwoordelijkheid van het Maashorst Bestuur. Dat stelt ook eisen aan de invulling van de rol van de Programmadirecteur. De verantwoordelijkheid om namens De Maashorst te kunnen optreden en handelen, naar de gemeenschap, media, politiek, medewerkers en toeleveranciers. Dit stelt specifieke eisen aan zijn/haar mandaat en aan het niveau van functioneren.

## 5.3 De Maashorst Advies Raad

De Maashorst Advies Raad gaat nauw samenwerken de uitvoeringsorganisatie. De directeur en het Maashorst Team hebben de volledige uitvoeringsverantwoordelijkheid van het bestuur gekregen. Daar kunnen betrokken organisaties en belanghebbenden meedenken over de toekomst van De Maashorst over de opgaven en oplossingen die uitgevoerd moeten worden en hun eigen verantwoordelijkheden afstemmen met anderen.

In de Maashorst Advies Raad bestaat dan uit de organisaties en belanghebbenden die nu in de Raad van Advies en in de Gebruikersraad zitten. Er moet wel effectiever vergaderd worden. Bij de verschillende thema's en vraagstukken die aan de orde zijn kunnen die organisaties meedenken, meepraten of mee doen waar ze ook het meeste belang bij hebben of ook het beste over kunnen meepraten. Zo zullen er ook vraagstukken en problemen aan de orde komen waar niet iedereen bij betrokken hoeft te zijn.

## 5.4 Een passende rechtsvorm

Voor de samenwerking van de 4 gemeenten en Staatsbosbeheer in De Maashorst wordt ook gezocht naar de beste rechtsvorm. Allereerst is belangrijk welke taken gezamenlijk worden uitgevoerd en welke voorwaarden daarvoor gelden. Dan wordt ook gekeken welke rechtsvorm de samenwerking dient te krijgen.

De samenwerking is voornamelijk gericht op 'beheer en inrichting' van gezamenlijke eigendom van een natuurgebied. Voor dit private uitgangspunt (zonder zuivere publieke taken) ligt het maken van afspraken hierover in een nieuw convenant voor de hand bij de gewenste bestuurlijke grip. In een zgn. werkorganisatie met een nader af te spreken financiële verdeelsleutel kunnen gezamenlijke werkplannen worden opgesteld aan de hand waarvan opdrachten gezamenlijk worden aanbesteed. Andere rechtsvormen voor de samenwerking zoals een Gemeenschappelijk Openbaar Lichaam of een stichting, coöperatie of vereniging, kennen de nodige fiscale en aanbestedingstechnische aspecten. Een nadere uitwerking op juridisch en financieel terrein is noodzakelijk.

## 6. Meedenken, meepraten en meedoen

In De Maashorst wordt de energie van de grote betrokkenheid van de Maashorst Community gewaardeerd en benut. En dat betekent actieve deelname van alle betrokkenen in De Maashorst. De 4 gemeenten willen in hun beleid ruimte bieden aan experimenten en nieuwe samenwerkingsvormen van doe-democratie, waarin *doen* centraal staat. Op die manier kan zowel de gemeente als inwoners of ondernemers een actieve bijdrage leveren aan onze samenleving. Voor de 4 gemeenten is dat natuurlijk hun officiële taak, voor burgers en bedrijven is het een belangrijke mogelijkheid om invloed uit te oefenen op de wereld om hen heen. Bovendien zorgt de inbreng van burgers ervoor dat het beleid van de gemeenten beter op de praktijk aansluit en er minder publieke kosten worden gemaakt. Dat past ook volledig in de nieuwe Omgevingswet, waarbij geregeld wordt dat bij plannen belanghebbenden in een vroegtijdig stadium worden betrokken en er vrijheid is om keuzes te maken over de inrichting van het participatietraject.

Voor De Maashorst gaan we naar een manier van werken waarbij burgers, individueel of georganiseerd, direct of indirect de kans krijgen invloed uit te oefenen op de ontwikkeling, uitvoering en/of evaluatie van beleid in De Maashorst. Het gaat om meedenken, meepraten en meedoen.

### 6.1 De Maashorst Manifestatie

Alle betrokkenen in de Maashorst Community worden jaarlijks in het voorjaar uitgenodigd voor de Maashorst Manifestatie. Daar staat de ambities van het Maashorstmanifest centraal: wat willen we gezamenlijk bereiken in de Maashorst en wat gaan we daar allemaal voor doen? In de organisatie moet het zo zijn dat er maximaal uitwisseling en interactie is over ideeën en wensen. Er gebeurt zoveel in De Maashorst dat het samenbrengen er van, nieuwe verbindingen oplevert.

Successen worden gevierd en de plannen die nog uitgevoerd moeten worden kunnen bijgesteld worden. Die plannen zijn opgenomen in de Programmabegroting voor De Maashorst. Een 4 jarige vooruitblik op wat we in De Maashorst willen bereiken, wat we daar voor gaan doen en wat dat mag kosten. Het Maashorst Bestuur legt de strategie voor de komende jaren uit. In de Programmabegroting worden dan ook de financiële kaders vastgelegd. In die Programmabegroting leggen de 4 gemeenten en Staatsbosbeheer, de gebiedseigenaren, vast wat zij aan middelen willen bijdragen de komende jaren in De Maashorst.

### 6.2 De Maashorst Oploop

Gedurende het jaar loopt iedereen die zijn plannen aan het uitvoeren is, tegen dilemma's aan en vraagstukken die om besluitvorming vragen. Dat wordt nu getrapt en met langdurige procedures door het BRT gedaan. Dat moet sneller. Een aantal keren per jaar wordt er door de Programmadirecteur en het Maashorst Team een Maashorst Oploop georganiseerd.

De eerste avond van zo'n oploop is er een podiumavond waar vraagstukken en opgaven worden gepresenteerd die om besluitvorming vragen. Belanghebbenden uit de Maashorst

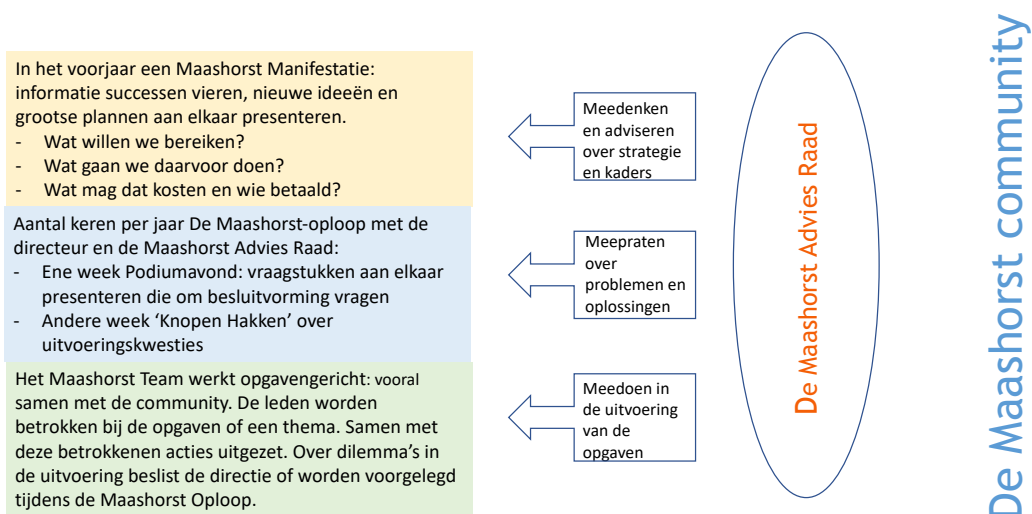
Community, al dan niet vertegenwoordigd in de Maashorst Advies Raad, kunnen hun standpunten inbrengen en uitwisselen. Onafhankelijke voorzitters leiden de discussie en formuleren de conclusies van de samenspraak.

Een tweede bijeenkomst kort daarop komt de directeur met de Maashorst Advies Raad bijeen om besluiten te nemen over de vraagstukken en opgaven die zijn ingebracht. De directeur neemt, met advies van de Maashorst Advies Raad het uitvoeringsbesluit binnen het gegeven mandaat. Als dat buiten het mandaat valt, schakelt hij/zij met het Maashorst Bestuur. En bij grotere bestuurlijke afwegingen wordt het ingebracht in de vergadering van het Maashorst Bestuur.

Daarmee kan de doorlooptijd van besluitvorming sterk verkort worden. De directe uitwisseling van ideeën en duidelijk maken van elkaars belangen, vergroot de interactie en samenwerking in De Maashorst Community die nu door iedereen zo wordt gewaardeerd. Dit als voorzet, de precieze uitwerking zal samen met de Maashorst Community vorm gegeven worden.

### 6.3 De Maashorst Community doet mee

Het Maashorst Team gaat opgaven gericht werken. Dat betekent dat er voor iedere opgave die aan de orde komt in De Maashorst een opgaveteam wordt geformeerd. Voor dat opgaveteam worden die partijen uitgenodigd die daar een toegevoegde waarde aan kunnen of willen leveren. Voorwaarde om mee te doen is altijd dat er een toegevoegde waarde aan de oplossing van het probleem geleverd kan worden, dan doe je mee. En dat betekent in sommige gevallen ook dat je mee betaalt. De regisseurs van het Maashorst Programma Team stimuleren vooral dat er naar win-win-oplossingen wordt gezocht. Zij signaleren ook als er besluitvorming nodig is als het proces stagneert. Daar wordt dan via de Maashorst Oploop een besluit over genomen.



## Actief voor De Maashorst

*Cultuurhistorie Heemkunde (RvA)*

*Dorpsraad Berghem (Gr)*

*Dorpsraad Herpen (Gr)*

*Dorpsraad Nistelrode (Gr)*

*Fietsforum Uden, ttv Uden, NTFU (Gr)*

*Gebiedsplatform Uden Buiten (Dorpsraad Uden) (Gr)*

*Gehandicapten platform Drempels weg, Uden (Gr)*

*Vertegenwoordigers van hondenbezitters (Gr)*

*IVN Uden, Oss, Bernheze (Gr)*

*Maashorst Natuurvrienden (Gr)*

*Maashorst Ondernemers (RvA)*

*Maashorst Veldtoer Tochten Overleg (TGCC Oss en TWC Volkel) (Gr)*

*Maashorstboeren (RvA)*

*Natuurcentrum Maashorst (RvA)*

*Natuurverenigingen in de Maashorst (RvA)*

*Scouting Heesch, Nistelrode (Gr)*

*Stichting Ruiters en Menners (Gr)*

*VVV NO-Brabant (RvA)*

*Wildbeheer eenheid (Wbe) (RvA)*

*WSV De Osse Maaskant (Gr)*

*Zuidelijke land- en tuinbouworganisatie ZLTO (RvA)*

RvA Raad van Advies

Gr Gebruikersraad

16

### Samenwerking ondernemers en partijen

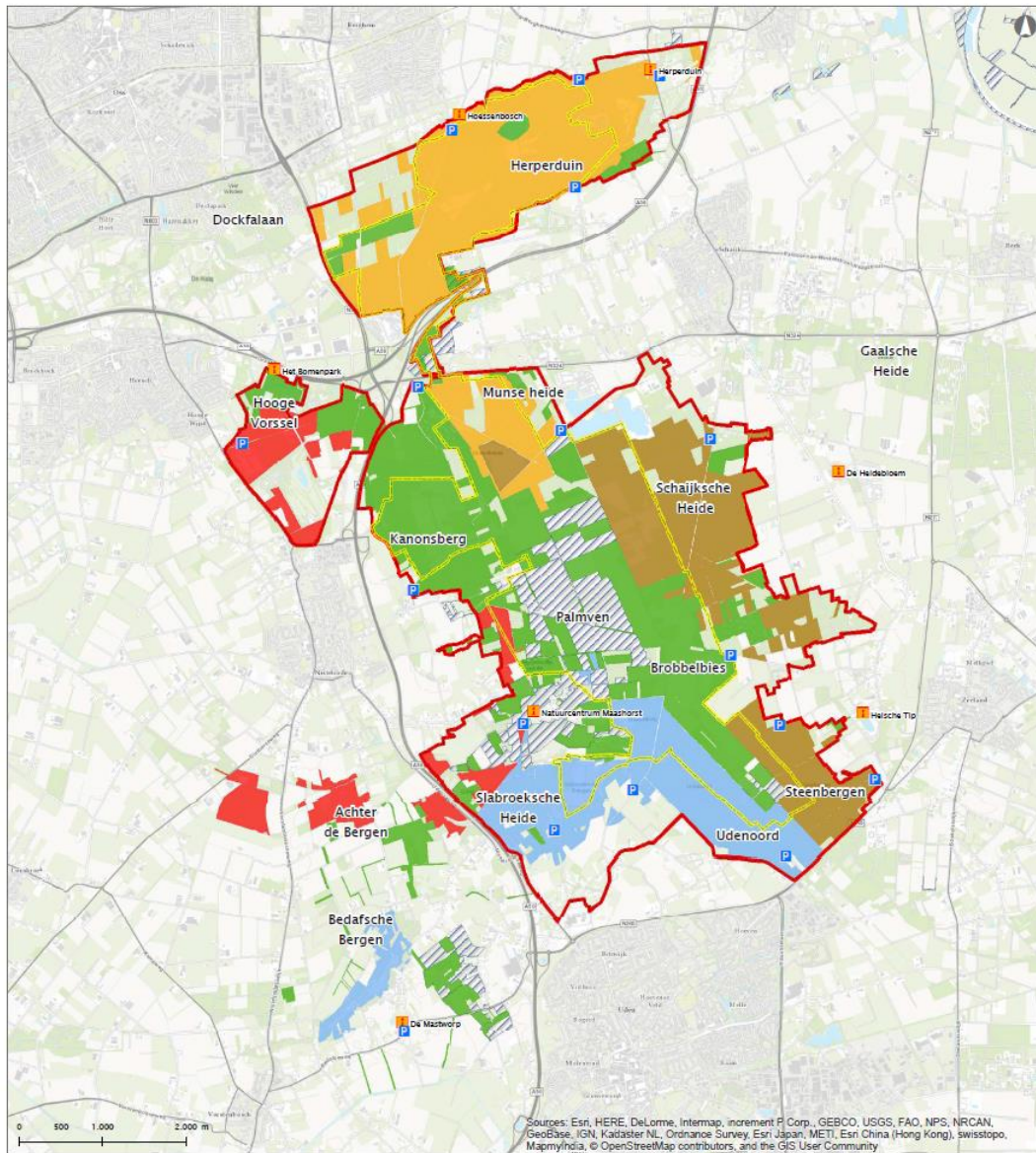
Wat speelt er in De Maashorst en wie heeft dit geïnitieerd.



### Samenwerking Burgers

Groene buurten samen realiseren. De initiatieven.

# Overzichtskaart Maashorst



## Legenda

- |  |   |  |                 |
|--|---|--|-----------------|
|  | Recreatie entree                                      |  | Staatsbosbeheer |
|  | Parkeerplaats   |  | Oss             |
|  | Begrenzing natuurskern                                |  | Uden            |
|  | Grens natuurgebied De Maashorst                       |  | Bernheze        |
|  | Nieuwe natuur - Nog te verwerven en nog in te richten |  | Landerd         |

**Titel:** Overzichtskaart Maashorst  
**Datum afdruk:** 27 oktober 2016  
**Formaat:** A3  
**Auteur:** MM  
**Projectnr.:** Maashorst WP  
**Status:** Definitief  
**Kaartnr.:** 1 van 1  
**Schaal:** 1:45.000  
**Projectie:** Rijksdriehoekstelsel (EPSG 28992)  
**Ondergrond:** Basisregistratie Topografie, CC-BY Kadaster, 2016