Deloitte.

Provincie Noord-Holland

Het resultaat telt

Bestuurskrachtonderzoek Regio Gooi en Vechtstreek

Gemeenten Blaricum, Hilversum, Huizen, Laren en Wijdemeren

Amsterdam
29 augustus 2016
Ons kenmerk 311432481
Uw kenmerk 724199/786850

Inhoudsopgave

1.	Inleiding	3
2.	Referentiekader lokale en regionale bestuurskracht	5
3.	Verantwoording onderzoeksaanpak	6
4.	Gemeente Blaricum	8
5.	Gemeente Hilversum	21
6.	Gemeente Huizen	33
7.	Gemeente Laren	45
8.	Gemeente Wijdemeren	58
9.	Bevindingen regionale bestuurskracht	70
10.	Varianten versterking bestuurskracht in de regio	79
11.	Conclusies bestuurskracht bestuurlijk systeem Gooi en Vechtstreek	82
12.	Handelingsperspectief versterking bestuurskracht Gooi en Vechtstreek	87
Bijlage 1:	Referentiegemeenten	89
Bijlage 2:	Inwoneraantallen per gemeente	91
Bijlage 3:	Toelichting diagram economisch kapitaal	92
Bijlage 4:	Toelichting onderzoek E-dienstverlening	93
Bijlage 5:	Toelichting kengetallen financiële positie	95
Bijlage 6:	Lijst van geïnterviewden	96

1. Inleiding

Dit hoofdstuk beschrijft de achtergrond van ons onderzoek, de onderzoeksdoelstelling en bevat de leeswijzer voor deze rapportage.

1.1 Achtergrond

De regio Gooi en Vechtstreek bestaat uit zeven gemeenten: Blaricum, Gooise Meren, Hilversum, Huizen, Laren, Weesp en Wijdemeren. In deze regio wordt al verscheidene jaren gesproken over bestuurskrachtversterking en de bestuurlijke indeling van de regio. De heer Winsemius heeft in april 2013 in opdracht van de regio een adviesrapport over de samenwerking in de regio opgeleverd. Gedeputeerde Staten van de provincie Noord-Holland (hierna: GS) hebben in diezelfde periode van de Minister van Binnenlandse zaken (hierna: de Minister) de opdracht gekregen om te adviseren over de bestuurlijke toekomst van Muiden en Weesp op de korte termijn, ingebed in een lange termijn visie voor de hele regio Gooi en Vechtstreek. Hiertoe zijn GS een traject gestart om in samenspraak met de regio tot het gevraagde advies te komen. GS hebben op 5 november 2013 het definitieve advies aan de Minister, inclusief een reactie op de zienswijzen van gemeenten op het conceptadvies, vastgesteld.

Op verzoek van de betreffende gemeenten zijn GS op dat moment tevens een herindelingsprocedure gestart om een fusie van Bussum, Muiden en Naarden te realiseren. GS hebben in dezelfde procedure ook de grenscorrectie tussen Muiden en Weesp meegenomen. Door de Bloemendalerpolder in zijn geheel bij Weesp onder te brengen, wordt de nieuw te bouwen woonwijk een ongedeelde wijk. Uiteindelijk heeft deze procedure geleid tot de nieuwe gemeente Gooise Meren die op 1 januari 2016 is ontstaan. Tevens is de grenscorrectie in de Bloemendalerpolder per 1 januari 2016 in werking getreden.

In april 2014 kwamen de Verkenners Jansen en Te Grotenhuis in opdracht van GS met hun advies “Gooi en Vechtstreek: regio met een plus!?“ over de bestuurlijke toekomst van de Gooi en Vechtstreek. Dit advies bevatte de richting voor bestuurlijke bundeling in drie blokken (fusie Gooise Meren, Weesp met Wijdemeren en mogelijk Hilversum, en Huizen met Blaricum, Eemnes en Laren), het advies om als regio een inhoudelijke visie te bepalen en het advies om de tussenresultaten eind 2015- begin 2016 via een bestuurskrachtmeting te beoordelen.

GS hebben de adviezen van de Verkenners grotendeels overgenomen. In januari 2015 hebben GS hun adviesproject over de bestuurlijke toekomst van de Gooi en Vechtstreek op middellange termijn – als aanvulling op het GS advies van 5 november 2013 – aan de Minister gezonden. Daarin geven GS aan dat zij medio 2016 een bestuurskrachtmeting willen laten uitvoeren (met uitzondering van de nieuwe gemeente Gooise Meren). GS hebben in april 2016 aan Deloitte opdracht gegeven voor het lokale en regionale bestuurskrachtonderzoek (exclusief gemeente Weesp) waarvan deze rapportage verslag doet.

1.2 Onderzoeksdoelstelling

De bestuurskrachtmeting moet inzicht geven op basis waarvan kan worden besloten welke vervolgstappen in de bestuurlijke inrichting van de regio zijn te nemen. In de Gooi en Vechtstreek gaat de bestuurskrachtmeting niet strikt om de vraag of en hoe de betreffende gemeente in staat is zelfstandig haar wettelijke taken uit te voeren. Het accent ligt daarnaast op (het effect van) de samenwerking tussen gemeenten en het beantwoorden van de vraag wat de volgende stap moet zijn in de bestuurlijke herinrichting van de Gooi en Vechtstreek met het oog op regionaal optreden en maatschappelijk rendement.

De scope van het onderzoek betreft de gemeenten Blaricum, Hilversum, Huizen, Laren en Wijdemeren en de samenwerking tussen de gemeenten in de Gooi en Vechtstreek. De andere gemeenten in de regio, te weten Weesp, Gooise Meren en Eemnes, zijn geen onderwerp van onderzoek. Wel zijn deze gemeenten bij het onderzoeksproces betrokken.

1.3 Leeswijzer

Deze rapportage bestaat uit vier delen. Het eerste deel, de hoofdstukken 2 en 3 bevatten achtergrondinformatie over het gehanteerde referentiekader voor bestuurskracht en de aanpak van het onderzoek. Het tweede deel, de hoofdstukken 4 tot en met 8, bevat de bevindingen en conclusies naar aanleiding van de lokale bestuurskrachtmetingen bij de vijf gemeenten. Het derde deel betreft hoofdstuk 9 en bevat de bevindingen inzake de regionale bestuurskracht. De hoofdstukken 10 tot en met 12 vormen het vierde en laatste deel van deze rapportage. Deze hoofdstukken bevatten de integratie van onze bevindingen op lokaal en regionaal niveau, de mogelijkheden ter versterking van de bestuurskracht in de Gooi en Vechtstreek, onze conclusies en ten slotte onze aanbevelingen.

De diverse bijlagen geven achtergrondinformatie over de door ons geraadpleegde personen en databronnen.

1.4 Ten slote

Graag zeggen wij dank aan allen die aan dit onderzoek hebben willen meewerken, zowel de betrokken gemeenten als de maatschappelijke organisaties. Ook zeggen wij graag dank aan de constructieve bijdragen en participatie van de begeleidingscommisie, waarin alle betrokken gemeenten, alsmede de provincie Noord-Holland, waren vertegenwoordigd. Daarbij zijn wij ons ten volle bewust van de maatschappelijke en bestuurlijke gevoeligheid van discussies over schaal en functioneren van het lokaal bestuur.

Met deze rapportage hopen wij niet alleen aan onze opdracht te hebben voldaan maar ook een goede bijdrage te kunnen leveren aan een bestuurskrachtiger opereren van de lokale overheden in de Gooi en Vechtstreek. Wij hebben dit onderzoek met groot enthousiasme uitgevoerd en danken onze opdrachtgevers voor het in ons gestelde vertrouwen.

Auteurs **29 augustus 2016**
Frank ten Have
Marco Pot
Marisa Kes
Dirk Louter (Code Samen)
Mike Loman
Ruben Hof
Marthe Stortelder

2. Referentiekader lokale en regionale bestuurskracht

Wij beschouwen bestuurskracht als het vermogen om resultaten te halen. Resultaten die corresponderen met ambities en opgaven die het bestuur zich heeft gesteld. Kort gezegd: bestuurskracht is "kunnen doen wat je wilt". De bestuurskracht heeft een lokale en regionale dimensie. Beide zijn door ons onderzocht. De lokale en regionale bestuurskracht kunnen niet los van elkaar worden gezien, ze beïnvloeden elkaar.

Lokale bestuurskracht
De resultaten van de individuele gemeenten in de periode van ongeveer 2014 tot heden ten opzichte van de lokale opgaven en ambities vormen de basis voor de beoordeling van de lokale bestuurskracht. Hierbij is gekeken naar drie rollen van de gemeente: bestuurder, dienstverlener en partner. Vanuit de gedachte dat bestuurskracht duurzaam moet zijn hebben wij daarnaast gekeken naar de gemeente als organisatie. Daarbij zijn de aanwezige financiële en organisatorische randvoorwaarden voor het boeken van resultaten getoetst.

Het onderzoek heeft plaatsgevonden vanuit drie perspectieven: het zelfbeeld van de colleges van B&W, het omgevingsbeeld en ons professioneel beeld.

Regionale bestuurskracht
Dit onderzoek bouwt voor wat betreft de regionale bestuurskracht voort op eerdere onderzoeken van de heer Winsemius en de "verkenners" Jansen/Te Grotenhuis. In deze onderzoeken is een opgavenprofiel voor de regio geformuleerd. Door ons is getoetst of deze eerder gestelde opgaven (2013/2014) gedeeld worden in de regio. Vervolgens is onderzocht in welke mate de regio vanaf de periode 2013-2014 tot heden tot resultaten is gekomen op deze opgaven. Ook is gekeken naar de aanwezigheid van de noodzakelijke randvoorwaarden om tot resultaat te kunnen komen.

Het onderzoek heeft plaatsgevonden vanuit 3 perspectieven: het eigen perspectief van de regio (zelfbeeld), het perspectief van klanten en samenwerkingspartners (omgevingsbeeld) en het perspectief van ons, als onafhankelijk deskundige (professioneel beeld).

Samenhang lokale en regionale bestuurskracht
De gemeenten zijn samen de eigenaren van het bestuurlijk systeem in de regio. Zij acteren dan ook op meerdere niveaus op lokale en regionale schaal. Gemeenten moeten dan ook in staat zijn op beide niveaus resultaten te behalen. Dat kunnen ze niet alleen, daarbij hebben gemeenten elkaar nodig.

Op basis van de bevindingen inzake de lokale en regionale bestuurskracht komt een geïntegreerd beeld en oordeel tot stand over de mate waarin de gemeenten én de regio de zelf gestelde doelen en resultaten weten te bereiken. Daarbij zijn de redenen en voorwaarden waardoor resultaten wel of niet gehaald worden, van belang. De conclusies die ten aanzien van bovenstaande punten worden getrokken vormen vervolgens de basis voor de beoordeling van de diverse varianten voor versterking van de bestuurskracht in de regio en onze adviezen daarover.

3. Verantwoording onderzoeksaanpak

Onze bevindingen en conclusies over de bestuurskracht zijn tot stand gekomen op basis van onderzoeken naar het zelfbeeld, het omgevingsbeeld en ons professioneel beeld op lokaal en regionaal niveau. Gedurende het onderzoek heeft op verschillende momenten afstemming plaatsgevonden met de begeleidingscommissie over de aanpak, voortgang en resultaten van het onderzoek.

Onderzoek naar het zelfbeeld
Het zelfbeeld van de colleges van burgemeester en wethouders over de prestaties van de vijf individuele gemeenten op lokaal en regionaal niveau is tot stand gekomen op basis van ingevulde vragenlijsten over opgaven, resultaten en randvoorwaarden. Dit zelfbeeld is aangevuld naar aanleiding van de gesprekken die wij per gemeente met de colleges van burgemeester en wethouders hebben gevoerd.

In aanvulling op het bovenstaande is het zelfbeeld over de prestaties op regionaal niveau daarnaast tot stand gekomen door de gesprekken die zijn gevoerd met vertegenwoordigers van de colleges van Gooise Meren, Weesp en Eemnes, met ambtelijke vertegenwoordigers van de Regio Gooi en Vechtstreek en met enkele voorzitters van portefeuillehoudersoverleggen in de regio.

Onderzoek naar het omgevingsbeeld
Voor de formulering van het omgevingsbeeld over de prestaties van de gemeenten en de regio zijn gesprekken gevoerd met maatschappelijke en bestuurlijke partners van de gemeenten op lokaal en regionaal niveau, waarbij is getracht met betrekking tot de regionale bestuurskracht in ieder geval die personen die ook door Jansen/Te Grotenhuis zijn geïnterviewd, opnieuw te spreken. Dat is ook, op 1 persoon na, gelukt.

Op lokaal niveau zijn rondetafelgesprekken gevoerd met maatschappelijke organisaties per gemeente (voorzover zij in de gelegenheid waren te komen). De lijsten van te interviewen maatschappelijke organisaties zijn door de gemeenten aangedragen.

De lijst met alle geïnterviewden is opgenomen in bijlage 6.

Onderzoek naar het professioneel beeld
Voor de formulering van het professioneel beeld over de prestaties van de regio en de aanwezigheid van de daarvoor nodige randvoorwaarden, hebben we de ontvangen informatie van de gemeenten en andere organisaties geanalyseerd en gebruik gemaakt van open data bronnen. Onderdeel van onze analyse is het vergelijken van data met referentiegemeenten. Per gemeente zijn telkens vijf referentiegemeenten geselecteerd (zie bijlage 1). Voor een verdieping en toetsing van onze bevindingen uit de desk research en de data analyse zijn op twee momenten interviews gehouden met de gemeentesecretarissen (of hun plaatsvervanger) van de vijf gemeenten.

Daarnaast hebben we ten behoeve van het onderzoek naar de regionale bestuurskracht ingezoomd op twee actuele regionale dossiers, te weten het dossier Regionale Woonvisie en het onderzoek Meerjarenprogramma Infrastructuur, Ruimte en Transport (MIRT-onderzoek).

Onderzoeksproces
Het onderzoek is begin mei gestart met de uitvraag van informatie bij de vijf gemeenten. Op 1 juni heeft een kick off bijeenkomst plaatsgevonden met de begeleidingscommissie. Deze commissie bestaat uit de verantwoordelijk gedeputeerde van de provincie Noord-Holland en vertegenwoordigers namens de colleges van de vijf deelnemende gemeenten. De burgemeesters van de gemeenten Weesp, Gooise Meren en Eemnes zijn vanaf eind juni aangesloten bij de begeleidingscommissie.

Tijdens de kick off zijn de onderzoeksaanpak, de planning, de vragenlijsten en de deelnemers aan de rondetafelgesprekken vastgesteld.

Op 29 juni hebben is een werkconferentie gehouden met de begeleidingscommissie. Tijdens de conferentie zijn de eerste resultaten van ons onderzoek en onze beelden over mogelijke interventies besproken en getoetst. Aan de hand van de opbrengst van de werkconferentie hebben wij de zelfbeelden en professionele beelden aangevuld en aangescherpt.

In juli en augustus is onze rapportage tot stand gekomen. Onze bevindingen inzake de lokale bestuurskracht hebben wij met de gemeentesecretarissen (of hun plaatsvervanger) van de vijf gemeenten besproken. De input uit deze gesprekken is door ons verwerkt in de concept-rapportage welke op 19 augustus aan de begeleidingscommisie is verstrekt en op 22 augustus met de begeleidingscommissie is besproken. Op basis van mondelinge en schriftelijke reacties hebben wij de rapportage vervolgens kunnen afronden. Op 29 augustus 2016 is onze eindrapportage opgeleverd.

4. Gemeente Blaricum

4.1 Algemene schets

Wonen, natuur en recreatie zijn de belangrijkste functies van Blaricum
Blaricum is van oorsprong een agrarisch dorp dat zich de afgelopen 100 jaar heeft ontwikkeld tot een forensendorp met veel mooie villa's. Het dorp wordt omgeven door natuur en water. Wonen, natuur en recreatie, gericht op de eigen bevolking, zijn dan ook de belangrijkste functies binnen de gemeente.

Gemeente Blaricum groeit de komende decennia en krijgt tevens te maken met een flinke vergroening èn vergrijzing van de bevolking
De gemeente Blaricum kent een inwonersaantal van 9.622. Tot 2040 groeit de bevolking met ca. 3.000 inwoners. Daarbij is sprake van een stijging in aantallen van alle leeftijdscategoriën, maar de procentuele samenstelling wijzigt wel. Het aandeel personen van 0-19 jaar stijgt van 22% van de totale bevolking naar 24% in 2040. De categorie 20-64 jaar neemt in deze periode af met ruim 6 procent tot 48% van de bevolking. De bevolkingscategorie 65 jaar en ouder groeit van 23% van de totale bevolking naar bijna 28% in 2040 (bijlage 2).

Aantal inwoners

2016	*2040*
9.622	12.600

De gemeente Blaricum kent een goede sociale structuur, het economisch kapitaal is beperkt
De sociale structuur van een gemeente wordt bepaald aan de hand van door het Ministerie van Binnenlandse Zaken vastgestelde criteria. Hierin wegen uitkeringsontvangers, huishoudens met een laag inkomen, minderheden en bijstandontvangers mee. Blaricum en de referentiegemeenten scoren op het gebied van de sociale structuur goed.

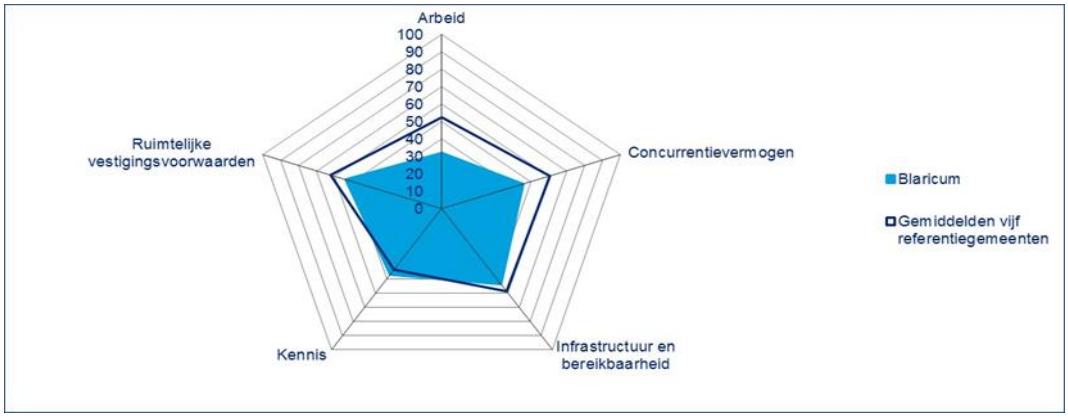
Het gemiddelde inkomen van de inwoners van Blaricum (€ 50.100) is ten opzichte van de referentiegemeenten (gemiddeld € 39.580) hoog. Het aantal uitkeringen ligt lager. In de gemeente Blaricum heeft 4,1% van de bevolking een uitkering, bij de referentiegemeenten is dit gemiddeld 4,9%. Ook het aantal huishoudens met een laag inkomen in de gemeente Blaricum ligt met 900 huishoudens lager dan het gemiddelde van de referentiegemeenten (940). Wat betreft het aantal banen scoort de gemeente Blaricum met 3.390 lager dan het gemiddelde van de referentiegemeenten: 3.878. Bovenstaande cijfers bevestigen de goede sociale structuur in combinatie met het beeld van een forensengemeente.

Aantal banen

Gemeente Blaricum	*Referentie-gemeenten*
3.390	3.878

Het relatief beperkte aantal arbeidsplaatsen komt ook naar voren in onderstaand diagram, welke een beeld geeft van het economisch kapitaal in een gemeente. Het economisch kapitaal is een indicator van de aanwezigheid van de (randvoorwaarden voor) economische bedrijvigheid en werkgelegenheid. Het economisch kapitaal bestaat uit een aantal samenhangende aspecten, welke in de diagram in vergelijking met de referentiegemeenten zijn weergegeven. In bijlage 3 zijn deze aspecten nader toegelicht.

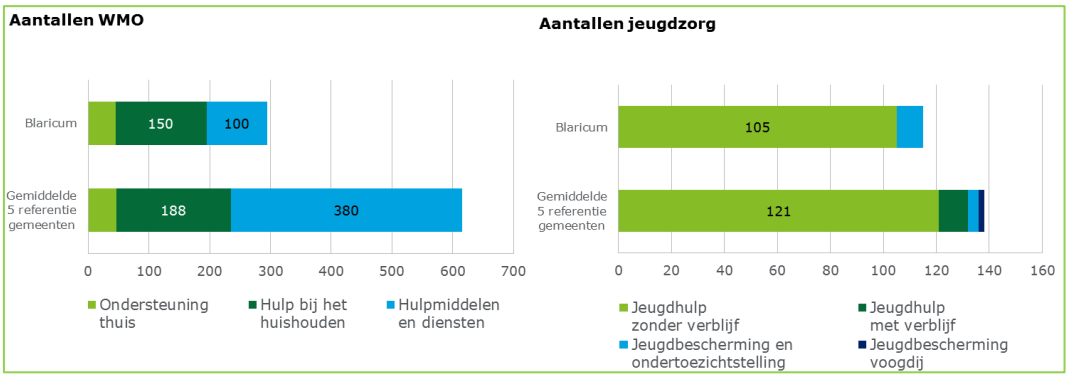
Het economisch kapitaal van de gemeente is relatief beperkt. In vergelijking met de referentiegemeenten valt met name het grote verschil bij het aspect arbeid op, wat o.a. samenhangt met het beperkte aantal arbeidsplaatsen en de vergrijzing van de bevolking.



Bron: nationale monitor duurzaamheid 2015

Op het gebied van Wmo en jeugdzorg zijn de opgaven relatief beperkt

In onderstaande grafieken is het beroep op de voorzieningen in het kader van de Wmo en de jeugdzorg vergeleken met de referentiegemeenten (cijfers 2015). Op de meeste onderdelen liggen de aantallen in Blaricum lager dan in de referentiegemeenten.



Bron: CBS (2015)

Wat betreft WMO valt op dat de gemeente Blaricum op alle aspecten minder voorzieningen verstrekt dan de referentiegemeenten, vooral op het gebied van hulpmiddelen en diensten. De aantallen bij jeugd liggen over het algemeen lager dan de referentiegemeenten. Dit kan een indicatie zijn dat de opgave van de gemeente op het gebied van jeugd minder groot is. Alleen de categorie jeugdbescherming en onder toezichtstelling ligt iets hoger dan bij de referentiegemeenten.

De ambtelijke organisatie is ondergebracht in de BEL Combinatie

In 2008 is samen met de gemeenten Blaricum en Eemnes de BEL Combinatie opgericht na een fusie van de ambtelijke organisaties van de drie gemeenten.

4.2 Gemeente als bestuurder

Bij de gemeente als bestuurder gaat het over de vraag in hoeverre de gemeente een duidelijke visie en heldere ambities ten aanzien van de lokale opgaven voor ogen heeft en in staat is deze daadwerkelijk te realiseren.

Zelfbeeld van college van burgemeester en wethouders

De gemeente Blaricum is vooral een beheergemeente. Uitvoering van de wettelijke taken is belangrijk en daarnaast zijn nog enkele lokale ambities geformuleerd. Het dorpse karakter en het nauwe contact met de bevolking zijn voor het college waardevolle kenmerken van Blaricum. Deze moeten worden behouden en de onderlinge verbondenheid tussen de inwoners moet verder worden versterkt. De inzet van de lokale bevolking is belangrijk, vooral bij de totstandkoming van evenementen.

De belangrijkste lokale opgaven/ambities op de korte en middellange termijn zijn het actualiseren van diverse beleidsdocumenten (bestemmingsplannen, een nieuwe centrumvisie voor het Oude Dorp, een nieuw gemeentelijk verkeer- en vervoerplan, het omzetten van de bestemming van een

deel van het bedrijventerrein, het ontwikkelen en uitwerken van de plannen rondom Blaricum aan Zee.

Daarnaast wordt gewerkt aan de concrete uitvoering van enkele plannen, zoals de ontsluiting van Blaricum op (hoogwaardig) openbaar vervoer, de ontwikkeling van de nieuwe woonwijk Blaricummermeent, het plaatsen van een geluidswal langs de A27, herontwikkeling van locaties voor kleinschalige woningbouw (brandweergarage, tuincentrum Calis), een nieuw (winkel)centrum en sociale woningenbouw in de Bijvanck en uitvoering van het nieuwe openbare verlichtingsplan.

De vooraf gestelde doelen voor 2014 en 2015 zijn gehaald. Belangrijke concrete resultaten over de periode 2014 tot heden zijn onder andere de transities in het sociaal domein (in HBEL verband), er zijn stappen gezet in de digitaliseringvan de dienstverlening en er zijn beleidsdocumenten tot stand gekomen (nota geluidbeleid, integraal veiligheidsplan en handhavingsbeleidsplan). Ook is resultaat geboekt ten aanzien van de woningbouw en het bedrijvenpark in Blaricummermeent.

Omgevingsbeeld
Voor het omgevingsbeeld zijn gesprekken gevoerd met de volgende instellingen: Kunst en cultuur Blaricum, WMO Raad, Oranjevereniging Blaricum en Historische Kring Blaricum.

Ten aanzien van de opgaven van de gemeenten wordt vanuit de omgeving met name aandacht gevraagd voor onderstaande onderwerpen:

- Het ‘eigene’ van de gemeente moet behouden blijven. Men wil het ‘klein’ houden (bijvoorbeeld de Kermis) in Blaricum, het is geen toeristendorp.
- De bereikbaarheid van en naar Utrecht vanuit Blaricum. Die wordt als slecht beoordeeld. Men heeft echter niet het idee dat de gemeente Blaricum daar iets aan kan veranderen.
- De kwaliteit van het onderhoud van het openbaar gebied. Aangegeven wordt dat het lastig is een aanspreekpunt bij de BEL Combinatie te vinden die zich daarvoor verantwoordelijk voelt. Sowieso wordt de afstand tot de BEL-organisatie door de omgeving als groot ervaren.
- In sommige gevallen wordt aan de WMO Raad gevraagd mee te denken over het op te stellen beleid. Dat wordt als positief ervaren, de stukken die daarvoor nodig zijn komen echter vaak laat waardoor de tijd om effectief te reageren beperkt is.
- De belastingen worden hoog gevonden, net als de leges en de kosten van vergunningen.

Professioneel beeld
Gemeente Blaricum heeft de doelstellingen uit het collegeakkoord deels vertaald naar de jaarbegrotingen. In het jaarverslag 2015 wordt over de voortgang van de meeste van de doelen uit de begroting gerapporteerd. Uit een analyse van de begrotingen 2015 en 2016, het jaarverslag 2015 en de rapportage Tussenstand Collegeprogramma per 1 mei 2016 komt naar voren dat het college concrete resultaten heeft geboekt ten aanzien van de lokale ambities. De ambities zijn in overeenstemming met het beeld van een beheergemeente. De belangrijkste resultaten die blijken uit de genoemde documenten zijn:

- Eind 2014 gestart met de herontwikkeling van het winkelcentrum in de Bijvanck. De winkels zijn begin februari 2016 gereed, de appartementen zijn op 22 februari 2016 gereed gemeld. Het openbare gebied zal medio 2016 klaar zijn;
- Onderzoeken naar varianten voor de verbetering van het openbaar vervoer. Uit de tussenstand per 1 mei 2016 van het Collegeprogramma volgt dat er diverse aanvullende onderzoeken hebben plaatsgevonden en dat het plan bij de Raad ligt voor besluitvorming.
- Opstart sociaal domein
- Handhavingsbeleid 2015-2018 vastgesteld.
- Bomenbeheerplan afgerond.
- Blaricum aan zee: de plannen zijn voorgelegd aan Provincie, Staatsbosbeheer en Rijkswaterstaat. Gesproken wordt over de recreatie functie van Blaricum aan zee in relatie tot de natuurwaarden ter plaatse.

De gemeente richt zich in haar ambities, naast bovengenoemde resultaten, nadrukkelijk op de (traditionele) lokale activiteiten die aansluiten bij het dorpse karakter, zoals het faciliteren van de jaarlijkse kermis. Bij deze activiteiten speelt de inzet van de inwoners een belangrijke rol.

4.3 Gemeente als dienstverlener

Bij de rol van de gemeente als dienstverlener gaat het om de mate waarin de gemeente in staat is om de normen voor dienstverlening aan inwoners en bedrijven te realiseren.

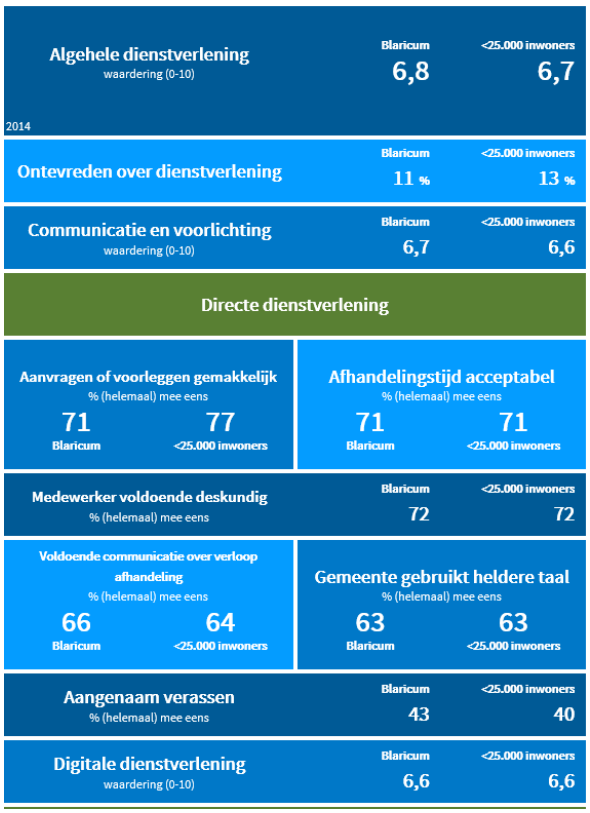
Zelfbeeld van het college van burgemeester en wethouders
Recent zijn servicenormen ontwikkeld ten aanzien van de dienstverlening. De gemeente voldoet 100% aan de wettelijke normen, incl. de digitale dienstverlening. De inwoners van Blaricum houden van dorps, kleinschaligheid en laagdrempeligheid. Het streven is om de dienstverlening daar zo maximaal mogelijk op aan te laten sluiten.

Omgevingsbeeld
Vanuit de omgeving wordt aangegeven dat men tevreden is over de website en de vergunningverlening. Positief is men over het proactief communiceren vanuit de BEL Combinatie dat een vergunning tijdig moet worden aangevraagd.

Als aandachtspunten inzake de dienstverlening worden genoemd:

- de afhandeling van klachten per e-mail, hier wordt door de gemeente slecht op gereageerd;
- voor bewoners die nog nooit in aanraking zijn geweest met zorg, is het onduidelijk waar men terecht kan met vragen; bij de eigen gemeente, bij de BEL Combinatie of bij de gemeente Huizen;
- de uitleg van de regels omtrent de vergunningen moet beter. Soms is niet duidelijk of een activiteit vergunningsplichtig is of niet;
- helderheid over het subsidiebeleid. Lang niet altijd is duidelijk waarvoor wel of niet subsidie wordt verstrekt.

Uit onderzoeksresultaten (2014) welke zijn gepubliceerd op Waarstaatjegemeente.nl blijkt dat inwoners van Blaricum ten opzichte van inwoners van gemeenten kleiner dan 25.000 inwoners gemiddeld tevreden zijn over de dienstverlening door de gemeente.

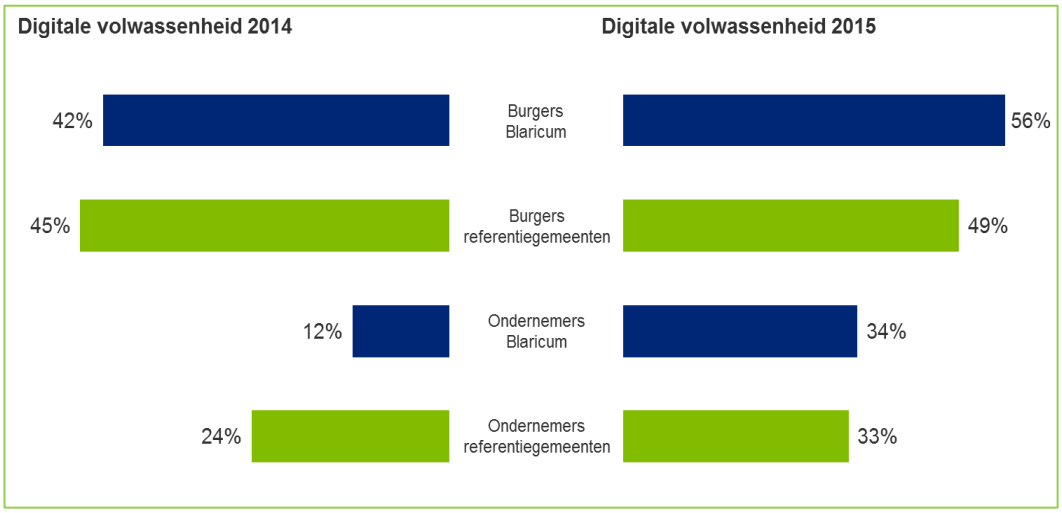


Bron: Waarstaatjegemeente.nl

Professioneel beeld

Digitale dienstverlening
Het versterken van de digitale dienstverlening is een speerpunt van het college. De digitalisering van diensten is voor alle gemeenten de komende periode een opgave. In het regeerakkoord is als belangrijke doelstelling opgenomen dat de dienstverlening door de overheid beter moet. Bedrijven en burgers kunnen uiterlijk in 2017 zaken die ze met de overheid doen, zoals het aanvragen van een vergunning, digitaal afhandelen. In 2017 moet elk formulier dat per post kan worden ingestuurd ook digitaal beschikbaar zijn, waarbij bij voorkeur een digitaal formulier wordt aangeboden met een hoog volwassenheidsniveau.

In 2014 en 2015 is er door Deloitte in opdracht van het ministerie van BZK onderzoek gedaan naar de digitale volwassenheid van alle gemeenten. In bijlage 4 wordt het begrip digitale volwassenheid nader toegelicht. In de onderstaande grafiek is de score van de gemeente Blaricum opgenomen.



Bron: meting aanbod digitale dienstverlening 2015

De gemeente Blaricum is ten opzichte van 2014 in 2015 vooruit gegaan qua digitalisering, zowel op het gebied van burgers als ondernemers.

Gezien de doelstelling om in 2017 100% digitale dienstverlening aan te bieden dient er vooral op het gebied van ondernemers een slag te worden gemaakt. De gemeente Blaricum scoort op beide onderwerpen iets boven het gemiddelde van de referentiegemeenten. Andere gemeenten zijn dus iets minder ver met de digitale dienstverlening. Van alle onderzochte gemeenten (393) staat Blaricum in 2015 op plaats 301 (2014: 396) en bevindt zich daarmee in de onderste regionen.

Ter illustratie: een score van ongeveer 66% houdt in dat de gemeente veel producten aanbiedt waarbij er minimaal de mogelijkheid is om digitaal de aanvraag in te dienen door middel van bijvoorbeeld een web-formulier. Een score van 33% betekent o.a. dat er nog geprint moet worden.

Een flinke groei richting 2017 is noodzakelijk, met name ten aanzien van de digitale dienstverlening aan ondernemers. De gemeente Blaricum is zich bewust van het feit dat de dienstverlening via het digitale kanaal nog niet optimaal is ingericht en stelt in haar nieuwe visie dienstverlening (in BEL-verband) o.a. het aspect digitalisering centraal. Uitgangspunt is dat alle diensten en producten in de toekomst digitaal te vinden en aan te vragen zijn. Ook moet het overgrote deel van de vragen digitaal worden afgehandeld.

Servicenormen voor dienstverlening
Vanaf 2010 wordt door de BEL Combinatie ingezet op het werken met servicenormen voor dienstverlening. De normen voor dienstverlening zijn tot stand gekomen door ervaring en door middel van enquêtes onder cliënten. In de praktijk bleek meting van de gestelde normen niet goed mogelijk vanwege het ontbreken van de juiste software en omdat de normen op onderdelen niet meetbaar of praktisch bruikbaar waren. Daarnaast is binnen de BEL Combinatie gezocht naar de juiste

verantwoordelijkheidsverdeling inzake de dienstverlening[1].Ook heeft het Klant Contact Centrum lange tijd een te lage bezetting gehad waardoor de ontwikkeling van de dienstverlening werd vertraagd.

Vanaf 1 januari 2016 is een nieuwe visie op dienstverlening door de BEL Combinatie in werking getreden, waarbij tevens een nieuwe set van servicenormen is ontwikkeld. Het werken met servicenormen heeft daardoor een impuls gekregen. De verwachting is dat medio 2016 de eerste meetresultaten bekend worden. Uit de cijfers van Waarstaatjegemeente.nl (2014) blijkt in ieder geval dat de inwoners bovengemiddeld tevreden zijn.

4.4 Gemeente als partner

Bij de rol van de gemeente als partner gaat het om de effectiviteit van de gemeente bij de samenwerking met omliggende gemeenten, verbonden partijen en bedrijven, instellingen en inwoners.

Zelfbeeld van het college van burgemeester en wethouders

Intergemeentelijke en regionale samenwerking
De wijze waarop wordt samengewerkt met andere gemeenten hangt af van het onderwerp. Er zijn verschillende samenwerkingsconstructies, waaronder negen verbonden partijen. Dat is veel. Over de samenwerkingsvormen worden vanuit de raad legitimatievragen gesteld en vragen over nut en noodzaak van de samenwerking.

In de regio is sprake van bestuurlijke drukte. Er vinden veel vergaderingen plaats en veelal moeten de collegeleden zichzelf voorbereiden, omdat de ambtelijke ondersteuning niet toereikend is. De inbreng van de gemeente Blaricum in de regio is daardoor te vaak afhankelijk van de inzet en betrokkenheid van de individuele bestuurders.

Samenwerking op lokaal niveau
In Blaricum wordt veel georganiseerd door vrijwilligers. Dat is een belangrijk kenmerk van Blaricum. De kleinschaligheid en het dorpse karakter dragen hier aan bij en het behoud daarvan is voor Blaricum belangrijk. De collegeleden zorgen ervoor dat ze goed zichtbaar en bereikbaar zijn en stimuleren en faciliteren op deze manier de initiatieven vanuit de bevolking.

Omgevingsbeeld
Vanuit de omgeving is men over het algemeen tevreden over de samenwerking met de gemeente. Het directe contact met de burgemeester en wethouders vindt men prettig. Op die manier kan snel zaken worden gedaan. Dit aspect wordt ten aanzien van de BEL Combinatie wel eens gemist. Het zou in dit kader prettig zijn als er binnen de organisatie één aanspreekpunt zou zijn die de situatie in Blaricum goed kent en weet wat er speelt. Nu weten ambtenaren vaak niet waar bepaalde straten liggen of gebouwen staan. Dat maakt de samenwerking lastig.

De vrijwilligers voelen zich zeer gewaardeerd door de gemeente Blaricum. Ieder jaar wordt een vrijwilligersavond georganiseerd en worden in diverse categorieën de vrijwilligers van het jaar gekozen.

[1] Bron: Beleidsvisie Dienstverlening van de BEL Combinatie (2016)

Uit onderzoeksresultaten (2014) welke zijn gepubliceerd op Waarstaatjegemeente.nl blijkt dat inwoners van Blaricum ten opzichte van inwoners van gemeenten kleiner dan 25.000 inwoners gemiddeld tevreden zijn over de gemeente als partner.

Bron: Waarstaatjegemeente.nl

Professioneel beeld

Intergemeentelijke en regionale samenwerking

De gemeente Blaricum werkt in verschillende verbonden partijen samen met andere gemeenten en provincies. In onderstaande tabel zijn de verbonden partijen en samenwerkingspartners weergegeven, inclusief de jaarbijdrage per verbonden partij.

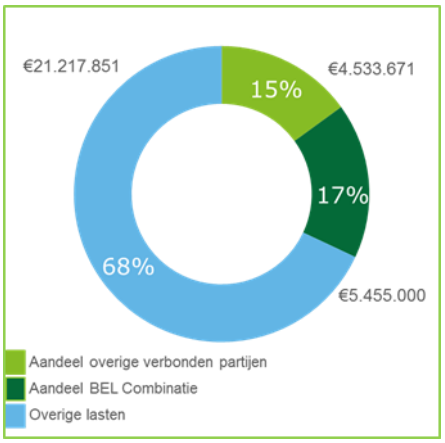
	Jaarlijkse bijdrage (2016)		Hilversum	Huizen	Laren	Wijdemeren		Almere	Amsterdam	Dronten	Eemnes	Gooise Meren	Lelystad	NOP	Prov. Flev	Prov. NH	Urk	Weesp	Zeewolde
GR werkorganisatie BEL	5.455.000				✓						✓								
Omgevingsdienst Flevoland Gooi en Vechtstreek	59.946		✓	✓	✓	✓		✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Regio Gooi en Vechtstreek	1.181.000		✓	✓	✓	✓						✓						✓	✓
Veiligheidsregio Gooi en Vechtstreek	648.905		✓	✓	✓	✓						✓						✓	✓
Gooiergracht en Vijzelgemaal Eemmeer	0				✓														
Stichting Gooisch Natuurreservaat	63.250		✓	✓	✓				✓			✓				✓			
Werkvoorzieningsschap Tomingroep	1.771.972		✓	✓	✓	✓		✓			✓	✓						✓	✓
Gemeenschappelijke regeling uitvoering sociale zaken	808.598			✓	✓						✓								
Gemeenschappelijk orgaan volwassenen educatie	PM			✓	✓						✓								
Totaal	**9.988.671**																		

Bron: Begroting 2016

Gemeente Blaricum werkt met 16 verschillende medeoverheden samen in 9 verbonden partijen. Bij alle verbonden partijen is ook de gemeente Laren betrokken. In 7 van de 9 partijen wordt samengewerkt met Huizen. De door het college ervaren bestuurlijke drukte blijkt ook uit de tabel. In 5 van de 9 verbonden partijen participeren 6 overheden of meer.

Op het beleid en de bestedingen van de middelen door verbonden partijen heeft de gemeente minder rechtstreekse bestuurlijke invloed dan wanneer zij niet zou samenwerken. De zeggenschap wordt gedeeld met anderen. Samenwerken betekent dan ook voor een deel ‘loslaten’.

In de naastgelegen diagram is een financieel beeld geschetst van het ‘loslaten’. De bijdragen 2016 aan de verbonden partijen (€ 9,9 miljoen) zijn afgezet tegen de omvang van de begroting 2016 (lasten). Voor de gemeente Blaricum betreft 32% van de begroting de bijdragen aan verbonden parijen. Een groot deel (€ 5,5 miljoen) van deze bijdrage is voor de BEL Combinatie (17% van de begroting.).
Gemeente Blaricum heeft met de BEL Combinatie een andere relatie dan met overige verbonden partijen. De BEL Combinatie staat dichter bij de gemeente. De directe zeggenschap over deze verbonden partij is dan ook sterker dan bij andere verbonden partijen het geval is. Dit betreft met name het aspect beleidsvorming.



Bron: begroting 2016

In de governance van de BEL Combinatie is geregeld dat de deelnemende gemeenten eigen beleidsaccenten kunnen leggen (couleur locale). Voor de uitvoering daarvan is capaciteit beschikbaar of kan op verzoek van de gemeente capaciteit worden aangetrokken. De verminderde zeggenschap ten opzichte van een reguliere ambtelijke organisatie betreft voornamelijk de gedeelde zeggenschap over de bedrijfsvoering.

4.5 Gemeente als organisatie

Bij de gemeente als organisatie gaat het om de vraag in hoeverre de financiële en organisatorische randvoorwaarden aanwezig zijn voor het realiseren van de opgaven.

Zelfbeeld van het college van burgemeester en wethouders

Organisatie
Net als in veel andere gemeenten is er op onderdelen sprake van een ‘dunne’ ambtelijke organisatie door bezuinigingen, maar ook door ziekte, verlof of nieuw in te vullen vacatures na vertrek van een medewerker bij de gemeente en bij de BEL Combinatie. Het gevolg hiervan is dat de snelheid van handelen wordt beperkt door de beperkte ambtelijke capaciteit. De output van de organisatie is onder aan de streep voldoende, maar het is merkbaar dat de organisatie moeite heeft alle ballen in de lucht te houden.

Recent hebben de BEL-gemeenten extra middelen beschikbaar gesteld voor een noodzakelijke extra impuls aan de organisatie. Er wordt veel aandacht besteed aan verbeterpunten als houding en gedrag van medewerkers, het belang van het gezamenlijk realiseren van resultaten en het ontwikkelen van politiek-bestuurlijke sensitiviteit en gevoel voor de ‘couleur locale’. Ook wordt gewerkt aan het dichter bij elkaar brengen van gemeenten en werkorganisatie door een andere wijze van aansturing (directiestructuur). Het college is zich bewust van de kwetsbaarheid van de ambtelijke organisatie, maar denkt dat een verdere doorontwikkeling voldoende zal zijn om de gemeente Blaricum te ondersteunen.

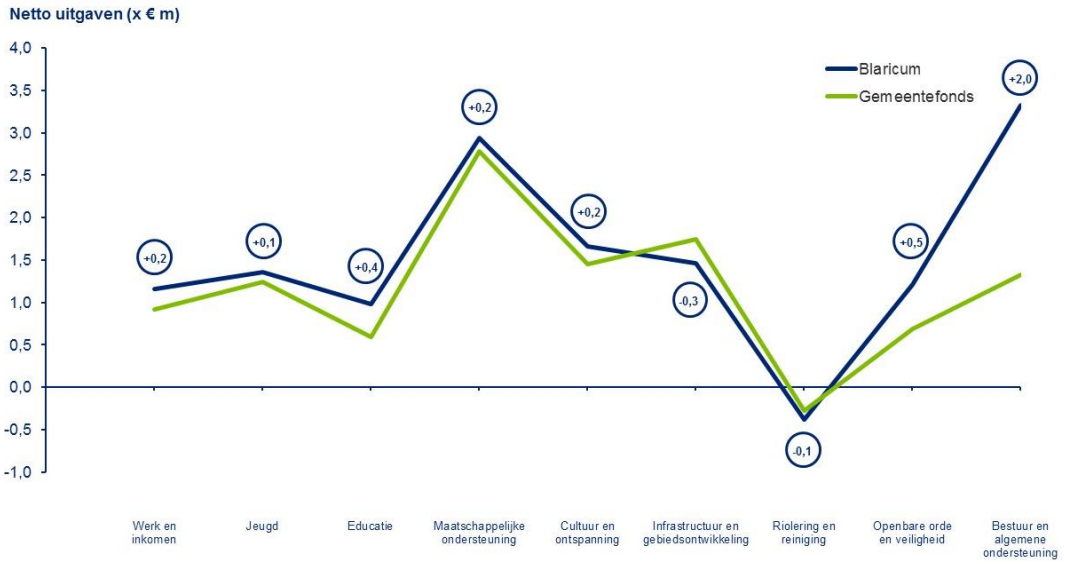
Als er meer middelen zouden zijn, dan zou dit goed gebruikt kunnen worden om kwetsbare eenpersoons functies te versterken en extra investeringen in de organisatie te doen.

Professioneel beeld

Financiële randvoorwaarden
Het kunnen realiseren van de gemeentelijke opgaven hangt in belangrijke mate samen met de beschikbaarheid van financiële middelen. Hieronder is een analyse opgenomen van a) de besteding en de herkomst van de middelen op basis van cijfers van het ministerie van BZK (begroting 2016) en b) de financiële positie van de gemeente aan de hand van de BBV-kengetallen (begroting 2016).

Allocatie van middelen

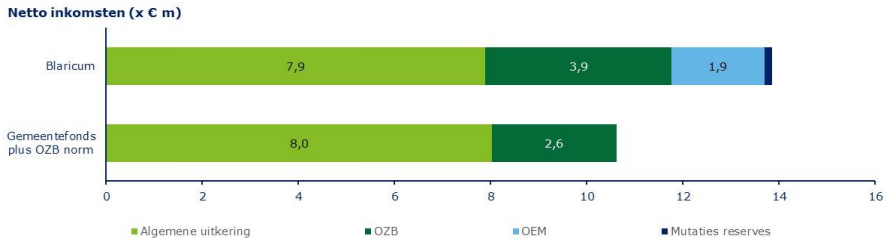
Onderstaande grafiek geeft weer hoe de netto-uitgaven (lasten minus baten) van de gemeente zich verhouden tot de inkomsten uit het gemeentefonds. Het gemeentefonds is ingedeeld naar beleidsclusters. Per beleidscluster ontvangt de gemeente Blaricum een bedrag. Dit bedrag is enerzijds gebaseerd op de demografische, sociale en fysieke kenmerken van de gemeente en anderzijds op het gemiddelde bestedingspatroon van gemeenten. De bedragen per cluster zijn geen richtlijn, gemeente Blaricum beslist zelf aan welke taken zij de beschikbare middelen koppelt. Wel geeft een verschillenanalyse tussen het gemeentefonds en de uitgaven van de gemeente inzicht in de allocatie van de beschikbare middelen en daarmee een indicatie van de accenten van het beleid.



Bron: begrotingsanalyse rijksoverheid 2016

In vergelijking met de beleidsclusters van het gemeentefonds geeft de gemeente Blaricum vooral minder geld uit aan infrastructuur en gebiedsontwikkeling. Meer geld wordt vooral uitgegeven aan de beleidsclusters educatie, openbare orde en veiligheid en bestuur en algemene ondersteuning. Per saldo zijn de netto-uitgaven van de gemeente Blaricum € 3,1 miljoen hoger dan de bijdrage uit het gemeentefonds.

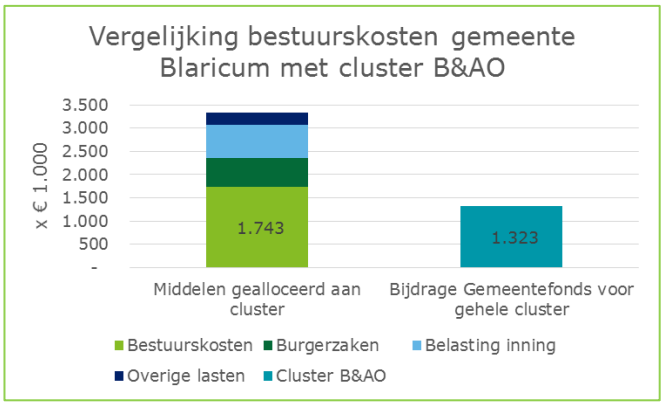
De hogere uitgaven ten opzichte van de algemene uitkering uit het gemeentefonds worden gedekt door middel van eigen inkomstenbronnen. De extra inkomsten die de gemeente hiermee genereert bedragen eveneens € 3,2 miljoen. De gemeente Blaricum dekt de hogere uitgaven ten opzichte van de algemene uitkering voornamelijk door hogere OZB-inkomsten (€ 1,3 miljoen) en overige eigen middelen (€ 1,9 miljoen). In onderstaand figuur is dit weergegeven.



Bron: begrotingsanalyse 2016 (BZK) en begroting 2016

De grootste afwijking in uitgaven ten opzichte van de beleidsclusters van het gemeentefonds is op het cluster bestuur en algemene ondersteuning (B&AO). Dit cluster is relevant voor het thema bestuurskracht, omdat het een indicator is van de kosten van het bestuurlijk systeem. De gemeente Blaricum geeft binnen dit cluster € 2 miljoen meer uit dan de bijdrage uit het gemeentefonds. Uit nadere analyse blijkt dat deze hogere uitgaven voor een belangrijk deel betrekking hebben op extra

bestuurskosten[2]. In onderstaande grafiek is het aandeel bestuurskosten binnen het cluster weergegeven en zijn de aan bestuurskosten gealloceerde middelen afgezet tegen het bedrag dat via het gemeentefonds voor het gehele cluster B&AO wordt ontvangen. Andere onderdelen van het cluster zijn: burgerzaken, belasting inning en overig[3].



Bron: begrotingsanalyse 2016 (BZK) en eigen bewerking

In de grafiek is zichtbaar dat er meer middelen worden gealloceerd aan bestuurskosten[4] (€ 1,7 miljoen) dan de totale omvang van de bijdrage uit het gemeentefonds voor het gehele cluster (€ 1,3 miljoen).

Samenvattend: van de extra in de begroting beschikbare middelen van € 3,1 miljoen is een aanzienlijk deel gealloceerd aan het cluster B&AO (€ 2 miljoen) en daarbinnen aan extra bestuurskosten. De extra middelen in de begroting worden daarnaast vooral gealloceerd aan educatie en openbare orde en veiligheid. Dat betekent dat voor andere beleidsclusters minder middelen beschikbaar zijn. In Blaricum betreft dit het cluster infrastructuur en gebiedsontwikkeling.

Financiële positie

De financiële positie van de gemeente Blaricum hebben wij geanalyseerd aan de hand van de financiële kengetallen zoals die zijn opgenomen in het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV). In het BBV is bepaald dat gemeenten een basisset van zes financiële kengetallen[5] moeten opnemen in de begroting en de jaarstukken. Deze kengetallen geven in samenhang een beeld van de financiële positie van de gemeente. In onderstaande tabel hebben wij de kengetallen van de gemeente Blaricum vergeleken met de referentiegemeenten en de normering voor het risiconiveau per kengetal zoals die in het kader van het financieel toezicht wordt gehanteerd door de provincie.

Kengetal	Begroting 2016 Blaricum	Gemiddelden 5 referentie gemeenten	Minst risicovol	Gemiddeld risicovol	Meest risicovol
Netto schuldquote	74%	52%	<90%	90-130%	>130%
Netto schuldquote gecorrigeerd voor alle verstrekte leningen	59%	105%	<90%	90-130%	>130%
Solvabiliteitsratio	31%	27%	>50%	20-50%	<20%
Structurele exploitatieruimte	0,53%	0,92%	>0%	0%	<0%
Grondexploitatie	105%	5%	<20%	20-35%	>35%
Belastingcapaciteit	162%	109%	<95%	95-105%	>105%

Bron: begroting 2016

[2] Bestuurskosten betreffen de volgende onderdelen van de begroting: de functies bestuursorganen (001), bestuursondersteuning voor het college van B&W (002), bestuurlijke samenwerking (005) en bestuursondersteuning voor de raad en rekenkamer (006)
[3] o.a. saldi kostenplaatsen en de post onvoorziene uitgave
[4] Deze bevinding is overigens in lijn met eerdere studies die hebben aangetoond dat uitgaven bestuurskosten bij gemeenten met een kleine omvang relatief hoog zijn: http://www.dnb.nl/en/binaries/ESB%204%20juni%202015%20-%20optimale%20schaal%20gemeenten%20-%20%20344-347_BIKKER_tcm47-324255.pdf
[5] De definities van de kengetallen zijn in bijlage 5 toegelicht.

De gemeente Blaricum valt bij de helft van de kengetallen in de categorie *minst risicovol*. Dit zijn de netto schuldquote (2x) en de structurele exploitatie ruimte. Dit wil zeggen dat de gemeente respectievelijk relatief weinig schulden heeft en dat de begroting sluitend is.

Er is 1 kengetal dat *gemiddeld risicovol* is. Dit is de solvabiliteit. Het solvabiliteitsratio is een indicator voor de verhouding tussen eigen en vreemd vermogen. Het percentage van 31% geeft aan dat de gemeente Blaricum een gemiddeld risico loopt in termen van financiële weerbaarheid. Er is sprake van een relatief hoge schuld ten opzichte van het eigen vermogen (de reserves). De referentiegemeenten presteren met 27% minder goed dan Blaricum, maar vallen in dezelfde risicocategorie.

De grondexploitatie en de belastingcapaciteit vallen in de categorie *meest risicovol.* Wat betreft de grondexploitatie geeft dit kengetal aan dat de financiële omvang van de grondposities ten opzichte van de totale baten erg hoog is. Hiermee loopt de gemeente Blaricum een financieel risico, omdat de waarde van de gronden moet worden terugverdiend bij de verkoop. Het betreft nieuwbouwlocatie de Blaricummermeent. Om de risico's te beheersen heeft de gemeente Blaricum een projectcontroller en een projectbureau ingehuurd.

Het kengetal van de belastingcapaciteit geeft weer dat de woonlasten hoog zijn, ook in vergelijking met de referentiegemeenten. In onderstaande tabel zijn de woonlasten voor een meerpersoons huishouden gespecificeerd.

	Blaricum	Referentiegemeenten
Woonlasten meerpersoonshuishouden	**1.215**	**824**
OZB	699	336
Afvalstoffenheffing: tarief mph	302	234
Rioolheffing: tarief mph	214	254
Gemiddelde woningwaarde 2015	524.000	269.600
OZB: tarief woningen	0,13153	0,12218
OZB: tarief niet woningen	0,36157	0,23644

Bron: Coelo Atlas, CBS en websites gemeenten

Op de ranglijst van Coelo is Blaricum één van de duurste gemeenten. Dit komt tot uitdrukking in plaats 396, waarbij de minst dure gemeente van Nederland op plaats 1 staat. De referentiegemeenten kennen gemiddeld aanzienlijk lagere woonlasten. De hoge woonlasten komen voort uit de OZB. De hoge OZB wordt enerzijds bepaald door de hoge gemiddelde WOZ-waarde van woningen en bovengemiddelde OZB-tarieven (in vergelijking met de referentiegemeenten), maar hangt ook samen met het uitgavenniveau van de gemeente, aangezien de OZB een algemeen dekkingsmiddel is.

Organisatorische randvoorwaarden
De belangrijkste doelstellingen van de BEL Combinatie zijn de verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening en het verminderen van de kwetsbaarheid van de ambtelijke organisatie. Uit het onderzoek komt naar voren dat deze doelstellingen onder druk staan. Dat komt vooral voort uit de bezuinigingen die in 2012 en 2013 zijn doorgevoerd. In totaal is € 1,1 miljoen op de organisatie bezuinigd.

Uit de interviews en documenten komt naar voren dat de organisatie op onderdelen door met name bezuinigingen en lastig in te vullen vacatures een te magere bezetting heeft en dat dit effect heeft op de kwaliteit van de ambtelijke ondersteuning aan de colleges. Delen van de organisatie die te maken hebben (gehad) met deze situatie zijn Financiën, Klant Contact Centrum, Openbare Werken en Verkeer en Vervoer.

Op diverse fronten wordt in de organisatie geïnvesteerd om de kwetsbaarheid te verminderen, de organisatie en de dienstverlening te verbeteren en de aansturing van de BEL Combinatie vanuit de drie gemeentem te verbeteren. Onder de noemer 'doorontwikkeling BEL organisatie' lopen diverse initiatieven. Hiervoor is budget beschikbaar gesteld. Ook in het jaarverslag 2015 van de BEL

Combinatie komt naar voren dat de verbetering van de bedrijfsvoering de volle aandacht heeft. Voorbeelden van de initiatieven zijn:

- Het strategisch personeelsbeleid waarmee een kwaliteitsimpuls voor medewerkers wordt beoogd;
- Investeren in ICT en digitale dienstverlening met het oog op kwaliteitsverbetering en het beheersbaar houden van de toenemende ICT kosten. In dit kader is een CIO aangesteld;
- Overgang van de beleidsregisseurs van de drie gemeenten naar de BEL Combinatie met als doelstelling de stroomlijning van de bestuursadvisering;
- De kwaliteitsverbetering door uitbreiding op strategische formatie. Deze operatie is in 2013 en 2014 ingezet in combinatie met de bezuinigingen, maar nog niet geheel gerealiseerd.

De toegestane formatie van de BEL Combinatie is in 2015 door de beoogde uitbreiding van de strategische formatie toegenomen van 169 naar 174 fte[6]. Uit de jaarstukken 2015 blijkt een relatief hoog aandeel inhuur: meer dan 20% van de formatie. Dit komt enerzijds voort uit (moeilijk vervulbare) vacatureruimte. Daarnaast wordt binnen de BEL Combinatie op onderdelen gewerkt met langduriger flexibele inzet, omdat tijdelijk specifieke expertise nodig is en/of omdat de gevraagde competenties niet beschikbaar zijn op de arbeidsmarkt. De hierboven genoemde CIO is daar een voorbeeld van.

4.6 Conclusie lokale bestuurskracht

Uit het omgevingsbeeld en het professioneel beeld blijkt dat de bestuurskracht van de gemeente Blaricum per saldo voldoende is. De gemeente bereikt als beheergemeente resultaat en de inwoners zijn tevreden. De woonlasten zijn echter hoog, evenals de bestuurskosten. Deze constateringen zijn opvallend gezien het feit dat dat de gemeente zich profileert als beheergemeente. De gemeente moet de zeggenschap over een belangrijk deel van de begroting delen met samenwerkingspartners. Daarbij moet worden aangetekend dat hieronder ook de BEL Combinatie valt. Ten opzichte van andere verbonden partijen is daar de invloed van de gemeente op het beleid relatief groot. De BEL Combinatie is kwetsbaar gebleken, wat ondanks de ingezette verbeteringen in de organisatie en de governance een blijvend aandachtspunt is. Het zelfbeeld van de gemeente is positief, waarbij de kwetsbaarheid van de ambtelijke organisatie en het ambtelijk construct wordt onderschreven.

De gemeente Blaricum laat zien dat zij in staat is de lokale ambities van een beheergemeente in uitvoering te nemen en te realiseren. Het behoud van het dorpse karakter en de kwaliteit van de voorzieningen in het dorp staat in de gemeente centraal. Het voorzieningenniveau is voornamelijk gericht op de lokale bevolking. Daarbij wordt in belangrijke mate gesteund op de samenleving die als vrijwilliger bijdraagt aan de lokale voorzieningen en evenementen. Dit vraagt om korte lijnen tussen gemeente en samenleving en laagdrempeligheid van het gemeentebestuur. Het college speelt hier naar tevredenheid van de bevolking op in, de tevredenheid van de bewoners over de gemeente als bestuurder en partner is in de gemeente Blaricum gemiddeld.

Over de dienstverlening zijn de bewoners van de gemeente gemiddeld tevreden. Desondanks is de ontwikkeling van de digitale dienstverlening aan bewoners en met name ondernemers een belangrijk aandachtspunt. Met het oog op de vereisten per 2017 scoort de gemeente laag. De gemeente bevindt zich in de lagere regionen ten opzichte van de Nederlandse gemeenten. Inmiddels is de verdere kwaliteitsverbetering op dit gebied vanuit de BEL Combinatie in gang gezet. Een ander aandachtspunt voor de dienstverlening is de afstand tot de BEL-organisatie die wordt ervaren.

De BEL Combinatie is kwetsbaar gebleken door de bezuinigingen die de afgelopen jaren zijn doorgevoerd. Dit blijkt uit het zelfbeeld van de colleges en het professioneel beeld. Er wordt nu weer geïnvesteerd in de organisatie, waarbij uitbreiding van de strategische formatie, kwaliteitsverbetering van medewerkers en processen en aansturing vanuit de drie BEL-gemeenten belangrijke speerpunten zijn. De resultaten van deze investeringen hebben wij in het kader van dit onderzoek niet kunnen meten. Wel zijn wij van mening dat de uitgezette lijnen een positieve bijdrage leveren aan de

[6] Uit de personeelsmonitor van A+O fonds (2015) blijkt dat de norm voor een gemeentelijke organisatie die werkt voor ca. 30.000 inwoners 183 fte is. Er moet bij de vergelijking van de formatie wel rekening worden gehouden met het feit dat de uitvoering van het sociaal domein bij gemeente Huizen is belegd.

ontwikkeling van de BEL Combinatie. Desondanks zijn wij van mening dat de kwetsbaarheid van de organisatie een blijvend aandachtspunt is. Risicofactoren zijn de (regie)vraagstukken die voortkomen uit de samenwerkingsverbanden, nieuwe ontwikkelingen die stapelen op bestaande ontwikkelingen (nieuwe Omgevingswet) en de ontwikkeling van het rijksbeleid ten aanzien van het gemeentefonds.

In financiële zin vertoont de gemeente op dit moment geen grote risicogebieden. Een attentiepunt is dat een substantieel deel van de begroting de bijdragen aan verbonden partijen betreft (BEL Combinatie 17%, overige verbonden partijen 15% van de begroting). Dit deel van de begroting is door de gemeente Blaricum slechts beperkt beïnvloedbaar, omdat de zeggenschap op de kosten, en het beleid, met anderen moet worden gedeeld. Voor de deelname in de BEL Combinatie betreft de verminderde zeggenschap vooral de bedrijfsvoering.

De gemeente heeft hoge woonlasten in combinatie met hoge bestuurskosten. De woonlasten behoren tot de hoogste van Nederland. Door extra OZB-opbrengsten (€ 1,3 miljoen) en de inzet van overige eigen middelen heeft de gemeente € 3,1 miljoen extra te besteden. € 2 miljoen hiervan wordt gealloceerd aan extra kosten voor bestuur en algemene ondersteuning, waaronder bestuurskosten.

5. Gemeente Hilversum

5.1 Algemene schets

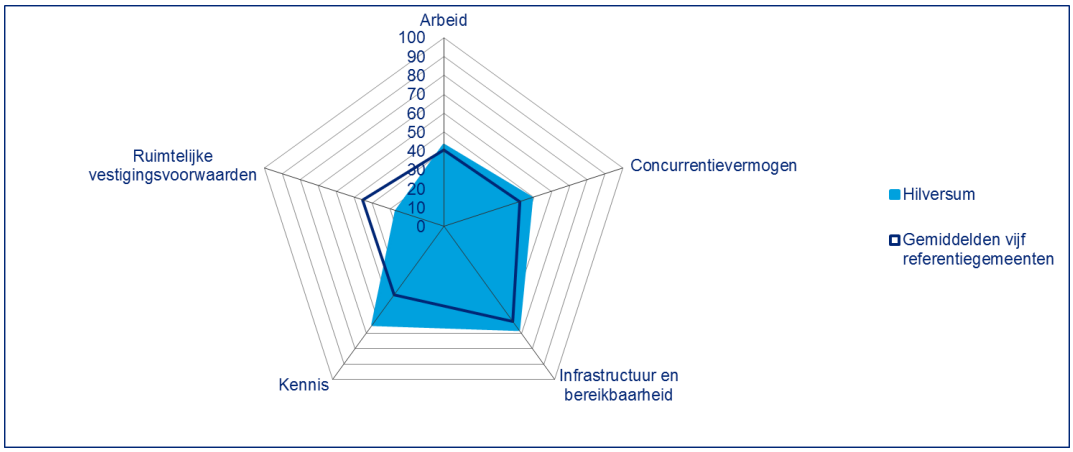
Media is niet alleen belangrijk voor het imago van Hilversum, maar ook voor de werkgelegenheid

De gemeente Hilversum staat bekend als creatieve multimediastad. Het belangrijkste kenmerk hiervan is het Mediapark dat een productie-, opslag-, bewerkings- en transfercentrum is voor nieuwe en traditionele media. Deze sector voorziet in een groot deel van de werkgelegenheid. Hilversum kent een relatief groot aantal banen: 45.900, daar waar de referentiegemeenten gemiddeld uitkomen op ongeveer 40.000 banen.

Aantal banen

Gemeente Hilversum	*Referentie-gemeenten*
45.900	40.000

Onderstaande diagram geeft een beeld van het economisch kapitaal in een gemeente. Het economisch kapitaal is een indicator van de aanwezigheid van de (randvoorwaarden voor) economische bedrijvigheid en werkgelegenheid. Het economisch kapitaal bestaat uit een aantal samenhangende aspecten, welke in de diagram in vergelijking met de referentiegemeenten zijn weergegeven. In bijlage 3 zijn deze aspecten nader toegelicht.



Bron: nationale monitor duurzaamheid 2015

Met name op het aspect kennis scoort Hilversum hoog (o.a. creatieve industrie en high tech vormen voor Hilversum een belangrijk economisch kapitaal). Op het aspect ruimtelijke vestigingsvoorwaarden loopt de gemeente achter. Uit de jaarstukken van de gemeente Hilversum blijkt dat er sprake is van een afname van het aantal bedrijven als gevolg van faillissement, vertrek uit Hilversum en de economische crisis.

Gemeente Hilversum groeit de komende decennia en krijgt tevens te maken met een flinke vergrijzing van de bevolking

De gemeente Hilversum kent een inwonersaantal van 87.830, tot 2040 groeit de bevolking met ruim 5.000 inwoners. Daarbij is sprake van een lichte stijging van het aantal personen van 0-19 jaar. In 2012 was dit 22,4 % van de totale bevolking en in 2040 23%. De categorie 20-64 jaar neemt in deze periode af met 7% tot ruim 52% van de bevolking. De bevolkingscategorie 65 jaar en ouder groeit van ruim 18% van de totale bevolking naar bijna 25% in 2040 (bijlage 2).

Aantal inwoners

2016	*2040*
87.830	93.200

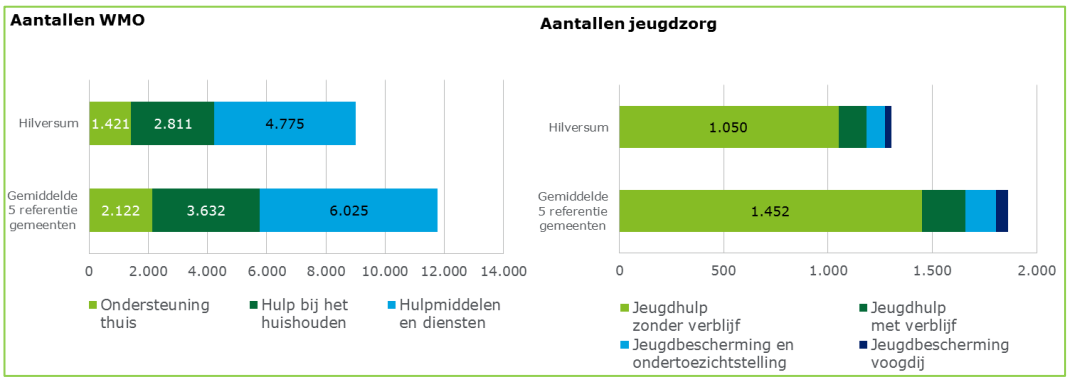
De gemeente Hilversum kent een matige sociale structuur

De sociale structuur van een gemeente wordt bepaald aan de hand van door het Ministerie van Binnenlandse Zaken vastgestelde criteria. Hierin wegen uitkeringsontvangers, huishoudens met een

laag inkomen, minderheden en bijstandontvangers mee. Hilversum en de referentiegemeenten scoren op het gebied van de sociale structuur matig.

Wat opvalt ten opzichte van de referentiegemeenten is dat het aantal mensen dat een uitkering ontvangt, in Hilversum beduidend lager ligt dan het gemiddelde. In Hilversum is dit aantal 6.114, terwijl het gemiddelde van de referentiegemeenten 7.922 is. Het aantal huishoudens met een laag inkomen in Hilversum ligt met 13.400 huishoudens wel iets hoger dan het gemiddelde van de referentiegemeenten (12.880). Daar staat tegenover dat het gemiddelde inkomen in Hilversum hoger ligt: € 35.100 ten opzichte van een gemiddelde van € 32.580 bij de referentiegemeenten.

Op het gebied van Wmo en jeugdzorg zijn de opgaven relatief beperkt
In onderstaande grafieken is het beroep op de voorzieningen in het kader van de Wmo en de jeugdzorg vergeleken met de referentiegemeenten (cijfers 2015). Op alle onderdelen liggen de aantallen in Hilversum lager dan in de referentiegemeenten.



Bron: CBS (2015)

5.2 Gemeente als bestuurder

Bij de gemeente als bestuurder gaat het over de vraag in hoeverre de gemeente een duidelijke visie en heldere ambities ten aanzien van de lokale opgaven voor ogen heeft en in staat is deze daadwerkelijk te realiseren.

Zelfbeeld van het college van burgemeester en wethouders
Het college geeft aan dat de lokale opgave bestaat uit het voortdurend vinden van evenwicht tussen de politieke ambities, een houdbare begroting en een slanke en wendbare gemeentelijke organisatie, om responsief te kunnen zijn op maatschappelijke ontwikkelingen en gebeurtenissen. Dat wordt gedaan in een tijdgewricht waarin allerlei maatschappelijke ontwikkelingen vragen om een nieuw evenwicht in de verhouding tussen overheid en samenleving.

De ‘grote opgaven’ zijn vertaald in vijf ‘ster’ programma’s. Dit zijn de politieke prioriteiten. In deze vijf programma’s werkt het college met mensen en middelen aan:

1. de nieuwe zorgtaken;
2. het centrum;
3. mediastad;
4. wonen;
5. buurten.

Daarnaast zijn er op alle beleidsterreinen nog specifieke en korte-termijn opgaven, zoals onderwijshuisvesting, toekomstbestendige bedrijventerreinen, hervorming van het cultuurbeleid (vraaggericht), aanpak hoge parkeerdruk in buurten en veiligheid.

Voor de jaren 2014 en 2015 zijn de gestelde doelen nagenoeg allemaal gehaald. De instrumenten hiervoor zijn aanwezig. De programmabegroting is zeer actueel en daaruit blijkt wat inwoners, instellingen en ondernemers van Hilversum mogen verwachten. De Structuurvisie Hilversum 2030 wordt voor de nieuwe beleidsnota’s als uitgangspunt gehanteerd.

Concrete resultaten die behaald zijn in de periode 2014 tot heden zijn ondermeer diverse beleidsdocumenten, de transities in het sociaal domein, de oprichting van de Stichting Centrum Hilversum, het Stadsfonds, de herinrichting van pleinen, verbetering van de uitstraling van panden door het instellen van een gevelfonds en uitbreiding van het aantal monumenten, transformatie van de voormalige Eurobioscoop, investeringen in cultuur, aanpak van winkelleegstand en transformatie van kantoren naar woningen, planvorming gericht op het fors verbeteren van de autobereikbaarheid van het centrum, oprichting van de Hilversum Media Campus, realisatie van interactieve beeldschermen op het stationsplein, realiseren van de nieuwe woonwijk Anna's Hoeve, grootschalige binnenstedelijke transformatie op het voormalige Lucentterrein, ondersteuning van maatschappelijke duurzaamheidsinitiatieven en de nieuwe structuur met wijkcoördinatoren.

Het programma Havenkwartier en het programma Kerkelanden zullen worden gerealiseerd. Beide programma's zijn gericht op herstructurering van werklocaties met accenten op aanpak van leegstand, verbetering van infrastructuur, duurzaamheid en beveiliging.

Omgevingsbeeld
Voor het omgevingsbeeld zijn gesprekken gevoerd met de volgende instellingen: Adviesraad sociaal domein, Stichting Hilversumse Meent, BV Hilversum en Beeld en Geluid.

Een mooi resultaat van het afgelopen jaar is de oprichting van het Stadsfonds. De ondernemers dragen via de OZB een bedrag af aan het fonds en de gemeente betaalt ook mee. Het fonds wordt beheerd door een Stichting. Diverse initiatieven worden vanuit het Stadsfonds bekostigd.

De omgeving is goed bekend met de vijf sterpunten. Positief aspect is dat 'buurten' één van de vijf sterprogramma's betreft. Daar wordt door de gemeente veel aandacht aan besteed. Het college is voortdurend bezig geweest met het vormen van beleid en nu is de uitvoering daarvan ook gestart. Het initiatief ligt bij de buurt, dat wordt lastig gevonden. Het is daarom goed dat er nu buurtgesprekken vanuit de gemeente worden georganiseerd om een start te maken.

Aandachtspunten vanuit de omgeving zijn:

- Ten aanzien van het sterprogramma 'Mediastad' is de gemeente gestart met het programmeren van culturele evenementen en het formuleren van de rol van de stad naar buiten toe. Het college zou krachtiger moeten doorpakken. Het gaat daarbij om branding van de stad, het goed positioneren van leuke activiteiten en evenementen.
- Binnen het sociaal domein is er op onderdelen sprake van een discrepantie tussen beleid en uitvoering. Als voorbeeld wordt genoemd dat bij de intake bij de Voedselbank het beleid in de praktijk anders uitpakt dan de bedoeling is. Van het college wordt verwacht dat het in dit soort situaties regie neemt om de naleving van het beleid daadwerkelijk te realiseren.

Professioneel beeld
Naast het beeld van het college over de prestaties van de gemeente als bestuurder hebben wij een analyse gemaakt van het collegeprogramma in combinatie met de begrotingen 2015 en 2016 en de jaarrekening 2015. De gemeente Hilversum heeft een duidelijke relatie gelegd tussen het collegeprogramma en de begroting. Veel beleidsaccenten komen terug in de begroting en de verantwoording. Uit de analyse blijkt dat de beleidsaccenten die zijn gelegd ook zijn gerealiseerd, danwel in uitvoering zijn.

Enkele voorbeelden van doelen die gerealiseerd zijn of gerealiseerd gaan worden, zijn:

- Nieuwe verordening in het kader van de Participatiewet;
- Toename aantal brede scholen met minimaal vier, elk jaar één;
- Realisatie van het Stadsfonds (gemeentebreed Ondernemersfonds);
- De Centrumvisie is vastgesteld;
- Instellen van een Adviescommissie Ruimtelijke kwaliteit;
- Vorderingen ten aanzien van inwonersparticipatie.

5.3 Gemeente als dienstverlener

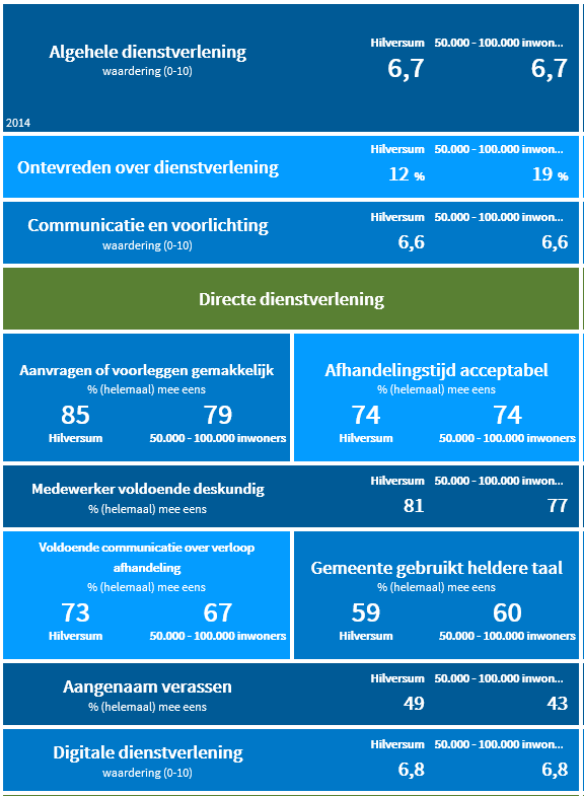
Bij de rol van de gemeente als dienstverlener gaat het om de mate waarin de gemeente in staat is om de normen voor dienstverlening aan inwoners en bedrijven te realiseren.

Zelfbeeld van het college van burgemeester en wethouders
De organisatie is in staat om diensten op een adequaat niveau te leveren. In benchmarks komt de dienstverlening als zeer behoorlijk naar voren (waarstaatjegemeente.nl). De organisatie is in staat om aanbevelingen – bijvoorbeeld van de accountant bij de jaarrekening, of adviezen van de rekenkamer – op te pakken. Nazorgonderzoeken van de rekenkamer tonen aan dat er vervolgens voortgang wordt geboekt.

Omgevingsbeeld
Vanuit de omgeving is er een aantal kritische aandachtspunten voor de gemeente:

- Het gemeenteloket is snel gevonden, maar na het indienen van een aanvraag worden regelmatig problemen ervaren. De behandeling van een standaard bouwaanvraag duurt bijvoorbeeld te lang. Het beeld is dat er sprake is van een te grote werkdruk bij de gemeente.
- Vanuit de omgeving wordt aangegeven dat zij veel wisselingen in het ambtelijk apparaat ervaren zonder dat goede overdracht plaatsvindt. Dit wordt geweten aan reorganisaties en de uitwisseling van ambtenaren met de regio organisatie. Kennis over dossiers verdwijnt en informatie moet opnieuw worden gedeeld. Daardoor gaat het tempo van de dienstverlening omlaag.

Uit onderzoeksresultaten (2014) welke zijn gepubliceerd op de website Waarstaatjegemeente.nl blijkt dat inwoners van Hilversum ten opzichte van inwoners van gemeenten tussen de 50.000 en 100.000 inwoners iets meer dan gemiddeld tevreden zijn over de dienstverlening door de gemeente.

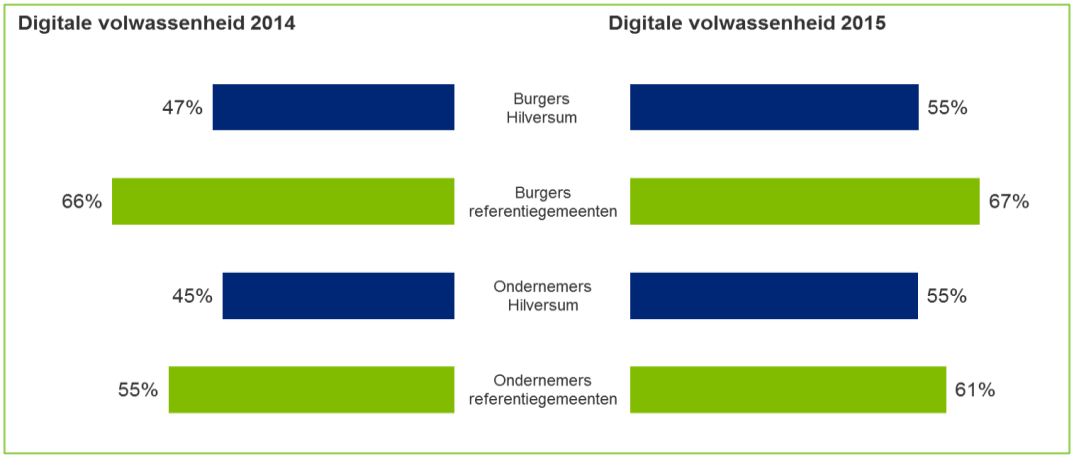


Bron: Waarstaatjegemeente.nl

Professioneel beeld

Digitale dienstverlening
Het versterken van de digitale dienstverlening is een speerpunt van het college. De digitalisering van diensten is voor alle gemeenten de komende periode een opgave. In het regeerakkoord is als belangrijke doelstelling opgenomen dat de dienstverlening door de overheid beter moet. Bedrijven en burgers kunnen uiterlijk in 2017 zaken die ze met de overheid doen, zoals het aanvragen van een vergunning, digitaal afhandelen. In 2017 moet elk formulier dat per post kan worden ingestuurd ook digitaal beschikbaar zijn, waarbij bij voorkeur een digitaal formulier wordt aangeboden met een hoog volwassenheidsniveau.

In 2014 en 2015 is er door Deloitte in opdracht van het ministerie van BZK onderzoek gedaan naar de digitale volwassenheid van alle gemeenten. In bijlage 4 wordt het begrip digitale volwassenheid nader toegelicht. In de onderstaande grafiek is de score van de gemeente Hilversum opgenomen.



Bron: meting aanbod digitale dienstverlening 2015

De gemeente Hilversum heeft ten opzichte van 2014 een lichte groei doorgemaakt. Voor zowel de producten voor burgers als de producten voor ondernemers.

Aangezien de doelstelling is om meer te digitaliseren zal er op beide gebieden nog een slag gemaakt moeten worden. De gemeente Hilversum scoort daarnaast op beide onderwerpen iets onder het gemiddelde van de referentiegemeenten. Andere gemeenten zijn dus iets verder met de digitale dienstverlening. Ten aanzien van het digitaal werken (factureren en post) staat de gemeente Hilversum wel in de top 10 van de gemeenten. Van alle onderzochte gemeenten (393) staat Hilversum in 2015 op de 208e plaats (2014:279) en bevindt zich daarmee in de middenmoot.

Ter illustratie: een score van ongeveer 66% houdt in dat de gemeente veel producten aanbiedt waarbij er minimaal de mogelijkheid is om digitaal de aanvraag in te dienen door middel van bijvoorbeeld een web-formulier. Een score van 33% betekent o.a. dat er nog geprint moet worden.

Servicenormen voor dienstverlening

Dienstverlening binnen de gemeente Hilversum is vastgelegd in progamma 16: dienstverlening en een aantal kaderstellende beleidsnota's. De 'visie op dienstverlening' is de basis voor de servicenormen en voor programma 16. De gemeente heeft hierbij focus gelegd op het versterken van de digitale dienstverlening omdat deze vorm van dienstverlening laagdrempeliger is en de services daarnaast veel efficiënter verlopen waardoor servicenormen nog vaker behaald zullen worden. Uit het onderdeel Digitalisering blijkt dat de gemeente Hilversum nog achter loopt op de referentiegemeenten.

De dienstverlening is centraal belegd in de organisatie bij het klantcontactcentrum. Dit is de hoofdingang voor inwoners, bezoekers en bedrijf. Het kan de meeste vragen direct beantwoorden zonder door te verbinden en treedt in toenemende mate op als regiseur in de processen rondom dienstverlening.

De gemeente Hilversum monitort of zij de gestelde servicenormen haalt, waarbij onderscheid gemaakt wordt in product, starttijd, eindtijd, aantallen, etc. De gemeente heeft tevens een aantal van deze servicenormen opgenomen in haar jaarstukken 2015. Ze ontbreken echter (nog) in de begroting 2016.

In de jaarstukken 2015 wordt onderscheid gemaakt tussen kengetallen die als achtergrondinformatie dienen (aantal bezoekers website, aantal klantcontacten loket) en indicatoren waar op wordt gestuurd en gemonitord (wachttijden telefoon, wachttijden loket, digitale aanvragen).

De wachttijden aan de telefoon zijn gemiddeld gezien lager dan de gestelde norm (1 minuut 40 seconden vs. 0 minuut 30 seconden). De wachttijden aan het loket zijn gemiddeld gezien hoger dan de gestelde norm (9 minuten vs.9 minuten 51 seconden).

5.4 Gemeente als partner

Bij de rol van de gemeente als partner gaat het om de effectiviteit van de gemeente bij de samenwerking met omliggende gemeenten, verbonden partijen en bedrijven, instellingen en inwoners.

Zelfbeeld van het college van burgemeester en wethouders

Intergemeentelijke en regionale samenwerking
Samenwerking (of opschaling) met andere gemeenten is een 'must', zowel vanuit efficiency als vanuit de gedachten van markten. Veel thema's spelen in alle gemeenten, de lokale invulling verschilt slechts marginaal; dienstverlening en faciliteiten kunnen goedkoper worden uitgevoerd in grotere volumes, met als goed voorbeeld de resultaten van de (regionale) aanbestedingen in het sociaal domein. De arbeidsmarkt, zorgmarkt, woonmarkt, detailhandel, toerisme zijn in aard en omvang regionale markten, waarin inwoners, bezoekers, bedrijven, instellingen zich vaak niet laten weerhouden door 'toevallige' gemeentegrenzen.

Het college van Hilversum geeft aan dat nadrukkelijk wordt gezocht naar partners in de regio en daarbuiten. Voor de economische ambities in de MRA en Utrecht, voor bereikbaarheid, voor wonen en bijvoorbeeld jeugdzorg in de regio. De gemeente biedt de kennis en kunde van de organisatie aan (bijvoorbeeld bij de planvorming voor het Hoogwaardig Openbaar Vervoer); soms vanuit de rol als centrumgemeente, vaak vanuit de ambitie om van de regio iets te maken.

In gevallen van belangenbehartiging vindt het college het soms lastig om de regio te vertegenwoordigen als ze enerzijds niet door de regio als vertegenwoordiger worden gezien en anderzijds door de gesprekspartner als een 'te kleine gesprekspartner' wordt ervaren.

Overigens heeft het college bij de rol als centrumgemeente een ambivalent gevoel. Het college voelt de verantwoordelijkheid om als centrumgemeente op te treden, maar tegelijkertijd merken zij dat als zij acteren op die verantwoordelijkheid, dat soms door andere gemeenten wordt ervaren als 'Hilversum wil domineren'. Dat belemmert vervolgens de samenwerking. Het gevolg is dat het college nu mogelijk te omzichtig (met de 'hand op de rem') handelt. Voor de ontwikkeling van ambities in resultaten zien ze met genoegen de vele intenties in de regio, maar tegelijk onvoldoende vermogen om de slag naar resultaten te maken. Daarvoor is een slagvaardiger en houdbaar model nodig.

Samenwerking op lokaal niveau
Het college geeft aan dat in het algemeen geldt dat in elk van de vijf sterprogramma's de samenwerking met partijen in het veld (bedrijven, kennisinstellingen, maatschappelijke organisaties) fors is geïntensiveerd. De veranderende samenleving (en de verhouding tot de overheid) betekent dat de organisatie voortdurend in staat van transitie is en zal blijven. De stippen op de horizon zijn een zelfredzame samenleving en een hoogwaardige organisatie.

Omgevingsbeeld
Er is waardering voor de rol van de burgemeester en wethouders, bestuurders worden toegankelijk, energiek en daadkrachtig gevonden. Het concept wijkwethouders werkt prima. De afstand van de inwoners tot het college moet klein blijven. In dat kader is het jammer dat het overleg met de wethouder Economische Zaken over het economisch klimaat en om informatie uit te wisselen er niet meer is.
Belangenorganisaties worden voldoende in de gelegenheid gesteld om ervaringen en meningen te delen met de gemeente. Daar wordt ook om gevraagd door de gemeente, bijvoorbeeld tijdens informele bijeenkomsten. Dat wordt door de omgeving gewaardeerd. De samenwerking op het gebied van het sociaal domein gaat in dit kader goed. De adviesraden worden reeds bij de beleidsontwikkeling betrokken, wel zouden relevante stukken eerder toegezonden mogen worden.

Dat er buurtcoördinatoren zijn aangesteld wordt als positief ervaren. Het werkt fijn om het integrale werken vanuit de gemeente te verbinden naar het wijkniveau.

Uit onderzoeksresultaten (2014) welke zijn gepubliceerd op de website Waarstaatjegemeente.nl blijkt dat inwoners van Hilversum ten opzichte van inwoners van gemeenten tussen de 50.000-100.000 inwoners net iets meer dan gemiddeld tevreden zijn over de gemeente als partner.

Bron: Waarstaatjegemeente.nl

Professioneel beeld

Intergemeentelijke en regionale samenwerking
De gemeente heeft zich in deze collegeperiode meer naar buiten gericht. Het motto is “wat goed is voor de regio, is goed voor Hilversum”. Wat opvalt is dat diverse buurgemeenten de samenwerking met Hilversum positiever kwalificeren dan in voorgaande rapportages over het bestuurlijk systeem in de regio het geval was.

Hilversum werkt in verschillende verbonden partijen samen met andere gemeenten en provincies. In onderstaande tabel zijn de verbonden partijen en samenwerkingspartners weergegeven, inclusief de jaarbijdrage per verbonden partij.

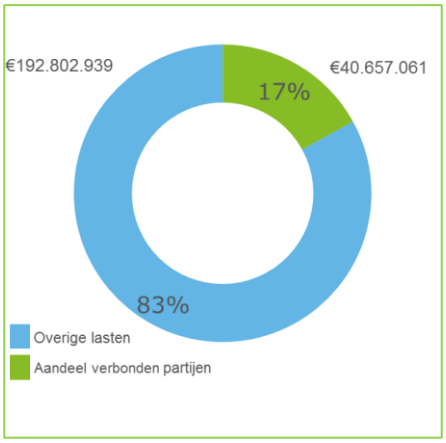
	Jaarlijkse bijdrage (2016)		Blaricum	Huizen	Laren	Wijdemeren		Almere	Amsterdam	Dronten	Eemnes	Gooise Meren	Lelystad	NOP	Prov. Flevoland	Prov. NH	Urk	Weesp	Zeewolde
Omgevingsdienst Flevoland Gooi en Vechtstreek	224.000		✓	✓	✓	✓		✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Werkvoorzieningsschap Tomingroep	7.592.152		✓	✓	✓	✓		✓			✓	✓						✓	
Regionaal Bureau Leerlingzaken Gooi en Vechtstreek	162.000		✓	✓	✓	✓					✓	✓						✓	
Veiligheidsregio Gooi en Vechtstreek	6.722.909		✓	✓	✓	✓						✓						✓	
Stichting Gooisch Natuurreservaat	575.000		✓	✓	✓				✓			✓				✓			
Regio Gooi en Vechtstreek	25.381.000		✓	✓	✓	✓						✓						✓	
Totaal	**40.657.061**																		

Bron: begroting 2016

De gemeente Hilversum werkt met 16 verschillende medeoverheden samen in 6 verbonden partijen. Bij alle verbonden partijen zijn ook de gemeente Blaricum, Laren en Huizen betrokken. De door het college ervaren bestuurlijke drukte blijkt ook uit de tabel. In elke verbonden partij participeren 6 overheden of meer.

Op het beleid en de bestedingen van de middelen door verbonden partijen heeft de gemeente minder rechtstreekse bestuurlijke invloed dan wanneer zij niet zou samenwerken. De zeggenschap wordt gedeeld met anderen. Samenwerken betekent dan ook voor een deel ‘loslaten’.

In de naastgelegen diagram is een financieel beeld geschetst van het ‘loslaten’. De bijdragen 2016 aan de verbonden partijen (€ 40,6 miljoen) zijn afgezet tegen de omvang van de begroting 2016 (lasten). Voor de gemeente Hilversum betreft 17% van de begroting de bijdragen aan verbonden parijen.



Bron: begroting 2016

5.5 Gemeente als organisatie

Bij de gemeente als organisatie gaat het om de vraag in hoeverre de financiële en organisatorische randvoorwaarden aanwezig zijn voor het realiseren van de opgaven.

Zelfbeeld van het college van burgemeester en wethouders

Financiën
In financiële zin is een houdbare, sluitende begroting, uitgangspunt, met gematigde woonlasten voor inwoners. Substantiële kortingen door het Rijk in het sociaal domein moeten worden opgevangen, alsmede moet gezorgd worden voor een reële (op lange termijn betaalbare) schuldenpositie en voor financiële ruimte voor politieke prioriteiten. In de afgelopen jaren zijn de begrotingen met een begrotingsoverschot en positieve rekeningresultaten gerealiseerd. Daarbij zijn diverse bezuinigingsrondes gerealiseerd en is de dienstverlening op peil gebleven. Het aantal en de omvang van de risico’s is substantieel gereduceerd. De omvang van de schulden is afgenomen. De financiën zijn duurzaam op orde gebracht.

Organisatie
Vanuit de huidige organisatie is de gemeente in staat tijdelijk bij te springen met kennis en capaciteit als andere gemeenten daarom vragen. Recent is assistentie verleend aan Wijdemeren en Muiden. Dat gaat ten koste van het tempo waarin de lokale opgaven kunnen worden gerealiseerd en de dienstverlening, maar het college vindt goed nabuurschap evenwel belangrijker. Het ‘structureel incidenteel’ bijspringen bij buurgemeenten is in de optiek van het college echter geen houdbaar model, ook al omdat de eigen inwoners tekort wordt gedaan. Voorts werkt de mindere slagkracht in regionale samenwerkingsverbanden en het vraagstuk van politieke legitimatie in niemands voordeel.

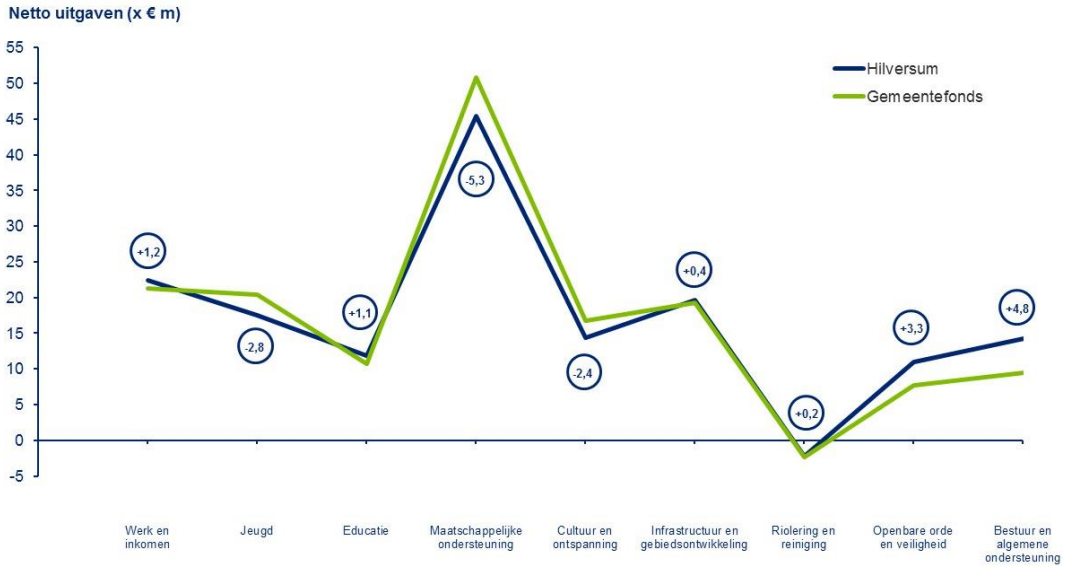
De programmabegroting 2016 is qua opzet en indeling fors gemoderniseerd. Een beter toegankelijk en leesbaar document voor inwoners en instellingen, met meer scherpte in de grote opgaven/politieke prioriteiten en een duidelijker relatie tussen doelen, activiteiten en middelen. Door een inhaalslag behoort de gemeente Hilversum inmiddels tot de top 10 van digitale gemeenten.

Met als ‘vlaggenschip’ de nieuwe begroting zijn de P&C producten en beleidskaders voldoende actueel en van voldoende kwaliteit. De begroting is uitvoerbaar door de organisatie, o.m. door het invoeren van programmatisch en projectmatig werken. Een ontwikkelpunt is het goed inregelen van nieuwe sturingsformatie in de vorm van bestuurs- en managementrapportages, die volgt op de nieuwe begroting. De verantwoordelijkheden en mandaten voor bestuursorganen en organisatie zijn afdoende geregeld. Bestuur en organisatie hebben gezamenlijk voldoende slagkracht, die politiek gelegitimeerd is. In regionale samenwerkingsverbanden merkt het college dat die slagkracht minder groot is. Een terugkerend vraagstuk daarbij is politieke legitimatie. Dat belemmert soms het tempo om lokale opgaven tot resultaat te brengen.

Professioneel beeld

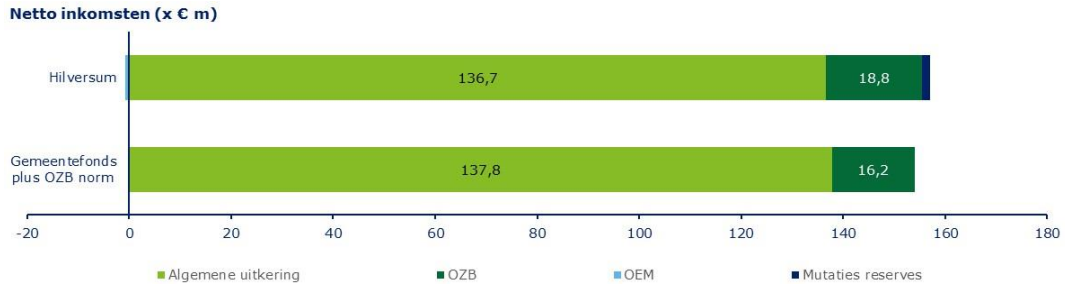
Financiële randvoorwaarden
Het kunnen realiseren van de gemeentelijke opgaven hangt in belangrijke mate samen met de beschikbaarheid van financiële middelen. Hieronder is een analyse opgenomen van a) de besteding en de herkomst van de middelen op basis van cijfers van het ministerie van BZK (begroting 2016) en b) de financiële positie van de gemeente aan de hand van de BBV-kengetallen (begroting 2016).

Allocatie van middelen
Onderstaande grafiek geeft weer hoe de netto-uitgaven (lasten minus baten) van de gemeente zich verhouden tot de inkomsten uit het gemeentefonds. Het gemeentefonds is ingedeeld naar beleidsclusters. Per beleidscluster ontvangt de gemeente Hilversum een bedrag. Dit bedrag is enerzijds gebaseerd op de demografische, sociale en fysieke kenmerken van de gemeente en anderzijds op het gemiddelde bestedingspatroon van gemeenten. De bedragen per cluster zijn geen richtlijn, gemeente Hilversum beslist zelf aan welke taken zij de beschikbare middelen koppelt. Wel geeft een verschillenanalyse tussen het gemeentefonds en de uitgaven van de gemeente inzicht in de allocatie van de beschikbare middelen en daarmee een indicatie van de accenten van het beleid.



Bron: begrotingsanalyse 2016 (BZK)

In vergelijking met de beleidsclusters van het gemeentefonds geeft de gemeente Hilversum vooral minder geld uit aan jeugd, maatschappelijke ondersteuning en cultuur en ontspanning. Meer geld wordt vooral uitgegeven aan de beleidsclusters openbare orde en veiligheid en bestuur en algemene ondersteuning. Per saldo liggen de netto-uitgaven van de gemeente Hilversum in lijn met de bijdrage uit het gemeentefonds. Aan de inkomstenkant genereert de gemeente meer OZB-opbrengsten dan het uitgangspunt van het gemeentefonds.

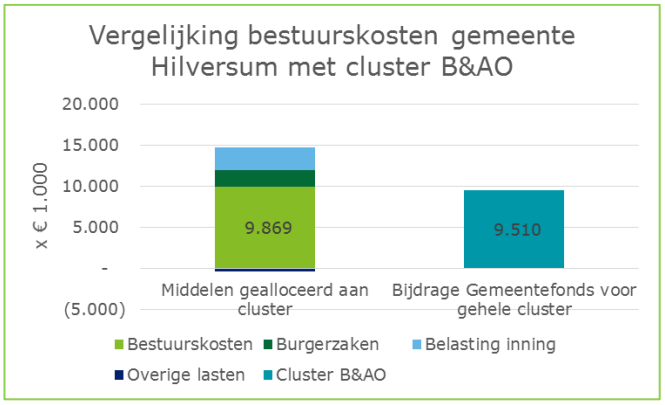


Bron: begrotingsanalyse 2016 (BZK)

De grootste afwijking in uitgaven ten opzichte van de beleidsclusters van het gemeentefonds is op het cluster bestuur en algemene ondersteuning (B&AO). Dit cluster is relevant voor het thema bestuurskracht, omdat het een indicator is van de kosten van het bestuurlijk systeem. De gemeente

Hilversum geeft binnen dit cluster € 4,8 miljoen meer uit dan de bijdrage uit het gemeentefonds. Uit nadere analyse blijkt dat deze hogere uitgaven voor een deel betrekking hebben op extra bestuurskosten[7].

In onderstaande grafiek is het aandeel bestuurskosten binnen het cluster weergegeven en zijn de aan bestuurskosten gealloceerde middelen afgezet tegen het bedrag dat via het gemeentefonds voor het gehele cluster B&AO wordt ontvangen. Andere onderdelen van het cluster zijn: burgerzaken, belasting inning en overig[8].



Bron: begroingsanalyse 2016 (BZK) en eigen bewerking

In de grafiek is zichtbaar dat er meer middelen worden gealloceerd aan bestuurskosten (€ 9,9 miljoen) dan de totale omvang van de bijdrage uit het gemeentefonds voor het gehele cluster (€ 9,5 miljoen).

Samenvattend: binnen de gemeentebegroting zijn extra middelen gealloceerd aan het cluster B&AO (€ 4,8 miljoen ten opzichte van het gemeentefonds) en daarbinnen aan extra bestuurskosten. Extra middelen in de begroting worden daarnaast vooral gealloceerd aan openbare orde en veiligheid. Dat betekent dat voor andere beleidsclusters minder middelen beschikbaar zijn. In Hilversum betreft dit de clusters jeugd, maatschappelijke ondersteuning en cultuur en ontspanning.

Financiële positie

De financiële positie van de gemeente Hilversum hebben wij geanalyseerd aan de hand van de financiële kengetallen zoals die zijn opgenomen in het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV). In het BBV is bepaald dat gemeenten een basisset van zes financiële kengetallen9 moeten opnemen in de begroting en de jaarstukken. Deze kengetallen geven in samenhang een beeld van de financiële positie van de gemeente. In onderstaande tabel hebben wij de kengetallen van de gemeente Hilversum vergeleken met de referentiegemeenten en de normering voor het risiconiveau per kengetal zoals die in het kader van het financieel toezicht wordt gehanteerd door de provincie.

Kengetal	Begroting 2016 Hilversum	Gemiddelden 5 referentie gemeenten	Minst risicovol	Gemiddeld risicovol	Meest risicovol
Netto schuldquote	81%	120%	<90%	90-130%	>130%
Netto schuldquote gecorrigeerd voor alle verstrekte leningen	82%	78%	<90%	90-130%	>130%
Solvabiliteitsratio	26%	25%	>50%	20-50%	<20%
Structurele exploitatieruimte	1%	1%	>0%	0%	<0%
Grondexploitatie	12%	23%	<20%	20-35%	>35%
Belastingcapaciteit	100%	104%	<95%	95-105%	>105%

Bron: begroting 2016

[7] Bestuurskosten betreffen de volgende onderdelen van de begroting: de functies bestuursorganen (001), bestuursondersteuning voor het college van B&W (002), bestuurlijke samenwerking (005) en bestuursondersteuning voor de raad en rekenkamer (006)
[8] o.a. saldi kostenplaatsen en de post onvoorziene uitgaven.
[9] De definities van de kengetallen zijn in bijlage 5 toegelicht.

De gemeente Hilversum valt bij 4 van de 6 kengetallen in de categorie *minst risicovol*. Dit zijn de netto schuldquote (2x), structurele exploitatie ruimte en de grondexploitatie. Dit wil zeggen dat de gemeente respectievelijk relatief weinig schulden heeft, dat de begroting sluitend is en dat de gemeente relatief weinig risico's loopt binnen de grondexploitatie, omdat de voorraad grond relatief beperkt is.

Er zijn twee kengetallen die *gemiddeld risicovol* zijn. Dit zijn de belastingcapciteit en de solvabiliteit. Het solvabiliteitsratio is een indicator voor de verhouding tussen eigen en vreemd vermogen. Het percentage van 26% geeft aan dat de gemeente Hilversum een gemiddeld risico loopt in termen van financiële weerbaarheid. Er is sprake van een relatief hoge schuld ten opzichte van het eigen vermogen (de reserves). De referentiegemeenten presteren op dit punt nagenoeg gelijk.

Ook het kengetal belastingcapaciteit valt in de categorie *gemiddeld risicovol*. Het kengetal geeft weer dat de woonlasten gemiddeld zijn. In onderstaande tabel zijn de woonlasten voor een meerpersoons huishouden gespecificeerd.

	Hilversum	Referentiegemeenten
Woonlasten meerpersoonshuishouden	**727**	**759**
OZB	248	245
Afvalstoffenheffing: tarief mph	271	292
Rioolheffing: tarief mph	208	222
Gemiddelde woningwaarde 2015	246.000	174.200
OZB: tarief woningen	0,09960	0,14031
OZB: tarief niet woningen	0,21760	0,24930

Bron: Coelo Atlas, CBS en websites gemeenten[10]

Conform de ranglijst van Coelo heeft de gemeente Hilversum gemiddelde woonlasten. Dit komt tot uitdrukking in de plaats 166, waarbij de minst dure gemeente van Nederland op plaats 1 staat. De referentiegemeenten hebben gemiddeld iets hogere woonlasten.

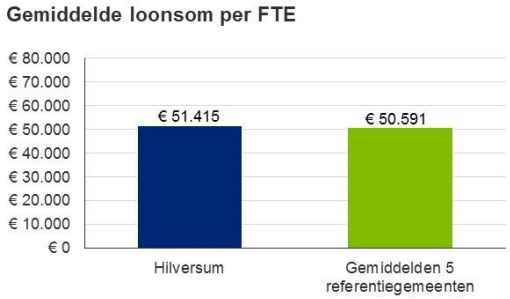
In het collegeprogramma is afgesproken dat stijgingen van de lokale woonlasten niet boven het inflatiepercentage uitgaan.

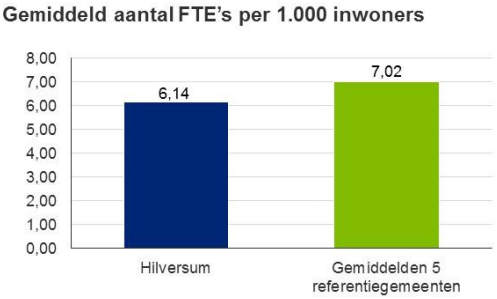
Organisatorische randvoorwaarden
In het kader van de organisatieverandering 'slank en hoogwaardig' heeft de gemeente Hilversum in 2015 diverse veranderingen doorgevoerd. Het jaar 2015 stond in het teken van de kwaliteit van de medewerkers. De inzet was vooral gericht op verandering in houding en gedrag: "hoe werken we in Hilversum voor, maar vooral ook met de buitenwereld". Daarvoor zijn een aantal instrumenten geïntroduceerd en geïmplementeerd. Ook de Hilversum Academie is daarop gericht. Dat alles moet eraan bijdragen dat de gemeente Hilversum in een andere rol, met meer daadkracht en snelheid, en meer vanuit waar de buitenwereld behoefte aan heeft, gaat werken.
Voor veel medewerkers is de nieuwe organisatiestructuur en cultuur zeer ingrijpend. Vertrouwde routines zijn afgebouwd en een nieuwe werkwijze wordt ontwikkeld. Het heeft voor sommige medewerkers geleid tot onduidelijkheid en onzekerheid. Soms ook het gevoel minder effectief te zijn, doordat niet meer eenzijdig vanuit de eigen koker, maar meer in samenwerking met anderen gewerkt moet worden, en verantwoordelijkheden lager in de organisatie liggen.

Ook voor het jaar 2016 geeft de gemeente Hilversum aan nog ambities te hebben ten aanzien van de organisatie. De aandacht gaat daarbij uit naar het verder hoogwaardig maken van de organisatie. Onder andere wordt daarbij ingezet op het verder professionaliseren van de Hilversumse ambtenaar (resultaatgericht, omgevingsbewust en zakelijk), door ontwikkeling van het accounthouderschap van instellingen en bedrijven en het versterken van het buurtgericht werken.

[10] De gemeente Hilversum gaat door uit van lokale woonlasten voor een meerpersoons huishoiuden van € 716. Het verschil wordt verklaard doordat de gemeenten van een lagere gemiddelde woningwaarde uitgaat.

Uit de begrotingsanalyse 2016 komt naar voren dat de gemeente 6,14 FTE per 1.000 inwoners heeft. Dat is lager dan het gemiddelde van de referentiegemeenten. De gemiddelde loonsom is iets hoger dan het gemiddelde van de referentiegemeenten. Zowel een lagere gemiddelde FTE en een hogere gemiddelde loonsom sluiten aan bij de doelstelling van de organisatieverandering om slank en hoogwaardig te zijn.





Bron: begrotingsanalyse rijksoverheid 2016

Verder heeft de gemeente Hilversum tot doel om de inhuur van externen relatief te beperken. Men realiseert dat inhuur in sommige gevallen noodzakelijk is, maar heeft zichzelf als doel gesteld om niet meer dan 10% van de salarislasten van de ambtelijke organisatie uit te geven aan inhuur van externen. In 2015 is deze doelstelling behaald door ca. € 3.650.000 uit te geven aan inhuur op een totaal salarisbudget van ca. € 37.280.000.

5.6 Conclusie lokale bestuurskracht

Uit het professioneel beeld en het omgevingsbeeld blijkt dat de bestuurskracht van de gemeente voldoende is. De gemeente Hilversum is ambitieus op diverse fronten: lokaal en (boven)regionaal. De gemeente is goed in staat om in ieder geval de lokale ambities gestalte te geven. De inwoners zijn tevreden over de dienstverlening van de gemeente. De woonlasten zijn van een gemiddeld niveau. Op regionaal niveau is de gemeente nog aan het zoeken naar de juiste positionering ten opzichte van de collega gemeenten. Aandachtspunt voor de gemeente is het in balans brengen van de ambities met het tempo waarin de ambtelijke organisatie deze kan uitvoeren.

Gemeente Hilversum is ambitieus, wil tempo maken en zet gestructureerd in op enerzijds de wijk en de stad en anderzijds een trekkende rol in de regio en het profileren van de Mediastad op boven-regionaal niveau. De lokale opgaven zijn gerealiseerd of in uitvoering. Op regionaal niveau is de gemeente met enige voorzichtigheid op zoek naar de juiste rol en het mandaat om de slagvaardigheid van de regionale samenwerking naar een hoger plan te tillen. Het adagium daarbij is: “wat goed is voor de regio, is goed voor Hilversum”.

De waardering van de bewoners voor de gemeente als bestuurder, dienstverlener en partner is iets hoger dan gemiddeld in vergelijking met gemeenten in de zelfde grootteklasse. Uit het gesprek met de omgeving komt naar voren dat de toegankelijkheid van het college en de samenwerking met de gemeente positief wordt beoordeeld. Als aandachtspunt komt vanuit de omgeving naar voren de continuïteit van de ambtelijke contactpersonen, men merkt de effecten van organisatiewijzigingen en het verhuizen van medewerkers tussen de Regio en de gemeente. De overdracht is hierbij niet altijd geborgd.

Het college streeft naar een hoogwaardige ambtelijke organisatie die voortdurend mee verandert met ontwikkelingen in de samenleving. De gemeente moet nog de balans vinden tussen de ambities van het college en het tempo waarin de organisatie daar uitvoering aan kan geven.

De financiële positie van de gemeente is voldoende. De bestuurskosten liggen boven het niveau van de bijdrage vanuit het gemeentefonds. De gemeentelijke woonlasten zijn van een gemiddeld niveau, deze liggen net iets onder het niveau van de referentiegemeenten.

6. Gemeente Huizen

6.1 Algemene schets

Wonen, werken en recreëren zijn de belangrijkste functies van Huizen
Door de jaren heen heeft Huizen enorme veranderingen ondergaan. Waar het aanvankelijk bekendstond als een vissers- en boerendorp, werd het sinds het einde van de 19e eeuw langzaam gevormd tot wat het nu is. Daarbij waren het eerst vooral villawijken die in de bosrijke omgeving van Huizen werden gebouwd voor de forensen uit Amsterdam. Na de oorlog begon de uitbreiding echter grote vormen aan te nemen, zo werd Huizen in 1967aangewezen als Gooise groeikern en nam de uitbreiding een vlucht. Huizen heeft een relatief groot oppervlak binnenwater van 751m². Het gemiddelde oppervlakte binnenwater van de referentiegemeenten is 360m².

Gemeente Huizen krimpt de komende decennia licht en vergrijst sterk
De gemeente Huizen kent een inwonersaantal van 41.373. Tot 2040 neemt de bevolking naar verwachting af met ca. 2200 personen. Daarbij is sprake van een daling van het aantal 0-19 jarigen alsmede van het aantal 20-65 jarigen. Het aantal inwoners van 65 jaar en ouder zal echter sterk groeien. De percentages in leeftijdscategoriën zullen dan ook flink wijzigen. In 2012 was het percentage 0-19 jarigen 23,5% van de totale bevolking en in 2040 wordt dit geschat op 21,3%. Het percentage van de leeftijdscategorie 20-64 jaar neemt af met bijna 12%. Het percentage inwoners in de leeftijdscategorie 65 jaar en ouder zal naar verwachting echter flink groeien. In 2012 betrof deze categorie 17,3% van de totale bevolking en in 2040 wordt dit ingeschat op 31,1%. Er is daardoor sprake van sterke vergrijzing. Het totaal overzicht is opgenomen in bijlage 2. Opvallend is dat ook in de periode 2030-2040 de vergrijzing in de gemeente Huizen lijkt door te zetten, terwijl dit in andere gemeenten in die periode lijkt te gaan afnemen.

Aantal inwoners	
2016	*2040*
41.373	39.100

In de woonvisie[11] wordt vergrijzing aangemerkt als één van de belangrijkste opgaven voor het woonbeleid. Vergrijzing vraagt om meer geschikte en/of aanpasbare woningen voor ouderen. Uit de woonvisie volgt dat er een regionale strategie wordt ingezet om woningen te realiseren voor ouderen die wonen met zorg combineren. Er ligt inmiddels ook een concept van de regionale woonvisie 2016-2030.[12]

De gemeente Huizen kent een redelijke sociale structuur, het economisch kapitaal is beperkt en de ruimtelijke vestigingsvoorwaarden kunnen worden verbeterd
De sociale structuur van een gemeente wordt bepaald op basis van criteria van het Ministerie van Binnenlandse Zaken. Hierin wegen uitkeringsontvangers, huishoudens met een laag inkomen, minderheden en bijstandontvangers mee. De gemeente Huizen en de referentiegemeenten scoren op het gebied van sociale structuur redelijk.

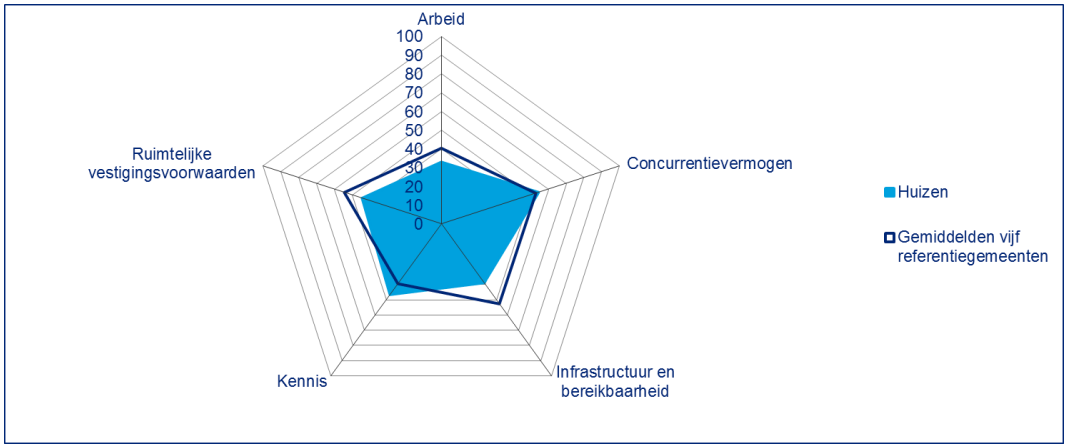
Het gemiddelde inkomen van de inwoners van Huizen (€ 38.200) is ten opzichte van de referentiegemeenten (€ 33.400) hoger. Het aantal uitkeringen is nagenoeg gelijk. In Huizen heeft 6,5% van de bevolking een uitkering, bij de referentiegemeenten is dit gemiddeld 6,4%. Het aantal huishoudens met een laag inkomen in de gemeente Huizen ligt met 5.000 huishoudens iets lager dan het gemiddelde van de referentiegemeenten met 5.160. De grootste afwijking is het aantal minderheden, in Huizen ligt dit hoger dan het gemiddelde van de referentiegemeenten. In Huizen is dit aantal 2.745 en het gemiddelde van de referentiegemeenten is 1.857.

[11] Regionale Woonvisie van de 9 gemeenten uit het gewest Gooi en Vechtstreek 2007-2020
[12] Concept Woonvisie Regio Gooi en Vechtstreek 2016-2030, d.d. 15 juli 2016

Wat betreft banen scoort Huizen met 13.400 iets lager dan het gemiddelde van de referentiegemeenten met 13.608. Dit is ook terug te zien in onderstaande diagram bij arbeid. Dit diagram geeft een beeld van het economisch kapitaal in een gemeente. Het economisch kapitaal bestaat uit een aantal indicatoren die in samenhang weergegeven kunnen worden, deze zijn weergegeven in bijlage 3. In vergelijking met de referentiegemeenten wordt het positieve verschil in kennis en concurrentievermogen zichtbaar. Op het gebied van ruimtelijke vestigingsvoorwaarden en infrastructuur en bereikbaarheid scoort de gemeente Huizen lager. Met name de infrastructuur en bereikbaarheid is een gebied waar gemeente Huizen kan versterken.

Aantal banen

Gemeente Huizen	*Referentie-gemeenten*
13.400	13.608

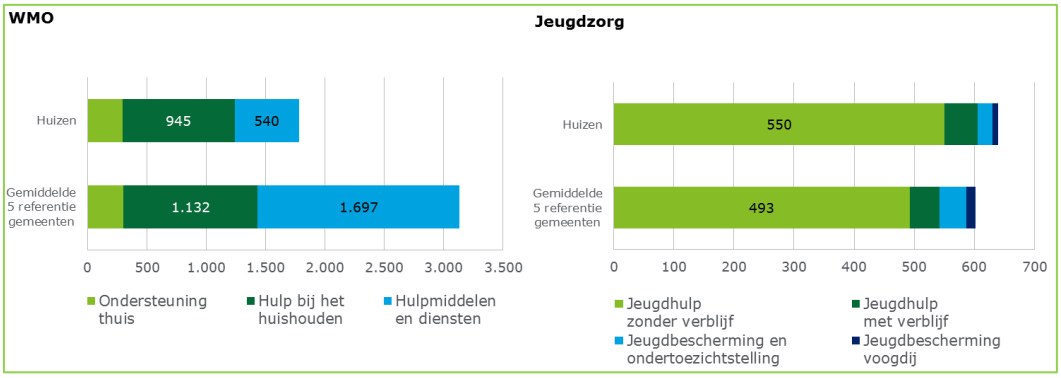


Bron: nationale monitor duurzaamheid 2015

Op economisch gebied kan recreatie, gezien de ligging aan het water, een aantrekkende functie vervullen voor Huizen. In Huizen staat recreatie hoog op de bestuurlijke agenda. Er is een akkoord op de Nota kustzone waarin elf concrete projecten zijn omschreven die zullen bijdragen aan het verbeteren van de kustzone. Er wordt wat betreft waterrecreatie samengewerkt met 13 andere gemeenten in de coöperatie Gastvrije Randmeren.

Op het gebied van Wmo zijn de opgaven relatief beperkt, op het gebied van jeugdhulp is de opgave relatief groot

In onderstaande grafieken is het beroep op de voorzieningen in het kader van de Wmo en de jeugdzorg vergeleken met de referentiegemeenten (cijfers 2015). Op de meeste onderdelen liggen de aantallen in Huizen lager dan de referentiegemeenten, met uitzondering van de jeugdhulp zonder verblijf.



Bron: CBS 2015

Wat betreft WMO valt op dat Huizen aanzienlijk minder hulpmiddelen en diensten verstrekt dan de referentiegemeenten. De aantallen van jeugdhulp liggen in Huizen wat hoger dan het gemiddelde van de referentiegemeenten, maar de jeugdbescherming en onder toezichtstelling liggen juist weer iets lager.

De uitvoering van de taken sociaal domein worden uitgevoerd voor de BEL- gemeenten
Gemeente Huizen is de centrumgemeente voor de uitvoering van de taken in het sociaal domein, inclusief de sociale dienst.

6.2 Gemeente als bestuurder

Bij de gemeente als bestuurder gaat het over de vraag in hoeverre de gemeente een duidelijke visie en heldere ambities ten aanzien van de lokale opgaven voor ogen heeft en in staat is deze daadwerkelijk te realiseren.

Zelfbeeld van het college van burgemeester en wethouders
Het college van Huizen kiest bewust voor beperkte voorzieningen, neemt geen onnodige risico's door deelname aan grote projecten en probeert alles goed te organiseren voor de eigen burgers en wanneer daar om gevraagd wordt voor andere gemeenten. De belangrijkste lokale opgaven/ambities op de korte en middellange termijn zijn in gang gezet.

Ambities liggen op verschillende terreinen: een onderzoek naar mogelijkheden voor een aanlegfunctie voor riviercruisevaart, het sociaal domein (o.a. terugdringen van het aantal bijstandsgerechtigden, bevorderen van participatie van inwoners met een uitkering en grote afstand tot de woningmarkt), onderwijs (aansluiting onderwijs, arbeidsmarkt en zorg) en veiligheid (aansluiting veiligheidshuis en eigen organisatie). Daarnaast wil de gemeente nog dit jaar een Hospice in een voormalige kinderopvanglocatie realiseren. De toestroom van vluchtelingen en statushouders betekent voor de gemeente een blijvende opgave.

Enkele belangrijke concrete resultaten die behaald zijn in de periode 2014 tot heden zijn de aankoop van de botterwerf voor historische schepen, de krachtcentrale (aankoop en doorlevering) ten behoeve van creatieve functies, verwerving van gronden in het centrum voor herontwikkeling van jarenlang braakliggend terrein, verbetering van de bestaande woningvoorraad, inzet op herontwikkelingen in bestaand stedelijk gebied, uitvoering meerjaren investerings-, beheer- en onderhoudsplannen (openbare ruimte) en aansprekende werken waarbij verduurzaming uitgangspunt is: de gehele openbare verlichting is voorzien van LED-lampen (afgerond in 2016). Huizen is daarmee de eerste gemeente in Nederland.

Ook is de inkoop van voorzieningen in het sociaal domein in regionaal verband succesvol afgerond en is de verdere implementatie geregeld. Er is geïnvesteerd in de samenwerking met de BEL-gemeenten waardoor de uitvoering van het sociaal domein nu uitstekend verloopt. Het zwaartepunt ligt in Huizen.

De opgave voor de huisvesting van statushouders is gerealiseerd en wordt versneld in 2016, alsmede is gestart met het traject "Taal, Werk en Toekomst". Ten slotte is er gewerkt aan diverse beleidsdocumenten en de uitvoering daarvan, waaronder een visie op het totale centrumgebied van het oude dorp, de verbinding van het oude dorp met de oude haven en de versterking van de toeristische functie van Huizen, als Haven van het Gooi.

Omgevingsbeeld
Voor het omgevingsbeeld zijn gesprekken gevoerd met de volgende instellingen: Versa Welzijn, Sportplatform Huizen en de Zakenclub Huizen.

De gemeente presteert goed. Er zijn weliswaar geen grootse plannen, maar de woonlasten zijn laag en de groenvoorzieningen zijn prima op orde. Er is waardering voor de realisatie van de nieuwe sporthal en de aanstelling van een sportcoach.

Vanuit de omgeving wordt aandacht gevraagd voor onderstaande punten met betrekking tot de rol van de gemeenten als bestuurder:

- Ten aanzien van de zorg wordt aandacht gevraagd voor de lokale situatie ten opzichte van de regionale activiteiten. Elke gemeente heeft een eigen karakteristiek en dat brengt andere accenten met zich mee. Er is een gevoelige afweging tussen regionale inkoop en lokale beslissingen. Deze afweging kost veel tijd en kent lange procedures.
- De gemeente Huizen had 3 miljoen euro over op de WMO en dat komt hard aan bij de doelgroepen die nu juist minder krijgen, zoals ouderen. De gemeente praat daar wel openhartig over en het beleid zal worden gecorrigeerd.

- Vanuit het bedrijfsleven maakt men zich zorgen over de schaarse beschikbare grond voor bedrijven.
- De PR van de gemeente zou beter kunnen. Op het gebied van toerisme, maar ook bijvoorbeeld op het gebied van activiteiten voor jongeren in het weekend. Momenteel worden daar kansen gemist.
- De gemeente heeft het aanbestedingsbeleid aangepast waardoor lokale bedrijven voorrang krijgen, maar de verbouwing van het gemeentehuis is gegund aan een bedrijf van buiten de regio. Dat ziet men als een misser.

Professioneel beeld
Wij hebben een analyse gemaakt van het collegeprogramma in in relatie tot de doorvertalingen naar plannen en resultaten in de begrotingen 2015 en 2016 en de jaarstukken 2015. Het collegeprogrogramma kent als centraal thema 'Aan de wind: samen aan de slag voor een ondernemend, sociaal en duurzaam Huizen'. De doelen zijn voor een groot deel vertaald van het collegeprogramma naar de begrotingen. De meeste van deze doelen zien wij in de verantwoording ook terug als gerealiseerd of in de vorm van een voortgangsverslag. Voorbeelden daarvan zijn:

- Beleid rondom schulphulpverlening;
- Herziening bestemmingsplannen;
- Inrichten werkgeversdienstverlening in samenwerking met de Tomingroep ;
- Structureel overleg met winkeliers over langdurige leegstand;
- Herziening van de participatienota;
- Aanpak verkeersveiligheid;
- Kadernota integraal veiligheidsbeleid.

6.3 Gemeente als dienstverlener

Bij de rol van de gemeente als dienstverlener gaat het om de mate waarin de gemeente in staat is om de normen voor dienstverlening aan inwoners en bedrijven te realiseren.

Zelfbeeld van het college van burgemeester en wethouders
In de visie op dienstverlening "Goed geregeld, graag gedaan" is opgenomen wat de inwoners, instellingen, relaties en medewerkers van de gemeente mogen verwachten en andersom. De visie is toekomstgericht. Uitgangspunt is digitaal waar het kan, persoonlijk waar het moet, met extra aandacht voor degenen die zich in een kwetsbare positie bevinden. De vraag staat centraal en maatwerk is het uitgangspunt. Daarnaast zijn de ambities vastgelegd in het plan 'Huizen Digitaal'.

De ambitie past in de visie van de Rijksoverheid waarin staat dat burgers en bedrijven uiterlijk in 2017 de zaken die ze met de overheid doen, digitaal kunnen afhandelen (zoals het aanvragen van een vergunning). Om inwoners zoveel mogelijk digitaal te laten doen, staan er 41 formulieren online. Verder is het project servicenormen gepland in 2017. De servicenormen van de gemeente Huizen beschrijven met name de wettelijke termijnen. De ervaring leert dat de afhandeling van aanvragen binnen de wettelijke termijnen blijft. In de projectenplanning is aangegeven dat men de servicenormen waar mogelijk wil aanscherpen en ook een kwalitatieve component wil meegeven.

Omgevingsbeeld
De gemeente Huizen komt afspraken na als men iets beloofd heeft. Ten aanzien van het ambtelijk apparaat heeft men wel het idee dat ambtenaren veel aandachtspunten hebben en daardoor razend druk zijn.

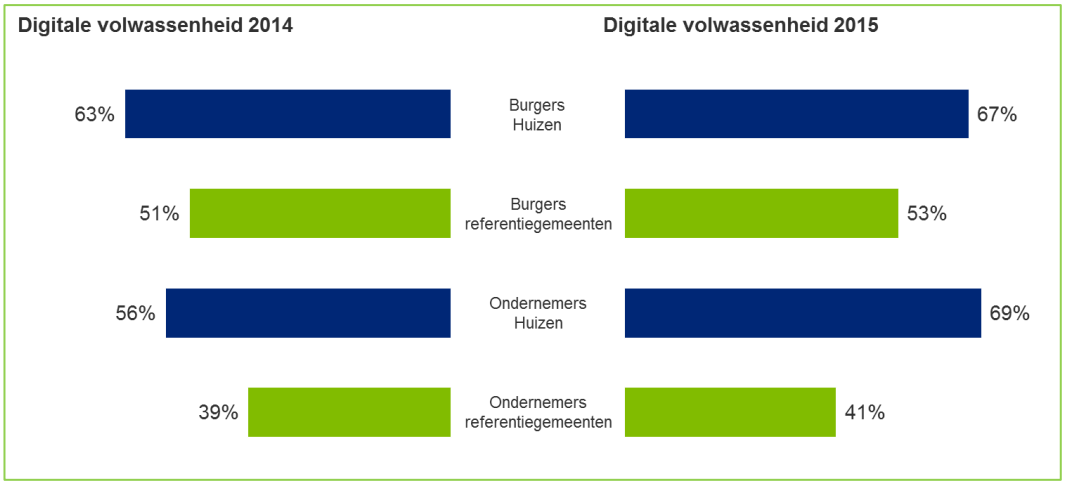
Vanuit de omgeving is men in algemene zin tevreden over de dienstverlening[13].

[13] Gemeente Huizen doet niet mee aan de site Waarstaatjegemeente.nl

Professioneel beeld

Digitale dienstverlening
Het versterken van de digitale dienstverlening is een speerpunt van het college. De digitalisering van diensten is voor alle gemeenten de komende periode een opgave. In het regeerakkoord is als belangrijke doelstelling opgenomen dat de dienstverlening door de overheid beter moet. Bedrijven en burgers kunnen uiterlijk in 2017 zaken die ze met de overheid doen, zoals het aanvragen van een vergunning, digitaal afhandelen. In 2017 moet elk formulier dat per post kan worden ingestuurd ook digitaal beschikbaar zijn, waarbij bij voorkeur een digitaal formulier wordt aangeboden met een hoog volwassenheidsniveau.

In 2014 en 2015 is er door Deloitte in opdracht van het ministerie van BZK onderzoek gedaan naar de digitale volwassenheid van alle gemeenten. In bijlage 4 wordt het begrip digitale volwassenheid nader toegelicht. In de onderstaande grafiek is de score van de gemeente Huizen opgenomen.



Bron: meting aanbod digitale dienstverlening 2015

De gemeente Huizen heeft een groei doorgemaakt ten opzichte van 2014 zowel op de producten voor burgers als de producten voor ondernemers. De gemeente Huizen scoort op beide onderwerpen boven het gemiddelde van de referentiegemeenten. Andere gemeenten zijn dus iets minder ver met de digitale dienstverlening. Van alle onderzochte gemeenten (393) staat Huizen op de 60e plaats (2014: 84) en bevindt zich daarmee in de hogere regionen.

Ter illustratie: een score van ongeveer 66% houdt in dat de gemeente veel producten aanbiedt waarbij er minimaal de mogelijkheid is om digitaal de aanvraag in te dienen door middel van bijvoorbeeld een web-formulier. Een score van 33% betekent o.a. dat er nog geprint moet worden.

Servicenormen voor dienstverlening
De gemeente Huizen wil burgers en bedrijven zo goed mogelijk van dienst zijn en heeft hiervoor in 2015 een visiedocument opgesteld met als slogan: goed geregeld, graag gedaan. Het visiedocument is een vervolg op het visiedocument dat men in 2011 heeft opgesteld.

Naast dit visiedocument heeft de gemeente zichzelf ook bepaalde servicenormen gesteld over de dienstverlening. Deze servicenormen worden uitgebreid gemonitord door de gemeente waarbij onderscheid wordt gemaakt in product, wachttijd, afhandelingstijd, normtijd, aantallen, het aantal binnen de normtijd en het aantal buiten de normtijd. Voor het overgrote deel van de producten geldt dat de gemeente Huizen deze in minimaal 80% van de gevallen afhandelt binnen de normtijd. De gemeente Huizen heeft hier ook veel in geïnvesteerd. De inrichting en ingebruikname van een klant contact centrum (KCC) is hier een voorbeeld van. Na aanbesteding van een nieuw klant contact systeem is in 2014 en 2015 erg veel aandacht uit gegaan naar een goede implementatie hiervan.

In 2016 zal verder worden gewerkt aan een pilot waarbij de gemeente wil toewerken naar het (vrijwel) volledig werken op afspraak. Ook dit past in de verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening die de gemeente Huizen wenst door te voeren. Daarnaast blijft ook het benutten van de

mogelijkheden die ICT biedt, een aandachtgebied dat de gemeente in het plan ‘Huizen digitaal’ verder heeft vorm gegeven.

6.4 Gemeente als partner

Bij de rol van de gemeente als partner gaat het om de effectiviteit van de gemeente bij de samenwerking met omliggende gemeenten, verbonden partijen en bedrijven, instellingen en inwoners.

Zelfbeeld van het college van burgemeester en wethouders

Intergemeentelijke en regionale samenwerking
2015 heeft in het teken gestaan van samenwerking met andere gemeenten, met name op het sociaal domein waarbij Huizen de invoering en uitvoering heeft verzorgd voor de gemeenten Blaricum, Laren en Eemnes. Daarnaast wordt op diverse gebieden regionaal samengewerkt vanwege efficiency voordelen (zoals huisvuilinzameling, GGD en gezamenlijke inkoop sociaal domein). Ook is een aantal taken vanwege wettelijke eisen in samenwerkingsverbanden belegd zoals de Veiligheidsregio en de Omgevingsdienst.

Samenwerking op lokaal niveau
Het college onderhoudt intensieve contacten met het bedrijfsleven en met het midden- en kleinbedrijf d.m.v. bedrijfsbezoeken en periodiek overleg met de plaatselijke zakenclub en de Huizer Ondernemers Federatie. De gemeente stimuleert bovendien evenementen door middel van subsidies, ondersteuning bij de voorbereiding en organisatie hiervan.

Omgevingsbeeld
Het gemeentebestuur is voor de omgeving goed benaderbaar, de contacten zijn prima. Het bestuur en ambtenaren komen regelmatig langs bij bedrijven en organisaties, bijvoorbeeld bij openingen. Dat wordt als zeer positief ervaren.

De meeste organisaties hebben periodiek overleg met ambtenaren en/of bestuurders. Men wordt actief betrokken om mee te denken bij beleidsontwikkelingen. Het beleid wordt getoetst bij inwoners, het WMO loket en welzijnsorganisaties.

Door samenwerking tussen bedrijven en de gemeente vindt eenmaal per twee jaar de uitreiking plaats van de innovatieprijs. Men voelt zich gewaardeerd door werkbezoeken en aanwezigheid tijdens vergaderingen etc.

De betrokkenheid van de gemeente zou wat de organisaties betreft wat vaker uitgedrukt mogen worden in daadwerkelijke financiële steun. De gemeente wordt op dit punt als nogal terughoudend ervaren. Daarbij hanteert de gemeente duidelijke, maar wel strakke kaders en toont zich dan weinig flexibel.

Professioneel beeld

Intergemeentelijke en regionale samenwerking
De gemeente Huizen werkt in verschillende verbonden partijen samen met andere gemeenten en provincies. Ten aanzien van samenwerken neemt de gemeente richting partners een zakelijke houding aan. De gemeente is bereid tot samenwerken of het leveren van ondersteuning aan andere gemeenten als dat nodig is. De samenwerking mag echter geen nadelen opleveren in termen van kwaliteit en kosten. Vanuit de gemeente is men vanuit deze visie dan ook kritisch op nieuwe samenwerkingsvormen.

In onderstaande tabel zijn de verbonden partijen en samenwerkingspartners weergegeven, inclusief de jaarbijdrage per verbonden partij.

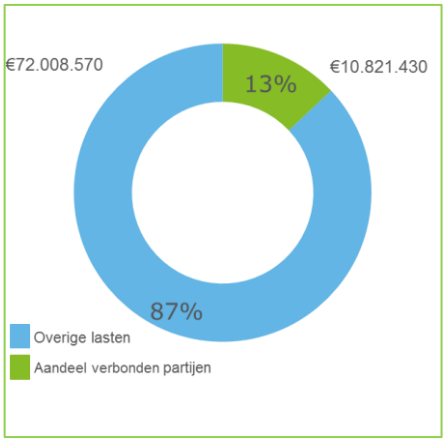
	Jaarlijkse bijdrage (2016)		Blaricum	Hilversum	Laren	Wijdemeren		Almere	Amsterdam	Dronten	Eemnes	Gooise Meren	Lelystad	NOP	Prov. Flevoland	Prov. NH	Prov. Utrecht	Stichtse Vecht	Urk	Weesp	Zeewolde
Omgevingsdienst Flevoland Gooi en Vechtstreek	229.726		✓	✓	✓	✓		✓		✓			✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓
Regio Gooi en Vechtstreek	5.470.930		✓	✓	✓	✓						✓								✓	
Veiligheidsregio Gooi en Vechtstreek	2.409.976		✓	✓	✓	✓						✓								✓	
Werkvoorzieningsschap Tomingroep	2.401.868		✓	✓	✓	✓		✓			✓	✓								✓	
Gemeenschappelijke regeling educatie Gooi en Vechtstreek	0		✓	✓	✓	✓					✓	✓								✓	
Gemeenschappelijke regeling primair onderwijs Gooi en Vechtstreek	0		✓		✓	✓					✓	✓						✓		✓	
Gemeenschappelijke regeling uitvoering sociale zaken	Interne kosten		✓		✓						✓										
Streekarchief Naarden en omgeving	75.000											✓									
Stitching Gooisch natuurreservaat	233.930		✓	✓	✓				✓			✓				✓					
Totaal	**10.821.430**																				

Bron: Begroting 2016

De gemeente Huizen werkt met 18 verschillende medeoverheden samen in 9 verbonden partijen. Bij 8 van de 9 verbonden partijen wordt samengewerkt met Blaricum en Laren. Met Gooise Meren wordt in 7 van de 9 verbonden partijen samengewerkt. De bestuurlijke drukte blijkt uit de tabel. In 7 van de 9 verbonden partijen participeren 6 overheden of meer.

Op het beleid en de bestedingen van de middelen door verbonden partijen heeft de gemeente minder rechtstreekse bestuurlijke invloed dan wanneer zij niet zou samenwerken. De zeggenschap wordt gedeeld met anderen. Samenwerken betekent dan ook voor een deel ‘loslaten’.

In de naastgelegen diagram is een financieel beeld geschetst van het ‘loslaten’. De bijdragen 2016 aan de verbonden partijen (€ 10,8 miljoen) zijn afgezet tegen de omvang van de begroting 2016 (lasten). Voor de gemeente Huizen betreft 13% van de begroting de bijdragen aan verbonden parijen.



Bron: Begroting 2016

6.5 Gemeente als organisatie

Bij de gemeente als organisatie gaat het om de vraag in hoeverre de financiële en organisatorische randvoorwaarden aanwezig zijn voor het realiseren van de opgaven.

Zelfbeeld van het college van burgemeester en wethouders
Bedrijfsvoeringstechnisch spelen zaken die van belang zijn voor de efficiëntie van de werkprocessen en de rechtmatigheid van uitgaven op het gebied van het sociaal domein. Daarbij gaat het om het koppelen van systemen, waardoor administratieve fouten worden geminimaliseerd en informatie digitaal beschikbaar is voor consulenten en bedrijfsvoering. Dit kan de gemeente op korte termijn realiseren. Informatiemanagement in het kader van bijvoorbeeld de privacywetgeving is aandachtspunt voor de wat langere termijn.

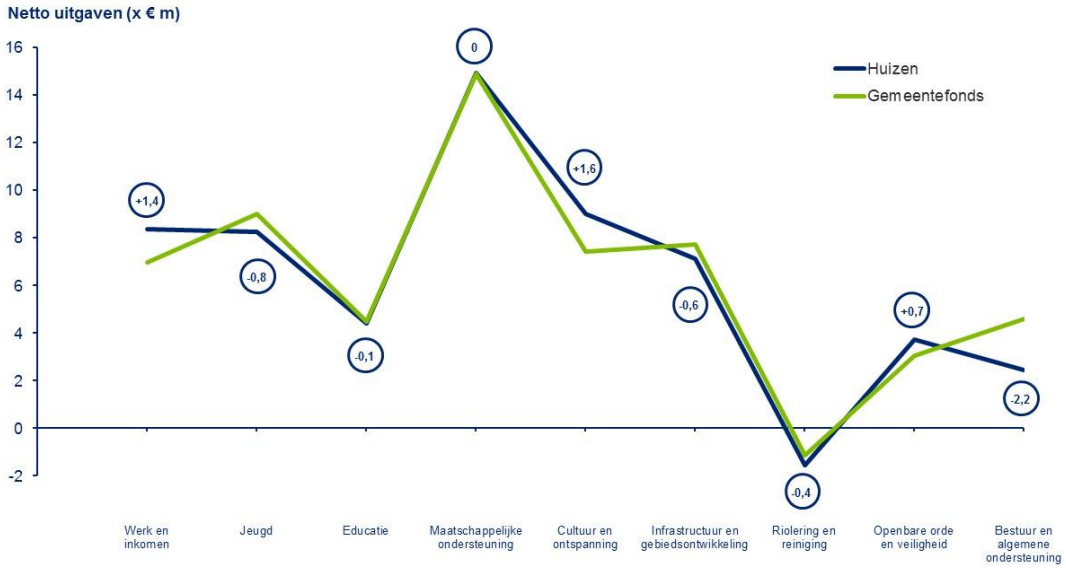
Voor het overige blijkt uit de jaarrekeningen dat het in de begroting geformuleerde beleid en de hieraan verbonden bestuurlijke prioriteiten worden gerealiseerd. De bestuurlijke organisatie functioneert naar het gevoelen van het college goed. De politiek-bestuurlijke verhoudingen zijn ruim voldoende tot goed, er is executiekracht op belangrijke dossiers en zowel de bestuurlijke als ambtelijke aansturing leiden tot resultaten. Door de financieel sterke positie van Huizen is er ruimte om tekorten tijdelijk uit het eigen vermogen te dekken en de belastingdruk voor de inwoners laag te houden. Ondanks de bezuinigingen (voorjaarsnota 2015 doorgevoerd) is er ruimte voor nieuwe initiatieven en verbetering van de leefomgeving en wordt zelfs deze raadsperiode door middel van een korting op de OZB een deel van het vermogen teruggegeven aan de inwoners.

Huizen werkt daarnaast met een zo 'slank' mogelijk ingerichte ambtelijke organisatie. In 2015 is een ontwikkeling in gang gezet die de organisatie platter en efficiënter maakt (op basis van de Nota Dubbelslag). Als aandachtspunt geeft het college de coördinatiekosten die gemaakt worden mee doordat men ambtelijk en bestuurlijk op 3 niveaus werkt: lokaal, HBEL niveau en regionaal. Op elk van de 3 niveaus vindt ambtelijke en bestuurlijke afstemming plaats, worden voorstellen voorgelegd en besproken, moeten belangen worden gedeeld en is er afhankelijkheid van de achterbannen van de verschillende gremia. Het college vraagt zich af wanneer de besparingen die samenwerking opleveren niet meer opwegen tegen de coördinatiekosten.

Professioneel beeld

Financiële randvoorwaarden
Het kunnen realiseren van de gemeentelijke opgaven hangt in belangrijke mate samen met de beschikbaarheid van financiële middelen. Hieronder is een analyse opgenomen van a) de allocatie van de middelen op basis van cijfers van het ministerie van BZK (begroting 2016) en b) de financiële positie van de gemeente aan de hand van de BBV-kengetallen (begroting 2016).

<u>Allocatie van middelen</u>
Onderstaande grafiek geeft weer hoe de netto-uitgaven (lasten minus baten) van de gemeente zich verhouden tot de inkomsten uit het gemeentefonds. Het gemeentefonds is ingedeeld naar beleidsclusters. Per beleidscluster ontvangt de gemeente Huizen een bedrag. Dit bedrag is enerzijds gebaseerd op de demografische, sociale en fysieke kenmerken van de gemeente en anderzijds op het gemiddelde bestedingspatroon van gemeenten. De bedragen per clusters zijn geen richtlijn, gemeente Huizen beslist zelf aan welke taken zij de beschikbare middelen koppelt. Wel geeft een verschillenanalyse tussen het gemeentefonds en de uitgaven van de gemeente inzicht in de allocatie van de beschikbare middelen en daarmee indicatie van de accenten van het beleid.



Bron: begrotingsanalyse 2016 (BZK)

In vergelijking met de beleidsclusters van het gemeentefonds geeft de gemeente Huizen vooral minder geld uit aan bestuur en algemene ondersteuning en opvallend genoeg jeugd (gelet op het

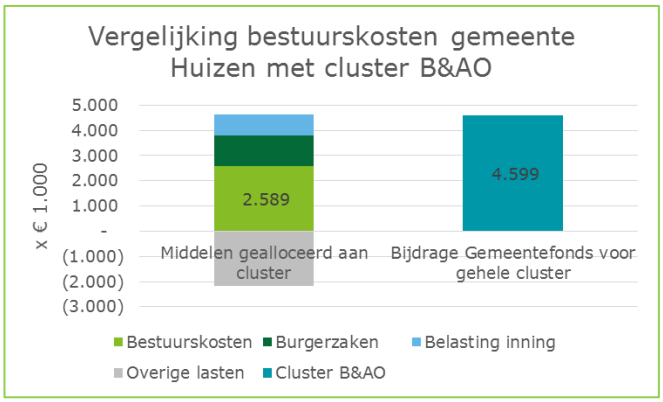
bovengemiddelde beroep op voorzieningen). Meer geld wordt vooral uitgegeven aan de beleidsclusters werk en inkomen, cultuur en ontspanning en openbare orde en veiligheid. Per saldo zijn de netto-uitgaven van de gemeente Huizen in lijn met de totale bijdrage uit het gemeentefonds.

De gemeente genereert wel extra inkomsten ten opzichte van de uitgangspunten van het gemeentefonds. Het betreft circa € 1 miljoen, welke in de begroting niet zijn gekoppeld aan extra uitgaven. Extra inkomsten worden gehaald uit overige eigen middelen (€ 1,7 miljoen) en de inzet van reserves (€ 2,4 miljoen). Hier staan o.a. lagere OZB-opbrengsten tegenover (€ 2,5 miljoen[14]). In onderstaand figuur is dit weergegeven.

Bron: begrotingsanalyse rijksoverheid 2016

De grootste afwijking in uitgaven ten opzichte van de beleidsclusters van het gemeentefonds is op het cluster bestuur en algemene ondersteuning (B&AO). Dit cluster is relevant voor het thema bestuurskracht, omdat het een indicator is van de kosten van het bestuurlijk systeem. De gemeente Huizen geeft binnen dit cluster € 2,2 miljoen minder uit dan de bijdrage uit het gemeentefonds.

Uit nadere analyse blijkt dat deze lagere uitgaven zijn toe te wijzen aan financiële verrekeningen binnen de begroting (saldi van kostenplaatsen). Exclusief deze verrekening liggen de uitgaven binnen het cluster in lijn met de bijdrage uit het gemeentefonds. De onderdelen binnen het cluster zijn: bestuurskosten[15], burgerzaken, belasting inning en overig[16]. Specifiek hebben wij in dit kader gekeken naar de omvang van de bestuurskosten. In onderstaande grafiek is het aandeel bestuurskosten binnen het cluster weergegeven en zijn de aan bestuurskosten gealloceerde middelen afgezet tegen het bedrag dat via het gemeentefonds voor het gehele cluster B&AO wordt ontvangen.



Bron: begroingsanalyse 2016 (BZK)

[14] In het collegeprogramma is afgesproken dat er een korting op de OZB wordt toegepast.
[15] Bestuurskosten betreffen de volgende onderdelen van de begroting: de functies bestuursorganen (001), bestuursondersteuning voor het college van B&W (002), bestuurlijke samenwerking (005) en bestuursondersteuning voor de raad en rekenkamer (006)
[16] o.a. saldi kostenplaatsen en de post onvoorziene uitgaven.

In de grafiek is zichtbaar dat de middelen die worden gealloceerd aan bestuurskosten (€ 2,6 miljoen) ruimschoots vallen binnen de totale omvang van de bijdrage uit het gemeentefonds voor het gehele cluster (€ 4,6 miljoen).

Samenvattend: binnen de gemeentebegroting zijn geen extra middelen gealloceerd aan het cluster B&AO. Dit cluster legt per saldo een lager beslag op de middelen dan het uitgangspunt dat het gemeentefonds hanteert. Extra middelen kunnen daarom worden gealloceerd aan andere clusters: werk en inkomen, cultuur en ontspanning en openbare orde en veiligheid.

Financiële positie

De financiële positie van de gemeente Huizen hebben wij geanalyseerd aan de hand van de financiële kengetallen zoals die zijn opgenomen in het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV). In het BBV is bepaald dat gemeenten een basisset van zes financiële kengetallen[17] moeten opnemen in de begroting en de jaarstukken. Deze kengetallen geven in samenhang een beeld van de financiële positie van de gemeente. In onderstaande tabel hebben wij de kengetallen van de gemeente Huizen vergeleken met de referentiegemeenten en de normering voor het risiconiveau per kengetal zoals die in het kader van het financieel toezicht wordt gehanteerd door de provincie.

Kengetal	Begroting 2016 Huizen	Gemiddelden 5 referentie gemeenten	Minst risicovol	Gemiddeld risicovol	Meest risicovol
Netto schuldquote	-40%	66%	<90%	90-130%	>130%
Netto schuldquote gecorrigeerd voor alle verstrekte leningen	-73%	60%	<90%	90-130%	>130%
Solvabiliteitsratio	81%	36%	>50%	20-50%	<20%
Structurele exploitatieruimte	0%	3%	>0%	0%	<0%
Grondexploitatie	-1%	56%	<20%	20-35%	>35%
Belastingcapaciteit	89%	87%	<95%	95-105%	>105%

Bron: begroting 2016

De gemeente Huizen valt bij 5 van de 6 kengetallen in de categorie *minst risicovol*. Dit zijn de netto schuldquote (2x), solvabiliteit, de grondexploitatie en de belastingcapaciteit. De schuldquotes zijn zelfs negatief en de solvabiliteit is heel hoog. Dat wil zeggen dat de gemeente respectievelijk lage schulden heeft, dat er sprake is van een stevig eigen vermogen (reserves) en dat de gemeente weinig risico's loopt binnen de grondexploitatie, omdat de voorraad grond beperkt is en dat de woonlasten laag zijn.

Er is 1 kengetal die *gemiddeld risicovol* is. Dit is de structurele exploitatieruimte. De begroting 2016 is overigens sluitend.

Het kengetal belastingcapaciteit geeft weer dat de woonlasten voor een meerpersoons huishouden laag zijn. De referentiegemeenten scoren op dit punt nog net iets gunstiger.

	Huizen	Referentiegemeenten
Woonlasten meerpersoonshuishouden	**643**	**639**
OZB	154	237
Afvalstoffenheffing: tarief mph	265	240
Rioolheffing: tarief mph	224	162
Gemiddelde woningwaarde 2015	258.000	208.000
OZB: tarief woningen	0,05890	0,11046
OZB: tarief niet woningen	0,17100	0,20520

Bron: Coelo Atlas, CBS en websites gemeenten

Volgens de ranglijst van Coelo heeft de gemeente Huizen lage lokale lasten. Dit komt tot uitdrukking in plaats 57, waarbij de minst dure gemeente van Nederland op plaats 1 staat.

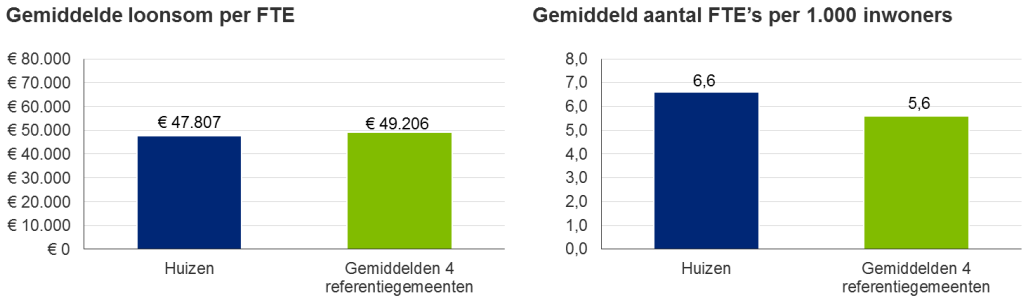
[17] De definities van de kengetallen zijn in bijlage 5 toegelicht.

Organisatorische randvoorwaarden
Uitvoering van zowel het bestaande als het nieuw te ontwikkelen beleid vindt in Huizen plaats in nauw overleg tussen het college en de ambtelijke organisatie. In het rapport Dubbelslag is in dit kader een analyse gemaakt van de gewenste structuur, omvang en kwaliteit van de organisatie voor de toekomst.
Aanzienlijke uitbreiding van digitale dienstverlening en digitale werkvormen en een plattere organisatie zijn belangrijke kenmerken van die toekomstige organisatie. In het rapport is de aanpak die de gemeente volgt in de weg daar naartoe aangegeven. In 2015 zijn de eerste structuuraanpassingen uit Dubbelslag gerealiseerd. In 2016 en 2017 wordt het proces voortgezet.

Concrete uitdagingen die door de gemeente zijn geformuleerd op het gebied van de bedrijfsvoering zijn:

- Het inbedden van een concept van vraaggestuurd werken;
- Het meer integraal benaderen van vraagstukken;
- Vergroten van de effectiviteit en efficiency van de backoffice applicaties en systemen.

Per 31-12-2015 heeft de gemeente Huizen een omvang van ca. 263 FTE. In onderstaande grafieken is een vergelijking gemaakt met de referentie gemeenten[18].



Bron: begrotingsanalyse rijksoverheid 2016

In de getoonde grafieken is zichtbaar dat de gemeente Huizen een lagere gemiddelde loonsom heeft maar het aantal FTE per 1.000 inwoners hoger ligt. Het hogere aantal FTE's per 1.000 inwoners binnen de gemeente Huizen is te verklaren vanwege het feit dat de gemeente de taken voor het sociaal domein uitvoert voor de BEL-gemeenten (de HBEL-samenwerking).

Vanwege de decentralisaties sociaal domein heeft de gemeente Huizen in 2015 tijdelijk extra personeel ingehuurd en een deel van deze inhuur omgezet naar uitbreiding in vaste formatie. In 2015 waren de totale gerealiseerde salarislasten inclusief sociale lasten en bijkomende kosten € 16,7 miljoen en werd er voor ca. 11% van dit bedrag ingehuurd.

Voor de gemeente Huizen was het jaar 2015 vanwege het sociaal domein nogal hectisch. De gemeente constateert in de jaarstukken 2015 dat zij de continuïteit van de zorg aan hun inwoners hebben weten te borgen, maar dat de uitvoeringsorganisatie sociaal domein zich nog verder moet ontwikkelen. De schaal waarop de gemeente in HBEL verband opereert (ca. 70.000 inwoners) wordt door gemeente Huizen overigens als goed beoordeeld. De omvang van de uitvoeringsorganisatie brengt minder kwetsbaarheid met zich mee dan de reguliere schaal van ca. 40.000 inwoners. Huizen ziet op grond hiervan mogelijkheden om de samenwerking volgens het HBEL-model uit te bouwen naar andere taakgebieden, waaronder de bedrijfsvoering.

[18] De referentiegemeenten zijn in dit geval exclusief de gemeente Ridderkerk, omdat deze gemeente onderdeel is van de BAR-gemeenten en daarom een vertekend beeld geeft.

6.6 Conclusie lokale bestuurskracht

Uit het professioneel beeld en het omgevingsbeeld blijkt dat de bestuurskracht van de gemeente voldoende is. De gemeente Huizen blijkt goed in staat de eigen opgaven te realiseren. Daarbij wordt vooral ingezet op die zaken die echt nodig zijn voor de gemeente en haar inwoners. Dit kenmerkt Huizen, er wordt zakelijk gehandeld. Dat geeft de gemeente een zekere stabiliteit, wat ook tot uiting komt in de gezonde financiële positie en de lage woonlasten.

De gemeente richt zich voornamelijk op de eigen inwoners. Men staat open voor samenwerking in de regio waar dat moet of noodzakelijk is (bijvoorbeeld op het gebied van de omgevingswet). Ook is de gemeente bereid andere gemeenten te ondersteunen als dat nodig is. De kaders ten aanzien van andere samenwerkingen zijn duidelijk: als blijkt dat samenwerking geen nadelen oplevert is de gemeente bereid daarin te investeren.

De zakelijkheid komt ook terug in de relatie met de omgeving. Uit het gesprek met de omgeving komt naar voren dat men de betrokkenheid en benaderbaarheid van het college en de ambtenaren waardeert. Tegelijkertijd wordt de houding van de gemeente als erg zakelijk ervaren. De gemeente werkt met strakke kaders en toont daarbij in de ogen van de omgeving weinig flexibiliteit. Door te werken met kaders schept de gemeente echter wel duidelijkheid en toont de gemeente zich als een professionele partner voor de omgeving. Dat maakt echter ook dat het beeld over de gemeente minder warm is. Daar ligt een duidelijk ontwikkelpunt.

De financiële positie van de gemeente is goed, met een sterke reservepositie en weinig schulden. De reservepositie heeft er aan bijgedragen dat de gemeente relatief weinig last heeft gehad van bezuinigingen op de organisatie in de afgelopen jaren. Dat heeft bijgedragen aan stabiliteit en continuïteit in de organisatie.

In de gemeentelijke organisatie wordt geïnvesteerd in systemen en processen zodat de organisatie wordt toegerust op de vraagstukken en ambities van de toekomst. De gemeente zit midden in dat proces.

De gemeentelijke woonlasten zijn laag. Deze liggen op een vergelijkbaar niveau als bij de referentiegemeenten. In totaliteit wordt € 2,5 miljoen minder aan OZB-opbrengsten gegenereerd dan het bedrag waarvan in het gemeentefonds wordt uitgegaan. Aan de uitgavenkant valt op dat relatief weinig middelen worden gealloceerd aan bestuurskosten.

7. Gemeente Laren

7.1 Algemene schets

Wonen, natuur en recreatie zijn de belangrijkste functies van Laren
Laren was aanvankelijk een boerendorp (met de weefindustrie als belangrijke bron van inkomsten), maar is later met zijn dorpsboerderijen, engen en meenten na de komst van de tramlijn naar Hilversum en Amsterdam in 1892 ook een kunstenaars- en forensendorp geworden.

Gemeente Laren groeit de komende decennia, vergrijst aanvankelijk en vergroent na 2020
De gemeente Laren kent een inwonersaantal van 10.956. Tot 2040 groeit de bevolking naar verwachting met ruim 1.000 inwoners. Daarbij is sprake van een stijging in aantallen van alle leeftijdscategoriën, maar er treedt wel een wijziging op in de percentages van de leeftijdscategoriën. Het percentage inwoners in de leeftijdscategorie 0-19 zal de komende jaren gaan stijgen. In 2012 was dit 21,2% van de totale bevolking en in 2040 wordt dit geschat op 25%. Het percentage inwoners in de leeftijdscategorie 20-64 jaar zal echter naar verwachting met ongeveer 2% afnemen. Tenslotte zal het percentage inwoners in de leeftijdscategorie 65 jaar en ouder eveneens afnemen met ca. 1,7% in 2040. Het is van belang dat de gemeente deze cijfers blijft monitoren en ervoor zorgt dat de voorzieningen blijven aansluiten bij de behoefte van de verschillende leeftijdscategoriën. Het totaal overzicht is opgenomen in bijlage 2.

Aantal inwoners

2016	*2040*
10.956	12.400

In de woonvisie[19] wordt vergrijzing aangemerkt als één van de belangrijkste opgaven voor het woonbeleid. Vergrijzing vraagt om meer geschikte en/of aanpasbare woningen voor ouderen. Uit de woonvisie volgt dat er een regionale strategie wordt ingezet om woningen te realiseren voor ouderen die wonen met zorg combineren. Er ligt inmiddels een concept van de regionale woonvisie 2016-2030[20]. Zoals het zich thans laat aanzien bereikt de vergrijzing een piek in 2030, waarna het aantal 65 jaar en ouder gaat afnemen.

De gemeente Laren kent een goede sociale structuur, het economisch kapitaal is beperkt, maar de ruimtelijke vestigingsvoorwaarden zijn goed
De sociale structuur van een gemeente wordt bepaald op basis van criteria van het Ministerie van Binnenlandse Zaken. Hierin wegen uitkeringsontvangers, huishoudens met een laag inkomen, minderheden en bijstandontvangers mee. De gemeente Laren en de referentiegemeenten scoren op het gebied van de sociale structuur goed.

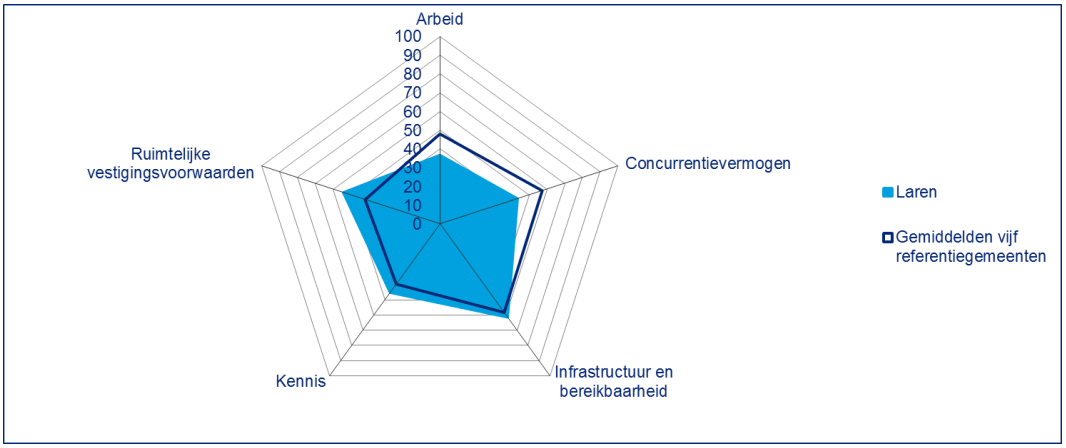
Het gemiddelde inkomen van de inwoners van Laren (€ 48.200) is ten opzichte van de referentiegemeenten (€ 37.980) hoog. Het aantal uitkeringen ligt lager. In de gemeente Laren heeft 3,8% van de bevolking een uitkering, bij de referentiegemeenten is dit gemiddeld 4,9%. Het aantal huishoudens met een laag inkomen in de gemeente Laren ligt met 1.300 huishoudens iets hoger dan het gemiddelde van de referentiegemeenten met 1.200.

Op arbeid en concurrentie-vermogen is er een negatief verschil. Dat de gemeente Laren minder scoort op het gebied van arbeid is opvallend, omdat er wel meer banen en zelfstandigen zijn in de gemeente Laren dan in de referentiegemeenten. De lagere score op arbeid in onderstaande grafiek heeft echter ook te maken met de werkgelegenheidsfunctie die de gemeente vervult, de werkloosheid in de gemeente, vergroening, vergrijzing en arbeidsongeschiktheid. Laren kan worden gezien als een forensendorp. Op het gebied van concurrentievermogen dient de lagere score met name gezocht te worden in het aandeel starters en het aandeel van topsectoren. De ondernemers in de gemeente Laren hebben zich georganiseerd in Bijzonder Laren, met als doel gezamenlijk de aantrekkingskracht van het dorp Laren te vergroten. Dit zou ook het concurrentievermogen ten goede kunnen komen.

[19] Regionale Woonvisie van de 9 gemeenten uit het gewest Gooi en Vechtstreek 2007-2020
[20] Concept Woonvisie Regio Gooi en Vechtstreek 2016-2030, d.d. 15 juli 2016

Aantal banen	
Gemeente Laren	*Referentie-gemeenten*
4.450	4.032

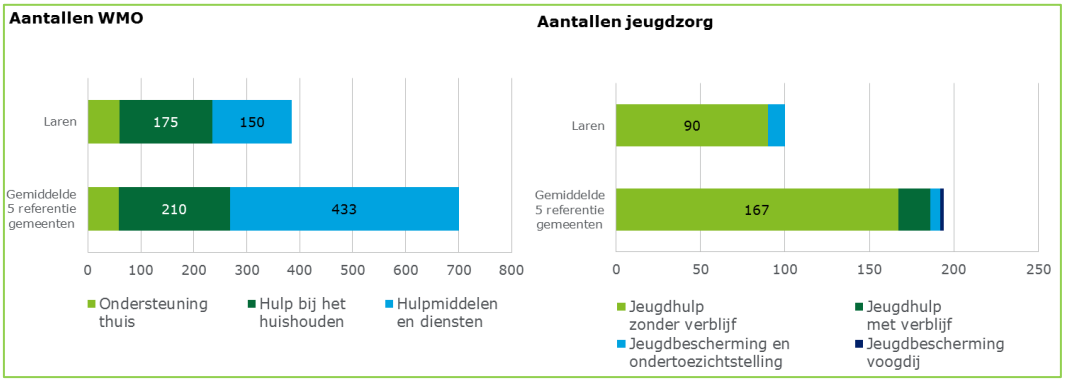
Wat betreft het aantal banen scoort de gemeente Laren met 4.450 hoger dan het gemiddelde van de referentiegemeenten: 4.032. De bovenstaande cijfers bevestigen de goede sociale structuur. Onderstaande diagram geeft een beeld van het economisch kapitaal van de gemeente Laren. Het economisch kapitaal is een indicator van de aanwezigheid van de (randvoorwaarden voor) economische bedrijvigheid en werkgelegenheid. Het economisch kapitaal bestaat uit een aantal samenhangende aspecten, welke in de diagram in vergelijking met de referentiegemeenten zijn weergegeven. In bijlage 3 zijn deze aspecten nader toegelicht. In vergelijking met de referentiegemeenten wordt het positieve verschil in ruimtelijke vestigingsvoorwaarden en kennis zichtbaar.



Bron: nationale monitor duurzaamheid 2015

Op het gebied van Wmo en jeugdzorg zijn de opgaven relatief beperkt

In onderstaande grafieken is het beroep op de voorzieningen in het kader van de Wmo en de jeugdzorg vergeleken met de referentiegemeenten (cijfers 2015). Op de meeste onderdelen liggen de aantallen in Laren lager dan in de referentiegemeenten.



Bron: CBS (2015)

Wat betreft WMO valt op dat Laren aanzienlijk minder hulpmiddelen en diensten verstrekt dan de referentiegemeenten. De aantallen jeugd liggen over het algemeen lager dan de referentiegemeenten. Dit vormt een indicatie dat de opgave van de gemeente op het gebied van jeugd minder groot is. Alleen de categorie jeugdbescherming en onder toezichtstelling ligt iets hoger dan de referentiegemeenten.

Op het gebied van het sociaal domein worden de diensten uitgevoerd door gemeente Huizen/HBEL (uitvoering) en de regio Gooi en Vechtstreek (inkoop).

De ambtelijke organisatie is ondergebracht in de BEL Combinatie

In 2008 is samen met de gemeenten Blaricum en Eemnes de BEL Combinatie opgericht na een fusie van de ambtelijke organisaties van de drie gemeenten.

7.2 Gemeente als bestuurder

Bij de gemeente als bestuurder gaat het over de vraag in hoeverre de gemeente een duidelijke visie en heldere ambities ten aanzien van de lokale opgaven voor ogen heeft en in staat is deze daadwerkelijk te realiseren.

Zelfbeeld van het college van burgemeester en wethouders
Laren is in essentie een beheergemeente. Lokale opgaven worden op een bij het onderwerp passende schaal opgepakt. De betrokkenheid van de bewoners bij de gemeente is groot. De lokale autonomie is hierbij een belangrijke factor. Het college weet de betrokkenheid goed te benutten. Er is sprake is van een voldoende sterke bestuurlijke organisatie, met adequate taak- en verantwoordelijkheidsverdeling en verbinding met de bewoners om de lokale opgaven tot resultaten te brengen.

Een aandachtspunt is dat de optelsom van de lokale wensen, mede door de betrokkenheid van de inwoners, soms groter is dan de gemeente gelet op de beperkte schaal kan waarmaken.

De lokale opgaven komen voort uit een strategische visie, het collegeprogramma en de programmabegroting. In 2014 en 2015 zijn de vooraf gestelde doelen gehaald. 75 procent van het collegeprogramma is al gerealiseerd. De belangrijkste resultaten betreffen:

- Succesvolle opstart sociaal domein in HBEL-verband
- Vaststellen randvoorwaarden en kaders voor beheer en exploitatie van het Brinkhuis/Hart van Laren.
- Instellen Ondernemersfonds
- Start nieuwbouw Singer Theater
- Realisatie BEL Zwembad in samenwerking met BEL gemeenten en vrijwilligers (die daarvoor de erepenning van Laren hebben ontvangen)
- Noodopvang asielzoekers Crailo
- Verbreding N525

De lokale ambities voor de korte en middellange termijn betreffen, naast de verdere uitrol van bovengenoemde resultaten, onder andere het realiseren van kleinschalige woningbouw (Zijtak, Ligweide, Tarcisiusschool, Janshuis), het realiseren van een crematorium en het overdragen van het kunstbeheer naar een Stichting voor Laren en Blaricum. Daarnaast staat het opstellen of actualiseren van diverse beleidsdocumenten op de agenda: een structuurvisie, een centrumvisie, het bestemmingsplan Centrum, beheerplannen openbare ruimte, een visie op de herbestemming van verzorgingshuizen.

De belangrijkste regionale dossiers voor Laren zijn het realiseren van een brandweer oefencentrum, het HOV, de ondertunneling van de A1 (deelname aan het MIRT) en het Gooise Natuur Reservaat. Deze dossiers staan voor de middellange termijn gepland. Dit geldt ook de lokale vertaling van de Regionale Samenwerkings Agenda en de regionale woonvisie.

Omgevingsbeeld
Voor het omgevingsbeeld zijn gesprekken gevoerd met de volgende instellingen: Kunst in Laren, Bijzonder Laren, St. Historische Kring Laren, SV Laren ’99, Buurtpreventieverenigingen (overkoepelend) en de Buurtpreventievereniging Westerheide.

Uit het gesprek met de omgeving komt naar voren dat er tevredenheid is over de wijze waarop de gemeente het openbaar gebied beheert. Als voorbeeld wordt het plan van aanpak voor de wateroverlast genoemd.

Als aandachtspunten voor de gemeente komen vanuit de omgeving naar voren:

- Slagvaardiger politieke besluitvorming. Dit wordt soms als ingewikkeld en traag ervaren;
- Aandacht voor de betaalbaarheid van voorzieningen (bijvoorbeeld de muziekschool) voor de inwoners met een minder ruime beurs;

- Er wordt meer gelijkwaardigheid in het beleid van de BEL-gemeenten verwacht. Als voorbeeld is genoemd dat sportverenigingen in de gemeenten verschillend zijn behandeld bij de verstrekking van subsidies voor kunstgrasvelden.

Professioneel beeld
De gemeente heeft gerelateerd aan de kleine omvang een hoog voorzieningenniveau met deels een bovenlokale uitstraling Er bevinden zich twee musea, een theater, een zwembad, veel sportverenigingen, woningen voor ouderen en meerdere welzijnsinstellingen. De totstandkoming en instandhouding van voorzieningen als het Singer Theater en het zwembad komt in belangrijke mate door de vrijwillige inzet (zwembad) en/of financiële bijdrage (nieuwbouw theater) van bewoners. Het theater is voornamelijk particulier gefinancierd.

Gemeente Laren heeft de doelstellingen uit het collegeakkoord vertaald naar de jaarbegrotingen. In het jaarverslag 2015 wordt over de voortgang van de meeste van de doelen gerapporteerd. Uit een analyse van de begrotingen 2015 en 2016 en het jaarverslag 2015 komt naar voren dat het college concrete resultaten heeft geboekt ten aanzien van de lokale ambities. In het oog springende voorbeelden hiervan zijn:

- Opstart Sociaal Domein
- Brinkhuis/Hart van Laren (randvoorwaarden en kaders voor beheer en exploitatie);
- Faciliteren nieuwbouw Singer Theater: gemeentelijke bijdrage voor de nieuwbouw van het theater, subsidieverhoudingen bepaald en bestemmingsplan vastgesteld);
- BEL-zwembad geopend in oktober 2015, in samenwerking met BEL gemeenten;
- Doorlopen planologisch proces voor het terrein van de voormalige Tarcisiusschool;
- Voorontwerpen van bestemmingsplannen Zevenend-Postiljoen, Brandweer oefencentrum en Crematorium Molshoop zijn in procedure gebracht;
- Alle woningen van het project ‘de Torenvalk’ zijn verkocht en de bouw is grotendeels afgerond in 2015.

Uit de analyse van de jaarstukken 2015 blijkt dat een aantal doelstellingen nog niet is gerealiseerd. De realisatie hiervan is inmiddels opgepakt of staat nog op de planning. Het betreft met name:

- Opstellen centrumvisie, bestemmingsplan Centrum en de structuurvisie;
- Visie op de verhouding tussen gemeente en sportverenigingen;
- Visie op de herbestemming van verzorgingshuizen;

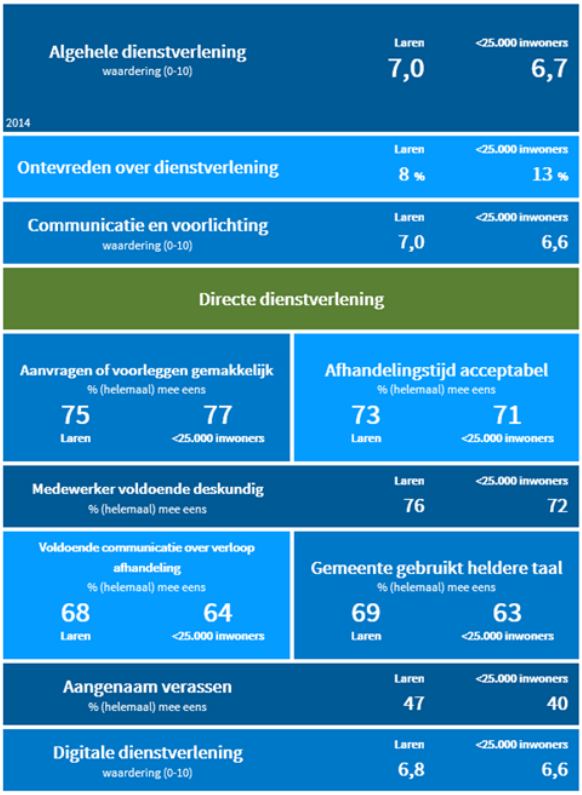
7.3 Gemeente als dienstverlener

Bij de rol van de gemeente als dienstverlener gaat het om de mate waarin de gemeente in staat is om de normen voor dienstverlening aan inwoners en bedrijven te realiseren.

Zelfbeeld van het college van burgemeester en wethouders
Het versterken van de digitale dienstverlening is een speerpunt. De raad heeft recent middelen beschikbaar gesteld om de noodzakelijke verbeteringen te realiseren.

Omgevingsbeeld
De Larense bevolking moet voor diensten van de gemeente naar het BEL-kantoor in Eemnes. Over de gemeentelijke website en de bereikbaarheid en toegankelijkheid van de BEL Combinatie is er vanuit de omgeving tevredenheid. Het is voor de omgeving redelijk duidelijk waar men terecht kan met vragen, alleen ten aanzien van het sociaal domein vind men dit minder helder. Over het algemeen wordt netjes reactie van de BEL Combinatie ontvangen als er vragen zijn of klachten worden ingediend.

Uit onderzoeksresultaten (2014) welke zijn gepubliceerd op de website Waarstaatjegemeente.nl blijkt dat inwoners van Laren ten opzichte van inwoners van gemeenten kleiner dan 25.000 inwoners bovengemiddeld tevreden zijn over de dienstverlening door de gemeente.



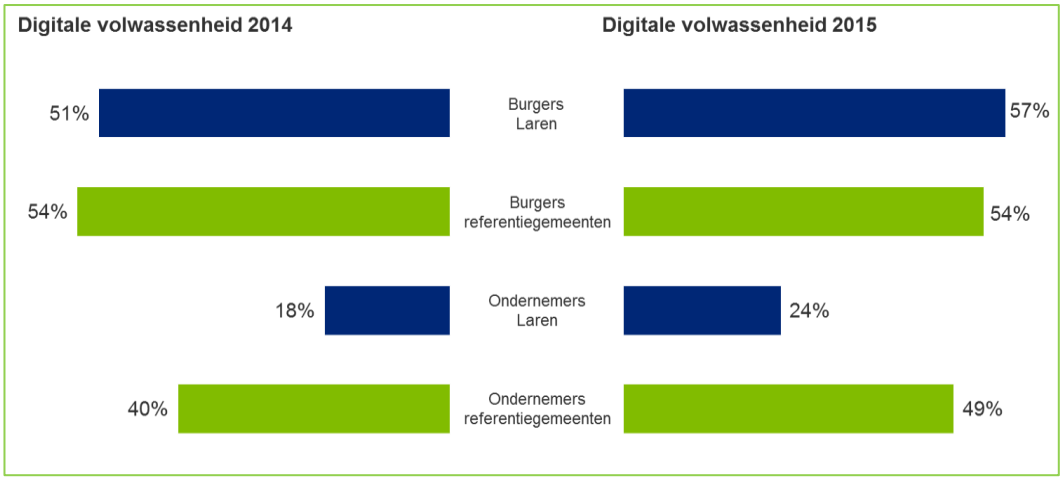
Bron: Waarstaatjegemeente.nl

Professioneel beeld

Digitale dienstverlening

Het versterken van de digitale dienstverlening is een speerpunt van het college. De digitalisering van diensten is voor alle gemeenten de komende perriode een opgave. In het regeerakkoord is als belangrijke doelstelling opgenomen dat de dienstverlening door de overheid beter moet. Bedrijven en burgers kunnen uiterlijk in 2017 zaken die ze met de overheid doen, zoals het aanvragen van een vergunning, digitaal afhandelen. In 2017 moet elk formulier dat per post kan worden ingestuurd ook digitaal beschikbaar zijn, waarbij bij voorkeur een digitaal formulier wordt aangeboden met een hoog volwassenheidsniveau.

In 2014 en 2015 is er door Deloitte in opdracht van het ministerie van BZK onderzoek gedaan naar de digitale volwassenheid van alle gemeenten. In bijlage 4 wordt het begrip digitale volwassenheid nader toegelicht. In de onderstaande grafiek is de score van de gemeente Laren opgenomen.



Bron: Meting aanbod digitale dienstverlening 2015 (Deloitte)

De gemeente Laren is qua volwassenheid in 2015 ten op zichte van 2014 op het gebied van dienstverlening aan burgers gestegen. In 2015 ligt het volwassenheidsniveau van gemeente Laren boven het niveau van de referentie-gemeenten. Wat betreft de producten voor ondernemers heeft er ook een groei plaatsgevonden, echter het volwassenheidsniveau ligt laag ten opzichte van de referentiegemeenten. Van alle onderzochte gemeenten (393) staat Laren in 2015 op de 350e plaats (2014: 369e) en bevindt zich daarmee in de onderste regionen.

Ter illustratie: een score van ongeveer 66% houdt in dat de gemeente veel producten aanbiedt waarbij er minimaal de mogelijkheid is om digitaal de aanvraag in te dienen door middel van bijvoorbeeld een web-formulier. Een score van 33% betekent o.a. dat er nog geprint moet worden.

De ambitie om de digitale dienstverlening te versterken heeft zich vertaald naar een groei van de digitale volwassenheid ten opzichte van 2014. Een flinke groei richting 2017 is echter noodzakelijk, met name ten aanzien van de digitale dienstverlening aan ondernemers.

Service normen voor dienstverlening
Vanaf 2010 wordt door de BEL Combinatie ingezet op het werken met servicenormen voor dienstverlening. De normen voor dienstverlening zijn tot stand gekomen door ervaring en door middel van enquêtes onder cliënten. In de praktijk bleek meting van de gestelde normen niet goed mogelijk vanwege het ontbreken van de juiste software en omdat de normen op onderdelen niet meetbaar of praktisch bruikbaar waren. Daarnaast is binnen de BEL Combinatie gezocht naar de juiste verantwoordelijkheidsverdeling inzake de dienstverlening[21].Ook heeft het Klant Contact Centrum lange tijd een te lage bezetting gehad waardoor de ontwikkeling van de dienstverlening werd vertraagd.

Vanaf 1 januari 2016 is een nieuwe visie op dienstverlening door de BEL Combinatie in werking getreden, waarbij tevens een nieuwe set van servicenormen is ontwikkeld. Het werken met servicenormen heeft daardoor een impuls gekregen. De verwachting is dat medio 2016 de eerste meetresultaten bekend worden. Uit de cijfers van Waarstaatjegemeente.nl (2014) blijkt in ieder geval dat de inwoners bovengemiddeld tevreden zijn.

7.4 Gemeente als partner

Bij de rol van de gemeente als partner gaat het om de effectiviteit van de gemeente bij de samenwerking met omliggende gemeenten, verbonden partijen en bedrijven, instellingen en inwoners.

Zelfbeeld van het college van burgemeester en wethouders

Intergemeentelijke en regionale samenwerking
In verschillende samenwerkingsverbanden wordt samengewerkt bij het uitvoeren van wettelijke taken en regionale en bovenregionale vraagstukken. De governance van alle samenwerkingsverbanden kost veel tijd en geld en de grote bestuurlijke drukte die dit met zich mee brengt is te weinig effectief. De visie van het college is dat de bestuurlijke drukte beperkt kan worden door sommige regionale dossiers over te laten aan collega-bestuurders van andere gemeenten. Men is bereid om daartoe bevoegdheden over te dragen aan andere gemeenten.

De ambtelijke ondersteuning van het college op regionale dossiers wordt als kwetsbaar ervaren.

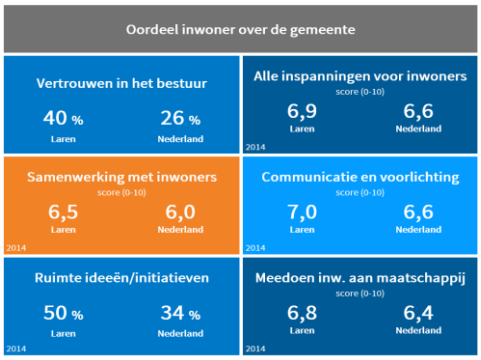
Omgevingsbeeld
Het contact met collegeleden is vanuit de diverse verenigingen goed. Men weet burgemeester en wethouders over het algemeen goed te vinden om zaken te regelen. Er zijn korte lijnen en er is veel persoonlijk contact. Positief vindt men ook dat collegeleden betrokken zijn bij de diverse activiteiten in Laren en zich daarbij laten zien. De zelfredzaamheid onder de bevolking is groot. Vrijwilligers spelen dan ook een belangrijke rol bij het instandhouden van diverse voorzieningen.

[21] Bron: Beleidsvisie Dienstverlening van de BEL Combinatie (2016)

Blijvend aandachtspunt is de onderlinge communicatie tussen de gemeente en verenigingen over het plannen en organiseren van evenementen. Momenteel wordt daarom, op initiatief van de wethouder, door de bewoners een kunst- en cultuurplatform in Laren opgericht om onder andere te zorgen voor een betere afstemming van de agenda's van de diverse evenementen.

Van het college wordt verwacht dat het ook op bovenlokaal niveau opkomt voor de belangen van de Larense bevolking. Ten aanzien van het asielzoeksercentrum in Crailo heeft het college dat prima gedaan. Inzake de verbreding van de N525 heeft het college dat richting de provincie in de ogen van de omgeving te weinig gedaan.

Uit onderzoeksresultaten (2014) welke zijn gepubliceerd op de website Waarstaatjegemeente.nl blijkt dat inwoners van Laren ten opzichte van inwoners van gemeenten kleiner dan 25.000 inwoners bovengemiddeld tevreden zijn over de gemeente als partner.



Bron: Waarstaatjegemeente.nl

Professioneel beeld

Intergemeentelijke en regionale samenwerking

De gemeente Laren werkt in verschillende verbonden partijen samen met andere gemeenten en provincies. In onderstaande tabel zijn de verbonden partijen en samenwerkingspartners weergegeven, inclusief de jaarbijdrage per verbonden partij.

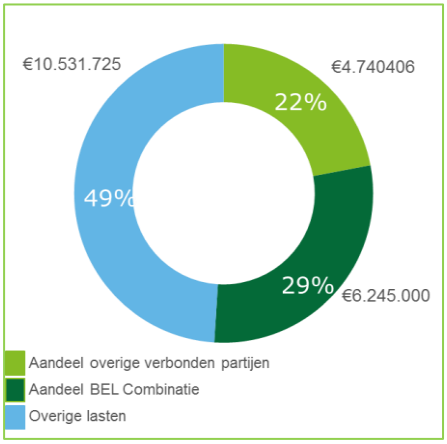
	Jaarlijkse bijdrage (2016)		Blaricum	Hilversum	Huizen	Wijdemern		Almere	Amsterdam	Dronten	Eemnes	Gooise Meren	Lelystad	Prov Flevoland	Prov. NH	Urk	Weesp	Zeewolde
Omgevingsdienst Flevoland Gooi en Vechtstreek	89.919		✓	✓	✓	✓		✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Gemeenschappelijke regeling BEL	6.245.000		✓								✓							
Regio Gooi en Vechtstreek	1.417.000		✓	✓	✓	✓						✓					✓	
Veiligheidsregio Gooi en Vechtstreek	775.709 33.806		✓	✓	✓	✓						✓					✓	
Gooiergracht en Vijzelgemaal Eemmeer	0		✓															
Werkvoorzieningsschap Tomingroep	1.578.262		✓	✓	✓	✓		✓			✓	✓					✓	
Gemeenschappelijke regeling uitvoering sociale zaken	774.170		✓		✓						✓							
Gemeenschappelijk orgaan volwassenen educatie	PM		✓	✓	✓	✓					✓	✓					✓	
Stichting Gooisch natuurreservaat	71.540		✓	✓	✓				✓			✓			✓			
Totaal	**10.985.406**																	

Bron: begroting 2016

Gemeente Laren werkt met 15 verschillende medeoverheden samen in 9 verbonden partijen. Bij alle verbonden partijen is ook de gemeente Blaricum betrokken. De door het college ervaren bestuurlijke drukte blijkt ook uit de tabel. In 6 van de 9 verbonden partijen participeren 7 overheden of meer.

Op het beleid en de bestedingen van de middelen door verbonden partijen heeft de gemeente minder rechtstreekse bestuurlijke invloed dan wanneer zij niet zou samenwerken. De zeggenschap wordt gedeeld met anderen. Samenwerken betekent dan ook voor een deel 'loslaten'.

In de naastgelegen diagram is een financieel beeld geschetst van het 'loslaten'. De bijdragen 2016 aan de verbonden partijen (€ 11 miljoen) zijn afgezet tegen de omvang van de begroting 2016 (lasten). Voor de gemeente Laren betreft 51% van de begroting de bijdragen aan verbonden parijen. Een groot deel (€ 6,2 miljoen) van deze bijdrage is voor de BEL Combinatie (29% van de begroting.).
Gemeente Laren heeft met de BEL Combinatie een andere relatie dan met overige verbonden partijen. De BEL Combinatie staat dichter bij de gemeente. De directe zeggenschap over deze verbonden partij is dan ook sterker dan bij andere verbonden partijen het geval is. Dit betreft met name het aspect beleidsvorming.



Bron: begroting 2016

In de governance van de BEL Combinatie is geregeld dat de deelnemende gemeenten eigen beleidsaccenten kunnen leggen (couleur locale). Voor de uitvoering daarvan is capaciteit beschikbaar of kan op verzoek van de gemeente capaciteit worden aangetrokken. De verminderde zeggenschap ten opzichte van een reguliere ambtelijke organisatie betreft voornamelijk de gedeelde zeggenschap over de bedrijfsvoering.

7.5 Gemeente als organisatie

Bij de gemeente als organisatie gaat het om de vraag in hoeverre de financiële en organisatorische randvoorwaarden aanwezig zijn voor het realiseren van de opgaven.

Zelfbeeld van het college van burgemeester en wethouders

Financiële positie
Het college ziet de financiële positie als enige belemmerende factor om de eigen ambities te realiseren. Daarbij is het college in hoge mate afhankelijk van de hoogte van de algemene uitkering. De afgelopen jaren heeft de financiële positie onder druk gestaan door teruglopende bijdragen van het rijk. De financiële positie is inmiddels weer verbeterd. Verdere versterking van de financiële positie is een speerpunt voor het college

Organisatie
De gemeentelijke organisatie van Laren is sinds 2008 ondergebracht bij de BEL Combinatie, de gezamenlijke ambtelijke uitvoeringsorganisatie (excl. sociaal domein). Hiervoor is gekozen met het oog op het behoud van de zelfstandigheid van de gemeente. De ambtelijke organisatie vindt het college overwegend voldoende voor de realisatie van de gemeentelijke opgaven. Wel ervaart het college enkele knelpunten. De knelpunten die worden ervaren hangen in de eerste plaats samen met de aard van de BEL Combinate als ambtelijke fusie organisatie. Drie gemeentebesturen op één ambtelijke organisatie is in de aansturing minder efficiënt en effectief en deze situatie vraagt voordurend aandacht voor de relatie en afstand tussen de besturen en ambtelijke organisatie. Maar tegenover dit nadeel staat voor de gemeente het voordeel van het behoud van zelfstandigheid.

Daarnaast is in de uitvoering de ambtelijke organisatie op onderdelen kwetsbaar. Deze kwetsbaarheid is met name ontstaan door bezuinigingen op de ambtelijke organisatie van de afgelopen jaren. De workload is daardoor bij sommige organisatie onderdelen te hoog en er is sprake van eenpitters in de organisatie. Deze situatie gaat soms ten koste van de kwaliteit van de werkzaamheden, of leidt tot zaken die noodgedwongen blijven liggen.

Er moet dan ook geïnvesteerd worden in de organisatie. Recent hebben de BEL-gemeenten dan ook extra middelen beschikbaar gesteld voor een noodzakelijke extra impuls aan de organisatie. Er wordt veel aandacht besteed aan verbeterpunten als houding en gedrag van medewerkers, het belang van

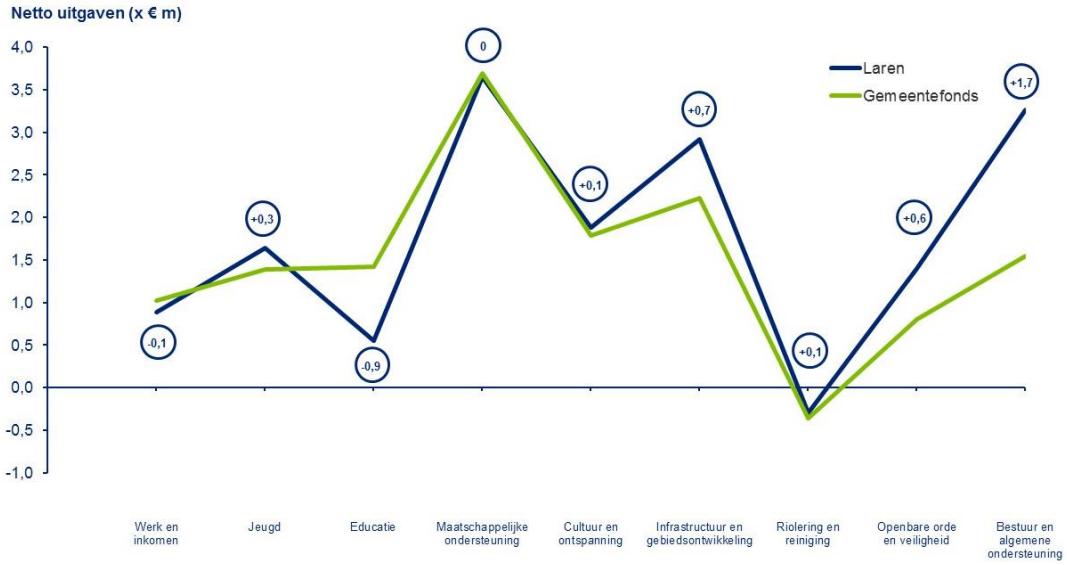
het gezamenlijk realiseren van resultaten en het ontwikkelen van politiek-bestuurlijke sensitiviteit en gevoel voor de ‘couleur locale’. Ook wordt gewerkt aan het dichter bij elkaar brengen van gemeenten en werkorganisatie door een andere wijze van aansturing (directiestructuur).

De doorontwikkeling van de organisatie heeft prioriteit en biedt een oplossing voor de knelpunten. Sowieso wordt permanent gekeken of structuur, werkprocessen en ambtelijke capaciteit en kwaliteit voldoende zijn toegesneden op de opgaven op korte en middellange termijn.

Professioneel beeld

Financiële randvoorwaarden
Het kunnen realiseren van de gemeentelijke opgaven hangt in belangrijke mate samen met de beschikbaarheid van financiële middelen. Hieronder is een analyse opgenomen van a) de besteding en de herkomst van de middelen op basis van cijfers van het ministerie van BZK (begroting 2016) en b) de financiële positie van de gemeente aan de hand van de BBV-kengetallen (begroting 2016).

Allocatie van middelen
Onderstaande grafiek geeft weer hoe de netto-uitgaven (lasten minus baten) van de gemeente zich verhouden tot de inkomsten uit het gemeentefonds. Het gemeentefonds is ingedeeld naar beleidsclusters. Per beleidscluster ontvangt de gemeente Laren een bedrag. Dit bedrag is enerzijds gebaseerd op de demografische, sociale en fysieke kenmerken van de gemeente en anderzijds op het gemiddelde bestedingspatroon van gemeenten. De bedragen per cluster zijn geen richtlijn, gemeente Laren beslist zelf aan welke taken zij de beschikbare middelen koppelt. Wel geeft een verschillenanalyse tussen het gemeentefonds en de uitgaven van de gemeente inzicht in de allocatie van de beschikbare middelen en daarmee een indicatie van de accenten van het beleid.



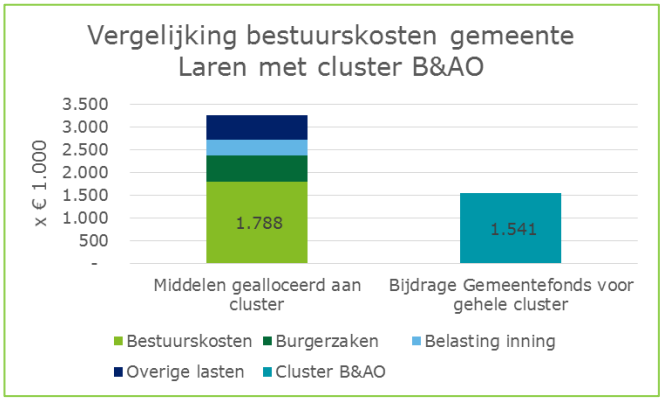
Bron: begrotingsanalyse 2016 (BZK)

In vergelijking met de beleidsclusters van het gemeentefonds geeft de gemeente Laren vooral minder geld uit aan educatie. Meer geld wordt vooral uitgegeven aan de beleidsclusters infrastructuur en gebiedsontwikkeling, openbare orde en veiligheid en bestuur en algemene ondersteuning. Per saldo zijn de netto-uitgaven van de gemeente Laren € 2,5 miljoen hoger dan de bijdrage uit het gemeentefonds.

De hogere uitgaven ten opzichte van de algemene uitkering uit het gemeentefonds worden gedekt door middel van eigen inkomstenbronnen. De extra inkomsten die de gemeente hiermee genereert bedragen eveneens € 2,5 miljoen. De gemeente Laren dekt de hogere uitgaven ten opzichte van de algemene uitkering door hogere OZB-inkomsten (€ 0,8 miljoen), overige eigen middelen (precario en rentebaten: € 1,3 miljoen) en door de inzet van reserves (€ 0,4 miljoen). In onderstaand figuur is dit weergegeven.

Bron: begrotingsanalyse 2016 (BZK) en begroting 2016

De grootste afwijking in uitgaven ten opzichte van de beleidsclusters van het gemeentefonds is op het cluster bestuur en algemene ondersteuning (B&AO). Dit cluster is relevant voor het thema bestuurskracht, omdat het een indicator is van de kosten van het bestuurlijk systeem. De gemeente Laren geeft binnen dit cluster € 1,7 miljoen meer uit dan de bijdrage uit het gemeentefonds. Uit nadere analyse blijkt dat deze hogere uitgaven voor een belangrijk deel betrekking hebben op extra bestuurskosten[22]. In onderstaande grafiek is het aandeel bestuurskosten binnen het cluster weergegeven en zijn de aan bestuurskosten gealloceerde middelen afgezet tegen het bedrag dat via het gemeentefonds voor het gehele cluster B&AO wordt ontvangen. Andere onderdelen van het cluster zijn: burgerzaken, belasting inning en overig[23].



Bron: begrotingsanalyse 2016 (BZK) en eigen bewerking

In de grafiek is zichtbaar dat er meer middelen worden gealloceerd aan bestuurskosten[24] (€ 1,8 miljoen) dan de totale omvang van de bijdrage uit het gemeentefonds voor het gehele cluster (€ 1,5 miljoen).

Samenvattend: van de extra in de begroting beschikbare middelen van € 2,5 miljoen is een aanzienlijk deel gealloceerd aan het cluster B&AO (€ 1,7 miljoen) en daarbinnen aan extra bestuurskosten. De extra middelen in de begroting worden daarnaast vooral gealloceerd aan infrastructuur en gebiedsontwikkeling en openbare orde en veiligheid. Dat betekent dat voor andere beleidsclusters minder middelen beschikbaar zijn. In Laren betreft dit voornamelijk het cluster educatie.

<u>Financiële analyse</u>

De financiële positie van de gemeente Laren hebben wij geanalyseerd aan de hand van de financiële kengetallen zoals die zijn opgenomen in het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV). In het BBV is bepaald dat gemeenten een basisset van zes financiële kengetallen[25] moeten opnemen in de

[22] Bestuurskosten betreffen de volgende onderdelen van de begroting: de functies bestuursorganen (001), bestuursondersteuning voor het college van B&W (002), bestuurlijke samenwerking (005) en bestuursondersteuning voor de raad en rekenkamer (006)
[23] o.a. saldi kostenplaatsen en de post onvoorziene uitgave
[24] Deze bevinding is overigens in lijn met eerdere studies die hebben aangetoond dat uitgaven bestuurskosten bij gemeenten met een kleine omvang relatief hoog zijn: http://www.dnb.nl/en/binaries/ESB%204%20juni%202015%20-%20optimale%20schaal%20gemeenten%20-%20%20344-347_BIKKER_tcm47-324255.pdf
[25] De definities van de kengetallen zijn in bijlage 5 toegelicht.

begroting en de jaarstukken. Deze kengetallen geven in samenhang een beeld van de financiële positie van de gemeente. In onderstaande tabel hebben wij de kengetallen van de gemeente Laren vergeleken met de referentiegemeenten en de normering voor het risiconiveau per kengetal zoals die in het kader van het financieel toezicht wordt gehanteerd door de provincie.

Kengetal	Begroting 2016 Laren	Gemiddelden 5 referentie gemeenten	Minst risicovol	Gemiddeld risicovol	Meest risicovol
Netto schuldquote	59%	46%	<90%	90-130%	>130%
Netto schuldquote gecorrigeerd voor alle verstrekte leningen	33%	36%	<90%	90-130%	>130%
Solvabiliteitsratio	26%	41%	>50%	20-50%	<20%
Structurele exploitatieruimte	0,10%	7,53%	>0%	0%	<0%
Grondexploitatie	1%	13%	<20%	20-35%	>35%
Belastingcapaciteit	104%	73%	<95%	95-105%	>105%

Bron: begroting 2016 en eigen bewerking

De gemeente Laren valt bij de meeste kengetallen in de categorie *minst risicovol*. Dit zijn de netto schuldquote (2x), structurele exploitatie ruimte en de grondexploitatie. Dit wil zeggen dat de gemeente respectievelijk relatief weinig schulden heeft, dat de begroting sluitend is en dat de gemeente relatief weinig risico's loopt binnen de grondexploitatie, omdat de voorraad grond relatief beperkt is. Ten opzichte van de referentiegemeenten valt vooral op dat de structurele exploitatie ruimte beperkt is. Dit maakt dat de begroting van de gemeente Laren ten opzichte van de referentiegemeenten minder ruimte biedt voor het opvangen van tegenvallers.

Er zijn twee kengetallen die *gemiddeld risicovol* zijn. Dit zijn de belastingcapaciteit en de solvabiliteit. Het solvabiliteitsratio is een indicator voor de verhouding tussen eigen en vreemd vermogen. Het percentage van 26% geeft aan dat de gemeente Laren een gemiddeld risico loopt in termen van financiële weerbaarheid. Er is sprake van een relatief hoge schuld ten opzichte van het eigen vermogen (de reserves). De referentiegemeenten presteren met 41% beter, maar vallen in dezelfde risicocategorie.

Ook het kengetal belastingcapaciteit valt in de categorie *gemiddeld risicovol*, op de grens naar de categorie *meest risicovol.* Het kengetal geeft weer dat de woonlasten hoog zijn, ook in vergelijking met de referentiegemeenten. In onderstaande tabel zijn de woonlasten voor een meerpersoons huishouden gespecificeerd.

	Laren	Referentie-gemeenten
Woonlasten meerpersoonshuishouden	**1.108**	**753**
OZB	649	293
Afvalstoffenheffing: tarief mph	272	251
Rioolheffing: tarief mph	187	209
Gemiddelde woningwaarde 2015	538.000	250.600
OZB: tarief woningen	0,11920	0,12678
OZB: tarief niet woningen	0,21940	0,18510

Bron: Coello Atlas, CBS en websites gemeenten

Op de ranglijst van Coelo is Laren één van de duurste gemeenten. Dit komt tot uitdrukking in plaats 393, waarbij de minst dure gemeente van Nederland op plaats 1 staat. De referentiegemeenten kennen gemiddeld aanzienlijk lagere woonlasten. De hoge woonlasten komen voort uit de OZB. De hoge OZB wordt enerzijds bepaald door de hoge gemiddelde WOZ-waarde van woningen (het tarief voor woningen is relatief laag), maar hangt ook samen met het uitgavenniveau van de gemeente, aangezien de OZB een algemeen dekkingsmiddel is. In het collegeprogramma van gemeente Laren is overigens vastgelegd dat de lasten voor de inwoners niet zullen stijgen.

Organisatorische randvoorwaarden
De belangrijkste doelstellingen van de BEL Combinatie zijn de verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening en het verminderen van de kwetsbaarheid van de ambtelijke organisatie. Uit het onderzoek komt naar voren dat deze doelstellingen onder druk staan. Dat komt vooral voort uit de bezuinigingen die in 2012 en 2013 zijn doorgevoerd. In totaal is € 1,1 miljoen op de organisatie bezuinigd.

Uit de interviews en documenten komt naar voren dat de organisatie op onderdelen door met name bezuinigingen en lastig in te vullen vacatures een te magere bezetting heeft en dat dit effect heeft op de kwaliteit van de ambtelijke ondersteuning aan de college's. Delen van de organisatie die te maken hebben (gehad) met deze situatie zijn Financiën, Klant Contact Centrum, Openbare Werken en Verkeer en Vervoer.

Op diverse fronten wordt in de organisatie geïnvesteerd om de kwetsbaarheid te verminderen, de organisatie en de dienstverlening te verbeteren en de aansturing van de BEL Combinatie vanuit de drie gemeentem te verbeteren. Onder de noemer doorontwikkeling BEL organisatie lopen diverse initiatieven. Hiervoor is budget beschikbaar gesteld. Ook in het jaarverslag 2015 van de BEL Combinatie komt naar voren dat de verbetering van de bedrijfsvoering de volle aandacht heeft. Voorbeelden van de initiatieven zijn:

- Het strategisch personeelsbeleid waarmee een kwaliteitsimpuls voor medewerkers wordt beoogd;
- Investeren in ICT en digitale dienstverlening met het oog op kwaliteitsverbetering en het beheersbaar houden van de toenemende ICT kosten. In dit kader is een CIO aangesteld;
- Overgang van de beleidsregisseurs van de drie gemeenten naar de BEL Combinatie met als doelstelling de stroomlijning van de bestuursadvisering;
- De kwaliteitsverbetering door uitbreiding op strategische formatie. Deze operatie is in 2013 en 2014 ingezet in combinatie met de bezuinigingen, maar nog niet geheel gerealiseerd.

De toegestane formatie van de BEL Combinatie is in 2015 is door de beoogde uitbreding van de strategische formatie toegenomen van 169 naar 174 fte[26]. Uit de jaarstukken 2015 blijkt een relatief hoog aandeel inhuur: meer dan 20% van de formatie. Dit komt enerzijds voort uit (moelijk vervulbare) vacatureruimte. Daarnaast wordt binnen de BEL Combinatie op onderdelen gewerkt met langduriger flexibele inzet, omdat tijdelijk specifieke expertise nodig is en/of omdat de gevraagde competenties niet beschikbaar zijn op de arbeidsmarkt. De hierboven genoemde CIO is daar een voorbeeld van.

[26] Uit de personeelsmonitor van A+O fonds (2015) blijkt dat de norm voor een gemeentelijke organisatie die werkt voor ca. 30.000 inwoners 183 fte is. Er moet bij de vergelijking van de formatie wel rekening worden gehouden met het feit dat de uitvoering van het sociaal domein bij gemeente Huizen is belegd.

7.6 Conclusie lokale bestuurskracht

Uit het omgevingsbeeld en het professioneel beeld blijkt dat de bestuurskracht van de gemeente Laren per saldo voldoende is. De gemeente bereikt resultaat, het voorzieningenniveau is hoog en de inwoners zijn bovengemiddeld tevreden. De woonlasten en bestuurskosten zijn echter hoog. De gemeente moet de zeggenschap over een belangrijk deel van de begroting delen met samenwerkingspartners. Daarbij moet worden aangetekend dat hieronder ook de BEL Combinatie valt. Ten opzichte van andere verbonden partijen is daar de invloed van van de gemeente op het beleid relatief groot. De BEL Combinatie is kwetsbaar gebleken, wat ondanks de ingezette verbeteringen in de organisatie en de governance een blijvend aandachtspunt is. Het zelfbeeld van de gemeente is positief, waarbij de kwetsbaarheid van de ambtelijke organisatie en het ambtelijk construct wordt onderschreven.

De gemeente Laren laat zien dat zij in staat is de lokale ambities in uitvoering te nemen en te realiseren. Het behoud van het dorpse karakter en de kwaliteit van de voorzieningen in het dorp staat in de gemeente centraal. Het voorzieningenniveau is hoog gelet op de schaal van de gemeente en heeft deels een bovenlokale uitstraling. Daarbij wordt in belangrijke mate gesteund op de samenleving die als vrijwilliger en soms ook als financier bijdraagt aan het voorzieningenniveau. Dit vraagt om korte lijnen tussen gemeente en samenleving en laagdrempeligheid van het gemeentebestuur. Het college speelt hier goed op in, de tevredenheid van de bewoners over de gemeente als bestuurder en partner is in de gemeente Laren bovengemiddeld.

Over de dienstverlening zijn de bewoners van de gemeente bovengemiddeld tevreden. Desondanks is de ontwikkeling van de digitale dienstverlening aan bewoners en met name ondernemers een belangrijk aandachtspunt. Met het oog op de vereisten per 2017 scoort de gemeente laag. De gemeente bevindt zich in de lagere regionen ten opzichte van de Nederlandse gemeenten. Inmiddels is de verdere kwaliteitsverbetering op dit gebied vanuit de BEL Combinatie in gang gezet.

De BEL Combinatie is kwetsbaar gebleken door de bezuinigingen die de afgelopen jaren zijn doorgevoerd. Dit blijkt uit het zelfbeeld van de colleges en het professioneel beeld. Er wordt nu weer geïnvesteerd in de organisatie, waarbij uitbreiding van de strategische formatie, kwaliteitsverbetering van medewerkers en processen en aansturing vanuit de drie BEL-gemeenten belangrijke speerpunten zijn. De resultaten van deze investeringen hebben wij in het kader van dit onderzoek niet kunnen meten. Wel zijn wij van mening dat de uitgezette lijnen een positieve bijdrage leveren aan de ontwikkeling van de BEL Combinatie. Desondanks zijn wij van mening dat de kwetsbaarheid van de organisatie een blijvend aandachtspunt is. Risicofactoren zijn de (regie)vraagstukken die voortkomen uit de samenwerkingsverbanden, nieuwe ontwikkelingen die stapelen op bestaande ontwikkelingen (nieuwe Omgevingswet) en de ontwikkeling van het rijksbeleid ten aanzien van het gemeentefonds.

In financiële zin vertoont de gemeente op dit moment geen grote risicogebieden. Een attentiepunt is dat een substantieel deel van de begroting de bijdragen aan verbonden partijen betreft (BEL Combinatie 29%, overige verbonden partijen 22% van de begroting). Dit deel van de begroting is door de gemeente Laren slechts beperkt beïnvloedbaar, omdat de zeggenschap op de kosten, en het beleid, met anderen moet worden gedeeld (bij de deelname aan de BEL Combinatie betreft de verminderde zeggenschap vooral de bedrijfsvoering). De gemeente ziet dit als een nadeel dat als voordeel behoud van zelfstandigheid met zich meebrengt.

De gemeente heeft hoge woonlasten in combinatie met hoge bestuurskosten. De woonlasten behoren tot de hoogste van Nederland. Door extra OZB-opbrengsten (€ 0,8 miljoen) en de inzet van overige eigen middelen heeft de gemeente € 2,5 miljoen extra te besteden. Een belangrijk deel hiervan (€ 1,7 miljoen) wordt gealloceerd aan extra kosten voor bestuur en algemene ondersteuning, waaronder bestuurskosten.

8. Gemeente Wijdemeren

8.1 Algemene schets

In 2002 uit fusie ontstane gemeente met kernen met eigen identiteit waar wonen en recreatie belangrijkste functies zijn

De gemeente Wijdemeren is op 1 januari 2002 ontstaan door samenvoeging van de gemeenten Loosdrecht, 's-Graveland en Nederhorst den Berg. De gemeente staat vooral bekend om het plassengebied, het oppervlakte binnenwater ligt met 2.870 m² dan ook aanzienlijk hoger dan het gemiddelde oppervlakte binnenwater van de referentiegemeenten van 442 m².

Gemeente Wijdemeren groeit de komende decennia licht en vergrijst sterk

De gemeente Wijdemeren kent een inwonersaantal van 23.275. Tot 2040 groeit de bevolking naar verwachting met ruim 1.000 inwoners. Daarbij is sprake van een stijging van het aantal 0-19 jarigen, een daling van het aantal 20-64 jarigen en een forse stijging van het aantal inwoners in de leeftijdscategorie 65 jaar en ouder. De procentuele verdeling in leeftijdscategorieën zal dan ook flink wijzigen. Het percentage inwoners in de leeftijdscategorie 0-19 jaar zal nagenoeg gelijk blijven. Het percentage inwoners in de leeftijdscategorie 20-64 jaar zal echter flink afnemen, van 56,4% in 2012 tot 46,4% in 2040. De categorie 65 jaar en ouder daarentegen zal stijgen met zo'n 10% van 20,6% in 2012 tot 30,5% in 2040. Het totaal overzicht is opgenomen in bijlage 2. De vergrijzing zet ook in de periode 2030-2040 nog door (net als in de gemeente Huizen), terwijl in veel andere gemeenten de piek van de vergrijzing naar verwachting in 2030 zal liggen. De gemeente Wijdemeren zal hier ook rekening mee dienen te houden voorzover het gaat om de voorzieningen voor de diverse leeftijdscategorieën.

Aantal inwoners

2016	*2040*
23.275	24.600

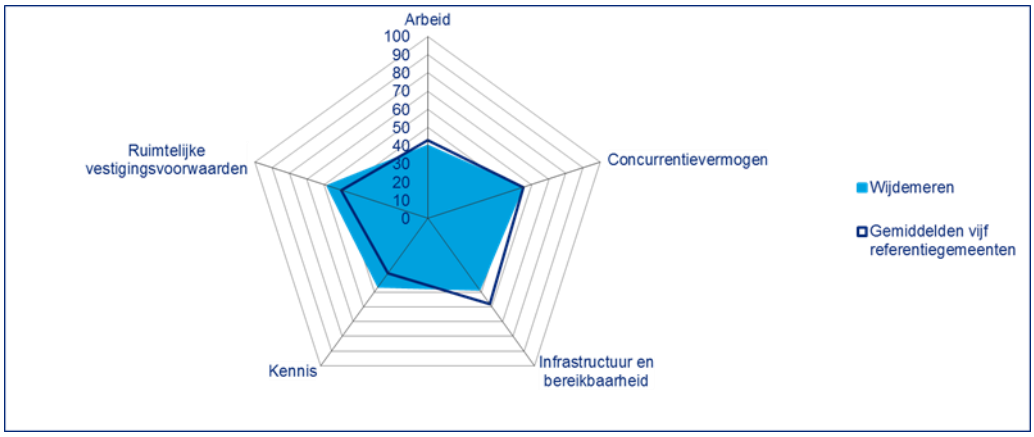
De gemeente Wijdemeren kent een goede sociale structuur, het economisch kapitaal is goed

De sociale structuur van een gemeente wordt bepaald op basis van criteria van het Ministerie van Binnenlandse Zaken. Hierin wegen uitkeringsontvangers, huishoudens met een laag inkomen, minderheden en bijstandontvangers mee. De gemeente Wijdemeren en de referentiegemeenten scoren op het gebied van de sociale structuur goed.

Het gemiddelde inkomen van de inwoners van Wijdemeren (€ 40.400) is ten opzichte van de referentiegemeenten (€ 40.200) iets hoger. De belangrijkste kengetallen wijken enigszins af van de referentiegemeenten. De grootste afwijking is het aantal uitkeringsontvangers, in Wijdemeren ligt dit lager dan het gemiddelde van de referentiegemeenten. In Wijdemeren is het 4,4% van de totale bevolking en het gemiddelde van de referentiegemeenten is 4,8%. Het aantal huishoudens met een laag inkomen in Wijdemeren ligt met 2.500 huishoudens hoger dan het gemiddelde van de referentiegemeenten met 2.360. Wat betreft banen scoort Wijdemeren met 7.830 lager dan het gemiddelde van de referentiegemeenten met 8.090. Dit is ook terug te zien in het getoonde spinnenweb diagram.

Aantal banen

Gemeente Wijdemeren	*Referentie-gemeenten*
7.830	8.090



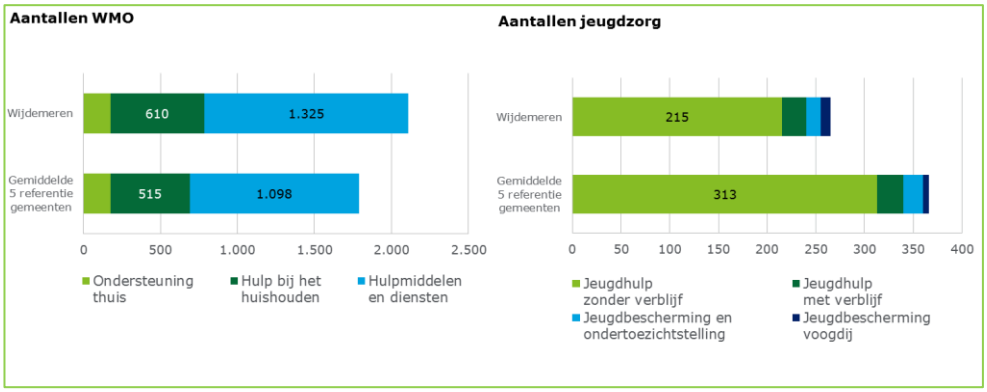
Bron: nationale monitor duurzaamheid 2015

Dit diagram geeft een beeld van het economisch kapitaal in een gemeente. Het economisch kapitaal bestaat uit een aantal indicatoren die in samenhang weergegeven kunnen worden, deze zijn weergegeven in bijlage 3. In vergelijking met de referentiegemeenten wordt naast het kleine verschil in arbeid met name het positieve verschil in ruimtelijke vestigingsvoorwaarden en kennis zichtbaar. Op infrastructuur en bereikbaarheid is er een negatief verschil, de gemeente Wijdemeren scoort hier slechter. Op economisch gebied kan recreatie, gezien het grote plassengebied, een aantrekkende functie vervullen voor Wijdemeren. Met name het tekort aan infrastructuur op dit terrein moet verder ontwikkeld worden.

Daarnaast is door de gemeente Wijdemeren aangegeven dat zij met het project Loosdrechts Terras een centrumfunctie willen realiseren voor Loosdrecht. In het dorpscentrum van Loosdrecht is ruimte voor woningen, winkels en bedrijven. Er wordt binnen de gemeente Wijdemeren ook een aantal nieuwbouw projecten uitgevoerd: Ter Sype, Nedervecht en Groenewoud waar naast het bouwen van woningen ook het creëren van een natuur- recreatiegebied onderdeel uitmaakt van het project. Daarnaast is de gemeente bezig met de herontwikkeling van een winkelcentrum: de Meenthof en een bouwplan voor het oude Unilever terrein. Deze initiatieven bevorderen zowel recreatie als potentiele banen.

Op het gebied van Wmo is de opgave relatief groot en op het gebied van jeugdzorg is de opgave relatief beperkt

In onderstaande grafieken is het beroep op de voorzieningen in het kader van de Wmo en de jeugdzorg vergeleken met de referentiegemeenten (cijfers 2015). Wat betreft de Wmo valt op dat de gemeente Wijdemeren vooral in de categorie hulpmiddelen en diensten meer hulpmiddelen verstrekt dan het gemiddelde van de referentiegemeenten. In het raadsakkoord wordt aangegeven dat iemand krijgt wat nodig is om mee te doen in onze samenleving. De aantallen bij jeugd liggen met name bij jeugdhulp zonder verblijf aanzienlijk onder het gemiddelde van de referentiegemeenten. Dit kan een indicatie zijn dat de opgave van de gemeente op het gebied van jeugd minder groot is.



Bron: CBS

8.2 Gemeente als bestuurder

Bij de gemeente als bestuurder gaat het over de vraag in hoeverre de gemeente een duidelijke visie en heldere ambities ten aanzien van de lokale opgaven voor ogen heeft en in staat is deze daadwerkelijk te realiseren.

Zelfbeeld van het college van burgemeester en wethouders

Het college kenmerkt zich als een ‘doe-gemeente’. De belangrijkste lokale opgaven/ambities op de korte en middellange termijn zijn in eerste instantie vooral het uitvoeren van de wettelijke taken, waarbij het realiseren van het hoogstnoodzakelijke centraal staat. Belang wordt gehecht aan o.a. verdergaande digitalisering, modernisering van de begrotingsbehandeling en uitvoering van vastgesteld gemeentelijk beleid. De eigen ambities van de gemeente op de autonome taakgebieden zijn beperkt, hoewel de noodzaak van investeringen op het gebied van toerisme en recreatie, accommodaties, kernenbeleid of verkeer en vervoer wel degelijk worden gevoeld.

Belangrijke concrete resultaten over de periode 2014 tot heden zijn o.a. de transities in het sociaal domein, participatietrajecten openbare ruimte, infrastructuur voldoet aan zorgplicht, actualiseringsslag bestemmingsplannen, een gebiedsvisie voor Polder Kortenhoef, realisatie van enkele woningbouwlocaties en een opgesteld woonbehoefte-onderzoek.

Het college is van oordeel dat in de afgelopen jaren in overwegende mate de gestelde doelen zijn gehaald, maar dat tegelijkertijd diverse projecten niet of onvoldoende van de grond zijn gekomen. Zo is er in 2013 wel een Structuurvisie vastgesteld, maar een langetermijnvisie over wat de gemeente bijvoorbeeld wil ten aanzien van accommodatiebeleid en aanpak van uitdagingen op het gebied van recreatie en toerisme, is tot nu toe niet tot stand gekomen. Wél is het beleids- en bestuursinstrumentarium nu nog goed genoeg om de lokale opgaven uit te kunnen voeren, maar het instrumentarium is minder geschikt om snel te kunnen anticiperen op nieuwe ontwikkelingen, zodat alleen reactief en niet proactief gehandeld kan worden. Dit maakt het moeilijker om (bij) te sturen.

Omgevingsbeeld
Voor het omgevingsbeeld zijn gesprekken gevoerd met de volgende instellingen: Inovum, Amaris, Adviesraad Sociaal Domein, Platform Recreatie en Toerisme en de Ondernemersvereniging.

De realisatie van de dagbesteding in Nederhorst den Berg (Ontmoetingsplein De Kuijer) wordt gezien als een goed voorbeeld van een resultaat waarbij het college heeft gefaciliteerd in de totstandkoming. Het college heeft voor de totstandkoming van deze voorziening in de ogen van de omgeving echt een inspanning willen leveren.

Men geeft aan te merken dat de financiële mogelijkheden van de gemeente niet heel groot zijn en de ambtelijke organisatie te klein en te kwetsbaar. Daardoor is de ruimte tot het realiseren van ideeën beperkt. Zo ontstond vanuit de samenleving een initiatief voor een restaurant voor de sociaal meest kwetsbare groep inwoners. Dit ging uiteindelijk niet door, omdat de gemeente geen bijdrage kon leveren. Op het gebied van recreatie en toerisme wordt de samenwerking als stroef ervaren (bijvoorbeeld dorpscentrum Oud Loosdrecht, ASR terrein, Driesprong). Van de gemeente verwacht men dat sneller wordt doorgepakt.

Professioneel beeld
Naast het beeld van het college over de prestaties van de gemeente als bestuurder is er ook een analyse gemaakt van het raadsakkoord in combinatie met de begrotingen 2015 en 2016 en de jaarrekening 2015. Het raadsakkoord heeft als thema ‘De samenleving centraal’ en is opgebouwd uit een beschrijving van doelen op hoofdlijnen afzonderlijk voor elk programma. Bij enkele programma’s worden concrete doelen genoemd.

De ambities in het Raadsakkoord zijn beperkt, in het akkoord zijn onderstaande passages opgenomen:

- Wij willen inzetten op het stimuleren en faciliteren van initiatieven van inwoners en ondernemers, waarbij overigens wel rekening wordt gehouden met de beperkte middelen.
- Ambities zijn vanwege beperkte middelen bescheiden gehouden.

In het Raadsakkoord is verder benoemd dat samenwerking onontbeerlijk is. De belangrijkste argumenten hierbij zijn meer efficiency en kwaliteit. Resultaten en lopende dossiers op dit gebied zijn:

- De cultuurnota uit 2009 wordt geactualiseerd in samenwerking met de Regio Gooi en Vechtstreek op te stellen. In 2015 is deze samenwerking gestart en in 2016 zal worden gewerkt aan de totstandkoming van de cultuurnota.
- De procedures rondom bestemmingsplannen worden vereenvoudigd. De voorbereidingen hiervoor zijn getroffen. Hierbij wordt samenwerking gezocht in de Regio Gooi en Vechtstreek en met de gemeente Hilversum.
- Deelname regionaal werkgeversservicepunt is gerealiseerd.

Enkele andere resultaten waarover in de documenten verslag wordt gedaan:

- Het aanpakken van verkeersonveilige situaties is in gang gezet. De prioriteiten zijn in kaart gebracht en ongeveer de helft van de projecten is afgerond. Het is de bedoeling dat de projecten aan het einde van de collegeperiode volledig zijn afgerond.
- In 2015 heeft de raad een duurzaamheidsnota vastgesteld.
- Op het gebied van natuur en recreatie komen de geplande doelen, waaronder het aanpakken van de Loosdrechtse Plassen niet tot stand. Het ontbreekt in de gemeente aan capaciteit en de middelen voor deze grote opgave.

8.3 Gemeente als dienstverlener

Bij de rol van de gemeente als dienstverlener gaat het om de mate waarin de gemeente in staat is om de normen voor dienstverlening aan inwoners en bedrijven te realiseren.

Zelfbeeld van het college van burgemeester en wethouders
Met de huidige ambtelijke capaciteit kan net worden voldaan aan de wettelijke taken. Mede door de positieve houding van het ambtelijk apparaat, kunnen ondanks de krappe capaciteit behoorlijke resultaten bereikt worden. Wel leidt de krappe capaciteit er toe dat de gemeente moet accepteren dat de procedures van dienstverlening op het gebied van ruimtelijke ordening en economische zaken langer duren dan wenselijk.

Omgevingsbeeld
De omgeving ervaart de dienstverlening[27] door de gemeente overwegend als te weinig constructief, te traag en aan de formele kant. Complexere aanvragen voor bouwvergunningen van ondernemingen komen relatief snel in de sfeer van afwijzing terecht, ook na aanpassing. Wat wordt gemist vanuit de omgeving is dat door de gemeente wordt aangegeven hoe het dan wel kan.

Evenementenvergunningen worden soms pas afgegeven op de dag van het evenement, terwijl de aanvraag al maanden eerder is gedaan. Daarbij wordt te weinig afstemming ervaren inzake de handhaving van de vergunning, wat tot verrassingen kan leiden bij de organisatie van de evenementen.

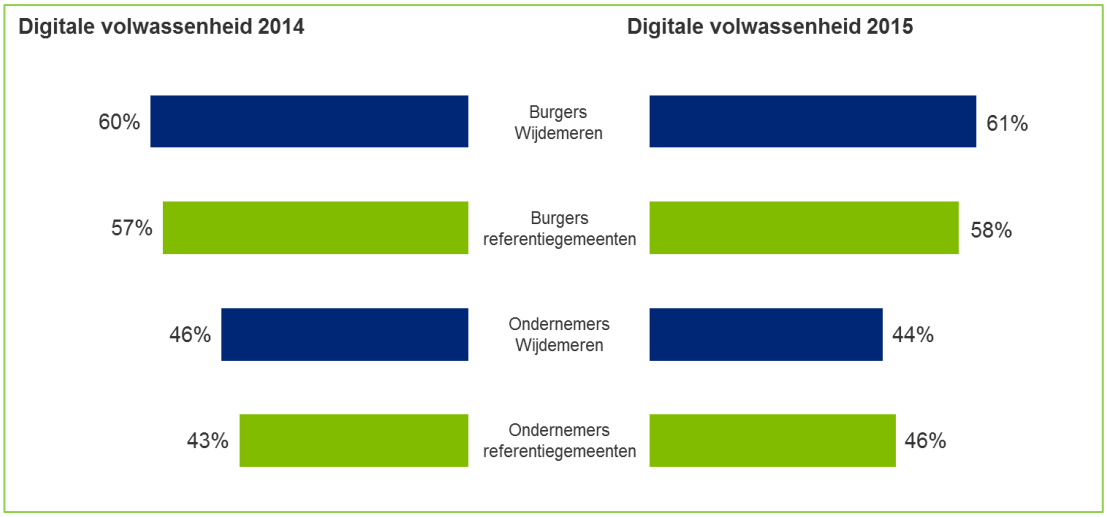
De digitale dienstverlening via de gemeentelijke website wordt als voldoende ervaren. Wel wordt ruimte voor verbetering gezien qua gebruiksvriendelijkheid: formulieren voor evenementenvergunning zijn te krap voor grotere evenementen.

Professioneel beeld

Digitale dienstverlening
Het versterken van de digitale dienstverlening is een speerpunt van het college. De digitalisering van diensten is voor alle gemeenten de komende periode een opgave. In het regeerakkoord is als belangrijke doelstelling opgenomen dat de dienstverlening door de overheid beter moet. Bedrijven en burgers kunnen uiterlijk in 2017 zaken die ze met de overheid doen, zoals het aanvragen van een vergunning, digitaal afhandelen. In 2017 moet elk formulier dat per post kan worden ingestuurd ook digitaal beschikbaar zijn, waarbij bij voorkeur een digitaal formulier wordt aangeboden met een hoog volwassenheidsniveau.

In 2014 en 2015 is er door Deloitte in opdracht van het ministerie van BZK onderzoek gedaan naar de digitale volwassenheid van alle gemeenten. In bijlage 4 wordt het begrip digitale volwassenheid nader toegelicht. In de onderstaande grafiek is de score van de gemeente Wijdemeren opgenomen.

[27] Gemeente Huizen doet niet mee aan de site Waarstaatjegemeente.nl



Bron: meting aanbod digitale dienstverlening 2015

De gemeente Wijdemeren is in 2015 ten opzichte van 2014 nagenoeg gelijk gebleven op zowel de producten voor burgers als de producten voor ondernemers. De minimale groei is opvallend aangezien de doelstelling is om meer te digitaliseren. De gemeente Wijdemeren scoort daarnaast op beide onderwerpen iets boven het gemiddelde van de referentiegemeenten. Deze gemeenten zijn dus iets minder ver met de digitale dienstverlening. Van alle onderzochte gemeenten (393) staat Wijdemeren in 2015 op plaats 216 (2014:155) en scoort daarmee in de middenmoot. De positie op de ranglijst is echter wel verslechterd.

Ter illustratie: een score van ongeveer 66% houdt in dat de gemeente veel producten aanbiedt waarbij er minimaal de mogelijkheid is om digitaal de aanvraag in te dienen door middel van bijvoorbeeld een web-formulier. Een score van 33% betekent o.a. dat er nog geprint moet worden.

Servicenormen voor dienstverlening
Algemene servicenormen zijn bij de gemeente Wijdemeren vastgesteld voor de organisatie in een dienstverleningsovereenkomst van het klantcontactcentrum. Het klantcontactcentrum van de gemeente Wijdemeren is sinds maart 2012 ingericht en is onder meer verantwoordelijk voor de receptie, telefoon, registreren en beantwoorden brieven en e-mails, etc. De centrale gedachte achter het klantcontactcentrum is om de klant één loket te bieden waar men met alle vragen terecht kan en waar zo veel mogelijk vragen ook direct beantwoord kunnen worden.

In de algemene vastgestelde servicenormen is vastgelegd dat het klantcontactcentrum minimaal 80% van alle vragen en verzoeken moet kunnen afhandelen. Hiervoor heeft de gemeente Wijdemeren een aantal stappen gezet, zoals het aanschaffen van een klantcontactsysteem en het verder trainen van haar medewerkers. Een aantal van de servicenormen heeft de gemeente Wijdemeren tevens opgenomen in programma 1 van haar planning & control stukken. Met een beantwoording van 79% voldoet de gemeente Wijdemeren bijna aan de gestelde norm van 80%. Ook andere servicenormen zoals wachttijden burgerzaken, wachttijden afhandeling klacht, etc. worden veelal behaald of laten slechts een geringe afwijking zien.

8.4 Gemeente als partner

Bij de rol van de gemeente als partner gaat het om de effectiviteit van de gemeente bij de samenwerking met omliggende gemeenten, verbonden partijen en bedrijven, instellingen en inwoners.

Zelfbeeld van het college van burgemeester en wethouders

Intergemeentelijke en regionale samenwerking
Het college is van mening dat samenwerking met andere gemeenten een steeds belangrijkere rol gaat spelen. Om resultaten te bereiken in een complexer wordende samenleving en om voordelen te realiseren in termen van kwaliteit, kosten en kwetsbaarheid. Aldus is de gemeente volgens het

college gebaat bij een verdergaande samenwerking in de regio. De gemeente heeft daarbij de oriëntatie verlegd van samenwerking met Weesp en Stichtse Vecht (SWW) naar de Gooi en Vechtstreek.

De regionale samenwerking in de Gooi en Vechtstreek wordt als urgent gezien op de dossiers verkeer & vervoer, economie en wonen en veiligheid. Gezamenlijk moet een vuist worden gemaakt om op deze dossiers de belangen van de regio te bewaken. Dat houdt in dat individuele gemeenten moeten accepteren dat zij niet meer zelf aan alle knoppen kunnen draaien op deze dossiers. In de praktijk werkt dat niet zo en wordt de regionale samenwerking als complex en moeizaam ervaren. Wel constateert men dat de wil er is om de samenwerking te versterken. Het ontbreekt echter aan de hiërarchische verhoudingen om tot effectieve besluiten te komen op regionaal niveau.

Gemeente Wijdemeren is beperkt in staat een bijdrage te leveren op regionaal niveau. De ambtelijke organisatie kan bij regionaal ambtelijk overleg een regierol niet of onvoldoende vervullen, noch ondersteuning bieden aan de portefeuillehouders bij bovenlokale overleggen. De inhoudelijke bijdrage van de gemeente in regioverband schiet daarmee vaak tekort.

De grip op de financiële stromen naar samenwerkingsverbanden wordt als een risicofactor gezien.

Samenwerking op lokaal niveau
In de programmabegroting 2016 heeft het college geschreven dat de samenleving centraal staat. Niet de inwoners participeren, maar de gemeente. Vertrekpunt is waar de gemeente kan ondersteunen bij initiatieven vanuit de samenleving en niet waar inwoners en ondernemers kunnen participeren bij plannen van de gemeente. Dat vraagt om een andere wijze van communicatie tussen inwoners en gemeente dan van oudsher.

Omgevingsbeeld
Het college van burgemeester en wethouders is volgens de omgeving goed bereikbaar en laagdrempelig. Het contact met het college wordt over het algemeen als positief ervaren. Ook gaan de bestuurders naar bewoners toe, dat wordt gewaardeerd.

In algemene zin vindt men dat de gemeente meer moet doen in het faciliteren van initiatieven vanuit de bevolking en de verschillende dorpskernen. Daar schiet de gemeente nog wel eens tekort. Dat leidt dan tot onbegrip onder de initiatiefnemers. Andersom heeft de gemeente ook verwachtingen ten aanzien van de zelfwerkzaamheid door de bevolking, bijvoorbeeld bij het onderhoud van het groen in de dorpen. Daarvoor is begrip, maar de gemeente moet de bevolking dan ook faciliteren met materialen om het onderhoud uit te kunnen voeren en dat gebeurt in de ogen van de omgeving onvoldoende.
Een positief voorbeeld waar de samenwerking met de gemeente goed ging is de ‘Ster van Loosdrecht’, waar met medewerking van de gemeente een vereniging is opgericht.

Het ambtelijke apparaat van de gemeente Wijdemeren wordt ten aanzien van samenwerking met de omgeving omschreven als goedwillend. De kwaliteit en met name het tempo waarin resultaten tot stand komen valt erg tegen. Ten aanzien van nieuwe ontwikkelingen en ideeën merkt de omgeving een afstandelijke houding. Het beeld bij de omgeving is dat de ambtenaren de handen vol hebben aan het draaiende houden van de lopende dossiers en geen tijd hebben voor nieuwe zaken. Dat wordt als een tekortkoming ervaren, omdat er nauwelijks of veel te traag iets wordt gedaan met initiatieven vanuit de bevolking en het bedrijfsleven.

Professioneel beeld
Intergemeentelijke en regionale samenwerking
De gemeente Wijdemeren werkt in verschillende verbonden partijen samen met andere gemeenten en provincies. In onderstaande tabel zijn de verbonden partijen en samenwerkingspartners weergegeven, inclusief de jaarbijdrage per verbonden partij.

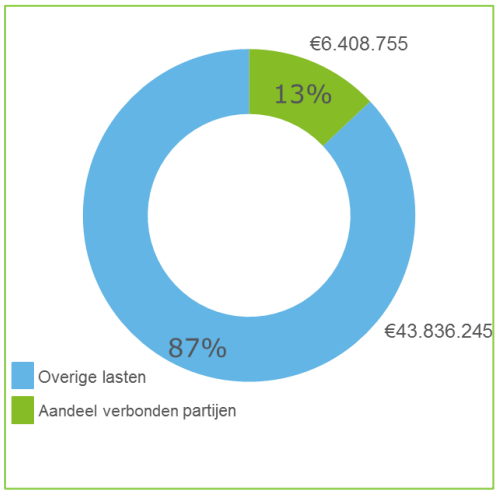
	Jaarlijkse bijdrage (2016)		Blaricum	Hilversum	Huizen	Laren		Almere	Dronten	Eemnes	Gooise Meren	Lelystad	NOP	Prov. Flevol.	Prov. NH	Prov. Utrecht	Stichtse Vecht	Urk	Weesp	Zeewolde
Omgevingsdienst Flevoland Gooi en Vechtstreek	373.229		✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓
Regio Gooi en Vechtstreek	2.895.821		✓	✓	✓	✓					✓								✓	
Veiligheidsregio Gooi en Vechtstreek	1.613.068		✓	✓	✓	✓					✓								✓	
Werkvoorzieningsschap Tomingroep	805.504		✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓								✓	
Plassenschap Loosdrecht	357.400														✓	✓	✓			
Educatie Gooi en Vechtstreek	0		✓	✓	✓	✓					✓								✓	
Stichting Basisonderwijs Gooi en Vechtstreek	0										✓						✓		✓	
Stichting Welstandzorg N-H	Declaratiebasis		✓								✓									
Bedrijfsvoeringsorganisatie SWW	363.733																✓			
Totaal	**6.408.755**																			

Bron: Begroting 2016

Gemeente Wijdemeren werkt met 17 verschillende medeoverheden samen in 9 verbonden partijen. In 7 van de 9 verbonden partijen wordt samengewerkt met Gooise Meren. De door het college ervaren bestuurlijke drukte blijkt ook uit de tabel. In 5 van de 9 verbonden partijen participeren 6 overheden of meer.

Op het beleid en de bestedingen van de middelen door verbonden partijen heeft de gemeente minder rechtstreekse bestuurlijke invloed dan wanneer zij niet zou samenwerken. De zeggenschap wordt gedeeld met anderen. Samenwerken betekent dan ook voor een deel ‘loslaten’.

In de naastgelegen diagram is een financieel beeld geschetst van het ‘loslaten’. De bijdragen 2016 aan de verbonden partijen (€ 6,4 miljoen) zijn afgezet tegen de omvang van de begroting 2016 (lasten). Voor de gemeente Wijdemeren betreft 13% van de begroting de bijdragen aan verbonden parijen.



Bron: begroting 2016

8.5 Gemeente als organisatie

Bij de gemeente als organisatie gaat het om de vraag in hoeverre de financiële en organisatorische randvoorwaarden aanwezig zijn voor het realiseren van de opgaven.

Zelfbeeld van het college van burgemeester en wethouders
Het college vindt de organisatie van de gemeente kwetsbaar en de kwetsbaarheid is de laatste jaren toegenomen. De verklaring voor de toegenomen kwetsbaarheid is met name de forse bezuinigingen die in de periode 2010-2014 noodzakelijk waren, in combinatie met de toename van het takenpakket van de gemeente. In die periode is € 3 miljoen bezuinigd, waarvan € 1 miljoen op de organisatie. Als gevolg van deze bezuiniging is de organisatie met 18 fte gekrompen (ca. 10%).

De krimp van de organisatie heeft de organisatie behoorlijk afgeslankt, wat ten koste is gegaan van de fitheid van de organisatie. De organisatie is kwetsbaar in termen van omvang en de aanwezigheid van specialistische kennis. Zo kunnen alleen noodzakelijke en ad hoc zaken worden opgepakt. Op deze punten presteert de gemeente, de schaal in acht nemend, voldoende, omdat het aanwezige personeel gekwalificeerd is en de schouders er onder zet. Echter, er is geen ruimte om te anticiperen op toekomstige ontwikkelingen en voor het ontwikkelen of innoveren van eigen beleid. Dat strookt niet met de ambities van de gemeente Wijdemeren.

De kwetsbaarheid uit zich op verschillende punten:

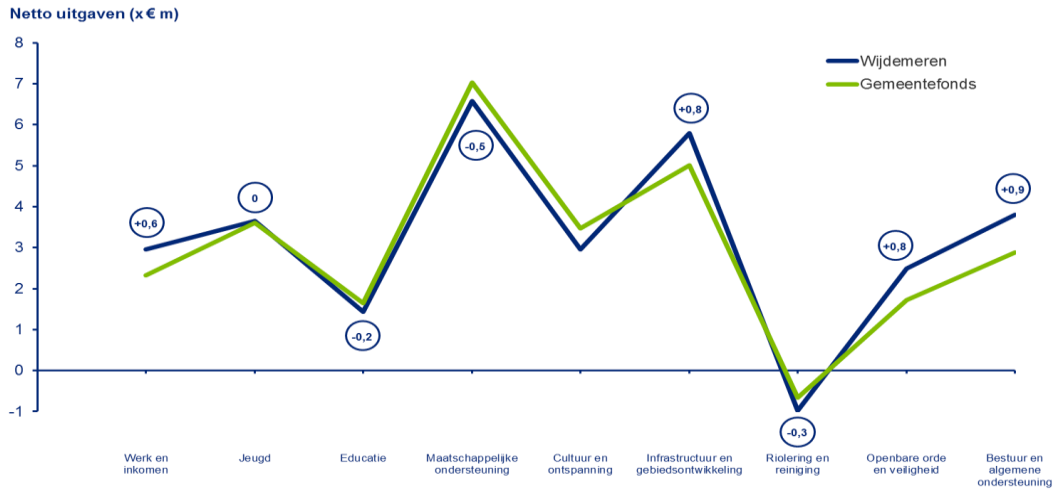
- Bij enkele afdelingen wordt gewerkt met een flexibele schil, dat wil zeggen dat regelmatig personeel wordt ingehuurd. Grote projecten worden vaak geleid en uitgevoerd door externen.
- Diverse functies zijn éénmans functies. Bijvoorbeeld op de taakgebieden Ruimtelijke Ordening & Economische Zaken, Financiën, Gezondheidszorg, Toerisme & Recreatie en Cultuur zijn problemen ontstaan, omdat er geen of te weinig bezetting was. Taken en ambities komen daardoor stil te liggen of moeten worden opgepakt door anderen binnen de organisatie, waardoor elders gaten in de capaciteit ontstaan.
- De doorontwikkeling van de informatisering vormt een aandachtspunt.

De noodzaak tot samenwerken is voor het college op grond van het bovenstaande evident. Het laten uitvoeren van taken op regionaal niveau (sociaal domein, ontwikkelen woonvisie) is daar een voorbeeld van. Ook de ambtelijke samenwerking met Hilversum past in dit kader. Door deze samenwerking kan onder andere door gemeente Hilversum worden ondersteund bij een aantal kwetsbare taakgebieden van gemeente Wijdemeren.

Professioneel beeld

Financiële randvoorwaarden
Het kunnen realiseren van de gemeentelijke opgaven hangt in belangrijke mate samen met de beschikbaarheid van financiële middelen. Hieronder is een analyse opgenomen van a) de besteding en de herkomst van de middelen op basis van cijfers van het ministerie van BZK (begroting 2016) en b) de financiële positie van de gemeente aan de hand van de BBV-kengetallen (begroting 2016).

<u>Allocatie van middelen</u>
Onderstaande grafiek geeft weer hoe de netto-uitgaven (lasten minus baten) van de gemeente zich verhouden tot de inkomsten uit het gemeentefonds. Het gemeentefonds is ingedeeld naar beleidsclusters. Per beleidscluster ontvangt de gemeente Wijdemeren een bedrag. Dit bedrag is enerzijds gebaseerd op de demografische, sociale en fysieke kenmerken van de gemeente en anderzijds op het gemiddelde bestedingspatroon van gemeenten. De bedragen per cluster zijn geen richtlijn, gemeente Wijdemeren beslist zelf aan welke taken zij de beschikbare middelen koppelt. Wel geeft een verschillenanalyse tussen het gemeentefonds en de uitgaven van de gemeente inzicht in de allocatie van de beschikbare middelen en daarmee indicatie van de accenten van het beleid.



Bron: begrotingsanalyse 2016 (BZK)

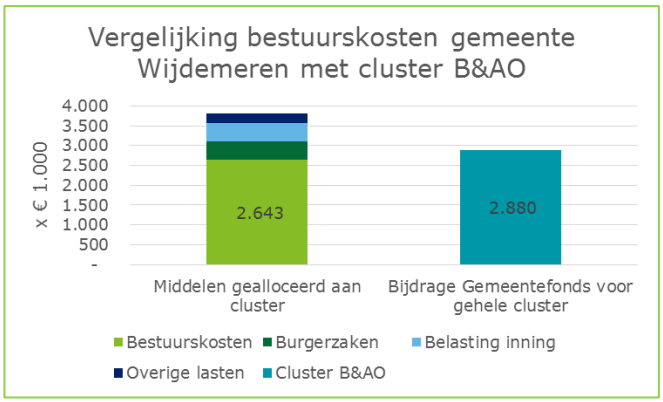
In vergelijking met de beleidsclusters van het gemeentefonds geeft de gemeente Wijdemeren vooral minder geld uit aan maatschappelijke ondersteuning. Meer geld wordt vooral uitgegeven aan de beleidsclusters werk en inkomen, infrastructuur en gebiedsontwikkeling, openbare orde en veiligheid en bestuur en algemene ondersteuning. Minder wordt met name uitgegeven aan maatschappelijke ondersteuning. Per saldo zijn de netto-uitgaven van de gemeente Wijdemeren € 1,8 miljoen hoger dan de bijdrage uit het gemeentefonds.

De hogere uitgaven ten opzichte van de algemene uitkering uit het gemeentefonds worden gedekt door middel van eigen inkomstenbronnen. Het betreft extra OZB-inkomsten (€ 1,4 miljoen) en overige eigen middelen (€ 1,5 miljoen). Van de in totaal extra beschikbare € 2,9 miljoen wordt € 1 miljoen toegevoegd aan de reserves. Per saldo is is € 1,9 miljoen extra beschikbaar als dekkingsmiddel in de begroting. In onderstaand figuur zijn de genoemde inkomsten weergegeven.

Bron: begrotingsanalyse 2016 (BZK)

De grootste afwijking in uitgaven ten opzichte van de beleidsclusters van het gemeentefonds is op het cluster bestuur en algemene ondersteuning (B&AO). Dit cluster is relevant voor het thema bestuurskracht, omdat het een indicator is van de kosten van het bestuurlijk systeem. De gemeente Wijdemeren geeft binnen dit cluster € 0,9 miljoen meer uit dan de bijdrage uit het gemeentefonds. Uit nadere analyse blijkt dat deze hogere uitgaven voor een deel betrekking hebben op extra bestuurskosten[28]. In onderstaande grafiek is het aandeel bestuurskosten binnen het cluster weergegeven en zijn de aan bestuurskosten gealloceerde middelen afgezet tegen het bedrag dat via het gemeentefonds voor het gehele cluster B&AO wordt ontvangen. Andere onderdelen van het cluster zijn: burgerzaken, belasting inning en overig[29].

[28] Bestuurskosten betreffen de volgende onderdelen van de begroting: de functies bestuursorganen (001), bestuursondersteuning voor het college van B&W (002), bestuurlijke samenwerking (005) en bestuursondersteuning voor de raad en rekenkamer (006)
[29] o.a. saldi kostenplaatsen en de post onvoorziene uitgave



Bron: begrotingsanalyse 2016 (BZK) en eigen bewerking

In de grafiek is zichtbaar dat er bijna evenveel middelen worden gealloceerd aan bestuurskosten[30] (€ 2,64 miljoen) als de totale omvang van de bijdrage uit het gemeentefonds voor het gehele cluster (€ 2,88 miljoen).

Samenvattend: van de extra in de begroting beschikbare middelen van € 1,9 miljoen is ongeveer de helft gealloceerd aan het cluster B&AO (€ 0,9 miljoen) en daarbinnen aan extra bestuurskosten. De extra middelen in de begroting worden daarnaast vooral gealloceerd aan werk en inkomen, infrastructuur en gebiedsontwikkeling en openbare orde en veiligheid. Dat betekent dat voor andere beleidsclusters minder middelen beschikbaar zijn. In Wijdemeren betreft dit voornamelijk het cluster maatschappelijke ondersteuning.

Financiële positie

De gemeente heeft een aantal jaren onder financieel toezicht van de provincie gestaan, maar heeft dat inmiddels achter zich gelaten. Er is in die periode fors bezuinigd, onder andere op de ambtelijke organisatie. Inmiddels is de begroting sluitend en is er weer ruimte om te investeren, maar de gemeente heeft te weinig vet op de botten in de vorm van reserves om grote investeringen te kunnen doen.

De financiële positie van de gemeente Wijdemeren hebben wij geanalyseerd aan de hand van de financiële kengetallen zoals die zijn opgenomen in het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV). In het BBV is bepaald dat gemeenten een basisset van zes financiële kengetallen[31] moeten opnemen in de begroting en de jaarstukken. Deze kengetallen geven in samenhang een beeld van de financiële positie van de gemeente. In onderstaande tabel hebben wij de kengetallen van de gemeente Wijdemeren vergeleken met de referentiegemeenten en de normering voor het risiconiveau per kengetal zoals die in het kader van het financieel toezicht wordt gehanteerd door de provincie.

Kengetal	Begroting 2016 Wijdemeren	Gemiddelden 5 referentie gemeenten	Minst risicovol	Gemiddeld risicovol	Meest risicovol
Netto schuldquote	64%	84%	<90%	90-130%	>130%
Netto schuldquote gecorrigeerd voor alle verstrekte leningen	67%	83%	<90%	90-130%	>130%
Solvabiliteitsratio	32%	30%	>50%	20-50%	<20%
Structurele exploitatieruimte	8%	0,54%	>0%	0%	<0%
Grondexploitatie	9%	33%	<20%	20-35%	>35%
Belastingcapaciteit	139%	91%	<95%	95-105%	>105%

Bron: begroting 2016

De gemeente Wijdemeren valt bij 4 van de 6 kengetallen in de categorie *minst risicovol*. Dit zijn de netto schuldquote (2x), structurele exploitatie ruimte en de grondexploitatie. Dit wil zeggen dat de

[30] Deze bevinding is overigens in lijn met eerdere studies die hebben aangetoond dat uitgaven bestuurskosten bij gemeenten met een kleine omvang relatief hoog zijn: http://www.dnb.nl/en/binaries/ESB%204%20juni%202015%20-%20optimale%20schaal%20gemeenten%20-%20%20344-347_BIKKER_tcm47-324255.pdf

[31] De definities van de kengetallen zijn in bijlage 5 toegelicht.

gemeente respectievelijk relatief weinig schulden heeft, dat de begroting sluitend is en dat de gemeente relatief weinig risico's loopt binnen de grondexploitatie, omdat de voorraad grond relatief beperkt is.

Er is 1 kengetal die *gemiddeld risicovol* is. Dit is de solvabiliteit. De solvabiliteitsratio is een indicator voor de verhouding tussen eigen en vreemd vermogen. Het percentage van 32% geeft aan dat de gemeente Wijdemeren een gemiddeld risico loopt in termen van financiële weerbaarheid. Er is sprake van een relatief hoge schuld ten opzichte van het eigen vermogen (de reserves). De referentiegemeenten presteren met 30% net iets minder.

Het kengetal belastingcapaciteit valt in de categorie *meest risicovol.* Het kengetal geeft weer dat de woonlasten hoog zijn, ook in vergelijking met de referentiegemeenten. In onderstaande tabel zijn de woonlasten voor een meerpersoons huishouden gespecificeerd.

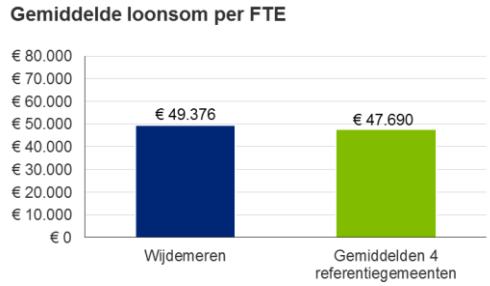
	Wijdemeren[32]	Referentiegemeenten
Woonlasten meerpersoonshuishouden	**1024**	**829**
OZB	453	362
Afvalstoffenheffing: tarief mph	270	257
Rioolheffing: tarief mph	301	210
Gemiddelde woningwaarde 2015	320.000	306.800
OZB: tarief woningen	0,13840	0,11957
OZB: tarief niet woningen	0,19560	0,26725

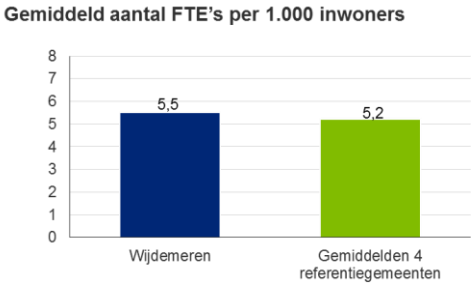
Bron: Coelo Atlas, CBS en websites gemeenten

Conform de ranglijst van Coelo heeft de gemeente Wijdemeren hoge lokale lasten. Dit komt tot uitdrukking in de plaats 390, waarbij de minst dure gemeente van Nederland op plaats 1 staat. De referentiegemeenten kennen gemiddeld aanzienlijk lagere woonlasten. De hoge woonlasten komen voort uit de OZB. De hoge OZB wordt enerzijds bepaald door de hoge gemiddelde WOZ-waarde van woningen en het tarief voor woningen dat hoger is dan bij de referentiegemeenten, maar hangt ook samen met het uitgavenniveau van de gemeente, aangezien de OZB een algemeen dekkingsmiddel is.

Organisatorische randvoorwaarden
Uit het zelfbeeld en omgevingsbeeld komt naar voren dat de organisatie de opgaven van de gemeente niet kan uitvoeren. De rek is er uit, mede als gevolg van bezuinigingen en nieuwe ontwikkelingen die op de gemeente zijn afgekomen. Sommige taakgebieden zijn niet bezet. De gemeente is afhankelijk geworden van regionale samenwerking, ondersteuning door andere gemeenten en inhuur.

Per mei 2016 heeft de gemeentelijke organisatie een toegestane omvang van 136 fte en een werkelijke omvang van 133 fte. In de getoonde grafieken is een vergelijking gemaakt met vier referentie-gemeenten[33] op basis van de begroting 2016.





Bron: begrotingsanalyse rijksoverheid 2016

[32] De gemeente Wijdemeren gaat in haar begroting uit van € 1.075 aan woonlasten meerpersoonshuishouden en gaat uit van een gemiddelde woningwaarde van € 360.000
[33] De referentiegemeenten zijn in dit geval exclusief de gemeente Albrandswaard, omdat deze gemeente onderdeel is van de BAR-gemeenten en daarom een vertekend beeld geeft.

. Bij de gemeente Wijdemeren is sprake van een hogere loonsom en meer formatie dan de referentiegemeenten.[34]. Verder geeft de gemeente aan dat er in 2015 fors meer is ingehuurd dan in 2014 (€ 615.575 in 2014 vs. € 1.456.523 in 2015). Inhuur vindt men name plaats i.v.m. ziekte, maar zo geeft de gemeente aan, in 2014 en 2015 is veel meer ingehuurd dan gebruikelijk als gevolg van de decentralisaties in het sociaal domein.

8.6 Conclusie lokale bestuurskracht

De bestuurskracht van de gemeente Wijdemeren is onvoldoende. Dit blijkt uit het zelfbeeld, omgevingsbeeld en professioneel beeld. De ambities zijn vanwege de beschikbare middelen beperkt en grote opgaven als het aanpakken van de Loosdrechtse Plassen komen niet tot stand. Tegelijkertijd zijn de woonlasten binnen de gemeente hoog. De organisatorische randvoorwaarden zijn te beperkt aanwezig. Dit wordt vanuit het zelfbeeld en het omgevingsbeeld onderschreven.

Bij gemeente Wijdemeren zijn de organisatorische randvoorwaarden voor een bestuurskrachtige gemeente niet voldoende aanwezig. De gemeente ziet zich genoodzaakt zich te beperken tot het hoogst noodzakelijke terwijl de woonlasten hoog zijn. De slagkracht van de gemeente is niet voldoende om lokale ambities met enige omvang van de grond te krijgen en nieuwe initiatieven te ontwikkelen. Uit de omgevingsanalyse komt naar voren dat inwoners van de gemeente dat ook daadwerkelijk merken.

De ambtelijke organisatie is mede door bezuinigingen en de toename van het takenpakket kwetsbaar geworden en sommige taakgebieden zijn daardoor niet bezet. Het gevolg is dat de gemeente niet voldoende in staat is duurzaam te anticiperen op nieuwe ontwikkelingen en in de situatie zit dat vaak ad hoc moet worden gewerkt.

[34] De gemeente Wijdemeren gaat in haar begroting uit van € 66.101 aan gemiddelde loonsom per FTE. en 5,94 FTE per 1.000 inwoners.

9. Bevindingen regionale bestuurskracht

De Gooi en Vechtstreek is het gebied met de 7 gemeenten Blaricum, Gooise Meren, Hilversum, Huizen, Laren, Weesp, Wijdemeren. Dit gebied heeft bij elkaar ca. 250.000 inwoners, verdeeld over 20-25 stedelijke en dorpsgemeenschappen. De 7 gemeenten werken samen in een gemeenschappelijke regeling, de Regio Gooi en Vechtstreek. Hierin zijn bestuurlijke overleggen actief (portefeuillehoudersoverleggen en stuurgroepen). De gemeenten hebben daarnaast samenwerkingsorganen ingesteld op deelterreinen (o.a. natuur- en landschap, participatie) met een eigen bestuurlijke status. In diverse bestuurlijke constructen in het gebied zijn soms niet alle 7 gemeenten vertegenwoordigd en zijn soms ook andere gemeenten en bestuursorganen van buiten het directe gebied vertegenwoordigd. Tussen de 7 gemeenten zijn diverse hulpstructuren en tussenstructuren aangebracht, soms met een formeel (o.a. BEL Combinatie, HBEL) en soms met een meer informeel karakter. Dit geheel beschouwen wij in het kader van "het bestuurlijk systeem Gooi en Vechtstreek". Via de BEL Combinatie is ook de gemeente Eemnes nauw verbonden met dit bestuurlijk systeem.

9.1 Algemene kenmerken bestuurlijk systeem Gooi en Vechtstreek

Het bestuurlijk systeem Gooi en Vechtstreek is een complex van instituties die met elkaar een meerschalige en multidimensionale opgave voor het gebied hebben uit te voeren. Dit syteem is daarbij op zichzelf weer een subsysteem in grotere gehelen; dat van de Metropool Regio Amsterdam (MRA), de Noordvleugel van de Randstad en als subsysteem tussen de grotere stedelijke (sub)systemen van Amsterdam, Almere, Amersfoort en Utrecht. De meerschalige en multidimensionale opgave moet veelal in samenwerking met en soms in onderhandeling met die andere onderdelen van de agglomeratie ("het daily urban system") tot stand worden gebracht.

We zien in Nederland meer (sub)systemen van de aard zoals in de regio Gooi en Vechtstreek. Belangrijke kenmerken zijn: ongelijksoortigheid (schaal, karakter) tussen de betrokken gemeenten, een meerschalige inhoudelijke opgave, een langjarige zoektocht naar de meest optimale bestuursstructuur (wisselend in de tijd) en veelal een schurend proces tussen de schalen en tussen de instituties. Meestal bevinden deze (sub)systemen zich binnen of aan de rand van stedelijke agglomeraties. In het algemeen daar waar er sprake is van grootschalige (sub)stedelijke opgaven (bereikbaarheid, wonen, economie etc.) en tegelijkertijd een bestuurlijke structuur met kleinschalige elementen bestaat die door bevolking en bestuur als waardevol worden ervaren. Voorbeelden zijn bv. Amstelland/Meerlanden, de Leidse Regio, Drechtsteden. Algemene kenmerken van dit soort bestuurlijke systemen zijn:

- De (vaak historisch gegroeide) belangenstructuur binnen het bestuurlijk systeem representeert de maatschappelijke en institutionele belangen in het gebied en kan zorgen voor identificatie vanuit deze belangen met de structuur (vertegenwoordigings- en identificatiefunctie);
- Bij gedeelde belangen en gezamenlijk ervaren urgentie heeft dit systeem een groot oplossend vermogen vanwege het snel kunnen schakelen tussen instituties en schalen;
- Bij manifeste bedreigingen van buitenaf sterke interne loyaliteit ("weten elkaar te vinden"), wederzijdse afhankelijkheden en stevigheid ("samen sterk");
- Veel aandacht voor onderlinge bestuurlijke en persoonlijke verhoudingen; hier in het functioneren ook sterk afhankelijk van;
- Ambtelijke en bestuurlijke drukte (veel spelers, veel overleggen, veel tussenstructuren, veel noodzakelijke loops in besluitvorming). Beperkt gevoel van eigenaarschap bij deelnemers voor geheel ("wij – zij");
- Mede daardoor voortdurende autorisatie- en legitimatiediscussies ("wie gaat er over", "wie beslist wat", wie wordt er wanneer bij betrokken");
- Ongelijksoortigheid van de partners leidt vaak tot gevoelens van ongelijkwaardigheid, tot wederzijds onbegrip en gebrek aan respect, incidenteel of zelfs structureel;
- Systeem kent geen escalatie- of doorzettingsmogelijkheid bij gebleken en structurele verschillen in belangen en opvattingen tussen partners;

- Formele gelijkwaardigheid tussen partners betekent dat bij het nemen van belangrijke besluiten “niemand het kan maken en wel iedereen het kan breken”;
- Bij grote verschillen in belangen en opvattingen optreden van inertie en non-interventie (“kunnen niet met en niet zonder elkaar”).

Deze beschrijving formuleert zowel de kwaliteiten en de kracht als de beperkingen/risico’s en fundamentele onmacht van deze systemen. Uit onze bevindingen blijkt dat deze beschrijving van kenmerken goed van toepassing is op het bestuurlijk systeem van Gooi en Vechtstreek in algemene zin. In de regio’s zoals hierboven genoemd is of wordt een maatwerkaanpak ontwikkeld om binnen dat betreffende systeem tot optimalisering van de bestuurskracht te komen. Bij de beschrijving van varianten voor mogelijke versterking van de bestuurskracht in de regio Gooi en Vechtstreek zullen elementen van de ervaringen van elders terug komen.

9.2 Enkele facts & figures over het bestuurlijk systeem in de Gooi en Vechtstreek

Overzicht samenwerkingsverbanden (verbonden partijen) waar de gemeenten in de Gooi en Vechtstreek, inclusief Eemnes, met elkaar samenwerken.

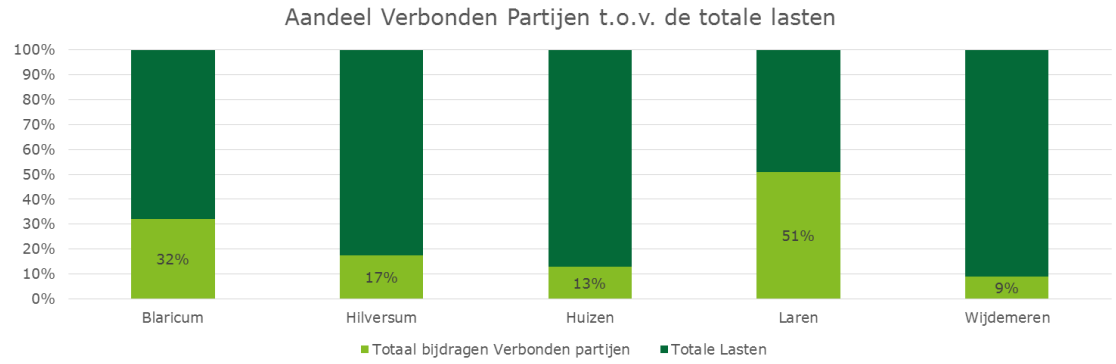
	Regio Gooi en Vechtstreek	Veiligheidsregio	Werkvoorzieningschap Tomingroep	Plassenschap Loosdrecht	Educatie Gooi en Vechtstreek	Leerplicht Gooi en Vechtstreek	Stichting basisonderwijs Gooi en Vechtstreek	Stichting Welstandzorg N-H	Bedrijfsvoeringsorganisatie SSW	GR werkorganisate BEL	Omgevingsdienst Flevoland Gooi & Vechtstreek	Gooiergracht en Vijzelgemaal Eemmeer	Stichting Gooisch natuurreservaat	GR uitvoering sociale zaken	Streekarchief Naarden en omgeving
Blaricum	✓	✓	✓		✓					✓	✓	✓	✓	✓	
Hilversum	✓	✓	✓		✓						✓		✓		
Huizen	✓	✓	✓		✓	✓					✓		✓	✓	✓
Laren	✓	✓	✓		✓					✓	✓	✓	✓	✓	
Wijdemeren	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓				
Weesp	✓	✓	✓		✓	✓					✓				
Gooische Meren	✓	✓	✓		✓						✓		✓		
Eemnes			✓		✓	✓				✓				✓	

Bron: gemeentebegrotingen 2016/jaarstukken 2015

Overzicht aantal lokale spelers actief in het bestuurlijk systeem Gooi & Vechtstreek

Gemeente	Aantal inwoners	Aantal raadsleden	Aantal leden B&W
Blaricum	9.622	13	4
Eemnes	8.807	13	4
Gooise Meren	56.328	31	6
Hilversum	87.830	37	6
Huizen	41.373	27	5
Laren	10.956	15	4
Weesp	18.348	17	4
Wijdemeren	23.275	19	4
Totaal	**256.539**	**172**	**37**

Overzicht gemeentelijke kosten voor verbonden partijen in relatie tot de gemeentebegroting.



Bron: gemeentebegrotingen 2016[35][36]

Wat betreft de *kosten* van het bestuurlijk systeem Gooi en Vechtstreek blijkt het volgende. De begrote uitgaven van de vijf gemeenten voor bestuur en algemene ondersteuning liggen in 2016 met circa € 27 miljoen ruim € 7 miljoen boven de vergoeding die in het gemeentefonds wordt ontvangen[37]. De uitgaven voor bestuur en algemene ondersteuning en de vergoeding daarvoor in het gemeentefonds hebben niet alleen betrekking op de bestuurskosten zelf, maar bijvoorbeeld ook op de kosten van burgerzaken en de heffing van belastingen. Van de genoemde 27 miljoen heeft 19 miljoen betrekking op de bestuurskosten: bestuur, de directe bestuursondersteuning en advisering, communicatie en voorlichting, bestuurlijke samenwerking en de rekenkamer[38]. Ten opzichte van de normering van het gemeentefonds voor bestuur en algemene ondersteuning zijn deze kosten hoog. De vergoeding bedraagt weliswaar ook € 20 miljoen, maar daar moeten naast de € 19 miljoen aan bestuurskosten dan ook nog andere kosten als burgerzaken en belastingheffing van worden betaald.

Een nadere analyse laat zien dat deze hogere uitgaven worden gecompenseerd met lagere uitgaven op andere beleidsterreinen, maar ook voor een belangrijk deel mogelijk worden gemaakt door hoge OZB-opbrengsten (voornamelijk vanwege de gemiddeld hoge woningwaarden, maar in enkele gemeenten ook vanwege hoge tarieven). De gemeenten Blaricum, Laren, Wijdemeren en Hilversum genereren samen € 6 miljoen aan hogere OZB-opbrengsten dan het gemiddelde waarvan het gemeentefonds uitgaat (begroting 2016). Gemeente Huizen genereert € 2,5 miljoen minder dan het uitgangspunt in het gemeentefonds. Per saldo wordt € 3,5 miljoen aan extra OZB-opbrengsten gerealiseerd. Daarvan wordt een deel gealloceerd aan extra bestuurskosten.

Tegelijk blijkt uit onze data-analyse dat de regio een zeer rijk voorzieningenniveau heeft, zowel op sportgebied als op cultureel gebied. Zo is het aantal culturele instellingen per 1000 inwoners significant hoger dan het gemiddelde in Nederland. De financiering en ondersteuning hiervan wordt minder dan gemiddeld dan in vergelijkbare gemeenten in de rest van Nederland financieel gedragen door de lokale overheid. Het wordt dus meer dan elders gedragen door de lokale bevolking. Uit algemene bevolkingsgegevens blijkt dat de bevolking van Gooi en Vechtstreek gemiddeld genomen welvarender is en hoger opgeleid dan in de rest van Nederland. Uiteraard zijn er verschillen hierin binnen en tussen de gemeenten.

In de Gooi en Vechtstreek brengt de bevolking veel “waarde” in de samenleving in (financieel, cultureel, intellectueel, ondernemerschap). Voor de instandhouding en versterking van de structuur van voorzieningen is veel “samenlevingskracht” aanwezig in het gebied. De Gooi en Vechtstreek beschikt over een kostbaar bestuurlijk systeem, dat gefinancierd wordt uit de hoger dan gemiddelde OZB die de samenleving opbrengt.

[35] Het verschil tussen Laren en Blaricum komt voort uit de grotere begrotingsomvang van de gemeente Blaricum vanwege de wijze van ramen van de grondexploitaties.
[36] Laren en Blaricum incl. BEL Combinatie, in de hoofdstukken 4 en 7 is dit aspect nader toegelicht
[37] Bron: begrotingsanalyse BZK 2016
[38] Het betreft de kosten die volgens de functionele indeling van gemeenten vallen onder de functies 001 Bestuursorganen, 002 Bestuursondersteuning college van burgemeester en Wethouders, 005 Bestuurlijke samenwerking en 006 Bestuursondersteuning raad en rekenkamer

9.3 De bestuurlijke opgaven voor de Gooi en Vechtstreek

In recente rapporten van Winsemius (2013), Provincie Noord-Holland (2013), Jansen/te Grotenhuis (2014) en TNO (2014) is het regionale opgavenprofiel beschreven. Het rapport van Winsemius beschrijft 4 typen regionale opgaven in Gooi en Vechtstreek:

a) Opgaven op het gebied van *bedrijfsvoering* (kosten/operationele kwaliteit)
b) Opgaven op het gebied van *dienstverlening*
c) Opgaven die vragen om *regionale afstemming en prioritering op inhoud*/beleid
d) Opgaven die vragen om *belangenbehartiging op een hoger schaalniveau* dan de regio.

Winsemius formuleert het opgavenprofiel op basis van zijn analyse dat “de burger minder krijgt dan mogelijk” omdat de gemeenten op deze terreinen niet de optimale resultaten halen.

In de rapportages van Jansen/te Grotenhuis en TNO ligt de nadruk op de regionale (c) en bovenregionale (d), strategische, “uitdagingen”. Deze uitdagingen liggen op demografisch terrein (vergrijzing), vermindering economische dynamiek (o.a. mediasector), prijsdruk/verdringing op de woningmarkt, mobiliteit/bereikbaarheid, bedreiging van de groene kwaliteit. Jansen/te Grotenhuis formuleren de uitdagingen onder het algemene motto dat “de voorsprong van de Gooi en Vechtstreek op andere regio’s afneemt”.

In het rapport van Jansen/te Grotenhuis wordt ook in algemene zin de aandacht gevestigd op de veranderingen die er zijn in de rolneming van de (lokale) overheid. Zowel wat betreft de inhoud en omvang van het takenpakket (i.c. de decentralisaties van 1-1-2015) als meer in algemene zin de veranderende verhouding tussen overheid en maatschappelijke omgeving (‘overheidsparticipatie’). Dit beschouwen de verkenners als belangrijke opgaven en uitdagingen voor de regio Gooi en Vechtstreek.

Sinds de verschijning van deze rapporten heeft in de Gooi en Vechtstreek op diverse terreinen plan- en visievorming plaatsgevonden. Er is een uitvoeringsprogramma Sociaal Domein opgesteld (2015) en een Regionale Samenwerkingsagenda (RSA, 2015/2016). Er zijn uitvoeringsprogramma’s op zowel Sociaal als Fysiek Domein (ca. 80-85 projecten) geformuleerd. Recent is een Regionaal Economische Uitvoeringsagenda opgesteld (2016), is een bijdrage geleverd aan de ruimtelijk economische agenda van de Metropoolregio Amsterdam (2015) en is een ontwerp Regionale Woonvisie opgesteld. Zeer recent is ook een ontwerp-onderzoeksresultaat in het kader van het Meerjarenprogramma Infrastructuur, Ruimte en Transport (MIRT Oostkant Amsterdam) beschikbaar gekomen, dat ook ingaat op de strategische opgaven in/van het gebied.

Op basis van al deze documenten en op grond van de gesprekken in het gebied ligt er op papier een duidelijk en ook breed gedeeld opgavenprofiel voor het bestuurlijk systeem in het gebied. De opgaven op de schaalniveaus c. (regionaal) en d. (bovenregionaal) behelzen belangrijke issues op het gebied van bereikbaarheid (auto, OV, fiets), economie (werkgelegenheid, participatie, economische dynamiek en vitaliteit, toerisme/recreatie), wonen (met name diversiteit en kwaliteit woningvoorraad) en natuur&landschap (kwaliteit, diversiteit, verbinding blauw-groen). Dit opgavenprofiel komt grotendeels overeen met wat in de eerdere onderzoeken is geformuleerd.

9.4 Opgavenprofiel gedeeld, verschil in urgentie bij aanpak

Op basis van het geheel van de gesprekken in het gebied zien we dus een gedeelde agenda en dito opgavenprofiel, maar we constateren ook een verschil in gevoelde urgentie in het aanpakken van de opgaven op de terreinen economie, wonen en natuur&landschap en bereikbaarheid:

- Wat betreft de economische opgaven wil een deel van de spelers in het bestuurlijk systeem zich richten op ingrijpende interventies wat betreft werkgelegenheidsontwikkeling in het gebied en aansluiting bij economische bewegingen in de rest van de Noordvleugel (Utrecht, Amsterdam e.d.). Een ander deel van de spelers in het bestuurlijk systeem stelt zich hierin (veel) terughoudender op. Enerzijds vanuit de analyse dat in een hedendaagse economie – en zeker in het urbane systeem van de Noordvleugel - werkgelegenheid veel minder plaatsgebonden is en het dus weinig zin heeft om banen in het gebied te creëren. Anderzijds vanuit de behoefte om kwaliteit van (goed en rustig) wonen en leven in het groen te conserveren en niet (op

meerdere plekken) ondergeschikt te maken voor economische ontwikkeling bv. op het terrein van recreatie/toerisme;
- Op het terrein van bereikbaarheid is er een breed ervaren urgentie om congestie op doorgaande wegen (A1/A27) en in het interlokaal openbaar vervoer te verminderen, maar er is geen overeenstemming over de inhoudelijke aanpak en strategie hiervoor. Dit is ook verbonden met het eerste thema: wel of niet richten op eigen werkgelegenheid in het gebied en daarmee mogelijke reductie van verkeersstromen;
- Wat betreft wonen merken we op dat de ontwerp-Regionale Woonvisie uitgaat van een gezamenlijke inspanning op het terrein van goedkope en middeldure woningen in het gebied, maar dat er geen afspraken zijn om dit ook echt te realiseren indien gemeenten hun inspanning op dit terrein niet kunnen of willen leveren. Sterker, er worden in de gesprekken signalen afgegeven dat dit uiteindelijk ook niet als een “ramp” voor het gebied zou worden ervaren, gezien de (gewenste) samenstelling en gemiddelde welvaart van de bevolking op dit moment en de wens om het gebied vooral ook groen en leefbaar te houden;
- Op het terrein van natuur&landschap wordt verschillend gedacht over de huidige staat van natuur&landschap van het gebied. Enerzijds zijn er signalen (o.a. uit het MIRT-onderzoek) dat dit belangrijk kwaliteitskenmerk van het gebied achteruitgaat (“sleets”). Dit wordt echter niet breed gevoeld en ervaren.

Er is dus wel een gedeelde agenda voor de lang cyclische en strategische inhoudelijke opgaven voor het gebied. Tegelijk is er dualiteit in de aanpak van die opgaven. Enerzijds een *“conserverende”* aanpak en houding, waarbij het gebied vooral zichzelf moet blijven en met slechts beperkte interventies en vanuit een onafhankelijke positie ten aanzien van de omliggende gebieden zich verder moet ontwikkelen. Anderzijds een *“transformerende”* aanpak en houding, waarbij het gebied juist ingrijpend moet veranderen om economisch mee te kunnen blijven komen en om dit te bereiken ook nadrukkelijker verbindingen en samenwerking moet aangaan met de omliggende gebieden.

We vinden het belangrijk om deze dualiteit hier zichtbaar te maken omdat die een grote invloed heeft op de beoordeling van de bestuurskracht van het gebied. Want die wordt juist bepaald aan de hand van de gestelde ambities en urgenties in de aanpak van opgaven (“kunnen wat je wilt”). Als daarover binnen het gebied meer dan graduele verschillen van opvatting zijn levert dat ook een verschillende beoordeling van de bestuurskracht op, alsmede verschillende voorkeuren voor routes in de versterking van de bestuurskracht.

In de kenmerken van het bestuurlijk systeem zoals beschreven in paragraaf 4 is deze dualiteit over de urgentie van het regionale opgavenprofiel op zichzelf al een betekenisvol vraagstuk in de werking en slagkracht van het bestuurlijk systeem en voor de onderlinge bestuurlijke verhoudingen in het gebied. Het bestuurlijk systeem is niet bestuurskrachtig om met een dergelijke dualiteit om te gaan en te overbruggen.

9.5 Bevindingen regionale bestuurskracht Gooi en Vechtstreek

In deze paragraaf gaan we achtereenvolgens in op het zelfbeeld, het omgevingsbeeld en het professioneel beeld van de regionale bestuurskracht, dat wil zeggen de kracht van het bestuurlijk systeem Gooi en Vechtstreek.

Zelfbeeld regionale bestuurskracht
De gemeenten in de Gooi en Vechtstreek zijn wisselend tevreden over de resultaten die het bestuurlijk systeem op regionaal en bovenregionaal niveau weet te bereiken. Er is over het algemeen grote tevredenheid over de mate waarin het is gelukt om in het Sociaal Domein de taken die per 1-1-2015 naar de gemeenten zijn overgegaan op te pakken en vorm te geven in een gezamenlijke uitvoeringspraktijk die inhoudelijk redelijk effectief is, financieel verantwoord is en die veel tevredenheid bij cliënten oproept en draagvlak heeft bij de betrokken gemeenten.

Er is in het algemeen ook tevredenheid over de verbeterde samenwerkingsverhoudingen binnen het bestuurlijk systeem vanaf 2014. De werkzaamheden voor en de successen in het Sociaal Domein hebben hier volgens velen aan bijgedragen. Er is ook tevredenheid over de wijze waarop de gemeenteraden (met inzet van “raadsambassadeurs”) resultaten hebben gehaald in het samen opstellen van de Regionale Samenwerkings Agenda (RSA). Hiermee is het eigenaarschap van de

gemeenteraden voor de samenwerking vergroot en de mentale afstand tussen het lokale niveau en het regionale niveau binnen het bestuurlijk systeem verminderd. Tegelijk wordt er nog veel onduidelijkheid en zoekgedrag ervaren als het gaat om de positie van de gemeenteraden in de voorbereiding en besluitvorming over regionale aangelegenheden (bv. Regionale Woonvisie). Dit gaat gepaard met een ervaren gebrek aan democratische legitimatie van met name strategische beslissingen op gebiedsniveau.

Over de behaalde resultaten buiten het Sociaal Domein is beperkte tevredenheid tot ontevredenheid. Er is frustratie/teleurstelling over samenwerking die de afgelopen jaren moeilijk verloopt (o.a. HOV-dossier) en over enkele samenwerkingsprojecten/dossiers die ondanks pogingen niet van de grond zijn gekomen (aanbestedings-/inkoopbeleid, shared services). Er is een wisselend beeld over effectiviteit en rendement van de regionale samenwerking in het Fysiek Domein. Het verschil in beoordeling wordt vooral veroorzaakt, door het in de vorige paragraaf geconstateerde verschil in urgentie dat wordt beleefd in de aanpak van strategische opgaven op dit gebied. Vanuit het conserverende perspectief bezien is het beeld over behaalde resultaten redelijk positief (goede voortgang in planvorming, sterkere inhoudelijke samenhang tussen plannen, versterking programmatisch werken, voortgang enkele regionale projecten). Dit is ook gekoppeld aan een redelijk optimisme over de toekomst van het gebied. Vanuit het transformerende perspectief is er teleurstelling en frustratie dat op belangrijke kerndossiers te weinig concrete voortgang wordt bereikt en de regio zo moeizaam zichtbaar is voor en matig verbonden is met belangen en partijen op hoger schaalniveau. En ook pessimisme over de toekomst van het gebied (“het groene graf”).

Tussen de gemeenten is er een verschil in mindset over de samenwerking binnen het bestuurlijk systeem en de verhouding tussen “lokale” en “regionale” prestaties. Er zijn gemeenten die redeneren volgens het principe “lokaal wat kan, regionaal wat moet”. Anderen redeneren meer volgens de lijn “lokaal wat lokaal kan, regionaal wat regionaal beter kan”. Hilversum redeneert “wat goed is voor de regio, is goed voor Hilversum”. Dit verschil in mindset beïnvloedt het oordeel over prestaties en inzet op regionaal niveau. Er zijn bij de gemeenten wel ideeën over de manier waarop het bestuurlijk systeem versterkt kan worden, maar die komen hierdoor vaak niet met elkaar overeen.

Omgevingsbeeld regionale bestuurskracht
Uit de gesprekken met maatschappelijke partners (binnen het gebied) en bestuurlijke partners (buiten het gebied) komt in het algemeen naar voren dat in de afgelopen twee jaar niet of nauwelijks veranderingen zijn waargenomen in het functioneren van en/of de prestaties van het bestuurlijk systeem in Gooi en Vechtstreek. Geen verslechtering, maar ook geen significante verbetering. Wel wordt door sommigen waargenomen dat de onderlinge verhoudingen binnen het gebied beter zijn dan in het verleden.

Door maatschappelijke partners wordt aangegeven dat er op zich goede relaties zijn met de gemeenten binnen het bestuurlijk systeem en dat in het verkeer met individuele gemeenten over het algemeen goede samenwerkingsresultaten worden behaald. Tegelijk wordt geconstateerd dat het vanuit deze organisaties komen tot samenwerkingsresultaten op regioniveau soms (voor sommigen altijd) moeizaam verloopt en dat dit niet verschilt van eerdere perioden. Reden is dat belangen en opvattingen tussen gemeenten sterk kunnen verschillen en dat die niet worden overbrugd.

Door bestuurlijke partners wordt aangegeven dat het gebied vanuit andere subsystemen weinig zichtbaar is en een betrekkelijk geringe rol speelt in bovenregionale afwegingen en beslissingen. Waargenomen wordt dat het gebied vaak moeizaam tot onderlinge consensus komt en moeilijk een bestendige lijn in het optreden naar buiten kan vasthouden.

Professioneel beeld regionale bestuurskracht
Vanuit het professioneel perspectief hebben wij een wisselend beeld over de resultaten van het bestuurlijk systeem Gooi en Vechtstreek op regionaal en bovenregionaal niveau.

In het Sociaal Domein zijn goede resultaten gehaald in de samenwerking de afgelopen jaren. De opgezette uitvoeringspraktijk is, ook op basis van vergelijking met ervaringen elders in het land, redelijk tot goed op orde. Als succesvoorwaarden hiervoor benoemen wij het feit dat hierbij in de afgelopen jaren sprake was van een grotendeels gedeeld belang en urgentie in de 7 gemeenten (incl. Eemnes 8). Tevens dat er bij de opzet van deze samenwerking weinig tot geen geïnstitutionaliseerde belangen waren binnen de gemeenten op dit terrein en dus ook geen competitie over zeggenschap

of legitimatie tussen organisaties ontstond. Wij merken wel op dat bij de uitvoering van de taken in het Sociaal Domein veel verschillende uitvoeringsverantwoordelijkheden zijn ontstaan/voortgezet (individuele gemeenten met werkpleinen en uitvoeringsdiensten, tussenstructuren zoals HBEL, regio G&V (inkoop en beleid), GGD/JGGV, Participatiebedrijf). De programmasturing die vanuit de Regio G&V is opgezet beoogt een optimalisering binnen dit complexe uitvoeringsmodel te bewerkstelligen. In de huidige fase van ontwikkeling van de uitvoeringspraktijk wordt afstemming hierbinnen nog vergemakkelijkt door gezamenlijke doelen, goede onderlinge verhoudingen en de “schwung” die de succesvolle samenwerking geeft tot nu toe. Maar die situatie kan snel veranderen als er uitvoeringsproblemen ontstaan of grote budgettaire belasting. Dit zien wij als een belangrijk risico op dit terrein voor de toekomst.

Op enkele specifieke samenwerkingsdossiers zijn – ondanks inspanningen – geen of weinig resultaten gehaald in de afgelopen jaren, zoals het HOV-project, ontwikkeling Shared Service Center, dossier spoordoorsnijdingen. De bestuurlijke relaties zijn op onderdelen verbeterd in de afgelopen jaren. Op andere onderdelen (bv. versterking relaties in HBEL-verband) overigens ook niet. Op het Fysiek Domein heeft de afgelopen jaren veel visie- en planvorming plaatsgevonden: o.a. Regionaal Economische Uitvoeringsagenda. Doch hieraan is geen solide executie-instrumentarium gekoppeld, noch is een mechanisme aangegeven waarlangs – bij gebleken verschillen in belang en urgentie tussen gemeenten – knopen kunnen worden doorgehakt, dan wel daadkrachtige vervolgstappen kunnen worden gezet.

Wij hebben in ons onderzoek specifiek aandacht besteed aan de dossiers Regionale Woonvisie en MIRT-onderzoek. Onze belangrijkste bevindingen hierover:

1. De Regionale Woonvisie is in een creatief en interactief proces tot stand gekomen, waardoor een rijke analyse heeft kunnen plaatsvinden van ontwikkelingen die invloed (kunnen) hebben op kwaliteit van wonen en leven in het gebied. Daarop is beleid geformuleerd aan de hand waarvan sturing op de ontwikkeling van kwaliteit en kwantiteit bij de ontwikkeling van de woningvoorraad kan plaatsvinden. Het beleid is nog niet vastgesteld en heeft nog een behoorlijk abstractieniveau. Het zal moeten worden uitgewerkt in lokale woonvisies en vervolgens op lokaal niveau handen en voeten worden gegeven in samenwerking met maatschappelijke organisaties, bewoners en marktpartijen. Wij vinden het een zwakte dat de Woonvisie geen uitvoeringsinstrumentarium bevat waarmee op regionaal niveau uitvoering van de belangrijkste beleidsuitgangspunten (w.o. het 1/3^{e} criterium voor de ontwikkeling van sociale woningbouw) kan worden geborgd, juist als er verschillen in belangen tussen de gemeenten hierbij zullen gaan optreden. Monitoring en overleg zijn wel nuttig, maar niet toereikend in die situaties.
2. Het MIRT-onderzoek bevindt zich op dit moment in de afrondingsfase naar (mogelijk) een volgende stap. Uit de nu bijna afgeronde onderzoeksfase komen belangrijke keuzevragen voor het gebied naar voren op het terrein van de economische ontwikkeling (wel of niet stevige groei werkgelegenheid), bereikbaarheid (waarin wel/niet investeren), natuur&landschap (investeren in conserveren of verbinden met andere functies zoals recreatie), wonen (wel of niet regionale instroom mogelijk maken). Het is logisch dat er nog geen concrete resultaten op deze terreinen zijn behaald, het onderzoek is nog nauwelijks afgerond. Tegelijk zijn deze keuzevraagstukken niet nieuw; ze staan al vermeld in de rapportages van Winsemius en Jansen/te Grotenhuis. Hoe relevant het MIRT-onderzoek op zichzelf voor het gebied ook is; het is ook een uitdrukking van “paralyse voor analyse”; zolang er onderzoek is, kunnen/moeten keuzes vooruitgeschoven worden. Voor de belangrijkste strategische keuzes op het gebied van bereikbaarheid en economie (in hun onderlinge samenhang) is en wordt daardoor voorlopig geen daadkrachtige en gedeelde aanpak geformuleerd.

In onze analyse van de resultaten van het bestuurlijk systeem op regionaal en bovenregionaal niveau is er een witte vlek als het gaat om het geven van richting aan een nieuw soort contractering tussen overheid en samenleving voor het leveren van prestaties op deze niveaus. Op lokaal niveau zien we die beweging wel in enkele gemeenten, maar op regionaal niveau slechts beperkt. In het Sociaal Domein wordt in de uitvoering en opzet wel ingezet op nieuwe vormen van rolneming van de overheid in relatie tot de organisatie van “samenlevingskracht”. In het Fysiek Domein zien we dit zeer beperkt; er is wel o.a. een Economic Board ingesteld en bij de opstelling van de Regionale Woonvisie zijn corporaties betrokken. Maar een structurele inzet op het mobiliseren en benutten van “samenlevingskracht” op regionaal niveau hebben we niet aangetroffen. Terwijl er naar onze

waarneming op tal van terreinen (zorg, cultuur, ondernemers) veel van die kracht aanwezig is, zowel georganiseerd als ongeorganiseerd.

Vanuit ons onderzoek hebben we per saldo een gematigd negatief beeld over de resultaten die gehaald zijn in de afgelopen jaren in het oppakken en uitvoeren van de regionale opgaven en daarmee over de regionale bestuurskracht. Wij constateren dat met name de opgaven in het Fysiek Domein niet daadkrachtig zijn opgepakt en dat voor deze opgaven ook nog nauwelijks een beroep gedaan wordt c.q. aangesloten bij de samenlevingskracht van het gebied.

9.6 Recapitulatie bevindingen regionale bestuurskracht

Op basis van ons onderzoek formuleren wij de volgende samenvattende beantwoording van de onderzoeksvragen naar regionale bestuurskracht:

1. *In hoeverre wordt het regionale opgavenprofiel gedeeld door de gemeentebesturen? Zijn er daarnaast recente ontwikkelingen die aanleiding zijn om dit opgavenprofiel aan te passen?*

   Wij constateren dat de inhoud van het regionale opgavenprofiel gedeeld wordt door de gemeentebesturen, maar dat er dualiteit is in de ervaren urgentie om met name opgaven in het Fysieke Domein op te pakken. Er is een “conserverend” perspectief (geen ingrijpende interventies in het gebied op het terrein van bereikbaarheid, economie, wonen, en natuur/landschap, voorzieningen/cultuur) naast een “transformerend” perspectief (wel ingrijpende interventies/aanpak op deze terreinen).

   Wij zien in het gebied geen samenhangende en gedeelde visie over de manier waarop samenlevingskracht en bestuurskracht elkaar kunnen versterken bij het oppakken van de opgaven op regionaal en bovenregionaal niveau. Hier is wel aanleiding toe, zoals ook al geconstateerd is in de rapportage van Jansen/Te Grotenhuis.

2. *Welke resultaten zijn in de periode 2014 – 2016 behaald door de gemeentebesturen op de in dit profiel aangegeven terreinen?*

   Er zijn door het bestuurlijk systeem Gooi en Vechtstreek goede resultaten gehaald op regionaal niveau op het terrein van het Sociaal Domein. Er zijn op enkele terreinen, ondanks inspanning daartoe, geen of te weinig resultaten gehaald (o.a. HOV-dossier, samenwerking bedrijfsvoering). Op het Fysieke Domein is er in de afgelopen twee jaar veel planvorming, visievorming en onderzoek geweest (Regionaal Economische Uitvoeringsagenda, RSA, Regionale Woonvisie, MIRT-onderzoek), maar er zijn geen of weinig resultaten behaald op de geformuleerde (boven)regionale opgaven op dit terrein. Wij menen dat de opgaven voor het gebied niet wezenlijk veranderd zijn ten opzichte van 2013/2014.

3. *Zijn de bestuurlijke randvoorwaarden voor het behalen van resultaten in de toekomst aanwezig?*

   a. *Concrete en gedeelde samenwerkingsagenda*
   b. *Verankering in reguliere sturings- en beheersingsinstrumenten (begrotingen, meerjarenplannen e.d.)*
   c. *Een adequate en gedragen organisatie en heldere taak- en verantwoordelijkheidsverdeling*

   Naar onze mening zijn de bestuurlijke randvoorwaarden voor het behalen van resultaten in het huidige bestuurlijk systeem op een aantal fundamentele opgaven gesteld in de rapportage van Jansen/te Grotenhuis niet of beperkt aanwezig:

   a. Er is op het Fysiek Domein op papier wel een gedeelde samenwerkingsagenda, maar geen gedeelde samenwerkingsagenda gericht op uitvoering en daadkracht in het bereiken van resultaten. Er is ook geen gedeeld beeld hoe die resultaten in een symbiose tussen samenleving en bestuur wel/beter kunnen worden gerealiseerd. De totstandkoming van zo’n gedeelde en gedragen uitvoeringsagenda wordt belemmerd door verschillende gedachten en gevoelens over de urgentie en de interventieschaal van de uitvoering en

over verschillen in verwachtingen en drijfveren ten aanzien van de regionale samenwerking tussen de gemeenten.

b. Er is geen adequaat sturings- en beheersingsinstrumentarium voor de uitvoering van zo'n gedeelde uitvoeringsagenda. Het uitvoeringsinstrumentarium is op dit moment sterk project- en programmagericht en niet strategisch ingericht. Dit geldt ook voor de Regionale Samenwerkings Agenda (RSA).

c. Er is in de governance van dit bestuurlijk systeem een fundamentele zwakte om op een ambitievolle en daadkrachtige manier opgaven aan te pakken waarvan de urgentie tussen gemeenten verschillend wordt beleefd en/of waarvan bij de uitvoering grote verschillen in belangen tussen gemeenten overbrugd moeten worden. Ook ontbreekt voor een dergelijke aanpak de democratische legitimatie binnen dit systeem.

10. Varianten versterking bestuurskracht in de regio

In dit hoofdstuk beschrijven we de mogelijkheden voor de versterking van de bestuurskracht in de regio Gooi en Vechtstreek aan de hand van vier varianten voor de verdere bestuurlijke toekomst. Deze beschrijving bevat nog geen waardeoordeel over deze varianten in relatie tot geconstateerde beperkingen in regionale bestuurskracht. De beschrijving is gebaseerd op algemeen aanvaarde inzichten over mogelijke voordelen/kansen en mogelijke nadelen/risico's die de varianten kunnen bieden.

Wij beschrijven de volgende varianten voor mogelijke versterking van de regionale bestuurskracht in de Gooi en Vechtstreek:

A. Voortzetting huidig bestuurlijk systeem met beperkte aanpassingen op onderdelen;
B. Optimalisatie huidig bestuurlijk systeem door grotere aanpassingen op politiek-bestuurlijk en/of organisatorisch terrein;
C. Vereenvoudiging huidig bestuurlijk systeem door beperking aantal gemeenten tot maximaal 3;
D. Herontwerp bestuurlijk systeem gericht op 1 nieuwe gemeente Gooi en Vechtstreek;

De varianten zijn naast elkaar beschreven doch sluiten elkaar in sommige gevallen niet uit (bv. combinatie van elementen van b. en c. zijn mogelijk).

10.1 Variant A. voortzetting huidig systeem met beperkte aanpassingen

Het huidig bestuurlijk systeem wordt gekenmerkt door een sterke nadruk op lokale autonomie, ook in het regionaal proces. De eindverantwoordelijkheid voor alle inhoudelijke besluiten ligt bij gemeenteraden, die wat betreft het regionaal proces behoorlijk op afstand staan. In de afgelopen jaren is die afstand enigszins verminderd (raadsambassadeurs), de formele posities zijn niet veranderd.

Bij voortzetting van dit systeem kunnen een aantal verbeteringen van het systeem worden doorgevoerd zonder het algemeen karakter aan te tasten. Zo kan het traject van consultatie en besluitvorming door gemeenteraden bij belangrijke besluiten (bv. Regionale Woonvisie) worden verhelderd en gestroomlijnd. Informatievoorziening tussen bestuurlijke overleggen onderling en vanuit deze overleggen richting gemeentelijke achterbannen kan worden verbeterd. Wat betreft organisatie en uitvoering van projecten kan de programmasturing worden versterkt. Feitelijk is dit aanpassingsproces op regionaal niveau in het Fysiek Domein al in gang gezet.

Mogelijke voordelen/kansen van deze variant is dat de legitimatie van het systeem sterk verankerd blijft in de lokale gemeenteraden. Hiermee wordt een van de kwaliteiten van dit systeem (identificatie en representatie bestaande institutionele belangen) gediend. Met beperkte aanpassingen kan de regionale procesgang worden verhelderd en op onderdelen efficiënter gemaakt.

Nadeel/risico's van deze variant is dat het eigenaarschap van lokale gemeenteraden voor de opgaven op regionaal en bovenregionaal niveau sterk verschillend beleefd blijft worden en dat hier dus op belangrijke momenten geen duidelijk ervaren eenheid over kan worden bereikt, waardoor de executiekracht van het systeem op deze niveaus niet wordt versterkt. Nadeel/risico is tevens dat - mede hierdoor – de democratische legitimatie voor regiobrede beslissingen, beleidsvorming en belangenbehartiging erg dun blijft en slechts zeer moeizaam en met veel overleg op allerlei niveau beperkt kan worden bereikt.

10.2 Variant B. Optimalisatie bestuurlijk systeem met aanpassing bestuurlijk en/of organisatorisch model (volledig/partieel)

Belangrijke mogelijkheid voor optimalisatie ligt in het versterken van de politieke component in besluitvorming en beleidsvorming door inrichting van een vertegenwoordigend orgaan uit de gemeenteraden op regionaal niveau (een G&V-(be)raad), in combinatie met een politieker optredend bestuur op regioniveau. In andere regio's is hier ervaring mee (IJmondraad, Drechtraad). Door instelling van zo'n vertegenwoordigend orgaan worden gemeenteraden veel directer betrokken bij de besluitvorming en daar (dus) ook meer aan gecommitteerd. In zo'n constructie kan afgesproken worden dat over bepaalde onderwerpen een vorm van (gekwalificeerde) meerderheidsbesluitvorming mogelijk is voor het richting geven aan regionale onderwerpen. Ook kunnen bevoegdheden van gemeenteraden overgedragen worden, als alle deelnemende gemeenteraden daar toe bereid zijn. Hiermee wordt de vrijblijvendheid in besluitvorming doorbroken (soort EU-model).

Een aanvullende, organisatorische, mogelijkheid voor aanpassing van het bestuurlijk systeem is de integratie van delen van lokale ambtelijke diensten (beleid/uitvoering/strategie) onder 1 regeling en in 1 regio-organisatie, waardoor onderlinge uitwisseling, integratie en efficiëntie wordt bevorderd (bijvoorbeeld gemeenschappelijke Shared Service organisatie of een gezamenlijke beleidsdienst). Ook hier is Drechtsteden een voorbeeld. In combinatie met een Algemeen Bestuur achtige rol van de gemeenteraden ontstaat hiermee een sterk regionaal gericht bestuursmodel incl. stevige regionale organisatie met integrale sturing en uitvoering van de gezamenlijke taken, hetgeen ook gezamenlijke belangenbehartiging en optreden naar buiten kan bevorderen.

Een sub variant die kan worden overwogen is het toepassen van versterkte governance (sterkere rol gemeenteraden en doorbreken van vrijblijvendheid in besluitvorming) op specifieke onderdelen van het regionaal beleid (bv. thema bereikbaarheid/economie). Dan kan hieraan gericht worden gewerkt in een partieel gewijzigd en opgavengericht bestuursmodel, zonder dat het gehele bestuurlijk systeem hierop nader wordt ingericht.

Voordeel/kansen van deze variant B. (met sub varianten) liggen in de versterking van het eigenaarschap en de verantwoordelijkheid van de gemeenteraden voor het totaal van de regionale samenwerking en ontwikkeling. Er is minder kans en ook minder ruimte voor een soort "wij-zij" denken tussen lokaal en regionaal niveau. Met het instellen van meerderheidsbesluitvorming op regionaal niveau en overdracht van taken/bevoegdheden vanuit de gemeenteraden kan – in de meest verregaande vorm – een vorm van regionaal bestuur ontstaan dat doorzettingsmacht heeft op bepaalde onderwerpen. Overigens zijn hier op dit moment wettelijke beperkingen aan.

Nadelen/risico's van dit model liggen in ieder geval in het beperken van de lokale zeggenschap (op onderdelen) en de beperking (in ieder geval in formele zin) van de democratische legitimatie van besluitvorming waar het overgedragen taken/bevoegdheden betreft. Gemeenten behouden in dit systeem dus wel zelfstandigheid, maar verliezen zeggenschap. Voor burgers en lokale maatschappelijke organisaties wordt het, bij een groot en op afstand staand regionaal orgaan, onduidelijker waar nu de besluiten genomen worden. Nadeel/risico is tevens dat dit model wel leidt tot grotere efficiency en overige positieve effecten "onder de motorkap" maar dat de externe positie niet structureel wordt versterkt; deze wordt vaak mede bepaald door de gemeentegrootte (de regio zit bv. nog niet aan tafel bij het G32-netwerk van 100.000+gemeenten). Bovendien zal bij belangrijke besluiten waarvoor wel een meerderheid is in de regio, maar waar 1 of 2 gemeenten niet aan willen meewerken toch een impasse ontstaan. Voor het ontwikkelen van dit model zal sowieso creatief ruimte gevonden moeten worden in wettelijke regelingen (o.a. WGR).

10.3 Variant C. Vermindering aantal gemeenten tot maximaal 3

Deze variant (die ook in hoofdlijnen beschreven is in de rapporten van Winsemius en Jansen/te Grotenhuis) is eigenlijk geen directe interventie in de werking van het bestuurlijk systeem op zich. Via beperking van het aantal en van de ongelijksoortigheid van partners binnen het bestuurlijk systeem, kan het systeem als geheel effectiever opereren.

Voordeel/kans van deze variant is dat de bestuurlijke en organisatorische complexiteit en drukte in het systeem sterk wordt verminderd. Samenwerking door drie krachtige partners van vergelijkbare schaal kan vooral gericht worden op regionale thema's en uitdagingen. Deze variant biedt de kans

om de aparte regio-organisatie te beperken en meer via onderlinge werk- en taakafspraken tussen de 3 gemeenten de samenwerking te regelen. In dat geval zijn er dus nog maar 3 besturen die via onderlinge afspraken (convenanten, DVO's) de samenwerking regelen en daarvoor slechts een (lichte) coördinatiestructuur in stand hoeven te houden met in aanvulling daarop wellicht nog enkele gezamenlijke uitvoerende diensten (bv. GGD). Een verdergaande vereenvoudiging van het systeem dus in dat geval. Voordeel/kans is in dat geval dat de samenwerking vooral gericht kan worden op strategische onderwerpen en gezamenlijke belangenbehartiging, waarmee een sterker optreden naar buiten kan worden bevorderd.

In deze variant is een mogelijk nadeel/risico dat de afstand tussen burgers en bestuur toeneemt, overigens wel afhankelijk van het te kiezen bestuurs- en organisatiemodel voor de gemeenten. Mogelijk nadeel/risico van deze variant is dat de vereenvoudiging leidt tot minder binding/onderlinge afhankelijkheid tussen de deelnemers. Ze hebben elkaar minder nodig en kunnen ieder gemakkelijker een eigen weg gaan. In bepaalde gevallen zal het gemakkelijker zijn om met 3 partners te komen tot overeenstemming dan met 7, doch als er een fundamenteel verschil van mening is wordt dat met 3 partners niet gemakkelijker overbrugd dan met 7. Ook tussen 3 partners kan er immers sprake zijn van concurrerende belangen en moeizame bestuurlijke verhoudingen. In die gevallen is er met 3 gemeenten geen escalatiemechanisme om verschillen van opvatting te beslechten/overbruggen. Om tot een effectieve gebiedssamenwerking te komen met 3 gemeenten zal ook een vorm van afstemming tussen gemeenteraden nodig blijven; de constructie hiervoor kan op maat worden gemaakt.

10.4 Variant D. Herontwerp bestuurlijk systeem tot 1 gemeente Gooi en Vecht

In deze variant komt er 1 gemeente "Gooi en Vecht". Hiermee wordt een groot aantal systeembezwaren van het huidige bestuurlijk systeem opgelost. Er is geen bestuurlijke drukte meer van meerdere ongelijksoortige gemeenten, tussenliggende hulpstructuren en sectorale instituties. Interne belangentegenstellingen binnen het gebied kunnen worden opgelost via meerderheidsbesluitvorming in de gemeenteraad. Deze raad is direct gekozen en dus optimaal democratisch gelegitimeerd voor verregaande gebiedsbeslissingen.

Er ontstaat in deze variant een grote gemeente (ca. 250.000 inwoners) die te karakteriseren is als verband van stedelijke en landelijke kernen van relatief beperkte schaal. Wel een grote gemeente (5^{e} gemeenten van Nederland), maar geen grootschalige gemeente. Ingebed in een groen-blauwe landschapsstructuur biedt het een hoogwaardig en gevarieerd woon- en leefgebied met sterke aantrekkelijkheid door de ligging en de goede voorzieningen. Met deze grootte en dit karakter zal de gemeente op alle relevante landelijke, provinciale en metropolitane borden volop mee kunnen schaken en daarbij doorbraken kunnen realiseren voor economie, voorzieningen en bereikbaarheid van het gebied. Deze gemeente is een krachtige partner (en desnoods tegenspeler) van regionale en landelijke maatschappelijke organisaties op het terrein van zorg, onderwijs, wonen. Het karakter van deze gemeente geeft de kans om gaan te werken met een innovatief en doorontwikkeld gedecentraliseerd bestuurs- en organisatiemodel, waarin kernen, dorpen en leefgemeenschappen centraal staan binnen een breed en samenhangend gebiedsverband. Mogelijk nadeel/risico van deze variant is dat de grootschaligheid van het bestuur het gevoel van representatie door en identificatie met (groepen) bewoners in het gebied vermindert. Ook kan in zo'n grootschalige bestuursstructuur de aansluiting met het fijnmazige net van maatschappelijke organisaties/verenigingen in het gebied verloren gaan, waarmee de verbinding tussen "samenlevingskracht" en "bestuurskracht" onder druk komt. Met een vernieuwend en kerngericht bestuursmodel zoals boven aangegeven kunnen deze nadelen wel worden gemitigeerd. Mogelijk nadeel/risico van deze variant is dat er nog geen ervaringen zijn met een gemeente van deze schaal met een dergelijk karakter in Nederland en dat een dergelijke grootschalige herindeling (schaalsprong naar gemeente met 250.000 inwoners) ook nog niet voorgekomen is. Inrichting en werkend maken van deze variant is dus een grootschalig bestuurlijk en maatschappelijk experiment, met de nodige kansen maar zeker ook flinke risico's op kinderziekten, opstartperikelen etc.

11. Conclusies bestuurskracht bestuurlijk systeem Gooi en Vechtstreek

Bestuurskracht wordt in dit onderzoek beschouwd als vermogen van het bestuur om de gewenste resultaten te halen ("kunnen wat je wilt"). De beoordeling heeft plaats gevonden over de periode 2013/2014 tot heden. Gekeken is naar zelfbeeld, omgevingsbeeld en professioneel beeld ten aanzien van de bereikte resultaten en de aanwezige randvoorwaarden om resultaten te (blijven) halen en naar de succes-en faalfactoren daarbij. De bestuurskracht kent een lokale en regionale component. Beide componenten zijn aan elkaar verbonden. Onze uiteindelijke conclusies en het handelingsperspectief voor de regio richten zich dan hoofdzakelijk ook op het bestuurlijk systeem als geheel.

Op basis van de vijf onderzoeken naar *lokale* bestuurskracht trekken wij de conclusies dat:

- Uit het omgevingsbeeld en het professioneel beeld blijkt dat de bestuurskracht van de gemeente Blaricum per saldo voldoende is. De gemeente bereikt als beheergemeente resultaat en de inwoners zijn tevreden. De woonlasten zijn echter hoog, evenals de bestuurskosten. Deze constateringen zijn opvallend gezien het feit dat dat de gemeente zich profileert als beheergemeente. De gemeente moet de zeggenschap over een belangrijk deel van de begroting delen met samenwerkingspartners. Daarbij moet worden aangetekend dat hieronder ook de BEL Combinatie valt. Ten opzichte van andere verbonden partijen is daar de invloed van de gemeente op het beleid relatief groot. De BEL Combinatie is kwetsbaar gebleken, wat ondanks de ingezette verbeteringen in de organisatie en de governance een blijvend aandachtspunt is. Het zelfbeeld van de gemeente is positief, waarbij de kwetsbaarheid van de ambtelijke organisatie en het ambtelijk construct wordt onderschreven.
- Uit het professioneel beeld en het omgevingsbeeld blijkt dat de bestuurskracht van de gemeente Hilversum voldoende is. De gemeente Hilversum is ambitieus op diverse fronten: lokaal en (boven)regionaal. De gemeente is goed in staat om in ieder geval de lokale ambities gestalte te geven. De inwoners zijn tevreden over de dienstverlening van de gemeente. De woonlasten zijn van een gemiddeld niveau. Op regionaal niveau is de gemeente nog aan het zoeken naar de juiste positionering ten opzichte van de collega gemeenten. Aandachtspunt voor de gemeente is het in balans brengen van de ambities met het tempo waarin de ambtelijke organisatie deze kan uitvoeren.
- Uit het professioneel beeld en het omgevingsbeeld van de gemeente Huizen blijkt dat de bestuurskracht van de gemeente voldoende is. De gemeente Huizen blijkt goed in staat de eigen opgaven te realiseren. Daarbij wordt vooral ingezet op die zaken die echt nodig zijn voor de gemeente en haar inwoners. Dit kenmerkt Huizen, er wordt zakelijk gehandeld. Dat geeft de gemeente een zekere stabiliteit, wat ook tot uiting komt in de gezonde financiële positie en de lage woonlasten.
- Uit het omgevingsbeeld en het professioneel beeld blijkt dat de bestuurskracht van de gemeente Laren per saldo voldoende is. De gemeente bereikt resultaat, het voorzieningenniveau is hoog en de inwoners zijn bovengemiddeld tevreden. De woonlasten en bestuurskosten zijn echter hoog. De gemeente moet de zeggenschap over een belangrijk deel van de begroting delen met samenwerkingspartners. Daarbij moet worden aangetekend dat hieronder ook de BEL Combinatie valt. Ten opzichte van andere verbonden partijen is daar de invloed van van de gemeente op het beleid relatief groot. De BEL Combinatie is kwetsbaar gebleken, wat ondanks de ingezette verbeteringen in de organisatie en de governance een blijvend aandachtspunt is. Het zelfbeeld van de gemeente is positief, waarbij de kwetsbaarheid van de ambtelijke organisatie en het ambtelijk construct wordt onderschreven.
- De bestuurskracht van de gemeente Wijdemeren is onvoldoende. Dit blijkt uit het zelfbeeld, omgevingsbeeld en professioneel beeld. De ambities zijn vanwege de beschikbare middelen beperkt en grote opgaven als het aanpakken van de Loosdrechtse Plassen komen niet tot stand. Tegelijkerttijd zijn de woonlasten binnen de gemeente hoog. De organisatorische

randvoorwaarden zijn te beperkt aanwezig. Dit wordt vanuit het zelfbeeld en het omgevingsbeeld onderschreven.

Op basis van het onderzoek naar *regionale* bestuurskracht trekken wij de conclusies dat:

- Uit zelfbeeld, omgevingsbeeld en het professioneel beeld blijkt dat het bestuurlijk systeem Gooi en Vechtstreek regionaal goede resultaten heeft geboekt in het opzetten van de uitvoeringspraktijk Sociaal Domein.
- Uit zelfbeeld, omgevingsbeeld en professioneel beeld blijkt dat het bestuurlijk systeem Gooi en Vechtstreek regionaal geen tot beperkte resultaten heeft geboekt op andere terreinen dan Sociaal Domein. Diverse samenwerkingsdossiers zijn gestrand (HOV, aanbesteding, Shared Service Center). Op strategische dossiers in het Fysieke Domein (economie, bereikbaarheid, wonen, natuur&landschap) heeft wel plan-, visie- en agendavorming plaatsgevonden, maar is geen voortgang in de uitvoering geboekt en er zijn geen randvoorwaarden (intern of extern) geschapen om op korte termijn die voortgang wel te boeken.
- Uit het onderzoek over de uitgevoerde resultaten is binnen het bestuurlijk systeem een dualiteit waarneembaar in de manier waarop tegen de behaalde en te behalen resultaten voor het gebied op strategische dossiers wordt aangekeken. Er is een “conserverend” perspectief en een “transformerend” perspectief binnen het systeem. Er is geen mechanisme binnen het systeem om deze perspectieven te overbruggen of om tot een compromis te komen. Hierdoor is er sprake van verlamming en inertie in het oppakken van de strategische dossiers.

11.2 Conclusies bestuurskracht bestuurlijk systeem Gooi en Vechtstreek als geheel

Met het samenbrengen van de vijf onderzoeken naar lokale bestuurskracht en die naar regionale bestuurskracht ontstaat een redelijk dekkend beeld over de kracht van het totale bestuurlijk systeem Gooi en Vechtstreek. Voor de gemeenten die met elkaar als eigenaren van dit systeem optreden biedt dit de mogelijkheid om tot een samenhangende aanpak te komen tot versterking van de bestuurskracht van het systeem als geheel. Het is voor de werking van dat systeem als geheel niet toereikend om alleen te werken aan lokale bestuurskracht van 1 individuele gemeente om zo de regionale bestuurskracht te versterken. De interventies op verschillende niveaus hebben invloed op elkaar en kunnen elkaar zowel versterken als verzwakken.

Wij zullen onze conclusies en aanbevelingen dan ook richten op een samenhangende aanpak van de in dit systeem op verschillende niveaus optredende bestuurskrachtproblematiek. Dit vraagt van de gemeenten als eigenaren van het systeem ook bereidheid en ruimte om vanuit een totaalvisie naar dit gebied en naar de bestuurskracht van dit gebied te bekijken. Een goede lokale bestuurskracht en een slechte regionale bestuurskracht levert per saldo geen goede bestuurskracht op, de burger heeft er linksom of rechtsom toch last van. En een verliezend team kent geen winnaars. Praktisch betekent dit dat ook als de lokale bestuurskracht van een gemeente voldoende is, herindeling vanuit het perspectief van de versterking van het systeem als geheel aan de orde moet kunnen zijn.

Het bestuurlijk systeem Gooi en Vechtstreek is een complex, gelaagd, multidimensionaal, druk en kostbaar stelsel van bestuurlijke instituties in een gebied met veel “samenlevingskracht”. Dit bestuurlijk systeem Gooi en Vechtstreek moet resultaten boeken op 4 schaalniveaus:

a) het schaalniveau van de individuele burger in zijn directe woon- en leefomgeving (buurt/wijk/dorpsniveau);
b) het schaalniveau van de gemeente als publiek orgaan (verschillend in omvang);
c) het schaalniveau van de regio Gooi en Vechtstreek;
d) het bovenregionale schaalniveau (voor sommige onderwerpen tot nationaal schaalniveau).

Het bestuurlijk systeem Gooi en Vechtstreek scoort gemiddeld een voldoende op het meest basale schaalniveau (dat van de individuele burger in directe woon- en leefomgeving). In die score zitten wel verschillen per gemeente, maar die correleren niet direct met het schaalniveau van de gemeente. Er is, naast specifieke uitdagingen op lokaal niveau (o.a. Wijdemeren) wel sprake van een algemene kwaliteitsuitdaging bij het presteren van het bestuurlijk systeem op dit schaalniveau, blijkt uit het onderzoek. Dit geldt zeker ten aanzien van het de kosten van het bestuurlijke systeem, het inzetten

op overheidsparticipatie, modernisering van de dienstverlening en op de nieuwe taken die op de gemeenten in het gebied afkomen (o.a. Omgevingswet).

Het bestuurlijk systeem Gooi en Vechtstreek scoort gemiddeld voldoende op het schaalniveau b (gemeente als publiek orgaan). De meeste taken worden naar behoren (en soms goed) uitgevoerd. De financiële, organisatorische en bestuurlijke afhankelijkheid van samenwerkingsverbanden is voor sommige individuele gemeenten echter relatief groot. De directe zeggenschap bij de uitvoering van taken en de kosten daarvan is voor deze gemeenten op onderdelen sterk verminderd, waardoor de positie als zelfstandig bestuursorgaan wordt gedevalueerd. Het 'incidenteel structureel' ondersteunen van gemeenten (voorheen gemeente Muiden, recent gemeente Wijdemeren) door de gemeente Hilversum past in dit beeld en is geen duurzaam model. Ook op dit schaalnievau ligt een uitdaging om het begrip overheidsparticipatie meer en beter vorm te geven.

Het gebied als geheel scoort op schaalniveau c (regionaal) voldoende tot goed in het Sociaal Domein en slecht op andere terreinen, zoals in onze conclusies hierboven omschreven. Er is onmacht in het maken van strategische keuzes; onderliggend hieraan is een basaal verschil van opvatting binnen het gebied over de urgentie en richting van de aanpak op deze thema's. Tevens is de governance van het bestuurlijk systeem niet ingericht op het maken en doorvoeren van gebiedskeuzes die niet de instemming hebben van alle gemeenten.

Het gebied scoort slecht op schaalniveau d (bovenregionaal). Weliswaar zit het gebied aan tafel in de MRA en incidenteel bij andere overheden en maatschappelijke en economische partijen. Maar het gebied is daarbij matig tot slecht zichtbaar. Door de onderlinge verschillen en door de werking van het eigen bestuurlijk systeem is het gebied moeilijk in staat om slagvaardig en met continuïteit te onderhandelen en aan die tafels resultaten binnen te halen voor het gebied.

Samenvattend zijn de volgende beperkingen in de werking van het bestuurlijk systeem Gooi en Vechtstreek te benoemen:

1. Binnen het systeem zijn er bij individuele gemeenten problemen op het gebied van bestuurskracht. Voor Wijdemeren op korte termijn de noodzaak tot opschaling van in ieder geval de ambtelijke organisatie en voor Laren en Blaricum de noodzaak tot een vinger aan de pols vanwege de kwetsbaarheid en kwaliteit van de ambtelijke ondersteuning, mede in relatie tot nieuwe taken die op de gemeenten afkomen en de bijdrage aan de regionale ontwikkeling;
2. Het bestuurlijk systeem is een complex, weinig transparant, druk en duur bestuurlijk systeem met beperkte resultaten op het niveau van de regio en bovenregionaal (met name fysiek domein).
3. Het bestuurlijk systeem heeft een fundamenteel onvermogen om de dualiteit tussen de "conserverende" en de "transformerende" visies op de toekomst van het gebied en op de aanpak van strategische thema's te overbruggen.
4. Het bestuurlijk systeem heeft geen democratische legitimatie voor het doorvoeren van ingrijpende gebiedsveranderingen, zonder de instemming van iedere individuele gemeente.
5. Het bestuurlijk systeem heeft (mede hierdoor) een beperkt vermogen om zich te organiseren als sterke partner (of tegenspeler) van andere overheden en van maatschappelijke/economische partners op hoger schaalniveau.

11.3 Beoordeling varianten versterking regionale bestuurskracht

Hieronder geven we aan hoe de geschetste varianten voor versterking van de regionale bestuurskracht zich verhouden tot de hierboven onder 1-5 aangegeven beperkingen.

Variant A (voortzetting huidig systeem met beperkte aanpassingen) zal niet of slechts in zeer beperkte mate kunnen leiden tot vermindering van aangegeven beperkingen. Deze variant zal de huidige situatie – met enige stroomlijning – voortzetten. Vanuit een conserverend perspectief is dit geen groot probleem of wellicht zelfs wel gewenst. De constateringen dat "de burger krijgt niet waar deze recht op heeft" (Winsemius) en dat "de regio de voorsprong op andere regio's aan het kwijtraken is" (Jansen/te Grotenhuis) zullen dan opgeld blijven doen en verder aan kracht winnen.

Variant B. (optimalisatie huidig systeem met aanpassing van bestuurlijk en/of organisatorisch model) biedt kansen om de beperking onder 3 en 5 te verminderen, indien het bestuurlijk model ook wordt

ingericht op een manier dat meerderheidsbesluitvorming over gebiedsbrede dossiers mogelijk wordt. Indien ook organisatorisch wordt aangepast (versterking regionale dienstenstructuur) kunnen ook beperkingen onder 1 worden verminderd. Wat betreft democratische legitimatie (punt 4) kan in deze variant enerzijds gesproken worden over een mogelijke verbetering, als gemeenteraden gezamenlijk meer aan het stuur komen van de gebiedsbeslissingen, anderzijds ook van een verslechtering omdat de besluitvorming en de uitvoering verder weg worden gelegd van de direct gekozen bestuursorganen. Complexiteit en kosten van het systeem zullen in stand blijven en waarschijnlijk toenemen in deze variant.

Variant C. (beperking aantal gemeenten tot maximaal 3) biedt in ieder geval kansen om de beperkingen te verminderen onder 1 en 2. Door de samenwerking tussen de 3 gemeenten te verankeren in een licht en overzichtelijk model wordt ook de democratische legitimatie versterkt (beperking 4). Of hiermee ook beperkingen 3 (dualiteit overbruggen) en 5 (krachtige extern partnership organiseren) worden verminderd is niet zeker. Het is mogelijk als de drie “elkaar vinden”, tegelijk bestaat ook de kans dat er evengoed dualiteit tussen 3 gemeenten blijft bestaan (als ze elkaar “niet vinden”).

Variant D. (herontwerp bestuurlijk systeem naar 1 gemeente) zal de 5 beperkingen oplossen/verminderen. Er zal veel huidige complexiteit uit het systeem verdwijnen (beperking 2), al kan er ook nieuwe terugkomen (bv. bij een gedecentraliseerd bestuurlijk model) en er is zeker kans dat het systeem als geheel goedkoper wordt, maar vanzelfsprekend is dit ook zeker niet.

In onderstaande matrix is samenvattend aangegeven welk effecten verwacht mogen worden van de varianten op de aangegeven beperkingen van het huidig bestuurlijk systeem:

Varianten versterking BK ***beperkingen huidig bestuurlijk systeem***	**Variant A (voortzetting huidig systeem)**	**Variant B (verst. best/org. samenwerking vb. Drechtsteden)**	**Variant C (max. 3 gem.)**	**Variant D (1 gemeente)**
1. Individuele bestuurskrachtvragen	0	0	++	++
2. Druk en duur	0	-	+	++/0
3. Dualiteit in visie	0	+(bij doorzetting)	+/0	++
4. Democratische basis	0	+/0	+	++
5. Externe positie	0	+	+/0	++

0 = geen effect += beperkingen worden minder/opgelost -=beperkingen worden groter

Op basis van bovenstaande variantenanalyse constateren wij dat voor versterking van de bestuurskracht in Gooi en Vechtstreek variant A. niet aan de orde kan zijn en dat variant D. het meeste kans biedt om de geschetste 5 beperkingen van het huidige bestuurlijk systeem te verminderen of op te heffen. De varianten B. en C. bieden die kansen ook, maar (om ieder verschillende redenen) minder.

Tegelijk constateren we dat de varianten B, C en D wel snel opgeschreven zijn, maar in de praktijk niet snel werkend zijn te maken. Ervaringen met grootschalige herindelingen (variant D), evenals die met forse aanpassingen in de samenwerkingsformule (variant B) en gebiedsgewijze herindelingen (variant C), laten zien dat het proces van voorbereiding, implementatie en vervolgens werkend maken van het nieuw ingerichte bestuurlijk systeem meerdere raadsperiodes duurt en vele voetangels en klemmen kent. We moeten er dus rekening mee houden dat de op papier beste variant niet per se de variant is die in de praktijk ook het beste zal werken en al zeker niet op de korte termijn.
De enige variant die in de praktijk goed zal kunnen werken is de variant die vanuit innerlijke overtuiging bij samenleving en bestuur in het gebied, zo nodig ondersteund door regie van de

Provincie, werkend gemaakt kan worden. Zonder overtuiging, regie en leiderschap zal de discussie over en het proces naar ieder van deze varianten juist beperking van bestuurskracht betekenen, door eindeloos gepalaver en “meestribbelen” van deelnemers en door verslechtering van onderlinge verhoudingen. Er zal dus veel bestuurskracht nodig zijn om de bestuurskracht van Gooi en Vechtstreek structureel te versterken. Zowel voor variant D. als voor B. en C.

12. Handelingsperspectief versterking bestuurskracht Gooi en Vechtstreek

Dit hoofdstuk bevat onze aanbevelingen in de vorm van een handelingsperspectief voor de versterking van de bestuurskracht in de regio.

12.1 Handelingsperspectief versterking bestuurskracht Gooi en Vechtstreek

Op basis van onze conclusies komen wij tot het advies over een handelingsperspectief voor versterking van de bestuurskracht van het bestuurlijk systeem Gooi en Vechtstreek. Dit advies moet beschouwd worden als een totaalaanpak, waarvan in ieder geval de punten 1-5 als een geheel moeten worden beschouwd.

1) Start het proces om per uiterlijk 1-1-2023 te komen tot een bestuurlijk model met maximaal 3 gemeenten. Geef de gemeenten tot uiterlijk medio 2019 de gelegenheid om eigen keuzes en voorkeuren hiervoor te formuleren in overleg met hun bevolking en om – onder regie van de Provincie – hierover zo mogelijk tot onderlinge overeenstemming te komen. Start ten laatste eind 2019 het wetgevingstraject om dit bestuurlijk model per uiterlijk 1-1-2023 te realiseren. Indien er geen overeenstemming is over het model per uiterlijk 1-1-2023 hakt de Provincie in 2019 de knoop door.
2) Versterk op korte termijn de bestuurskracht van Wijdemeren. Hiervoor staat de mogelijkheid open van een bestuurlijke of ambtelijke fusie met Hilversum (en evt. Weesp). Indien dit niet haalbaar is op korte termijn neem dan snel maatregelen om de bestuurskracht van Wijdemeren in overeenstemming te brengen met de gestelde ambities, door de organisatie van Wijdemeren te versterken in de periode van overgang naar het bestuurlijk model onder 1. Het gaat hierbij in ieder geval om versterking van bedrijfsvoering, om versterking van het ontwikkel- en beleidsvermogen en om versterking van de kwaliteit van de uitvoering op onderdelen. Pak de kansen die samenwerking met andere gemeenten hierin biedt.
3) Versterk op korte termijn het bestuursmodel van de Regio Gooi en Vechtstreek. Maak een vorm van doorzetting mogelijk voor kernbeslissingen op de terreinen bereikbaarheid, economie, wonen en natuur&landschap in het gebied. Maak per 1-1-2018 een partieel versterkt bestuursmodel waarin de gezamenlijke gemeenteraden (bv. via een Algemeen Bestuurrol) hun democratische rol waar kunnen maken en waarin Colleges van B&W via regionale portefeuillehouders in een DB-rol hun bestuurlijke rol kunnen waarmaken en daarover verantwoording afleggen aan de gezamenlijke gemeenteraden.
4) Evalueer en heroverweeg uiterlijk in de raadsperiode 2022 – 2026 dit partieel versterkte bestuursmodel èn het huidige organisatiemodel van de Regio Gooi en Vechtstreek aan de hand van de uitkomsten van het proces onder 1. Overweeg daarbij afschaling (bestuurlijk/organisatorisch) van de dan bestaande regio-organisatie per 1-1-2024.
5) Formuleer voor de uitvoering van de punten 1-4 de volgende voorwaarden, die door de gemeenten en de Provincie bewaakt worden in het kader van het te doorlopen Arhi-proces:
    a. De einduitkomst (*maximaal* 3 gemeenten per 1-1-2023) staat vast;
    b. Er ontstaat geen “restproblematiek” in de vorm van 1 gemeente die niet voldoende bestuurskrachtig is voor de lange termijn;
    c. Het proces biedt eigen regie daar waar mogelijk aan de gemeenten binnen het kader van het voorziene eindresultaat, waar zij zich aan committeren;
    d. Het proces heeft een totaalregie vanuit de Provincie. De Provincie trekt het Arhi-proces.
6) In samenhang met deze aanbevelingen op het gebied van structuur- en bestuursinrichting bevelen wij de gemeenten sterk aan om (zo mogelijk vanuit gezamenlijke inspanning) in te zetten op:
    a. Versterking van de kwaliteit van dienstverlening aan en samenwerking met (groepen) burgers in hun dagelijkse woon- en leefomgeving;

b. Doorontwikkelen van initiatieven en activiteiten in de individuele gemeenten om de aanwezige “samenlevingskracht” op tal van terreinen beter te integreren en aan het lokaal en regionaal overheidsoptreden in het gebied te verbinden.

7) In dit handelingsperspectief richten wij ons op het bestuurlijk systeem Gooi en Vechtstreek van 7 gemeenten. Uitvoering hiervan zal gevolgen hebben voor de gemeente Eemnes, die veel samenwerkingsrelaties onderhoudt in het gebied. Het is in eerste instantie aan Eemnes om hierin positie te bepalen. Deelname in een bestuurlijk model van maximaal 3 gemeenten als genoemd onder 1 is mogelijk, waarbij dan waarschijnlijk wel provinciale herindeling aan de orde is. Het is ook mogelijk voor Eemnes om als zelfstandige samenwerkingspartner betrokken te blijven bij de nieuwe zich vormende structuren en relaties in Gooi en Vechtstreek. De keuze hiervoor is in eerste instantie aan Eemnes; voor de versterking van de bestuurskracht van het bestuurlijk systeem Gooi en Vechtstreek is die keuze wel relevant, maar niet cruciaal. Wel is cruciaal dat Eemnes en de huidige samenwerkingspartners in onderlinge afstemming en openheid tot hun keuzes komen.

12.2 Het resultaat telt

Deze rapportage is de 3e in een reeks van onderzoeken en rapporten die een beeld geeft van zwakheden en beperkingen in het bestuurlijk systeem Gooi en Vechtstreek vanaf 2011. De in de 3 rapportages geformuleerde beelden komen redelijk met elkaar overeen en verschillen op de meeste punten ook niet wezenlijk met de beelden die binnen het gebied (zowel bestuurlijk als maatschappelijk) hierover leven. En natuurlijk zal ook dit rapport weer elementen bevatten die aanleiding kunnen geven tot debat of duiding, aan de hand waarvan de uitkomsten en aanbevelingen ter discussie kunnen worden gesteld. Dat achten wijzelf ook geen enkel probleem, sterker wij hopen dat het nu (eindelijk) de aanleiding zal kunnen zijn om tot stappen te komen om die zwakheden en beperkingen te gaan verminderen of op te lossen. Is het niet via de in dit rapport aangegeven manier, dan desnoods op een andere manier. Het resultaat telt. Hierin ligt qua besluitvorming een belangrijke rol bij de gemeenteraden, en qua bestuurlijk leiderschap een belangrijke rol voor de Colleges van B&W. Als ondersteuning zal een procesregierol van de Provincie onontbeerlijk zijn is onze inschatting.

Niets doen is volgens ons onrecht doen aan de prachtige kwaliteiten van dit gebied, de samenlevingskracht van de bevolking, de belangen van de burger en de belangrijke kansen die er voor dit gebied in het grotere geheel van dit deel van Nederland zijn.

Bijlage 1: Referentiegemeenten

Ten behoeve van het onderzoek naar de lokale bestuurskracht is op diverse aspecten een vergelijking gemaakt met een vijftal referentiegemeenten per onderzochte gemeente. De referentiegemeenten zijn geselecteerd op basis van sociale structuur, centrumfunctie, aantal inwoners en oppervlakte.

De sociale structuur en centrumfunctie zijn indicatoren die bepaald worden door het ministerie van Binnenlandse zaken. De inwoneraantallen zijn gebaseerd op de CBS cijfers per 1 januari 2014.

Blaricum				
Gemeente	Sociale Structuur	Centrum-functie	Inwoners	Oppervlakte
Blaricum	**Goed**	**Zonder**	**9.094**	**11**
Eemnes	Goed	Zonder	8.779	31
Landsmeer	Goed	Zonder	10.444	23
Lingewaal	Goed	Zonder	11.060	51
Oostzaan	Goed	Zonder	9.139	11
Zoeterwoude	Goed	Zonder	8.075	21

Hilversum				
Gemeente	Sociale Structuur	Centrum-functie	Inwoners	Oppervlakte
Hilversum	**Matig**	**Sterk**	**86.426**	**46**
Dordrecht	Matig	Sterk	118.691	80
Gouda	Matig	Sterk	70.941	17
Helmond	Matig	Sterk	89.256	53
Hengelo	Matig	Sterk	80.957	61
Hoorn	Matig	Sterk	71.703	19

Huizen				
Gemeente	Sociale Structuur	Centrum-functie	Inwoners	Oppervlakte
Huizen	**Redelijk**	**Redelijk**	**41.245**	**16**
Geldrop-Mierlo	Redelijk	Redelijk	38.854	31
Heemskerk	Redelijk	Redelijk	39.088	27
Hellevoetsluis	Redelijk	Redelijk	38.953	32
Ridderkerk	Redelijk	Redelijk	45.253	24
Wageningen	Redelijk	Redelijk	37.429	31

Laren				
Gemeente	Sociale Structuur	Centrum-functie	Inwoners	Oppervlakte
Laren	**Goed**	**Weinig**	**10.862**	**12**
Hattem	Goed	Weinig	11.732	23
Opmeer	Goed	Weinig	11.368	42
Oudewater	Goed	Weinig	9.873	39
Uitgeest	Goed	Weinig	13.234	19
Woudenberg	Goed	Weinig	12.422	36

Wijdemeren				
Gemeente	Sociale Structuur	Centrum-functie	Inwoners	Oppervlakte
Wijdemeren	**Goed**	**Zonder**	**23.187**	**48**
Albrandswaard	Goed	Zonder	25.069	22
Bloemendaal	Goed	Zonder	22.059	38
Kaag en Braassem	Goed	Zonder	25.745	63
Laarbeek	Goed	Zonder	21.802	55
Maasdriel	Goed	Zonder	24.156	66

Bijlage 2: Inwoneraantallen per gemeente

Om een goed beeld te krijgen van de toekomstige bevolkinsgroei in de verschillende gemeenten zijn onderstaande tabellen toegevoegd. De prognosecijfers zijn afkomstig uit de regionale prognose 2009-2040, een gezamenlijk product van het PBL en het CBS.

De cijfers zijn gebaseerd op veronderstellingen over de toekomstige ontwikkelingen van regionale verschillen in geboorte, sterfte, buitenlandse migratie, (binnenlandse) verhuizingen en huishoudensdynamiek. In onderstaande tabellen is per gemeente de (relatieve) toe- of afname van het aantal inwoners ten opzichte van 2012 weergegeven, voor de jaren 2020, 2030 en 2040.

Blaricum							
Jaartal	Aantal 0-20 jaar	Perc. 0-20 jaar	Aantal 20-65 jaar	Perc. 20-65 jaar	Aantal 65+	Perc. 65+	**Totaal**
2012	2.000	22,2	5.000	54,8	2.100	23,0	9100
2020	2.000	19,5	5.100	50,5	3.000	29,9	10.100
2030	2.200	19,4	5.700	49,5	3.600	31,1	11.500
2040	3.000	24,1	6.100	48,4	3.500	27,6	12.600
Hilversum							
Jaartal	Aantal 0-20 jaar	Perc. 0-20 jaar	Aantal 20-65 jaar	Perc. 20-65 jaar	Aantal 65+	Perc. 65+	**Totaal**
2012	19.200	22,4	50.800	59,3	15.600	18,2	85.600
2020	20.900	23,0	52.600	58,0	17.200	19,0	90.700
2030	21.500	23,1	51.400	55,3	20.000	21,6	92.900
2040	21.400	23,0	48.800	52,3	23.000	24,7	93.200
Huizen							
Jaartal	Aantal 0-20 jaar	Perc. 0-20 jaar	Aantal 20-65 jaar	Perc. 20-65 jaar	Aantal 65+	Perc. 65+	**Totaal**
2012	9.800	23,5	24.600	59,2	7.200	17,3	41.600
2020	8.800	21,1	23.200	55,6	9.700	23,3	39.600
2030	8.100	19,7	20.900	50,6	12.300	29,7	39.400
2040	9.000	21,3	20.100	47,6	13.100	31,1	39.100
Laren							
Jaartal	Aantal 0-20 jaar	Perc. 0-20 jaar	Aantal 20-65 jaar	Perc. 20-65 jaar	Aantal 65+	Perc. 65+	**Totaal**
2012	2.400	21,2	5.800	51,1	3.100	27,7	11.300
2020	2.300	19,9	6.000	53,3	3.000	26,7	11.300
2030	2.600	21,8	6.200	51,0	3.300	27,1	12.100
2040	3.100	25,0	6.100	49,0	3.200	26,0	12.400
Wijdemeren							
Jaartal	Aantal 0-20 jaar	Perc. 0-20 jaar	Aantal 20-65 jaar	Perc. 20-65 jaar	Aantal 65+	Perc. 65+	**Totaal**
2012	5.400	23,0	13.100	56,4	4.800	20,6	23.300
2020	4.900	21,1	12.400	53,9	5.800	25,1	23.100
2030	4.800	20,4	11.800	50,2	6.900	29,4	23.500
2040	5.700	23,1	11.400	46,4	7.500	30,5	24.600

Bijlage 3: Toelichting diagram economisch kapitaal

Deze bijlage bevat het overzicht van de onderliggende indicatoren die een beeld geven van het economisch kapitaal per gemeente (bron: Nationale Monitor Duurzaamheid).

Indicator	Aspecten
Arbeid	Werkgelegenheidsfunctie
	Benutting arbeidspotentieel
	Werkloosheid
	Ontgroening en vergrijzing
	Arbeidsongeschiktheid

Indicator	Aspecten
Ruimtelijke vestigingsvoorwaarden	Voorraad bedrijventerreinen
	Netto/bruto verhouding bedrijventerreinen
	Aandeel verouderd bedrijventerrein
	Voorraad kantoorruimte
	Leegstand kantoorruimte

Indicator	Aspecten
Concurrentievermogen	Aandeel starters
	Opheffingen
	Besteedbaar inkomen
	BRP per hoofd
	Aandeel topsectoren

Indicator	Aspecten
Infrastructuur en bereikbaarheid	Ontsluiting OV
	Ontsluiting hoofdwegen

Indicator	Specificatie indicator
Kennis	Aandeel hoogopgeleiden
	Capaciteit WO/HBO
	High- en medium tech werkgelegenheid
	Creatieve industrie

Bijlage 4: Toelichting onderzoek E-dienstverlening

In het regeerakkoord is als doelstelling opgenomen dat de dienstverlening door de overheid beter moet. Bedrijven en burgers kunnen uiterlijk in 2017 zaken die ze met de overheid doen, zoals het aanvragen van een vergunning, digitaal afhandelen.

Voor burgers en bedrijven staan nu nog verschillende kanalen open om met de overheid in contact te treden: per post, aan de balie, per telefoon, via internet, of via e-mail. In de toekomst krijgen burgers de mogelijkheid om voor het digitale kanaal te kiezen. Daartoe krijgen zij het recht op elektronisch zaken doen. Nu is nog in de Algemene Wet Bestuursrecht geregeld dat elektronisch berichtenverkeer met de overheid alleen mogelijk is indien de desbetreffende overheidsorganisatie zich daarvoor openstelt.

Een digitale aanvraag kan per e-mail, via een web formulier, een applicatie of met het berichtensysteem voor bedrijven. De eenvoudigste manier is het op de website aanbieden van een formulier in pdf, dat kan worden gedownload en geprint. Geavanceerder is een web formulier achter DigiD of eHerkenning. In 2017 moet elk formulier dat per post kan worden ingestuurd (waarvoor fysieke aanwezigheid aan de balie, bijvoorbeeld i.v.m. identificatie niet nodig is) ook digitaal beschikbaar zijn, waarbij bij voorkeur een digitaal formulier wordt aangeboden met een hoog volwassenheidsniveau.

Om in beeld te krijgen in hoeverre de overheidsorganisaties de meest gebruikte producten reeds digitaal aanbieden heeft Deloitte voor het tweede opeenvolgende jaar (2014 en 2015) onderzoek hiernaar gedaan. Per organisatie en per overheidsproduct is vastgelegd of het mogelijk is het product digitaal aan te vragen en wat de digitale volwassenheid is van het product. Het onderzoek is uitgevoerd via het bezoeken van de websites van de verschillende overheidsorganisaties.

Voor de gemeenten zijn 44 unieke producten onderzocht. Hiervan zijn 23 specifiek voor burgers en 8 specifiek voor ondernemers. 13 producten hebben betrekking op beide doelgroepen. In totaal zijn 57 producten onderzocht. Voor het bepalen van het volwassenheidsniveau van een product is de onderstaande indeling gehanteerd. Daarbij zijn per volwassenheidsniveau de verschillende situaties beschreven die onder het betreffende niveau kunnen vallen.

Volwassenheids-niveau	Omschrijving	Situaties die voor kunnen komen
1. Niveau 1 (0%)	Het aanvraag(formulier) is niet digitaal beschikbaar	De aanvraag kan schriftelijk worden ingediend bij de balie van de overheid c.q. het aanvraagformulier dient bij de overheidsorganisatie aangevraagd te worden. Er is alleen informatie over het product beschikbaar. Er is geen informatie beschikbaar over hoe de aanvraag ingediend kan worden. Op de website wordt vermeld dat er een digitale aanvraag kan worden gedaan, maar het is onduidelijk op welke manier of de link naar het formulier werkt niet. Het aanvraagformulier is niet digitaal te downloaden.
2. Niveau 2 (33%)	Digitaal downloaden (van het aanvraagformulier) waarbij de inzet van een printer nodig is om de aanvraag te verwerken	Mogelijkheid om op de website een formulier digitaal te downloaden, waarna het formulier moet worden geprint en opgestuurd (persoonlijk, post of mail). Mogelijkheid om op de website een interactief PDF-formulier in te vullen dat vervolgens uitgeprint dient te worden voor het plaatsen van een handtekening. De aanvraag kan per mail met vrije tekst ingediend worden. Bij dit volwassenheidsniveau is tevens de volgende keuze gehanteerd, een aanvraag kan per mail worden ingediend wanneer duidelijk is dat het genoemde e-mailadres daadwerkelijk gebruikt kan worden voor het indienen van de aanvraag. De websites waarbij een algemeen e-mailadres boven, rechts, links of onderaan een website staat wordt niet meegenomen bij de beoordeling van een product.
3. Niveau 3 (66%)	Mogelijkheid om digitaal de aanvraag in te dienen door middel van bijvoorbeeld een web formulier, hierbij is de inzet van een printer niet nodig	Mogelijk om op de website direct digitaal de aanvraag in te dienen en digitaal op te sturen of up te loaden (zonder printen en scannen) door middel van een pdf–formulier. Indien de website de mogelijkheid geeft om direct digitaal de aanvraag in te vullen en digitaal op te sturen en te up loaden door middel van een web formulier.
4. Niveau 4 (100%)	De website geeft de mogelijkheid gebruik te maken van een voor ingevuld formulier en digitaal opsturen/uploaden	Het is nodig (of mogelijk) dat de persoon of het bedrijf inlogt met DigiD of eHerkenning om digitaal de aanvraag in te dienen. Het is nodig (of mogelijk) dat de persoon of het bedrijf inlogt met gebruikersnaam en wachtwoord om digitaal de aanvraag in te dienen. De aanvraag kan worden ingediend middels een app of er is sprake van een automatische koppeling tussen systemen, waardoor het product automatisch kan worden aangevraagd
Product niet kunnen waarnemen	Indien er geen informatie over het product beschikbaar is	Er is geen informatie vermeld op de website over het product. Ook nadat hier op de trefwoorden is gezocht in de zoekmachine van de website en andere zoekmachines. Het product bestaat niet of er wordt vermeld dat dit product niet van toepassing is voor de organisatie (door bijvoorbeeld deregulering).

Bijlage 5: Toelichting kengetallen financiële positie

Netto schuld quote

Het kengetal netto schuldquote is ook wel bekend als de netto schuld als aandeel van de inkomsten van de gemeente. Als aandeel van de inkomsten van de gemeente zegt het daarmee veel over de vermogenspositie. Het geeft aan of de gemeente investeringsruimte heeft of juist moet oppassen met het doen van investeringen/uitgaven. Door de uitgeleende gelden uit te drukken als aandeel van de inkomsten en die vervolgens van de netto schuldquote af te trekken, krijgen we een nog betere indruk van de schuld die op de exploitatie drukt.

Solvabiliteitsratio

Het solvabilteitsratio is ook wel het spiegelbeeld van het schuldratio (debt ratio). Het solvabilteitsratio is het eigen vermogen (reserves) uitgedrukt als percentage van het balanstotaal en geeft daarmee inzicht welk aandeel van het gemeentebezit is afbetaald.

Structurele exploitatieruimte

Voor de beoordeling van het structurele en reële evenwicht van de begroting is het structurele exploitatieruimte kengetal ontwikkeld. Dit kengetal is van belang om te kunnen beoordelen welke structurele ruimte de gemeente heeft om eigen lasten te kunnen dragen, of welke structurele stijging van de baten of structurele daling van de lasten daarvoor nodig is.

Grondexploitatie

Het kengetal grondexploitatie geeft weer hoe de waarde van de gronden zich verhoudt tot de totale baten. Voor de berekening van dit kengetal worden de niet in exploitatie genomen gronden en de bouwgronden in exploitatie bij elkaar opgeteld en gedeeld door de totale baten van de gemeente.

Belastingcapaciteit

Het kengetal belastingcapaciteit geeft inzicht hoe de belastingdruk in de gemeente zich verhoudt ten opzichte van het landelijke gemiddelde en geeft daarmee een beeld over de ruimte die de gemeente heeft om zijn belastingen te verhogen (gerelateerd aan de totale woonlasten). Het kengetal wordt berekend door de woonlasten van een meerpersoonshuishouden uit te drukken in een percentage ten opzichte van het landelijke gemiddelde. Onder de woonlasten worden verstaan de OZB, de rioolheffing en reinigingsheffing voor een woning met een gemiddelde waarde in de gemeente.

Bijlage 6: Lijst van geïnterviewden

Regio Gooi & Vechtstreek (Regio G&V)

Marijn den Uijl, coördinator Fysiek Domein Regio G&V

Jaap-Jan Bakker, ambtelijk trekker Regionale Samenwerkingsagenda G&V

Hans Uniken, coördinator Sociaal Domein Regio G&V

Theo Reijn, voorzitter portefeuillehoudersoverleg RO Regio G&V

Betty Boerman, ambtelijk coördinator regionale woonvisie Regio G&V

Rein Schurink, Regio G&V

Igor Meuwese, Regio G&V

Inge Huiskers, Regio G&V

Gemeenten

Burgemeester, secretaris en 2 beleidsambtenaren van de gemeente Weesp

Burgemeester van de gemeente Gooise Meren

Burgemeester van de gemeente Eemnes

Colleges van burgemeester en wethouders gementen Laren, Blaricum, Huizen, Hilversum en Wijdemeren

Peter van Dijk, gemeentesecretaris Blaricum

Karen van Elk, loco-secretaris Hilversum

Jan Visser, gemeentesecretaris Wijdemeren

Garmt Kolhorn, gemeentesecretaris Laren

Peter Veldhuisen, gemeentesecretaris Huizen

Overige

Marianne Verhage, bestuurlijk trekken regionale woonvisie

Anne Joustra, Stadsregio Amsterdam

Marjolein Stamsnijder en Julius Betist, gemeente Amsterdam

Bert van der Moolen, Gooisch Natuurreservaat

Petra Tiel, VNO NCW Metropoolregio Amsterdam

J. van der Burgt en B. Nauta, Woningcorporatie De Alliantie

R.J. Roorda, Tergooi Ziekenhuizen

A. Lamme, Stichting Woningcorporaties Het Gooi en Omstreken

Rondetafelgesprekken

Wijdemeren:

Inovum

Amaris

Adviesraad Sociaal Domein

Platform recreatie en toerisme

Ondernemersvereniging

Laren:

Kunst in Laren

Bijzonder Laren

St. Historische Kring Laren

SV Laren ‘99

Buurtpreventieverenigingen

Buurtpreventievereniging Westerheide

Blaricum:

Kunst en cultuur Blaricum

WMO Raad

Oranjevereniging Blaricum

Historische Kring Blaricum

Hilversum:

Adviesraad sociaal domein

Stichting Hilversumse Meent

BV Hilversum

Beeld en Geluid

Huizen:

Versa Welzijn

Sportplatform Huizen

Zakenclub Huizen