

***Conceptrapport
positiebepaling
Anna Paulowna***

BMC
december 2008
K. de Vries, B. van Els, S. Sinke
Projectnummer:

INHOUD

HOOFDSTUK 1 INLEIDING

HOOFDSTUK 2 CONCLUSIES

- 2.1 De gemeente als bestuur
- 2.2 De gemeente als dienstverlener
- 2.3 De gemeente als participant in het openbaar bestuur
- 2.4 De gemeente als organisatiebeheerder

HOOFDSTUK 3 ADVISERING

- 3.1 Overwegingen
- 3.2 Landelijke trends en onderzoek
- 3.3 Advies

BIJLAGEN

- A Opgavenprofiel Anna Paulowna
- B Weergave interviews
- C Financiële scan
- D Formatiescan

Hoofdstuk 1

Inleiding

De gemeenteraad van Anna Paulowna heeft op 15 september 2008 een bestuursopdracht vastgesteld op grond waarvan het college is gevraagd de mogelijkheden van het uitbesteden van werkzaamheden en een fusie met buurgemeenten te onderzoeken.

Het college heeft op 16 september 2008 besloten om voor wat betreft het 'fusiedeel' van de opdracht aansluiting te zoeken bij het onderzoek dat in regionaal verband is opgestart en waarvoor het bureau BMC aangetrokken is. Over het 'uitbestedingsdeel' van de bestuursopdracht is de afspraak gemaakt dat dit deel eveneens in het BMC-onderzoek wordt meegenomen. Tevens wordt de vraag gesteld of ook andere gemeenten zich daarbij willen aansluiten. Onderstaande rapportage richt zich op het onderzoek naar het onderdeel fusie zoals dat ook in de gemeenten Niedorp en Wieringermeer is uitgevoerd. Het onderzoek naar uitbestedingsmogelijkheden van taken maakt hier geen deel van uit; hierover wordt apart gerapporteerd.

De uitvoering van de positiebepaling voor Anna Paulowna valt uiteen in twee fasen:

Fase 1: vaststellen opgavenprofiel

Samen met de gemeente worden de maatschappelijke opgaven waar de gemeente voor staat en komt te staan als gevolg van maatschappelijke trends en ontwikkelingen vastgesteld. Die verschillen per gemeente als gevolg van specifieke kenmerken, regionale situatie, eigen ambities en het beleid van andere overheden. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de specifieke lokale situatie rondom de beschikbaarheid van ruimte, veiligheid of de omvang van de werkgelegenheid.

Fase 2: beoordelen functioneren op de vier gemeentelijke rollen

Met het vaststellen van het opgavenprofiel van de gemeente ontstaat een referentiekader voor de *tweede fase* in het onderzoek: de beoordeling van het functioneren van de gemeente op de vier onderscheidende gemeentelijke rollen. Ons onderzoek biedt op basis van feitelijke en normatieve gegevens zicht op de gemeente bij de invulling van vier gemeentelijke rollen: de rol van bestuur, de rol van dienstverlener, de rol van participant in het openbaar bestuur en de rol van de organisatiebeheerder.

In het onderzoek wordt vastgesteld hoe de betreffende gemeente scoort op elk van de vier rollen. Daarom is elke rol geoperationaliseerd in herkenbare criteria. De criteria bij elkaar geven een oordeel over de mate waarin de gemeente in staat is de betreffende rol waar te maken. Idealiter zou dat op basis van kwantitatieve en feitelijke gegevens moeten gebeuren. Dit doet echter geen recht aan de complexe netwerkomgeving waarin gemeenten opereren, hun opgaven moeten bepalen, hun rollen kiezen en verbindingen zoeken. Daarom zijn ook kwalitatieve gegevens en meningen verzameld van actoren die in dezelfde complexe netwerkomgeving opereren als de gemeente.

In de conclusies en adviezen in deze rapportage wordt geredeneerd vanuit de vier rollen die de gemeente inneemt. Hieronder lichten wij elk van de rollen van de gemeente kort toe.

Bestuur

Het gaat bij de gemeente als bestuur om de politieke relatie van de gemeente met de burger en het democratisch functioneren van de gemeente. De gemeente is op de hoogte van de verwachtingen, wensen en verlangens van burgers, maatschappelijke organisaties en bedrijven en betreft deze bij belangrijke besluitvormingsprocessen. De gemeente is open naar haar omgeving, heeft haar opgaven beschreven en vertaald in meetbare doelen. De gemeente realiseert haar doelen en vervult daarmee haar lokale en regionale opgaven.

Criteria zijn: identiteit, democratische legitimering, leiderschap, betrouwbaarheid, slagvaardigheid, daadkracht, verbinden, interactie, openheid en responsiviteit.

Dienstverlener

De gemeente is producent van producten en diensten. Zowel voor collectiviteiten (ruimtelijke ordening, verkeersveiligheid, parkeerbeleid, enzovoort) als individuen (paspoorten, vergunningen, enzovoort). Klantgerichtheid is dan ook een belangrijke waarde bij de taakuitoefening. Het gaat in deze rol dus met name om de (ambtelijke) dienstverlening aan burgers, maatschappelijke organisaties en bedrijven en de doeltreffendheid van deze dienstverlening, waarbij een onderscheid wordt gemaakt naar fysieke, telefonische en digitale bereikbaarheid en dienstverlening. Horizontale verantwoording draagt bij aan het verbeteren van de dienstverlening.

Criteria zijn: betrouwbaarheid, slagvaardigheid, daadkracht, klantgerichtheid, doeltreffendheid, bereikbaarheid, (horizontale) verantwoording en verbeteren.

Participant in het openbaar bestuur

De gemeente neemt pro-actief deel aan bestuurlijke netwerken en interactiepatronen. Zij fungeert daarbij als partner van andere overheden in allerlei overlegorganen en samenwerkingsverbanden. De gemeente is in staat richting de maatschappij nut en noodzaak van de samenwerking duidelijk te maken. Samenwerken leidt tot win-win (in plaats van zero-sum). De gemeente toont zich een krachtige behartiger van de eigen belangen richting provincie en rijk, maar doet dat nooit zonder het belang van de regio uit het oog te verliezen.

Criteria zijn: samenwerken, afhankelijkheid, meerwaarde, democratische legitimiteit, verbinden, partnerschap en belangenbehartiging ('zit aan tafel').

Organisatiebeheerder

De gemeente heeft haar organisatie en processen zodanig ingericht, dat zij voldoende personele en financiële inzet kan leveren voor de realisatie van de maatschappelijke opgaven. Hierbij gaat het dus met name om het interne functioneren van de organisatie, bestuurlijk en ambtelijk en de mate waarin de activiteiten effectief en efficiënt worden uitgevoerd.

De gemeente evalueert haar eigen bestuur, ambtelijke organisatie en beleidsmatig functioneren en voert op basis van reflectie verbeteringen

Criteria zijn: middelen, effectiviteit en efficiency, deskundigheid, menselijke maat, samenwerken, robuustheid, reflectie en leren.

Onze conclusies en adviezen zijn gebaseerd op een viertal onderzoeken:

- Het opgavenprofiel van Anna Paulowna. Hierin zijn de lokale ambities gekoppeld aan de landelijke, provinciale en regionale ontwikkelingen waardoor een beeld wordt gegeven van de toekomstige opgaven voor Anna Paulowna.
- Een weergave van de interviews. De interviews zijn gehouden volgens het stramien van de vier rollen van de gemeente. Interviews hebben plaatsgevonden met de leden van het college van burgemeester en wethouders, de leden van het ambtelijk managementteam, presidiumleden van de raad en vertegenwoordigers van organisaties die onderdeel uitmaken van de samenleving van Anna Paulowna.
- Een financiële scan. Dit betreft een benchmarkrapport waarin financiële gegevens van de gemeente Anna Paulowna worden vergeleken met de gegevens van vergelijkbare gemeenten
- Een formatiescan. Dit betreft een benchmarkrapport waarin de formatieve gegevens van de ambtelijke organisatie van Anna Paulowna worden vergeleken met de gegevens van vergelijkbare gemeenten.

Leeswijzer

In de inleiding heeft u kunnen lezen over de aanleiding van het onderzoek, de fase waaruit het onderzoek is opgebouwd, de rollen aan de hand waarvan het functioneren van de gemeente wordt beoordeeld en de verschillende onderzoeken die binnen het algehele BMC-onderzoek zullen plaatsvinden.

In Hoofdstuk 2 worden de conclusies van ons onderzoek naar de vier gemeentelijke rollen behandeld. In hoofdstuk 3 treft u onze advisering aan, die wij op basis van de onderzoeksgegevens en bevindingen hebben geformuleerd. De uitwerking van de verschillende onderzoeken binnen de positiebepaling treft u aan in de bijlagen.

Hoofdstuk 2

Conclusies

2.1 De gemeente als bestuur

In de toekomstvisie 2015 gaat Anna Paulowna uit van twee leidende principes:

- rust en ruimte binnen een aantrekkelijk en verscheiden landschap
- leefbaarheid

Dat deze visie nog altijd actueel is blijkt niet alleen uit het feit dat het raadsprogramma tot 2010 hierop is gebaseerd maar ook uit de interviews met de verschillende betrokkenen. Ook bij een eventuele herindeling zijn deze twee leidende principes cruciaal voor de identiteit van Anna Paulowna.

De toekomstvisie is de basis voor visie op ruimtelijke ontwikkeling, infrastructuur, welzijn en voorzieningenniveau. Op al deze terreinen kan geconcludeerd worden dat Anna Paulowna weet waar ze naartoe wil. Hoe die weg bewandeld wordt en hoe doelen en ambities worden gemeten is minder helder. Ook hebben niet alle betrokkenen een helder beeld van wat de extra taken vanuit het Rijk en de toekomst van digitale dienstverlening gaat brengen voor de gemeente. Hierin staat Anna Paulowna overigens niet alleen, ook andere (grotere) gemeenten worstelen met dit laatste aspect.

Bij het zoeken naar de wijze waarop de visie moet worden vormgegeven en geïmplementeerd loopt Anna Paulowna tegen de grenzen van de eigen organisatie aan. De ambtelijke organisatie heeft niet overal antwoord op en het gemeentegrens overstijgende karakter van onderwerpen als wonen, werken, welzijn en recreatie zorgt ervoor dat Anna Paulowna sterk afhankelijk is van de bestuurlijke omgeving.

De kracht van Anna Paulowna zit in het directe en nauwe contact met de inwoners en de verschillende organisaties in de gemeente. De gemeente weet wat er leeft onder de eigen inwoners, is aanspreekbaar, herkenbaar en tijdig betrokken. Dit geldt voor raadsleden, collegeleden en ambtelijke organisatie. De gemeente wordt als stabiel en betrouwbaar beschouwd. Ondervraagden geven aan te weten wat er leeft onder de inwoners. Dit wordt niet ondersteund met recent en structureel onderzoek. Het feit dat alle betrokkenen het echter met een zekere stelligheid benoemen, geeft aanleiding om dit beeld te bevestigen.

Meerwaarde van herindeling of vergaande samenwerking zien de meeste ondervraagden op dit moment niet. De angst voor vergroting van de afstand tussen burger en bestuur en het verlies van aandacht voor identiteit en specifieke zaken (maatwerk) voor Anna Paulowna wegen zwaar. Een 'tussenlaag' in de vorm van een dorpsraad kan op weinig enthousiasme rekenen. Er bestaat geen breed draagvlak voor herindeling.

Samengevat schuilt de kracht van Anna Paulowna in het gegeven dat ze weet wat ze wil (visie) en de goede relatie met inwoners en maatschappelijke organisaties. Minder sterk is de gemeente in het concretiseren van doelen en ambities om de visie te realiseren. Daarnaast zal Anna Paulowna bij een eventuele herindeling zeer

veel moeten investeren om de huidige goede relatie met de inwoners en organisatie te behouden. Op dit moment is daar geen oplossing voor gegeven.

2.2 De gemeente als dienstverlener

Anna Paulowna wil haar inwoners en organisaties klantgericht benaderen en steekt energie in overleg met diverse doelgroepen. Ook in de planvorming (o.a. het nieuwe gemeentekantoor) en deelname aan een project als EGEM-I laat Anna Paulowna zien mee te willen bewegen met (landelijke) ontwikkelingen om de dienstverlening te verbeteren en te voldoen aan huidige maatschappelijke behoeften. Wat de toekomst op dit terrein concreet gaat brengen is niet duidelijk. Ook is er onvoldoende inzicht in de huidige klanttevredenheid en wensen.

Het is in dit kader niet verrassend dat niet helder wordt aangegeven wat herindeling voor de dienstverlening kan betekenen. Als niet regelmatig wordt gemeten wat klanten van de dienstverlening vinden en daarnaast niet voldoende bekend is wat hun wensen zijn, is het lastig de effecten van schaalvergroting voor de dienstverlening te meten. Hierbij speelt ook mee dat de toekomst van dienstverlening en de visie daarop, met name de digitalisering, nog in ontwikkeling is.

Sterke punten van Anna Paulowna op dit onderdeel zijn dat er weinig klachten binnenkomen en dat de herkenbaarheid, toegankelijkheid en kennis van de lokale situatie door inwoners en organisaties positief wordt gewaardeerd.

Besluitvorming over schaalvergroting en de inrichting van een nieuwe organisatie zal voorafgegaan moeten worden door een concrete visie op de dienstverlening “nieuwe stijl” in combinatie met een helder beeld van de huidige waardering en toekomstige wensen. Dit laatste kan niet los worden gezien van de landelijke ontwikkelingen (o.a. klantcontactcentrum) en de maatschappelijke behoeften (zowel digitalisering als maatwerk i.v.m. toenemende vergrijzing).

2.3 De gemeente als participant in het openbaar bestuur

De gemeente Anna Paulowna neemt deel in vele samenwerkingsverbanden die zowel beleidsmatig als uitvoerend van aard zijn. De burger heeft hier nauwelijks zicht op. Gelet op de vele samenwerkingsverbanden en bijbehorende taken zou men verwachten dat dit sterk leeft binnen de bestuurlijke en ambtelijke organisatie. Dit is niet het geval. De meeste ondervraagden hebben geen helder beeld van de positie die de gemeente in het bestuurlijke krachtenveld inneemt. Wel wordt beleefd dat door de vele samenwerkingsverbanden grip, regie, kennis en integraliteit afneemt. Richting provincie en rijk bestaat een wisselend beeld van de positie van de gemeente. Een deel van de ondervraagden stelt dat de gemeente ‘goed aan tafel zit’ bij de hogere overheden, een ander deel is van mening dat Anna Paulowna in die relatie geen enkele invloed heeft.

Bestudering van de huidige situatie geeft het beeld dat Anna Paulowna meestal een stevige positie in de bestuurlijke omgeving inneemt door de personele bestuurlijke

invulling (de 'poppetjes'). Dit is in de huidige situatie een kracht maar kan een zwakte worden door de kwetsbaarheid (afhankelijkheid van personen) ervan.

Een deel van de ondervraagden pleit voor schaalvergroting om genoemde zwakke punten te ondervangen. Een ander deel is er onveranderd van overtuigd dat invulling door bepaalde 'poppetjes' cruciaal blijft.

Het onderzoek wijst uit dat er geen bestuurlijke (zowel bij raad als college) eenduidigheid op dit onderdeel bestaat. Vanuit de maatschappelijke organisaties is de behoefte aan schaalvergroting op dit onderdeel niet groot maar wordt het ook niet direct afgewezen.

2.4 De gemeente als organisatiebeheerder

Het onderzoek levert het beeld op dat de gemeentelijke organisatie redelijk tot goed functioneert. Vanuit het oogpunt van inwoners en maatschappelijke organisaties voert tevredenheid de boventoon (herkenbaar, toegankelijk) en is er begrip voor dat bepaalde opgaven te complex zijn voor een kleine en daardoor soms kwetsbare organisatie. Hetzelfde geluid is te herkennen vanuit de raadsvertegenwoordiging.

College en management brengen duidelijk de zorg voor de toekomst naar voren. De redenen hiervoor zijn zeer divers en met name gevoelsmatig onderbouwd. Dit bemoeilijkt een toekomstige oplossing. Als men niet helder voor ogen heeft welke kwaliteit en professionaliteit nodig of gewenst is en dit ook niet of nauwelijks structureel gemeten wordt, is het een lastige opgave om aan te geven waar men met de organisatie naartoe wil.

Bovenstaande kan een teken zijn dat schaalvergroting nodig is. Maar schaalvergroting is niet te realiseren als niet volstrekt helder is wat gedefinieerd wordt als 'kwaliteit', in welke mate dat in de toekomst aanwezig is en hoe dat geborgd moet worden. Een dergelijke discussie kan niet gevoerd worden als de partners al bekend zijn aangezien de uitkomst van een dergelijke discussie juist bepalend kan zijn voor de partnerkeuze.

In de situatie van Anna Paulowna is dit des te meer van belang omdat inwoners en organisaties nu niet ontevreden zijn maar wel vrees hebben voor een vergroting van de huidige afstand tot de gemeentelijke organisatie.

De financiële scan van de gemeente Anna Paulowna waarbij een vergelijking is gemaakt met soortgelijke gemeenten levert geen grote afwijkingen op. Wel wordt bij de aandachtspunten geadviseerd de impact van ruimtelijke plannen en ambities goed in beeld te brengen en wordt aandacht gevraagd voor de administratie en rapportages.

De formatieve scan van de gemeentelijke organisatie levert het beeld dat Anna Paulowna gemiddeld genomen minder personeel in dienst heeft dan vergelijkbare gemeenten. Een verklaring daarvoor is deels te geven door de uitbesteding van taken aan de Intergemeentelijke Sociale Dienst en de Intergemeentelijke Milieudienst, maar dient wel een aandachtspunt te zijn voor de toekomst. Enerzijds vanwege de ambities van de gemeente Anna Paulowna en anderzijds in het geval dat de organisatie fuseert met andere organisaties.

Hoofdstuk 3

Advisering

3.1 Overwegingen

Een noodzaak voor Anna Paulowna om zo snel mogelijk tot herindeling over te gaan is niet te geven op basis van dit onderzoek.

Wel is duidelijk dat landelijke ontwikkelingen en provinciale standpunten ertoe leiden dat het een steeds terugkerende vraag blijft. Daarnaast geven discussies over herindeling binnen de regio kans en aanleiding voor Anna Paulowna om haar standpunt te bepalen. Door nu een helder standpunt in te nemen, houdt Anna Paulowna de regie in eigen handen en neemt zij in de discussie over samenwerking een krachtige positie in.

Ons is bekend dat Anna Paulowna momenteel via een zogenaamde 'schappenlijst' inventariseert welke opgaven tot 2012 de gemeente bereiken en wat dit vergt van de ambtelijke organisatie.

Het onderzoek leert ons dat het merendeel van de huidige standpunten en bevindingen zijn gebaseerd op gevoelens en ervaringen. Het ontbreekt hierbij aan rationaliteit en (gemeten) objectiviteit. Het emotionele aspect voert de boventoon. Dit laatste is belangrijk aangezien openbaar bestuur en inrichting van de samenleving mensenwerk is en blijft en daar horen gevoelsaspecten bij.

Bij toekomstbepaling en borging daarvan is het echter noodzakelijk rationaliteit en objectiviteit af te wegen tegen emotionele en gevoelsmatig factoren. Dit is in dit onderzoek niet mogelijk gebleken. Een ontmoeting tussen alle betrokkenen waarbij deze aspecten verder worden besproken en uitgewerkt, kan de discussie positief beïnvloeden en scherper maken. Dat inwoners en organisaties vooralsnog geen voorstander zijn van herindeling is niet vreemd. Zij redeneren meer vanuit de huidige situatie, waarin tevredenheid de boventoon voert. Van bestuurders mag echter verwacht worden dat zij een lange termijn visie hebben (> 5 jaar) en een strategie (herindeling, samenwerking etc.) die leidt tot uitvoering van die visie.

Het onderzoek heeft geen duidelijke wensen opgeleverd voor toekomstige partners bij herindeling. Dit wordt met name bemoeilijkt doordat een deel van de ondervraagden niet overtuigd is van de noodzaak tot herindeling. Ook al is de toekomstvisie van Anna Paulowna vastgelegd, de weg er naartoe nog niet staat bij betrokkenen nog niet helder voor ogen. Ook dit belemmert een partnerkeuze.

Op dit moment heeft Anna Paulowna onvoldoende scherp in beeld welke route naar de toekomst wordt ingeslagen en welke positie ze in de bestuurlijke omgeving wil innemen. Daarnaast staat onvoldoende scherp op het netvlies welke kwaliteitseisen nu en in de toekomst worden gesteld aan dienstverlening en ambtelijke organisatie en hoe dit gemeten en geborgd wordt.

Gezien de meest recente signalen die de Provincie Noord-Holland afgeeft met betrekking tot herindeling en de door hen voorziene tempoverschillen tussen

gemeenten raden wij aan de door de provincie vastgestelde uitgangspunten te betrekken in uw besluitvorming. Een herindelingsadvies wordt door de provincie getoetst aan de hand van deze uitgangspunten en zal hieraan moeten voldoen wil een positieve zienswijze richting het ministerie van BZK worden afgegeven.

Het betreft de volgende uitgangspunten:

- visie op de bestuurlijke toekomst voor de regio
- draagvlak
- bestuurskracht
- duurzaamheid
- interne samenhang en regionaal evenwicht
- tijdspad

Navraag bij de provincie leert dat het provinciaal bestuur een herindelingsadvies wil baseren op een visie voor de gehele Kop van Noord-Holland. Indien gemeenten hier niet op wachten zullen de fusiegemeenten zelf een visie op hun gebied moeten ontwikkelen waarbij ook een visie wordt gegeven op het 'resterende' deel van de regio.

3.2 Landelijke trends en onderzoek

De rijksoverheid hanteert bij het beleidskader voor gemeentelijke herindeling argumenten die gerelateerd zijn aan de basisfuncties van gemeenten.

Die basisfuncties mogen niet in gevaar komen. Ambtelijke en bestuurlijke capaciteit moeten op een verantwoord peil blijven c.q. gebracht worden.

Gemeentelijke herindeling is aan de orde als het bestuurlijk draagvlak van gemeenten te gering is voor de uitvoering van (toenemende) gemeentelijke taken.

De basisfuncties van gemeenten bestaan uit:

- Het samen met en ten behoeve van inwoners en de vele maatschappelijke organisaties realiseren en instandhouden van een veilige, leefbare en geordende woonomgeving.
- Het bieden van uitzicht en zingeving aan groepen van burgers via belangrijke basisvoorzieningen als sociale zorg, onderwijs, jeugdbeleid en sociaal-economisch beleid.
- Het bieden van een klantgerichte en dienstverlenende organisatie aan de inwoners (bijvoorbeeld vergunning, rijbewijs, vuilophaal).
- Het hebben van een voldoende omvang (ruimtelijk, organisatorisch, financieel, draagvlak, enzovoort) om ook in de komende decennia als een robuuste gemeente een volwaardige speler te zijn in het publieke domein, dat wil zeggen voldoende competent om - ook bij verdere decentralisatie - nieuwe taken aan te kunnen.

Wat is de ideale schaal voor gemeenten?

Fusies van gemeenten worden vaak bepleit vanwege de schaalvoordelen die te behalen zijn. Maar dat is niet altijd het geval.

In een door Berenschot uitgevoerd onderzoek is vastgesteld dat de ideale omvang van gemeenten ligt tussen de 20.000 en 80.000 inwoners. De relatie tussen de

efficiëntie en effectiviteit van de gemeentelijke organisatie en de aard en omvang van de gemeentelijke problematiek is dan optimaal.

De belangrijkste nadelen van kleine gemeenten (< 20.000 inwoners) zijn:

- *Kwaliteit en kwantiteit personeel*: kleine gemeenten hebben een slechte concurrentiepositie op de arbeidsmarkt. Zij hebben moeite om mensen te vinden, met name op beleidsniveau. Dit type medewerkers vindt een kleine gemeente minder aantrekkelijk om voor te werken. Dat heeft onder meer te maken met de werkhoud en de ontwikkelingsmogelijkheden. Ook liggen de salarisniveaus bij kleine gemeenten over het algemeen lager.
- *Kwetsbaarheid*: het functioneren van kleine gemeenten is in hoge mate afhankelijk van het functioneren van enkele sleutelfiguren in de organisatie. Dit betekent uiteraard een groot risico.

Effecten gemeentelijke herindeling

Recente evaluaties naar effecten van gemeentelijke herindeling leveren een genuanceerd beeld op. In 2002 is onderzoek gedaan naar de effecten van de gemeentelijke herindeling van 1998 in Drenthe.

Belangrijke bevindingen van deze evaluatie zijn:

- In veel gemeenten is sprake van een vergrote afstand tussen bestuur en bevolking. Zowel letterlijk (in fysieke zin) als figuurlijk (in termen van een meer zakelijke relatie tussen gemeente en gemeenschap). Deze zakelijkheid wordt door de gemeente zelf gewaardeerd, maar de bevolking lijkt er moeite mee te hebben. De politieke participatie loopt terug. Men onderkent dat dit een landelijke ontwikkeling is maar wijst ook naar de herindeling door te stellen dat de grotere schaal van de gemeenten minder recht doet aan de behoefte om actief te participeren in het bestuur van de gemeenschap.
- De schaalvergroting heeft niet geleid tot een veronachtzaming van de problematiek van de kleine kernen en ook het typische 'dorpsgevoel' is niet verdwenen. Veel inwoners voelen zich echter sterker verbonden met de kern waarin zij wonen dan met de gemeente waar die kern deel van uitmaakt. Ruim de helft van gesprekspartners uit de plattelandsgemeenten is van mening dat de gemeente nu beter dan in het verleden in staat is om belangrijke opgaven voor de toekomst voor elkaar te krijgen.
- De ambtelijke organisatie is minder kwetsbaar en er is sprake van een toename in strategische beleids- en besluitvorming. Kwaliteitsverbeteringen zijn in veel gevallen echter weliswaar op papier (formatie) gerealiseerd, maar in veel gemeenten nog niet (ten volle) geëffectueerd in termen van daadwerkelijk omgevingsgericht en integraal werken. De gemeentelijke herindeling is overal als kans voor vernieuwing van de organisatie opgepakt. Dat heeft bij veel gemeenten geleid tot versnelde organisatieontwikkeling, beter personeelsbeleid en meer groeimogelijkheden voor medewerkers. Anderzijds kampen veel gemeenten ook met het probleem dat de herindeling in de eigen organisatie heeft geleid tot frustraties en verstarde verhoudingen omdat vooraf gewekte verwachtingen niet voor alle personeelsleden zijn

waargemaakt. Veel gemeenten geven aan dat sprake is van reorganisatiemoeheid waardoor verdere vernieuwing niet van de grond kan komen.

- Van kwaliteitsverbetering ten aanzien van de dienstverlening naar de burger is nog onvoldoende sprake. De inwoners van de Drentse gemeenten oordelen op zich weliswaar positief over de dienstverlening, maar signaleren nog geen duidelijk verbetering sinds de herindeling.
- Het bovenlokaal opereren van de gemeente en het samenwerken met andere gemeenten en de provincie is verbeterd. Het aantal spelers is verminderd en de logge publiekrechtelijke Wgr-structuren worden niet gemist.

Zeer recent is er onderzoek (Berenschot/RUG) gedaan naar de effecten van gemeentelijke herindelingen in twaalf Zuid-Hollandse herindelingen (juni 2008).

Belangrijkste conclusies hiervan zijn:

- Het vertrouwen van burgers in de gemeente en de belangstelling van burgers voor gemeentepolitiek neemt af
- Participatie van burgers in het bestuur neemt toe (door deelname in dorpsraden, wijkraden en door toename deelname in interactieve beleidsvorming)
- De professionaliteit van de dienstverlening verbetert
- Het voorzieningenniveau blijft gelijk
- De bestuurskracht neemt toe:
 - de professionaliteit van het ambtelijk apparaat neemt toe
 - meer specialisme
 - de kwetsbaarheid van het ambtelijk apparaat neemt af
 - de effectiviteit van het beleid neemt toe
 - de gemeente is beter in staat grootschalige opgaven te realiseren
 - de kwaliteit van raad en college neemt toe
 - de gemeente is een betere partner in het openbaar bestuur
- De financiële positie verslechtert aanvankelijk (fusiekosten / vaste voet gemeentefondsuitkering daalt), maar op de langere termijn zijn schaalvoordelen te verwachten.

Wanneer we bovenstaande uitgangspunten en onderzoeksresultaten toespitsen op de gemeente Anna Paulowna, dan zijn wij van mening dat versterking van bestuurskracht de belangrijkste reden is om de gemeente Anna Paulowna te laten fuseren met andere gemeenten. In afwijking van Berenschot zijn wij van mening dat een omvang van 30.000 inwoners de ondergrens vormt. Onze ervaring met andere gemeenten is dat een gemeente met een omvang van minder dan 30.000 inwoners geconfronteerd zal blijven worden met de kwaliteit en kwetsbaarheid van de organisatie.

Dit beeld wordt bevestigd als we dit relateren aan landelijke rapporten (zoals van commissie Van Aartsen 'de gemeente als eerste overheid') waaruit is af te leiden dat de trend van verzwaring van het gemeentelijke takenpakket eerder toe zal nemen dan dat dit omgebogen zal worden.

Kijkend naar de beide eerder genoemde onderzoeken valt op dat in Drenthe de klant van mening is dat er geen sprake is van vooruitgang, terwijl in Zuid-Holland de klant

van mening is dat dit wel het geval is. Hierbij merken we op dat in de onderzoeksperiode (1998- 2002) van Drenthe minder aandacht voor dienstverlening was zowel vanuit de gemeente als door het rijk dan in de onderzoeksperiode (afgelopen jaren) van Zuid Holland het geval was. Dit brengt ons tot de conclusie dat een fusie kansen biedt om de dienstverlening te verbeteren maar dat dit geen vanzelfsprekendheid is. Ook blijkt uit het onderzoek dat de verbetering van dienstverlening tijd nodig heeft en niet de eerste jaren te verwachten is. Zorgwekkend is dat beide onderzoeken weergeven dat de afstand tussen burger en bestuur groter is geworden en heeft geleid tot minder belangstelling voor gemeentepolitiek en zelfs afgenomen vertrouwen in de gemeente. Wij zijn van mening dat dit nadeel niet opweegt tegen de eerder geschetste voordelen maar zien dit als een zeer belangrijk signaal dat veel aandacht en energie zal vragen. Te meer daar dit signaal ook al nadrukkelijk naar is voren gekomen in de gesprekken met de maatschappelijke organisaties.

Wanneer Anna Paulowna niet overgaat tot samenwerking (door herindeling of uitbesteding van taken) zullen de zorgen over de kwaliteit van de ambtelijke organisatie en de positie in het openbaar bestuur blijven bestaan en mogelijk toenemen.

3.3 Advies

Op basis van bovenstaande overwegingen adviseren wij de gemeente Anna Paulowna het volgende:

- o Wij adviseren de huidige situatie niet in stand te laten en op basis van nader onderzoek te overwegen om de gemeente Anna Paulowna te laten fuseren met (een) andere gemeente(n) dan wel op andere wijze de samenwerking te intensiveren.
- o Daarbij achten wij het zeer wenselijk in workshops met betrokkenen onderscheid te maken te maken tussen rationele/objectieve factoren ten opzichte van emotionele/subjectieve factoren.
- o Betrokkenen zullen op basis van de workshops beter in staat zijn met elkaar vast te stellen om welke redenen besloten zal worden tot de verandering; dit kan met behulp van een SWOT-analyse worden bereikt, waarbij sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen in een helder kader naast elkaar worden geplaatst. Op basis van ons onderzoek komen we tot de volgende analyse.

Sterk	Zwak
<ul style="list-style-type: none"> - toekomstvisie - korte afstand bestuur-burger - weinig klachten van burgers/klanten - gemeente staat bekend als stabiel en betrouwbaar - ambities 	<ul style="list-style-type: none"> - weinig objectieve en structurele gegevens over dienstverlening en wat de klant ervan vindt - organisatie is kwetsbaar en relatief klein

<ul style="list-style-type: none"> - door samenwerking ambities en toekomstvisie realiseren - strategische ligging - veel ruimte 	<ul style="list-style-type: none"> - nog geen breed draagvlak voor schaalvergroting - kwaliteit organisatie moet aansluiten bij ambities gemeente - grip, regie, kennis en integraliteit neemt af door veelheid aan samenwerkingsverbanden

Kans

Bedreiging

- Wij adviseren vast te stellen welk karakter en welke speerpunten een nieuwe gemeente waarvan Anna Paulowna deel uit gaat maken, moet hebben in geval van een fusie.
- Wij adviseren vast te stellen aan welke eisen de dienstverlening en het functioneren van de ambtelijke organisatie in de toekomst moet voldoen en hoe dat functioneren structureel gemeten zal worden.
- Wij adviseren vast te stellen welke schaalgrootte en partnerkeuze gewenst is om het voorgaande te realiseren.
- Wij adviseren de door de provincie vastgestelde uitgangspunten te betrekken in de besluitvorming rond bestuurlijke samenwerking.

Bijlagen



A. Opgavenprofiel Anna Paulowna

***Positiebepaling
Anna Paulowna***

BMC
Datum
naam adviseur
Projectnummer:

3 november 2008
B.P.H. van Els; K. de Vries

INHOUD

HOOFDSTUK 1	INLEIDING	<u>18</u>	
HOOFDSTUK 2	KENNISMAKING	<u>19</u>	
HOOFDSTUK 3	BESTUUR	6	
	3.1 Samenstelling raad en college en ambtelijke organisatie	6	
	3.2 Bestuurlijke visie en strategie	6	
HOOFDSTUK 4	FYSIEKE OPGAVEN	14	
	4.1 Inleiding	14	
	4.2 Ruimtelijke ordening en planologie	14	
	4.3 Milieu,afval, water en riolering	16	
	4.4 Verkeer, wegen en groen	17	
	4.5 Economie, werkgelegenheid en landbouw	17	
	4.6 Toerisme en recreatie	18	
	4.7 Openbare orde en veiligheid	18	
HOOFDSTUK 5	SOCIALE OPGAVEN	20	
	5.1 Sociaal beleid en sociale voorzieningen	20	
	5.2 Medische zorg	23	
	5.3 Onderwijs en sport	23	
	5.4 Cultuur en welzijn	24	
	5.5 Bibliotheken	24	
	5.6 Jeugd en jongeren	25	
HOOFDSTUK 6	DIENSTVERLENING	26	
	6.1 Opgaven in beeld	26	
	6.2 Overige samenwerkingsverbanden	27	

Hoofdstuk 1 *Inleiding*

Het onderzoek voor de gemeente Anna Paulowna biedt op basis van feitelijke en normatieve gegevens zicht op de gemeente bij de invulling van vier gemeentelijke rollen: de rol van bestuur, de rol van dienstverlener, de rol van participant in het openbaar bestuur en de rol van organisatiebeheerder.

De eerste fase in het onderzoek is het samen met de gemeente vaststellen van de huidige en toekomstige maatschappelijke opgaven van de gemeente.

Als vertegenwoordiger van de gemeente dient u zich te herkennen in het opgavenprofiel dat geschetst wordt. Dit opgavenprofiel biedt namelijk een referentiekader voor de tweede fase van het onderzoek: de beoordeling van het functioneren van de gemeente op elk van de vier onderscheidende rollen.

Hoofdstuk 2 Kennismaking

De gemeente Anna Paulowna bestaat uit de kernen: Anna Paulowna, Breezand, Wieringerwaard en Van Ewijcksluis, Nieuwesluis.

De gemeente Anna Paulowna ligt centraal in de kop van Noord-Holland. De gemeente ligt in de omgeving van belangrijke ontsluitingen als de N9, de N99 en de N249. Daarenboven ligt de gemeente aan de spoorlijn tussen Amsterdam en Den Helder. Water is alom aanwezig. Anna Paulowna ligt aan de Waddenzee en het Amstelmeer, wordt doorsneden door het Oude Veer en geflankeerd door het Noordhollandsch- en het Waardkanaal. Tevens ligt de gemeente op relatief korte afstand van de Noordzeekust en het IJsselmeer.

De gemeente Anna Paulowna is te omschrijven als een plattelandsgemeente waarin veel bedrijvigheid in de bollensector en de pootaardappelensector plaatsvindt.

De oppervlakte van de Gemeente Anna Paulowna bedraagt 7,881 ha. De gemeente Anna Paulowna telt op 1 januari 2008 14.124 inwoners (gegevens CBS).

Hiervan waren 3.762 inwoners jonger dan 20 jaar. 8.602 inwoners waren tussen 20 en 65 jaar oud en 1760 inwoners waren ouder dan 65 jaar.

Wanneer we de groeiperiode van 2005 tot 2008 in cijfers uitdrukken en we vergelijken dit met de gemeenten in de regio en landelijke cijfers dan ontstaat het volgende beeld:

Periode	Anna Paulowna	Wieringermeer	Niederp	Zijpe	Harenkarspel	Wieringen	Schagen	Den Helder	Landelijk
Groei totaal 2005-2008	1,16%	0,9%	2,5%	0,2%	0,9%	0,6%	2,4%	-2,8%	0,6%
Groei < 20 jaar	-2%	-0,2%	0,2%	-0,5%	-0,9%	-2,1%	0,6%	-6,7%	-1,2%
Groei 20- 65 jaar	0,5%	-0,4%	1,9%	-1,9%	-0,8%	-0,7%	-0,5%	-3,3%	0,2%
Groei > 65 jaar	11,7%	9,2%	10,7%	9,2%	15%	9,5%	17,8%	4,8%	5,5%

In alle gemeenten is sprake van vergrijzing waarbij opvalt dat alle gemeenten, met uitzondering van Den Helder, ruim boven de landelijke trend zitten. Dit geeft een extra reden voor Anna Paulowna om in haar toekomstige beleid rekening te houden met haar relatief ouder wordende bevolking.

Hoofdstuk 3 Bestuur

3.1 Samenstelling gemeenteraad en college van burgemeester en wethouders en ambtelijke organisatie

De Gemeenteraad van de gemeente Anna Paulowna omvat 15 zetels met de volgende verdeling:

Christen Democratisch Appèl (CDA)	(5 zetels)
Partij van de Arbeid (PvdA)	(5 zetels)
Volkspartij voor Vrijheid en Democratie (VVD)	(4 zetels)
Onafhankelijk raadslid Van Zaal	(1 zetel)

CDA en PVDA vormen samen de coalitie. Elk van deze partijen heeft een wethouder die samen met de burgemeester het college vormen.

De ambtelijke organisatie staat onder leiding van de gemeentesecretaris.

De ambtelijke organisatie is verdeeld in drie sectoren:

- Grondgebiedzaken
- Inwonerszaken
- Middelen

3.2 Bestuurlijke visie en strategie

Bovenlokaal: Kop van Noord-Holland

De gemeente Anna Paulowna ligt in de kop van de provincie Noord-Holland.

De volgende gemeenten worden eveneens tot de kop van Noord-Holland gerekend: Den Helder, Harenkarspel, Niedorp, Texel, Schagen, Wieringen, Wieringermeer en Zijpe. Tot enkele jaren geleden vond er structurele samenwerking plaats tussen bovengenoemde gemeenten binnen het gewest bestaande uit de gemeenten van de Kop van Noord-Holland, ook wel Noordkop genaamd.

Deze samenwerkingsvorm is geliquideerd. De gemeente Anna Paulowna staat positief tegenover samenwerking en vervult hierin een actieve rol door houding en deelname binnen diverse samenwerkingsverbanden.

Sommige samenwerkingsverbanden kennen een meer uitvoerend karakter (zoals de intergemeentelijke sociale dienst), andere leiden tot meer inhoudelijke samenwerking zoals bijvoorbeeld de regionale woonvisie.

Het gemeentebestuur van Anna Paulowna heeft zich geruime tijd ingezet om het zogenaamde SETA-model (Samen en toch apart) in te voeren waarbij, kort samengevat, de ambtelijke organisaties gebundeld zouden worden in één facilitair bedrijf.

Anna Paulowna zocht hierbij samenwerking met Schagen en Zijpe. Uiteindelijk bleek dat dit plan op onvoldoende politiek draagvlak in Schagen kon rekenen waardoor Schagen besloot er niet mee door te gaan.

Min of meer parallel aan de discussie over het SETA-model is de discussie over mogelijke herindeling in Noord-Holland wederom op de politiek/bestuurlijke agenda komen te staan.

Het gemeentebestuur van Anna Paulowna stelt dat het takenpakket van gemeenten de afgelopen jaren is verzaamd en de noodzaak voor samenwerking tussen gemeenten is toegenomen. Dit stelt hogere eisen aan de ambtelijke organisatie die vanwege haar geringe omvang daardoor kwetsbaar is. Om de dienstverlening aan de inwoners te waarborgen zijn samenwerking of schaalvergroting mogelijke oplossingen. De huidige samenwerkingsverbanden in wisselende samenstelling bieden hiervoor deels een oplossing. Nadeel hiervan is, volgens Anna Paulowna, dat de invloed op het beleid, overleg tussen vakgebieden en de kennis in eigen huis vermindert terwijl de overheadkosten toenemen.

Het gemeentebestuur denkt aan uitbesteding als mogelijke oplossing. Het doel dat wordt nagestreefd met uitbesteding komt neer op het realiseren van schaalvoordeel met behoud van de regie. Gestreefd wordt naar een combinatie van schaalbehoud van politiek en bestuur, dichtbij de mensen, en opschaling van de ambtelijke kennis en competenties.

Bij een eventuele uitbesteding van taken stelt het gemeentebestuur de volgende voorwaarden:

- behoud van identiteit en democratisch gelegitimeerd bestuur van de gemeente;
- waarborgen klantgerichte dienstverlening;
- waarborgen van de kwaliteit van de opdrachtnemende organisatie;
- realisering van maximale efficiëntie;
- mogelijkheid tot tussentijdse bijsturing door de raad.

Gebaseerd op de volgende uitgangspunten:

- het primaat van de politiek blijft in stand; het gemeentebestuur bepaalt de kaders van en het tijdspad voor de uit te besteden opdrachten;
- de uit te besteden opdrachten worden zo veel mogelijk voorzien van kwalitatieve en kwantitatieve prestatieafspraken en vastgelegd in een dienstverleningsovereenkomst;
- uitvoerende ambtenaren worden bij voorkeur met de uitbesteding uitgeplaatst naar de opdrachtnemende organisatie;
- de gemeente behoudt een klein maar hoogwaardig bestuursapparaat dat het college van B&W bijstaat in het vertalen van bestuurlijke wensen en prioriteiten, publieksvoorlichting, het formuleren van uitbestedingsopdrachten, het opstellen van contracten en het bewaken van de uitvoering van opdrachten. Tevens dient daarbij gezorgd te worden voor een adequate informatievoorziening aan het college, zodat zij kan voldoen aan de informatieplicht aan de raad.

Een andere mogelijkheid voor de toekomst ziet het gemeentebestuur in fusie. Een dergelijke integrale samenvoeging van gemeenten wordt volgens Anna Paulowna door het Rijk beoordeeld op:

- draagvlak
- bestuurskracht
- duurzaamheid

- interne samenhang van de gemeenten
- regionale samenhang en evenwicht

De gemeente Anna Paulowna stelt voor een fusie de volgende uitgangspunten vast:

- De fusie moet leiden tot een betere dienstverlening aan de inwoners en een vergroting van de slagkracht van bestuur en organisatie.
- De fusie moet leiden tot een nieuwe gemeentelijke organisatie die berekend is om de uitdagingen van minstens de komende tien jaar het hoofd te bieden. Fusie met één andere gemeente ligt daarom niet voor de hand.
- De fusie dient meerwaarde op te leveren voor de inwoners, maatschappelijke organisaties en het bedrijfsleven. Deze belanghebbende partijen dienen daarom in het onderzoek betrokken en geconsulteerd te worden.

In de vergadering van 15 september 2008 heeft de raad besloten: het college van burgemeester en wethouders de opdracht te geven om de mogelijkheden te onderzoeken van:

- a) het uitbesteden van werkzaamheden
- b) een fusie met buurgemeenten.

Hierbij dienen volgens de raad de volgende onderzoeksvragen betrokken te worden:

a) Uitbesteding

- Aan welke kwaliteitseisen dient een organisatie te voldoen om als opdrachtnemer te kwalificeren?
- Welke organisaties, marktpartijen en (naburige) centrumgemeenten beschikken over de kwaliteiten en bereidheid om als opdrachtnemer op te treden?
- Welke taken dienen respectievelijk kunnen met voorrang worden uitbesteed, welke kunnen op een later moment en welke ta(a)k(en) blijft de gemeente in eigen beheer uitvoeren?
- Op welke wijze kan de regiefunctie van de gemeente over de uit te besteden dienstonderdelen en de kwaliteit van de uitvoering worden gegarandeerd?
- Hoe verhoudt een dergelijke uitbesteding zich tot de geldende aanbestedingsregelingen?
- Wat zijn, in financiële termen, de globale kosten en baten die met uitbesteding gepaard gaan?

b) Fusie

- Welke gemeenten in de regio zijn bereid om met de gemeente Anna Paulowna te fuseren en welke voorwaarden zijn daaraan verbonden?
- In welke mate voldoet een fusie met deze gemeenten aan de in het voorgaande gestelde criteria en uitgangspunten?
- Wat zijn, in financiële termen, de globale kosten en baten die met een fusie gepaard gaan?

Beginselverklaring en toekomstvisie

Het gemeentebestuur heeft twee documenten vastgesteld die gemeentebreed een toekomstvisie geven. De integrale toekomstvisie 2015 ("Leefbare ruimte") is in 2001 vastgesteld en schetst een meerjarenperspectief voor de toekomst. De

beginselverklaring "Anna Paulowna op weg naar 2010" vormt het programma voor raad en college en borduurt voort op de toekomstvisie.

Toekomstvisie 2015

De visie gaat uit van twee leidende principes voor Anna Paulowna:

1. Rust en ruimte binnen een aantrekkelijk en verscheiden landschap
2. Leefbaarheid

De gemeente staat open voor nieuwe ontwikkelingen maar deze worden getoetst aan de twee leidende principes. Anna Paulowna vindt, als voorbeeld, verbreding van de werkgelegenheid belangrijk maar zal, vanuit de twee principes, kritisch zijn naar de aard en verschijningsvorm ervan.

Tot de leefbaarheid rekent de gemeente het woon- en leefklimaat, de veiligheid en het voorzieningenniveau.

Dit leidt ertoe dat in de prioriteiten richting 2015 Kleine Sluis/Spoorbuurt de hoofdkern blijft waar station, winkelcentrum en bestuurscentrum zijn gevestigd. Voor de overige kernen worden vanuit de visie de volgende accenten gelegd.

Breezand:

- benutten van kleinschalige invulplekken voor landbouw
- behoud zwembad

Wieringerwaard:

- benutten van kleinschalige invulplekken voor woningbouw
- menging van functies
- benutten van toeristisch-recreatieve mogelijkheden met als aanknopingspunt het blauwe netwerk en de cultuurhistorie

Van Ewijcksluis:

- met name versterking van bestaande recreatieve voorzieningen
- behoud van karakter van unieke kleinschalige woonplaats en bedrijvigheid

Ook het buitengebied wordt tegen het licht van de twee leidende principes beoordeeld.

In de regio wil Anna Paulowna haar positie van grote bollengemeente op verschillende manieren versterken.

Een zelfde versterking ziet de gemeente voor haar positie als recreatiegemeente waarbij vooral de nabijheid van water en kust kansen biedt. Maar ook hiervoor geldt dat gehandeld wordt vanuit de twee leidende principes.

Ten aanzien van woningbouw formuleert de gemeente de volgende uitgangspunten richting 2015:

- stabiel of licht groeiend inwonertal
- evenwichtige bevolkingsopbouw
- spreiding woningbouw

- speciaal voor starters en ouderen
- inbreiding voor uitbreiding

Voor onderwijs gelden de volgende uitgangspunten:

- basisonderwijs in de drie kernen
- anticiperen op mogelijke terugloop van leerlingenaantallen
- aandacht voor huisvesting en ligging in voedingsgebied
- onderzoek naar dependance vervolgonderwijs

Voor detailhandel geldt:

- Goede planologische condities scheppen
- Kleine kernen beleid
- Alternatief vervoer

Voor maatschappelijke voorzieningen gelden de volgende punten:

- bieden van mogelijkheden voor de vestiging van maatschappelijke voorzieningen
- onderzoek naar multifunctioneel centrum Kleine Sluis
- accent voorzieningen ouderen en gehandicapten
- accent activiteiten jongeren
- voortzetting beleid kinderopvang

Sport- en speelvoorzieningen:

- Goede sportvoorzieningen voor alle doelgroepen
- Accent routegebonden/individuele sporten
- Goede spreiding van de voorzieningen over de verschillende kernen
- Speelmogelijkheden voor diverse leeftijden in de kernen
- Behoud en opwaardering van de zwembaden eventueel door combinaties met verblijfsrecreatie (seniorenhotel)

Verkeer en vervoer:

- Inrichting en verkeersveiligheid wegen
- Met name veiligheid fietsers, kruispunten, spoorwegovergangen
- Accent utilitaire fietspaden schooljeugd
- Voorkomen sluipverkeer oost west richting
- Voor alles behoud van het station
- Onderzoek alternatieve vervoersvormen

Veiligheid:

- Een verkeersveilige inrichting
- Een sociaal veilige woon- en leefomgeving
- Naleving en handhaving van milieuwetgeving

Werkgelegenheid:

- Verbreding van de werkgelegenheid met name door ondersteunende
- werkgelegenheid voor de agrarische sector (bovenlokaal) en lokale bedrijvigheid, accenten kantoren, dienstverlening en schone, niet veel verkeer aantrekkende bedrijvigheid

- Bedrijventerrein op goed ontsloten locatie(s), goed landschappelijk ingepast
- Mogelijkheid voor kleinschalige initiatieven

Toerisme en recreatie:

- Ontwikkelingsmogelijkheden voor eigen inwoners plus bezoekers voorzover verenigbaar met rust en ruimte
- Mogelijkheid voor het opwaarderen van het bloembollenmuseum in Breezand
- Creëren van mogelijkheden voor een permanente
- bloemententoonstelling/bezoekerscentrum gekoppeld aan Hollands Bloementuin
- Verbetering (fiets-)verbinding met de kust
- Aanbieden van slechtweervoorzieningen, en routegebonden
- recreatiemogelijkheden voor recreanten in de kuststrook; echter met aandacht voor de schaal en de verkeersaantrekkende werking
- Verbetering van het waternetwerk
- Kwaliteitsverbetering en uitbreidingsmogelijkheden voor bestaande jachthavens
- Verbetering en uitbreiding aanleggelegenheid
- Ontwikkelingsmogelijkheden voor stille watersport (bijvoorbeeld botenverhuur) bij voorkeur in aansluiting op bestaande horeca-, recreatie-, of agrarische bedrijven
- Mogelijkheden voor kwaliteitsverbetering van bestaande campings
- Bieden van mogelijkheden voor uitbreiding van de verblijfsrecreatie (nieuwe vestigingen).

Natuur en milieu

- Bestaande natuurwaarden koesteren en verder ontwikkelen
- Natuur beter toegankelijk maken
- Voortzetting inspanningen voor verbetering van de milieukwaliteit in relatie tot het landbouwkundig gebruik
- Windenergie, alleen in de vorm van opschaling en uitbreiding bestaande groepsofstellingen eventueel in samenhang met sanering individuele turbines
- Duurzaam bouwen en inrichten van de ruimte
- Integraal waterkwaliteitsbeheer

De reden om de toekomstvisie 2015 zo nadrukkelijk naar voren te halen ligt niet alleen in de aard van het document maar ook in het gegeven dat deze visie uitgangspunt is voor het raadsprogramma 2006-2010.

In het raadsprogramma stelt het gemeentebestuur de volgende beleidsvelden en bestuurlijke opgaven vast.

Wonen:

- regionale woonvisie is uitgangspunt
- minimaal 30% van de nieuwbouw is sociale woningbouw
- verdeling koop/huur is afhankelijk van behoefte
- betaalbaar voor de diverse doelgroepen
- levensloopbestendige woningbouw
- openstaan voor realisatie van kleinschalige woonvormen voor specifieke doelgroepen en initiatieven van kopersverenigingen

Werken:

- regionale aanpak voor behoud en uitbreiding werkgelegenheid vereist

- geen ruimte voor grootschalige bedrijven
- lokale bedrijventerreinen vooral voor lokale behoeften
- voorzien in behoeften agrarische bedrijven in bestemmingsplan buitengebied
- werkgelegenheid binnen toerisme en recreatie stimuleren door bed& breakfast-voorzieningen en kleinschalige campings toe te laten
- in overleg met ondernemersverenigingen werkgelegenheid versterken voor werklozen en nieuwe werkzoekenden
- besluitvorming Pietershof en Kruiswijk bespoedigen

Welzijn:

- Bij uitvoering Wet Maatschappelijke Ondersteuning worden belangen van meest kwetsbaren gewaarborgd
- Huidige voorzieningenniveau handhaven met eventueel eigen bijdrage
- Ouderenbeleid maakt deel uit van integraal beleid wonen/welzijn/zorg
- Integraal jongerenbeleid opstellen
- Instellen jongerenraad
- Handhaven subsidies; behoud van voorzieningen
- Intensiveren beleid bijzondere bijstand

Openbare ruimte

- stimuleren goed onderhoud door betrokkenheid inwoners en door handhaving
- herzien groenbeleid; herstel karakteristieke bomenrijen langs buitenwegen
- verkeersveiligheid verbeteren met gebruik van Duurzaam Veilig
- aanpak parkeerproblematiek

Bestuur, organisatie en financiën

- intensieve, niet vrijblijvende samenwerking met buurgemeenten met als einddoel samenvoeging ambtelijke organisaties
- aandacht voor dienstverlening via publieksbalie
- sluitende meerjarenbegroting
- inflatiecorrectie voor lokale lasten voor inwoners

De bestuurlijke opgaven voor Anna Paulowna vanuit hogere regelgeving en beleid maar vooral vanuit de eigen ambities worden in de volgende hoofdstukken verder uitgewerkt.

Hoofdstuk 4 *Fysieke opgaven*

4.1 Inleiding

De gemeente Anna Paulowna voert een eigenstandig beleid op ruimtelijke en fysieke opgaven. Voor de ontwikkeling en/of uitvoering van een aantal daarvan werkt de gemeente samen met buurgemeenten en/of maatschappelijke en private partners. Treffend voorbeeld hiervan is de regionale woonvisie waarin met de gemeenten Den Helder, Harenkarspel, Niedorp, Texel, Schagen, Wieringen, Wieringermeer en Zijpe afspraken zijn gemaakt over de ontwikkeling van de woningbouw voor de komende jaren.

4.2 Ruimtelijke ordening en planologie

Regionale woonvisie

Anna Paulowna heeft in 2006 de regionale woonvisie vastgesteld. Dit document is een voorbeeld van vergaande samenwerking op het gebied van ruimtelijke ordening en vloeit voort uit het Ontwikkelingsbeeld Noord-Holland Noord.

In de regionale woonvisie zijn de gezamenlijke ambities voor de komende tien jaar verwoord. Uitvoering daarvan zal in eerste instantie door de gemeente zelf, maar daarnaast ook door corporaties moeten worden uitgevoerd. De corporaties moeten staan voor investeringen in de kwaliteit en de transformatie van de bestaande woningvoorraad in de Kop van Noord-Holland. Samenwerking tussen de verschillende partijen (bewoners, corporaties, overheid, zorgaanbieders, marktpartijen) die zich met 'wonen' bezighouden in de Noordkop is essentieel bij de uitvoering van het regionale woonbeleid.

Lokale acties en concrete afspraken en plannen van partijen die gebiedsgericht aan de slag gaan, moeten er voor zorgen dat de Kop van Noord-Holland een regio is met een gevarieerd aanbod van woningen in diverse woonmilieus.

De ambities uit deze regionale woonvisie zullen niet altijd direct vertaald kunnen worden naar het lokale niveau van Anna Paulowna. Maar daar zullen ze juist verder op de lokale situatie moeten worden toegesneden. Afstemming op regionaal niveau is nodig om van elkaar te weten waar men mee bezig is en om gevoel te krijgen en te houden rond de vraag; "leiden alle lokale acties bij elkaar opgeteld wel tot het gewenste beeld van wonen in de Kop van Noord-Holland."

In de regionale woonvisie hebben gemeenten met elkaar afgesproken de woonvisie te 'toetsen' door structureel overleg op portefeuillehoudersniveau te voeren waarbij gesproken wordt over:

- de voortgang in woningbouwproductie (zowel kwantitatief als kwalitatief), aan de hand van het vastgestelde ambitiemodel; regionale standpuntbepaling van bijzondere woningbouwplannen aan de hand van de onderbouwing door gemeenten;
- knelpunten en successen, waar anderen van kunnen leren: een jaarlijkse 'kijk in elkaars keuken';
- ontwikkelingen op de woningmarkt aan de hand van de jaarlijkse monitor door

gemeenten;

- monitoren of de regionale woonvisie nog om bijsturing of een andere aanpak vraagt.

Naast het structurele overleg is in de woonvisie vastgelegd dat, naar behoefte, overleg tussen politieke vertegenwoordigers van de gemeenten over wonen kan plaatsvinden.

Lokale woonvisie

De gemeente Anna Paulowna heeft een lokale woonvisie in concept gereed. Kaders hiervoor zijn gevormd door de regionale woonvisie en de toekomstvisie 2015. Ondersteund door marktonderzoek en de toenemende vrijheid vanuit regelgeving en provinciaal beleid schetst de lokale woonvisie de bestuurlijke opgave voor de komende tijd. Uitgangspunten zijn:

- Lokale woonbehoefte staat voorop
- Vitale, leefbare dorpskernen
- Bouwen op maat
- Duurzaamheid, met versterking van identiteit en kwaliteit

De speerpunten voor de komende jaren zijn:

- Senioren en/of zorgvragers: een toekomstbestendig Anna Paulowna
- Vasthouden van jonge mensen
- Leefbare kernen
- Samenwerking tussen en met partijen rond het wonen

De lokale woonvisie schetst een woningbouwprogramma van 50 tot 70 extra woningen per jaar de komende periode. In het woningbouwprogramma is concreet aangegeven welke verdeling over de kernen plaatsvindt.

In de nieuwe wijk Elshof-Zuid krijgt de nieuwe Multifunctionele Accommodatie (MFA) een plaats. Hierin worden het gemeentekantoor, twee scholen, bibliotheek, peuterspeelzaal en kinderdagverblijf ondergebracht.

Uitvoering van de woonvisie is een complexe opgave aangezien behoefteonderzoek uitwijst dat verschillende doelgroepen verschillende wensen hebben. Bekendste voorbeelden zijn de nultradewoningen (m.n. voor senioren) en het bouwen voor starters. Anna Paulowna heeft dat de komende jaren goed in beeld maar beseft dat regelmatige monitoring en actualisatie noodzakelijk is.

Bij de uitvoering van de woonvisie staat samenwerking centraal. Naast samenwerking met omliggende gemeenten en provincie zijn er lokale samenwerkingsrelaties met projectontwikkelaars en corporaties (Wooncompagnie en woningbouwvereniging Anna Paulowna). Met deze corporaties worden prestatieafspraken gemaakt voor de toekomst. Maar ook welzijn- en zorginstellingen zijn, mede door de toenemende vergrijzing, steeds vaker gesprekspartner van de gemeente.

De lokale woonvisie staat niet op zichzelf. Het verband met het WMO-beleid, de groenstructuurvisie en de spelvisie is volop aanwezig. Mede in verband hiermee

gaat Anna Paulowna een nota wonen-welzijn-zorg opstellen om tot een samenhangende visie te komen.

Bestemmingsplannen

Vooral vanuit de woonvisie dienen de komende jaren diverse ambities in bestemmingsplannen te worden uitgewerkt in combinatie met de wettelijke eisen voor bestemmingsplannen rondom geldigheidsduur en digitale toegankelijkheid

Bedrijventerreinen

Regionale bedrijventerreinenvisie Kop van Noord-Holland

Provinciale Staten van Noord-Holland hebben in 2004 het streekplan "Ontwikkelingsbeeld Noord-Holland Noord" vastgesteld. Hierin is de verplichting opgenomen dat de drie noordelijke regio's Kop van Noord-Holland, West-Friesland en Noord-Kennemerland een regionale visie op lokale bedrijventerreinen zouden vaststellen. De regionale bedrijventerreinenvisie sluit aan op de regionale woonvisie. In de regionale visie wordt voor de Kop van Noord-Holland de verdeling van maximaal 35 hectares nieuw te ontwikkelen lokaal bedrijventerrein vastgelegd tot 2015.

Voor Anna Paulowna geldt de bestuurlijke opgave voornamelijk voor het terrein Kruiswijk III en het regionaal havengebonden bedrijventerrein.

De provincie geeft de gemeenten vrijheid in omvang en locatie van de te realiseren bedrijventerreinen maar eist daarbij wel onderlinge afstemming en onderbouwing met beeldkwaliteitsplannen.

Handhaving

De bestuurlijke opgave voor Anna Paulowna op dit terrein wijkt niet af van het landelijk beeld van een plattelandsgemeente met veel natuurwaarden. In de handhavingsnota 2008 (welke nog niet bestuurlijk is vastgesteld) beschrijft de gemeente de kenmerken van het dorp en worden keuzes en prioriteiten voor de toekomst geformuleerd.

De beginselplicht tot handhaving in combinatie met de juridisering van de samenleving en de beperkte personele capaciteit betekent dat de uitvoering van het beleid een complexe opgave zal blijven.

De gemeente voert een pilotproject omgevingsdienst uit onder de vlag van de Milieudienst (Zijpe en Anna Paulowna willen handhaving – RO/BWT - onderbrengen bij de Milieudienst in 2009).

4.3 Milieu, afval, water, riolering

De gemeente Anna Paulowna neemt deel aan de milieudienst van de Kop van Noord-Holland. Dit is een bedrijfmatige en klantgerichte organisatie, in het verlengde van het lokale bestuur, die diensten verleent op het gebied van handhaving, vergunningverlening en advisering over duurzame ontwikkeling. Deze milieudienst vervult ook een coördinerende taak voor bovengemeentelijke taken. Voorbeeld hiervan is de implementatie van de kaderrichtlijn water en het nieuwe omgevingsrecht.

Daarnaast neemt Anna Paulowna deel aan de gemeenschappelijke regeling Centraal Afvalverwijderingsbedrijf West Friesland/HollandCollect voor haar afvalverwerking.

De gemeente Anna Paulowna heeft de onderhoudsuitgaven en vervangingsinvesteringen voor rioleringen vastgelegd in het gemeentelijk rioleringsplan (loopt af in 2010). Hierbij is zoveel mogelijk rekening gehouden met plannen rondom woningbouw en herstructurering.

4.4 Verkeer, wegen en groen

Voor verkeer geldt dat de gemeente gevoed wordt door het provinciaal verkeersveiligheidsplan (PVVP) en het regionaal verkeersveiligheidsplan (RVVP). Het convenant Duurzaam veilig (met daaruit voortvloeiend het categoriseringsplan) vormt daarbij een belangrijk element. De verbetering van de N99 met opstapplaatsen voor bus- en interlinerroute en tijd- en rittenschema's heeft bestuurlijke prioriteit.

Actuele beheerplannen voor wegen en riolering zorgen ervoor dat de plannen en kosten voor de komende jaren in beeld zijn. Grote herstructureringen zoals in de Spoorbuurt bevorderen, naast de verkeersveiligheid, ook de leefbaarheid van de gemeente.

"Groenstructuurvisie komt voor uitwerking beeldkwaliteit"

In de groenstructuurvisie uit 2008 wordt vastgesteld aan welke kwaliteiten en karakteristieken de groenstructuur moet voldoen. Anna Paulowna wil duidelijk de bestaande kenmerkende elementen behouden, versterken en soms zelfs terughalen (bijvoorbeeld bomenrijen in buitengebied). De groenstructuurvisie heeft als doel de kwaliteit van het groen de komende vijftieng jaar te waarborgen.

Het beeldkwaliteitsplan openbare ruimte schetst het kader voor toekomstige beheerplannen in de openbare ruimte. Met het kwaliteitsplan wordt een belangrijke stap gezet om de kwaliteit van de openbare ruimte meetbaar te maken. Van budget gestuurd onderhoud wordt een overgang gemaakt naar onderhoud dat resultaat gestuurd wordt.

4.5 Toerisme en recreatie

Anna Paulowna ziet hierin een groeisector mede door de aanwezige kust en de mogelijkheden van waterrecreatie. De notitie toerisme en recreatie is in 2008 vastgesteld en kent een duidelijke link met het ontwikkelingsbeeld Noord-Holland Noord en de toekomstvisie 2015.

Kijkend naar de bestuurlijke opgaven in de toekomst dan ziet Anna Paulowna diverse kansen. Dit zijn:

- verder uitnutten van het zijn van bollengemeente
- recreatie verbreden naar natuur, water en cultuurhistorie
- strandtoeristen naar Anna Paulowna 'lokken'
- meer inzetten op waterrecreatie

- beter benutten van dagrecreatie en routerecreatie
- kwaliteit bieden

Anna Paulowna ziet geen kansen voor grootschalige recreatie of accommodaties. Ook zijn er beperkingen vanwege de aanwezige natuurwaarden. Anna Paulowna heeft de diverse kansen geconcretiseerd in projecten.

4.6 Economie, werkgelegenheid en landbouw

Vanuit de toekomstvisie 2015 en het Ontwikkelingsbeeld Noord-Holland Noord onderneemt Anna Paulowna lokaal en regionaal actie.

Lokaal biedt het bestemmingsplan buitengebied de agrarische sector houvast om zich verder te ontwikkelen in combinatie met recreatieve kansen voor de vrijkomende agrarische bedrijven (V.A.B.'s). De bollensector vormt een belangrijke pijler in de lokale economie en werkgelegenheid.

Ook voor Anna Paulowna geldt dat de trend van steeds meer buitenlandse werknemers in de seizoensgebonden sectoren een blijvende 'trend' is. Met de notitie over huisvesting van seizoensarbeiders zorgt de gemeente voor enige ondersteuning en normering.

Ondernemers worden ondersteund door de gemeentelijke digitale dienstverlening in de toekomst te verbeteren en regels, waar mogelijk, te verminderen.

De gemeente onderschrijft het belang van commerciële voorzieningen in de kleine kernen voor de vitaliteit in de toekomst maar overheidsingrijpen is op dit terrein zeer beperkt.

Regionaal draait Anna Paulowna mee in de vereniging Noordwest 8 en het ontwikkelingsbedrijf Noord-Holland Noord. Noordwest 8 streeft naar landschappelijke en economische structuurversterking in Noord-Holland west door samenwerking met gemeenten en belangenbehartiging richting bedrijven en overheden.

Het ontwikkelingsbedrijf Noord-Holland Noord brengt overheden, investeerders en bedrijven bij elkaar en participeert waar nodig in projecten. Doel is om de regionale economie en werkgelegenheid te versterken. Anna Paulowna werkt samen het ontwikkelingsbedrijf voor het bedrijventerrein Kruiswijk III en het havengebonden bedrijventerrein Kooyhaven. Duidelijke voorbeelden van lokale belangen die met regionale samenwerking worden opgepakt.

4.7 Openbare orde en veiligheid

Veiligheid is een begrip met een subjectieve component waardoor het lastig te meten is. Landelijk heeft veiligheid de laatste jaren steeds meer aandacht gekregen. Zowel op het terrein van fysieke overlast als risicobeheersing (denk aan brandveiligheid).

Met de (aankomende) wet op de veiligheidsregio's en de daarbij behorende besluiten wordt de veiligheid verder genormeerd en stimuleert het kabinet de regionalisering van de brandweer.

Het begrip 'veiligheid' kent vele aspecten. De burger mag erop vertrouwen dat de overheid een beeld heeft van het risicoprofiel van de gemeente en dat de organisatie van de brandweezorg en rampenbestrijding op orde is. Andere aspecten van veiligheid zijn: je veilig voelen op de weg en in je woonomgeving. In plannen met betrekking tot de infrastructuur en de fysieke woon- en leefomgeving en bij de ontwikkeling van nieuwbouwplannen is het aspect veiligheid een factor van betekenis. Handhaving van regelgeving is eveneens een belangrijk onderdeel van het veiligheidsbeleid. Immers van een consequent optredende overheid gaat preventieve werking uit, waardoor handelingen of gedragingen in strijd met wettelijke voorschriften of in strijd met maatschappelijke normen worden voorkomen. Een effectief beleid, gericht op het handhaven van bovenmatig drank- en drugsgebruik, vooral onder jongeren, en het kennen en onderkennen van mogelijke problematiek binnen de gemeente is tevens een belangrijk onderdeel van het thema veiligheid. Verschillende van deze thema's worden ondergebracht in het Integraal Veiligheidsplan. Dit plan is het integraal beleids- en uitvoeringskader voor de zorg van de veiligheid in het algemeen.

Het jaarplan van de Politie Noord-Holland-Noord, afdeling Schager- en Wieringerland is voor een groot deel de vertaling van landelijke en regionale afspraken en wordt jaarlijks aan de gemeenteraad voorgelegd. Het jaarplan biedt ruimte aan enkele lokale aandachtspunten.

Ook voor Anna Paulowna geldt de landelijke trend van toenemende druk op de handhavingcapaciteit van de gemeente. Dit is veelal de oorzaak van sociale conflicten en claimgedrag. Anna Paulowna wil de inzet van een Bijzondere Opsporingsambtenaar (BOA) gaan gebruiken om haar handhaving kracht bij te zetten. Dit is echter nog niet gerealiseerd.

Het algemeen rampenplan en de draaiboeken zijn actueel en er is aandacht voor opleidingen voor degenen die een taak hebben bij de (voorbereiding op de) rampenbestrijding. Daarnaast is de verdere professionalisering van het brandweerkorps een constant aandachtspunt. De veiligheidsregio Noord-Holland Noord speelt hierin een belangrijke rol, mede door de Wet op de Veiligheidsregio's. Het 'vrijwillige' karakter van de brandweer verdwijnt en zal in de toekomst aan striktere regelgeving en normering onderhevig zijn.

Anna Paulowna werkt met Zijpe en Schagen samen in een gezamenlijk veiligheidsbureau en zij hebben een gezamenlijke brandweercommandant.

Hoofdstuk 5 *Sociale opgaven*

5.1 **Sociaal beleid en sociale voorzieningen**

De leefbaarheid van de gemeente Anna Paulowna moet doorklinken in het sociale beleid van de gemeente.

De landelijke ontwikkelingen op dit terrein zijn ook in Anna Paulowna zichtbaar. Toenemende vergrijzing (zie de bevolkingscijfers) en de daarmee gepaard gaande hulpvraag zorgt ervoor dat de gemeente op het gebied van welzijn en zorg moet blijven investeren in voorzieningen. De vergrijzing van de samenleving zal extra kosten met zich meebrengen. Landelijk is met de invoering van de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO) een eerste voorzet gedaan om de zorg betaalbaar te houden. De WMO zorgt ervoor dat de gemeente meer verantwoordelijkheden krijgt op het gebied van welzijn en zorg. Een belangrijk onderdeel daarvan is de huishoudelijke hulp. Het is niet ondenkbaar dat de centrale overheid de komende jaren nog meer zorggerelateerde taken overdraagt aan gemeenten.

Door de veranderende wetgeving en taakverzwaring voor gemeenten zal de komende jaren het accent meer komen te liggen op zelfredzaamheid van de burger. De inwoners van Anna Paulowna krijgen een grotere verantwoordelijkheid om de eigen zorg samen te stellen en te organiseren. Om het beroep op het zorgaanbod zo lang mogelijk uit te stellen zal de welzijnscomponent in de komende tien jaar nog belangrijker worden. Een goed welzijnsbeleid (en beleid op het gebied van maatschappelijke ondersteuning) kan er voor zorgen dat de kosten in toom worden gehouden. Dit vraagt dat de gemeente zich ook richt op vrijwillige inzet van haar inwoners. Daarbij moeten we denken aan een goede ondersteuning van o.a. mantelzorgers.

Het gemeentebestuur van Anna Paulowna is zich bewust van de toenemende verantwoordelijkheid van gemeenten, maar ook van de toenemende verantwoordelijkheid van de eigen inwoners.

Gelet op het belang ervan in de komende jaren volgen hieronder de prestatievelden van de WMO:

- Het bevorderen van sociale samenhang en leefbaarheid in dorpen, wijken en buurten.
- Op preventie gerichte ondersteuning van jeugdigen met problemen met opgroeien en van ouders met problemen met opvoeden.
- Het geven van informatie, advies en cliëntondersteuning.
- Het ondersteunen van mantelzorgers daar onder begrepen steun bij het vinden van adequate oplossingen indien zij hun taken tijdelijk niet kunnen waarnemen, alsmede het ondersteunen van vrijwilligers.
- Het bevorderen van de deelname aan het maatschappelijke verkeer en van het zelfstandig functioneren van mensen met een beperking of een chronisch psychisch probleem en van mensen met een psychosociaal probleem.
- Het verlenen van voorzieningen aan mensen met een beperking of een chronisch psychisch probleem en aan mensen met een psychosociaal probleem ten behoeve van het behouden en het bevorderen van hun zelfstandig functioneren of hun deelname aan het maatschappelijke verkeer.

- Het bieden van maatschappelijke opvang, waaronder vrouwenopvang en beleid ter bestrijding van geweld dat door iemand uit de huiselijke kring van het slachtoffer is gepleegd.
- Het bevorderen van openbare geestelijke gezondheidszorg, met uitzondering van het bieden van psychosociale hulp bij rampen.
- Het bevorderen van beleid ter voorkoming van verslavingen.

Uitvoering van de WMO vindt plaats in samenwerking met Harenkarspel, Niedorp, Wieringen, Wieringermeer en Zijpe. Het WMO-beleidsplan wordt per gemeente vastgesteld.

Anna Paulowna heeft haar WMO-beleid toegespitst op de verschillende doelgroepen. De bestuurlijke opgave voor de komende periode betreft dan ook het uitwerken van de doelen uit het beleidsplan Wmo op de onderdelen:

- de zelfredzame burger (in combinatie met de doelen van de Woonvisie)
- de burger die advies en ondersteuning nodig heeft
- vrijwilligers
- mantelzorgers
- ouderen
- jongeren
- burgers met een beperking
- de sociaal en economisch zwakkere burger
- de dakloze en verslaafde burger

De Wet Maatschappelijke Ondersteuning (de prestatievelden 6 t/m 9) geeft Anna Paulowna de opdracht om voorzieningen te treffen voor mensen met een beperking ten behoeve van het behouden en het bevorderen van het zelfstandig functioneren of deelname aan het maatschappelijk verkeer. Het bieden van tijdelijke opvang en het voorkomen van huiselijk geweld, maar ook het beleid ten aanzien van dak- en thuislozen en verslaafden wordt regionaal aangepakt. Hetzelfde geldt voor het bestrijden van risicofactoren op het terrein van de openbare geestelijke gezondheidszorg en het maken van afspraken tussen de verschillende hulpverleningspartijen.

Op voorzieningenniveau is de gemeente verantwoordelijk voor de verstrekking van onder meer rolstoelen, vervoersvoorzieningen en huishoudelijke hulp. Ook het uitvoeren van noodzakelijke woningaanpassingen is een taak van de gemeente. In het vastgestelde WMO-beleidsplan zijn voor de komende jaren vele actiepunten benoemd die de meest kwetsbare groepen, op individueel zorgniveau, moeten ondersteunen of faciliteren.

Lokaal gezondheidsbeleid

Het lokale gezondheidsbeleid raakt diverse prestatievelden van de WMO. Anna Paulowna heeft een beleidsnotitie 2007-2011. In deze nota worden de vijf speerpunten van de rijksoverheid verder uitgewerkt. Dit zijn:

- roken
- overmatig alcoholgebruik
- overgewicht

- diabetes
- depressie

Anna Paulowna heeft het lokale gezondheidsbeleid opgezet in samenwerking met de andere gemeenten in de kop van Noord-Holland en de GGD. Anna Paulowna houdt daarbij de regie maar de uitvoeringsregie is in handen van de GGD. Dit betekent dat niet alleen de beleidsvorming maar ook de beleidsuitvoering een produkt van regionale samenwerking vormt.

Regionaal spelen van de vijf speerpunten alcoholgebruik en psychische problemen een grotere rol waardoor hieraan extra aandacht de komende jaren wordt besteed. Anna Paulowna heeft na onderzoek geconstateerd dat psychische problemen, zowel bij volwassenen en jongeren, een groter probleem vormt binnen de gemeente dan in andere gemeenten het geval is. Voor het gemeentebestuur betekent dit dat aanpak hiervan prioriteit krijgt de komende jaren en verband houdt met vooral het jeugdbeleid.

Sociale zaken

Voor haar sociale taken heeft de gemeente Anna Paulowna de samenwerking gezocht met andere gemeenten. De Intergemeentelijke sociale dienst – Kop Noord Holland (ISD-KNH) - speelt hierin een grote rol. De gemeente streeft hierbij naar een kwalitatief hoogwaardige uitvoering van de Wet werk en bijstand (WWB) en aanverwante regelgeving, waarbij de burger centraal staat.

Speerpunten binnen de WWB zijn het realiseren van arbeidsintegratie en/of voorkomen van isolement door individuele trajectbegeleiding en daarnaast het bestrijden van armoede en het verbeteren van de sociaal-maatschappelijke positie van inwoners met lage inkomens. Bij dit beleid staat de eigen verantwoordelijkheid van de bewoner centraal, de gemeente heeft een faciliterende rol om inwoners (tijdelijk) te ondersteunen.

Arbeidsparticipatie

De gemeente (lees ISD-KNH) is in staat om de arbeidsinschakeling integraler en flexibeler op te pakken. De Rijksoverheid heeft ingezet op verdere ontschotting van diverse regelingen en budgetten waardoor een doelgerichte en efficiënte aanpak mogelijk wordt.

De gemeenteraden van Den Helder, Anna Paulowna, Harenkarspel, Niedorp, Schagen, Wieringen, Wieringermeer en Zijpe hebben in het belang van de geïntegreerde uitvoering van de WSW de Gemeenschappelijke Regeling gesubsidieerde arbeid Kop van Noord-Holland vastgesteld. Hoewel gemeenten in de nieuwe wetgeving afzonderlijk verantwoordelijk zijn voor het formuleren van een visie op de WSW is het gezien de regionale samenwerking van belang om te komen tot een gezamenlijke formulering van de belangrijkste uitgangspunten voor een visie op de WSW.

De nieuwe Wet Sociale Werkvoorziening wordt uitgevoerd door Noorderkwartier N.V. Onlangs is de kadernota “meedoen in de WSW” vastgesteld. Uitgangspunt is

dat de gemeente de beweging van binnen naar buiten bevordert: van dienstverbanden bij het SW-bedrijf (beschut werk) naar begeleid werken bij een reguliere werkgever voor wie dat kan.

Work-first en inschakeling van het plaatselijk en regionaal bedrijfsleven moeten het mogelijk maken om meer participatie- en ontwikkelbanen te realiseren, zodat er meer uitstroom plaats vindt.

Zo min mogelijk inwoners moeten in een uitzichtloze schuldenpositie terecht komen. Anna Paulowna voert de schuldhelpverlening zelfstandig uit. Preventie en nazorg zijn van groot belang in het terugdringen en voorkomen van problematische schulden.

5.2 Medische zorg

De medische zorg wordt regionaal geconcentreerd in kernen als Den Helder, Schagen, Heerhugowaard en Alkmaar. Tegelijkertijd wordt gestreefd naar zorg op maat. Dit betekent dat in Anna Paulowna naast het instandhouden van de huidige medische basisvoorzieningen, ruimte geboden zou kunnen worden voor vestiging van gedeconcentreerde satellietposten van bepaalde aanvullende medische voorzieningen. De inwoners van Anna Paulowna zijn aangewezen op de voorzieningen in nabijgelegen grotere kernen.

5.3 Onderwijs en sport

Anna Paulowna, Harenkarspel, Niedorp, Schagen, Wieringen, Wieringermeer en Zijpe hebben het Plan van aanpak breedtesport 2008-2010 vastgesteld. Met sportservice Noord-Holland is hierbij invulling gegeven aan de Breedte Sport Impulsregeling (BSI). Breedtesport verbindt op diverse niveaus en verschillende manieren mensen met elkaar. Anna Paulowna kent een rijk verenigingsleven. Anna Paulowna heeft een hoog voorzieningenniveau op het terrein van sport en speelvoorzieningen. Ook is er veel beleid op het terrein van sport, spel, accommodaties en subsidies vastgesteld.

Nu en in de toekomst ziet Anna Paulowna een belangrijk verband tussen sportbeleid en het lokaal gezondheidsbeleid en het WMO-beleid (waarvan het jeugdbeleid onderdeel is).

Onderwijs

De gemeentelijke taak op het terrein van onderwijs bestaat uit huisvesting van onderwijs en het vaststellen en uitvoeren van het lokale onderwijsbeleid.

De gemeente heeft het bevoegd gezag van de openbare basisscholen overgedragen aan de stichting Surplus. Dit samenwerkingsverband bestaat uit de gemeenten: Anna Paulowna, Harenkarspel, Niedorp, Wieringen, Wieringermeer en Zijpe. Schagen gaat aansluiten bij Surplus.

De notitie Onderwijshuisvesting – Van Opdracht tot Uitvoering 2005-2009 biedt de basis voor het huisvestingsbeleid. De brede school Breed Zand in Breezand is in 2008 geopend en in 2010 wordt een basisschool opgenomen in de brede school in Wieringerwaard.

Januari 2009 starten twee basisscholen in De Ontmoeting (De Regenboog en De Sluis).

Anna Paulowna is mede-oprichter van het onderwijsplatform Jeugd-Onderwijs-Zorg. Doel van het platform JOZ is dat gemeenten, schoolbesturen en jeugdinstanties gezamenlijke plannen ontwikkelen die de kwaliteit van het huidige jeugd-, onderwijs- en zorgbeleid moeten handhaven en/of verbeteren.

5.4 Kunst en cultuur

Anna Paulowna heeft in 2007 de cultuurnota “Verbeeld en verbonden” vastgesteld. De gemeente ziet hierin een duidelijk verband met de provinciale cultuurnota 2005-2008.

Anna Paulowna streeft naar brede cultuureducatie- en participatie en ziet een cultureel jongerenbeleid als belangrijk deel van het jongerenbeleid. De gemeente wil, binnen regionale afstemming, zoveel mogelijk inwoners bij cultuur betrekken. Het bestuur van Anna Paulowna wil de komende jaren:

- het gemeentelijk kunstbezit aanvullen
- het evenementenaanbod uitbreiden
- de jongerenraad betrekken bij het evenementenaanbod
- culturele ondernemers ondersteunen
- amateur-verenigingsleven stimuleren.

5.5 Bibliotheken

Er is een bibliotheek in Anna Paulowna en een bibliobus voorziet (tot en met 2009) Breezand. De bibliotheek wordt ook gebruikt voor exposities, lezingen en voorstellingen.

De bibliotheek wordt in 2009 ondergebracht in de multifunctionele accommodatie (De Ontmoeting) met het gemeentekantoor, basisscholen, peuterspeelzaal en kinderopvang.

Het gemeentebestuur wil in de komende periode bibliotheekvoorzieningen in de kleine kernen realiseren.

5.6 Jeugd en jongeren

De gemeente Anna Paulowna heeft veel energie gestoken in beleidsontwikkeling en uitvoering rondom jeugdbeleid. Anna Paulowna heeft het jeugdbeleid integraal onderdeel gemaakt van het WMO-beleidsplan.

Anna Paulowna sluit aan bij het kabinetsbeleid dat sterk inzet op een lokale aanpak van preventie, signalering en aanpak van problemen in opvoed- en opgroeisituaties bij jeugdigen. Dit is verwoord in de landelijke operatie Jong.

Vijf thema's zijn er bij operatie Jong uitgelicht:

1. informatie en advies;
2. signaleren van problemen;
3. toegang tot het hulpaanbod;
4. licht-pedagogische hulp;
5. coördinatie van zorg.

Op lokaal niveau is operatie Jong in de gemeente Anna Paulowna vertaald naar de drie **P's**;

- **P**reventie;
- **P**articipatie;
- **P**erspectief.

Preventie alleen heeft geen effect als er geen alternatieven worden aangedragen. Participatie en perspectief worden bereikt door bij andere beleidsvelden zoals sport, speelplekken beleid extra aandacht te schenken aan de jeugdige burger. Participatie en perspectief liggen in elkaar's verlengde.

Anna Paulowna pakt de preventie op door samen te werken met onderwijs en politie. Doel hiervan is het oplossen en voorkomen van problemen. Specifieke aandacht wordt geschonken aan opvoedingsondersteuning, voorkomen van overlast en bevorderen van een gezonde leefstijl.

Participatie wil Anna Paulowna bevorderen door het stimuleren en faciliteren van sport en spel en het instandhouden van ontmoetingsplekken. Hier ligt ook nadrukkelijk een link met het lokale gezondheidsbeleid.

Perspectief betekent voor Anna Paulowna dat jongeren kunnen meepraten en adviseren. Hiervoor gebruikt de gemeente de jongerenraad.

Voor de verslavingsproblematiek rondom alcohol en softdrugs wordt nadrukkelijk de samenwerking gezocht met de GGD.

Goed jeugdbeleid vraagt van Anna Paulowna in de toekomst naast beleid vooral veel contact met hulpverleners, scholen, verenigingen en jongerenraad.

Hoofdstuk 6 *Dienstverlening*

6.1 Opgaven in beeld

Zowel communicatie met burgers, als participatie van burgers en dienstverlening krijgen veel aandacht binnen de gemeente Anna Paulowna.

Het gemeentebestuur wil actie om de communicatie met en participatie van burgers verder te ontwikkelen. Anna Paulowna wil een klantgerichte benadering van de gemeente naar de burgers en een periodieke meting naar de waardering door klanten van de dienstverlening. Het gemeentebestuur wil de communicatie en participatie van en met doelgroepen te verbeteren. Hierbij maakt zij o.a. gebruik van de jongerenraad, klankbordgroepen bij projecten, dorpsverenigingen, WMO-adviesraad en zakenclubs.

Het gemeentebestuur staat open voor uitbesteding of fusie als middel om de dienstverlening aan haar burgers te waarborgen en te verbeteren.

Gemeenten zullen in de toekomst (landelijk initiatief "Gemeente heeft Antwoord") 80% van alle overheidsvragen direct moeten kunnen beantwoorden. De gemeente wordt het KlantContactCentrum voor alle overheidsdiensten. Daarbij past dat de gemeente Anna Paulowna een gemeenschappelijke visie op publieke dienstverlening heeft en daarnaast een opvatting over een missie en een visie met betrekking tot een KCC. Op termijn zal de klant ook fysiek op één plaats een samenhangend pakket van overheidsdiensten op basis van specifieke vraagpatronen kunnen ontvangen. Met andere woorden; concentratie van producten in één balie. Dit leidt tevens tot uniformiteit van de totale dienstverlening.

De gemeente Anna Paulowna heeft de landelijke ontwikkelingen en eisen onderbouwd en van acties voorzien in haar beleid. In diverse beleidsnotities worden aan de zogenaamde 'harde kant', zoals openingstijden, huisvesting en digitale dienstverlening, acties voorgesteld die zeker leiden tot verbetering van de dienstverlening. Maar ook de 'zachte kant' zoals klachtafhandeling maar ook houding en gedrag (cultuur) van de medewerkers krijgt aandacht.

In de meerjarenbegroting laat de gemeente zien tijd en geld te reserveren voor verbetering van dienstverlening, het meten van klanttevredenheid en het uitvoeren van onderzoeksresultaten. Het nieuwe gemeentekantoor biedt Anna Paulowna kansen om de dienstverlening naar een hoger peil te brengen.

Voorbeeld hiervan is het landelijke EGEM-I project dat een kwaliteitsimpuls moet geven aan de elektronische overheid.

De openingstijden zijn in Anna Paulowna verruimd, maar voldoen nooit volledig aan de wens van de inwoners. Dit komt voor bij alle gemeenten met een vergelijkbare schaalgrootte als de gemeente Anna Paulowna.

Landelijke rapporten (zoals commissie Jorritsma) weerspiegelen de algemene trend binnen klantenwensen. De klant wil meer en betere dienstverlening tegen minder

kosten. De gemeente Anna Paulowna voorziet die trend beleidsmatig. De gemeentelijke opgave schuilt vooral in de beperkte financiële en personele middelen.

Bij bovenstaande lokale ambities en 'wensen' vanuit de rijksoverheid past een sterke ambtelijke organisatie.

In meerjarig opzicht is er zowel beleidsmatig als financieel aandacht voor organisatie, bedrijfsvoering en klantbenadering. Maar juiste op deze terreinen loopt de gemeente Anna Paulowna tegen haar geringe omvang aan. Het beste voorbeeld hiervan biedt de toenemende ICT-druk op de organisatie.

Wettelijke verplichtingen nu en in de toekomst voor basisregistraties en vastgoedinformatie bieden enorme kansen om de dienstverlening te verbeteren. Maar de complexiteit en techniek van ICT vormen zorgen voor Anna Paulowna, die met bescheiden samenwerking in de regio niet geheel opgelost kunnen worden.

6.2 Overige samenwerkingsverbanden (overgenomen uit programmabegroting 2009)

1. Openbaar Lichaam Gewest Kop van Noord-Holland in liquidatie

Met ingang van 1 juni 2007 is overgegaan tot liquidatie van de gemeenschappelijke regeling Gewest Kop van Noord-Holland. Het Gewest Kop van Noord-Holland was een gemeentelijk samenwerkingsverband van 9 gemeenten waarin zaken met een regionaal en collectief belang vanuit het samenwerkingsverband georganiseerd en uitgevoerd werden.

2. Gemeenschappelijke regeling Veiligheidsregio Noord-Holland Noord

Gemeenschappelijke regeling van de gemeenten in de regio's Kop van Noord-Holland, West-Friesland en Noord-Kennemerland. Doelstelling is bewerkstelligen van een adequaat georganiseerde en gecoördineerde uitvoering van de ambulancezorg, evenals van de alarmering in het kader van de brand- en rampenbestrijding in Noord-Holland-Noord. De Meldkamer Brandweer/CPA Noord-Holland en Regionale Ambulancedienst maken onderdeel uit van de Veiligheidsregio. Gemeentelijke bijdragen zijn gebaseerd op het aantal inwoners.

3. Gemeenschappelijk regeling Intergemeentelijke Sociale Dienst Kop van Noord-Holland (ISDKNH)

Met ingang van 1 januari 2007 is deze dienst in werking getreden. De ISD KNH is een samenwerkingsverband van 6 gemeenten. De gemeenten zijn Wieringen, Wieringermeer, Zijpe, Niedorp, Harenkarspel en Anna Paulowna. Doelstelling is om door middel van samenwerking de bedrijfsvoering van de sociale diensten verder te professionaliseren, de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren en de efficiency te verhogen. Daarnaast spelen ook factoren als spreiding van financiële risico's en het verkleinen van de kwetsbaarheid een rol. Gemeentelijke bijdrage in de uitvoeringskosten is deels gebaseerd op het aantal inwoners (de vaste lasten) en deels gebaseerd op het aantal cliënten (de variabele lasten). Sinds de opheffing van het Gewest KNH vallen ook het bureau leerplicht, onderwijs, educatie

en inburgering Nieuwkomers en het Centrum Jeugdbeleid onder de gemeenschappelijke regeling voor de ISD.

4. Milieudienst Kop van Noord-Holland

Per 1 mei 2007 is er een eigen gemeenschappelijke regeling Milieu en Afval vastgesteld. Hieronder valt de milieudienst Kop van Noord-Holland en de afvalinzamelingdienst die voorheen onder het Gewest KNH viel. De deelnemende gemeenten aan de milieudienst zijn Schagen, Niedorp, Zijpe, Harenkarspel en Anna Paulowna. De gemeente Wieringen neemt alleen deel aan de gezamenlijke afvalinzameling. De Dienst heeft ten doel op het gebied van milieu uitvoering te geven aan de aan de Dienst opgedragen en overgedragen taken en bevoegdheden die gebaseerd zijn op het gemeentelijke milieubeleid.

5. Gemeenschappelijk regeling Gesubsidieerde arbeid Kop van Noord-Holland

Noorderkwartier voert voor acht gemeenten een aantal wetten uit met betrekking tot gesubsidieerde arbeid. Dit betreft de Wet Sociale Werkvoorziening (WSW), de Wet Inschakeling Werkzoekenden (WIW) en de Wet Reïntegratie arbeidsgehandicapten (Rea).

Voor zeven gemeenten, waaronder Anna Paulowna wordt de regeling Instroom- en Doorstroombanen (ID) uitgevoerd.

6. Gemeenschappelijke regeling Regionaal Historisch Centrum Alkmaar,

Er nemen 16 gemeenten uit Noord-Holland Noord en het Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier deel aan deze regeling. Doel van het RHC Alkmaar is het vervullen van de functie van regionaal kennis- en informatiecentrum op het gebied van de lokale en regionale geschiedenis door het opbouwen en beheren van een zo breed mogelijke collectie (regionaal) bronnenmateriaal en deze op een zo actief mogelijke wijze dienstbaar maken voor een breed publiek.

7. Gemeenschappelijke regeling GGD Hollands Noorden

Met ingang van 1 april 2007 zijn de GGD Kop van Noord Holland, GGD Noord-Kennemerland en GGD Westfriesland opgegaan in de GGD Hollands Noorden. Deze dienst bevordert, beschermt en bewaakt de gezondheid van de inwoners in het verzorgingsgebied.

Naast het uitvoeren van preventieve activiteiten, ondersteunt en adviseert de GGD de gemeenten en andere factoren bij gezondheidsvraagstukken. De GGD is voor het lokale bestuur een deskundige partner. De gemeenten leveren een financiële bijdrage aan de GGD die gebaseerd is op het aantal inwoners.

8. N.V. Bank Nederlandse Gemeenten (BNG)

De BNG is de bank van en voor overheden en instellingen voor overheden en instellingen voor het maatschappelijk belang. Met gespecialiseerde financiële dienstverlening draagt de BNG bij aan zo laag mogelijke kosten van maatschappelijke voorzieningen voor de burger. Daarmee is de bank essentieel voor de publieke taak. De gemeente heeft zeggenschap in de BNG via het stemrecht op de aandelen die zij bezit.

9. N.V. Houdstermaatschappij Gasbedrijf Kop Noord-Holland (GKNH),

Deze houdstermaatschappij beheert het aandelenvermogen van de vermogenverschaffers van het voormalige Gasbedrijf Kop Noord-Holland in de huidige rechtsopvolger, de NV NUON.

De gemeente heeft dus zeggenschap in de Houdstermaatschappij GKNH via het stemrecht op de aandelen die zij bezit.

10. N.V. Huisvuilcentrale Noord-Holland

De Huisvuilcentrale beoogt het voeren van milieuverantwoord afvalbeheer voor aandeelhoudende gemeenten en gemeentelijke samenwerkingsverbanden in noordelijk Noord-Holland en Flevoland. De gemeente Anna Paulowna is aandeelhouder van de NV Huisvuilcentrale Noord-Holland en staat garant voor de betaling van rente en aflossing van de leningen. De gemeente ontvangt hiervoor jaarlijks een garantstellingvergoeding.

11. Ontwikkelingsbedrijf Noord-Holland Noord N.V.

Op 2 februari 2007 is bovengenoemde vennootschap opgericht. De vennootschap heeft als doel het behouden en stimuleren van de groei van het bestaande bedrijfsleven in de noordelijke regio van Noord-Holland, evenals het begeleiden van bedrijven bij verplaatsing of uitbreiding en het aantrekken van nieuwe bedrijven in deze regio. Ook het afstemmen en desgevraagd begeleiden van de ontwikkeling, uitgifte en/of herstructurering van bedrijventerreinen, het stimuleren van ontwikkeling en innovatie bij bedrijven en het versterken van de economische structuur op het gebied van vooral (gemeentegrens overschrijdend) toerisme, plattelandsvernieuwingen/agribusiness, maritieme bedrijvigheid, innovatie bouw en de clusterenergie in de noordelijke regio van Noord-Holland behoort tot de doelstellingen van de vennootschap. Hierbij dient in acht te worden genomen de beleidskaders zoals deze zijn uiteengezet door het Regionaal economisch overleg Noord-Holland Noord.

12. Sociale Recherche Noord Holland Noord

Per 1 januari 2004 heeft Anna Paulowna zich aangesloten bij de Samenwerkingsovereenkomst Sociale Recherche in het arrondissement Alkmaar. Dit samenwerkingsverband omvat de gemeenten in het arrondissement Alkmaar. Doelstelling is opsporing en voorkoming van fraude met gemeentelijke sociale uitkeringen. De uitvoeringskosten worden verdeeld over de deelnemende gemeenten naar rato van de cliëntaantallen ABW, IOAW en IOAZ per 1 januari van het betreffende kalenderjaar. Periodiek vindt overleg plaats met de verantwoordelijke leidinggevenden van de deelnemende gemeenten.

13. Stichting ter verbetering van agrarische structuur (Stivas) de Noordkop

Deze stichting is opgericht ter verbetering van de verkavelingstructuur van het platteland.

De stichting heeft als doel het bevorderen van de verbetering van de agrarische structuur (bijvoorbeeld door kavelruil), met gelijktijdig aandacht voor natuur, landschap en milieu, om op die manier een bijdrage te leveren aan een vitaal platteland. Het werkgebied van de stichting omvat het grondgebied van de gemeenten Den Helder, Zijpe, Anna Paulowna, Wieringen en Wieringermeer.

B. Weergave van de interviews

In opdracht van Anna Paulowna hebben wij de huidige positiebepaling in beeld gebracht. Hieronder volgt een weergave van de interviews die gehouden zijn met leden van het College van burgemeester en wethouders, leden van het management, fractievoorzitters en vertegenwoordigers van enkele maatschappelijke organisaties.

Gemeente als Bestuur

-Contact met de burger; wat leeft er onder de burgers en wat zijn de verwachtingen?

Het gemeentebestuur van Anna Paulowna wil nadrukkelijk aandacht besteden aan communicatie met en participatie van burgers, bedrijven en instellingen.

Het onderzoek wijst uit dat in het algemeen positief gedacht wordt over de mate van contact met inwoners.

Burgemeester en wethouders hebben frequent contact met inwoners, verenigingen en bedrijven, zijn actief en benaderbaar. Anna Paulowna heeft een actieve samenleving en dit komt ook tot uitdrukking in de contacten. Van inspraakavonden wordt goed gebruik gemaakt en vooral ruimtelijke plannen kunnen rekenen op ruime aandacht van de inwoners. Ook de ambtelijke organisatie wordt als actief en benaderbaar ervaren hoewel een enkeling vindt dat de ambtenaren nog te weinig 'buiten' zijn. Ook raadsleden hebben veel contacten in de samenleving en zijn benaderbaar maar doen dit meer vanuit de eigen raadsfractie en politieke partij dan vanuit de raad als geheel.

De geïnterviewden zijn van mening te weten wat er leeft. Dit wordt door de maatschappelijke organisaties over het algemeen ook zo ervaren. Men erkent dat de lokale samenleving ook een zwijgende groep kent, maar verwacht wordt dat de verwachtingen van die groep niet afwijkt van het algemene beeld. Wel blijkt dat deze mening sterk gebaseerd is op gevoelens en persoonlijke ervaringen. Geen van de betrokkenen heeft dit op andere wijze kunnen onderbouwen. Evenmin heeft men voor de toekomst geborgd dat men weet wat er leeft.

-Verwachtingen gekoppeld aan toekomstige opgaven?

In het opgavenprofiel (zie eerdere hoofdstukken) is een beeld geschetst van de opgaven die de gemeente Anna Paulowna voor zichzelf heeft opgesteld op basis van lokale ambities in combinatie met opgaven die vanuit de omgeving en hogere overheden op de gemeente afkomen.

Uit de diverse gesprekken is op dit onderdeel geen eenduidigheid te ontdekken. Om die reden maken we een onderscheid in de soorten van gesprekspartners. Vanuit de maatschappelijke organisaties wordt gedacht dat de gemeente haar toekomst redelijk in beeld heeft. Wel wordt daar geconstateerd dat de gemeente een grote afhankelijkheid van de omgeving kent. Hieronder vallen rijk, provincie, regiogemeenten, bedrijven, instellingen en particulieren. Ook constateert men de worsteling van de gemeente met het gegeven dat er vaak veel tijd zit tussen plan en realisatie waardoor het plan achterhaald kan zijn op het moment van realisatie. Met name geldt dit voor woningbouwplannen.

De raadsvertegenwoordiging is van mening dat de opgaven voor de komende jaren (periode meerjarenbegroting) goed in beeld zijn. De periode daarna vindt men lastig in te schatten.

Collegeleden en management denken divers over dit onderdeel. De periode van de meerjarenbegroting wordt door het merendeel gezien als een periode waarin ook de opgaven duidelijk zijn. Een minderheid vindt echter dat dit teveel op ad hoc-basis is en mist een heldere structuur.

Voor de langere termijn (na de huidige meerjarenbegroting) bestaan twijfels over het takenpakket dat vanuit het Rijk naar de gemeente wordt gedecentraliseerd / wordt overgeheveld / verschuift, men heeft daar geen zekerheid over. Ook zijn diverse ondervraagden van mening dat de opgave rondom digitale dienstverlening onderschat wordt. Enkele ondervraagden missen de lange termijnvisie. Hoewel de toekomstvisie 2015 nog voldoende draagvlak heeft, wordt door een aantal betrokkenen gesteld dat de weg daar naartoe niet is uitgestippeld. Ook blijft de afhankelijkheid van derden op ruimtelijk terrein in het algemeen en woningbouw in het bijzonder een factor die leidt tot een onzekere toekomstige opgave.

-Doelen en ambities, voldoende meetbaar?

Op de vraag of alle doelen en ambities voldoende meetbaar zijn gemaakt, waardoor goed is te meten welke resultaten en op welke momenten gerealiseerd moeten worden ontstaat een breed maar eenduidig beeld.

Een ieder erkent dat sommige doelen en ambities voldoende en andere onvoldoende meetbaar zijn. Duidelijk leeft de behoefte om dit te verbeteren, maar de redenen waarom het nu niet voldoende lukt zijn divers. In willekeurige volgorde worden de redenen hieronder genoemd:

- waan van de dag overheerst
- het lukt onvoldoende om zaken meetbaar te maken
- er is te veel begrip als doelen niet worden gehaald
- veel zaken zijn niet meetbaar maar raken het gevoel van inwoners (subjectief)

-Toegankelijkheid van de gemeente: wordt gemeente tijdig betrokken en hoe is dit geborgd?

Alle ondervraagden zijn van mening dat de gemeente laagdrempelig en toegankelijk is. Bestuurders staan dichtbij de burgers/inwoners en zijn gemakkelijk te benaderen. Ook in het contact met ambtenaren wordt dit zo ervaren.

De groep van ouderen heeft soms meer moeite de gemeente te benaderen, maar de actieve rol van de gemeenten richting ouderen en WMO-adviesraad compenseert dit in voldoende/ruime mate.

Ook bestaat algemeen de indruk dat de gemeente tijdig betrokken is bij zaken op de momenten dat dit wenselijk of noodzakelijk is en dat de samenleving tijdig signalen afgeeft.

Bovenstaande beelden zijn allen gebaseerd op (subjectieve) gevoelens. Geen van de ondervraagden heeft de toegankelijkheid voor zichzelf of in het algemeen gemeten of geborgd. Het feit dat op dit onderdeel nauwelijks klachten bekend zijn sterkt het vermoeden dat dit gevoel juist is.

-Gevolg van herindeling voor rol als bestuur

De beantwoording van deze vragen levert een duidelijke tegenstelling op tussen degenen die aan de gemeente gelieerd zijn (raadsleden, collegeleden en management) en de vertegenwoordigers vanuit de samenleving.

Van de raadsvertegenwoordiging is een meerderheid van mening dat het de burgers niet zo veel uitmaakt of er een fusie van gemeenten plaatsvindt. Een minderheid vreest dat de afstand tussen bestuur en burgers (te) groot wordt.

Onder de collegeleden wordt wisselend gedacht over dit onderwerp. Zowel de stelling dat het de burger weinig interesseert, als het mogelijke gemis aan direct contact met bestuurder en raadslid na herindeling wordt genoemd.

Ambtelijk wordt geoordeeld dat de grotere afstand tot de burger deels niet van belang is en deels wegvallt tegen de voordelen die een verbeterde dienstverlening kan bieden (bijv. openingstijden).

De organisaties uit de samenleving laten een ander geluid horen.

Men verwacht dat bij fusie de afstand tot het bestuur groter wordt en de gemeente daarmee minder toegankelijk wordt. Het gaat op dit moment goed, stelt men, en dat wil men niet kwijt. Nu schuilt de kracht met name in het kennen van elkaar waardoor bestuur en organisatie goed bereikbaar zijn. Het eventueel instellen van een dorpsraad wordt met weinig enthousiasme ontvangen. Ook ziet men geen andere mogelijkheden om de afstand tot bestuur en organisatie op een acceptabel niveau te houden.

Daarnaast komt op dit onderdeel heel scherp het belang van de eigen identiteit naar voren. Men vreest dat die identiteit zal verdwijnen doordat de lijn naar het bestuur (te) lang wordt. Ook signaleert men dat het in de toekomst onderdeel zijn van een groter geheel het risico met zich mee brengt dat identiteit verloren zal gaan, o.a. door de rivaliteit tussen de dorpen.

Meerdere keren is op dit onderdeel de tevredenheid over de huidige structuur en de relatie met gemeente positief beoordeeld.

Gemeente als dienstverlener

-Wat vindt de klant van de dienstverlening?

Alle ondervraagden denken dat de klant in/over het algemeen tevreden is. Het ontbreekt hierbij aan recent onderzoek. Wel heeft er balieonderzoek plaatsgevonden om dit vermoeden te staven, maar opvallend is dat alle ondervraagden hetzelfde gevoel hebben. Het merendeel baseert dit op eigen waarneming, balieonderzoek en het ontbreken van veel klachten en bezwaarschriften.

De afhandeling van eenvoudige producten en klachten/storingen wordt positief beoordeeld.

Vanuit de maatschappelijke organisaties komt naar voren dat briefafhandeling soms te lang duurt en dat complexe vragen of vergunningen te veel vergen van de ambtelijke organisatie. Dit laatste vindt men echter niet vreemd en acht men goed oplosbaar door het inhuren van externe deskundigen.

-Onderscheid individuele en collectieve dienstverlening?

Uit de interviews blijkt dat de gemeente niet echt een onderscheid maakt tussen de individuele dienstverlening (aan burgers) en collectieve dienstverlening (aan groepen). Waar voor de individuele dienstverlening geldt dat men het gevoel heeft dat de burger in/over het algemeen tevreden is, geldt dat ook voor de dienstverlening aan groepen. Er is veel contact met de verschillende groeperingen in de samenleving. Genoemd worden de jongeren, ouderen, agrariërs en ondernemers. Hier geldt opnieuw dat er geen borging plaatsvindt om na te gaan of de dienstverlening naar tevredenheid loopt. Anderzijds er zijn ook weinig tot geen klachten.

Ook het gesprek met de maatschappelijke organisaties toont een vergelijkbaar beeld. Er is voldoende contact, ook met de ambtelijke organisaties. Positief wordt de vermindering van regeldruk gememoreerd. Als minder positief punt wordt het stimuleren van de economie in samenwerking met de ondernemers genoemd. In/over het algemeen is de beleving bij betrokkenen dat er regelmatig overleg plaats vindt waarin men goed wordt bijgepraat.

-Voordeel voor de burger voor de dienstverlening bij een herindeling?

De geïnterviewden zijn op dit onderdeel niet eenduidig.

Zowel ambtelijk als bestuurlijk lopen de meningen uiteen. Een deel ziet voordelen van een herindeling voor de dienstverlening aan de burger. Er is de verwachting dat de kwaliteit van de dienstverlening naar een hoger peil wordt gebracht, dat beleid wordt gebundeld en dat een integralere aanpak mogelijk wordt gemaakt. Ook zou er op die manier meer mogelijk zijn voor de verschillende doelgroepen doordat er één grote efficiënte organisatie komt met één bestuur en één beleid.

Anderen stellen dat een eventueel voordeel van herindeling afhangt van randvoorwaarden zoals bijvoorbeeld een decentraal loket. Een enkeling ziet geen voordelen.

Vanuit de maatschappelijke organisaties volgt een eenduidig scherp geluid. Men ziet geen voordelen. Bestuur en organisatie komen verder weg te staan van de samenleving. Het lokale bestuur wordt abstracter met minder oog voor details en maatwerk. De dialoog met de gemeente wordt op dit moment als goed ervaren; dit wordt minder na een herindeling, stelt men.

Gemeente als participant in het openbaar bestuur

-Is samenwerking effectief in de huidige bestuurlijke omgeving?

Ook hier geldt weer dat de reacties van de geïnterviewden uiteenlopen. Wel valt op dat deze gemeentelijke rol de minste reacties oproept. De externe vertegenwoordiging lijkt betrokkenen wat minder te boeien dan andere zaken. Dit sluit ook aan bij enkele opmerkingen over het ontbreken van grip en regie op samenwerkingsverbanden.

De meeste geïnterviewden geven aan dat de huidige samenwerking sterk afhankelijk is van de 'poppetjes'; het gaat er meer om welke persoon er namens de gemeente zit dan dat de gemeente Anna Paulowna deelneemt. Schaalvergroting leidt volgens een deel van de geïnterviewden ertoe dat zaken effectiever en positiever voor de gemeente kunnen verlopen doordat er meer vanuit de organisatie dan vanuit personen wordt geredeneerd. Bovendien draagteen gespecialiseerdere ambtelijke organisatie ertoe bij dat de bestuurder beter wordt ondersteund.

De interviews leveren niet een duidelijke hang naar schaalvergroting op als het gaat om effectiviteit in de samenwerking en de positie in de bestuurlijke omgeving. Ook wordt geen voorkeur voor omvang of samenstelling bij deze rol uitgesproken. Men erkent dat schaalvergroting een verbetering kan zijn voor een meer eenduidige aanpak, een sterkere positie in de regio en een verbetering van de gesprekspositie richting provincie en rijk. Maar..... de persoonlijke invulling door bestuurders blijft van grote invloed, aldus het merendeel van de geïnterviewden, waarbij geen onderscheid te maken is tussen de verschillende organen.

-Is de huidige samenwerking inzichtelijk voor de burger?

Hierbij komt duidelijk naar voren dat het inzicht nauwelijks wordt geboden maar dat ook de behoefte eraan ontbreekt bij de burgers. Samenwerking rondom de sociale dienst (ISD) en het ophalen van vuilafval haalt nog wel eens de publiciteit, maar daar blijft het dan ook bij. Schaalvergroting zou, volgens enkele betrokkenen, kunnen leiden tot opheffing van een aantal samenwerkingsverbanden. Dit zou vervolgens de inzichtelijkheid kunnen vergroten.

Gemeente als organisatiebeheerder

-Omgang met spanning tussen ambities/middelen/capaciteit; is huidige organisatie klaar voor de toekomst?

Het merendeel van de ondervraagden maakt zich zorgen over de toekomst. Er bestaat geen eenduidigheid over de reden van die zorgen.

Genoemd worden:

- professionaliteit blijft achter
- ambtelijke organisatie is kwetsbaar; te veel eenpitters; aanzienlijke kwetsbaarheid bij uitval door vertrek, ziekte of vakantie
- moeilijk om aantrekkelijke werkgever te zijn; geen concurrerende arbeidsvoorwaarden; onvoldoende loopbaanperspectief
- uitbesteding van bepaalde taken leidt tot gebrek aan kennis en integraliteit binnen organisatie
- te veel generalisme terwijl ook specialiteit in de toekomst noodzakelijk is
- beleidsmedewerkers zijn vaak uitvoerend bezig; strategische kwaliteiten ontbreken
- voor het in stand houden van een beheersgemeente is er voldoende kwaliteit; voor de doorontwikkeling naar een ontwikkelgemeente is er te weinig kwaliteit
- optuigen van de organisatie door grote investeringen kan niet op draagvlak rekenen bij politiek en inwoners
- steeds meer opgaven zijn gemeentegrens overschrijdend

In veel van de gesprekken kwamen de begrippen 'kwaliteit' en 'professionaliteit' naar voren waarbij gesteld werd dat dit onvoldoende aanwezig is in de huidige organisatie. Slechts een enkeling slaagde erin aan te geven wanneer wel sprake zou zijn van voldoende kwaliteit en professionaliteit. Ook kon men in onvoldoende mate aangeven bij welke schaalgrootte dit mogelijk zou zijn.

In de huidige organisatie wordt de kwaliteit niet of nauwelijks gemeten en is er geen beeld bij hoe dat in de toekomst zou moeten.

Vanuit de raad kwam helder naar voren dat in de huidige organisatie ambities en middelen goed aan elkaar gekoppeld worden en dat bij tussentijdse wijzigingen consequenties en financiële dekking naar voren worden gebracht.

De maatschappelijke organisaties reageerden divers op dit onderdeel. Een deel ziet dat de organisatie soms te klein en te kwetsbaar is. De huidige herkenbaarheid en bekendheid met lokale dossiers wordt echter als een pluspunt gezien, dat men ziet verdwijnen bij schaalvergroting. Ook werd gesteld dat Anna Paulowna momenteel veel vrijwilligers in de samenleving kent die baat hebben bij een kleine, herkenbare organisatie op overzichtelijke afstand. Schaalvergroting zou dit in gevaar kunnen brengen.

-Evaluatie-en reflectiecultuur bestuur en organisatie?

Betrokkenen constateren dat bestuur en organisatie goed met elkaar omgaan maar dat de waan van de dag overheerst. Er is onvoldoende gelegenheid voor bestuur en organisatie om zaken goed met elkaar door te spreken.

De raadsvertegenwoordiging was goed te spreken over de openheid in de managementrapportages die hen ter inzage worden aangeboden.

-Wie met wie?

Een lastige vraag waarop op moment van vraagstelling geen eenduidigheid verwacht kon en mocht worden. De vraag is toch gesteld om een beeld te krijgen van de gedachtevorming hieromtrent.

Alle buurgemeenten worden genoemd als mogelijke samenwerkingspartner. Eén grote Noordkopgemeente wordt niet als ideaal gezien. Het merendeel van de ondervraagden opteert voor een grote plattelandsgemeente waarbij Schagen, Zijpe, Wieringen en Wieringermeer als partners worden genoemd. Niedorp wordt nauwelijks genoemd. Bij Den Helder geven een aantal ondervraagden aan geen goed gevoel te hebben. Schagen als partner levert verschillende reacties op. Een regelmatig gehoorde opmerking is dat men Schagen enerzijds redelijk vindt passen bij Anna Paulowna qua structuur en voorzieningen, maar anderzijds de bestuurlijke houding van Schagen niet kan waarderen. De procesgang rondom het Seta-model met Zijpe en Schagen lijkt hierbij een rol te spelen.

C. Financiële scan: benchmark gemeente Anna Paulowna

Inleiding

Bijgaand treft u de uitkomsten van de uitgevoerde benchmark waarbij de in de begroting 2008 opgenomen uitgaven en inkomsten van Anna Paulowna vergeleken zijn met het gemiddelde van vergelijkbare gemeenten in Nederland. Hierbij hebben we gebruik gemaakt van de kengetallen 2008 van het Ministerie van Binnenlandse Zaken (BZK) en van de Atlas van de lokale overheden 2008 van het Centrum van Onderzoek van de Economie van de Lagere Overheden (COELO).

De kengetallen van BZK worden jaarlijks samengesteld om als referentiekader te fungeren voor het onderzoek naar en de beoordeling van de financiële positie van gemeenten. We gebruiken deze informatie om in dit geval de gemeente Anna Paulowna te kunnen “spiegelen” aan de uitkomsten van vergelijkbare gemeenten. Door BZK worden hierbij 10 klassen gemeenten onderscheiden, met als criteria de mate waarin sprake is van een centrumfunctie en de sociale structuur van een gemeente. De gemeente Anna Paulowna is volgens BZK te typeren als een gemeente met een goede sociale structuur en weinig centrumfunctie.

Voor Anna Paulowna is op het niveau van de hoofdfuncties een begrotingsanalyse uitgevoerd. Waar zinvol wordt ingezoomd op functieniveau. Daarbij wordt uitgegaan van 14.009 inwoners (waarmee het in de categorie 10.000 – 20.000 inwoners valt, kent het een goede sociale structuur en weinig centrumfunctie. Bij het zoeken naar vergelijkende selectiegemeenten is rekening gehouden met de overeenkomende soortgenoot classificatie van goede sociale structuur en weinig centrumfunctie. Anna Paulowna kan vergeleken worden met de volgende gemeenten:

Gemeente	Sociale structuur	Centrumfunctie	Inwoners	Provincie
Aalburg	Goed	Weinig	12.293	Noord-Brabant
Alkemade	Goed	Weinig	14.536	Zuid-Holland
Brielle	Goed	Weinig	15.918	Zuid-Holland
Hilvarenbeek	Goed	Weinig	15.107	Noord-Brabant
Landerd	Goed	Weinig	14.790	Noord-Brabant
Maasbree	Goed	Weinig	12.852	Limburg
Woudrichem	Goed	Weinig	14.328	Noord-Brabant
Westvoorne	Goed	Weinig	14.128	Zuid-Holland
Cromstrijen	Goed	Weinig	12.980	Zuid-Holland

Harenkarspel	Goed	Weinig	15.910	Noord-Holland
Gemiddeld	Goed	Weinig	14.284	

Begrotingsanalyse Anna Paulowna

Om een analyse van de financiële positie te maken zouden we de gemeente Anna Paulowna kunnen vergelijken met:

- alle andere gemeentes met een omvang tussen de 10.000 – 20.000 inwoners,
- alle andere gemeentes met een goede sociale structuur en weinig centrumfunctie,
- de bovengenoemde 10 gemeentes die zowel wat betreft het aantal inwoners als ook de sociale structuur/centrumfunctie het meest op Anna Paulowna lijken.

Om de vergelijkbaarheid van de te analyseren bedragen zo groot mogelijk te maken is gekozen voor de vergelijking van Anna Paulowna met de 10 geselecteerde gemeenten, ook wel referentiegemeenten genoemd. Deze vergelijking van inkomsten/uitgaven per hoofdfunctie levert het onderstaande beeld op. Het begrip “nadeel” betekent daarbij dat Anna Paulowna op de betreffende hoofdfunctie meer uitgeeft dan het gemiddelde van de 10 gemeenten waarmee de gemeente wordt vergeleken.

	Begroting 2008			
	Per inwoner (x €1)		Totaal (x €1.000)	
	Nadeel	Voordeel	Nadeel	Voordeel
0 Algemeen bestuur	53		742	
1 Openbare orde en veiligheid		24		336
2 Verkeer, vervoer en Waterstaat	32		448	
3 Economische zaken	15		210	
4 Onderwijs		3		42
5 Cultuur en recreatie		42		588
6 Socialevoorzieningen en maatsch. dienstverl.		2		28
7 Volksgezondheid en milieu		3		42
8 Ruimtelijke ordening en volkshuisvesting	19		266	
<i>Totaal hoofdfunctie 0 t/m 8</i>	<i>119</i>	<i>74</i>	<i>1.666</i>	<i>1.036</i>
Per saldo meer uitgaven	45		630	

9 Financierings- en algemene dekkingsmiddelen	45	630
Per saldo meerinkomsten	45	630
Nadeel ten opzichte van landelijk gemiddelde	0	0

In deze tabel valt op dat Anna Paulowna ongeveer €0,63 mln. meer uitgeeft op de verschillende hoofdfuncties in vergelijking met de referentiegemeenten, maar dat ze ook ongeveer €0,63 mln. meer aan inkomsten heeft. In absolute zin zijn de afwijkingen op de hoofdfuncties 0 (Algemeen Bestuur), 2 (Verkeer, Vervoer en Waterstaat), 5 (Cultuur en recreatie) en 9 (Financierings- en algemene dekkingsmiddelen) het grootst. Onderstaand worden de afwijkingen binnen de hoofdfuncties verder verklaard.

Hoofdfunctie 0 (omzet € 3,0 mln.)

Binnen de hoofdfunctie valt op dat Anna Paulowna € 1,0 mln. meer aan Bestuursondersteuning uitgeeft dan de referentiegemeenten. Dit verschil wordt hoofdzakelijk veroorzaakt door het grote bedrag aan doorbelastingen vanuit de andere afdelingen. Daarnaast staan er ook kosten voor Voormalig Personeel (€0,2 mln.), Voorlichting (€0,2 mln.) en inhuur derden en uitbestedingen op deze functie, iets wat bij andere gemeenten soms op een andere plaats wordt geadministreerd.

Hoofdfunctie 1 (omzet € 0,6 mln.)

Binnen deze hoofdfunctie geeft de gemeente €0,2 mln. minder uit aan de functie "Brandweer en rampenbestrijding" dan de referentiegemeenten, relatief gezien een forse afwijking. Dit wordt grotendeels verklaard door een lager bedrag aan doorbelastingen op deze functie. Daarnaast zijn de kapitaallasten voor gebouwen en materieel relatief gering. Ook op de functie Overige beschermende maatregelen wordt €0,1 mln. minder uitgegeven dan de referentiegemeenten.

Hoofdfunctie 2 (omzet € 2,5 mln.)

Anna Paulowna geeft relatief veel geld uit aan functie 210 – Wegen, straten en pleinen. Ongeveer €0,5 mln. meer dan de referentiegemeenten. Een baggerplan is beschikbaar en het onderhoudsplan voor bruggen wordt vernieuwd. Daarnaast wordt een beeldkwaliteitscatalogus ontwikkeld voor het onderhoud van de openbare ruimte. Momenteel ontbreekt deze, waardoor bezuinigingen in het verleden adhoc zijn doorgevoerd, wat van invloed is op de kwaliteit van de openbare ruimte. De financiële consequenties van de catalogus zijn op dit moment nog onduidelijk

Er is op dit moment geen voorziening om het onderhoud aan wegen, straten en pleinen uit te financieren. In de meerjarenbegroting wordt wel gekeken hoeveel areaal te onderhouden gebied er jaarlijks bijkomt en daar worden de beschikbare budgetten mee opgehoogd.

Hoofdfunctie 3 (omzet € 0,1 mln.)

Opmerkelijk is dat Anna Paulowna op de functie 330 – Nutsbedrijven, slechts €0,08 mln. genereert, terwijl vergelijkbare gemeenten daar gemiddeld €0,31 mln. aan inkomsten genereren. De gemeente ontvangt dit bedrag aan rente en dividend van ENW Kop Noord Holland. Anna Paulowna heeft deelnemingen in NUON, Ontwikkelbedrijf NHN, Bank Nederlandse Gemeenten en Huisvuilcentrale. De rente- en dividendopbrengsten van de 2 laatstgenoemden zijn verantwoord op functie 913

Hoofdfunctie 4 (omzet € 0,9 mln.)

Op hoofdfunctieniveau is er geen sprake van verschillen met de andere gemeenten. Binnen de hoofdfunctie zien we dat Anna Paulowna € 0,25 mln. meer uitgeeft aan “Gemeenschappelijke lasten van het onderwijs” (met name aan leerlingenvervoer en vervoer schoolzwemmen) en €0,25 mln. minder uitgeeft aan “Huisvesting bijzonder basisonderwijs” (betreft kapitaalslasten en onderhoudskosten). Wat betreft “Huisvesting bijzonder basisonderwijs” moet gezegd worden dat de lasten op deze functie per jaar fors wisselen, afhankelijk van het moment waarop een nieuwe investering wordt gedaan. Voor 2009 raamt Anna Paulowna op deze functie bijvoorbeeld lasten tot een bedrag van € 0,5 mln..

Hoofdfunctie 5 (omzet € 2,3 mln.)

Binnen deze hoofdfunctie wordt met name op het gebied van “Sport” (ondanks dat er 2 zwembaden in de gemeente zijn) en “Openbaar groen en openluchtrecreatie” (met name onderhoud) minder uitgegeven dan de referentiegemeenten. Op dit moment wordt een groenstructuurvisie ontwikkeld. Bezuinigingen op het beheerplan Groen zijn in het verleden niet gebaseerd op een visie Werkzaamheden moeten daarom met minder middelen worden uitgevoerd, waardoor de kwaliteit van het Groen achteruit is gegaan. De financiële consequenties van de groenstructuurvisie zijn op dit moment nog onduidelijk.

Hoofdfunctie 6 (omzet € 2,7 mln.)

Hoewel de uitgaven van de gemeente op het niveau van hoofdfunctie nauwelijks afwijkt van de referentiegemeenten zien we Anna Paulowna €0,4 mln. meer uitgeeft aan Huishoudelijke Maatschappelijke Verzorging. Het gaat daarbij met name om sociale verstrekkingen in natura aan personen. Op andere functies geeft de gemeente iets minder uit dan de referentiegroep.

In het kader van de WMO is Anna Paulowna een nadeelgemeente. Daarnaast is er een stijging van het aantal aanvragen Hulp bij het Huishouden. Tot nu toe is het nog niet mogelijk om het aantal daadwerkelijk beëindigde klanten te tellen. Hierdoor is een raming moeilijk, wat een risico voor de gemeente inhoudt. Daarnaast loopt de gemeente het risico het Persoons Gebonden Budget te moeten verhogen als gevolg van een rechterlijke uitspraak. Ten slotte loopt de gemeente het risico dat de zorgaanbieders voortaan alleen nog maar de dure hulp kunnen leveren waardoor de ingeboekte bezuiniging uit 2008 (€0,15 mln.) wellicht niet gerealiseerd gaat worden

Hoofdfunctie 7 (uitgaven € 2,6 mln., baten € 2,0 mln.)

De referentiegemeenten geven aan “Riolering en waterzuivering” ongeveer tweemaal zoveel uit als Anna Paulowna. Bij de “baten rioolrecht” zien we hetzelfde: de referentiegemeenten realiseren ongeveer tweemaal zoveel inkomsten aan

rioolrecht. Het verschil bedraagt ongeveer € 0,6 mln. Ook meerjarig verandert dit beeld niet.

De gemeente beschikt over een in 2005 vastgesteld gemeentelijk Rioleringsplan (GRP 2006 -2010), alsmede over een goed gevulde Voorziening riolering. De voorziening wordt gebruikt om te grote schommelingen in het rioolrecht te voorkomen. Het dekkingspercentage is 85%. De voorziening daalt daarmee tot € 0,5 mln. in 2010.

Hoewel Anna Paulowna dus aanmerkelijk minder uitgeeft aan riolering en waterzuivering, wordt dit niet veroorzaakt door het ontbreken van inzicht, plannen of financiering op dit gebied.

Wat betreft baten en lasten voor afvalverwerking loopt de gemeente exact in de pas met de referentiegroep.

Hoofdfunctie 8 (lasten € 1,0 mln., baten 0,3 mln.)

Binnen deze hoofdfunctie valt op dat Anna Paulowna € 0,3 mln. aan inkomsten genereert aan bouwvergunningen (meerjarig beeld), terwijl de referentiegroep het dubbele bedrag aan inkomsten uit bouwvergunningen genereert. Uit de jaarrekening van zowel 2006 als 2007 blijken de inkomsten in werkelijkheid echter € 0,4 mln. te bedragen, vooral als gevolg van grote (dus planbare) projecten.

De kostendekkendheid van alle leges is bij benadering 70%, het exacte percentage kan door onzekerheden nog niet bepaald worden. Er wordt onderzocht of vaststelling van het tarief op basis van het bouwvolume een beter uitgangspunt is dan vaststelling op basis van bouwsom (zoals nu nog het geval is).

Verder valt op dat op de functie "Bouwgrondexploitatie" de referentiegemeenten een bate van € 0,3 mln. realiseren terwijl Anna Paulowna een last van € 0,14 mln. realiseert. De last op deze functie vinden we ook terug in de meerjarenbegroting van de gemeente. In de paragraaf Grondbeleid van de jaarrekening 2007 lezen we echter dat er wel degelijk opbrengsten worden verwacht, maar deze zijn in de meerjarenbegroting niet terug te vinden.

Uit de aangeleverde stukken is ook niet op te maken of de gemeente periodiek de grondexploitatieberekeningen actualiseert om inzicht te houden in de financiële resultaten en de mogelijke risico's. Gezien de plannen op het gebied van de ruimtelijke ordening is dat wel van belang, omdat ruimtelijke ontwikkeling kansen biedt voor de financiële positie van de gemeente, maar ook risico's. De informatie ten aanzien van deze kansen en risico's moeten periodiek aan de raad worden voorgelegd. Een goede projectorganisatie, projectadministratie en een goed stelsel van administratieve organisatie en interne controle is daarvoor noodzakelijk.

Hoofdfunctie 9

De algemene uitkering die Anna Paulowna ontvangt uit het gemeentefonds is met € 11,3 mln. ongeveer € 1,3 mln. hoger dan die van de referentiegemeenten. De oorzaken hiervan zijn:

- Aanmerkelijk lagere korting Onroerend Zaak Belasting. Dit betekent dat er relatief weinig OZB-waarde per inwoner
- Hogere inkomsten als gevolg van criterium "bodemfactoren in overige maatstaven"

- Hogere suppletie-uitkering

Daarentegen scoort Anna Paulowna niet op leerlingen (voortgezet) speciaal onderwijs en leerlingen voortgezet onderwijs. Dit in tegenstelling tot de referentiegemeenten.

Wat betreft de Onroerende-zaak belastingen zien we dat de inkomsten van Anna Paulowna met een bedrag van € 2,1 mln. licht (maar niet wezenlijk) hoger is dan die van de referentiegemeenten.

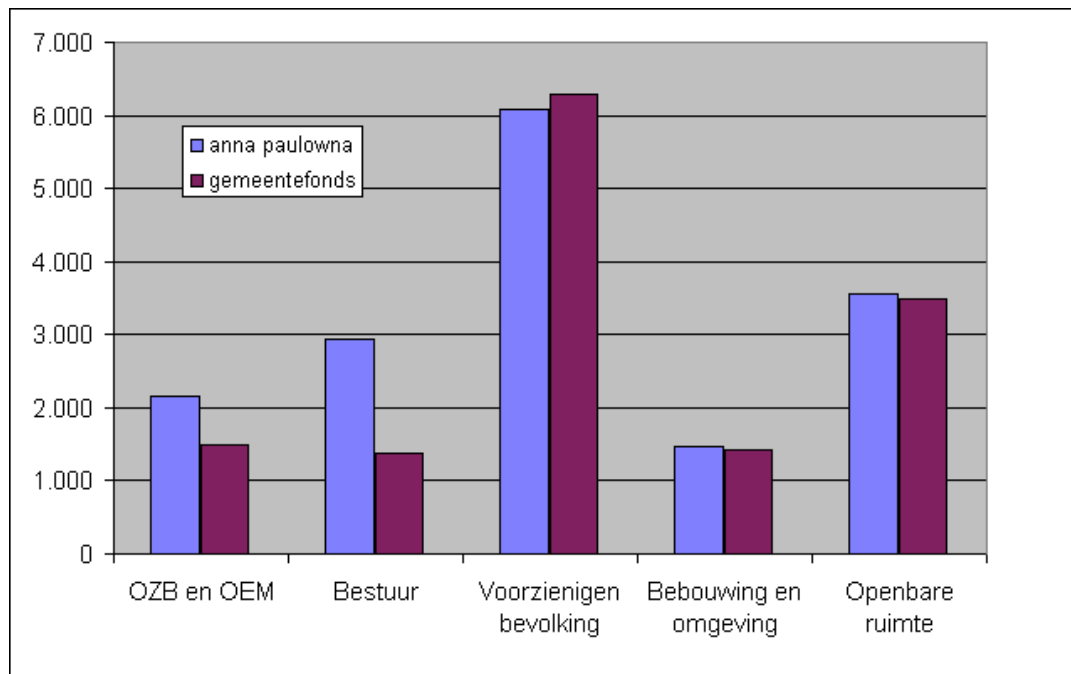
Door de gemeente Anna Paulowna wordt een beperkt aantal heffingen opgelegd. Zo wordt er geen

- baatbelasting
- toeristenbelasting
- reclamebelasting en
- precariobelasting

geheven. Een aantal gemeenten uit de referentiegroep doen dat wel.

Activiteitenclusters

Onderstaand wordt de gemeente Anna Paulowna vergeleken met zichzelf. Het geeft een indicatie van de relatie tussen nettolasten enerzijds en de uitkeringen uit het gemeentefonds anderzijds, per cluster. Dus: hoeveel ontvangt de gemeente voor een bepaalde cluster en hoeveel wordt er daadwerkelijk aan de betreffende cluster uitgegeven.



	anna paulowna	gemeentefonds
OZB en OEM	2.166	1.502
Bestuur	2.941	1.374
Voorzienigen bevolking	6.077	6.296
Bebouwing en omgeving	1.479	1.423
Openbare ruimte	3.562	3.490

We zien dat de gemeente aan Onroerende-zaak belastingen en Overige Eigen Middelen €2,1 mln. realiseert, terwijl de korting op de uitkering uit het gemeentefonds voor deze opbrengsten €1,5 mln. bedraagt.

Wat aan de uitgaven opvalt is dat per cluster de verkregen inkomsten (op basis van de maatstaven) en de gedane uitgaven redelijk in balans zijn, met uitzondering van de cluster Bestuur. Zoals eerder gezegd komt dat met name door de forse hoeveelheid overhead die aan dit cluster wordt toegerekend. Aanpassing van de kostenverdeelstaat zal leiden tot een kleinere onbalans op dit cluster. Tegelijkertijd zal daarmee de balans op de clusters Voorzieningen bevolking, Bebouwing & omgeving en Openbare ruimte echter verslechteren, waarmee wordt bedoeld dat de uitgaven de inkomsten op alle clusters zal overstijgen.

formatie

De formatie van de gemeente Anna Paulowna kan in onderstaande tabel worden samengevat:

Groep	Gemiddeld aantal fte per 1000 inwoners	Laagste waarneming	Hoogste waarneming	Gemiddelde loonsom per fte
Gemeente Anna Paulowna	5,7			41.426
Selectiegroep	6,4	5,3	8,6	37.082
Soc. structuur – centrum functie: goed - weinig	6,2	4,7	8,6	38.735

Conclusies die kunnen worden getrokken:

- De gemeente heeft een beperkte formatie ten opzichte van de referentiegroepen. Oorzaak kan zijn dat de gemeente activiteiten heeft uitbesteed. Daarnaast kan het ook zo zijn dat de gemeente een efficiënte bedrijfsvoering kent.
- De loonsom in de gemeente is hoog ten opzichte van de referentiegroepen.

Overige onderwerpen

Lokale lastendruk

Op basis van de cijfers die door het COELO bij de Nederlandse gemeenten zijn verzameld komen we voor Anna Paulowna tot het volgende overzicht

Tarief 2008	Anna Paulowna	Gemiddeld in Nederland
OZB – woningen	2,55	2,34
OZB – niet woningen	9,56	7,97
Afvalstoffenheffing	241	265
Riool	127	153
Bruto woonlasten	596	629

Met deze bruto woonlasten (voor meerpersoonshuishoudens) staat Anna Paulowna in 2008 op plaats 122 waar het gaat om de goedkoopste gemeenten. Nummer 1 is in deze rangorde de gemeente met de laagste lasten.

Reserves en voorzieningen

De algemene reserve van Anna Paulowna bestaat uit een vast deel (€3,5 mln.) en een variabel deel. Het variabele deel (€3,9 mln.) is een algemene buffer waaruit de mee- en tegenvallers worden gefinancierd. Daarnaast is er de stelpost onvoorzien (€45.000). Het bedrag is grotendeels incidenteel van karakter. De onbenutte belastingcapaciteit en de stille reserves zijn niet in geld vertaald.

In de Jaarrekening 2007 is een overzicht opgenomen van alle bekende risico's. Soms zijn daarbij ook de bedragen benoemd die met die met die risico's gepaard zouden kunnen gaan, maar meestal niet. Ook wordt niet aangegeven of de kans groot / klein is dat het risico werkelijkheid wordt. Daarmee is onduidelijk of de algemene reserve groot genoeg is om de huidige risico's op te kunnen vangen.

De nota reserves en voorzieningen (2006) is op een tweetal gebieden een beperkt document. Ten eerste is bij de benoemde reserves en voorzieningen niet beschreven wat het minimum en maximum kan zijn (uiteraard op basis van een gedegen analyse). Ook is de voorgenomen besteding / aanwending niet altijd beschreven.

Ten tweede valt het relatief beperkt aantal reserves en voorzieningen op. Niet dat daardoor een groot risico wordt gelopen, maar het kan de financiële administratie vereenvoudigen. Door bijvoorbeeld te werken met een reserve voor projecten in de openbare ruimte, voorkom je dat er in de jaarrekening regelmatig staat dat er meevallers zijn omdat een project is vertraagd. Dit is "papieren" winst, het geld moet worden overgeheveld naar het volgende begrotingsjaar en wordt dan alsnog uitgegeven. Uit de stukken kon ook niet worden opgemaakt of projecten altijd in een

aparte projectadministratie worden vastgelegd. Deels vindt dit plaats, o.a. voor projecten in de openbare ruimte.

Overig

De P&C-documenten van Anna Paulowna zijn erg financieel van opzet. Alle financiële afwijkingen die bekend zijn worden opgenomen, bedragen van € 400 en € 779 zijn in de Voorjaarsnota geen uitzondering en suggereren een financiële zekerheid. Diezelfde jaarrekening 2007 sluit echter met een onderuitputting van € 1,0 mln. na de laatst gewijzigde begroting, een vrij forse afwijking. De oorzaak ligt voornamelijk in een onderuitputting (en de eerder genoemde papieren winst, door het doorschuiven van kredieten) van de uitgavenbudgetten. In de jaarrekening wordt geschreven dat "het erop lijkt dat veel budgetten nog steeds te ruim bemeten zijn". Voor de financiële beheersing is het belangrijk dat niet alleen de afdeling Financiën bezig is met de beheersing van de financiën en risico's maar dat de lijnafdelingen deze verantwoordelijkheid evenzeer voelen.

De P&C-documenten van Anna Paulowna laten ruimte voor een beleidsmatiger opzet. Hierdoor worden de mogelijkheden van de Raad om echt te gaan sturen vergroot. Financiën blijven belangrijk maar staan ten dienste van de beleidsmatige informatie en niet andersom.

De P&C-producten kunnen verder aan kracht en inzicht winnen door het opnemen van ken(ge)tallen, prestatie-indicatoren en maatschappelijke doelen en -effecten. Wanneer deze SMART zijn geformuleerd biedt dat een helder houvast voor de te volgen beleidsmatige koers. Doelstellingen als "beperken kwetsbaarheid", de klant centraal stellen" of kwaliteit van de sportvelden op aanvaardbaar niveau houden" kunnen SMART-er.

De gemeente is bij het opstellen van de jaarrekening deels afhankelijk van informatie door derden. Denk daarbij aan het Klimaatconvenant BANS (door Milieudienst) en de regeling Buurt, Onderwijs en Sport (door stichting sportservice Noord-Holland). De gemeente wordt geadviseerd toe te zien op een tijdiger en juistere verantwoording door deze derden.

De gemeente heeft een goedkeurende accountantsverklaring gekregen voor zowel de getrouwheid als de rechtmatigheid. De getrouwheid is goed op orde. Op gebied van de rechtmatigheid kan nog een verbeteringslag gemaakt worden op het gebied van de risicomanagement (vooral bij de lijnafdelingen) en de interne controle.

In 2007 zijn 3 DB-doelmatigheidsonderzoeken gepland in het kader van artikel 213a.

- Automatisering: uitgevoerd, voortgang aanbevelingen in raad geweest
- Bouwvergunningen: uitgevoerd, voortgang aanbevelingen niet in raad geweest
- inkoop: niet uitgevoerd in 2007

De gemeente maakt gebruik van subsidies van derden. Geconstateerd is dat de beheersing van de subsidieprojecten verbeterd kan worden. Zo is niet voor iedere regeling een goede projectadministratie opgezet en wordt onvoldoende toezicht gehouden op de naleving van de subsidievoorwaarden. De gemeente loopt hiermee financiële risico's

In 2007 heeft de gemeente de volwaardigheid van de bijstandsvorderingen met een kortlopend karakter beoordeeld. Op basis van deze analyse is geoordeeld dat de in het verleden gevormde voorziening voor een bedrag van € 0,172 mln. kon vrijvallen. De accountant constateerde echter het tegenovergestelde: de voorziening was € 0,396 mln. te laag verantwoord en dit bedrag is alsnog ten laste van het resultaat 2007 geboekt. Gezien het financiële risico zou een jaarlijkse analyse van de inbaarheid van openstaande vorderingen aan te raden zijn.

In de paragraaf “onderhoud kapitaalgoederen” staat nauwelijks financiële informatie. Door deze toe te voegen (onder andere vanuit de nog op te stellen / vernieuwde beheerplannen) en af te zetten tegen de beschikbare budgetten ontstaat een duidelijker beeld rondom kosten van de kapitaalgoederen in de komende jaren.

Aandachtspunten

1. Op dit moment zijn nog niet voor alle kapitaalgoederen visiedocumenten en beheerplannen aanwezig. De organisatie is hier wel mee bezig. Wanneer ze gereed zijn, kan er een duidelijke relatie worden gelegd tussen het gewenste niveau van onderhoud en de kosten die daarmee gepaard gaan.
2. Anna Paulowna heeft plannen op het gebied van ruimtelijke ordening. Deze plannen kunnen forse impact hebben op de financiële positie. Goede en regelmatige informatie en analyses van deze projecten is daarom belangrijk.
3. De gemeente kan de structuur en werkwijze rondom projecten / projectmatig werken verder verbeteren om daarmee het financiële risico te verminderen.
4. Overwogen kan worden om het werk in de openbare ruimte niet via de exploitatie (en dus het rekeningresultaat) te laten lopen maar te laten lopen via reserves/voorzieningen.
5. De gemeente kan het financiële risico verder verminderen door het verder invoeren van risicomanagement. Met name de lijnafdelingen kunnen daar nog een sLag maken
6. De P&C-documenten kunnen verder aan kracht winnen door ze beleidsmatiger en SMART-er te maken. Daarnaast zouden er minder financiële details in mogen worden opgenomen

D. Formatiescan

Benchmarkdatabase

De gebruikte benchmarkdatabase is opgebouwd uit verschillende componenten. Iedere gemeente wordt beschreven op basis van een aantal vaste kenmerken. Gebruikt zijn de kenmerken gemeentegrootte, sociale structuur en centrumfunctie. De laatste twee kenmerken zijn afkomstig van de Inspectie Financiën Lokale en provinciale Overheden (IFLO). IFLO brengt jaarlijks een rapportage uit waarin gemeenten met elkaar worden vergeleken, ondermeer op begrotingen, maar ook op de centrumfunctie en de sociale structuur.

De centrumfunctie beschrijft de lokale en regionale aantrekkingskracht van een gemeente en is in vier categorieën opgedeeld: sterk, redelijk, weinig, geen. Sociale structuur beschrijft de mate waarin lage lonen, uitkeringen en bijstandcliënten voorkomen. Deze is tevens opgedeeld in vier categorieën: goed, redelijk, matig, slecht. In onze benchmarkdatabase zijn ruim 30% van de Nederlandse gemeenten opgenomen met hun formatiegegevens. Een uitdraai uit deze benchmarkdatabase op basis van vergelijkbare inwonersaantallen en de kenmerken van de gemeente Anna Paulowna vormen de bron voor deze formatiescan.

Formatie cijfermatig

De formatie benchmark bestaat uit 26 productcategorieën. Elke categorie bestaat uit een aantal producten. De personeelsformatie in formatie eenheden (FTE) wordt toegerekend aan de verschillende producten en op basis daarvan worden de gemeenten met elkaar vergeleken. Deze indeling is om die reden niet vergelijkbaar met functieboek of formatie overzichten.

Productgroepen	Anna Paulowna	Referentiegemeenten		
		Ondergrens	Gemiddeld	Bovengrens
Management en griffie	4,70	5,4	10,0	14,6
Juridische zaken	2,80	0,8	3,2	5,6
Voorlichting	2,50	0,7	2,0	3,5
Stadswachten	--	0,6	1,7	2,8
Concern control	5,30	1,4	4,1	6,8
Financiële administratie	2,50	1,3	3,5	5,7
Belastingen	2,40	1,3	2,9	4,5
Personeel en organisatie	2,70	1,0	3,3	5,8
Informatie en automatisering	3,70	0,9	3,0	5,3
Documentaire voorziening	1,70	2,0	3,6	5,2
Facilitaire dienst	1,70	2,3	4,8	7,6
Sociale zaken	1,00	2,0	7,9	13,9
WMO	3,70	0,9	1,7	2,5

Productgroepen	Anna Paulowna	Referentiegemeenten		
		Ondergrens	Gemiddeld	Bovengrens
Onderwijs	0,90	0,5	1,8	3,1
Cultuur	0,50	0,2	0,7	1,4
Welzijn en sport	2,40	0,9	2,7	4,5
Publiekszaken	6,50	1,9	4,1	6,3
Frontoffice	1,00	0,2	1,3	3,1
Ruimtelijke ordening	4,80	1,4	3,1	4,9
Volkshuisvesting	0,40	0,2	0,5	0,8
Economische- en grondzaken	0,80	0,4	1,6	2,8
Stadsbeheer	21,00	5,3	26,0	49,9
Bouwen	2,70	2,3	5,5	8,7
Milieu	5,00	0,9	4,0	7,1
Sportbedrijf	0,50	0,1	1,3	2,5
Brandweer (exclusief vrijwilligers)	8,00	0,4	1,7	3,2
Totalen	89,2	35,3	106	182,1

Ten aanzien van het cijfermatige totaal overzicht kan het volgende worden vastgesteld:

- In vergelijking met de referentiegemeenten laat de gemeente Anna Paulowna over het totaal een formatieomvang zien die ligt onder het gemiddelde. Het totaal van de beheersformatie ligt 16,8 fte (16%) onder het gemiddelde.
- Vergelijken wij de totalen van de productgroepen met het bijbehorende gemiddelde van de referentiegemeenten, dan komt het volgende beeld naar voren:
 - 68% van de productgroepen heeft een formatieomvang onder het gemiddelde.
 - 32% van de productgroepen heeft een formatieomvang boven het gemiddelde.
 - 0% van de productgroepen komt uit op het gemiddelde.

Nadere uitwerking cijfermatige formatie

Hieronder wordt de door de gemeente Anna Paulowna opgegeven formatie vergeleken met de benchmarkformatie. In de tabellen is de volgende informatie opgenomen:

a. Productgroep

De productgroepen zijn **vet** gedrukt. Een product groep geeft een verzameling van producten aan op basis waarvan de database van de BMC-groep is opgebouwd. Dit is een uniforme opbouw om een benchmark vergelijking mogelijk te maken. De producten zijn binnen een productgroep afzonderlijk genummerd.

b. Beheersformatie

De kolom 'Beheersformatie' geeft de opgegeven structurele beheersformatie in FTE's weer van de gemeente Anna Paulowna.

c. Ondergrens en Bovengrens

De benchmarkformatie is weergegeven in een onder - en bovengrens. Deze grenzen worden bepaald door de gemiddelde benchmarkformatie te corrigeren met de standaarddeviatie van 95%. Met andere woorden; 95% van de

referentiegemeenten heeft de formatie liggen tussen de aangegeven onder - en bovengrens.

d. Gemiddelde

Deze kolom geeft de gemiddelde benchmarkformatie per product weer.

e. Binnen/Buiten

In de laatste kolom is aangegeven of de opgegeven formatie binnen of buiten de bandbreedte van de onder – en bovengrens valt.

1. Management en griffie

Nr.	Product	Beheers - formatie	Onder- grens	Gemid- delde	Boven- grens	Binnen/ Buiten
1.1	Management	3,00	4,8	7,6	10,4	-1,8
1.2	Griffie	1,00	0,2	0,7	1,2	Binnen
1.3	Management ondersteuning	0,70	0,4	1,7	3,0	Binnen
	Totaal	4,70	5,4	10,0	14,6	-0,7

2. Juridische zaken

Nr.	Product	Beheers - formatie	Onder- grens	Gemid- delde	Boven- grens	Binnen/ Buiten
2.1	Juridische ondersteuning/ advisering	2,00	0,3	1,0	1,7	+0,3
2.2	Aansprakelijkheid, APV en bijzondere wetten	--	0,1	0,6	1,1	--
2.3	Integrale veiligheid	--	0,2	0,8	1,4	--
2.4	Integrale handhaving	--	0,0	0,0	0,0	--
2.5	Juridisch administratief	--	0,0	0,4	0,8	Binnen
2.6	Verhaal in rechte en bezwaar & beroep sociale zaken	--	0,2	0,4	0,6	--
	Totaal	2,00	0,8	3,2	5,6	--

3. Voorlichting

Nr.	Product	Beheers - formatie	Onder- grens	Gemid- delde	Boven- grens	Binnen/ Buiten
3.1	Publiek- en mediavoorlichting/ PR/marketing	0,50	0,4	0,7	1,0	Binnen
3.2	Kabinetszaken/internationale contacten/representatie	0,70	0,0	0,7	1,6	Binnen
3.3	Inspraakbegeleiding	0,10	0,0	0,2	0,4	-0,1
3.4	Webbeheer	1,20	0,3	0,4	0,5	+0,7
	Totaal	2,50	0,7	2,0	3,5	--

4. Stadswachten

Nr.	Product	Beheers - formatie	Onder- grens	Gemid- delde	Boven- grens	Binnen/ Buiten
4.1	Stadswachten	--	0,6	1,7	2,8	--
	Totaal	--	0,6	1,7	2,8	--

5. Concern control

Nr.	Product	Beheers - formatie	Onder- grens	Gemid- delde	Boven- grens	Binnen/ Buiten
5.1	Concern- en sectorcontrolling	1,00	0,3	0,8	1,3	Binnen
5.2	Financieel concernbeleid	1,50	0,7	1,4	2,1	Binnen
5.3	Verzekeringen/treasury	0,80	0,1	0,3	0,5	+0,3
5.4	Control rapportage	1,50	0,2	0,9	1,6	Binnen
5.5	Administratieve organisatie/interne controle	0,50	0,1	0,5	0,9	Binnen
5.6	Externe opdrachten	--	0,0	0,2	0,4	--
	Totaal	5,30	1,4	4,1	6,8	--

6. Financiële administratie

Nr.	Product	Beheers - formatie	Onder- grens	Gemid- delde	Boven- grens	Binnen/ Buiten
6.1	Financiële administratie	1,20	0,8	2,0	3,2	Binnen
6.2	Betalingsverkeer/invordering	1,00	0,2	0,7	1,2	Binnen
6.3	Financiële administratie grondbedrijf	--	0,1	0,4	0,7	--
6.4	Diversen (projectadministratie/ applicatiebeheer	0,30	0,2	0,4	0,6	Binnen
	Totaal	2,50	1,3	3,5	5,7	--

7. Belastingen

Nr.	Product	Beheers - formatie	Onder- grens	Gemid- delde	Boven- grens	Binnen/ Buiten
7.1	Specialismen, applicatie- en gegevensbeheer/Controle	0,30	0,1	0,5	0,9	Binnen
7.2	Belastingadministratie (inclusief dwanginvordering)	0,50	0,5	1,0	1,5	Binnen
7.3	WOZ	1,20	0,6	1,1	1,6	Binnen

7.4	Informatieverstrekking	0,40	0,1	0,3	0,5	Binnen
	Totaal	2,40	1,3	2,9	4,5	--

8. P&O

Nr.	Product	Beheers - formatie	Onder- grens	Gemid- delde	Boven- grens	Binnen/ Buiten
8.1	Salarisadministratie/ managementinformatie	0,50	0,4	0,8	1,2	Binnen
8.2	Rechtspositie/ arbeidsvoorwaarden/ Arbo	1,60	0,2	0,7	1,2	+0,4
8.3	Consultancy/management advies	0,20	0,1	0,3	0,5	Binnen
8.4	Concernbeleid en bestuurlijk advies	0,20	0,1	0,4	0,7	Binnen
8.5	Bedrijfsmaatschappelijk werk	--	0,1	0,2	0,3	--
8.6	Product- en organisatieontwikkeling	0,10	0,1	0,4	0,7	Binnen
8.7	Brandweer	0,10	0,0	0,5	1,2	Binnen
	Totaal	2,70	1,0	3,3	5,8	--

9. I&A

Nr.	Product	Beheers - formatie	Onder- grens	Gemid- delde	Boven- grens	Binnen/ Buiten
9.1	ICT-beleid	0,20	0,3	0,8	1,3	-0,1
9.2	Systeembeheer	1,50	0,6	1,3	2,0	Binnen
9.3	Helpdesk	1,00	0,0	0,5	1,0	Binnen
9.4	Facilitair beheer	1,00	0,0	0,4	1,0	Binnen
	Totaal	3,70	0,9	3,0	5,3	--

10. Documentaire voorziening

Nr.	Product	Beheers - formatie	Onder- grens	Gemid- delde	Boven- grens	Binnen/ Buiten
10.1	Postregistratie en afhandeling	0,50	0,7	1,0	1,3	-0,2
10.2	Archivering	1,10	1,1	1,6	2,1	Binnen
10.3	Centrale tekstverwerking	--	0,1	0,4	0,7	--
10.4	Bibliotheek (inclusief centrale abonnementen administratie)	0,10	0,0	0,2	0,4	Binnen
10.5	Reproductie	--	0,1	0,4	0,7	--
	Totaal	1,70	2,0	3,6	5,2	-0,2

11. Facilitaire dienst

Nr.	Product	Beheers - formatie	Onder- grens	Gemid- delde	Boven- grens	Binnen/ Buiten
11.1	Bodedienst	1,10	0,9	1,5	2,1	Binnen
11.2	Interieurvoorziening (mix met inhuur)	0,50	0,2	0,6	1,0	Binnen
11.3	Coördinatie horeca, beveiliging, voorraadbeheer, kantine inventaris en dergelijke	0,10	0,3	0,8	1,3	-0,2
11.4	Centrale inkoop	--	0,2	0,3	0,4	--
11.5	Tijdsregistratie	--	0,0	0,4	1,1	--
11.6	Receptie	--	0,7	1,2	1,7	--
	Totaal	1,70	2,3	4,8	7,6	-0,6

12. Sociale zaken

Nr.	Product	Beheers - formatie	Onder- grens	Gemid- delde	Boven- grens	Binnen/ Buiten
12.1	Kwaliteitscontrole/single audit	--	0,0	0,8	1,6	--
12.2	Beleid	--	0,0	0,3	0,7	--
12.3	Balie/receptie	--	0,1	0,4	0,7	--
12.4	Consulenten/case management doelmatigheid	--	0,8	2,0	3,2	--
12.5	Uitkeringsadministratie (inclusief applicatiebeheer)	--	0,6	1,5	2,4	--
12.6	Uitvoering WIN	--	0,0	0,3	0,6	--
12.7	Projecten/interne controle	--	0,2	0,7	1,2	--
12.8	Administratieve ondersteuning	--	0,0	0,9	1,8	--
12.9	Schuldhelpverlening/projecten/advisering	1,00	0,1	0,3	0,5	+0,5
12.10	Juridica	--	0,0	0,3	0,6	--
12.11	Terugvordering en verhaal/ fraudebestrijding	--	0,2	0,4	0,6	--
	Totaal	1,00	2,0	7,9	13,9	-1

13. WMO

Nr.	Product	Beheers - formatie	Onder- grens	Gemid- delde	Boven- grens	Binnen/ Buiten
13.1	Beleid	1,50	0,2	0,5	0,8	+0,7

13.2	Consulair	2,20	0,7	1,0	1,3	+0,9
13.3	Administratieve ondersteuning	--	0,0	0,2	0,4	--
	Totaal	3,70	0,9	1,7	2,5	+ 1,2

14. Onderwijs

Nr.	Product	Beheers - formatie	Onder- grens	Gemid- delde	Boven- grens	Binnen/ Buiten
14.1	Onderwijsbeheer openbaar onderwijs	0,10	0,1	0,4	0,7	Binnen
14.2	Onderwijsbeleid/ volwasseneneducatie	0,30	0,2	0,4	0,6	Binnen
14.3	Onderwijshuisvesting	0,40	0,0	0,4	0,8	Binnen
14.4	Leerplicht/leerlingbegeleidin g	--	0,1	0,2	0,3	--
14.5	Onderwijsadministratie/verv oer	0,10	0,1	0,4	0,7	Binnen
	Totaal	0,90	0,5	1,8	3,1	--

15. Cultuur

Nr.	Product	Beheers - formatie	Onder- grens	Gemid- delde	Boven- grens	Binnen/ Buiten
15.1	Archeologie/monumenten/ kunst	0,20	0,1	0,2	0,3	Binnen
15.2	Museum	--	0,0	0,3	0,8	--
15.3	Cultuur	0,30	0,1	0,2	0,3	Binnen
	Totaal	0,50	0,2	0,7	1,4	--

16. Welzijn/sport

Nr.	Product	Beheers - formatie	Onder- grens	Gemid- delde	Boven- grens	Binnen/ Buiten
16.1	Sociaal cultureel werk/ jeugdbeleid/kinderopvang	0,50	0,5	0,8	1,1	Binnen
16.2	Ouderenbeleid/gezondheids zorg	1,00	0,2	0,6	1,0	Binnen
16.3	Regioaangelegenheden/ facetbeleid/sociaal beleid	--	0,2	0,5	0,8	--
16.4	Sport, recreatie en toerisme	0,90	0,0	0,4	0,8	+0,1
16.5	Wijk- en buurtbeheer	--	0,0	0,4	0,8	--
	Totaal	2,40	0,9	2,7	4,5	--

17. Publiekszaken

Nr.	Product	Beheers - formatie	Onder- grens	Gemid- delde	Boven- grens	Binnen/ Buiten
17.1	Huwelijkszaken/geboorten en overlijden	1,00	0,4	0,8	1,2	Binnen
17.2	Migratieverwerking	0,80	0,3	0,6	0,9	Binnen
17.3	Reisdocumenten/naturalisaties	1,50	0,5	1,1	1,7	Binnen
17.4	Gegevensbeheer/informatievoorziening derden	1,00	0,6	1,1	1,6	Binnen
17.5	Overige zaken (GBA-audit en dergelijke)	2,00	0,1	0,4	0,7	+1,3
17.6	Begraafplaatsadministratie	0,20	0,0	0,1	0,2	Binnen
	Totaal	6,50	1,9	4,1	6,3	+0,2

18. Frontoffice

Nr.	Product	Beheers - formatie	Onder- grens	Gemid- delde	Boven- grens	Binnen/ Buiten
18.1	Vreemdelingenloket	--	0,0	0,0	0,0	--
18.2	Frontoffice werk, welzijn en inkomen	--	0,0	0,2	0,7	--
18.3	Huursubsidie en vangnet-regeling	--	0,0	0,1	0,3	--
18.4	Frontoffice bouwen en wonen	0,80	0,0	0,6	1,5	Binnen
18.5	Frontoffice belastingen	--	0,0	0,0	0,0	--
18.6	APV, bijzondere wetten en overige vergunningen	0,20	0,2	0,4	0,6	Binnen
	Totaal	1,00	0,2	1,3	3,1	--

19. RO

Nr.	Product	Beheers - formatie	Onder- grens	Gemid- delde	Boven- grens	Binnen/ Buiten
19.1	Stedenbouwkundige aangelegenheden	1,00	0,5	1,2	1,9	Binnen
19.2	Bestemmingsplannen en welstand	2,10	0,6	1,0	1,4	+0,7
19.3	Advisering en projectleiding RO	1,70	0,3	0,9	1,5	+0,2
19.4	Grote Stedenbeleid	--	0,0	0,0	0,0	--
19.5	GEO Vastgoedinformatie	--	0,0	0,0	0,1	--
	Totaal	4,80	1,4	3,1	4,9	--

20. Volkshuisvesting

Nr.	Product	Beheers - formatie	Onder- grens	Gemid- delde	Boven- grens	Binnen/ Buiten
20.1	Volkshuisvestingsbeleid en volkshuisvestingszaken	0,40	0,2	0,5	0,8	Binnen
	Totaal	0,40	0,2	0,5	0,8	--

21. Economische zaken en grondzaken

Nr.	Product	Beheers - formatie	Onder- grens	Gemid- delde	Boven- grens	Binnen/ Buiten
21.1	(Plan)economische zaken	0,30	0,2	0,5	0,8	Binnen
21.2	Grondzaken	0,50	0,1	0,5	0,9	Binnen
21.3	Grondexploitaties (inclusief aankopen en dergelijke)	--	0,1	0,6	1,1	--
	Totaal	0,80	0,4	1,6	2,8	--

22. Stadsbeheer

Nr.	Product	Beheers - formatie	Onder- grens	Gemid- delde	Boven- grens	Binnen/ Buiten
22.1	Beleid, voorbereiding en ontwerp	7,00	1,8	4,8	8,0	Binnen
22.2	Uitvoering	14,00	3,5	21,2	41,9	Binnen
	Totaal	21,00	5,3	26,0	49,9	--

23. Bouwen

Nr.	Product	Beheers - formatie	Onder- grens	Gemid- delde	Boven- grens	Binnen/ Buiten
23.1	Afhandeling bouwaanvragen/vergunningen	1,20	0,7	1,7	2,7	Binnen
23.2	Technische beoordeling bouwaanvragen/advisering	0,50	0,7	1,3	1,9	-0,2
23.3	Controles en toezicht	--	0,4	1,1	1,8	--
23.4	Handhaving BWT	1,00	0,5	1,4	2,3	Binnen
	Totaal	2,70	2,3	5,5	8,7	--

24. Milieu

Nr.	Product	Beheers - formatie	Onder- grens	Gemid- delde	Boven- grens	Binnen/ Buiten
24.1	Vergunningverlening	1,00	0,1	1,0	1,9	Binnen
24.2	Toezicht en controles	1,00	0,1	0,6	1,1	Binnen
24.3	Handhaving milieu	2,00	0,1	0,4	0,7	+1,3
24.4	Algemeen beleidsmatig/ juridisch	0,50	0,3	0,8	1,3	Binnen
24.5	Milieueducatie	--	0,1	0,3	0,5	--
24.6	Saneringen	--	0,0	0,5	1,0	--
24.7	Bijzondere projecten	0,50	0,2	0,4	0,6	Binnen
	Totaal	5,00	0,9	4,0	7,1	--

25. Sportbedrijf

Nr.	Product	Beheers - formatie	Onder- grens	Gemid- delde	Boven- grens	Binnen/ Buiten
25.1	Accommodatiebeheer, beleid en dergelijke	0,50	0,1	1,3	2,5	Binnen
	Totaal	0,50	0,1	1,3	2,5	--

26. Brandweer

Nr.	Product	Beheers - formatie	Onder- grens	Gemid- delde	Boven- grens	Binnen/ Buiten
26.1	Management, commandant, beleidsadviesing	2,00	0,4	0,8	1,2	+0,8
26.2	Pro-actie	0,50	--	--	--	--
26.3	Preventie	2,50	0,0	0,3	0,8	+1,7
26.4	Preparatie (beheer en onderhoud)	1,50	0,0	0,2	0,6	+0,9
26.5	Preparatie (opleiden en oefenen)	0,50	0,0	0,1	0,3	+0,2
26.6	Repressie	0,50	0,0	0,1	0,3	+0,2
26.7	Bedrijfsvoering en administratieve ondersteuning	0,50	--	0,2	--	--
	Totaal	8,00	0,4	1,7	3,2	+4,8