



Gemeente Blaricum

samenvatting

Bestuurskrachtonderzoek 2011

1 juni 2011

Twynstra Gudde

ADVISEURS EN MANAGERS





Gemeente Blaricum





Twynstra Gudde

ADVISEURS EN MANAGERS

Stationsplein 1
Postbus 907
3800 AX Amersfoort
Telefoon 033 4677777
www.twynstragudde.nl

Gemeente Blaricum

samenvatting

Bestuurskrachtonderzoek 2011

D.S.C. Ensberg-Kleijkers MSc
M. Kilic - Karaaslan MMC
ir. R.L.M. Lambrichts de Bruin

Amersfoort, 1 juni 2011





Gemeente Blaricum

Samenvatting

0.1 Inleiding

In 2007 besloten de gemeenten Blaricum, Eemnes en Laren om hun samenwerking te versterken door hun ambtelijke organisaties samen te voegen tot één gezamenlijke werkorganisatie. Bij deze samenvoeging stonden de versterking van de kwaliteit van de ambtelijke organisatie, en het verminderen van de kwetsbaarheid met behoud van de zelfstandigheid van de drie lokale besturen, centraal. Deze vorm van samenwerking – afgeleid van *Samen en toch apart (SETA)* – was en is nog steeds uniek voor Nederland en staat bekend als het BEL-model. In 2005 hebben Blaricum, Eemnes en Laren hun bestuurskracht, dan wel kwaliteit, gemeten. Deze metingen leidden tot een aantal conclusies en ‘verbeterstrategieën’.

De BEL-werkorganisatie is op 1 januari 2008 van start gegaan. Op 15 oktober 2008 is in een bestuurlijk overleg overeenstemming bereikt tussen de gemeenten en de provincies Utrecht en Noord-Holland over de wijze waarop in 2011 de evaluatie van de BEL-samenwerking zou plaatsvinden. Er is besloten dat de bestuurskracht van Blaricum, Eemnes en Laren na drie jaar zou worden geëvalueerd om te beoordelen of deze unieke samenwerkingsvorm tot verbetering van de bestuurskracht zou leiden.

0.2 De gemeente Blaricum wil het huidige samenwerkingsverband voortzetten

De betrokken gemeenten zijn er aan gelegen de samenwerking in de huidige vorm voort te zetten. De afzonderlijke gemeenten zijn zelf niet volledig toegerust om alle interne en externe opgaven te realiseren. Samenwerking met de directe omgeving is dus vereist. Het geniet de voorkeur om samen te werken met partners van gelijke vorm.

Opgaan in een fusie, of terechtkomen in een samenwerking onder een grootstedelijke partner, wordt als niet wenselijk ervaren. Dit laatste zou een verlies aan eigenheid en autonomie betekenen. Bovendien zouden de gemeenten de kwaliteit van dienstverlening aan burgers niet meer kunnen garanderen. Daar komt bij dat dergelijke fusies een bedreiging zouden kunnen zijn voor het dorpskarakter. De BEL-gemeenten zetten zodoende sterk in op de huidige samenwerkingsvorm. Om deze vorm te kunnen garanderen, is inzicht nodig in de kracht van de verschillende besturen en het aandeel van de BEL Combinatie hierin.

0.3 Bestuurskrachtmeting geeft actueel inzicht in bestuursprestaties

In 2005 is er een kwaliteitsmeting uitgevoerd. Vervolgens hebben de drie gemeenten in 2010 hun bestuurskracht met een ‘quick scan’ op hoofdlijnen laten onderzoeken. De basis die gelegd is in 2005, in combinatie met de resultaten van 2010, geeft input en richting voor de bestuurskrachtmeting in 2011. Dit rapport bevat de bestuurskrachtmeting 2011.

Over de periode van maart tot juni 2011 hebben adviseurs van Twynstra

Gudde Adviseurs en Managers per BEL-gemeente een bestuurskrachtmeting uitgevoerd.

Deze bestuurskrachtmeting geeft antwoord op de volgende vragen:

- Wat zijn het profiel en de (bestuurlijke) opgaven van Blaricum?
- Wat is de bestuurskracht van Blaricum en wat is het aandeel van de BEL-samenwerking hierin?
- Wat zijn punten van aandacht voor de gemeente?

De antwoorden op deze drie vragen geven samen antwoord op de kernvraag "wat is de bestuurskracht van de gemeente Blaricum in 2011?" .

0.4 Prestaties onafhankelijk getoetst aan uitvoerig normenkader

Een onderzoek naar de bestuurskracht is voor alle interne en externe stakeholders een interventie, meer of minder ingrijpend. De resultaten van het onderzoek leggen immers een 'waarheid' op tafel en dienen als basis voor de eventuele bijstellingen voor de toekomst. Er is daarom gekozen voor een zorgvuldige aanpak, niet alleen door het verzamelen van gegevens uit documenten, maar juist ook door interne en externe stakeholders aan het woord te laten. Zorgvuldig betekent dat de onderzoeker onder andere met een onafhankelijke en kritische blik analyseert en beoordeelt, het principe van hoor en wederhoor toepast en vanuit een onafhankelijke en positief kritische blik de resultaten beziet en conclusies trekt.

Dit rapport is gebaseerd op een uitgebreid onderzoek, dat de prestaties van de gemeente toetst aan een uitvoerig normenkader. Op basis van dit bestuurlijk tussen gemeenten en provincies overeengekomen normenkader is voor een onderzoeksplan gekozen die feitelijk en objectief is, reflectief en betekenisgevend is én gericht is op leren en ontwikkelen. Zo zijn, naast een uitvoerig documentenonderzoek, een groot aantal interviews, kwaliteitsdebatten en enquêtes gehouden met zowel interne als externe belanghebbenden, zoals raad, college, TMT, medewerkers, maatschappelijke partners en medeoverheden. Op grond van de op deze wijze verzamelde gegevens is de analyse uitgevoerd en zijn de oordelen gevormd.

In dit onderzoek is zo veel als mogelijk getoetst aan de hand van feiten en resultaten en niet aan de hand van voornemens. Het gaat dus om een momentopname van de huidige stand van zaken. Per aspect is geen uitgebreide doorlichting uitgevoerd. Er zijn op grond van het normenkader vragen gesteld in enquêtes, interviews, debatten waarvan op basis van de antwoorden het formuleren van een overall conclusie over de bestuurskracht mogelijk is.

Ook zijn er door middel van een online enquête vragen gesteld aan de inwoners. Het aantal reacties hierop was te beperkt om een representatief beeld te geven. De enquêteresultaten zijn daarom niet als bronmateriaal gebruikt voor deze meting. Er is wel gekeken of de uitkomsten (sterk) afwijken van de bevindingen van deze meting. Dat is niet het geval.

0.5 Bijzondere samenwerking, bijzondere bestuurskrachtmeting

Bijzonder aan dit onderzoek is het feit dat drie gemeenten parallel zijn onderzocht. Drie gemeenten met een eigen karakter die echter als een Siamese drieling verbonden zijn door één gemeenschappelijke ambtelijke organisatie. Bij het analyseren van de gemeente en het meten van de bestuurskracht is gekozen voor het raamwerk van de verschillende rollen die gemeenten kunnen en moeten spelen. De indeling van deze rollen is als volgt:

- De gemeente als bestuur. Hierbij gaat het onder meer om de aanwezigheid van een strategische visie, de taakverdeling tussen raad, college en ambtelijke organisatie, de bestuurlijke regie en de transparantie.
- De gemeente als medeoverheid. De gemeente maakt deel uit van een groter bestuurlijk geheel. Veel gemeentelijke taken en activiteiten worden in intergemeentelijk verband uitgevoerd. De strategie van de gemeente hierin en de kennis en capaciteit om hieraan goed invulling te geven, zijn daarin belangrijke aandachtspunten.
- De gemeente als dienstverlener. De gemeente is aanbieder en producent van publieke goederen en diensten. Het gaat hierbij niet alleen om de fysieke dienstverlening aan het loket en dienstverlening op internet, maar ook om de publiek-private samenwerking, de handhaving en het maken en uitvoeren van beleid. De kwaliteit van de uitoefening van deze taken staat centraal.
- De gemeente als organisatie. Bij deze rol wordt de gemeente als organisatorische eenheid beoordeeld. Het personeelsbeleid van de organisatie, de ICT-voorzieningen, de effectiviteit en de cultuur van de organisatie zijn aspecten die hier naar voren komen.

In deze indeling van rollen vervult de gemeenschappelijke ambtelijke organisatie in hoge mate de rollen van dienstverlener en organisatie. De resultaten van deze metingen komen dan ook voor alle drie de gemeenten van de BEL in hoge mate overeen.

Dit laatste heeft consequenties voor de perceptie van de resultaten van dit onderzoek. Hoewel het om de meting van de bestuurskracht van drie gemeenten gaat, kan het onderzoek ook worden gezien als een onderzoek naar het presteren van vier organisaties: de drie gemeenten én hun gemeenschappelijke ambtelijke organisatie, de BEL Combinatie. In de beschrijving van de resultaten is gekozen voor de insteek dat dit een bestuurskrachtmeting van een gemeente betreft, in de wetenschap dat in de rollen dienstverlener en organisatie de BEL Combinatie voor de drie gemeenten hieraan belangrijke uitvoering geeft. De drie metingen vertonen voor deze rollen dan ook veel overeenkomsten.

0.6 Resultaten van het bestuurskrachtonderzoek 2011

Bij de beoordeling van de gemeente op haar bestuurskracht hebben wij de volgende schaalverdeling toegepast:

- Voldoende: de gemeente voldoet grotendeels aan de gestelde normen van het gehanteerde prestatieprofiel
- Matig: de gemeente voldoet op een aantal aspecten niet aan de gestelde normen van het gehanteerde prestatieprofiel
- Onvoldoende: de gemeente voldoet grotendeels niet aan de gestelde normen van het gehanteerde prestatieprofiel.

0.6.1 Blaricum als bestuur

Blaricum beschikt over een **strategische visie**, die is uitgewerkt in een uitvoeringsprogramma met algemeen geformuleerde doelen. De strategische visie heeft Blaricum nog niet vertaald in personele inzet. Blaricum gebruikt haar uitvoeringsprogramma als instrument om haar visie bekend te maken bij de medewerkers. Wat in 2010 en begin 2011 aan de orde is geweest in de raad en het college van Blaricum, wordt uitgewerkt door de ambtelijke organisatie in een programmabegroting. Blaricum sluit dienstverleningsovereenkomsten af met de BEL Combinatie voor de uitvoering. De programmabegroting wordt getoetst aan de strategische (toekomst)visie door het college en de beleidsregie.

Blaricum heeft een voldoende **heldere taakverdeling tussen raad, college en de ambtelijke organisatie**. Blaricum gebruikt de gemeentewet, de wet op dualisering en de GR Werkorganisatie BEL-gemeenten als besturingsmodel. Blaricum wordt bestuurd en gemanaged conform het besturingsmodel, echter deels zijn de afspraken tussen raad en college impliciet. Door deze afspraken en het onderliggende besturingsmodel meer te expliciteren, kan Blaricum haar besturing verbeteren. De besluitvaardigheid en bestuurlijke regie van Blaricum is eveneens getoetst. Door het college voorbereide voorstellen leiden nagenoeg altijd tot besluitvorming in de gemeenteraad.

Het college van Blaricum zorgt voor een vertaling van haar opgaven naar doelstellingen, maar deze zijn niet altijd concreet. Zij ziet actief toe op de realisatie van haar opgaven. De bestuursorganen hebben inzicht in de vastgestelde planning, maar Blaricum heeft formeel geen mogelijkheden om de planning door te zetten. Dit leidt echter zelden tot problemen omdat het besturingsmodel van de BEL voldoende andere mogelijkheden biedt.

Blaricum heeft als opgave geformuleerd dat zij wil zorgen voor een goede communicatie tussen gemeente en burger. Deze opgave heeft zij grotendeels weten te realiseren. Blaricum heeft een goede interactie met het maatschappelijk middenveld. Zij heeft sinds kort de *Nota Burgerparticipatie* met daarin haar visie hoe zij het maatschappelijk middenveld en burgers wil betrekken bij formulering en vorming van beleid. Zij betreft waar mogelijk en relevant haar maatschappelijke partners en burgers vroegtijdig in het beleidsproces en overlegt bij beleidsvorming met betrokken maatschappelijke groeperingen. Zij doet dat echter nog onvoldoende structureel.

Samenvatting

Dit onderzoek toont aan dat Blaricum als bestuur een positieve ontwikkeling heeft doorgemaakt. De resultaten van de kwaliteitsmeting in 2005 schetsen een weinig positief beeld van Blaricum als bestuur. Dat beeld is in deze meting ten positieve veranderd. De laatste jaren heeft Blaricum hard gewerkt om als bestuur haar zaken op orde te krijgen en dat is in belangrijke mate gelukt. Er zijn nog enkele verbeterpunten, maar daardoor raakt de bestuurskracht van Blaricum niet in het geding.

Blaricum weet waar zij heen wil, is in staat haar ideeën te vertalen naar opgaven en weet de realisatie ervan voldoende door te zetten. Zij kan haar prestaties verbeteren door haar strategische lange termijnvisie verder te concretiseren in doelstellingen en personele inzet. Ook kan zij haar prestaties verbeteren door de impliciete afspraken tussen het college en de raad meer te expliciteren. Indien gewenst kan zij haar mogelijkheden om de planning door te zetten, in overleg met de BEL-gemeenten vormgeven. Ten slotte dient zij op meer structurele wijze invulling te geven aan de participatie van/met maatschappelijke partners bij de beleidsvoorbereiding en beleidsvorming.

Wij beoordelen de prestaties van de gemeente Blaricum als bestuur als voldoende.

0.6.2 Blaricum als medeoverheid

Blaricum beschikt sinds recent over een bestuurlijk vastgestelde **strategie met betrekking tot samenwerking**. Het is op het moment van de bestuurskrachtmeting niet vast te stellen of deze visie voor alle samenwerkingsrelaties het uitgangspunt vormt, omdat de nota pas onlangs is vastgesteld door de raad.

Externe opgaven die Blaricum niet zelf kan oppakken, realiseert zij door samenwerking in BEL-verband en in regionaal verband. Zij heeft haar opgaven zoals de uitvoering van de Wmo, de Wwb, de uitvoering van jeugdzorgtaken met een Centrum voor Jeugd en Gezin en de digitalisering van de dienstverlening weten te realiseren door samenwerking binnen de BEL en ook door samenwerking in regionaal verband. Ook heeft zij haar opgaven uitvoering Wet Veiligheidsregio's kunnen realiseren door te participeren in de Veiligheidsregio Gooi en Vechtstreek. Aan de regionale opgave 'voldoende werkgelegenheid in de regio creëren' levert zij een bijdrage door in het project Blaricummeent ruimte te creëren voor ondernemers in een bedrijvenpark.

Blaricum geeft het vertrouwen dat zij niet alleen haar huidige maar ook toekomstige opgaven kan realiseren. De overheveling van jeugdzorgtaken van de provincie naar gemeenten wordt met regionale partners opgepakt.

In haar samenwerkingsrelaties is Blaricum transparant en effectief en zij neemt indien nodig haar regierol. Zij heeft doelen voor de effectiviteit van de samenwerking geformuleerd.

Blaricum is een **volwaardige partner naar andere overheden**. Zij beschikt over voldoende kennis en capaciteit om volwaardig partner te zijn in samenwerkingsrelaties. Zij vervult als dat aan de orde en mogelijk is een trekkersrol en komt actief en adequaat op voor haar belangen naar medeoverheden.

Samenvatting

De resultaten uit 2005 geven een zwak beeld van een samenwerkend Blaricum. Blaricum wordt getypeerd als een gemeente die nauwelijks oog heeft voor de regionale opgaven en dat intergemeentelijke samenwerking voor haar geen hoge prioriteit heeft. Dit onderzoek laat een zeer positieve ontwikkeling zien. Blaricum heeft haar vizier verbreed en zij ziet samenwerking als een noodzaak en tegelijkertijd als kans om haar opgaven te realiseren. Ook neemt zij haar verantwoordelijkheid in de realisatie van regionale opgaven.

Wij beoordelen de prestaties van de gemeente Blaricum als medeoverheid als voldoende.

0.6.3 Blaricum als dienstverlener

Blaricum heeft zich als opgave gesteld om te zorgen voor een goede digitale dienstverlening voor haar inwoners. Blaricum beschikt over een digitaal loket, waarmee 58% van de dienstverlening op dit moment elektronisch beschikbaar is en 85% eind dit jaar beschikbaar zal zijn. Blaricum beschikt over een **volledige en actuele productencatalogus** en een visie op dienstverlening die zij heeft vertaald in concrete projecten waarvan de inzet van personeel en financiële middelen is beschreven. Blaricum beschikt over doelstellingen voor snelheid van dienstverlening en stuurt actief op de realisatie daarvan. Blaricum meet regelmatig haar klanttevredenheid en zij heeft geen concrete doelstellingen geformuleerd over wijze en frequentie van communicatie met de burger.

Blaricum heeft als opgave geformuleerd meer woningen en een betere woningmarkt te creëren. Deze opgave heeft zij deels weten te realiseren met het project Blaricummeent. Blaricum uitoefent bij **grote projecten met private partijen** vooral invloed uit door in de initiatieffase van het proces de mogelijkheden voor samenwerking met private partijen te onderzoeken. Zij denkt na over de passende contractvorm. Bij elk groot project waarin private partijen een rol spelen, bepaalt Blaricum welk type privaatrechtelijke overeenkomst het meest van toepassing

Blaricum beschikt over een **integraal handhavingprogramma**, dat bestuurlijk is vastgesteld, met daarin een vertaling naar personele inzet en financiële middelen. De in het integraal handhavingprogramma geformuleerde doelstellingen worden gerealiseerd.

De **beleidsontwikkeling en –voorbereiding** binnen Blaricum is met voldoende beoordeeld. Blaricum vertaalt haar beleid in doelstellingen, personele inzet en inzet van financiële middelen, echter zijn haar doelstellingen nog

onvoldoende concreet geformuleerd. De uitvoering wordt grotendeels doorgezet conform de door het bestuur vastgestelde planning. Blaricum realiseert het merendeel van haar doelstellingen, echter is de realisatie van de beoogde maatschappelijke effecten onbekend. Het beleid van de gemeente op de onderzochte beleidsterreinen komt op integrale wijze tot stand. Blaricum evalueert en monitort met regelmaat haar beleid.

Samenvatting

Ook in de rol van dienstverlener laat Blaricum een positieve ontwikkeling zien, mede dankzij de professionalisering die de BEL Combinatie heeft kunnen doorvoeren. Blaricum is mede door de BEL Combinatie een sterke dienstverlener met visie en in contact met haar omgeving. Blaricum is ook gegroeid als handhaver. Ten slotte laat Blaricum zien dat zij beleid kan maken en uitvoeren. Het kan nog beter. Blaricum kan haar prestaties verbeteren door haar doelstellingen concreter te formuleren en een nadrukkelijke koppeling aan te brengen tussen de beoogde maatschappelijke effecten en deze doelstellingen concreter formuleren. Ook kan zij concrete doelstellingenformuleren voor de wijze en frequentie voor de communicatie met haar bewoners.

Wij beoordelen de prestaties van de gemeente Blaricum als dienstverlener als voldoende.

0.6.4 Blaricum als organisatie

Blaricum heeft als opgave geformuleerd dat zij wil blijven toezien op de verdere ontwikkeling van de BEL Combinatie. Blaricum heeft samen met Eemnes en Laren de werking van het BEL-model laten evalueren en weet de verbeterpunten die daar uit voortvloeien samen met de partnergemeenten in praktijk te brengen. Een voor de BEL-constructie apart element is de organisatorische en juridische ont koppeling tussen gemeente en ambtelijk apparaat. Beide partijen zijn nu gelieerd door een eigenaar- en opdrachtgever-opdrachtnemerrelatie. De opdrachtgever-opdrachtnemerrelatie is relevant voor de bepaling van de bestuurskracht omdat dit de koppeling vormt tussen de bestuurlijke ambities en de ambtelijke realisatie, die door middel van opdrachten van de bestuursstaf van Blaricum worden gecontracteerd met de opdrachtnemer van de BEL Combinatie. Blaricum vervult het **opdrachtgever-opdrachtnemerschap** goed. De taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van opdrachtgever en opdrachtnemer zijn helder en de beleidsregisseurs vervullen in hun rol als opdrachtgever een belangrijke filterfunctie tussen bestuurlijke wensen en de ambtelijke realisatie en zien toe op de correcte naleving. Blaricum kan in haar bestuursopdrachten de resultaten en de kwaliteitseisen van het product beter formuleren.

Blaricum beschikt over bestuurlijk vastgesteld, **personeelsbeleid** en de daarbij behorende instrumentarium waarmee zij de ontwikkeling van medewerkers volgt. Dit instrumentarium is BEL-concernbreed. Blaricum volgt hierin. Het management van de BEL Combinatie stuurt actief op het gebruik van het personeelsinstrumentarium en dit instrumentarium is voldoende bekend bij de medewerkers. De BEL Combinatie stuurt actief op aansluiting



van de doelstellingen van de organisatie op de persoonlijke ontwikkeling medewerkers. Er wordt gestuurd op competenties op concern- en afdelingsniveau. Het personeelsbeleid van de bestuursstaf vraagt om aandacht. Zeker omdat de bestuursstaf in dit model een essentiële rol speelt. Op stafniveau zijn geen doelstellingen geformuleerd voor de ontwikkeling van medewerkers. Er worden afspraken gemaakt met de medewerkers in de werk- en ontwikkelplannen, waar vervolgens op wordt gestuurd. De bestuursstaf beschikt niet over managementinformatie over haar personeel, omdat in de kwartaalrapportages van de BEL Combinatie niet wordt gerapporteerd over de bestuursstaf.

Blaricum gooit mede door toedoen van de BEL Combinatie hoge ogen op het aspect **ICT-voorzieningen**. Zij beschikt over een uitgewerkt en bestuurlijk vastgesteld ICT-beleid dat in de vorm van projecten is vertaald in concrete doelstellingen, personele inzet en financiële middelen. Zij beschikt over adequate ICT-voorzieningen die technisch in staat zijn om een juiste en volledige gegevensvastlegging te garanderen.

Blaricum in combinatie met de BEL Combinatie toont zich als een **effectieve en flexibele organisatie** in termen van werkwijzen, managerial informatievoorziening, administratieve organisatie. Beide hebben een integraal P&C-instrumentarium, dat de doorvertaling van gemeentelijke doelstellingen naar operationele taken faciliteert. De integrale P&C-cyclus zorgt ervoor dat Blaricum haar beleidsuitvoering beter plant, de ontwikkeling van het personeelsbeleid volgt en goed inzicht heeft in haar financiële situatie. Er zijn verschillende systemen waar gegevens uit gegenereerd moeten worden om kwartaalrapportages op te stellen. Dat kan effectiever.

Blaricum heeft met de BEL Combinatie een gezonde ambtelijke organisatie. De taken en bevoegdheden van de medewerkers zijn helder. Er is geen sprake van structurele over- of onderbezetting en in de afgelopen twee jaar hebben geen vacatures langdurig opgestaan. De BEL Combinatie heeft geen negatieve afwijkingen in de zin van leeftijd en opleiding. De gemiddelde leeftijd stijgt de komende jaren wel fors. De BEL Combinatie besteedt voldoende middelen aan ontwikkeling van medewerkers. Blaricum heeft met de BEL Combinatie voldoende en gekwalificeerd personeel.

De cultuur van de ambtelijke organisatie is een aandachtspunt. De BEL Combinatie is in 2008 van start gegaan. Drie gemeentelijke 'bloedgroepen' zijn samengebracht in één organisatie. Dit is geen sinecure, waarbij in het geval van de BEL Combinatie bovendien een omslag naar verzakelijking nodig is om het (ambtelijk) opdrachtnemerschap tot tevredenheid van de drie (bestuurlijk) opdrachtgevers te laten functioneren. Elders in deze conclusie is al aangegeven wat het positieve effect van deze omslag is geweest op bijvoorbeeld de dienstverlening. Blaricum heeft de laatste jaren samen met de andere BEL-gemeenten en de BEL Combinatie een grootschalig **cultuurtraject** doorlopen, een traject dat overigens nog niet is afgerond. Het management van de BEL Combinatie heeft de gewenste doelstellingen voor



cultuur gedefinieerd en onderneemt – als onderdeel van haar P&C - actief stappen om deze te realiseren. Door een deel van de medewerkers ervaren angst om kritiek te uiten op het management verdient aandacht, omdat dit een potentiële ondermijning is van de gewenste competentie 'openheid'.

Het ziekteverzuim in de BEL Combinatie is hoog, mede veroorzaakt door langdurig ziekteverzuim en vraagt om aandacht. Er vindt regelmatig een medewerkerstevredenheidsonderzoek plaats in de BEL Combinatie. Aandachtspunt hierbij is dat de medewerkers van de bestuursstaf daar niet bij worden betrokken. Er worden maatregelen genomen naar aanleiding van medewerker-tevredenheid, echter niet structureel.

Blaricum heeft als opgave geformuleerd te zorgen voor een gezonde financiële huishouding van de gemeente. Deze opgave heeft zij kunnen realiseren. Blaricum heeft haar **financiën** goed op orde. Zij scoort zeer goed op het aspect begroting en meerjarenraming. De begroting 2011 en meerjarenraming 2011-2014 zijn in evenwicht. Ook scoort Blaricum goed op het aspect vermogen. Het weerstandsvermogen van Blaricum is positief en geeft inzicht in algemene reserve per inwoner. Laatstgenoemde voldoet aan de norm die zij zich heeft gesteld. Op de gehanteerde financiële stuurinformatie is niets aan te merken. Dit geldt ook voor haar financiële rapportages: die volgen de geldende wet- en regelgeving.

Samenvatting

Verloop, ziekteverzuim en werkdruk waren debet aan het slechte resultaat op organisatie in 2005. Haar financiële situatie was slecht. Blaricum laat in 2011 een positiever beeld zien. Mede dankzij de BEL Combinatie hebben een cultuuromslag en een professionaliseringslag kunnen plaatsvinden en is de kwetsbaarheid van de ambtelijke organisatie anno nu een non-item. De score voor Blaricum als organisatie is dan ook in belangrijke mate te herleiden naar prestaties van de BEL Combinatie. Blaricum vult het opdrachtgever- en opdrachtnemerschap goed in. Het personeelsbeleid is voldoende structureel en effectief. De organisatie wordt voldoende ondersteund met ICT en een integrale P&C-cyclus. Er wordt actief gestuurd op de gewenste cultuuromslag. Ten slotte wijst de financiële analyse uit dat Blaricum in-control is.

Blaricum kan haar **prestaties verbeteren** door in haar bestuursopdrachten aan de BEL Combinatie de gewenste resultaten en de kwaliteitseisen beter te formuleren, de rapportagemogelijkheden van de systemen beter te benutten en de beschrijving van haar werkprocessen te updaten. Zij kan langdurig ziekteverzuim aanpakken en kritiek geven op leidinggevendend faciliteren. Blaricum kan verder het personeelsbeleid voor de bestuursstaf expliciteren en uitwerken in meetbare doelstellingen. Daarmee kan zij de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers koppelen aan de organisatiedoelstellingen van de bestuursstaf.

Wij beoordelen de prestaties van de gemeente Blaricum als organisatie als voldoende.

0.7 Conclusie

0.7.1 Bestuurskracht Blaricum anno nu geeft vertrouwen in de toekomst

De bestuurskracht van Blaricum waarderen wij op de vier rollen bestuur, medeoverheid, dienstverlener en organisatie als voldoende. Wij identificeren daarnaast onderwerpen, waarop Blaricum haar bestuurskracht verder kan verbeteren. De bestuurskrachtontwikkeling sinds de vorige meting en het huidige niveau van bestuurskracht geven volop vertrouwen in de toekomst.

0.7.2 Positieve bijdrage van BEL-model aan bestuurskrachtontwikkeling

Voor de realisatie van haar opgaven is de gemeente afhankelijk van de capaciteit van de BEL Combinatie. Ze heeft één werkorganisatie die zij moet delen met twee zuster gemeenten. Bij de vorming van de BEL Combinatie is een duidelijk klant-leverancier-ontkoppelpunt in de relatie tussen bestuur van een BEL-gemeente en de BEL Combinatie geïntroduceerd. Alle (bestuurs) opdrachten vanuit de drie gemeenten aan de BEL Combinatie verlopen via het onkoppelpunt, dat is georganiseerd in het gemeenschappelijk managementteamoverleg. In dit overleg worden (bestuurs)opdrachten omgezet in benodigde personele en financiële middelen en gekoppeld aan kwaliteitseisen.

De directeur van de BEL Combinatie is opdrachtnemer van de BEL-gemeenten en heeft de taak om een leveranciersorganisatie te bouwen en te onderhouden die haar opdrachtgevers naar tevredenheid en binnen de gestelde kaders bedient. Bij de vorming van de BEL heeft dat onkoppelpunt ertoe geleid dat de BEL Combinatie zich heeft kunnen richten op de ontwikkeling van haar opdrachtnemerschap. De cultuuromslag naar een klantgerichte en professionele werkorganisatie is in onze ogen van grote betekenis gebleken in de positieve ontwikkeling van de bestuurskracht van Blaricum.

Van even grote betekenis is in onze ogen de ontwikkeling aan de zijde van de opdrachtgevers. Het onkoppelpunt heeft er tevens voor gezorgd dat opdrachtgevers steeds professioneler zijn geworden. Zo formuleren zij hun opdrachten explicieter, toetsen zij opdrachten aan hun strategische visies en prioriteren zij gezamenlijk met de andere BEL-gemeenten en de BEL Combinatie en geven dus soms voorrang aan de uitvoering van de opgaven van een andere BEL-gemeente.

Ook positief is dat in deze samenwerking op bestuurlijk en ambtelijk niveau gezamenlijke afstemming plaatsvindt op realisatie en gekeken wordt naar mogelijkheden om samen op te trekken. Voorbeelden zijn de *Nota Burgerparticipatie*, handhaving en het BEL-zwembad.

Door de expliciete opdrachtgever-opdrachtnemerrelatie tussen het bestuurlijke deel en het ambtelijke deel van de gemeente is in onze ogen een sterk samenspel ontstaan dat zich heeft bewezen op meerdere opgaven.

Wij waarderen de samenwerking zoals deze is vormgegeven in het BEL-model als zeer positief op de ontwikkeling van de bestuurskracht van Blaricum.



Gemeente Blaricum





Gemeente Blaricum

Twynstra Gudde

ADVISEURS EN MANAGERS

