

# **Gemeente Laren**

Bestuurskrachtonderzoek 2011  
*31 mei 2011*

*Bijlagenrapport*

# Twynstra Gudde

ADVISEURS EN MANAGERS

## Gemeente Laren

Stationsplein 1  
Postbus 907  
3800 AX Amersfoort  
Telefoon 033 4677777  
[www.twynstragudde.nl](http://www.twynstragudde.nl)

Bestuurskrachtonderzoek 2011

Amersfoort, 31 mei 2011  
571431/DEN/RGO

## Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Bijlage 1 – Toelichting BEL-model</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Bijlage 2 – Onderzoeksaanpak</b>	<b>4</b>
2.1	Stap 1. Inventarisatie	4
2.2	Stap 2. Kwaliteitsdebatten	6
2.3	Stap 3. Analyse	6
2.4	Stap 4. Slotdebat	7
<b>3</b>	<b>Bijlage 3 – Aanpak financiële analyse</b>	<b>8</b>
<b>4</b>	<b>Bijlage 4 – Uitslagen enquête</b>	<b>12</b>
4.1	Publieksdienstverlening	12
4.2	Publiek-private samenwerking	14
4.3	Handhaving	15
4.4	Beleidsontwikkeling en -voorbereiding	15
4.5	Oprachtgever-opdrachtnemerschap	17
4.6	Structureel en effectief personeelsbeleid	18
4.7	Goede ondersteuning organisatie door middel van ICT-voorzieningen	21
4.8	Effectieve en flexibele organisatie in termen van werkwijzen, managerial informatievoorziening, administratieve organisatie	22
4.9	Cultuur: actief beleid en sturing; beleving medewerkers	25
4.10	Strategie en inzet t.a.v. intergemeentelijke samenwerking	28
4.11	Volwaardig partner naar andere overheden	29
4.12	Aanwezigheid strategische langetermijnvisie	31
4.13	Heldere taakverdeling tussen raad, college en ambtelijke organisatie	32
4.14	Bestuurlijke regie	32
4.15	Interactiviteit, betrekken maatschappelijk middenveld en betrekken burgers	33
4.16	Transparantie	34
<b>5</b>	<b>Bijlage 5 – Betrokken maatschappelijke partners en medeoverheden</b>	<b>35</b>
<b>6</b>	<b>Bijlage 6 – Organisatie van de bestuurskrachtmeting</b>	<b>36</b>
<b>7</b>	<b>Bijlage 7 – Begrippenlijst</b>	<b>37</b>
<b>8</b>	<b>Bijlage 8 – Bestudeerde documenten</b>	<b>40</b>

## 1 Bijlage 1 – Toelichting BEL-model

De gemeenschappelijke regeling van de werkorganisatie BEL Combinatie c.q. het 'BEL-model' is in 2010 door Stan van der Laar beschreven in samenwerking met het programma Krachtig Bestuur van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Deze beschrijving uit de publicatie *Samen sterker* is hieronder weergegeven.

### *Structuur en werkwijze*

“Voor het beschrijven van de structuur en werkwijze van het samenwerkingsverband tussen Blaricum, Eemnes en Laren is uitgegaan van de situatie binnen de BEL Combinatie eind 2009/ begin 2010. Voor wat betreft de bestuurlijke organisatie en juridische constellatie van de BEL Combinatie is gekozen voor een 'lichte constructie' onder de Wet gemeenschappelijke regelingen (Wgr). Er is daarbij een BEL-bestuur gevormd vanuit de drie colleges van de betreffende gemeenten. De colleges hebben twee vertegenwoordigers uit hun midden in het Algemeen Bestuur (AB) gekozen, waarvan er telkens één in het Dagelijks Bestuur (DB) plaats neemt. Het BEL-bestuur stelt de kaders van het gezamenlijke systeem en met name het beheer daarvan voor, stelt begroting en rekening vast en houdt toezicht op de directeur in zijn rol als leidinggevende van de ambtelijke organisatie.<sup>1</sup> Het BEL-bestuur gaat daarbij dus niet over het gemeentelijk beleid, maar over het beleid met betrekking tot de zogenaamde PIOFACH-taken.<sup>2</sup>

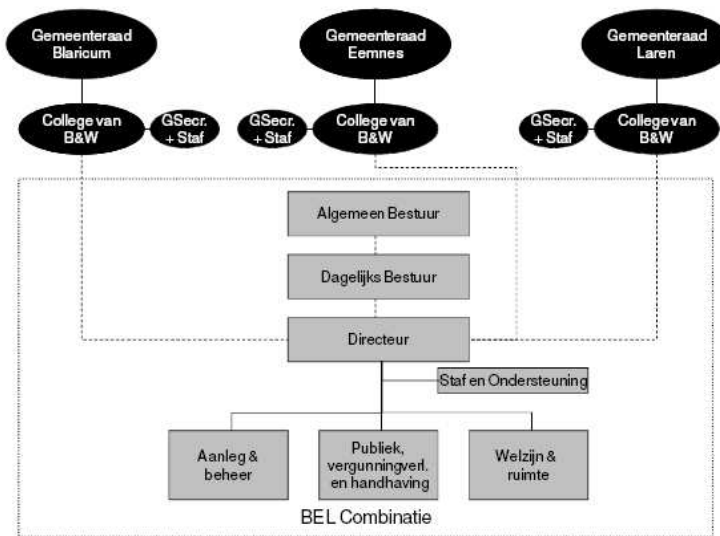
In de jaarlijks af te sluiten dienstverleningsovereenkomsten bepalen de drie gemeentebesturen hoeveel uren zij afnemen van de gezamenlijke werkorganisatie, gebaseerd op de wensen uit hun eigen gemeentebegroting. De afzonderlijke colleges, ieder ondersteund door een eigen kleine ambtelijke staf van beleidsregisseurs, een controller en de gemeentesecretaris, treden op als opdrachtgever richting de werkorganisatie. De gemeentesecretaris heeft derhalve geen managementtaken meer en treedt op als adviseur van en procesbewaker voor het betreffende college en als opdrachtgever richting de BEL Combinatie. De werkorganisatie is dus 'op afstand' geplaatst van haar opdrachtgevers en treedt op als opdrachtnemer, in de persoon van de directeur van het werkapparaat. Binnen de werkorganisatie is een managementteam gevormd tussen de directeur en afdelingshoofden. Daarnaast heeft de directeur een afstemmingsoverleg met de drie secretarissen en is hij secretaris van het DB van de BEL Combinatie. De werkorganisatie bestaat daarnaast uit vier afdelingen, te weten: Aanleg & beheer, Publiek, vergunningverlening & handhaving, Staf en ondersteuning en Welzijn & Ruimte.

---

<sup>1</sup> Gemeenschappelijke Regeling BEL-gemeenten

<sup>2</sup> Personeel, Informatie, Organisatie, Faciliteiten, Automatisering, Communicatie en Huisvesting

Onderstaande figuur maakt de structuur inzichtelijk:



Omdat deze figuur een strak geordende werkwijze suggereert, is het van belang te weten dat door middel van procedures en werkwijzen de afstemming tussen de gemeenten en de werkorganisatie tamelijk flexibel is geordend; lang niet alle zaken lopen via de directeur van de werkorganisatie. De BEL Combinatie werkt vanuit een visie die gestoeld is op vier kerngebieden:

- a. Klanten en producten.
- b. Interne organisatie en werkwijze.
- c. Personeel, cultuur en leiderschap.
- d. Extern imago en positionering.

Voor wat betreft het kerngebied ‘klanten en producten’ wordt het principe nagestreefd: ‘Standaard waar dat kan en maatwerk als dat nodig is’.<sup>3</sup> Daarnaast wil de BEL Combinatie de werkorganisatie zo inrichten dat de uitwerking van de diensten afgestemd is op de inwoners, bedrijven en instellingen in haar werkgebied. Rondom het kerngebied ‘interne organisatie en werkwijze’ is een soepel draaiende organisatie het uitgangspunt, waarbij de medewerkers gericht zijn op samenwerken en resultaat.

<sup>3</sup> WagenaarHoes Organiseadvies (2007). Innovatief samenwerken in het BEL-model. Bijlage 12: Missie en visie BEL Combinatie.

Van medewerkers wordt daarbij verwacht dat zij voldoende toegerust zijn op de uitvoering van hun functie, in termen van opleiding, deskundigheid en competenties. Contact met de BEL Combinatie moet door de burger als laagdrempelig en eenvoudig worden ervaren, zodat de organisatie toegankelijk en bereikbaar is. De BEL Combinatie heeft daarin overigens geen zelfstandige positionering. Zij verricht haar taken altijd namens een van de drie gemeentebesturen. De organisatie werkt vanuit het principe: 'Leren en verbeteren'. Bij het kerngebied 'personeel, cultuur en leiderschap' is het belangrijk dat de BEL Combinatie een aantrekkelijke werkgever is, waarbij de medewerkers met plezier werken en trots zijn op hun organisatie. Daarnaast verwacht de BEL Combinatie van medewerkers dat ze flexibel inzetbaar zijn. Individuele competenties van medewerkers worden hierbij optimaal benut. Leiders zijn inspirerend en mens- en competentiegericht. Wat betreft 'extern imago en positionering' streeft de BEL Combinatie ernaar om namens de drie gemeenten bekend te staan dat ze een goede, tijdige communicatie hanteren en specifieke klantinformatie beschikbaar kan stellen. Naar de arbeidsmarkt heeft de BEL Combinatie wel een eigen gezicht. Daarbij wil de BEL Combinatie een vooruitstrevende organisatie zijn en worden gewaardeerd om haar betrokkenheid en proactieve houding.

De BEL Combinatie richt zich, naast de dagelijkse uitvoering van dienstverlenende gemeentelijke taken, in de kern op beleidsontwikkeling en beleidsvoorbereiding voor de drie gemeentebesturen en verzorgt daarbij de uitvoering van het door de bevoegde gemeentelijke bestuursorganen vastgestelde beleid. De BEL Combinatie houdt tevens toezicht op aan hen opgedragen en vervolgens door hen aan derden uitbestede werkzaamheden, zodat dit correct wordt uitgevoerd, of waar nodig tijdig wordt bijgestuurd. Daarbij werkt de BEL Combinatie vanuit vier organisatieprincipes:

- a. De burger staat centraal in het primaire proces.
- b. De organisatie is ketengericht, waarbij gewerkt wordt met front- en backoffices.
- c. Taken worden zelf uitgevoerd, tenzij het bedrijfseconomisch of bestuurlijk gunstig is om uit te besteden.
- d. Er vindt bundeling plaats van de bedrijfsvoeringscapaciteit en de bestuurs- en management neutrale ondersteunende functies."

## 2 Bijlage 2 – Onderzoeksaanpak

Voor het toesnijden van de aanpak is de handreiking van Hiemstra & De Vries als kader gebruikt. Voor de gegevensverzameling van de eerste feitelijke toets op de normen voor de gemeentelijke prestaties op de vier rollen, is het normkader van Capgemini gebruikt. Dit kader is aangevuld op het onderdeel organisatie met normen rondom opdrachtgever- en opdrachtnemerschap en vier normen rondom financiën. Het gehele normkader is het prestatieprofiel. Dit onderzoek is ook uitgevoerd in de twee andere BEL-gemeenten. Ook daar is gebruikt gemaakt van het bovengenoemde prestatieprofiel.

Op basis van bovenstaand kader is de bestuurskrachtmeting uitgevoerd aan de hand van de volgende vier stappen:

- Stap 1. Inventarisatie
- Stap 2. Kwaliteitsdebatten
- Stap 3. Analyse
- Stap 4. Slotdebat.

Deze vier stappen worden hieronder toegelicht.

### 2.1 Stap 1. Inventarisatie

Het doel van deze stap was om de *profielchets*, de *opgaven-* en *prestatieprofielen* per gemeente te formuleren. Een profielchets van elke gemeente bevat een korte beschrijving van de kenmerken van die gemeente. Deze profielchets bestaat uit een beschrijving van de gemeenschap, de bevolking, voorzieningen, werkgelegenheid, bedrijvigheid, veiligheid, burger en bestuur, grondgebied en omgeving, de gemeentelijke organisatie en samenwerkingsrelaties. De profielchets bevat daarnaast typerende uitspraken over elk van de gemeenten die het karakter van die gemeente weergeven.

Het *opgavenprofiel* biedt vervolgens per gemeente een overzicht van de eigen opgaven en externe opgaven vanuit provincie en rijk van die gemeente en de wijze waarop die gemeente daaraan invulling geeft op basis van vier rollen:

- gemeente als bestuur
- gemeente als medeoverheid
- gemeente als dienstverlener
- gemeente als organisatie.

## Twynstra Gudde

Twynstra Gudde heeft de volgende stappen doorlopen om het opgavenprofiel op te kunnen stellen:

- het afnemen van een groepsinterview met het college van B&W. Dit interview had als doel de belangrijkste opgaven volgens het gemeentebestuur te inventariseren
- het bestuderen van diverse documenten
- het opstellen van een conceptversie van het opgavenprofiel
- het voeren van een gesprek met de gemeentesecretaris over de conceptversie. Dit gesprek was gericht op het controleren van de volledigheid van het opgavenprofiel en het controleren van feitelijke onjuistheden
- het aanpassen van de conceptversie tot een definitief opgavenprofiel
- het vaststellen van het definitieve opgavenprofiel door de projectgroep Bestuurskrachtmeting gemeenten Blaricum, Eemnes en Laren.

Het *prestatieprofiel* geeft per gemeente een beschrijving van de vier rollen en de conclusies van de toets op de normen per rol.

Naast het objectiverende documentenonderzoek ten behoeve van de profielschets, opgaven- en prestatieprofiel zijn er voor het reflectieve deel van de informatieverzameling ook vijf (groeps)interviews gehouden. Met de beleidsregisseurs en het college is een groepsinterview gehouden om de profielschets en het opgaven- en prestatieprofiel nader aan te scherpen. Voor de nadere duiding van het prestatieprofiel is één groepsinterview met het Transitie Management Team (TMT) gehouden en zijn er drie afzonderlijke interviews gehouden met de drie colleges van de gemeenten Blaricum, Eemnes en Laren. Voor de nadere invulling van het opgavenprofiel zijn er individuele gesprekken met de gemeentesecretarissen gevoerd.

Om een aanvullend beeld van het gemeentelijk functioneren te krijgen, is binnen de drie gemeenten een enquête uitgezet onder het college, de gemeenteraadsleden en de medewerkers. Deze informatie is gebruikt om een beeld te krijgen van de normen in het prestatieprofiel en diepgang van de gesprekken. Daarnaast heeft deze informatie gediend als input voor de kwaliteitsdebatten met de colleges, de gemeenteraadsleden en het TMT.

Concreet hebben de volgende activiteiten plaatsgevonden:

- documentenonderzoek profielschets, opgavenprofiel en prestatieprofiel
- financiële analyse (voor de aanpak, zie bijlage 3)
- groepsinterviews met beleidsregisseurs, het TMT, het college
- enquête onder raadsleden, het college en medewerkers.

De verslagen zijn vervolgens getoetst door middel van hoor en wederhoor. Deze activiteiten hebben geleid tot een profielschets, een opgavenprofiel en een financiële analyse die zowel met de projectgroep en de stuurgroep besproken zijn.



## 2.2 Stap 2. Kwaliteitsdebatten

Het doel van deze tweede stap is de beleving van de interne en externe stakeholders in kaart te brengen. Deze zogenoemde kwaliteitsdebatten vormen een belangrijk onderdeel van de bestuurskrachtmetingen, omdat de stakeholders daarin een eigen oordeel vormen over de kwaliteit van de gemeenten. De werkvormen zijn aangepast de verschillende doelgroepen, de wijze waarop deze zijn samengesteld en de grootte van de groepen.

Bij de kwaliteitsdebatten is onderscheid gemaakt tussen interne stakeholders en externe stakeholders. Interne stakeholders zijn de gemeenteraad, het college, de beleidsregisseurs, het TMT en de medewerkers. Externe stakeholders zijn het maatschappelijk middenveld, de medeoverheden. Als aanvulling is de beleving van een aantal bewoners getoetst door middel van een enquête. Deze enquête bleek echter niet representatief en is zodoende niet als bron gebruikt voor de bestuurskrachtmeting.

Ook in de tweede stap zijn de verslagen van de interne stakeholders getoetst via hoor en wederhoor (met uitzondering van de gemeenteraad). De externe stakeholders hebben de verslagen ter informatie toegestuurd gekregen.

## 2.3 Stap 3. Analyse

In stap 3 is de kwaliteit van het gemeentelijk functioneren genormeerd en het functioneren van de gemeente op de vier rollen beoordeeld. Deze derde stap maakt gebruik van de bouwstenen aangereikt in de stappen 1 en 2. Deze bouwstenen zijn: de profielschets, het opgavenprofiel, het prestatieprofiel, de financiële analyse, de resultaten van de enquêtes en de verslagen van de kwaliteitsdebatten. De conclusies en aanbevelingen zijn gepresenteerd aan de colleges en de gemeenteraden. De analyse bestaat uit de volgende drie fases.

### *Fase 1 – Het functioneren in 2011*

Vertrekpunt voor de analyse zijn de vier rollen van de gemeente waar per rol in samenhang gekeken is naar:

- wat de gemeente wil. Dit zijn de profielschets, het opgavenprofiel en daarnaast de verandering in de omgeving die van invloed is op de gemeente
- wat de gemeente kan en doet in deze rol, op basis van de financiële analyse en het prestatieprofiel.

### *Fase 2 – Analyseren van de verschillen ten opzichte van het functioneren in 2005*

In deze fase is waar mogelijk een vergelijk gemaakt tussen de uitkomsten van deze analyse met de bestuurskrachtmetingen van 2005.

*Fase 3 – Opstellen van de eindrapportage*

In de eindrapportage wordt er op basis van het documentenonderzoek, de beleving van de stakeholders en de enquête een beeld gevormd van de prestatie van de gemeente. Vervolgens wordt er op basis van de norm een conclusie getrokken. Daarnaast worden aanbevelingen geformuleerd voor punten van aandacht.

De eindrapportages van de bestuurskrachtmeting hebben op hoofdlijnen de volgende opbouw.

0. Managementsamenvatting / management summary

1. Profiel en opgaven

2. Resultaten van de bestuurskrachtmeting

3. Punten van aandacht

**2.4 Stap 4. Slotdebat**

In stap 4 heeft er een gesprek plaatsgevonden tussen het college van B&W van de gemeente en de gedeputeerde van de betreffende provincie. In dit gesprek zullen beide partijen samen bepaald hebben of de BEL-samenwerking tussen 2005 en 2011 aantoonbaar voldoende vooruitgang heeft geboekt op het punt van de bestuurskracht. Dit gesprek heeft ook helder gemaakt of er in de ogen van beide partijen zogenaamde ‘zorgpunten’ zijn.

De bestuurskrachtmeting wordt formeel afgesloten met een bijeenkomst met zowel de projectgroep als de stuurgroep.

### 3 Bijlage 3 – Aanpak financiële analyse

De financiële analyse is opgenomen als onderdeel van ‘de gemeente als organisatie’ (2.4.7 tot en met 2.4.10) in de rapportage van de bestuurskrachtmeting. De financiële analyse beantwoordt twee vragen, namelijk:

- wat is de financiële situatie van de gemeente in 2011?
- welke financiële ontwikkelingen hebben er plaatsgevonden tussen 2005-2011?

Bij de beantwoording van deze vragen wordt specifiek aandacht besteed aan de invloed van de BEL Combinatie op de financiële positie van de gemeente.

De financiële situatie van de gemeente is geanalyseerd op de vier aandachtsgebieden:

- *begroting en meerjarenraming*: hierbij wordt gekeken naar het materieel begrotingsevenwicht, het structureel begrotingsevenwicht en het duurzaam financieel evenwicht
- *vermogen*: weerstandsvermogen en de verhouding tussen de algemene reserve en het genormeerde uitgavenniveau
- *stuurinformatie*: structuur en beleid, planning- & controlcyclus en methoden en technieken
- *wet- en regelgeving*: naleving wettelijke termijnen voor toezenden begroting en jaarrekening naar provincie en indeling begroting volgens het BBV.

De analyse heeft geleid tot een score en ontwikkeling van de gemeente op deze onderdelen en de onderliggende aspecten met:

- *goed (groen)*: de gemeente voldoet vrijwel volledig aan dit aandachtsgebied van de financiële analyse
- *redelijk/gemiddeld (oranje)*: de gemeente voldoet gedeeltelijk aan dit onderdeel
- *matig/slecht (rood)*: de gemeente voldoet slechts beperkt of nauwelijks aan dit aandachtsgebied van de financiële analyse
- *groeierend (↑)*: de gemeente heeft in de periode 2005-2011 op dit aandachtsgebied een groeiende ontwikkeling doorgemaakt (steeds hogere score) en/of maakt in de komende periode een groeiende ontwikkeling door
- *stabiel (→)*: de score van de gemeente is tussen 2005 en 2011 hetzelfde en/of zal in de komende periode hetzelfde blijven
- *teruglopend (↓)*: de gemeente heeft in de periode 2005-2011 op dit aandachtsgebied een teruglopende ontwikkeling doorgemaakt (steeds lagere score) en/of maakt in de komende periode een teruglopende ontwikkeling door.

Niet elk aandachtsgebied weegt even zwaar in beantwoording van de twee hoofdvragen. De onderdelen ‘begroting en meerjarenraming’ en ‘vermogen’ zijn doorslaggevend voor de eindconclusie van de financiële situatie van de gemeente. Deze twee onderdelen – en de onderliggende aspecten – wegen twee keer zo zwaar als de twee andere onderdelen: stuurinformatie en wet- en regelgeving.

### Toelichting op de vier aandachtsgebieden van de financiële analyse

		<b>Toelichting</b>	<b>Bron</b>
<b>Aandachtsgebied1: Begroting en meerjarenraming (wegingsfactor: 2,0)</b>			
1	Materieel begrotingsevenwicht	<p>De situatie waarin, uitgaande van het bestaande beleid en inclusief nieuw aanvaard beleid:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- alle structurele lasten ten minste worden gedekt door structurele baten</li> <li>- en incidentele lasten worden gedekt door incidentele baten (waaronder onttrekkingen aan de algemene reserve).</li> </ul> <p>In deze situatie mogen incidentele lasten wel door structurele baten worden gedekt en dienen de ramingen, gelet op onder meer de paragrafen en de uiteenzetting van de financiële positie, reëel te zijn.</p>	De commissie Besluit Begroting en Verantwoording provincies en gemeenten (Commissie BBV)
2	Structureel begrotingsevenwicht	De situatie waarin, op basis van bestaand beleid, ten minste het laatste jaar van de meerjarenraming materieel in evenwicht is.	Commissie BBV
3	Duurzaam financieel evenwicht	Er is sprake van duurzaam financieel evenwicht als – met in achtname van het risicoprofiel van de gemeente – aannemelijk is dat in beginsel binnen de termijn van de meerjarenraming een situatie van materieel evenwicht ontstaat voor zowel het bestaande als het nieuwe beleid (conform art 22 BBV) die zich daarna, blijvend een volgende meerjarenraming, bestendig. Duurzaam financieel evenwicht is weliswaar geen formele eis van de (rijks)overheid, maar geeft naar het idee van Twynstra Gudde een goed beeld van de mogelijkheid van een gemeente om de begroting ook in komende jaren materieel sluitend te krijgen.	Commissie BBV
<b>Aandachtsgebied2: Vermogen (wegingsfactor: 2,0)</b>			
4	Weerstandsvermogen	De omvang van de weerstandscapaciteit in relatie tot de geïnventariseerde risico's. De weerstandscapaciteit bestaat uit middelen en mogelijkheden waarover de provincie of gemeente beschikt om niet begrote kosten, die onverwacht en substantieel zijn, te dekken zonder dat dit ten koste gaat van de uitvoering van bestaande taken bestaat. De weerstandscapaciteit bestaat uit incidentele weerstandscapaciteit en structurele weerstandscapaciteit.	Commissie BBV
4a	Incidenteel weerstandscapaciteit	<p>Het vermogen om onverwachte eenmalige tegenvallers op te kunnen vangen, zonder dat dit invloed heeft op de voortzetting van taken op het geldende niveau. De middelen die dat vermogen bepalen zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- de algemene reserve en de reserves waaraan de raad een bestemming heeft gegeven die kan worden gewijzigd</li> <li>- de in de begroting opgenomen ramingen voor onvoorziene uitgaven voor zover hier nog geen bestemming aan is gegeven</li> </ul>	Commissie BBV

## Twynstra Gudde

	<b>Toelichting</b>	<b>Bron</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- het incidentele rekeningsaldo dat nog niet aan de algemene reserve is toegevoegd</li> <li>- de stille reserves, voor zover deze op korte termijn materieel te maken zijn.</li> </ul>	
4b	<p>Structurele weerstandscapaciteit</p> <p>Het vermogen om onverwachte tegenvallers structureel in de lopende begroting op te vangen, zonder dat dit ten koste gaat van de uitvoering van de bestaande taken. De middelen die dat vermogen bepalen zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- de resterende belastingcapaciteit</li> <li>- de in de begroting opgenomen ramingen voor structurele (dus cumulatief geraamde) onvoorziene uitgaven voor zover hier nog geen bestemming aan is gegeven</li> <li>- het structurele rekeningsaldo voor zover nog niet in de begroting verwerkt.</li> </ul>	Commissie BBV
5	<p>Algemene reserve per inwoner</p> <p>De algemene reserve is het eigen vermogensbestanddeel waaraan geen bijzondere bestemming is gegeven. De algemene reserve is (doorgaans voor een te bepalen deel) aandachtsgebied van de weerstandscapaciteit. Met andere woorden: de algemene reserve is het vrij besteedbare eigen vermogen van de gemeente dat vooral een bufferfunctie heeft. Er zijn geen vastgestelde normen of richtlijnen voor de minimale omvang van de algemene reserve per inwoner, omdat elke gemeente een eigen risicoprofiel heeft. Daarom onderzoekt Twynstra Gudde op deze norm alleen de ontwikkeling tussen 2005 en 2011.</p>	Commissie BBV
<b>Aandachtsgebied3: Stuurinformatie (wegingsfactor: 1,0)</b>		
6	<p>Structuur en beleid</p> <p>Het aspect structuur heeft betrekking op de verdeling van taken en bevoegdheden binnen de gemeente voor de beheersing en sturing van de gemeentefinanciën.</p> <p>Het aspect beleid gaat over het financiële beleid van de gemeente, waarmee wij doelen op het geheel van maatregelen om doelstellingen van de gemeente binnen de financiële kaders te realiseren.</p>	Twynstra Gudde
7	<p>Planning &amp; controlcyclus</p> <p>Het geheel van activiteiten die uitgevoerd moeten worden om duidelijk te maken wat er in een bepaalde periode moet gebeuren als uitkomst van een bestuurlijk proces (planning), de tussentijdse rapportages daarover en de uiteindelijke verantwoording over de behaalde resultaten, effecten en daarvoor ingezette middelen aan het bestuur (control).</p>	Twynstra Gudde
8	<p>Methoden en technieken</p> <p>Methoden en technieken helpen in de dagelijkse praktijk van de gemeente om de financiële doelstellingen te beheersen en te sturen. Voorbeelden zijn een administratieve organisatie en interne controle. De accountant controleert jaarlijks de jaarrekening van de gemeente op rechtmatigheid, maar kijkt hierbij ook naar bestaande methoden en technieken.</p>	Twynstra Gudde
<b>Aandachtsgebied4: Wet- en regelgeving (wegingsfactor: 1,0)</b>		
9	<p>Naleving wettelijke termijnen voor toezenden begroting en jaarrekening naar provincie</p> <p>Voor de begroting is de uiterste termijn van inzending 15 november (voorafgaand aan het begrotingsjaar). De rekening dient vóór 15 juli (na afloop van het rekeningjaar) te worden ingezonden.</p>	Gemeentewet

## Twynstra Gudde

---

	<b>Toelichting</b>	<b>Bron</b>	
10	Indeling begroting volgens het BBV	De begroting (en jaarrekening) is ingericht volgens de door de raad gekozen programma's en deze zeven paragrafen die de BBV noemt: 1. Lokale heffingen 2. Weerstandsvermogen 3. Onderhoud kapitaalgoederen 4. Financiering 5. Bedrijfsvoering 6. Verbonden partijen 7. Grondbeleid	Toelichting bij BBV (17 januari 2003, blz. 32)
	Daarnaast behoort de programmabegroting volgens de handreiking van de Commissie BBV per programma antwoord te geven op de volgende drie vragen: - Wat willen we? - Wat gaan we daar voor doen? - Wat mag het kosten?		

---

## 4 Bijlage 4 – Uitslagen enquête

### Legenda:

- Lid vh Col = lid van het college van B&W
- Lid vd GeR = lid van de gemeenteraad
- Lid vd Grif = lid van de griffie
- Secr/B.reg. = gemeentesecretaris en beleidsregisseurs
- BEL MW = medewerker van de BEL Combinatie
- Lid TMT = lid van het Transitie Management Team van de BEL Combinatie

### De gemeente als dienstverlener

#### 4.1 Publieksdienstverlening

De gemeente beschikt over een volledige en actuele productencatalogus.

<i>Enquête</i>	% VEens	% Eens	% Oneens	% VOneens	% GM	<i>N</i>
Lid vh Col		100				3
Lid vd GeR	23	54	15		8	13
Lid vd Grif		100				1
Secr/B.reg.		100				4

De gemeente heeft een visie op dienstverlening.

<i>Enquête</i>	% VEens	% Eens	% Oneens	% VOneens	% GM	<i>N</i>
Lid vh Col		100				3
Lid vd GeR	8	69	23			13
Lid vd Grif		100				1
Secr/B.reg.		100				4

De gemeente heeft een heldere visie op dienstverlening aan burgers, bedrijven en instellingen. De productencatalogus van de gemeente is volledig en actueel.

<i>Enquête</i>	% VEens	% Eens	% Oneens	% VOneens	% GM	<i>N</i>
BEL MW	4	45	8	1	37	105

De visie is vertaald in personele inzet en inzet van financiële middelen.

<i>Enquête</i>	% VEens	% Eens	% Oneens	% VOneens	% GM	<i>N</i>
Lid vh Col	33	67				3
Lid vd GeR	8	46	31		15	13
Lid vd Grif			100			1
Secr/B.reg.	50	25	25			4

## Twynstra Gudde

De visie van de gemeente op dienstverlening is voldoende vertaald in personele inzet en inzet van financiële middelen.

<i>Enquête</i>	%VEens	%Eens	%Oneens	%VOneens	%GM	<i>N</i>
BEL MW	1	32	35	2	24	105

De gemeente heeft doelstellingen geformuleerd voor de snelheid van dienstverlening.

<i>Enquête</i>	%VEens	%Eens	%Oneens	%VOneens	%GM	<i>N</i>
Lid vh Col		100				3
Lid vd GeR	8	62	23		8	13
Lid vd Grif		100				1
Secr/B.reg.	50	50				4

De gemeente heeft doelstellingen geformuleerd voor de snelheid van dienstverlening

<i>Enquête</i>	%VEens	%Eens	%Oneens	%VOneens	%GM	<i>N</i>
BEL MW	3	59	14	1	17	105

De leidinggevende heeft specifiek als taak integrale wijze van dienstverlening te bewaken.

<i>Enquête</i>	%VEens	%Eens	%Oneens	%VOneens	%GM	<i>N</i>
Lid vh Col		67			33	3
Lid vd GeR		23	23		54	13
Lid vd Grif		100				1
Secr/B.reg.		100				4

Leidinggevendens zijn voldoende in staat om de integraliteit in de dienstverlening te bewaken.

<i>Enquête</i>	%VEens	%Eens	%Oneens	%VOneens	%GM	<i>N</i>
BEL MW	5	44	18	3	25	105

De gemeente beschikt over een digitaal loket. 65% van de dienstverlening is elektronisch beschikbaar.

<i>Enquête</i>	%VEens	%Eens	%Oneens	%VOneens	%GM	<i>N</i>
Lid vh Col			100			3
Lid vd GeR		31	62	8		13
Lid vd Grif		100				1
Secr/B.reg.			50		50	4



## Twynstra Gudde

De dienstverlening van de gemeente is voldoende digitaal (via internet) beschikbaar.

<i>Enquête</i>	%VEens	%Eens	%Oneens	%VOneens	%GM	<i>N</i>
BEL MW	8	42	27	2	16	105

De gemeente meet periodiek de klanttevredenheid.

<i>Enquête</i>	%VEens	%Eens	%Oneens	%VOneens	%GM	<i>N</i>
Lid vh Col	33	67				3
Lid vd GeR	31	38	23		8	13
Lid vd Grif		100				1
Secr/B.reg.	25	75				4

De gemeente heeft concrete doelstellingen geformuleerd over de wijze en de frequentie van communicatie met de burger.

<i>Enquête</i>	%VEens	%Eens	%Oneens	%VOneens	%GM	<i>N</i>
Lid vh Col		33	33		33	3
Lid vd GeR	15	46	38			13
Lid vd Grif			100			1
Secr/B.reg.		75			25	4

### 4.2 Publiek-private samenwerking

De gemeente oefent invloed uit bij grote projecten met private partijen.

<i>Enquête</i>	%VEens	%Eens	%Oneens	%VOneens	%GM	<i>N</i>
Lid vh Col	33	67				3
Lid vd GeR	15	38	23		23	13
Lid vd Grif		100				1
Secr/B.reg.	50	50				4

De gemeente heeft veel invloed op grote projecten met private partijen.

<i>Enquête</i>	%VEens	%Eens	%Oneens	%VOneens	%GM	<i>N</i>
BEL MW	5	22	8		60	105

#### 4.3 Handhaving

De gemeente heeft een integraal handhavingsprogramma met daarin een vertaling naar personele inzet en financiële middelen.

<i>Enquête</i>	% VEens	% Eens	% Oneens	% VOneens	% GM	<i>N</i>
Lid vh Col		100				3
Lid vd GeR	15	31	38		15	13
Lid vd Grif					100	1
Secr/B.reg.	75	25				4

Het integrale handhavingsprogramma van de gemeente is voldoende vertaald in personele inzet en financiële middelen.

<i>Enquête</i>	% VEens	% Eens	% Oneens	% VOneens	% GM	<i>N</i>
BEL MW		26	14	1	53	105

#### 4.4 Beleidsontwikkeling en -voorbereiding

Beleid wordt vertaald in concrete doelstellingen, personele inzet en inzet van financiële middelen.

<i>Enquête</i>	% VEens	% Eens	% Oneens	% VOneens	% GM	<i>N</i>
Lid vh Col		100				3
Lid vd GeR	15	38	31		15	13
Lid vd Grif		100				1
Secr/B.reg.	25	75				4

Gemeentelijk beleid wordt altijd vertaald in concrete doelstellingen, personele inzet en inzet van financiële middelen.

<i>Enquête</i>	% VEens	% Eens	% Oneens	% VOneens	% GM	<i>N</i>
BEL MW		38	27	1	29	105

Uitvoering is conform planning.

<i>Enquête</i>	% VEens	% Eens	% Oneens	% VOneens	% GM	<i>N</i>
Lid vh Col			100			3
Lid vd GeR		31	62		8	13
Lid vd Grif					100	1
Secr/B.reg.			100			4

Uitvoering van gemeentelijk beleid verloopt altijd conform planning.

<i>Enquête</i>	% VEens	% Eens	% Oneens	% VOneens	% GM	<i>N</i>
BEL MW		11	48	1	34	105

## Twynstra Gudde

Doelstellingen worden gerealiseerd.

<i>Enquête</i>	%VEens	%Eens	%Oneens	%VOneens	%GM	<i>N</i>
Lid vh Col		100				3
Lid vd GeR	8	69	15		8	13
Lid vd Grif		100				1
Secr/B.reg.	50	50				4

Het merendeel van de doelen van het gemeentelijk beleid wordt gerealiseerd.

<i>Enquête</i>	%VEens	%Eens	%Oneens	%VOneens	%GM	<i>N</i>
BEL MW	2	53	4		35	105

Beleid komt op integrale wijze tot stand.

<i>Enquête</i>	%VEens	%Eens	%Oneens	%VOneens	%GM	<i>N</i>
Lid vh Col		100				3
Lid vd GeR		69	31			13
Lid vd Grif		100				1
Secr/B.reg.		75			25	4

In de gemeente komt Beleid voldoende integraal tot stand.

<i>Enquête</i>	%VEens	%Eens	%Oneens	%VOneens	%GM	<i>N</i>
BEL MW	1	40	13	1	39	105

Beleid wordt geëvalueerd.

<i>Enquête</i>	%VEens	%Eens	%Oneens	%VOneens	%GM	<i>N</i>
Lid vh Col		100				3
Lid vd GeR		54	38		8	13
Lid vd Grif		100				1
Secr/B.reg.		50	25		25	4

De gemeente heeft de gewoonte om Beleid achteraf te evalueren en ervan te leren.

<i>Enquête</i>	%VEens	%Eens	%Oneens	%VOneens	%GM	<i>N</i>
BEL MW	2	36	24	2	30	105

#### 4.5 Opdrachtgever-opdrachtnemerschap

De gemeente heeft de taken, verantwoordelijkheden en de bevoegdheden van de opdrachtgever en de opdrachtnemer benoemd.

<i>Enquête</i>	% VEens	% Eens	% Oneens	% VOneens	% GM	<i>N</i>
Lid vh Col		100				3
Lid vd GeR		23	8		69	13
Lid vd Grif		100				1
Secr/B.reg.	75	25				4

De taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de opdrachtgever (gemeente) en opdrachtnemer (BEL Combinatie) zijn onduidelijk benoemd.

<i>Enquête</i>	% VEens	% Eens	% Oneens	% VOneens	% GM	<i>N</i>
Lid TMT			79	21		14

Een opdracht wordt vastgelegd in contracten/overeenkomsten.

<i>Enquête</i>	% VEens	% Eens	% Oneens	% VOneens	% GM	<i>N</i>
Lid vh Col		67	33			3
Lid vd GeR		38	8		54	13
Lid vd Grif					100	1
Secr/B.reg.		100				4

De opdracht van de gemeente aan de opdrachtnemer (BEL Combinatie) wordt slechts zelden vastgelegd in contracten/overeenkomsten.

<i>Enquête</i>	% VEens	% Eens	% Oneens	% VOneens	% GM	<i>N</i>
Lid TMT		14	64	21		14

Een opdracht bevat resultaat/inspanningsverplichtingen en normen voor tijd, geld en kwaliteitseisen.

<i>Enquête</i>	% VEens	% Eens	% Oneens	% VOneens	% GM	<i>N</i>
Lid vh Col		100				3
Lid vd GeR		8	8		85	13
Lid vd Grif					100	1
Secr/B.reg.	25	50			25	4

In het contract/overeenkomst worden weinig tot geen resultaat- / inspanningsverplichtingen en normen voor tijd, geld en kwaliteitseisen benoemd.

<i>Enquête</i>	% VEens	% Eens	% Oneens	% VOneens	% GM	<i>N</i>
Lid TMT		14	71	14		14

## Twynstra Gudde

De opdrachtnemer rapporteert periodiek aan de opdrachtgever over de gerealiseerde resultaten en/of gepleegde inspanningen.

<i>Enquête</i>	%VEens	%Eens	%Oneens	%VOneens	%GM	<i>N</i>
Lid vh Col			67		33	3
Lid vd GeR			8		92	13
Lid vd Grif					100	1
Secr/B.reg.		50	50			4

De opdrachtnemer (BEL Combinatie) rapporteert zelden periodiek aan de opdrachtgever (gemeente) over de gerealiseerde resultaten en/of gepleegde inspanningen.

<i>Enquête</i>	%VEens	%Eens	%Oneens	%VOneens	%GM	<i>N</i>
Lid TMT	7	7	43	43		14

Opdrachtgever stuurt actief op de realisatie van de opdracht, stuurt indien nodig bij en controleert of opdrachtnemer de opdracht heeft uitgevoerd volgens opdracht.

<i>Enquête</i>	%VEens	%Eens	%Oneens	%VOneens	%GM	<i>N</i>
Lid vh Col		67			33	3
Lid vd GeR		8	8		85	13
Lid vd Grif					100	1
Secr/B.reg.		75	25			4

De opdrachtgever (gemeente) stuurs nauwelijks actief op de realisatie van de opdracht, stuurt zelden bij en controleert nagenoeg nooit of opdrachtnemer (BEL Combinatie) de opdracht heeft uitgevoerd volgens opdracht.

<i>Enquête</i>	%VEens	%Eens	%Oneens	%VOneens	%GM	<i>N</i>
Lid TMT		21	64	7	7	14

### De gemeente als organisatie

#### 4.6 Structureel en effectief personeelsbeleid

De gemeente beschikt over personeelsbeleid.

<i>Enquête</i>	%VEens	%Eens	%Oneens	%VOneens	%GM	<i>N</i>
Lid vh Col		67	33			3
Lid vd GeR		62	8		31	13
Lid vd Grif		100				1
Secr/B.reg.	25	75				4

## Twynstra Gudde

Het personeelsbeleid is uitgewerkt in meetbare doelstellingen.

<i>Enquête</i>	%VEens	%Eens	%Oneens	%VOneens	%GM	<i>N</i>
Lid vh Col		67			33	3
Lid vd GeR		15	23		62	13
Lid vd Grif					100	1
Secr/B.reg.		75			25	4

De gemeente heeft een onduidelijk personeelbeleid (HRM-beleid).

<i>Enquête</i>	%VEens	%Eens	%Oneens	%VOneens	%GM	<i>N</i>
Lid TMT		7	43	50		14

De gemeente beschikt over een personeelsinstrumentarium waarmee de ontwikkeling van medewerkers wordt gevolgd.

<i>Enquête</i>	%VEens	%Eens	%Oneens	%VOneens	%GM	<i>N</i>
Lid vh Col		33	33		33	3
Lid vd GeR			8		92	13
Lid vd Grif					100	1
Secr/B.reg.		75	25			4

De gemeente heeft weinig oog voor de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers.

<i>Enquête</i>	%VEens	%Eens	%Oneens	%VOneens	%GM	<i>N</i>
Lid TMT			36	64		14

Het personeelsinstrumentarium is gemeentebreed.

<i>Enquête</i>	%VEens	%Eens	%Oneens	%VOneens	%GM	<i>N</i>
Lid vh Col		33	33		33	3
Lid vd GeR		23	8		69	13
Lid vd Grif					100	1
Secr/B.reg.		75			25	4

Tussen teams is er veel verschil in de manier waarop medewerkers worden ondersteund in hun persoonlijke ontwikkeling.

<i>Enquête</i>	%VEens	%Eens	%Oneens	%VOneens	%GM	<i>N</i>
Lid TMT		29	50	14	7	14

## Twynstra Gudde

Er is actieve sturing van het management op het gebruik van het personeelsinstrumenten.

<i>Enquête</i>	%VEens	%Eens	%Oneens	%VOneens	%GM	<i>N</i>
Lid vh Col		33	33		33	3
Lid vd GeR		23	8		69	13
Lid vd Grif					100	1
Secr/B.reg.		75			25	4

Leidinggevend van de gemeente stimuleren onvoldoende de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers.

<i>Enquête</i>	%VEens	%Eens	%Oneens	%VOneens	%GM	<i>N</i>
Lid TMT		7	29	64		14

Het personeelsinstrumentarium is bekend bij de medewerkers.

<i>Enquête</i>	%VEens	%Eens	%Oneens	%VOneens	%GM	<i>N</i>
Lid vh Col		100				3
Lid vd GeR		8	8		85	13
Lid vd Grif					100	1
Secr/B.reg.	25	50	25			4

Maar weinig medewerkers zijn bekend met de beschikbare personeelsinstrumenten.

<i>Enquête</i>	%VEens	%Eens	%Oneens	%VOneens	%GM	<i>N</i>
Lid TMT	7		71	21		14

Er wordt actief gestuurd op aansluiting van de (afdelings)doelstellingen op de persoonlijke ontwikkeling medewerkers.

<i>Enquête</i>	%VEens	%Eens	%Oneens	%VOneens	%GM	<i>N</i>
Lid vh Col		33			67	3
Lid vd GeR			15		85	13
Lid vd Grif					100	1
Secr/B.reg.		50	50			4

Er is veel verschil tussen individuele doelstellingen van medewerkers en doelstellingen van de betreffende afdeling of team.

<i>Enquête</i>	%VEens	%Eens	%Oneens	%VOneens	%GM	<i>N</i>
Lid TMT			86	14		14

## 4.7 Goede ondersteuning organisatie door middel van ICT-voorzieningen

De gemeente beschikt over een uitgewerkt, bestuurlijk vastgesteld ICT-beleid.

<i>Enquête</i>	%VEens	%Eens	%Oneens	%VOneens	%GM	<i>N</i>
Lid vh Col	33	67				3
Lid vd GeR	15	62	8		15	13
Lid vd Grif		100				1
Secr/B.reg.	50	50				4

Het ICT-beleid is vertaald in concrete doelstellingen, personele inzet en financiële middelen.

<i>Enquête</i>	%VEens	%Eens	%Oneens	%VOneens	%GM	<i>N</i>
Lid vh Col		100				3
Lid vd GeR	15	46	15		23	13
Lid vd Grif					100	1
Secr/B.reg.		50			50	4

Het ICT-beleid is onvoldoende vertaald in concrete doelstellingen, personele inzet en financiële middelen.

<i>Enquête</i>	%VEens	%Eens	%Oneens	%VOneens	%GM	<i>N</i>
Lid TMT		21	29	43	7	14

De beschikbare ICT-voorzieningen zijn technisch in staat om een juiste en volledige gegevensvastlegging te garanderen.

<i>Enquête</i>	%VEens	%Eens	%Oneens	%VOneens	%GM	<i>N</i>
Lid vh Col		67	33			3
Lid vd GeR		38	8		54	13
Lid vd Grif					100	1
Secr/B.reg.	25	75				4

De beschikbare ICT-voorzieningen functioneren niet goed.

<i>Enquête</i>	%VEens	%Eens	%Oneens	%VOneens	%GM	<i>N</i>
Lid TMT			86	14		14



**4.8 Effectieve en flexibele organisatie in termen van werkwijzen, managerial informatievoorziening, administratieve organisatie**

De gemeente hanteert een P&C-instrumentarium.

<i>Enquête</i>	% VEens	% Eens	% Oneens	% VOneens	% GM	<i>N</i>
Lid vh Col		67	33			3
Lid vd GeR	8	69	8		15	13
Lid vd Grif		100				1
Secr/B.reg.	50	50				4

Het P&C-instrumentarium is integraal.

<i>Enquête</i>	% VEens	% Eens	% Oneens	% VOneens	% GM	<i>N</i>
Lid vh Col		67	33			3
Lid vd GeR		62	8		31	13
Lid vd Grif		100				1
Secr/B.reg.	50	50				4

Het P&C instrumentarium van de gemeente wordt weinig integraal (gemeentebreed) ingezet.

<i>Enquête</i>	% VEens	% Eens	% Oneens	% VOneens	% GM	<i>N</i>
Lid TMT			43	50	7	14

Er bestaan standaardrapportages waarop iedere sector/afdeling zijn maraps et cetera baseert.

<i>Enquête</i>	% VEens	% Eens	% Oneens	% VOneens	% GM	<i>N</i>
Lid vh Col		67	33			3
Lid vd GeR		15	8		77	13
Lid vd Grif		100				1
Secr/B.reg.		75	25			4

Slechts een enkel team en/of afdeling maakt gebruik van de standaardrapportages voor het leveren van managementrapportages.

<i>Enquête</i>	% VEens	% Eens	% Oneens	% VOneens	% GM	<i>N</i>
Lid TMT		14	43	29	14	14

## Twynstra Gudde

De rapportagemogelijkheden in de systemen worden effectief gebruikt.

<i>Enquête</i>	% VEens	% Eens	% Oneens	% VOneens	% GM	<i>N</i>
Lid vh Col		33	33		33	3
Lid vd GeR		23	8		69	13
Lid vd Grif		100				1
Secr/B.reg.		75	25			4

Rapportage mogelijkheden in de systemen worden in de gemeente niet effectief gebruikt.

<i>Enquête</i>	% VEens	% Eens	% Oneens	% VOneens	% GM	<i>N</i>
Lid TMT		21	57	14	7	14

Er is een standaardmethode van projectmatig dan wel integraal werken die altijd wordt gevolgd.

<i>Enquête</i>	% VEens	% Eens	% Oneens	% VOneens	% GM	<i>N</i>
Lid vh Col		67			33	3
Lid vd GeR			8		92	13
Lid vd Grif		100				1
Secr/B.reg.		75	25			4

Binnen de gemeente wordt zelden gewerkt volgens een standaardmethode voor projectmatig of integraal werken.

<i>Enquête</i>	% VEens	% Eens	% Oneens	% VOneens	% GM	<i>N</i>
Lid TMT		21	57	21		14

De taken en bevoegdheden van medewerkers zijn helder

<i>Enquête</i>	% VEens	% Eens	% Oneens	% VOneens	% GM	<i>N</i>
Lid vh Col		100				3
Lid vd GeR		23	23		54	13
Lid vd Grif		100				1
Secr/B.reg.		100				4

De taken en bevoegdheden van medewerkers zijn meestal onduidelijk.

<i>Enquête</i>	% VEens	% Eens	% Oneens	% VOneens	% GM	<i>N</i>
Lid TMT			43	57		14

## Twynstra Gudde

Belangrijke werkprocessen zijn beschreven.

<i>Enquête</i>	% VEens	% Eens	% Oneens	% VOneens	% GM	<i>N</i>
Lid vh Col		100				3
Lid vd GeR		31	15		54	13
Lid vd Grif		100				1
Secr/B.reg.	25	75				4

De Belangrijke werkprocessen zijn niet beschreven.

<i>Enquête</i>	% VEens	% Eens	% Oneens	% VOneens	% GM	<i>N</i>
Lid TMT	7	7	57	29		14

Er is geen sprake van structurele over- of onderbezetting.

<i>Enquête</i>	% VEens	% Eens	% Oneens	% VOneens	% GM	<i>N</i>
Lid vh Col		33	33		33	3
Lid vd GeR		54	23		23	13
Lid vd Grif					100	1
Secr/B.reg.	25	50			25	4

Er is geen sprake van structureel tekort over overschot aan medewerker binnen de gemeente.

<i>Enquête</i>	% VEens	% Eens	% Oneens	% VOneens	% GM	<i>N</i>
Lid TMT		21	43	14	21	14

De afgelopen twee jaar waren er geen langdurig openstaande vacatures.

<i>Enquête</i>	% VEens	% Eens	% Oneens	% VOneens	% GM	<i>N</i>
Lid vh Col		33	33		33	3
Lid vd GeR			38		62	13
Lid vd Grif					100	1
Secr/B.reg.	25	50			25	4

Voldoende en gekwalificeerd personeel.

<i>Enquête</i>	% VEens	% Eens	% Oneens	% VOneens	% GM	<i>N</i>
Lid vh Col		100				3
Lid vd GeR		62	8		31	13
Lid vd Grif			100			1
Secr/B.reg.	25	75				4

In de gemeente werken te weinig goed gekwalificeerde medewerkers.

<i>Enquête</i>	% VEens	% Eens	% Oneens	% VOneens	% GM	<i>N</i>
Lid TMT		14	64	21		14

Externen werken op projectmatige basis.

<i>Enquête</i>	% VEens	% Eens	% Oneens	% VOneens	% GM	<i>N</i>
Lid vh Col		67			33	3
Lid vd GeR		15	8	8	69	13
Lid vd Grif		100				1
Secr/B.reg.		50	25	25		4

Extra en tijdelijke medewerkers werken niet alleen op projectbasis.

<i>Enquête</i>	% VEens	% Eens	% Oneens	% VOneens	% GM	<i>N</i>
Lid TMT	14	50	21		14	14

#### 4.9 Cultuur: actief beleid en sturing; beleving medewerkers

Het management heeft de gewenste cultuur en doelstellingen gedefinieerd.

<i>Enquête</i>	% VEens	% Eens	% Oneens	% VOneens	% GM	<i>N</i>
Lid vh Col		33	67			3
Lid vd GeR	8	31	23		38	13
Lid vd Grif		100				1
Secr/B.reg.	25	75				4

Het management heeft de gewenste cultuur en bijbehorende doelstellingen onduidelijk gedefinieerd.

<i>Enquête</i>	% VEens	% Eens	% Oneens	% VOneens	% GM	<i>N</i>
Lid TMT		14	43	43		14

Het management onderneemt actief stappen om deze cultuur te realiseren.

<i>Enquête</i>	% VEens	% Eens	% Oneens	% VOneens	% GM	<i>N</i>
Lid vh Col		67	33			3
Lid vd GeR	8	38	15		38	13
Lid vd Grif		100				1
Secr/B.reg.	25	75				4

## Twynstra Gudde

Het management van de gemeente onderneemt onvoldoende stappen om deze cultuur te realiseren.

<i>Enquête</i>	% VEens	% Eens	% Oneens	% VOneens	% GM	<i>N</i>
Lid TMT		14	29	57		14

De gewenste doelstellingen zijn gerealiseerd.

<i>Enquête</i>	% VEens	% Eens	% Oneens	% VOneens	% GM	<i>N</i>
Lid vh Col		33	33		33	3
Lid vd GeR	8	8	31		54	13
Lid vd Grif		100				1
Secr/B.reg.		25	50		25	4

Het management van de gemeente heeft de gewenste cultuur en bijbehorende doelstellingen duidelijk gedefinieerd en 'de gewenste cultuur en bijbehorende doelstellingen zijn voldoende gerealiseerd'.

<i>Enquête</i>	% VEens	% Eens	% Oneens	% VOneens	% GM	<i>N</i>
Lid vh Col		33	67			3
Lid vd GeR		46	38		15	13
Lid vd Grif		100				1
Secr/B.reg.		75	25			4

De ziekteverzuimcijfers niet te hoog.

<i>Enquête</i>	% VEens	% Eens	% Oneens	% VOneens	% GM	<i>N</i>
Lid vh Col		33	67			3
Lid vd GeR		46	38		15	13
Lid vd Grif		100				1
Secr/B.reg.		75	25			4

Er vindt periodiek een medewerkerstevredenheidsonderzoek plaats.

<i>Enquête</i>	% VEens	% Eens	% Oneens	% VOneens	% GM	<i>N</i>
Lid vh Col		100				3
Lid vd GeR	8	31	8		54	13
Lid vd Grif		100				1
Secr/B.reg.	25	50			25	4

De gemeente vindt het niet belangrijk wat medewerkers van hun werkgever vinden.

<i>Enquête</i>	% VEens	% Eens	% Oneens	% VOneens	% GM	<i>N</i>
Lid TMT		21	36	43		14

## Twynstra Gudde

Er wordt actief gestuurd n.a.v. medewerkerstevredenheid.

<i>Enquête</i>	%VEens	%Eens	%Oneens	%VOneens	%GM	<i>N</i>
Lid vh Col		67			33	3
Lid vd GeR	8	15	8		69	13
Lid vd Grif					100	1
Secr/B.reg.		25			75	4

Met resultaten van medewerkers tevredenheidsonderzoeken doet de gemeente weinig.

<i>Enquête</i>	%VEens	%Eens	%Oneens	%VOneens	%GM	<i>N</i>
Lid TMT			79	21		14

De organisatie heeft geen negatieve afwijkingen in de zin van leeftijd, opleiding.

<i>Enquête</i>	%VEens	%Eens	%Oneens	%VOneens	%GM	<i>N</i>
Lid vh Col		33	33		33	3
Lid vd GeR		8	8		85	13
Lid vd Grif		100				1
Secr/B.reg.		50	50			4

De opbouw van de gemeentelijke organisatie is in termen van leeftijd en opleidingsniveau volledig uit balans.

<i>Enquête</i>	%VEens	%Eens	%Oneens	%VOneens	%GM	<i>N</i>
Lid TMT			57	36	7	14

Er worden genoeg middelen besteed aan (de ontwikkeling van dan wel het onderhoud van) de eigen gemeentelijke organisatie (functie 0).

<i>Enquête</i>	%VEens	%Eens	%Oneens	%VOneens	%GM	<i>N</i>
Lid vh Col		100				3
Lid vd GeR		38	8		54	13
Lid vd Grif		100				1
Secr/B.reg.		100				4

De gemeente besteedt te weinig tijd en geld aan de ontwikkeling en het onderhoud van de eigen gemeentelijke organisatie.

<i>Enquête</i>	%VEens	%Eens	%Oneens	%VOneens	%GM	<i>N</i>
Lid TMT			50	43	7	14

**De gemeente als medeoverheid**

**4.10 Strategie en inzet t.a.v. intergemeentelijke samenwerking**

De gemeente beschikt over een bestuurlijk vastgestelde strategie m.b.t. de keuze van onderwerpen en partners (de gemeente beschikt niet over een bestuurlijke vastgestelde strategie voor wat betreft de keuze van samenwerkingsonderwerpen en samenwerkingspartners).

<i>Enquête</i>	%VEens	%Eens	%Oneens	%VOneens	%GM	<i>N</i>
Lid vh Col			100			3
Lid vd GeR		23	54	8	15	13
Lid vd Grif			100			1
Secr/B.reg.		50	50			4

Strategie is voor alle samenwerkingsrelaties uitgangspunt (de bestuurlijk vastgestelde samenwerkingsstrategie vormt niet voor alle samenwerkingspartners het uitgangspunt).

<i>Enquête</i>	%VEens	%Eens	%Oneens	%VOneens	%GM	<i>N</i>
Lid vh Col		33	33			3
Lid vd GeR		38	23	8	31	13
Lid vd Grif					100	1
Secr/B.reg.		25	50		25	4

Lokale opgaven die niet zelf opgepakt kunnen worden, realiseren door regionale samenwerking (lokale opgaven die de gemeente niet zelf kan oppakken, worden maar beperkt door regionale samenwerking gerealiseerd).

<i>Enquête</i>	%VEens	%Eens	%Oneens	%VOneens	%GM	<i>N</i>
Lid vh Col			100			3
Lid vd GeR		23	46		31	13
Lid vd Grif			100			1
Secr/B.reg.			50	50		4

Transparante en effectieve samenwerkingsrelaties, met aandacht voor de regierol van de gemeente (de samenwerkingsverbanden van de gemeente zijn onvoldoende transparant).

<i>Enquête</i>	%VEens	%Eens	%Oneens	%VOneens	%GM	<i>N</i>
Lid vh Col		33	33		33	3
Lid vd GeR		31	46	15	8	13
Lid vd Grif			100			1
Secr/B.reg.	25		75			4

De gemeente hanteert heldere doelen voor de effectiviteit van samenwerkingsrelaties (de gemeente hanteert onduidelijke doelen voor de effectiviteit van samenwerkingsrelaties met andere overheden).

<i>Enquête</i>	%VEens	%Eens	%Oneens	%VOneens	%GM	<i>N</i>
Lid vh Col			100			3
Lid vd GeR		31	31	8	31	13
Lid vd Grif			100			1
Secr/B.reg.			75	25		4

#### 4.11 Volwaardig partner naar andere overheden

De gemeente beschikt over voldoende kennis en capaciteit om volwaardig partner te zijn in samenwerkingsrelaties. Zij vervult, als dat aan de orde is, een trekkersrol (de gemeente heeft te weinig kennis om volwaardig partner te zijn in samenwerkingsrelaties).

<i>Enquête</i>	%VEens	%Eens	%Oneens	%VOneens	%GM	<i>N</i>
Lid vh Col			100			3
Lid vd GeR		15	62	15	8	13
Lid vd Grif		100				1
Secr/B.reg.		25	75			4

In de samenwerkingsverbanden van de gemeente is onvoldoende aandacht voor de regierol van de gemeente.

<i>Enquête</i>	%VEens	%Eens	%Oneens	%VOneens	%GM	<i>N</i>
Lid vh Col			100			3
Lid vd GeR		15	54	8	23	13
Lid vd Grif			100			1
Secr/B.reg.		50	25	25		4

De gemeente komt actief en adequaat op voor haar belangen naar medeoverheden (de gemeente komt weinig actief op voor de belangen van haar regionale partners).

<i>Enquête</i>	%VEens	%Eens	%Oneens	%VOneens	%GM	<i>N</i>
Lid vh Col			67	33		3
Lid vd GeR		23	46	8	23	13
Lid vd Grif				100		1
Secr/B.reg.		25	25	50		4



## Twynstra Gudde

In de samenwerkingsverbanden van de gemeente is onvoldoende aandacht voor de regierol van de gemeente.

<i>Enquête</i>	% VEens	% Eens	% Oneens	% VOneens	% GM	<i>N</i>
Lid vh Col			100			3
Lid vd GeR		15	54	8	23	13
Lid vd Grif			100			1
Secr/B.reg.		50	25	25		4

De samenwerkingsverbanden van de gemeente zijn weinig effectief.

<i>Enquête</i>	% VEens	% Eens	% Oneens	% VOneens	% GM	<i>N</i>
Lid vh Col		33	67			3
Lid vd GeR		8	62	15	15	13
Lid vd Grif			100			1
Secr/B.reg.		25	50	25		4

Als dat aan de orde is, vervult de gemeente nog te weinig een trekkersrol in de samenwerking met andere overheden.

<i>Enquête</i>	% VEens	% Eens	% Oneens	% VOneens	% GM	<i>N</i>
Lid vh Col			100			3
Lid vd GeR		23	46	15	15	13
Lid vd Grif			100			1
Secr/B.reg.			75	25		4

De gemeente heeft te weinig capaciteit om volwaardig partner te zijn in samenwerkingsrelaties.

<i>Enquête</i>	% VEens	% Eens	% Oneens	% VOneens	% GM	<i>N</i>
Lid vh Col			100			3
Lid vd GeR		15	69	8	8	13
Lid vd Grif			100			1
Secr/B.reg.		25	75			4

**De gemeente als bestuur**

**4.12 Aanwezigheid strategische langetermijnvisie**

De gemeente beschikt over een strategische visie (de gemeente beschikt niet over strategische lange termijnvisie).

<i>Enquête</i>	%VEens	%Eens	%Oneens	%VOneens	%GM	<i>N</i>
Lid vh Col		67		33		3
Lid vd GeR	8	54	31	8		13
Lid vd Grif		100				1
Secr/B.reg.		75	25			4

De strategische visie werkt door in concrete doelstellingen en personele inzet (de strategische visie van de gemeente is onvoldoende vertaald in concrete doelstellingen en personele inzet).

<i>Enquête</i>	%VEens	%Eens	%Oneens	%VOneens	%GM	<i>N</i>
Lid vh Col		33	67			3
Lid vd GeR	8	54	38			13
Lid vd Grif		100				1
Secr/B.reg.			75		25	4

Concrete activiteiten om strategische visie bij alle medewerkers bekend te maken (de gemeente onderneemt onvoldoende concrete activiteiten om de strategische visie bij alle medewerkers bekend te maken).

<i>Enquête</i>	%VEens	%Eens	%Oneens	%VOneens	%GM	<i>N</i>
Lid vh Col			100			3
Lid vd GeR		23	46		31	13
Lid vd Grif					100	1
Secr/B.reg.		25	75			4

Wat in 2004 en begin 2005 aan de orde is geweest in raad en college wordt uitgewerkt door de ambtelijke organisatie is een uitwerking van de strategische visie en/of programmabegroting (de uitwerking van raads- en collegebesluiten uit 2010 en begin 2011 door de ambtelijke organisatie is niet direct gerelateerd aan de strategische visie en/of programmabegroting).

<i>Enquête</i>	%VEens	%Eens	%Oneens	%VOneens	%GM	<i>N</i>
Lid vh Col			100			3
Lid vd GeR		38	38		23	13
Lid vd Grif			100			1
Secr/B.reg.		25	25	50		4

#### 4.13 Heldere taakverdeling tussen raad, college en ambtelijke organisatie

Er is een besturingsmodel vastgesteld waarin de taakverdeling tussen raad, college en ambtelijke organisatie is beschreven (de gemeente beschikt niet over een vastgesteld besturingsmodel waarin de taakverdeling tussen raad college en ambtelijke organisatie is beschreven).

<i>Enquête</i>	%VEens	%Eens	%Oneens	%VOneens	%GM	<i>N</i>
Lid vh Col			67		33	3
Lid vd GeR		23	38		38	13
Lid vd Grif			100			1
Secr/B.reg.			50	50		4

De gemeente wordt bestuurd en gemanaged conform het vastgestelde besturingsmodel (de besturing van de gemeente door raad, college en management is niet conform het vastgestelde besturingsmodel).

<i>Enquête</i>	%VEens	%Eens	%Oneens	%VOneens	%GM	<i>N</i>
Lid vh Col			67			3
Lid vd GeR		15	46		38	13
Lid vd Grif			100			1
Secr/B.reg.	25		75			4

Door het college voorbereide voorstellen leiden tot besluitvorming in de gemeenteraad (door het college voorbereide voorstellen leiden zelden tot besluitvorming in de gemeenteraad).

<i>Enquête</i>	%VEens	%Eens	%Oneens	%VOneens	%GM	<i>N</i>
Lid vh Col			67	33		3
Lid vd GeR			46	54		13
Lid vd Grif				100		1
Secr/B.reg.				100		4

#### 4.14 Bestuurlijke regie

Het gemeentebestuur heeft concrete doelstellingen vastgesteld voor geformuleerde opgaven (het college heeft weinig concrete doelstellingen vastgesteld voor geformuleerde opgaven).

<i>Enquête</i>	%VEens	%Eens	%Oneens	%VOneens	%GM	<i>N</i>
Lid vh Col			67	33		3
Lid vd GeR		23	38	38		13
Lid vd Grif			100			1
Secr/B.reg.			50	50		4

Het gemeentebestuur ziet actief toe op de realisatie (het college ziet weinig actief toe op de realisatie van de geformuleerde opgaven).

<i>Enquête</i>	%VEens	%Eens	%Oneens	%VOneens	%GM	<i>N</i>
Lid vh Col		33	67			3
Lid vd GeR		8	54	23	15	13
Lid vd Grif			100			1
Secr/B.reg.			75	25		4

Sprake van doorzetten conform de door bestuursorganen vastgestelde planning (het college zet zelden goed door om de door raad en college vastgestelde planning te realiseren).

<i>Enquête</i>	%VEens	%Eens	%Oneens	%VOneens	%GM	<i>N</i>
Lid vh Col			100			3
Lid vd GeR		8	62	31		13
Lid vd Grif			100			1
Secr/B.reg.		25	75			4

#### 4.15 **Interactiviteit, betrekken maatschappelijk middenveld en betrekken burgers**

Vroegtijdig in beleidsproces overleg met maatschappelijke groeperingen (de gemeente overlegt bijna nooit vroegtijdig in het beleidsproces met maatschappelijke groeperingen).

<i>Enquête</i>	%VEens	%Eens	%Oneens	%VOneens	%GM	<i>N</i>
Lid vh Col			67	33		3
Lid vd GeR		15	69	15		13
Lid vd Grif			100			1
Secr/B.reg.			75	25		4

Bij beleidsvorming wordt overlegd met betrokken maatschappelijke groeperingen (de gemeente heeft niet de standaardgewoonte om bij beleidsvorming met maatschappelijke groeperingen te overleggen).

<i>Enquête</i>	%VEens	%Eens	%Oneens	%VOneens	%GM	<i>N</i>
Lid vh Col			100			3
Lid vd GeR		23	46	23	8	13
Lid vd Grif			100			1
Secr/B.reg.			75	25		4

#### 4.16 Transparantie

Er is een langetermijnvisie aanwezig, inclusief vertaling in concrete doelstellingen, personele inzet en overige in te zetten middelen (de gemeente beschikt niet over een langetermijnvisie op het betrekken van maatschappelijke groeperingen bij beleidsvorming).

<i>Enquête</i>	%VEens	%Eens	%Oneens	%VOneens	%GM	<i>N</i>
Lid vh Col			100			3
Lid vd GeR		31	46	8	15	13
Lid vd Grif			100			1
Secr/B.reg.			25	75		4

Deze langetermijnvisie op interactieve beleidsvorming is onvoldoende vertaald in concrete doelstellingen, personele inzet en financiële middelen.

<i>Enquête</i>	%VEens	%Eens	%Oneens	%VOneens	%GM	<i>N</i>
Lid vh Col			67		33	3
Lid vd GeR	8	38	31		23	13
Lid vd Grif		100				1
Secr/B.reg.			75	25		4

De in de programmabegroting en (deel)visies geformuleerde doelstellingen worden met regelmaat gemonitord en geëvalueerd (de in de programmabegroting en (deel)visies geformuleerde doelstellingen worden met onregelmatig gemonitord en geëvalueerd).

<i>Enquête</i>	%VEens	%Eens	%Oneens	%VOneens	%GM	<i>N</i>
Lid vh Col		33	67			3
Lid vd GeR		31	54		15	13
Lid vd Grif					100	1
Secr/B.reg.			100			4

## 5 Bijlage 5 – Betrokken maatschappelijke partners en medeoverheden

### Maatschappelijke partners

- Mevrouw P. Gmelig Meyling (Bibliotheek)
- De heer F. van Dijk (Bonte Paard)
- De heer R. Kok (College De Brink)
- Mevrouw A. van den Brink (Historische Kring Laren)
- De heer P. Kerkhoff (LHMC)
- De heer P. Kolsteeg (LLTC)
- Mevrouw B. van der Weg (Ons Genoegen)
- De heer M. Vos (Parochie St. Jan)
- De heer W. Hartong (Sherpa)
- De heer Sinaasappel (Singer Laren)
- De heer G. Verhoef (Stichting Oude Landbouwgewassen)
- De heer H. van 't Hoff (SV Laren '99)
- De heer L. Schouten (Talpa)
- De heer E. Mol (Talpa)
- De heer F. Oskamp (Tomin Groep)
- De heer D. Kranenburg (Versa Welzijn)
- Mevrouw R. de Haas (Woningbouwvereniging Laren)
- De heer A. de Groot (Muziekverenigingen)
- De heer H. van den Berg (Muziekvereniging)
- De heer F. van Dijk (Café het Bonte Paard)

### Medeoverheden

- De heer G. Zagt (wethouder gemeente Wijdmeren)
- Mevrouw F.L.A. Dasselaar (wethouder gemeente Weesp)
- De heer H. Lanting (wethouder gemeente Naarden)
- Mevrouw M.L. de Pater-van der Meer (burgemeester gemeente Muiden)
- De heer B. van der Moolen (directeur Goois Natuurreservaat)
- De heer J. de Bondt (dijkgraaf waterschap Amstel, Gooi en Vecht)

## 6 Bijlage 6 – Organisatie van de bestuurskrachtmeting

### Stuurgroep

- De heer R. van Benthem RA
- Mevrouw J. N. (Joan) de Zwart-Bloch
- De heer drs. E. J. (Elbert) Roest
- Burgemeester Eemnes en voorzitter
- Burgemeester Blaricum
- Burgemeester Laren

### Projectgroep

- De heer mr. A. (Arie) Hogendoorn
- De heer P. (Paul) de Groot
- De heer ing. P. (Peter) van Dijk
- De heer J. (Jan) de Bruijn
- Mevrouw B. (Baukje) Coppens
- De heer drs. T. (Teun) Zwemmer
- De heer mr. C. (Coen) Aalders
- gemeentesecretaris Blaricum en voorzitter
- raadsgriffier Blaricum
- gemeentesecretaris Eemnes
- raadsgriffier Eemnes
- gemeentesecretaris Laren
- raadsgriffier Laren
- directeur BEL Combinatie / lid MT BEL Combinatie

### Externe adviseurs

- Mevrouw H. (Helma) Koninkx-Schipper
- Mevrouw drs. M. (Marleen) den Haak
- Mevrouw N. (Nadine) van der Sluis
- Adviseur bestuurlijke organisatie provincie Utrecht
- Adviseur bestuurlijke ontwikkeling provincie Noord-Holland
- Adviseur bestuurskracht & visitatie Kwaliteits Instituut Nederlandse Gemeenten

### Twynstra Gudde

- De heer ir. R.L.M. (Rob) Lambrichs de Bruin
- Mevrouw M. (Meryem) Kilic-Karaaslan MMC
- De heer D.S.C. (Dave) Ensberg-Kleijkers MSc
- De heer drs. M. (Mark) Hooftman
- De heer J.D.W. (Dick) Thesingh MA BSc
- De heer drs. M.J. (Maarten) Otto MMC
- De heer mr. B. (Boele) Staal
- Partner
- Projectleider
- Projectmedewerker
- Projectmedewerker
- Projectmedewerker
- Projectmedewerker
- Voorzitter slotdebatten

## 7 Bijlage 7 – Begrippenlijst

### *Opgaven gemeente als bestuur*

De opgaven in de rol van de gemeente als bestuur beschrijven de strategische visie op de ontwikkeling van de gemeente, het (beoogde) democratisch functioneren van de gemeente en de wisselwerking tussen het lokale bestuur en de maatschappij. De opgaven gaan om het dualistische samenspel tussen raad en college, om eigen ambities van de raad, om opgaven van het college en om de betrokkenheid van burgers bij politiek en bestuur (burgerparticipatie).

### *Opgaven gemeente als medeoverheid*

De opgaven rondom deze rol hebben te maken met de visie *op* en strategie *voor* de deelname van de gemeente in bestuurlijke netwerken en samenwerkingsverbanden. Hierbij kan het gaan om samenwerking met andere overheden (gemeenten, provincie, waterschap, Rijk et cetera) of om samenwerking met andere publieke of private organisaties. De opgaven beschrijven in deze rol vooral in welke samenwerkingsverbanden de gemeente wil deelnemen, wat die samenwerking moet opleveren en hoe de samenwerking in de praktijk vorm en inhoud krijgt.

### *Opgaven gemeente als dienstverlener*

De opgaven die gaan over de rol van de gemeente als dienstverlener, hebben betrekking op het aanbieden van publieke diensten en producten. Hierbij gaat enerzijds om *algemene c.q. collectieve diensten*, zoals het beheren en onderhouden van accommodaties, het handhaven van geldende regels, het ontwikkelen van bestemmingsplannen, het organiseren van voorzieningen, het zorgen voor verkeersveiligheid en het organiseren en handhaven van parkeerbeleid.

Daarnaast biedt de gemeente als dienstverlener ook *individuele diensten* aan voor burgers, maatschappelijke instellingen en bedrijven. Hierbij gaat het om (digitale) producten en diensten als paspoorten, uittreksels uit registers, bouwvergunningen et cetera.

### *Opgaven gemeente als organisatie*

Opgaven van de gemeente in haar rol als 'organisatie' verwijzen naar de interne (ambtelijke) organisatie van de gemeente en daar waar relevant ook de BEL Combinatie. Deze rol en bijbehorende opgaven zijn vooral faciliterend bedoeld voor de andere rollen. Opgaven hebben in dit geval vooral betrekking op de structuur, financiële middelen, cultuur, (ontwikkeling van) medewerkers, leiderschap, (werk)processen en het opdrachtgever-opdrachtnemerschap.



### *Bestuurskracht*

Bestuurskracht betreft het vermogen van iedere betrokken gemeente om de bestuurlijke opgaven die vanuit het Rijk, vanuit medeoverheden (ketenpartners) en vanuit de eigen bevolking (via de raden) te voorzien, te signaleren, strategisch te plaatsen en in concrete maatregelen te vertalen en uit te voeren.

### *De gemeente als bestuur*

De gemeente als bestuur van de gemeenschap verwijst naar het democratisch functioneren, in de zin van de link tussen lokaal bestuur en samenleving. Het gaat hier om aspecten als het richting geven aan ontwikkelingen door het bestuur (strategische visie), de betrokkenheid van burgers daarbij en ook de afstand van bestuur en bestuurden, de toegankelijkheid en transparantie van bestuur.

### *De gemeente als medeoverheid*

De gemeente als medeoverheid verwijst naar de deelname in bestuurlijke netwerken en samenwerkingsverbanden. Belangrijk gegeven is dat een gemeente weloverwogen een samenwerking aangaat; dat zij kan aangeven wanneer wel of niet te kiezen voor samenwerking en hoe vergaand die samenwerking zou moeten zijn (strategie en visie). Aandachtspunten zijn de actieve houding en bijdrage in samenwerkingsverbanden, communicatieve aspecten en de afstemming met de eigen organisatie.

### *De gemeente als dienstverlener*

De gemeente als dienstverlener verwijst naar het aanbieden en produceren van publieke goederen. Het betreft twee categorieën: beleid voor collectiviteiten (ruimtelijke ordening, beheer van accommodaties, verkeersveiligheid, parkeerbeleid et cetera) en beleid voor individuele zaken (zoals paspoorten, uittreksels uit registers, vergunningen).

### *De gemeente als organisatie*

De gemeente als organisatie verwijst naar het functioneren van de interne (ambtelijke) organisatie van de gemeente. De rol is ondersteunend en faciliterend voor de andere rollen. Interne processen waarborgen het functioneren en het kunnen behalen van resultaten. Beleid ten aanzien van personeel, financiën en communicatie zijn voorbeelden.

### *Transitie Management Team (TMT)*

Het managementteam van de BEL Combinatie waaraan de volgende functionarissen deelnemen: directeur, afdelingsmanagers, teamleiders, directiesecretaris, en soms een coördinator.

### *Beleidsregisseur*

De beleidsregisseur maakt deel uit van de staf van de gemeente en werkt onder de eindverantwoordelijkheid van de gemeentesecretaris. De beleidsregisseur is strategisch adviseur van het college van B&W, de burgemeester en individuele portefeuillehouders van de gemeente. De beleidsregisseur adviseert over de wijze waarop maatschappelijke effecten door de werkorganisatie of door derden kunnen worden bewerkstelligd. De beleidsregisseur treedt op als verstrekker van opdrachten aan de werkorganisatie en derden. De beleidsregisseur houdt daarbij de betrokkenheid van het maatschappelijke veld in de gaten en bewaakt de samenhang tussen de diverse beleidsontwikkelingen. De beleidsregisseur ziet toe op de uitvoering en toetst vervolgens of de beoogde resultaten worden bereikt. Om de functie te kunnen vervullen onderhoudt de beleidsregisseur verschillende netwerken binnen en buiten de organisatie.<sup>4</sup>

### *Besturingsmodel*

Het besturingsmodel van een gemeente heeft betrekking op de verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden tussen raad, college en ambtelijke organisatie.

---

<sup>4</sup> Naar *Functieboek BEL Combinatie en de BEL-gemeenten*. Conceptversie najaar 2010 (p. 12).

## 8 Bijlage 8 – Bestudeerde documenten

### Geraadpleegde documenten gemeente Laren

- Gemeente Laren, *Bestuursopdracht gebiedsvisieontwikkeling Co Bremanlaan-Torenlaan*. Besluit B&W d.d. 13 juli 2010.
- Gemeente Laren, *Bestuursopdracht Lokale woonvisie*. Besluit B&W d.d. 25 mei 2010.
- Gemeente Laren, *Bestuursopdracht Intensivering Monumentenbeleid Laren*. Besluit B&W d.d. 31 maart 2009.
- Gemeente Laren, *Raadsvoorstel Nota Burgerparticipatie in de BEL-gemeenten*. Raadsvergadering d.d. 27 april 2011.
- Gemeente Laren, *Nota Burgerparticipatie in de BEL-gemeenten*. Maart 2011.
- Gemeente Laren, *Een vitaal en veilig dorp, blijvend in balans. Collegeprogramma 2010-2014*. Laren, 29 juni 2010.
- Gemeente Laren, *Mandaatbesluit aan directeur BEL Combinatie*. Laren, 4 december 2007.
- Gemeente Laren en BEL Combinatie, *Dienstverleningsovereenkomst 2009. Overeenkomst inzake de uitvoering van het takenpakket, zoals bedoeld in artikel 4 van de Gemeenschappelijke Regeling Werkorganisatie gemeenten Blaricum, Eemnes en Laren voor 2009*.
- Gemeente Laren en BEL Combinatie, *Dienstverleningsovereenkomst 2010. Overeenkomst inzake de uitvoering van het takenpakket, zoals bedoeld in artikel 4 van de Gemeenschappelijke Regeling Werkorganisatie gemeenten Blaricum, Eemnes en Laren voor 2010*.
- Gemeente Laren en BEL Combinatie, *Dienstverleningsovereenkomst 2011. Overeenkomst inzake de uitvoering van het takenpakket, zoals bedoeld in artikel 4 van de Gemeenschappelijke Regeling Werkorganisatie gemeenten Blaricum, Eemnes en Laren voor 2011*.
- Gemeente Laren, *Collegevoorstel Dienstverleningsovereenkomst met de BEL Combinatie voor 2011*. Eemnes, 13 januari 2011.
- Gemeente Laren, *Bestuurlijke Planning commissies en raad 2011*. Versie d.d. 2 mei 2011.
- Actieprogramma Lokaal Bestuur, *Rapportage Quick Scan Lokaal Bestuur. Uitkomsten Laren*.
- Gemeente Laren, *Memo aan de raad. Voortgang op strategische dossiers*. Laren, 19 april 2011.
- Gemeente Laren, *Verslag vergadering werkgroep bestuurlijke vernieuwing*. Laren, 1 oktober 2008.
- Gemeente Laren, *Spelregels voor de gemeenteraad van Laren. Zo doen we dat in Laren!* Laren, februari 2010.
- Gemeente Laren, *Verordening voorzieningen wethouders, raads- en commissieleden 2008*. Raadsbesluit 29 oktober 2008.

- Gemeente Laren, *Besluit rechtspositie raadsgriffie gemeente Laren*. Raadsbesluit 25 juni 2008.
  - Gemeente Laren, *Jaarplan Raadsgriffie 2011*.
  - Gemeente Laren, *Verordening op de ambtelijke bijstand en fractieondersteuning 2011*. Raadsbesluit 27 april 2011.
  - Gemeente Laren, *Verordening op de raadscommissies 2011*. Raadsbesluit 15 december 2010.
  - Gemeente Laren, *Visiedocument Cultuurhuis Laren*. Laren, raadsbesluit 25 maart 2009.
  - Gemeente Laren, *Visiedocument muziekverenigingen & muziekonderwijs. ...wat is muziek? Muziek is geluid dat emotie oproept*. Laren, raadsbesluit 25 maart 2009.
  - Gemeente Laren, *Bestuursopdracht Strategische Visie Laren*. Laren, raadsbesluit 29 september 2010
  - Gemeente Laren, *Bestuursopdracht Lokale Woonvisie*. Besluit B&W d.d. 25 mei 2010.
  - Gemeente Laren, *Commissievoorstel Bestuursopdracht lokale woonvisie*. Laren, 25 mei 2010.
  - OD 205 stedenbouw onderzoek en landschap BV namens gemeente Laren, *Visiedocument 'Groene Vingers' Laren*. Laren, raadsbesluit 28 april 2010.
  - Gemeente Laren, *Ruimtelijke Structuurvisie 2008-2023*. Laren, raadsbesluit 25 juni 2008.
  - Gemeente Laren, *Lijst van intergemeentelijk ambtelijk en bestuurlijk overleg in de BEL-gemeenten en door de BEL Combinatie*. Laren, 17 mei 2011.
  - Gemeente Laren, *Vierjarenbeleidsplan Wet maatschappelijke ondersteuning. Versterken en waarderen. 2008-2012*. Laren, december 2007.
  - Gemeente Laren, *Collegieprogramma gemeente Laren 2006-2010. Passie voor het dorp: sterk, sociaal en energiek*. Laren, 26 september 2006.
  - Gemeente Laren, *Integraal Veiligheidsplan 2011-2015*. Laren, raadsbesluit 29 september 2010.
  - Eva van Haasteren namens gemeente Laren, *Uitvoeringsplan integrale veiligheid 2011*. Laren, 14 december 2010.
  - Gemeente Laren, *Kadernota 2012*. Versie 8 april 2011. Conceptversie.
- Vertrouwelijk.**
- Gemeente Laren, *Programmabegroting 2011-2014*.
  - Gemeente Laren, *Verordening op de uitgangspunten voor het financieel beleid, alsmede voor het financieel beheer en voor de inrichting van de financiële organisatie van de gemeente Laren*. Vastgesteld door de raad op 25 mei 2011.
  - Gemeente Eemnes en Laren, *Presentatie Inwerkprogramma gemeenteraden Laren en Eemnes*. Financiën voor raadsleden. Eemnes, 28 september 2010.
  - Gemeente Laren, *Jaarrekening en jaarverslag 2009*. Laren, 2010.

**Geraadpleegde documenten gemeenten Blaricum, Eemnes en Laren**

- Gemeenten Blaricum, Eemnes en Laren en BEL Combinatie, *Visie op Dienstverlening en Antwoord © 2011 – 2015*. Concept, 16 maart 2011.
- Gemeenten Blaricum, Eemnes en Laren en BEL Combinatie, *Lijst van intergemeentelijk ambtelijk en bestuurlijk overleg in de BEL-gemeenten en door de BEL Combinatie*. 29 maart 2011.
- Gemeenten Blaricum, Eemnes en Laren en BEL Combinatie, *Regeling klokkenluiders*. September 2010.
- Gemeenten Blaricum, Eemnes en Laren en BEL Combinatie, *Reglement vakbondscontributie*.
- Gemeenten Blaricum, Eemnes en Laren en BEL Combinatie, *Bezoldigingsregeling*. Mei 2008.
- Gemeenten Blaricum, Eemnes en Laren en BEL Combinatie, *Vakantie- en verlofregeling*. December 2008.
- Gemeenten Blaricum, Eemnes en Laren, *Sociaal statuut*. Januari 2007.
- Gemeenten Blaricum, Eemnes en Laren en BEL Combinatie, *Regeling bezwaarschriften rechtspositionele aangelegenheden 2008*. December 2007.
- Gemeenten Blaricum, Eemnes en Laren en BEL Combinatie, *Regeling klachtencommissie ongewenst gedrag voor de gemeentelijke overheid*. 2008.
- Gemeenten Blaricum, Eemnes en Laren en BEL Combinatie, *Regeling Meerkeuzesysteem arbeidsvoorwaarden*. Januari 2008.
- Gemeenten Blaricum, Eemnes en Laren en BEL Combinatie, *Regeling variabele werktijden*. Maart 2008.
- Gemeenten Blaricum, Eemnes en Laren en BEL Combinatie, *Regeling Bedrijfshulpverlening*. Maart 2009.
- Gemeenten Blaricum, Eemnes en Laren en BEL Combinatie, *Regeling Functionerings- en beoordelingsgesprekken*. November 2008.
- BEL Combinatie, *Brochure functionerings- en beoordelingsgesprekken*.
- Gemeenten Blaricum, Eemnes en Laren en BEL Combinatie, *Regeling reis- en verblijfkosten*. Mei 2008.
- Gemeenten Blaricum, Eemnes en Laren en BEL Combinatie, *MKA-fietsregeling*. Mei 2008.
- Gemeenten Blaricum, Eemnes en Laren, *Samenwerkingsovereenkomst rekenkamerfuncties gemeente Blaricum, Eemnes en Laren 2010*.
- Gemeenten Blaricum, Eemnes en Laren en BEL Combinatie, *Algemene inkoopvoorwaarden en optionele clausules. Leveringen, diensten, werken, inhuur personeel en ICT*.
- Gemeenten Blaricum, Eemnes en Laren, *Functieboek BEL-gemeenten*. 2007.
- Gemeenten Blaricum, Eemnes en Laren en BEL Combinatie, *Functieboek BEL Combinatie en de BEL-gemeenten*. Conceptversie najaar 2010.

**Vertrouwelijk**

- Gemeenten Blaricum, Eemnes en Laren en BEL Combinatie, *Lijst van overlegvormen binnen de BEL Combinatie en tussen de BEL Combinatie en de gemeenten*. **Vertrouwelijk**
- Gemeenten Blaricum, Eemnes en Laren en BEL Combinatie, *Verslag vergadering gemeenschappelijk MT, d.d. 22 november 2010*. **Vertrouwelijk**

- Gemeenten Blaricum, Eemnes en Laren en BEL Combinatie, *Verslag vergadering gemeenschappelijk MT, d.d. 24 januari 2011*. **Vertrouwelijk**
- Gemeenten Blaricum, Eemnes en Laren en BEL Combinatie. *Startdocument doorontwikkeling beleidsregie BEL samenwerking*. Eemnes, 10 maart 2011. **Vertrouwelijk**

#### **Geraadpleegde documenten BEL Combinatie**

- Jaap Riphagen namens BEL Combinatie en D!mpact, *Plan van aanpak: Implementatie D!mpactproducten bij de BEL Combinatie. Plan van aanpak implementatie E-loket BEL 1*. Definitieve versie, geaccordeerd door Stuurgroep Dienstverlening op 20 januari 2011.
- BEL Combinatie, *Kunnen we u van dienst zijn? Servicenormen BEL Combinatie (concept)*, Eemnes, februari 2011.
- BEL Combinatie, *A3-jaarplan 2011. Werkorganisatie BEL Combinatie organisatiebreed*. Vastgesteld in het MT van 21 december 2010 en ingestemd door het AB van 3 maart 2011.
- BEL Combinatie, *A3-jaarplan 2010. Werkorganisatie BEL Combinatie organisatiebreed*. Versie 26 november 2009.
- BEL Combinatie, *Dekkingsgraad in procenten van gevoerde WOP- en functionerings- en beoordelingsgesprekken voor 2008, 2009 en 2010*.

#### **Vertrouwelijk**

- WagenaarHoes, *Innovatief samenwerken in het BEL-model*. Driebergen, 2008.
- BEL Combinatie, *A3-Jaarplan 2011 Afdeling Publiek, Vergunningen en Handhaving BEL Combinatie*. Versie 0.1, Eemnes, 29 november 2010.

#### **Vertrouwelijk**

- BEL Combinatie, *A3-Jaarplan 2011 Afdeling Aanleg & Beheer BEL Combinatie*. **Vertrouwelijk**
- Coen Aalders, *Organisatie rapport BEL Combinatie. Houvast & Werkplezier*. Blaricum, 1 december 2008. **Vertrouwelijk**
- BEL Combinatie, *Programma Houvast & Werkplezier. Een richtinggevend document voor de ontwikkeling van de BEL Combinatie tot en met 2011. Een uitnodiging aan bestuurders en ambtenaren om in die ontwikkeling te participeren*. Blaricum, januari 2009. **Vertrouwelijk**
- BEL Combinatie, *Ziekte overkomt je, verzuim is een keuze. Verzuimreglement*.
- BEL Combinatie, *Overzicht ziekteverzuim 2010*. **Vertrouwelijk**
- BEL Combinatie, *Namenlijst leidinggevendenden voor WOP's*. 2011.

#### **Vertrouwelijk**

- BEL Combinatie, *Formulier Functioneringsgesprek*.
- BEL Combinatie, *Formulier Beoordelingsgesprek*.
- BEL Combinatie, *Formulier Werk- en Ontwikkelingsplan 2011 en Formulier Mijn ontwikkeling van competentie en loopbaanwensen*.
- BEL Combinatie, *Dashboard rapportage peildatum 1 juli 2010*. 2010.

#### **Vertrouwelijk**

- BEL Combinatie, *Dashboard rapportage peildatum 15 maart 2010*. 2010. **Vertrouwelijk**
- BEL Combinatie, *Dashboard rapportage peildatum 26 oktober 2010*. 2010. **Vertrouwelijk**
- BEL Combinatie, *Dashboard rapportage peildatum 1 april 2011*. 2011. **Vertrouwelijk**
- BEL Combinatie, *Inkoop- en aanbestedingsbeleid*. Vastgesteld door het Dagelijks Bestuur op 3 maart 2011.
- InternetSpiegel, *Medewerkeronderzoek BEL Combinatie. Hoofdrapportage*. Oktober 2010.
- BEL Combinatie, *Formulier en template voortgangsrapportage light*. **Vertrouwelijk**
- BEL Combinatie, *Template en beslisdocument projectplan*. **Vertrouwelijk**
- BEL Combinatie, *Sjabloon en beslisdocument projectopdracht*. **Vertrouwelijk**
- BEL Combinatie, *Handboek opdrachtgeven opdrachtnemen. Samen met respect voor eigenheid*. Amsterdam, maart 2010. **Vertrouwelijk**
- Jeroen Hermkens, projectleider Pepperflow namens BEL Combinatie, *Memo aan gemeenteraden Blaricum, Eemnes en Laren. Voortgangsrapport Informatieplan, programma Management Informatie, project 5.1*. Januari 2011. **Vertrouwelijk**
- BEL Combinatie, *Ondermandaten Burgerzaken*. Eemnes, 4 februari 2010.
- BEL Combinatie, *Mandaat directeur aan managers*. Eemnes, 10 januari 2010.
- BEL Combinatie, *Aanwijzing plaatsvervangend directeur*. Eemnes, 22 februari 2010.
- BEL Combinatie, *Maandrapportage gefiatteerde uren per afdeling tot en met februari 2011*. Eemnes, 2011. **Vertrouwelijk**
- BEL Combinatie, *Maandrapportage geëxporteerde uren per afdeling. Productieve uren tot en met februari 2011*. Eemnes, 2011. **Vertrouwelijk**
- BEL Combinatie, *Formatie-bezetting periode Februari 2011*. Eemnes, 2011. **Vertrouwelijk**
- BEL Combinatie, *Ziekteverzuim februari 2011*. Eemnes, 2011. **Vertrouwelijk**
- BEL Combinatie, *SAP januari en februari 2011 BEL Combinatie*. Eemnes, 2011. **Vertrouwelijk**
- BEL Combinatie, *Verslag behandeling aandachtspunten Maandrapportage januari en februari 2011 BEL Combinatie*. Eemnes, 2011. **Vertrouwelijk**
- BEL Combinatie, *Een klinisch perspectief op verandering in de BEL Combinatie. Verandering & angst in de wereld van gemeenten*. **Vertrouwelijk**
- BEL Combinatie, *Organigram*. Eemnes, januari 2011.
- BEL Combinatie, *Urenspecificatie Blaricum DVO 2011*. Eemnes, 2010.
- BEL Combinatie, *1e kwartaalrapportage 2011 van de BEL Combinatie*. Voorstel Algemeen Bestuur, agendapunt 5. Eemnes, 21 april 2011.
- BEL Combinatie, *Scorecard 1e kwartaalrapportage BEL Combinatie 2011*. Eemnes, 2011.
- BEL Combinatie, *Memo aan College van B&W en gemeenteraad van Blaricum, Eemnes en Laren. Onderwerp: 1<sup>e</sup> kwartaalrapportage 2011 BEL Combinatie*. Eemnes, 21 april 2011.

- Erik Samson en Antoon van Luxemburg van M&I/Partners BV in opdracht van BEL Combinatie, *Informatieplan BEL Combinatie 2010-2012*. Rapport bij project 109380, versie 1.4 (definitief). Amsterdam, 29 maart 2010.
- BEL Combinatie, *Jaarrekening & Jaarverslag 2010*. Vastgesteld door het Algemeen Bestuur op 21 april 2011.
- BEL Combinatie, *3<sup>e</sup> kwartaal rapportage BEL Combinatie. 1 januari 2010-30 september 2010*. Eemnes, 4 november 2010.
- BEL Combinatie, *1<sup>e</sup> kwartaal rapportage BEL Combinatie. 1 januari 2011-31 maart 2011*. Eemnes, 18 april 2011.
- BEL Combinatie, *Halfjaarrapportage BEL Combinatie. 1 januari 2009-30 juni 2009*. Eemnes, 14 september 2009.
- BEL Combinatie, *Kwartaal rapportage BEL Combinatie. 1 januari 2009-31 maart 2009*.
- BEL Combinatie, *3<sup>e</sup> kwartaal rapportage BEL Combinatie. 1 januari 2009-30 september 2009*. Eemnes, 30 oktober 2009.
- BEL Combinatie, *4<sup>e</sup> kwartaal rapportage BEL Combinatie. 1 januari 2009-31 december 2009*. Eemnes, 13 januari 2010.
- BEL Combinatie, *1<sup>e</sup> kwartaal rapportage BEL Combinatie. 1 januari 2010-31 maart 2010*. Eemnes, 21 april 2010.
- BEL Combinatie, *2<sup>e</sup> kwartaal rapportage BEL Combinatie. 1 januari 2010-30 juni 2010*. Eemnes, 4 november 2010.
- BEL Combinatie, *Voorstel Algemeen Bestuur. Onderwerp: Functiebeschrijving- en waarderingstraject*. Datum opstelling: 7 april 2011.
- BEL Combinatie, *Handleiding bij het publiceren van ruimtelijke plannen*. Eemnes, mei 2011.
- BEL Combinatie, *Aandachtspunten Maandrapportage januari en februari 2011 BEL Combinatie*.
- BEL Combinatie, *Programmabegroting 2011 en meerjarenraming 2012-2014*. Vastgesteld door het Algemeen Bestuur op 26 april 2010.
- BEL Combinatie, *Inrichting Planning & Control. Kaders, voorbeelden en uitwerking voor de inrichting van planning & control*. Versie 1.0.

**Vertrouwelijk**

**Overige geraadpleegde documenten**

- TNS NIPO, *Rapport nulmeting kwaliteit dienstverlening. Gemeente Blaricum, Eemnes en Laren*. Amsterdam, 24 december 2007.
- TNS NIPO, *Rapport kwaliteit dienstverlening BEL-gemeenten: eenmeting. Gemeente Blaricum, Eemnes en Laren*. Amsterdam, februari 2010.

**Vertrouwelijk**

- Coöperatie D!mpact U.A., *Samenwerkingsovereenkomst D!mpact*. Conceptversie, 1 februari 2011.
- Intergemeentelijke afdeling Sociale Zaken gemeente Huizen, Blaricum, Eemnes en Laren (SoZa HBEL), *Jaarverslag 2010*. Huizen, 28 maart 2011.
- Intergemeentelijke afdeling Sociale Zaken gemeente Huizen, Blaricum, Eemnes en Laren (SoZa HBEL), *Evaluatie minimabeleid 2007-2010*. Huizen, 25 februari 2011.



- RIGO Research en Advies BV in opdracht van Gewest Gooi en Vechtstreek. *Regionale woonvisie van de 9 gemeenten uit het Gewest Gooi en Vechtstreek 2007-2020*. Amsterdam, januari 2008.
- Rijksbrede Benchmark Groep, *BEL Combinatie Eindrapportage*. Blaricum – Eemnes – Laren, juni 2010. **Vertrouwelijk**
- Berenschot, *Benchmark ambtelijk apparaat gemeenten. BEL-gemeenten*. Oktober 2009. **Vertrouwelijk**
- Ben Hammer namens Gewest Gooi en Vechtstreek, *Meer samen; samen meer. Over gedeelde urgentie en gevoelde ambitie. Eindadvies over de herijking van de regionale samenwerking*. Hilversum, 17 maart 2011.
- A+O fonds Gemeenten, *Monitor Gemeenten 2005. Personeel in Perspectief*.
- A+O fonds Gemeenten, *Monitor Gemeenten 2006. Personeel in Perspectief*.
- A+O fonds Gemeenten, *Monitor Gemeenten 2007. Personeel in Perspectief*.
- A+O fonds Gemeenten, *Monitor Gemeenten 2008. Personeel in Perspectief*.
- A+O fonds Gemeenten, *Monitor Gemeenten 2009. Personeel in Perspectief*.
- A+O fonds Gemeenten, *Gemeentelijke Verzuimnorm 2010*. Den Haag, 26 april 2010.
- A+O fonds Gemeenten, *Verzuimcijfers 2010 sector Gemeenten*. Den Haag, 26 april 2010.
- A+O fonds Gemeenten, *Monitor O&O beleid gemeenten. Nulmeting werknemers*.
- Provincie Noord-Holland, Gemeenten Huizen, Hilversum, Blaricum, Laren en Eemnes, *Sneller tussen Huizen en Hilversum. Hoogwaardig openbaar vervoer tussen Huizen en Hilversum*.
- WagenaarHoes, *Evaluatie besturing BEL. Tussenrapportage*. Driebergen, 21 juni 2010. **Vertrouwelijk**
- Twynstra Gudde, *BEL Combinatie. Een wereld te winnen*. Amersfoort, 5 juli 2010. **Vertrouwelijk**
- Robert Koopman, Twynstra Gudde, *Notitie aan de heer A. Theunisse. Onderwerp: Projectmatig werken BEL Combinatie: een doorkijk naar aanleiding van trainingstraject PMW*. Amersfoort, 8 maart 2011.
- **Vertrouwelijk**
- Gewest Gooi en Vechtstreek, *Gooi en Vecht van nature sterk. Regiokaart 2015. Overzicht van vastgesteld ruimtelijk beleid van de negen gemeenten van de regio Gooi en Vechtstreek*.
- Gedeputeerde Staten van de provincie Noord-Holland, *Herindelingsontwerp Gooi en Vechtstreek*. Haarlem, 3 juli 2007.
- Buck Consultants International, *Gewest Gooi en Vechtstreek. Second opinion Regiokaart 2015. Blik van een buitenstaander*. Hilversum, 11 januari 2006.
- Provincie Noord-Holland, *Verantwoordelijk en duidelijk gericht op de toekomst. Coalitieakkoord 2011-2015. VVD-PvdA-D66-CDA*. Haarlem, 11 april 2011.
- Ernst & Young Accountants, *Controle jaarrekening 2007*. Amersfoort, 9 mei 2008.

## Twynstra Gudde

- PricewaterhouseCoopers Accountants N.V., *Managementletter naar aanleiding van interim-controle 2006*. Den Haag, 16 december 2006.
- PricewaterhouseCoopers Accountants N.V., *Accountantsverklaring bij de jaarrekening 2006*. Den Haag, 25 mei 2007.
- Ernst & Young Accountants, *Verslag van bevindingen jaarrekening 2009*. Amersfoort, 26 mei 2010.
- Vereniging van Nederlandse Gemeenten, Interprovinciaal Overleg, Unie van Waterschappen en Rijk, *Bestuursakkoord 2011-2015*. Den Haag, 20 april 2011.
- Vereniging van Nederlandse Gemeenten, *Financiële gevolgen bestuursakkoord*. Den Haag, 3 mei 2011.
- Commissie BBV, *Begrippenlijst BBV*.
- Ministerie Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, *Handreiking duale begroting*.
- Centraal Bureau voor de Statistiek, *Demografische kerncijfers per gemeenten*, Den Haag/Heerlen, 2010.
- Centraal Bureau voor de Statistiek, *Personen met een uitkering per gemeente*, Den Haag/Heerlen, 2010.
- Centraal Bureau voor de Statistiek via Statline, *WOZ-waarde*, Den Haag/Heerlen, geraadpleegd op 05-04-2011.
- Kamer van Koophandel, *Economische tussenbalans 2006-2010 Laren*.
- Provincie Noord-Holland, *Brief aan gemeenteraad van Laren. Onderwerp: preventief financieel toezicht*. Haarlem.
- Stan van de Laar, *Samen sterker: Samenwerking tussen gemeenten geanalyseerd*. 2010.

### Geraadpleegde websites

- [www.laren.nl](http://www.laren.nl)
- [www.belcombinatie.nl](http://www.belcombinatie.nl)
- [www.noordholland.nl](http://www.noordholland.nl)
- [www.antwoord.nl](http://www.antwoord.nl)
- [www.dimpact.nl](http://www.dimpact.nl)
- [www.rekenkamerbel.nl](http://www.rekenkamerbel.nl)
- [www.kinggemeenten.nl](http://www.kinggemeenten.nl)
- [www.vng.nl](http://www.vng.nl)
- [www.kiesraad.nl](http://www.kiesraad.nl)
- [www.overheid.nl](http://www.overheid.nl)
- [www.gewestgooienvechtstreek.nl](http://www.gewestgooienvechtstreek.nl)
- [www.commissiebbv.nl](http://www.commissiebbv.nl)
- [www.huizen.nl](http://www.huizen.nl)