

**Bestuurskrachtprofiel  
gemeente Bergambacht**

4 mei 2005

**Van Naem**  **Partners**  
organisatieadviseurs

## Bestuurskrachtmeting gemeente Bergambacht

### Bestuurskrachtprofiel

#### Inhoudsopgave

Samenvatting.....	2
1 Inleiding .....	5
1.1 Achtergronden bestuurskrachtmeting .....	5
1.2 Bestuurskracht .....	5
1.3 Inhoud.....	6
2 Methodiek.....	7
2.1 Toelichting op de eerste fase: opgavenbepaling .....	7
2.2 Toelichting op de tweede fase: bestuurskrachtbepaling.....	8
3 Onderzoeksmodel: kwaliteitsmatrix .....	10
3.1 Rollen van de gemeente .....	11
3.2 Kwaliteitsniveaus .....	11
3.3 Blanco velden .....	12
3.4 Opgaven, normen en criteria per veld.....	12
3.5 Conclusies per veld.....	14
4 Analyse per veld .....	15
Veld 1.1 De gemeente als bestuur op strategisch niveau .....	15
Veld 1.2 De gemeente als dienstverlener op strategisch niveau .....	16
Veld 1.3 De gemeente als participant op strategisch niveau.....	17
Veld 2.1 De gemeente als bestuur op tactisch niveau .....	21
Veld 2.2 De gemeente als dienstverlener op tactisch niveau.....	24
Veld 2.3 De gemeente als participant op tactisch niveau.....	29
Veld 2.4 De gemeente als interne organisatie op tactisch niveau .....	32
Veld 3.2 De gemeente als dienstverlener op operationeel niveau.....	34
Veld 3.3 De gemeente als participant op operationeel niveau .....	36
Veld 3.4 De gemeente als interne organisatie op operationeel niveau.....	38
Bijlage 1 Opgaven op de velden van de kwaliteitsmatrix.....	39
Bijlage 2 Normen en criteria voor de bestuurskrachtmeting .....	46

## Samenvatting

Van Naem & Partners definieert bestuurskracht als de mate waarin een gemeente met de beschikbare kwaliteiten en middelen (in ruime zin: bestuur, personeel, financiën, ruimte, en dergelijke) haar opgaven realiseert. Daarbij is het uitgangspunt dat elke gemeente wordt beoordeeld in het licht van haar eigen opgaven.

In deze samenvatting wordt het totale beeld van de bestuurskracht van de gemeente Bergambacht op hoofdlijnen beschreven. Dit beeld is gebaseerd op de in hoofdstuk 4 van dit bestuurskrachtprofiel verder uitgewerkte analyses en conclusies per veld. De conclusies zijn ook schematisch weergegeven, zonder dat één allesomvattend oordeel wordt gegeven. Zodoende kunnen de context en de nuances van de beoordeling goed worden belicht.

De beoordeling van de bestuurskracht is op hoofdlijnen als volgt:

### Strategisch niveau

Voor de gemeente Bergambacht gelden geen lokale strategische opgaven. Opgaven worden als strategisch aangemerkt indien deze in belangrijke mate verband houden met de (her)positionering van de gemeente. Dergelijke opgaven zijn voor Bergambacht niet aan de orde, niet vanuit het rijks- of provinciaal beleid en ook niet vanuit de eigen ambities.

De gemeente heeft wel een regionale opgave op het strategisch niveau: het verder versterken van de samenwerking in K5-verband. Wij concluderen dat de gemeenten actief samenwerken op een aantal beleidsmatige en operationele onderwerpen, maar dat de strategische samenwerking nog altijd niet van de grond komt. Bovendien missen wij een gezamenlijke uitgewerkte visie van de K5-gemeenten op de Krimpenerwaard en de ontwikkelingen in dit gebied, en een gemeentelijke visie op haar plaats daarbinnen. Het gebrek aan een gezamenlijke visie op een aantal samenwerkingsterreinen, zorgt ervoor dat er nog niet in de breedte sprake is van versterking van het functioneren van Bergambacht.

Het voorstel van de werkgroep BOV, waarmee inmiddels elk van de gemeenteraden heeft ingestemd, kan op termijn een versterking betekenen voor de bestuurskracht. Een belangrijke voorwaarde daarbij is, dat de op te stellen strategische agenda wordt vertaald in concrete doelen en in consequenties voor de bevoegdheidsverdeling, de ambtelijke organisatie en de financiën. Vervolgens moet blijken of de gemeenten bereid zijn deze consequenties te aanvaarden.

### **Tactisch niveau**

Op dit niveau heeft de gemeente Bergambacht een groot aantal beleidsmatige opgaven, die intern of extern gericht zijn en die zij al dan niet samen met andere partijen oppakt.

De gemeente beschikt voor het merendeel van haar opgaven over actueel beleid. Voor de uitvoering van het beleid zijn in de regel voldoende middelen beschikbaar. Op onderdelen is prioriteitstelling noodzakelijk. Dat gebeurt op transparante wijze.

De gemeente betreft burgers, bedrijven en maatschappelijke partners bij de totstandkoming van beleid. De contacten met vertegenwoordigers van maatschappelijke partijen zijn over het algemeen goed. Voor een aantal belangrijke taken constateren wij dat de sturing van de gemeente naar maatschappelijke partners beperkt is. De rol van de gemeente is dan eerder stimulerend en faciliterend, dan regisserend. Dit wordt vooral veroorzaakt doordat in de beleidskaders voor deze opgaven weinig concrete doelstellingen en verwachtingen naar andere partijen zijn vastgelegd.

Voor bovenlokale vraagstukken vindt in K5- en ISMH-verband afstemming plaats. In de regel loopt dit goed. De afstemming van strategische onderwerpen binnen de K5 verloopt moeizaam, maar dit is al op veld 1.3 beoordeeld en blijft daarom hier buiten beschouwing. Bergambacht vult haar centrumfunctie binnen de K5 (onderwijstaken) goed in. De gemeente geeft in de regel op adequate wijze sturing aan de samenwerking.

Intern gerichte opgaven (financiën, personeel en organisatie) worden tijdig en adequaat opgepakt. De financiële positie is toereikend en de gemeente bewaakt deze zorgvuldig.

### **Operationeel niveau**

De uitvoering van operationele opgaven kan over de hele linie als adequaat worden bestempeld. De gemeente beschikt over een toereikend instrumentarium om de kwaliteit van deze taken te waarborgen. Samenwerking op de operationele taken draagt bij aan de bestuurskracht.

De uitkomst van deze beoordeling is hieronder samengevat in het model van de kwaliteitsmatrix (zie hoofdstuk 3).

Samenvatting van het perspectief op de velden van de kwaliteitsmatrix

		Rollen gemeentelijke overheid			
		Bestuur	Dienstverlener	Participant	Organisatie
Kwaliteitsniveau	Strategisch	1.1 Niet van toepassing	1.2 Niet van toepassing	1.3 Aan de criteria wordt <i>matig</i> voldaan	
	Tactisch	2.1 Aan de criteria wordt <i>matig</i> voldaan	2.2 Aan de criteria wordt <i>in</i> <i>voldoende</i> <i>mate</i> voldaan	2.3 Aan de criteria wordt <i>in</i> <i>voldoende</i> <i>mate</i> voldaan	2.4 Aan de criteria wordt <i>in</i> <i>voldoende</i> <i>mate</i> voldaan
	Operationeel		3.2 Aan de criteria wordt <i>in</i> <i>voldoende</i> <i>mate</i> voldaan	3.3 Aan de criteria wordt <i>in</i> <i>voldoende</i> <i>mate</i> voldaan	3.4 Aan de criteria wordt <i>in</i> <i>voldoende</i> <i>mate</i> voldaan

## 1 Inleiding

Voor u ligt het bestuurskrachtprofiel van de gemeente Bergambacht. Dit is de tweede rapportage voor de bestuurskrachtmeting van deze gemeente.

### 1.1 Achtergronden bestuurskrachtmeting

De gemeente is van mening dat zij zich moet beraden op het eigen functioneren en zich moet afvragen of zij nu, maar ook in de toekomst, voldoende bestuurskracht heeft om de gestelde opgaven adequaat te kunnen invullen. Daarom is besloten een bestuurskrachtmeting te laten uitvoeren.

Aangezien de gemeente intensief samenwerkt met de andere gemeenten in de Krimpenerwaard (Nederlek, Ouderkerk, Schoonhoven en Vlist, samen met Bergambacht de K5-gemeenten), is ervoor gekozen om in de vijf gemeenten gelijktijdig een bestuurskrachtmeting te laten uitvoeren. Daarbij worden de uitkomsten van een recente evaluatie van de onderlinge samenwerking zoveel mogelijk in de bestuurskrachtmeting meegenomen.

Voor de uitvoering van het bestuurskrachtonderzoek hebben de vijf gemeenten, elk afzonderlijk, opdracht verstrekt aan Van Naem & Partners. Het onderzoek wordt uitgevoerd aan de hand van de bestuurskrachtmonitor, een instrument om systematisch en geobjectiveerd de bestuurskracht in beeld te brengen. De bestuurskrachtmonitor is ontwikkeld door Van Naem & Partners en eerder toegepast bij alle gemeenten in de provincie Limburg, bij enkele gemeenten in Zuid-Holland en bij de provincie Zuid-Holland.

### 1.2 Bestuurskracht

Uit de bestuurskrachtmeting van de vijf Krimpenerwaardse gemeenten blijkt wat de bestuurskracht is van de afzonderlijke gemeenten. Bovendien geeft het inzicht in hun mogelijkheden om de bestuurskracht te versterken.

Van Naem & Partners definieert bestuurskracht als de mate waarin een gemeente met de beschikbare kwaliteiten en middelen (in ruime zin: bestuur, personeel, financiën, ruimte, en dergelijke) haar opgaven realiseert. Daarbij is het uitgangspunt dat elke gemeente wordt beoordeeld in het licht van haar eigen opgaven.

De bestuurskrachtmeting richt zich op de bestuurlijke organisatie als geheel (het bestuursorgaan) en betreft daarmee het politieke, bestuurlijke en ambtelijke functioneren van de gemeente.

### **1.3 Inhoud**

Dit bestuurskrachtprofiel is als volgt opgebouwd. Hoofdstuk 2 bevat een toelichting op de methodiek en de aanpak van de bestuurskrachtmeting. In hoofdstuk 3 staat de kwaliteitsmatrix centraal: het onderzoeksmodel waarop de bestuurskrachtmeting is gebaseerd. In hoofdstuk 4 zijn de bevindingen over de gemeentelijke bestuurskracht opgenomen, verdeeld over de velden van de kwaliteitsmatrix.

Bij dit bestuurskrachtprofiel horen bijlagen. In bijlage 1 zijn de gemeentelijke opgaven opgenomen, verdeeld over de velden van de kwaliteitsmatrix. In bijlage 2 is het normenkader voor de bestuurskrachtmeting nader toegelicht.

## 2 Methodiek

Voor het meten van de bestuurskracht heeft Van Naem & Partners de bestuurskrachtmonitor ontwikkeld. Inmiddels is en wordt deze bestuurskrachtmonitor toegepast bij gemeenten in Zuid-Holland en Limburg en bij de provincie Zuid-Holland. De bestuurskrachtmonitor is een instrument om de bestuurskracht van gemeenten systematisch en zo objectief mogelijk in beeld te brengen.

De bestuurskrachtmeting bestaat uit twee fasen. In de eerste fase worden de opgaven van de gemeente in beeld gebracht. In de tweede fase wordt nagegaan hoe de gemeente invulling geeft en kan geven aan deze opgaven. Beide fasen worden in de paragrafen 2.1 en 2.2 kort toegelicht.

Ter verduidelijking: in het rapport wordt vaak de aanduiding “de gemeente” gebruikt. Hiermee wordt de gemeente als bestuursorgaan aangeduid (gemeenteraad, College van Burgemeester en Wethouders en ambtelijke organisatie). Afhankelijk van de rol waarop de analyse betrekking heeft, kan er wel een accent liggen op één of meerdere actoren uit de bestuurlijke organisatie. Een dergelijk accent wordt in de tekst aangegeven.

### 2.1 Toelichting op de eerste fase: opgavenbepaling

Bestuurskracht is een relatief begrip. Bij een beperkte opgave is minder bestuurskracht nodig dan bij een majeure opgave. Om recht te doen aan het relatieve karakter van de bestuurskracht, is in de eerste fase van de bestuurskrachtmeting veel aandacht besteed aan het vaststellen van de huidige en toekomstige opgaven van de gemeente. Deze opgaven zijn extern of intern gericht en zijn ontleend aan verschillende bronnen:

- de structuurkenmerken van de gemeente op sociaal, fysiek en economisch en cultureel gebied
- de eigen ambities van de gemeente
- het rijks-, provinciaal en regionaal beleid.

Opgaven die in het verleden al door de gemeente zijn ingevuld, blijven buiten beschouwing.

Voor het inventariseren van de gemeentelijke opgaven hebben de onderzoekers allereerst informatie verzameld uit de hierboven genoemde bronnen. Op grond hiervan hebben zij vragenlijsten opgesteld, om te inventariseren welke opgaven Bergambacht oppakt, wat hierbij haar ambitieniveau is en welke partijen daarbij betrokken zijn. Deze vragenlijsten zijn ingevuld door medewerkers van de gemeentelijke organisatie.



Vervolgens hebben de onderzoekers de ingevulde vragenlijsten besproken met de leden van het college en het managementteam. Op basis van de verkregen (schriftelijke en mondelinge) antwoorden en gemeentelijke documenten is het opgavenprofiel opgesteld.

Het concept opgavenprofiel is in december 2004 besproken met het College van Burgemeester en Wethouders. Vervolgens heeft de gemeenteraad het opgavenprofiel vastgesteld op 25 januari 2005.

De gemeentelijke opgaven zijn uitgebreid beschreven in het opgavenprofiel. In bijlage 1 bij het voorliggende bestuurskrachtprofiel is een beknopt overzicht opgenomen .

## **2.2 Toelichting op de tweede fase: bestuurskrachtbepaling**

In de tweede fase is in beeld gebracht hoe de gemeente invulling geeft (en gaat geven) aan de opgaven.

Hiervoor zijn (opnieuw) gemeentelijke documenten geanalyseerd en zijn vragenlijsten opgesteld. Evenals in de eerste fase zijn deze ingevulde vragenlijsten besproken met de leden van het college en het managementteam. In de vragenlijsten wordt voor iedere opgave nagegaan welke initiatieven zijn ondernomen, welke personele, bestuurlijke en financiële consequenties daaraan zijn verbonden, welk bestuursorgaan hierover op welk moment over de consequenties heeft besloten, of en hoe de opgaven in samenwerking met andere overheden of andere partijen worden vervuld en waarin dit resulteert, of zich knelpunten voordoen bij de ontwikkeling of uitvoering van beleid en op welke wijze de gemeente met eventuele knelpunten omgaat.

Daarnaast hebben de onderzoekers vertegenwoordigers geïnterviewd van maatschappelijke partners en bedrijven. Deze partijen zijn benaderd op grond van concrete opgaven, waarvoor zij met de gemeente te maken hebben. Aan de hand van de normen en criteria die daarvoor gelden, is hen onder meer gevraagd naar de contacten met de gemeente, de interactiviteit van de gemeente, het draagvlak dat de gemeente bereikt en de vertaling van wensen en behoeften door de gemeente. Bij iedere bevinding is doorgevraagd naar voorbeelden die daaraan ten grondslag liggen.

De verkregen informatie is per opgave getoetst aan de normen en criteria voor bestuurskracht<sup>1</sup>. Aan de hand van deze toetsing hebben de onderzoekers een oordeel gegeven over de bestuurskracht.

Het rapport van de tweede fase is het voorliggende bestuurskrachtprofiel. Het concept van dit rapport wordt besproken met het College van Burgemeester en Wethouders en vervolgens met de gemeenteraad. Daarna stelt Van Naem & Partners het eindrapport op.

---

<sup>1</sup> De normen en criteria zijn ontleend aan de provinciale nota 'Grensverkenkend en grensverleggend' (2000). De K5-gemeenten hebben dit normenkader voor hun bestuurskrachtmeting overgenomen. De normen en criteria zijn omschreven in bijlage 2.

### 3 Onderzoeksmodel: kwaliteitsmatrix

De bestuurskrachtmeting maakt gebruik van een kwaliteitsmatrix als analysekader. De matrix is gebaseerd op het rapport 'Gemeenten in ontwikkeling' van professor Toonen e.a.<sup>2</sup>.

De kwaliteitsmatrix maakt enerzijds onderscheid tussen de verschillende rollen die de gemeentelijke bestuurlijke organisatie vervult bij de uitvoering van opgaven. Anderzijds worden er verschillende niveaus van de taakuitoefening onderscheiden. Daarmee wordt het mogelijk om verschillende aspecten van de bestuurskracht afzonderlijk te beoordelen.

De combinatie van de drie niveaus van taakuitoefening en vier gemeentelijke rollen levert een kwaliteitsmatrix op met twaalf velden. Deze is weergegeven op de volgende pagina.

		<i>Rollen gemeentelijke overheid</i>			
		Bestuur	Dienstverlener	Participant	Organisatie
Kwaliteitsniveau	Strategisch	1.1 Strategisch bestuur	1.2 Strategische dienstverlener	1.3 Strategische participant	
	Tactisch	2.1 Tactisch bestuur	2.2 Tactische dienstverlener	2.3 Tactische participant	2.4 Tactische organisatie
	Operationeel		3.2 Operationele dienstverlener	3.3 Operationele participant	3.4 Operationele organisatie

Hieronder definiëren wij de rollen van het gemeentelijk bestuur en de kwaliteitsniveaus van de taakuitoefening. Daarbij merken wij op dat de benaming van de rollen en niveaus indicatief is, de gegeven definitie is leidend.

<sup>2</sup> Toonen, Th.A.J., prof. dr., Dam, M.J.E.M. van, dr., Glim, M.C.S., drs. en Wallagh, G.J., dr., Gemeenten in ontwikkeling, Herindeling en Kwaliteit, Van Gorcum, Assen, 1998 (p. 12-25)

### 3.1 Rollen van de gemeente

In de kwaliteitsmatrix onderscheiden wij vier gemeentelijke rollen:

- 1 Voor de gemeente als *bestuur* staat het democratisch functioneren centraal, in de verbinding tussen het lokaal bestuur en de lokale samenleving.
- 2 De gemeente als *dienstverlener* is aanbieder en producent van publieke goederen en diensten. Daarbij gaat het niet alleen om publieksgerichte dienstverlening of toezicht, maar ook om het maken en uitvoeren van beleid.
- 3 De gemeente als *participant* in het openbaar bestuur realiseert haar opgaven in samenwerking met andere overheden – of draagt bij aan de realisatie van gezamenlijke opgaven. De samenwerkingsrelatie kan zowel verplichtend als meer vrijblijvend zijn.
- 4 De gemeente als *organisatorische eenheid*<sup>3</sup> omvat het functioneren van de gemeente in ondersteunende activiteiten. Deze rol is intern gericht en ondersteunt het gemeentelijk optreden in de overige drie rollen.

### 3.2 Kwaliteitsniveaus

In de kwaliteitsmatrix onderscheiden we drie kwaliteitsniveaus:

- 1 *Strategisch niveau*. Op dit niveau staan visievorming en sturing van ontwikkelingen op de (middel)lange termijn centraal. De gemeente geeft op dit niveau richting aan ontwikkelingen in de samenleving en aan haar eigen positie in haar omgeving. Opgaven hebben een strategisch karakter, wanneer zij zich richten op kwaliteiten die op lange termijn bepalend zijn voor het karakter van het gemeentelijk grondgebied.
- 2 *Tactisch niveau*. Op tactisch niveau staan beleids- en planvorming centraal.
- 3 *Operationeel niveau*. Op dit niveau staan uitvoeringsprocessen centraal. Daarbij gaat het enerzijds om uitvoering van beleid en anderzijds om publieksgerichte dienstverlening.

---

<sup>3</sup> Vanuit de invalshoek van herindeling gebruikt Toonen de term 'gereorganiseerde bestuurlijke eenheid'.

### 3.3 Blanco velden

In de kwaliteitsmatrix zijn twee velden bewust niet ingevuld. Op deze velden is ons inziens de combinatie van rol en niveau niet te verenigen. Deze velden bevatten dan ook geen opgaven.

- *Interne organisatie op strategisch niveau*  
Strategische opgaven zijn – in de hiervoor gegeven definitie – altijd gericht op ontwikkelingen in de samenleving of op de positie van de gemeente in de omgeving. Strategische opgaven zijn dus steeds extern gericht. De doelstellingen en het beleid voor de interne organisatie zijn daaraan per definitie ondersteunend. Deze behoren daarom tot het tactische niveau<sup>4</sup>.
- *Bestuurlijke rol op operationeel niveau*  
Het gemeentebestuur is primair verantwoordelijk voor het op een democratisch gelegitimeerde manier ontwikkelen en bepalen van visie, richting en beleid. Dit komt met name tot stand op het strategische en tactische niveau. Op het operationele niveau is dit niet aan de orde, hier staat uitvoering centraal. Klantgerichtheid bij het uitvoeren van opgaven wordt getoetst in veld 2.3.

### 3.4 Opgaven, normen en criteria per veld

Van Naem & Partners beoordeelt de bestuurskracht van de gemeente apart op ieder veld van de kwaliteitsmatrix. Daarmee ontstaat een genuanceerd beeld van de gemeentelijke bestuurskracht.

Om een beoordeling op de velden mogelijk te maken, hebben de onderzoekers ten eerste de gemeentelijke opgaven verdeeld over de velden van de kwaliteitsmatrix. Afhankelijk van het actuele belang van de opgave (bijvoorbeeld de langetermijnimpact op het grondgebied) of het stadium waarin de opgave zich bevindt (bijvoorbeeld in voorbereiding of uitvoering), hebben de opgaven een plaats gekregen op de kwaliteitsniveaus. Afhankelijk van de rol die de gemeente op dit moment inneemt bij het oppakken ervan, zijn de opgaven verdeeld over de verschillende rollen<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> Overigens is dit punt al jarenlang onderwerp van discussie tussen deskundigen op het gebied van bestuurskracht. Voor beide standpunten zijn goede argumenten in te brengen. In de aanpak van de K5-gemeenten hebben wij aangesloten bij de methodiek die wij voor andere Zuid-Hollandse gemeenten en de provincie Zuid-Holland hebben gehanteerd.

<sup>5</sup> De indeling van de opgaven op de velden van de kwaliteitsmatrix is opgenomen in bijlage 1.

Daarbij merken wij op dat de indeling van de opgaven op de velden een momentopname is. Veel opgaven verschuiven in de loop van de tijd horizontaal, diagonaal en/of verticaal. Dit heeft te maken met verschillende stadia waarin een project zich bevindt, verschillende rollen die de gemeente in de loop van de tijd inneemt of de impact van een ontwikkeling, die toe- of afneemt in de tijd. Een opgave kan ook tegelijkertijd op meerdere velden voorkomen, wanneer de gemeente voor verschillende aspecten van die opgave op dit moment verschillende rollen inneemt.

Ten tweede zijn de normen en criteria verdeeld over de velden van de kwaliteitsmatrix. Niet alle normen en criteria gelden immers voor alle gemeentelijke rollen en opgaven (en dus voor alle velden van de kwaliteitsmatrix). Sommige normen zijn bijvoorbeeld gericht op interactie met burgers en andere overheden, deze zijn vrijwel niet van toepassing voor de opgaven die de gemeente oppakt in haar rol als interne organisatie.

Bij de verdeling over de velden hebben de onderzoekers de normen en criteria eerst toegerekend naar acht begrippen, die in het openbaar bestuur worden gehanteerd voor het aanduiden van bestuurskracht:

- interactiviteit: de bereikbaarheid, zichtbaarheid en uitwisseling met betrokkenen
- betrouwbaarheid: het objectief, controleerbaar, openbaar, tijdig, integer en juridisch juist uitvoeren van opgaven
- consistentie: het eenduidig en integraal formuleren van beleid en het handelen daarnaar
- democratische legitimering: de betrokkenheid van de bestuursorganen bij besluitvorming en het gemeentelijk handelen
- pro-activiteit: de actieve, initiërende en stimulerende inzet
- slagvaardigheid: de daadkracht en de inzet van middelen voor het realiseren van (draagvlak voor) de opgaven
- transparantie: de visievorming, monitoring en informatievergaring
- zelfstandigheid: de inbreng en inzet in samenwerkingsverbanden.

In bijlage 2 is weergegeven welke normen en criteria horen bij de verschillende begrippen en op welke velden van de kwaliteitsmatrix wij ze hebben gebruikt.

### 3.5 Conclusies per veld

Voor ieder veld van de kwaliteitsmatrix is een aparte conclusie geformuleerd. Daarbij hanteert Van Naem & Partners de volgende kwalificaties:

Mate waarin aan de normen en criteria wordt voldaan	Toelichting op de kwalificatie
Ruim voldoende	De gemeente voldoet bij het invullen van nagenoeg al haar opgaven aan de normen en criteria en is daarbij op belangrijke onderdelen vernieuwend.
Voldoende	De gemeente voldoet bij het invullen van het merendeel van haar opgaven aan de normen en criteria.
Matig	De gemeente voldoet bij het invullen van een deel van haar opgaven wel en een deel van haar opgaven niet aan de normen en criteria.
Onvoldoende	De gemeente voldoet bij het invullen van het voornaamste deel van haar opgaven niet aan de normen en criteria.
Ruim onvoldoende	De gemeente voldoet bij het invullen van vrijwel geen van haar opgaven aan de normen en criteria.

Het toekennen van een kwalificatie vraagt om een weging van bevindingen. Daarbij spelen verschillende aspecten een rol. Dit zijn in het bijzonder het belang van de betrokken opgaven, het feit of eventuele tekortkomingen incidenteel of structureel zijn en de wijze waarop de gemeente met eventuele tekortkomingen weet om te gaan.

De conclusies per veld kunnen niet worden opgevat in termen van verwijtbaarheid richting het bestuur of de ambtelijke organisatie van Bergambacht. Eveneens is het niet mogelijk om op basis van de conclusies de 'schuld' neer te leggen bij de eigen gemeente of bij samenwerkingspartners. Er is namelijk niet onderzocht wat de oorzaken zijn van een onvoldoende of matige bestuurskracht.

1.1	1.2	1.3	
2.1	2.2	2.3	2.4
	3.2	3.3	3.4

#### 4 Analyse per veld

In dit hoofdstuk volgt een analyse per veld van de kwaliteitsmatrix. Per veld wordt een uitleg gegeven over wat van de gemeente op dat veld gevraagd wordt. Vervolgens wordt een korte aanduiding gegeven van de gemeentelijke opgaven op dat veld. Daarna worden de opgaven op een veld getoetst aan de normen en criteria van dat veld. De bevindingen uit de gesprekken met het maatschappelijk middenveld worden hierin meegenomen, wanneer dat van toepassing is. Ten slotte volgt een conclusie per veld.

In de linkerbovenhoek van de pagina is steeds met een arcering aangegeven welk veld van de kwaliteitsmatrix aan de orde is.

##### Veld 1.1 De gemeente als bestuur op strategisch niveau

*Op dit veld gaat het om de bestuurskracht voor de opgaven die op lange termijn wezenlijke veranderingen of aanvullingen van het karakter van de gemeente en haar grondgebied met zich meebrengen. Het bestuur geeft op dit veld richting aan ontwikkelingen in de samenleving en aan haar eigen positie daarin.*

Voor de gemeente Bergambacht gelden geen lokale strategische opgaven. Opgaven worden als strategisch aangemerkt indien deze in belangrijke mate verband houden met de (her)positionering van de gemeente. Dergelijke opgaven zijn voor Bergambacht niet aan de orde, niet vanuit het rijks- of provinciaal beleid en ook niet vanuit de eigen ambities.

##### Conclusie

Aangezien voor dit veld geen opgaven zijn geïdentificeerd, blijft een beoordeling achterwege.



1.1	1.2	1.3	
2.1	2.2	2.3	2.4
	3.2	3.3	3.4

## Veld 1.2 De gemeente als dienstverlener op strategisch niveau

*Op dit veld gaat het om het daadwerkelijk waarmaken van de richtinggevende rol van de gemeente in de samenleving. De opgaven betreffen primair de visievorming en (ambtelijke) voorbereiding voor de strategische onderwerpen.*

Voor de gemeente Bergambacht gelden geen lokale strategische opgaven. Opgaven worden als strategisch aangemerkt indien deze in belangrijke mate verband houden met de (her)positionering van de gemeente. Dergelijke opgaven zijn voor Bergambacht niet aan de orde, niet vanuit het rijks- of provinciaal beleid en ook niet vanuit de eigen ambities.

### Conclusie

Aangezien voor dit veld geen opgaven zijn geïdentificeerd, blijft een beoordeling achterwege.

1.1	1.2	1.3	
2.1	2.2	2.3	2.4
	3.2	3.3	3.4

### Veld 1.3 De gemeente als participant op strategisch niveau

*Op dit veld staat de bestuurskracht centraal die de gemeente realiseert binnen bestuurlijke netwerken. Hierbij gaat het om strategische samenwerking (in welke vorm en intensiteit dan ook) met regiogemeenten, provincie, waterschappen, en dergelijke.*

De gemeente Bergambacht heeft op dit veld één opgave:

- verder vormgeven samenwerking K5.

Over het functioneren van de gemeente bij het oppakken en uitvoeren van deze opgave, doen wij de volgende constatering.

Al sinds de jaren tachtig werken de gemeenten in de Krimpenerwaard op ad hoc basis samen. Sinds die tijd heeft de samenwerking steeds vastere vormen gekregen. Begin jaren negentig is het Krimpenerwaardoverleg opgezet. In 2001 is door de gemeenteraden het Beslisdocument Samenwerking K5-gemeenten 'Eenheid in verscheidenheid' vastgesteld. Hierin zijn de doelstelling, de samenwerkingsvorm en vijf samenwerkingsprojecten benoemd. De samenwerking is erop gericht om de kwetsbaarheid van de afzonderlijke gemeente te verkleinen en de bestuurskracht te vergroten. De samenwerking is vertaald in strategische en operationele opgaven. Als strategische opgaven zijn benoemd openbare orde en veiligheid, ruimtelijk beleid en landschapsontwikkeling. Als operationele opgaven zijn benoemd de samenwerking op het terrein van sociale zaken, veiligheid, automatisering, onderwijs en personeelszaken.

Wij stellen ten eerste vast dat de gemeenten een structuur hebben opgezet voor de samenwerking in K5. Zij hebben ervoor gekozen om geen aparte bestuurslaag in te stellen en de samenwerking op een niet-dwingende manier vorm te geven, zodat de regie in handen blijft van de afzonderlijke gemeenten. Er is een bestuurscommissie, waarin de burgemeesters participeren. Daaronder functioneren de portefeuillehoudersoverleggen. Hierin worden de onderwerpen voor samenwerking ingebracht. De bestuurscommissie wordt ondersteund door de secretarissen. Daarnaast zijn er ambtelijke werkgroepen om beleidsmatige zaken uit te werken.

Voor vijf operationele thema's zijn centrumgemeenten aangewezen: P&O (Schoonhoven), ICT (Ouderkerk), Onderwijs (Bergambacht), Sociale Zaken (Nederlek) en Openbare orde en veiligheid (Vlist). De gevolgen hiervan voor de bestuurskracht van Bergambacht worden behandeld op de velden 2.2 en 2.3.

1.1	1.2	1.3	
2.1	2.2	2.3	2.4
	3.2	3.3	3.4

Ten tweede constateren wij dat de gemeenten sinds het Beslisdocument invulling hebben gegeven aan de gekozen samenwerkingsstructuur en de centrumfuncties. De beleidsmatige en operationele samenwerking verloopt meestal goed. Voor de strategische samenwerking hebben de gemeenten echter nog weinig vooruitgang geboekt. Wij constateren dat de doorlooptijd voor het versterken (van de vormgeving) hiervan lang is. Inmiddels hebben de gemeenten (in 2004) een voorstel aangenomen om de samenwerking verder te versterken op negen strategische thema's.

Voor het thema 'bestuurlijke en organisatorische vormgeving van de samenwerking' is halverwege 2004 de werkgroep 'Bestuurlijke en organisatorische vernieuwing' (BOV) ingesteld. Deze werkgroep bestond uit twee leden van elke gemeenteraad en had als voornaamste opdracht voorstellen te doen voor de strategische samenwerking in K5-verband. De werkgroep heeft haar werkzaamheden eind maart 2005 afgerond en een voorstel betreffende de bestuurlijke en organisatorische vormgeving toegezonden aan de gemeenteraden. Voorgesteld wordt de gezamenlijke doelstellingen vast te leggen in een Krimpenerwaardvisie en op basis daarvan een strategische agenda op te stellen. Het is de bedoeling dat de uitvoering van deze strategische agenda geschiedt door een gemeenschappelijke regeling. De structuur van deze regeling zal bestaan uit een KrimpenerwaardRaad, bestaande uit vertegenwoordigers van de gemeenteraden en een K5-bestuur met vertegenwoordigers van de gemeenten. Verder is het de bedoeling een K5-bureau op te richten voor de uitvoering van de strategische agenda en de ondersteuning van de bestuurlijke structuur.

Inmiddels hebben alle raden met het voorstel ingestemd. De probleemanalyse en de oplossingsrichting van het voorstel sluiten aan bij onze constateringen ten aanzien van de samenwerking op strategisch niveau. De implementatie van het voorstel kan ons inziens een versterking van de samenwerking betekenen, maar de resultaten hiervan zullen pas op termijn zichtbaar worden. Een belangrijke voorwaarde daarbij is, dat de op te stellen strategische agenda wordt vertaald in concrete doelen en in consequenties voor de bevoegdheidsverdeling, de ambtelijke organisatie en de financiën. Vervolgens moet blijken of de gemeenten bereid zijn deze consequenties te aanvaarden.

Ten derde stellen wij vast dat de K5-gemeenten in de afgelopen jaren gezamenlijk een aantal visies en beleidsdocumenten hebben opgesteld. Een deel daarvan heeft betrekking op opgaven die de gemeenten gezamenlijk oppakken, zoals de Economische visie en het integraal veiligheidsbeleid.

1.1	1.2	1.3	
2.1	2.2	2.3	2.4
	3.2	3.3	3.4

Op andere terreinen is er meer sprake van gezamenlijke ontwikkeling van beleid, met een lokale uitwerking en vaststelling (zoals het jeugdbeleid, het handavingsbeleid voor bouw- en woningtoezicht en het lokaal gezondheidsbeleid). Meer over dergelijke gezamenlijke beleidsontwikkeling op tactisch niveau is opgenomen op veld 2.3.

Wij constateren dat de K5-gemeenten (nog) geen gezamenlijke visies hebben op een aantal onderwerpen, die van strategisch belang zijn voor de Krimpenerwaard. Er zijn geen K5-visies op ruimtelijke ontwikkelingen, woningbouw en bereikbaarheid/mobiliteit. Waar de gemeenten wel gezamenlijke visies hebben (Economische visie en Pact van Savelberg), stellen wij vast dat (nog) niet alle gemeenten de consequenties daarvan op dezelfde manier onderschrijven.

Het ontbreekt ook aan een echte overallvisie op de toekomst van de Krimpenerwaard en de rol van de afzonderlijke gemeenten daarin. In het Beslisdocument hebben de gemeenten weliswaar de kenmerken van het gebied beschreven en aangegeven voor welke samenwerking zij opteren, maar een daadwerkelijke kernagenda met door iedere raad geaccordeerde (strategische) samenwerkingsonderwerpen, -doelen, en consequenties ontbreekt. De gemeente Bergambacht heeft ook geen eigen visie vastgelegd, waarin zij zichzelf positioneert in de samenwerking. Doordat een goede gezamenlijke visie en een lokale visie ontbreken, heeft de gemeente(raad) weinig houvast om keuzes en prioriteiten goed af te kunnen wegen. Het ontbreken van een overallvisie en een kernagenda is door de werkgroep BOV onderkend. Het door haar geformuleerde voorstel voorziet in het opstellen van een Krimpenerwaardvisie en een strategische agenda.

Samenhangend met dit laatste, constateren wij ten vierde dat de gemeenten nog weinig voortgang hebben gegeven aan het nader definiëren van een kaderstellende rol van de gemeenteraden. Dit was al eerder een constatering in een evaluatie van de K5-samenwerking. Wij signaleren dat de gemeenteraden de vrijheid hebben om niet mee te doen in (delen) van de samenwerking, doordat ervoor is gekozen om de samenwerking niet-dwingend vorm te geven. Dit komt ons inziens de slagvaardigheid en de eenheid van de samenwerking niet ten goede. Op deze manier is er altijd een kans dat lokale belangen prevaleren boven regionale belangen. Wij zien dit onder andere tot uiting komen in de besluitvorming over de regionale ontwikkelingsmaatschappij ROM-K en de regionale huisvestingsverordening (zie voor beide onderwerpen verder veld 2.3).

1.1	1.2	1.3	
2.1	2.2	2.3	2.4
	3.2	3.3	3.4

## Conclusie

Wij concluderen dat de gemeente Bergambacht ambtelijk en bestuurlijk actief participeert in het samenwerkingsverband K5. Deze samenwerking heeft zijn vruchten inmiddels afgeworpen op een aantal beleidsmatige en operationele gebieden. Hiermee vervult de samenwerking een belangrijke functie in de versterking van de lokale bestuurskracht.

Deze versterking van de bestuurskracht vindt ons inziens echter met name plaats op het tactisch niveau. De strategische samenwerking – die van belang is voor het voortbestaan van de K5-samenwerking – komt nog altijd niet goed van de grond, ondanks dat dit meerdere keren als aandachtspunt is geformuleerd. Ook ontbreekt het de gemeenten aan visies en een goede uitwerking daarvan in consequenties voor een aantal voor de Krimpenerwaard strategische onderwerpen.

Bovendien hebben de K5-gemeenten ons inziens geen echte overallvisie op de toekomst van de Krimpenerwaard en de rol van de afzonderlijke gemeenten daarin. Een kernagenda met door iedere raad geaccordeerde (strategische) samenwerkingsonderwerpen, -doelen, en consequenties ontbreekt. In combinatie met het ontbreken van een eigen visie van de gemeente op haar positie in de regio, zorgt dit voor weinig houvast bij de afweging van keuzes en prioriteiten.

Het voorstel van de werkgroep BOV, waarmee inmiddels elk van de gemeenteraden heeft ingestemd, kan op termijn een versterking betekenen voor de bestuurskracht. Een belangrijke voorwaarde daarbij is, dat de op te stellen strategische agenda wordt vertaald in concrete doelen en in consequenties voor de bevoegdheidsverdeling, de ambtelijke organisatie en de financiën. Vervolgens moet blijken of de gemeenten bereid zijn deze consequenties te aanvaarden.

Wanneer wij onze bevindingen afwegen, concluderen wij dat de gemeente Bergambacht op dit veld *matig* voldoet aan de normen en criteria voor bestuurskrachtig opereren in haar rol van participant op strategisch niveau. Hierbij is er sprake van een collectieve verantwoordelijkheid van alle K5-gemeenten. Onze kwalificatie is daarom van toepassing op alle vijf gemeenten, ook al kan de specifieke inbreng in de visieontwikkeling per gemeente verschillen.

## Veld 2.1 De gemeente als bestuur op tactisch niveau

1.1	1.2	1.3	
2.1	2.2	2.3	2.4
	3.2	3.3	3.4

*Op dit veld zijn de bestuurlijke en beleidsmatige processen aan de orde. Hierbij gaat het om het samenspel met de diverse spelers in de samenleving en het beleidsnetwerk (burgers, particulier initiatief, belangengroepen, doelgroepen). Verder staat centraal hoe de gemeente in haar bestuurlijke en beleidsmatige processen invulling geeft aan het beginsel van democratische legitimering.*

Voor dit veld zijn de volgende opgaven van belang<sup>6</sup>:

- instandhouden leefbaarheid kernen/voorzieningenniveau
- voorbereiden nieuwe locatie voor gemeentelijke en bovenlokale diensten
- ontwikkelen en uitvoeren volkshuisvestingsbeleid
- (prestatie)afspraken met woningcorporaties en projectontwikkelaars
- realiseren wonen-zorg-welzijn voorzieningen
- behouden en versterken landelijk gebied
- ontwikkelen en uitvoeren energiebeleid
- uitvoeren regionale en lokale verkeersprojecten
- ontwikkelen bedrijventerreinen
- ondersteunen agrarische sector
- ontwikkelen recreatieve mogelijkheden
- versterken detailhandel
- ondersteunen culturele instellingen
- ontwikkelen en uitvoeren jongerenbeleid
- ontwikkelen en uitvoeren ouderenbeleid
- ontwikkelen en uitvoeren lokaal gezondheidsbeleid
- ondersteunen vrijwilligerswerk
- uitvoeren en herijken subsidiebeleid
- uitvoeren en actualiseren accommodatie- en sportbeleid
- versterken bibliotheekwerk
- handhaven leerplicht en voorkomen voortijdig schoolverlaten
- ontwikkelen en uitvoeren onderwijsachterstandenbeleid
- ontwikkelen en uitvoeren beleid onderwijshuisvesting
- voorbereiden integraal veiligheidsbeleid
- ontwikkelen missie of visie.

---

<sup>6</sup> In onderstaande opsomming is de aanduiding van de opgaven ontleend aan het opgavenprofiel. De inhoud van de opgave kan breder zijn dan de korte aanduiding. Bij opgaven die zijn aangeduid als 'uitvoering' kunnen dus ook beleidsmatige aspecten aan de orde zijn. Deze aspecten worden op tactisch niveau beoordeeld.

1.1	1.2	1.3	
2.1	2.2	2.3	2.4
	3.2	3.3	3.4

Over het functioneren van de gemeenten bij het oppakken en uitvoeren van deze opgaven constateren wij het volgende.

De gemeente betreft maatschappelijke instellingen, bedrijven en burgers bij de totstandkoming van beleid. De werkwijze daarvoor is veelal regulier (inspraak en overleg). Interactieve beleidsvorming is tot op heden voor een beperkt aantal gevallen toegepast. Maatschappelijke partijen die daarbij betrokken zijn geweest, geven aan dat deze trajecten goed zijn geweest. Met name de leefbaarheidsdiscussie in Ammerstol is als positief ervaren.

Het college is actief betrokken bij de beleidsvoorbereiding en heeft regelmatig overleg met betrokken partijen. Maatschappelijke partners geven over het algemeen aan dat het overleg met de gemeente (op bestuurlijk en ambtelijk niveau) goed verloopt. Het contact is laagdrempelig en vaak informeel. Daarbij valt op (in positieve zin) dat diverse maatschappelijke partners constateren, dat de professionaliteit van het collegeoptreden is verbeterd ten opzichte van het verleden.

Voor een aantal belangrijke taakvelden, waarbij de gemeente haar opgaven realiseert in samenwerking met andere partijen, constateren wij dat de sturende rol van de gemeente beperkt is. Voor deze opgaven zijn in de beleidskaders weinig concrete doelstellingen vastgelegd en zijn ook de verwachtingen van de gemeente ten aanzien van de rol van maatschappelijke partners onduidelijk. De rol van de gemeente is dan eerder stimulerend en faciliterend, dan regisserend. Bij deze constatering kunnen de volgende voorbeelden worden genoemd:

- Tot voor kort beschikte de gemeente niet over een nota voor het ouderenbeleid. In januari 2005 is een dergelijke nota vastgesteld. In termen van concrete doelstellingen en verwachtingen naar andere partijen, biedt deze nota echter weinig houvast. Mogelijk kan de lokale uitwerking van het Pact van Savelberg zorgen voor meer concreetheid, mits daarbij duidelijke verwachtingen worden geformuleerd richting bijvoorbeeld de thuiszorginstelling en de woningbouwcorporatie.
- Voor het woningbouwbeleid is vorig jaar de kadernota Wonen vastgesteld. Op basis daarvan worden nu prestatieafspraken met de woningbouwcorporaties gemaakt. Daarmee kan de gemeentelijke sturing worden versterkt, maar de te maken prestatieafspraken zijn vooralsnog inhoudelijk weinig sturend. De kadernota biedt daarbij ook weinig houvast.

1.1	1.2	1.3	
2.1	2.2	2.3	2.4
	3.2	3.3	3.4

Een aandachtspunt is ook dat de gemeente geen integrale ruimtelijke visie (structuurvisie) heeft. Dit zou de basis kunnen zijn voor een meer richtinggevend beleid. Ook diverse maatschappelijke partijen geven aan dat een dergelijke visie meerwaarde zou kunnen hebben.

- Wij constateren dat een visie op de economische ontwikkeling ontbreekt. In K5-verband is een economische visie opgesteld, maar een lokale uitwerking voor Bergambacht ontbreekt voornamelijk. Alleen voor het versterken van de detailhandelsfunctie is beleid vastgelegd (uitwerkingsnota detailhandel Bergambacht). Voor het ondersteunen van de agrarische sector bestaat geen eigen beleid, anders dan de ruimtelijke kaders van het bestemmingsplan. Ten aanzien van het ontwikkelen van recreatieve mogelijkheden, laat de gemeente visievorming en regie over aan het recreatieschap. De verdere ontwikkeling van economisch beleid binnen de K5-samenwerking zou voor dit taakveld een versterking kunnen betekenen.

Ook maatschappelijke partners constateren dat de gemeente (naar hen en naar andere partijen) vaak weinig sturend is.

Met het voorafgaande is niet gezegd dat de gemeente op deze taakvelden geen activiteiten ontwikkelt, maar wel dat de beleidskaders onvoldoende houvast bieden voor een inhoudelijke en transparante sturing van andere partijen.

Overigens zijn er, als het om regievoering gaat, ook positieve voorbeelden. In dat verband kunnen worden genoemd:

- Bij het realiseren van een nieuwe locatie voor gemeentelijke en bovenlokale diensten heeft de gemeente zich met succes ingespannen om partijen bij elkaar te brengen en hun medewerking te verkrijgen. Hoewel er aanvankelijk weinig draagvlak voor was, is de gemeente geslaagd in de professionalisering van de peuterspeelzalen (onderdeel onderwijsachterstandenbeleid). Ook nu het project is afgerond houdt de gemeente de vinger aan de pols.

### Conclusie

De wijze waarop de gemeente contact onderhoudt met maatschappelijke instellingen, burgers en bedrijven is over het algemeen goed. De regievoering naar maatschappelijke partners is echter beperkt, hetgeen in termen van slagvaardigheid ten koste gaat van de bestuurskracht. Dit is geconstateerd voor een aantal taakvelden die gezamenlijk een substantieel deel van de opgaven op dit veld omvatten.

Wij concluderen dat de gemeente Bergambacht *matig* voldoet aan de normen en criteria voor bestuurskrachtig opereren als bestuur op tactisch niveau.



## Veld 2.2 De gemeente als dienstverlener op tactisch niveau

1.1	1.2	1.3	
2.1	2.2	2.3	2.4
	3.2	3.3	3.4

*Op dit veld is de bestuurskracht van de beleidsvoorbereiding aan de orde. Van belang is dat deze op slagvaardige wijze plaatsvindt. De voortgang en kwaliteit van bestuurlijke en beleidsmatige processen is hierbij een belangrijk aspect.*

Op dit veld zijn voor Bergambacht onder meer de volgende opgaven aan de orde:

- instandhouden leefbaarheid kernen/voorzieningenniveau
- voorbereiden nieuwe locatie voor gemeentelijke en bovenlokale diensten
- ontwikkelen en uitvoeren volkshuisvestingsbeleid
- (prestatie)afspraken met woningcorporaties en projectontwikkelaars
- realiseren wonen-zorg-welzijn voorzieningen
- ontwikkelen ruimtelijk beleid/bestemmingplannen
- behouden en versterken landelijk gebied
- uitvoeren vergunningverlening en handhaving
- uitvoeren afvalinzameling en –preventie
- ontwikkelen en uitvoeren energiebeleid
- rioleringsbeleid
- uitvoeren regionale en lokale verkeersprojecten
- instandhouden openbaar vervoer en collectieve vervoersvoorzieningen
- ontwikkelen bedrijventerreinen
- ondersteunen agrarische sector
- ontwikkelen recreatieve mogelijkheden
- versterken detailhandel
- ondersteunen culturele instellingen
- ontwikkelen en uitvoeren jongerenbeleid
- ontwikkelen en uitvoeren ouderenbeleid
- ontwikkelen en uitvoeren lokaal gezondheidsbeleid
- ondersteunen vrijwilligerswerk
- uitvoeren en herijken subsidiebeleid
- uitvoeren en actualiseren accommodatie- en sportbeleid
- versterken bibliotheekwerk
- handhaven leerplicht en voorkomen voortijdig schoolverlaten
- ontwikkelen en uitvoeren onderwijsachterstandenbeleid
- ontwikkelen en uitvoeren beleid onderwijshuisvesting
- voorbereiden heraudit
- ontwikkelen en uitvoeren beleid voor lage inkomens
- uitvoeren bijstandswet
- uitvoeren WSW en Wvg
- uitvoeren taken kinderopvang en peuterspeelzalen
- voorbereiden integraal veiligheidsbeleid

1.1	1.2	1.3	
2.1	2.2	2.3	2.4
	3.2	3.3	3.4

- uitvoeren en versterken brandweezorg en rampenbestrijding
- uitvoeren en versterken handhavingstaken
- ontwikkelen missie of visie.

Over het functioneren van de gemeenten bij het oppakken en uitvoeren van deze opgaven constateren wij het volgende.

De gemeente beschikt voor het merendeel van haar opgaven over actueel beleid. Voor een aantal belangrijke beleidsterreinen is onlangs nieuw beleid vastgesteld of gebeurt dit binnenkort. Het beleidsmatig functioneren wordt daarmee versterkt. Ter illustratie noemen wij de volgende constatering:

- De bestemmingsplannen zijn actueel en worden regelmatig herzien. Op dit moment wordt gewerkt aan de herziening van het bestemmingsplan landelijk gebied. In de tweede helft van 2005 worden de bestemmingsplannen voor de bebouwde kommen geactualiseerd en samengevoegd tot één plan.
- In 2004 is een woonvisie vastgesteld. Op basis daarvan worden op dit moment prestatieafspraken met de woningbouwcorporaties gemaakt. De gemeente heeft bewust voor deze volgorde gekozen.
- Voor het jongerenbeleid is in K5-verband een nieuwe nota opgesteld, waarbij lokale paragrafen zijn gemaakt. Deze nota is in concept gereed en wordt binnenkort vastgesteld.
- Tot voor kort was er geen vastgesteld ouderenbeleid anders dan het subsidiebeleid. Inmiddels is er een nota opgesteld en heeft besluitvorming plaatsgevonden.
- In K5-verband wordt ook een integraal veiligheidsbeleid ontwikkeld. Vaststelling en prioritering van het beleid moeten nog plaatsvinden.

Een uitzondering in het aanwezig zijn van beleidskaders, betreft onderdelen van het economisch beleid, zoals beschreven op veld 2.1. Daarnaast is de gemeente voornemens het subsidiebeleid (daterend van 1998) en het accommodatiebeleid (1989) te actualiseren, maar dit heeft vooralsnog geen prioriteit gekregen (zie hieronder). Dit leidt overigens niet tot achterstanden in het accommodatiebeheer.

De gemeente heeft de consequenties van haar beleid in beeld. Beleidsinitiatieven worden vertaald naar ambtelijke en financiële inzet. In de regel zijn de benodigde middelen voor realisatie van het beleid aanwezig.

1.1	1.2	1.3	
2.1	2.2	2.3	2.4
	3.2	3.3	3.4

Op onderdelen (met name onderwerpen die nieuw op de agenda zijn gekomen) is de capaciteit niet toereikend en is externe inhuur of prioriteitstelling noodzakelijk:

- De inhaalslag op het terrein van woningbouw vraagt tijdelijk extra inzet voor het voorbereiden en begeleiden van projecten. Het is de bedoeling dit binnen de bestaande formatie op te vangen, hetzij door tijdelijk extra capaciteit vrij te maken (prioriteren) of capaciteit in te huren. Voor het inhuren van extra capaciteit zijn middelen beschikbaar gesteld.
- Voor het uitvoeren van het Pact van Savelberg, in combinatie met de voorbereiding van de invoering van de WMO, zal mogelijk extra personele capaciteit nodig zijn.
- De gemeente is voornemens in 2005 te onderzoeken hoe nieuwe bestemmingsplannen gedigitaliseerd kunnen worden. Dit zal tijdelijk een extra inzet van ambtelijk capaciteit vragen. Er moet nog worden gekeken wat er precies nodig is en hoe dit gerealiseerd kan worden. (De gemeente heeft overigens een beperkt vast budget voor tijdelijke inhuur van capaciteit.)
- Voor het herijken van het subsidiebeleid en de gebouwennota (gepland voor 2005) is vooralsnog geen capaciteit beschikbaar. Dit betekent dat de herijking wordt doorgeschoven naar volgend jaar of dat er andere prioriteiten gesteld moeten worden.
- Het opstellen van een algemeen (organisatiebreed) beveiligingsplan is onder meer noodzakelijk voor de GBA. Dit wordt in K5-verband opgepakt, maar voor 2005 is hier vooralsnog geen capaciteit voor beschikbaar.
- In verband met het opzetten van een integraal veiligheidsbeleid is de formatie uitgebreid. Daarmee wordt geanticipeerd op de versterking van de regierol op dit terrein. De prioriteitstelling moet echter nog plaatsvinden bij de vaststelling van het beleid.

De wijze waarop in deze situaties prioriteiten worden gesteld is helder en democratisch gelegitimeerd.

1.1	1.2	1.3	
2.1	2.2	2.3	2.4
	3.2	3.3	3.4

Voor enkele taakvelden zijn beleidskaders aanwezig, maar is de feitelijke invulling beperkt. Dit geldt voor het lokaal gezondheidsbeleid, waarbij voor de uitwerking van het thema veiligheid (gepland voor 2005) geen middelen beschikbaar zijn. Omdat alle K5-gemeenten een onderdeel zouden uitwerken, is onduidelijk wat dit betekent voor de uitwerking van de andere thema's. Ook voor de uitvoering van extra milieumaatregelen zijn de beschikbare middelen zeer beperkt. Dit ondanks het feit, dat de het milieuprogramma daarvoor wel beleidsdoelstellingen formuleert.

De gemeente werkt aan het versterken van de vergunningverlening en handhaving:

- Op het terrein van milieu is de capaciteit van de milieudienst (ISMH) niet toereikend voor het uitvoeren van alle taken. In 2003 is gestart met een verbetertraject, waarbij wordt getracht de taakuitoefening op het door de VNG geadviseerde niveau te brengen. Er heeft reeds een grote uitbreiding van de formatie plaatsgevonden. In 2005 wordt een tussentijdse evaluatie uitgevoerd, waarna besluitvorming zal moeten plaatsvinden over het vervolg. Daarbij wordt rekening gehouden met een verdere capaciteitsuitbreiding. Voor het verbetertraject is een begeleidingscommissie ingesteld, waarin Bergambacht bestuurlijk vertegenwoordigd is. De gemeente stelt in overleg met de milieudienst prioriteiten in het jaarplan.
- Er heeft vanaf 2001 een inhaalslag plaatsgevonden bij de afgifte van gebruiksvergunningen. Behalve voor de bedrijven is deze inhaalslag afgerond. De afgifte van gebruiksvergunningen voor bedrijven is opgedragen aan het stafbureau OOV van de K5-samenwerking toen dit werd opgericht. Omdat andere gemeenten minder ver waren met de inhaalslag gebruiksvergunningen, is daar door het stafbureau prioriteit aan gegeven.
- Voor de handhaving op het terrein van de ruimtelijke ordening en de woningwet heeft een uitbreiding van capaciteit plaatsgevonden. Programmatisch handhaven vindt echter nog niet plaats. Daardoor is ook het gewenste handhavingsniveau nog niet in beeld gebracht. Mogelijk zal het programmatisch handhaven in K5-verband ontwikkeld worden. Een eerste stap daartoe is de gezamenlijke handhavingsnota die in concept gereed is. In deze nota wordt het handhavingsproces uitgewerkt. Dit uniform beleid biedt de basis voor eventuele verdere samenwerking in de toekomst.

1.1	1.2	1.3	
2.1	2.2	2.3	2.4
	3.2	3.3	3.4

Hoewel vergunningverlening en handhaving dus nog niet op niveau zijn, constateren wij dat er duidelijk wordt gewerkt aan de versterking van deze functies. Daarbij is Bergambacht ten dele afhankelijk van derden (ISMH en K5).

Evaluatie vindt vaak gaandeweg weg plaats, bijvoorbeeld in overleg met maatschappelijke partners (versterken detailhandel en vrijwilligersbeleid), bij het maken van subsidieafspraken (ouderenbeleid), aan de hand van jaarverslagen (sociale zaken) of bij het actualiseren van beleid (ondersteunen agrarische sector). Evaluatieonderzoeken zijn wij niet tegengekomen. Voor de beleidsmatige opgaven van Bergambacht achten wij deze werkwijzen passend. Nu de gemeente op een aantal terreinen de beleidskaders steviger heeft neergezet, kunnen wij ons voorstellen dat evaluatie in de toekomst nadrukkelijker aandacht krijgt.

### Conclusie

Aan het vastleggen van kaders voor beleid wordt in Bergambacht minder belang gehecht dan aan realiseren van initiatieven. Met de formulering van nieuw beleid voor een aantal onderwerpen, lijkt het beleidsmatig functioneren te worden versterkt. Uitzondering is het taakveld economie, waarvoor beleidskaders ontbreken. (In het kader van de regievoering is dit echter al meegewogen op veld 2.1. Daarom wordt dit punt op veld 2.2 niet opnieuw meegewogen.) Het oppakken van een aantal beleidsmatige opgaven is nog afhankelijk van prioriteitstelling of extra middelen. In het verleden heeft dit er echter niet toe geleid, dat er zaken blijven liggen.

In de regel beschikt de gemeente over voldoende middelen voor de uitvoering van beleid. Prioriteitstelling gebeurt op transparante wijze.

Wij concluderen dat de gemeente Bergambacht *in voldoende mate* voldoet aan de normen en criteria voor bestuurskrachtig opereren als dienstverlener op tactisch niveau.

### Veld 2.3 De gemeente als participant op tactisch niveau

1.1	1.2	1.3	
2.1	2.2	2.3	2.4
	3.2	3.3	3.4

*Op dit veld gaat het om de manier waarop de gemeente in haar beleidsmatige en bestuurlijke processen invulling geeft aan verplichtende en niet-verplichtende regionale samenhang. Van belang is dat samenwerkingsconstructies transparant, beheersbaar en democratisch gelegitimeerd zijn.*

Op dit veld zijn voor Bergambacht onder meer de volgende onderwerpen aan de orde:

- regionaal afstemmen volkshuisvestingsbeleid
- opzetten huisvestingverordening
- realiseren wonen-zorg-welzijn voorzieningen (voor wat betreft regionale samenwerking Pact van Savelberg)
- ontwikkelen ruimtelijk beleid (voor wat betreft participatie bij bovenlokale planvorming)
- uitvoeren afvalinzameling en –preventie (voor wat betreft regionale samenwerking)
- voorbereiden regionale ontwikkelingsmaatschappij ROM-K
- ontwikkelen recreatieve mogelijkheden (voor wat betreft regionale samenwerking)
- uitvoeren regionale verkeersprojecten
- instandhouden openbaar vervoer en collectieve vervoersvoorzieningen
- ontwikkelen en uitvoeren jongerenbeleid (voor wat betreft de regionale samenwerking)
- uitvoeren taken regionale samenwerking (LOK-5)
- ontwikkelen en uitvoeren beleid voor lage inkomens (voor wat betreft de regionale samenwerking)
- uitvoeren bijstandswet (voor wat betreft de regionale samenwerking)
- voorbereiden integraal veiligheidsbeleid (voor wat betreft de regionale samenwerking)
- versterken brandweezorg en rampenbestrijding (voor wat betreft de regionale samenwerking)
- uitvoeren en versterken handhavingstaken (voor wat betreft de regionale samenwerking)
- samenwerking in K5-verband
- samenwerking in Midden-Holland (ISHM)
- ontwikkelen en uitvoeren personeelsbeleid (voor wat betreft de regionale samenwerking)
- ontwikkelen en uitvoeren ziekteverzuimbeleid (voor wat betreft de regionale samenwerking)
- deelname aan regionale samenwerking ICT.

1.1	1.2	1.3	
2.1	2.2	2.3	2.4
	3.2	3.3	3.4

Over het functioneren van de gemeenten bij het oppakken en uitvoeren van deze opgaven constateren wij het volgende.

De gemeente is in voldoende mate in staat bij de invulling van haar opgaven de medewerking van andere overheden (in het bijzonder de provincie) te krijgen. Als voorbeelden kunnen worden genoemd:

- De totstandkoming van het Steekplan Oost, waarbij rekening is gehouden met mogelijkheden voor woningbouw, bedrijvigheid en een locatie voor lokale en bovenlokale diensten.
- De afspraken die met de provincie zijn gemaakt voor de ontsluiting van het uit te breiden bedrijventerrein.
- De gezamenlijke lobby van de K5-gemeenten voor oplossing van de problematiek van de N210.

In regionaal verband (vooral binnen de K5, maar ook in ISMH-verband) worden bovenlokale vraagstukken afgestemd. Gezamenlijk beleid is onder meer tot stand gekomen op het gebied van wonen-zorg-welzijn (Pact van Savelberg), jongerenbeleid, onderdelen van het handhavingsbeleid, welstandsbeleid en collectief vraagafhankelijk vervoer. Op het gebied van de detailhandel vindt afstemming plaats binnen het regionaal economisch overleg (ISMH). De gemeente zet zich actief in voor de regionalisering van het afvalbrenngstation in Bergambacht en is daarover in overleg met de andere K5-gemeenten.

Bij enkele onderwerpen verloopt de afstemming van beleid moeizaam. Dit zijn met name onderwerpen, die binnen de K5-samenwerking als strategisch gelden. Op het gebied van het woningbouwbeleid loopt bijvoorbeeld een lastige discussie over het 'open gooien' van de regionale huisvestingsmarkt. Ook op economisch terrein verloopt de beleidsmatige samenwerking binnen de Krimpenerwaard moeilijk. Weliswaar is er een gezamenlijke economische visie opgesteld, maar er bestaat vooralsnog geen overeenstemming over een gezamenlijke uitvoering (ROM-K).

In de Krimpenerwaard zijn centrumdiensten opgericht voor beleidsmatige en uitvoerende taken op het gebied van onderwijs (LOK-5 in Bergambacht), sociale zaken (Nederlek), personeel & organisatie (PDK in Schoonhoven), openbare orde & veiligheid (Stafbureau OOV in Vlist) en informatie- & communicatietechnologie (Ouderkerk). Voor de twee laatstgenoemde beleidsterreinen geldt dat de samenwerking stapsgewijs wordt uitgebouwd. In zijn algemeenheid kan worden opgemerkt, dat deze vorm van samenwerking de mogelijkheid biedt om de deskundigheid en robuustheid van de taakuitoefening te verbeteren.

1.1	1.2	1.3	
2.1	2.2	2.3	2.4
	3.2	3.3	3.4

Bergambacht voert de centrumfunctie voor de onderwijstaken uit. Een belangrijk resultaat van de samenwerking is de inhaalslag die voor de leerplichttaken is uitgevoerd. Ook komt geleidelijk de afstemming van beleid tot stand. De uitvoering van werkzaamheden blijkt totnogtoe meer tijd te vragen dan voorzien. Aan het portefeuillehoudersoverleg is daarom een verzoek gedaan tot uitbreiding van uren.

Maatschappelijke partners zijn in de regel positief over LOK-5. Zij constateren dat de continuïteit en deskundigheid zijn versterkt. Ook de SGB0-evaluatie (tweemeting) is positief over de samenwerking op dit terrein. Wel is een probleem dat de overdracht van dossiers van de gemeenten naar LOK-5 niet goed is verlopen. Afspraken met het onderwijsveld waren bij de verschillende gemeenten vaak niet op schrift gesteld en omdat een aantal gemeenten de ambtelijke capaciteit op dit taakveld al voor de overdracht hadden afgebouwd, was een goede overdracht niet mogelijk. Dit probleem is de centrumgemeente echter niet aan te rekenen.

Bergambacht is ambtelijk en bestuurlijk betrokken bij regionale beleidsvorming en geeft in voldoende mate sturing aan taken die door een centrumgemeente worden uitgevoerd. Dit laatste gebeurt via regelmatig bestuurlijk overleg en aan de hand van (kwartaal)rapportages en jaarverslagen.

### Conclusie

Voor bovenlokale vraagstukken vindt in K5- en ISMH-verband afstemming plaats. In de regel loopt dit goed. De afstemming van strategische onderwerpen binnen de K5 verloopt moeizaam, maar dit is al op veld 1.3 beoordeeld en blijft daarom hier buiten beschouwing. Bergambacht vult haar centrumfunctie binnen de K5 (onderwijstaken) goed in. De gemeente geeft in de regel op adequate wijze sturing aan de samenwerking.

Wij concluderen dat de gemeente Bergambacht *in voldoende mate* voldoet aan de normen en criteria voor bestuurskrachtig opereren als participant op tactisch niveau.



## Veld 2.4 De gemeente als interne organisatie op tactisch niveau

1.1	1.2	1.3	
2.1	2.2	2.3	2.4
	3.2	3.3	3.4

*Op dit veld gaat het om de bestuurskracht van de gemeente als ambtelijke organisatorische eenheid. Hierbij is het van belang dat de gemeente aansluit op externe visies en beleidslijnen en aangeeft op welke wijze zij zichzelf organiseert, stuurt en ontwikkelt.*

Op dit veld zijn voor Bergambacht de volgende opgaven aan de orde:

- verder ontwikkelen dualisme/bestuurlijke vernieuwing
- uitvoeren communicatiebeleid
- bewaken financiële positie
- organisatieontwikkeling en personeelsformatie
- ontwikkelen en uitvoeren personeelsbeleid
- ontwikkelen en uitvoeren ziekteverzuimbeleid
- verder versterken planning en control
- opstellen Documentenstructuurplan.

Over het functioneren van de gemeenten bij het oppakken en uitvoeren van deze opgaven constateren wij het volgende:

De gemeente beschikt over een website, waarop een productencatalogus is geplaatst die voldoet aan de door het Rijk gestelde eisen voor digitale dienstverlening. Voor een aantal producten zijn elektronische formulieren beschikbaar, waarmee de burger aanvragen kan indienen. Het doen van elektronische aanvragen is nog niet mogelijk. Hiervoor wordt gewacht op het ontwikkelen van de elektronische handtekening.

De gemeente kent geen vraagstukken rondom moeilijk vervulbare vacatures. Bij de uitvoering van het personeelsbeleid (in brede zin) doen zich geen bijzondere vraagstukken voor.

De gemeentelijke begroting is structureel sluitend. Aan de reserves worden slechts incidentele bijdragen onttrokken. Door een aantal grote investeringen in de afgelopen jaren is de reservepositie verminderd. Het weerstandsvermogen is, gelet op de risico-analyse, toereikend. Voor de grote beheer- en onderhoudsopgaven zijn meerjarenplanningen opgesteld. Het beheer en onderhoud is over de hele linie op orde en volledig financieel vertaald (zie ook veld 3.2).

De gemeente anticipeert op toekomstige ontwikkelingen in de financiële situatie, zoals een eventuele verdere inkomensdaling en nieuwe investeringswensen. Er is een ambtelijke werkgroep ingesteld die de mogelijkheden voor ombuigingen inventariseert.

1.1	1.2	1.3	
2.1	2.2	2.3	2.4
	3.2	3.3	3.4

De prioriteitstelling rondom de inzet van personele en financiële middelen is transparant. Voor wat betreft de personele inzet zijn er afdelingsplannen en wordt gewerkt met een urenbegroting. Voor de financiële inzet vindt prioriteitstelling plaats aan de hand van een wensenlijst die uiteindelijk vertaling vindt in de begroting.

Monitoring van de kwaliteit, effectiviteit en efficiency van de taakuitoefening vindt beperkt plaats. Dit gebeurt alleen voor de wettelijk verplichte taken (audits/controles burgerzaken en sociale zaken) en voor de burgertevredenheid (zie daaromtrent veld 3.4.)

De actuele initiatieven op het terrein van personeel, financiën en organisatie worden in de regel adequaat ingevuld:

- Per 1 oktober 2004 is de invoering van het directiemodel een feit. Ter afronding van dit traject is een inventarisatie gemaakt van de knelpunten in de personele bezetting van de verschillende afdelingen. In totaal gaat het om circa 40 uur voor de gehele organisatie. Op dit moment worden de maatregelen uitgevoerd die hieruit voortvloeien. De begroting voorziet in de benodigde middelen. De reorganisatie heeft onder meer geleid tot directere lijnen tussen bestuurders en beleidsmedewerkers.
- De gemeente werkt aan het opstellen van een bedrijfsvoeringsconcept. In april 2005 wordt het eerste concept besproken.
- Bij het opstellen van een documentenstructuurplan zijn voor de eerste fase (wettelijk verplicht) in 2005 middelen beschikbaar. Voor de tweede fase, die naar verwachting veel ambtelijke inzet zal vragen, moeten nog middelen worden gevonden.
- De gemeente is actief betrokken bij het ontwikkelen van de K5-samenwerking op ICT-gebied. Deze centrumfunctie is ondergebracht bij de gemeente Ouderkerk. Vooralsnog beschikt Bergambacht voor dit onderwerp ook over eigen beleidscapaciteit. De gemeente is betrokken bij de fasering van de geplande activiteiten binnen het samenwerkingsverband.

### Conclusie

Het gemeentelijk beleid voor de personele, financiële en organisatorische functies ondersteunt op adequate wijze de invulling van de extern gerichte opgaven. Wij concluderen dat de gemeente Bergambacht *in voldoende mate* voldoet aan de normen en criteria voor bestuurskrachtig opereren als interne organisatie op tactisch niveau.

### Veld 3.2 De gemeente als dienstverlener op operationeel niveau

1.1	1.2	1.3	
2.1	2.2	2.3	2.4
	3.2	3.3	3.4

*Op dit veld gaat het om de uitvoeringsprocessen van de extern gerichte opgaven. Daarbij gaat het met name om een slagvaardige publieksgerichte dienstverlening en de (borging van de) uitvoering van beleid.*

Op dit veld zijn voor Bergambacht de volgende opgaven aan de orde <sup>7</sup>:

- toetsing welstand
- rioleringsbeleid
- beheer en onderhoud infrastructuur
- uitvoeren integratie- en inburgeringsbeleid
- uitvoeren en actualiseren accommodatie- en sportbeleid
- ontwikkelen en uitvoeren beleid onderwijshuisvesting
- voorbereiden heraudit
- participeren in Vreemdelingenloket Vlist
- (ontwikkelen en) uitvoeren beleid voor lage inkomens
- uitvoeren bijstandswet
- uitvoeren taken kinderopvang en peuterspeelzalen
- verbeteren burgertevredenheid.

Over het functioneren van de gemeenten bij het oppakken en uitvoeren van deze opgaven constateren wij het volgende:

Bergambacht beschikt over een instrumentarium voor de borging van de operationele taken die betrekking hebben op beheer en onderhoud (riolering, infrastructuur, groen en accommodaties). Voor deze beheer- en onderhoudstaken zijn de gewenste onderhoudsniveaus vastgelegd, er zijn meerjarenplanningen opgesteld die ook in financieel en personeel opzicht zijn doorvertaald en de feitelijke onderhoudssituatie wordt regelmatig geïnspecteerd. Ter illustratie kan hierover het volgende worden vermeld:

- De onderhoudplanning voor de riolering is gekoppeld aan het grootonderhoud van de wegen. De onderhoudplanning zal dit jaar worden geïntegreerd in het gemeentelijk rioleringsplan. De financiële doorvertaling is gebaseerd op een gemiddelde levensduur van 40 jaar. Het rioolrecht is hiervoor kostendekkend gemaakt.

---

<sup>7</sup> In onderstaande opsomming is de aanduiding van de opgaven ontleend aan het opgavenprofiel. De inhoud van de opgave kan breder zijn dan de korte aanduiding. Bij opgaven die zijn aangeduid als 'beleid' kunnen dus ook uitvoerende aspecten aan de orde zijn. Deze aspecten worden op operationeel niveau beoordeeld.

1.1	1.2	1.3	
2.1	2.2	2.3	2.4
	3.2	3.3	3.4

- Voor het wegonderhoud is de onderhoudsfrequentie verhoogd naar eens per 18 jaar. Als gevolg hiervan wordt een inhaalslag uitgevoerd. De wegen worden regelmatig geïnspecteerd. Eens per vier jaar wordt de meerjarenplanning bijgesteld.
- De meerjarenplanning voor de gemeentelijke accommodaties loopt tot 2009. Op veld 2.2 is aan de orde geweest dat voor de actualisering van de gebouwennota vooralsnog geen middelen beschikbaar zijn.
- De meerjarenplanning voor de schoolaccommodaties wordt in 2005 geactualiseerd en brengt een periode van 20 jaar in beeld. Gelet op de goede staat van onderhoud wordt niet verwacht dat hierbij zal blijken dat de jaarlijkse storting in de voorziening aangepast dient te worden.
- Voor het groenonderhoud is in 2004 een inventarisatie uitgevoerd. De gewenste onderhoudsniveaus zijn daarbij vastgelegd.

Op het terrein van burgerzaken ervaart de gemeente de schaal van de organisatie als knelpunt bij het voldoen aan de regels voor functiescheiding. De verbeterpunten die de laatste GBA-audit aan het licht heeft gebracht, zijn inmiddels opgepakt. Daar waar mogelijk is ook de functiescheiding verbeterd. De verwachting is dat een nieuwe audit op dit punt geen problemen zal opleveren.

De uitvoering van de gemeentelijke taken op het gebied van sociale zaken is ondergebracht bij de gemeente Nederlek. Uit het verantwoordingsverslag over 2003 blijken geen foutmeldingen. Dit betreft de interne controle op wetmatigheid en doelmatigheid.

De monitoring van burgers tevredenheid komt aan de orde op veld 3.4.

Bij de overige opgaven op dit veld zijn geen bijzondere constatering.

### Conclusie

De uitvoering van de operationele taken is over de hele linie in voldoende mate geborgd. Aandachtspunt is het taakveld burgerzaken, waarbij de gemeente met de grenzen van de organisatorische mogelijkheden wordt geconfronteerd. Wij concluderen dat de gemeente Bergambacht *in voldoende mate* voldoet aan de normen en criteria voor bestuurskrachtig opereren als dienstverlener op operationeel niveau.

1.1	1.2	1.3	
2.1	2.2	2.3	2.4
	3.2	3.3	3.4

### Veld 3.3 De gemeente als participant op operationeel niveau

*Op dit veld staat centraal wat de inbreng is van de gemeente bij de uitvoering van opgaven in relatie tot haar samenwerkingspartners. De gemeente draagt hier bij aan een goede samenwerking, die resulteert in het beoogde eindproduct.*

Op dit veld zijn voor Bergambacht de volgende opgaven aan de orde, alle voor wat betreft de samenwerking met andere gemeenten:

- toetsing welstand
- uitvoeren afvalinzameling en -preventie
- uitvoeren integratie- en inburgeringsbeleid
- uitvoeren taken regionale samenwerking (LOK-5)
- handhaven leerplicht en voorkomen voortijdig schoolverlaten
- ontwikkelen en uitvoeren onderwijsachterstandenbeleid
- participeren in Vreemdelingenloket Vlist
- (ontwikkelen en) uitvoeren beleid voor lage inkomens
- uitvoeren bijstandswet
- uitvoeren taken kinderopvang en peuterspeelzalen
- ontwikkelen en uitvoeren personeelsbeleid
- ontwikkelen en uitvoeren ziekteverzuimbeleid.

Over het functioneren van de gemeenten bij het oppakken en uitvoeren van deze opgaven constateren wij het volgende:

Op operationeel niveau vindt voor een behoorlijk aantal onderwerpen intergemeentelijke samenwerking plaats. Bergambacht is in voldoende mate betrokken bij deze samenwerkingsverbanden. Zo zijn er evaluaties gepland voor het welstandstoezicht, het vreemdelingenloket en sociale zaken (projectplan). Een ander voorbeeld is de klanten/contractenraad van NV Cyclus (afvalinzameling), waarin tweemaal per jaar de dagelijkse praktijk besproken wordt.

Zoals ook op veld 2.3 aan de orde is geweest, worden de taken van LOK-5 adequaat ingevuld.

#### Conclusie

Wij concluderen dat de samenwerking op operationeel niveau bijdraagt aan de bestuurskracht. Bij deze samenwerkingsverbanden doen zich geen bijzondere vraagstukken voor en Bergambacht houdt in voldoende mate de vinger aan de pols.

1.1	1.2	1.3	
2.1	2.2	2.3	2.4
	3.2	3.3	3.4

De gemeente voldoet ons inziens *in voldoende mate* aan de normen en criteria voor bestuurskrachtig opereren in haar rol van participant op operationeel niveau.

### Veld 3.4 De gemeente als interne organisatie op operationeel niveau

1.1	1.2	1.3	
2.1	2.2	2.3	2.4
	3.2	3.3	3.4

*Op dit veld gaat het om de uitvoering van de ondersteunende opgaven en het organisatiebeleid.*

Op dit veld zijn voor Bergambacht de volgende opgaven aan de orde:

- uitvoeren WOZ
- ontwikkelen en uitvoeren personeelsbeleid
- ontwikkelen en uitvoeren ziekteverzuimbeleid.

Over het functioneren van de gemeenten bij het oppakken en uitvoeren van deze opgaven constateren wij het volgende:

Bij de uitvoering van de ondersteunende functies zijn geen bijzondere vraagstukken geconstateerd. Voor zover wij hebben kunnen nagaan, worden de taken tijdig en adequaat uitgevoerd.

De gemeente monitort de tevredenheid van burgers over de dienstverlening. Een eerste burgertevredenheidsonderzoek is uitgevoerd in 1999. Eind 2004 is dit onderzoek herhaald. Deze onderzoeken betreffen overigens ook andere onderwerpen dan de dienstverlening. Een vergelijking van de uitkomsten van beide onderzoeken laat ten aanzien van de tevredenheid over de dienstverlening geen grote verschillen zien, waarbij geconcludeerd kan worden dat de dienstverlening 'op peil' is.

#### **Conclusie**

Wij concluderen dat de gemeente haar opgaven op dit veld tijdig oppakt en dat monitoring van de burgertevredenheid plaatsvindt. De gemeente voldoet ons inziens *in voldoende mate* aan de normen en criteria voor bestuurskrachtig opereren in haar rol van interne organisatie op operationeel niveau.

## **Bijlage 1 Opgaven op de velden van de kwaliteitsmatrix**

In het opgavenprofiel gemeente Bergambacht zijn de opgaven genoemd van de gemeente, die als basis dienen voor de bestuurskrachtmeting.

Voor de tweede fase van het onderzoek (de bestuurskrachtbepaling), hebben wij deze opgaven ondergebracht op de velden van de kwaliteitsmatrix (zie hoofdstuk 1 van het concept bestuurskrachtprofiel). Hieronder zijn de opgaven op de velden opgesomd.

### **Veld 1.1 De gemeente als bestuur op strategisch niveau**

Op dit veld heeft de gemeente Bergambacht geen opgaven

### **Veld 1.2 De gemeente als dienstverlener op strategisch niveau**

Op dit veld heeft de gemeente Bergambacht geen opgaven

### **Veld 1.3 De gemeente als participant op strategisch niveau**

Samenwerking

- Samenwerking in K5-verband

### **Veld 2.1 De gemeente als bestuur op tactisch niveau**

Fysieke structuur

- Instandhouden leefbaarheid kernen/voorzieningenniveau
- Voorbereiden nieuwe locatie voor gemeentelijke en bovenlokale diensten

Bouwen en wonen

- Ontwikkelen en uitvoeren volkshuisvestingsbeleid
- (Prestatie)afspraken met woningcorporaties en projectontwikkelaars
- Realiseren wonen-zorg-welzijn voorzieningen

Ruimtelijke ordening en groen

- Behouden en versterken landelijk gebied

Milieu

- Ontwikkelen en uitvoeren energiebeleid



#### Verkeer en vervoer

- Uitvoeren regionale en lokale verkeersprojecten

#### Economie en werkgelegenheid

- Ontwikkelen bedrijventerreinen
- Ondersteunen agrarische sector
- Ontwikkelen recreatieve mogelijkheden
- Versterken detailhandel

#### Kunst en cultuur

- Ondersteunen culturele instellingen

#### Welzijn, zorg, inburgering, sport en recreatie

- Ontwikkelen en uitvoeren jongerenbeleid
- Ontwikkelen en uitvoeren ouderenbeleid
- Ontwikkelen en uitvoeren lokaal gezondheidsbeleid
- Ondersteunen vrijwilligerswerk
- Uitvoeren en herijken subsidiebeleid
- Uitvoeren en actualiseren accommodatie- en sportbeleid
- Versterken bibliotheekwerk

#### Onderwijs

- Handhaven leerplicht en voorkomen voortijdig schoolverlaten
- Ontwikkelen en uitvoeren onderwijsachterstandenbeleid
- Ontwikkelen en uitvoeren beleid onderwijshuisvesting

#### Openbare orde, veiligheid en handhaving

- Voorbereiden integraal veiligheidsbeleid

#### Bestuurlijke aangelegenheden

- Ontwikkelen missie of visie

### **Veld 2.2 De gemeente als dienstverlener op tactisch niveau**

#### Fysieke structuur

- Instandhouden leefbaarheid kernen/voorzieningenniveau
- Voorbereiden nieuwe locatie voor gemeentelijke en bovenlokale diensten

#### Bouwen en wonen

- Ontwikkelen en uitvoeren volkshuisvestingsbeleid
- (Prestatie)afspraken met woningcorporaties en projectontwikkelaars
- Realiseren wonen-zorg-welzijn voorzieningen

#### Ruimtelijke ordening en groen

- Ontwikkelen ruimtelijk beleid / bestemmingplannen
- Behouden en versterken landelijk gebied

#### Milieu

- Uitvoeren vergunningverlening en handhaving
- Uitvoeren afvalinzameling en –preventie
- Ontwikkelen en uitvoeren energiebeleid
- Rioleringsbeleid

#### Verkeer en vervoer

- Uitvoeren regionale en lokale verkeersprojecten
- Instandhouden openbaar vervoer en collectieve vervoersvoorzieningen

#### Economie en werkgelegenheid

- Ontwikkelen bedrijventerreinen
- Ondersteunen agrarische sector
- Ontwikkelen recreatieve mogelijkheden
- Versterken detailhandel

#### Kunst en cultuur

- Ondersteunen culturele instellingen

#### Welzijn, zorg, inburgering, sport en recreatie

- Ontwikkelen en uitvoeren jongerenbeleid
- Ontwikkelen en uitvoeren ouderenbeleid
- Ontwikkelen en uitvoeren lokaal gezondheidsbeleid
- Ondersteunen vrijwilligerswerk
- Uitvoeren en herijken subsidiebeleid
- Uitvoeren en actualiseren accommodatie- en sportbeleid
- Versterken bibliotheekwerk

#### Onderwijs

- Handhaven leerplicht en voorkomen voortijdig schoolverlaten
- Ontwikkelen en uitvoeren onderwijsachterstandenbeleid
- Ontwikkelen en uitvoeren beleid onderwijshuisvesting

#### Burgerzaken

- Voorbereiden heraudit

#### Sociale zaken

- Ontwikkelen en uitvoeren beleid voor lage inkomens
- Uitvoeren bijstandswet
- Uitvoeren WSW en Wvg
- Uitvoeren taken kinderopvang en peuterspeelzalen

#### Openbare orde, veiligheid en handhaving

- Voorbereiden integraal veiligheidsbeleid
- Uitvoeren en versterken brandweezorg en rampenbestrijding
- Uitvoeren en versterken handhavingstaken

#### Bestuurlijke aangelegenheden

- Ontwikkelen missie of visie

### **Veld 2.3 De gemeente als participant op tactisch niveau**

#### Bouwen en wonen

- Regionaal afstemmen volkshuisvestingsbeleid
- Opzetten huisvestingverordening
- Realiseren wonen-zorg-welzijn voorzieningen (voor wat betreft regionale samenwerking Pact van Savelberg)

#### Ruimtelijke ordening en groen

- Ontwikkelen ruimtelijk beleid (voor wat betreft participatie bij bovenlokale planvorming)

#### Milieu

- Uitvoeren afvalinzameling en –preventie (voor wat betreft regionale samenwerking)

#### Economie en werkgelegenheid

- Voorbereiden regionale ontwikkelingsmaatschappij ROM-K
- Ontwikkelen recreatieve mogelijkheden (voor wat betreft regionale samenwerking)

#### Verkeer en vervoer

- Uitvoeren regionale verkeersprojecten
- Instandhouden openbaar vervoer en collectieve vervoersvoorzieningen

#### Welzijn, zorg, inburgering, sport en recreatie

- Ontwikkelen en uitvoeren jongerenbeleid (voor wat betreft de regionale samenwerking)

#### Onderwijs

- Uitvoeren taken regionale samenwerking (LOK-5)

#### Sociale Zaken

- Ontwikkelen en uitvoeren beleid voor lage inkomens (voor wat betreft de regionale samenwerking)
- Uitvoeren bijstandswet (voor wat betreft de regionale samenwerking)

#### Openbare orde, veiligheid en handhaving

- Voorbereiden integraal veiligheidsbeleid (voor wat betreft de regionale samenwerking)
- Versterken brandweezorg en rampenbestrijding (voor wat betreft de regionale samenwerking)
- Uitvoeren en versterken handhavingstaken (voor wat betreft de regionale samenwerking)

#### Samenwerking

- Samenwerking in K5-verband
- Samenwerking in Midden-Holland (ISHM)

#### Bedrijfsvoering

- Ontwikkelen en uitvoeren personeelsbeleid (voor wat betreft de regionale samenwerking)
- Ontwikkelen en uitvoeren ziekteverzuimbeleid (voor wat betreft de regionale samenwerking)
- Deelname aan regionale samenwerking ICT

### **Veld 2.4 De gemeente als interne organisatie op tactisch niveau**

#### Bestuurlijke aangelegenheden

- Verder ontwikkelen dualisme / bestuurlijke vernieuwing
- Uitvoeren communicatiebeleid

#### Financiën

- Bewaken financiële positie

#### Bedrijfsvoering

- Organisatieontwikkeling en personeelsformatie
- Ontwikkelen en uitvoeren personeelsbeleid
- Ontwikkelen en uitvoeren ziekteverzuimbeleid
- Verder versterken planning en control
- Opstellen Documentenstructuurplan

### **Veld 3.2 De gemeente als dienstverlener op operationeel niveau**

#### Bouwen en wonen

- Toetsing welstand

#### Milieu

- Rioleringsbeleid

#### Verkeer en vervoer

- Beheer en onderhoud infrastructuur

#### Welzijn, zorg, inburgering, sport en recreatie

- Uitvoeren integratie- en inburgeringsbeleid
- Uitvoeren en actualiseren accommodatie- en sportbeleid

#### Onderwijs

- Ontwikkelen en uitvoeren beleid onderwijshuisvesting

#### Burgerzaken

- Voorbereiden heraudit
- Participeren in Vreemdelingenloket Vlist

#### Sociale Zaken

- (Ontwikkelen en) uitvoeren beleid voor lage inkomens
- Uitvoeren bijstandswet
- Uitvoeren taken kinderopvang en peuterspeelzalen

#### Bestuurlijke aangelegenheden

- Verbeteren burgertevredenheid

### **Veld 3.3 De gemeente als participant op operationeel niveau**

#### Bouwen en wonen

- Toetsing welstand

#### Milieu

- Uitvoeren afvalinzameling en -preventie

#### Welzijn, zorg, inburgering, sport en recreatie

- Uitvoeren integratie- en inburgeringsbeleid

#### Onderwijs

- Uitvoeren taken regionale samenwerking (LOK-5)
- Handhaven leerplicht en voorkomen voortijdig schoolverlaten
- Ontwikkelen en uitvoeren onderwijsachterstandenbeleid

#### Burgerzaken

- Participeren in Vreemdelingenloket Vlist

#### Sociale Zaken

- (Ontwikkelen en) uitvoeren beleid voor lage inkomens
- Uitvoeren bijstandswet
- Uitvoeren taken kinderopvang en peuterspeelzalen

#### Bedrijfsvoering

- Ontwikkelen en uitvoeren personeelsbeleid
- Ontwikkelen en uitvoeren ziekteverzuimbeleid

### **Veld 3.4 De gemeente als interne organisatie op operationeel niveau**

#### Financiën

- Uitvoeren WOZ

#### Bedrijfsvoering

- Ontwikkelen en uitvoeren personeelsbeleid
- Ontwikkelen en uitvoeren ziekteverzuimbeleid

## Bijlage 2 Normen en criteria voor de bestuurskrachtmeting

Voor de bestuurskrachtmeting wordt als 'meetlat' een vooraf vastgesteld kader van normen en criteria gebruikt. Voor de bestuurskrachtmeting van de gemeenten in de Krimpenerwaard wordt het normenkader gebruikt, dat de provincie Zuid-Holland heeft opgesteld in de nota 'Grensverkenkend en grensverleggend' (2002).<sup>8</sup>

Voor de toepassing van dit normenkader in de bestuurskrachtmetingen van de K5-gemeenten, hebben wij twee bewerkingen toegepast:

### 1 Verdeling over de velden van de kwaliteitsmatrix

Niet alle normen en criteria gelden voor alle gemeentelijke opgaven. Sommige normen zijn bijvoorbeeld gericht op interactie met burgers en andere overheden, deze zijn bijvoorbeeld niet van toepassing voor opgaven die voortkomen vanuit de bedrijfsvoering of de interne organisatie. Andere normen betreffen bijvoorbeeld enkel de beleidsmatige opgaven en niet de operationele taakuitoefening.

Daarom hebben wij de normen en criteria verdeeld over de verschillende velden van de kwaliteitsmatrix. Op deze manier worden alle opgaven (die eveneens over de velden zijn verdeeld) op relevante criteria beoordeeld. In de onderstaande weergave is voor elk criterium aangegeven, op welk veld dit aan de orde is.

### 2 Indeling naar bestuurskrachtbegrippen

Om het normenkader overzichtelijker te presenteren, hebben wij de normen en criteria geclusterd naar acht begrippen, die voor de gemeente verschillende aspecten van bestuurskracht definiëren.

- interactiviteit: bereikbaarheid, zichtbaarheid en uitwisseling met betrokkenen
- betrouwbaarheid: het objectief, controleerbaar, openbaar, tijdig, integer en juridisch juist uitvoeren van opgaven
- consistentie: het eenduidig en integraal formuleren van beleid en het handelen daarnaar
- democratische legitimering: de betrokkenheid van de bestuursorganen bij besluitvorming en het provinciaal handelen
- pro-activiteit: de actieve, initiërende en stimulerende inzet

---

<sup>8</sup> Het normenkader is opgebouwd uit normen en criteria. De normen zijn (zowel in 'Grensverkenkend en grensverleggend' als in de onderstaande weergave) weergegeven in regels waarvoor geen opsommingstekens zijn geplaatst. Elke norm is uitgewerkt in één of meerdere criteria, waarvoor opsommingstekens zijn geplaatst.

- slagvaardigheid: het draagvlak, de daadkracht en de inzet van middelen voor het realiseren van de opgaven
- transparantie: de visievorming, monitoring en informatievergaring
- zelfstandigheid: de inbreng en inzet in samenwerkingsverbanden.

Voor de inhoud van de normen en criteria heeft die clustering geen gevolgen.

Hieronder geven wij weer welke normen en criteria gelden voor het bestuurskrachtonderzoek. Deze zijn weergegeven per rol (kolom) van de kwaliteitsmatrix. Achter ieder criterium staat tussen haakjes vermeld voor welke velden van die kolom de norm geldt.

## 1 De gemeente als bestuur

### **Betrouwbaarheid**

Er moet sprake zijn van voldoende afstand tussen de gemeente en de burgers uit het oogpunt van het waarborgen van objectiviteit, controleerbaarheid en openbaarheid (veld 1.1, 2.1).

### **Consistentie**

De gemeente realiseert eenheid van beleid.

- De gemeente richt zich op eenduidigheid in optreden naar buiten ten aanzien van besluitvorming (veld 1.1, 2.1).

### **Democratische legitimering**

Burgemeester en wethouders dragen zorg voor toezicht op de uitvoering van en communicatie over het beleid.

- Het zwaartepunt ligt niet bij de burgemeester alleen, maar is gelijkelijk verdeeld over alle leden van het College van Burgemeester en Wethouders (veld 1.1, 2.1).
- Burgemeester en wethouders hebben een goede relatie met de raad (veld 1.1, 2.1).
- Burgemeester en wethouders bevorderen een tijdige agendering van en beslissingen over belangrijke vraagstukken (veld 1.1, 2.1).

### **Interactiviteit**

De gemeente moet zichtbaar zijn in de samenleving en stelt zich daarbij op in dienst van de lokale samenleving.

- De gemeente moet toegankelijk, flexibel en aanspreekbaar zijn voor de burgers (veld 1.1, 2.1)
- Het gemeentebestuur moet herkenbaar zijn voor de burgers (veld 1.1, 2.1).



### **Pro-activiteit**

De gemeente stelt zich pro-actief op.

- De gemeente inventariseert regelmatig de wensen en behoeften van de burgers, maatschappelijke organisaties en bedrijven en houdt daar rekening mee bij de beleidsvorming (veld 1.1, 2.1)

### **Slagvaardigheid**

De gemeente heeft helder in beeld wat de consequenties van haar beleid zijn.

- De gemeente heeft de consequenties vertaald in inhoudelijke haalbaarheid inclusief het bestuurlijke en maatschappelijke draagvlak (veld 1.1, 2.1).
- De gemeente is bestuurlijk in staat om zelfstandig de taken te vervullen (veld 1.1 en 2.1).

De gemeente heeft een daadkrachtig bestuur.

- De gemeente reageert slagvaardig en alert op externe ontwikkelingen, waaronder crises (veld 1.1, 2.1).

Het gemeentebestuur creëert draagvlak voor bestuur en beleid.

- Het voorgenomen beleid wordt door de gemeente getoetst op draagvlak in de samenleving en waar nodig neemt de gemeente initiatieven om dat draagvlak te vergroten (veld 1.1, 2.1).
- De gemeente weet om te gaan met belangentegenstellingen, weerstanden en hindermachten en beschikt daartoe over de nodige strategische en tactische vermogens (veld 1.1, 2.1).

### **Transparantie**

De gemeente houdt zichzelf periodiek een spiegel voor en formuleert mede op basis daarvan een korte- en langetermijnvisie.

- De gemeente verzamelt informatie over toekomstige ontwikkelingen en vormt zich op basis daarvan zo mogelijk een visie voor de lange termijn (ten minste tien jaar) (veld 1.1).
- De gemeente verzamelt informatie over toekomstige ontwikkelingen en vormt zich op basis daarvan een visie voor de korte termijn (vier jaar) (veld 2.1).
- De gemeente toetst regelmatig de voortgang en effectiviteit van het beleid (veld 1.1, 2.1).

## 2 De gemeente als dienstverlener

### Betrouwbaarheid

- De gemeente pakt de taken tijdig op (veld 1.2, 2.2, 3.2).
- De gemeente voldoet aan wet- en regelgeving (veld 1.2, 2.2, 3.2).

### Consistentie

De gemeente realiseert eenheid van beleid.

- De gemeente richt zich op integraal beleid, hetgeen wil zeggen dat de gemeente haar taken in hun onderlinge samenhang heeft benaderd (veld 1.2, 2.2).

### Democratische legitimering

- Burgemeester en wethouders hebben regie over het ambtelijk apparaat (veld 1.2, 2.2).

### Interactiviteit

De gemeente moet zichtbaar zijn in de samenleving en stelt zich daarbij op in dienst van de lokale samenleving.

- De gemeente moet toegankelijk, flexibel en aanspreekbaar zijn voor de burgers (veld 1.2, 2.2, 3.2).

### Pro-activiteit

De gemeente stelt zich pro-actief op.

- De gemeente trekt haar eigen plan (veld 1.2, 2.2).
- De gemeente initieert en stimuleert ontwikkelingen (veld 1.2, 2.2).

### Slagvaardigheid

De gemeente weet wat zij wil doen en moet doen.

- De gemeente heeft haar taken en beschikbare middelen in beeld (veld 1.2, 2.2, 3.2).
- De gemeente zet de beschikbare middelen adequaat in voor het vervullen van haar taken (veld 1.2, 2.2, 3.2).
- Indien het met de beschikbare middelen niet mogelijk is alle taken te vervullen, moet zij de prioriteiten helder en ondubbelzinnig geformuleerd hebben. Deze prioriteitenstelling moet gebaseerd zijn op realistische uitgangspunten en haalbare doelstellingen en moet voorzien zijn van een tijdpad (veld 1.2, 2.2).

De gemeente heeft helder in beeld wat de consequenties van haar beleid zijn.

- De gemeente heeft de taken vertaald naar consequenties, waarmee duidelijk wordt dat er geen sprake is van woorden maar daden (veld 1.2, 2.2, 3.2).

- De gemeente heeft die consequenties vertaald in personele inzet, inzet van financiële middelen, inhoudelijke haalbaarheid (inclusief draagvlak) en een meerjarenplanning (veld 1.2, 2.2).
- De gemeente weet op welke onderwerpen de personele capaciteit ontoereikend is. In die situatie stelt de gemeente heldere en verantwoorde prioriteiten voor de inzet van de beschikbare capaciteit (veld 1.2, 2.2, 3.2).
- Voor belangrijke opgaven beschikt de gemeente zelf over de ambtelijke capaciteit voor de beleidsvoorbereiding. In uitzonderingsgevallen kunnen delen van de beleidsvoorbereiding worden opgedragen aan derden (veld 1.2, 2.2).
- Voor andere (dan belangrijke) opgaven mag de gemeente de beleidsvoorbereiding opdragen aan derden, op voorwaarde dat de gemeente zelf de regie op de beleidsvoorbereiding blijft houden (veld 1.2, 2.2).
- De gemeente is in staat de adviezen van externen van een eigen inhoudelijk waardeoordeel te voorzien (veld 1.2, 2.2).
- De gemeente beschikt over voldoende financiële middelen om de opgaven te vervullen (veld 1.2, 2.2, 3.2).
- De financiële levensvatbaarheid van de gemeente mag niet onder permanente druk staan (veld 1.2, 2.2).
- De gemeente heeft voldoende financieel-economisch weerstandsvermogen (veld 1.2, 2.2).
- De gemeente realiseert een evenwicht tussen het kostenniveau en het voorzieningenpakket (veld 1.2, 2.2).

### **Transparantie**

De gemeente houdt zichzelf periodiek een spiegel voor en formuleert mede op basis daarvan een korte- en langetermijnvisie.

- De gemeente verzamelt informatie over toekomstige ontwikkelingen en vormt zich op basis daarvan zo mogelijk een visie voor de lange termijn (ten minste tien jaar) (veld 1.2).
- De gemeente verzamelt informatie over toekomstige ontwikkelingen en vormt zich op basis daarvan een visie voor de korte termijn (vier jaar) en vertaalt deze door in concreet beleid (veld 2.2).
- De gemeente toetst regelmatig de voortgang en effectiviteit van het beleid (veld 1.2, 2.2).
- De gemeente verzamelt periodiek gegevens over kwaliteit, effectiviteit en efficiency van haar functioneren en gaat vervolgens na of met gerichte acties verbetering mogelijk is (veld 2.2, 3.2).

### **Zelfstandigheid**

De gemeente is primair verantwoordelijk en bestuurlijk, ambtelijk en financieel in staat om nu en in de toekomst zelfstandig het eigen takenpakket uit te voeren.

- De gemeente is niet te zeer afhankelijk van intergemeentelijke samenwerkingsverbanden (veld 1.2, 2.2).
- Samenwerking en uitbesteding mogen geen afbreuk doen aan de gemeentelijke regierol (veld 1.2, 2.2).

## **3 De gemeente als participant in het openbaar bestuur**

### **Consistentie**

De gemeente realiseert eenheid van beleid.

- De gemeente richt zich op regionale afstemming van beleid bij vraagstukken met een bovenlokale dimensie (veld 1.3, 2.3).

### **Slagvaardigheid**

De gemeente heeft helder in beeld wat de consequenties van haar beleid zijn.

- De gemeente heeft de consequenties vertaald in inhoudelijke haalbaarheid inclusief het bestuurlijke en maatschappelijke draagvlak (veld 1.3, 2.3).
- De gemeente is waar nodig in staat en bereid om aanvullende financiële maatregelen te treffen (onderhandelingspositie) (veld 1.3, 2.3, 3.3).

### **Transparantie**

De gemeente houdt zichzelf periodiek een spiegel voor en formuleert mede op basis daarvan een korte- en langetermijnvisie.

- De gemeente verzamelt informatie over toekomstige ontwikkelingen en vormt zich op basis daarvan zo mogelijk een visie voor de lange termijn (ten minste tien jaar) (veld 1.3).
- De gemeente verzamelt informatie over toekomstige ontwikkelingen en vormt zich op basis daarvan een visie voor de korte termijn (vier jaar) (veld 2.3).

### **Zelfstandigheid**

De gemeente is primair verantwoordelijk en bestuurlijk, ambtelijk en financieel in staat om nu en in de toekomst zelfstandig het eigen takenpakket uit te voeren.

- De gemeente is in staat om samen te werken en draagt daar actief aan bij (veld 1.3, 2.3, 3.3).
- Bij samenwerking behoudt de gemeente de beleidsbeslissende verantwoordelijkheid (veld 1.3, 2.3).

- Samenwerking en uitbesteding mogen geen afbreuk doen aan de gemeentelijke regierol (veld 1.3, 2.3).
- De gemeente is bij samenwerking in staat om gezamenlijk de regie te voeren bij het oppakken van regionale opgaven (veld 1.3, 2.3).
- De gemeente kan als een volwaardige partner optreden bij het leveren van tegenspel aan en samenspel met andere overheden en organisaties (veld 1.3, 2.3, 3.3).
- De gemeente is niet te zeer afhankelijk van intergemeentelijke samenwerkingsverbanden (veld 1.3, 2.3).

#### **4 De gemeente als interne organisatie**

##### **Interactiviteit**

De gemeente moet zichtbaar zijn in de samenleving en stelt zich daarbij op in dienst van de lokale samenleving.

- Iedere burger kan bij de gemeente die gegevens vinden, die hij of zij nodig heeft om deel te nemen aan de (lokale) samenleving<sup>1</sup> (veld 2.4, 3.4).
- De gemeente zet zich in om de interactie tussen de gemeente en de burgers te vergroten<sup>1</sup> (veld 2.4).

##### **Transparantie**

De gemeente houdt zichzelf periodiek een spiegel voor en formuleert mede op basis daarvan een korte- en langetermijnvisie.

- De gemeente vertaalt de visie voor de korte termijn (gebaseerd op door de gemeente verzamelde informatie over toekomstige ontwikkelingen) in concreet beleid (veld 2.4).
- De gemeente verzamelt periodiek gegevens over kwaliteit, effectiviteit en efficiency van haar functioneren en gaat vervolgens na of met gerichte acties verbetering mogelijk is (veld 2.4, 3.4).

##### **Zelfstandigheid**

De gemeente is ambtelijk en financieel in staat om zelfstandig de taken te vervullen.

- De gemeente is waar nodig in staat en bereid om aanvullende financiële maatregelen te treffen (veld 2.4, 3.4).

---

<sup>1</sup> In de oorspronkelijke formulering van het normenkader is hieraan toegevoegd: 'via de interactieve website'. Dit is niet overgenomen in de bestuurskrachtmeting, omdat dit de formulering is van een opgave en niet van een norm.

### **Slagvaardigheid**

De gemeente heeft helder in beeld wat de consequenties zijn van haar beleid.

- De gemeente is in staat kwantitatief en kwalitatief voldoende personeel aan te trekken voor zowel de uitvoerende als de plannende, sturende en verdelende taken (veld 2.4).
- De gemeente heeft voldoende personele capaciteit om de opgaven en de daarbij behorende consequenties op te pakken en te vervullen (veld 2.4, 3.4).
- Er blijven geen zaken liggen als gevolg van een te krappe bezetting of het uitvallen van medewerkers (veld 2.4, 3.4).
- De gemeente beschikt over voldoende financiële middelen om de opgaven te vervullen (veld 2.4, 3.4).
- Indien de financiële ruimte onvoldoende is om de opgaven te vervullen, stelt de gemeente heldere en verantwoorde prioriteiten voor de inzet van de beschikbare middelen (veld 2.4).