

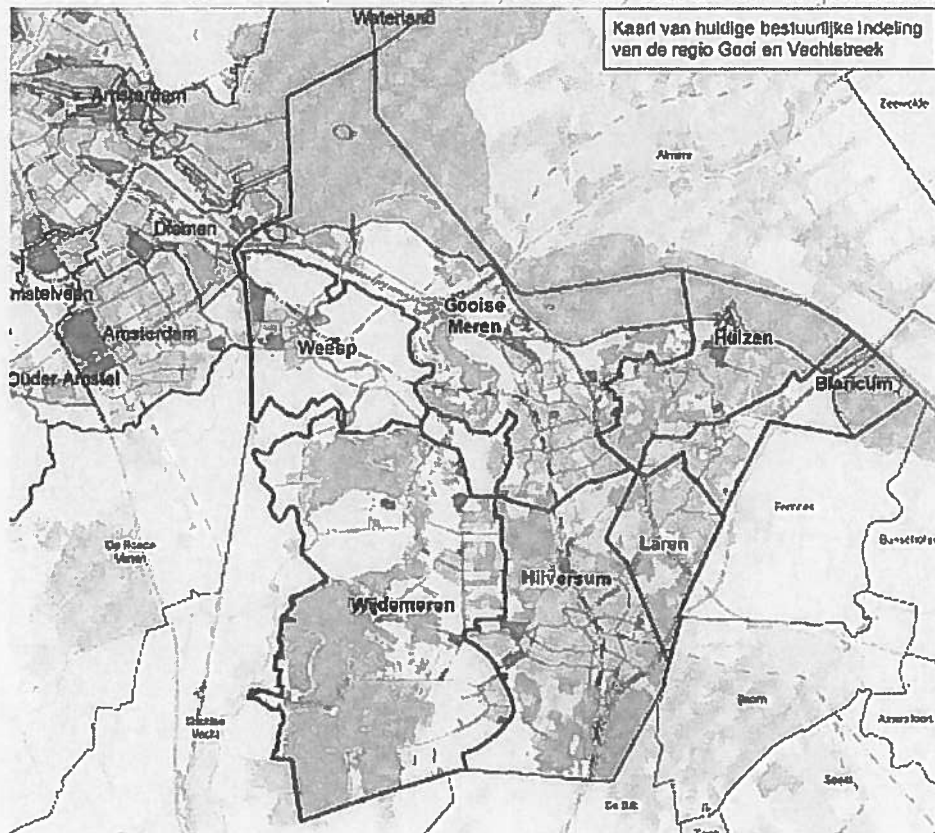
860745/863809

**Deloitte.**

**NH** Provincie  
Noord-Holland

# Offerte aan GS provincie Noord-Holland Bestuurskrachtonderzoek Regio Gooi- en Vechtstreek

Gemeenten Blaricum, Hilversum, Huizen, Laren en Wijdemeren



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

---

# Inhoudsopgave

---

1.	Inleiding	3
2.	Visie op de opdracht	7
3.	Plan van Aanpak	11
4.	Onderzoeksteam en CV's	19
5.	Planning, inzet en kosten	23
6.	Afsluitende bepalingen	25
	Bijlage A – CV's	26
	Bijlage B – Selectie van relevante referenties	31
	Bijlage C – Brieven gemeenten Wijdemeeren en Laren	36

---

# 1. Inleiding

In dit hoofdstuk beschrijven wij de achtergrond en onderzoeksvragen voor de opdracht.

## Achtergrond

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

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

Naast bovengenoemde eerste stap voor de korte termijn is en blijft ook de rest van de regio in beweging waar het gaat om het zoeken naar en versterken van de samenwerking. In april 2014 kwamen de Verkenners Jansen en Te Grotenhuis in opdracht van GS met hun advies "Gooi en Vechtstreek: regio met een plus!" over de bestuurlijke toekomst van de Gooi en Vechtstreek. Dit advies bevatte de richting voor bestuurlijke bundeling in drie blokken (fusie Gooise Meren, Weesp met Wijdmeren en mogelijk Hilversum, en Huizen met Blaricum, Eemnes en Laren, de zogenaamde BEL-combinatie), het advies om als regio een inhoudelijke visie te bepalen en het advies om de tussenresultaten eind 2015- begin 2016 via een bestuurskrachtmeting te beoordelen.

GS hebben de adviezen van de Verkenners grotendeels overgenomen. In januari 2015 hebben GS hun adviesproject over de bestuurlijke toekomst van de Gooi en Vechtstreek op middellange termijn – als aanvulling op het GS advies van 5 november 2013 – aan de Minister gezonden. Daarin geven GS aan dat zij medio 2016 een bestuurskrachtmeting willen laten uitvoeren (met uitzondering van de nieuwe gemeente Gooise Meren). GS heeft mede aan Deloitte verzocht een offerte uit te brengen, aan welk verzoek wij graag voldoen.

## *Doel van het onderzoek*

De bestuurskrachtmeting moet inzicht geven op basis waarvan kan worden besloten welke vervolgstappen in de bestuurlijke inrichting van de regio zijn te nemen:

"In de Gooi en Vechtstreek gaat de bestuurskrachtmeting niet strikt om de vraag of en hoe de betreffende gemeente in staat is zelfstandig haar wettelijke taken uit te voeren. Het accent ligt daarnaast op (het effect van) de samenwerking tussen gemeenten en het beantwoorden van de vraag wat de volgende stap moet zijn in de bestuurlijke herinrichting van de Gooi en Vechtstreek met het oog op regionaal optreden en maatschappelijk rendement."



### Het resultaat

Het te verrichten onderzoek en het op te stellen rapport zal voldoende scherp te in de conclusies en aanbevelingen bevatten voor GS en gemeenten om daarna de benodigde vervolgstappen ter versterking van de bestuurskracht te kunnen zetten. Van belang vinden GS in ieder geval dat de bestuurskrachtonderzoeken per blok gemeenten (Wijdmeren en Hilversum resp. Huizen, Blaricum en Laren) in dezelfde periode worden gedaan. De gemeente Weesp maakt geen onderdeel uit van de opdracht. De gemeente Weesp neemt namelijk haar bestuurskrachtonderzoek zelf ter hand en zal hiervoor ook formeel opdrachtgever zijn. Weesp wil in het onderzoek meerdere opties voor versterking van haar bestuurskracht laten onderzoeken. De planning van Weesp is erop gericht in oktober 2016 conclusies te trekken uit haar onderzoek. GS vinden het van belang dat deze planning wordt gehaald om het mogelijk te maken om de resultaten en conclusies in totaliteit te bezien en te bespreken in het najaar van 2016.

Wij zullen een rapportage opleveren waarin voor vijf individuele gemeenten wordt gerapporteerd over de bestuurskracht, voortkomend uit een analyse van een zelfbeeld, een omgevingsbeeld en een professioneel beeld van de huidige en toekomstige bestuurskracht. Daarnaast zal aangegeven worden hoe de positie van de betreffende gemeenten in de regio Gooi- en Vechtstreek is en hoe de bestuurskracht van de regio als geheel er voor staat. Op basis daarvan komen varianten van samenwerking en fusie aan de orde. Ook zullen aanbevelingen in het rapport worden opgenomen, waaronder concrete vervolgstappen en een advies over de wijze van implementatie van de aanbevelingen.

### Onderzoeksvragen

Onderstaande vraagstelling is afgestemd tussen GS en de vijf gemeenten.

1. Het onderzoeksbureau beschrijft het toetsingskader dat dit onderzoek hanteert voor de beoordeling van de bestuurskracht van de gemeente.
2. Hoe staat het met de bestuurskracht van de gemeente? Is de gemeente in staat tot:
  - het adequaat uitvoeren van wettelijke taken;
  - het naar behoren bijdragen aan de regionale opgaven zoals geformuleerd in de eerdere rapporten van Winsemius (2013) en Jansen en Te Grotenhuis (2014);
  - het omzetten van lokale wensen in eigen ambities en deze realiseren;
  - het inspelen op wensen en ambities van andere overheden; en
  - het effectief en efficiënt organiseren van de uitvoering van al haar taken en er regie op houden.

Welke eisen stellen bovenstaande taken en opgaven aan de ambtelijke organisatie en het bestuur van de gemeente en wat zijn dan thans de sterkten en zwakten van ambtelijke organisatie en bestuur?

3. Levert een eventuele herindeling van de gemeenten Hilversum, Wijdmeren en Weesp voldoende bestuurskracht in de uitoefening van intergemeentelijke taken op en draagt die bij aan de bovenlokale en regionale ontwikkeling in de Gooi en Vechtstreek?
  - a. Wat betekent deze eventuele herindeling voor het bestuurlijk optreden van de Gooi en Vechtstreek als geheel?
  - b. Wat zijn andere opties voor versterking van de bestuurskracht van deze drie gemeenten (qua vorm en qua partners) en hoe realistisch, passend en toekomstbestendig zijn deze?

Hierbij moet specifiek gekeken worden naar een toekomstbestendige en op afzienbare termijn haalbare oplossing voor de gemeente Weesp, aangezien GS hebben aangegeven in het advies aan de Minister d.d. januari 2015 dat dit wordt bepaald na de uitkomsten van het bestuurskrachtonderzoek.

- c. Levert een eventuele herindeling van de gemeenten Hilversum en Wijdemeren voldoende bestuurskracht in de uitoefening van intergemeentelijke taken op en draagt die bij aan de bovenlokale en regionale ontwikkeling in de Gooi en Vechtstreek?
4. Levert de huidige samenwerking tussen de gemeenten Huizen, Blaricum, Eemnes en Laren en het huidige functioneren van de BEL-combinatie voldoende bestuurskracht in de uitoefening van intergemeentelijke taken op en draagt die bij aan de bovenlokale en regionale ontwikkeling in de Gooi en Vechtstreek?
  - a. Wat betekent deze samenwerking voor het bestuurlijk optreden van de Gooi en Vechtstreek als geheel?
  - b. Levert een doorontwikkeling van de BEL-combinatie richting een herindeling voldoende bestuurskracht op voor de gemeenten zelf en voor de regio als geheel? Hierbij wordt onderzocht wat de consequenties zijn voor de BEL-combinatie bij herindeling zonder deelname van Eemnes respectievelijk wat de consequenties zijn voor de provincies Noord-Holland en Utrecht als Eemnes wel fuseert met Blaricum en Laren.
  - c. Levert een doorontwikkeling van de samenwerking tussen de BEL-combinatie (al dan niet met Eemnes) en Huizen voldoende bestuurskracht op voor de gemeenten zelf en voor de regio? Hierbij wordt in ieder geval het model Ten Boer-Groningen en een herindeling onderzocht.
  - d. Zijn er voor de gemeenten Blaricum, Laren en Huizen nog andere opties voor versterking van de bestuurskracht (qua vorm en qua partners) en hoe realistisch, passend en toekomstbestendig zijn deze?
5. Concluderend: Wat moet(en) de volgende stap/stappen zijn in de bestuurlijke herinrichting van de Gooi en Vechtstreek? Hierbij moet worden geadviseerd over de daadwerkelijke implementatie van deze stappen.

#### Aanvullende vragen

Gemeente Wijdemeren en gemeente Laren hebben aanvullende vragen gesteld ten behoeve van het onderzoek. De brieven waarin deze vragen zijn gesteld zijn opgenomen in bijlage C. De aanvullende vragen nemen wij mee in het onderzoek.

#### Scope

De scope van het onderzoek omvat primair de gemeenten Blaricum, Laren, Huizen, Hilversum en Wijdemeren. Los daarvan voert parallel aan dit onderzoek de gemeente Weesp ook een bestuurskrachtonderzoek uit. Bovenstaande vragen zijn ook onderdeel van het bestuurskrachtonderzoek van de gemeente Weesp zodat de GS dat onderzoek straks ook kunnen meewegen in de besluitvorming tot het zetten van nadere stappen. GS zijn formeel opdrachtgever van het bestuurskrachtonderzoek in de vijf gemeenten en voor het bestuurskrachtonderzoek van de gemeente Weesp hebben GS subsidie verleend (onder voorwaarden). Ook met name de bovenlokale en regionale ontwikkelingen in de Gooi en Vechtstreek dienen in het onderzoek betrokken te worden.

### **Randvoorwaarden**

In het offerteverzoek is opgenomen dat GS denken aan een bestuurlijke begeleidingscommissie waarin vertegenwoordigers van GS en de vijf betrokken gemeenten zitting hebben. Wij geven in deze offerte aan hoe wij de verhouding zien tussen ons onderzoeksteam en deze breed gedragen begeleidingscommissie.

## 2. Visie op de opdracht

In dit hoofdstuk geven wij onze visie op het door u voorgelegde vraagstuk. In deze visie combineren wij de ervaringen van het onderzoeksteam met bestuurskrachtonderzoek en gemeentelijke samenwerking/herindeling met de achtergrond van de vraagstelling.

### Onze visie op bestuurskrachtonderzoek

Bestuurskracht is in eenvoudige termen te definiëren als het vermogen van een bestuur om de bestuurlijke opgaven te kunnen realiseren. Door ontwikkelingen van binnenuit en van buitenaf hebben gemeenten, ongeacht de schaalgrootte voortdurend te maken met nieuwe opgaven. Daarbij is de vraag relevant of en in hoeverre gemeenten in staat zijn deze nu én in de toekomst adequaat tegemoet te treden. De scope van bestuurskracht betreft niet alleen de gemeente zelf. Veel opgaven, bijvoorbeeld op ruimtelijk, economisch, sociaal-maatschappelijk en cultureel terrein, overstijgen het lokale niveau en dienen op (boven-)regionaal terrein te worden opgepakt en gerealiseerd. Met name de regionale opgaven vormen de aanleiding voor het onderzoek in de Gooi- en Vechtstreek.

In onze visie is bestuurskrachtonderzoek een belangrijk instrument om vanuit een integraal perspectief, met andere samenwerkingspartners, te kijken naar het bestuurlijke vermogen op lokaal en regionaal niveau om de huidige en toekomstige opgaven te kunnen realiseren. De uitkomsten van een bestuurskrachtonderzoek zien wij als een (ontwikkel) assessment: de resultaten geven individuele gemeenten en de regio inzicht in hun bestuurskracht en de mogelijkheden ter versterking daarvan. Wij gaan hierbij uit van uitdagingen, die wij helder en concreet benoemen, dat geldt uiteraard ook voor de positieve punten. Deze aanpak geeft gemeenten de ruimte én de verantwoordelijkheid het eigen (en gezamenlijke) ontwikkelproces naar meer bestuurskracht vorm te geven. Dat geldt juist ook voor het regionale en gewestelijke niveau.

### Succesfactoren voor het uitvoeren van bestuurskrachtonderzoek

Wij zien drie kritische succesfactoren bij het uitvoeren van bestuurskrachtonderzoek:

- 1) maatwerk voor de specifieke situatie van de individuele gemeenten en de regio;
- 2) een integraal referentiekader dat alle relevante elementen voor de bepaling van bestuurskracht bevat; en
- 3) een zorgvuldig en goed georganiseerd onderzoeksproces.

### Maatwerk

Onderzoek naar bestuurskracht van een gemeente is maatwerk. De visie en ambities van gemeenten verschillen en daarmee ook de daarmee samenhangende eisen aan bestuurskracht. Het is dan ook belangrijk om de specifieke situatie in een gemeente te begrijpen. Dat geldt niet alleen voor de lokale visie op de huidige en toekomstige inhoudelijke opgaven, maar ook voor de maatschappelijke en economische context van een gemeente.

Ook voor de regionale bestuurskracht geldt dat de specifieke regionale opgaven (huidig en toekomstig) en context leidend zijn voor het bepalen van de bestuurskracht. In de rapportage van Jansen en Te Grotenhuis (2014) worden de regionale uitdagingen voor de Gooi- en Vechtstreek beschreven. De ligging ten opzichte van Amsterdam en Utrecht vraagt om een krachtige regio die in staat is mee te beslissen over de toekomst van het gebied. Daarvoor is het noodzakelijk dat de regio bepaalt welke kant het op wil.

De specifieke lokale en regionale opgaven en context bieden als zodanig ook de handvatten voor de verkenning van de daarbij passende opties voor bestuurlijke zelfstandigheid, samenwerking of fusie.

Dit impliceert ook dat, naast de evaluatie van de in de vraagstelling genoemde opties aan de onderzoeksresultaten, ook verkend wordt of andere opties voor samenwerking of fusie (betere) kansen bieden.

### Integraal referentiekader

Bij de start van het onderzoek stellen wij een uitgewerkt referentiekader op voor het bepalen van de bestuurskracht en de toekomstbestendigheid daarvan. In onderstaande figuur is weergegeven welke aspecten het referentiekader minimaal zal moeten bevatten:

Raamwerk voor het loetsingskader van de lokale bestuurskracht	
Gemeente als lokaal bestuur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• het vermogen om een eigen (toekomst)visie te formuleren, toekomstige ontwikkelingen te identificeren, hiernaar te prioriteren en deze te realiseren</li> <li>• het vermogen om nieuwe wetgeving te implementeren</li> </ul>
Gemeente als dienstverlener	<ul style="list-style-type: none"> <li>• het vermogen om de diensten binnen de daarvoor vastgestelde wettelijke of lokale (service)normen te realiseren</li> </ul>
Gemeente als partner	<ul style="list-style-type: none"> <li>• het vermogen om effectief samen te werken met andere overheden, bedrijven, instellingen en burgers op lokaal, regionaal en boven-regionaal niveau bij de totstandkoming en uitvoering van beleid.</li> </ul>
Gemeente als organisatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• het vermogen om de opgaven te bekostigen</li> <li>• Het vermogen om een goed plannig &amp; control proces te organiseren</li> <li>• Het vermogen om de organisatie te efficiënt en effectief te richten naar de opgaven van de gemeente.</li> </ul>

Bij het bepalen van de lokale bestuurskracht van een gemeente worden bovengenoemde aspecten geëvalueerd. Zoals hierboven is benoemd, is de lokale visie en context hierbij een uitgangspunt. Wij stellen voor de evaluatie plaats te laten vinden over de periode 2014-2016 en de nu bekende toekomstige ontwikkelingen.

Ook voor de regionale bestuurskracht stellen wij een referentiekader op. Dit referentiekader gaat (voorlopig) uit van de bestuurlijke opgaven van de Gooi- en Vechtstreek zoals beschreven in de rapportage van Jansen en Te Grotenhuis (2014). In het onderzoek naar de regionale bestuurskracht zullen op grond daarvan drie vragen centraal staan in het referentiekader:

1. In hoeverre wordt het regionale opgavenprofiel gedeeld door de gemeentebesturen? Zijn er daarnaast recente ontwikkelingen die aanleiding zijn om dit opgavenprofiel aan te passen?
2. Welke resultaten zijn in de periode 2014 – 2016 behaald door de gemeentebesturen op de in dit profiel aangegeven terreinen?
3. Zijn de bestuurlijke randvoorwaarden voor het behalen van resultaten in de toekomst aanwezig?
  - Concrete en gedeelde samenwerkingsagenda
  - Verankering in reguliere sturings- en beheersingsinstrumenten (begrotingen, meerjarenplannen e d )
  - Een adequate en gedragen organisatie en heldere taak- en verantwoordelijkheidsverdeling
  - Gezonde en open bestuurlijke verhoudingen

De normering bij het bepalen van de bestuurskracht kan nooit volledig objectief zijn. De totstandkoming van een visie en de resultaten van het beleid komen in de bestuurlijke context nu eenmaal vaak tot stand uit samenspel tussen bestuurders, overheden en andere partners. Door in het onderzoek een driedeling toe te passen, namelijk zelfbeeld, omgevingsbeeld en professioneel beeld, wordt de lokale en regionale bestuurskracht intersubjectief bepaald. Vanuit verschillende posities wordt naar de bestuurskracht van de gemeente en regio gekeken:



vanuit de gemeente zelf (zelfbeeld), vanuit de ervaringen van partners van de gemeente: medeoverheden, bedrijfsleven en instellingen op lokaal en regionaal niveau (omgevingsbeeld) en vanuit onze expertisie op basis van feiten, scans en casuïstiek. (professioneel beeld). De overeenkomsten en verschillen tussen de beelden vormen de input voor onze eindanalyse van de lokale en regionale bestuurskracht.

### Onderzoeksproces

Het onderzoek staat primair in het teken van het inhoudelijk beantwoorden van de onderzoeksvragen. In de bestuurlijke context waarin het onderzoek plaats vindt moeten wij ook rekening houden met bestuurlijke krachten en belangen waarmee wij mogelijk tijdens het onderzoeksproces te maken krijgen.

Wij zien een zorgvuldig en goed georganiseerd onderzoeksproces als een belangrijke voorwaarde om hier adequaat mee om te gaan. Daaronder verstaan wij:

- Een heldere en bij betrokkenen bekende aanpak en planning van het onderzoek. Voor alle gemeenten en de regio passen wij een gelijksoortige aanpak toe. Bij de gemeenten Wijdmeren en Laren gaan wij daarnaast in op de beantwoording van de door deze gemeenten aanvullend gestelde onderzoeksvragen (bijlage C).
- Het valideren van de onderzoeksbevindingen bij de deelnemers aan het onderzoek, o.a. via gespreksverslagen van interviews.
- Actieve betrokkenheid van de gemeenten bij het onderzoek via de inbreng van een zelfbeeld, via diepte interviews en door validatie van de juistheid van onze (feitelijke) bevindingen.
- Het opstellen van een discussienota als input voor een werkconferentie waar gemeenten en andere betrokkenen deelnemen. Aan de hand van de discussienota worden de onderzoeksresultaten geëvalueerd en vindt een eerste verkenning van de varianten van samenwerking en fusie plaats. De opbrengsten van de werkconferentie verwerken wij in een responsdocument. Dit document gebruiken wij bij het opstellen van de eindrapportage.
- Regelmatige afstemming met de begeleidingscommissie, welke bestaat uit de bestuurlijk opdrachtgevers. Deze afstemming betreft het vaststellen van het referentiekader, de voortgang van het onderzoek, de inhoudelijke bespreking en vaststelling van de (tussentijdse) resultaten en het nemen van besluiten in geval van bijvoorbeeld knelpunten in het onderzoek of nieuwe inzichten. In het geval van knelpunten stemmen wij met de begeleidingscommissie en de opdrachtgever af of het oplossen van knelpunten de verantwoordelijkheid is van het onderzoeksteam of van de begeleidingscommissie.
- Het onderzoeksteam wordt bijgestaan door een deskundig en onafhankelijk kwaliteitsadviseur vanuit Deloitte.

### De vertaling van de lokale en regionale bestuurskracht naar varianten van samenwerking en fusie

Met de resultaten ten aanzien van de bestuurskracht op lokaal en regionaal niveau als uitgangspunt kunnen de in de vraagstelling genoemde samenwerkings- en fusievarianten worden geëvalueerd en eventuele varianten daarop worden verkend. Centraal staat de vraag welke varianten qua bestuurskracht het beste en toekomstbestendig aansluiten bij de lokale en regionale opgaven en ambities.

De beantwoording van deze vraag komt voort uit een creatief en iteratief zoekproces waarbij wij suggesties van de gemeenten op dit punt ook verkennen. Aan de hand van de discussienota, de werkconferentie en het responsdocument worden deze suggesties verkend.

Onderstaand figuur geeft inzicht in de strategische opties voor gemeentelijke samenwerking zoals wij die in de praktijk zien en die wij gebruiken bij de verkenning van samenwerkingsvarianten.

Raamwerk verkenning van varianten voor samenwerking

Status quo	Innovatie van samenwerking*	Herindeling
<ul style="list-style-type: none"><li>• Bestuurlijke zelfstandigheid</li><li>• Optimaliseren bestaande regionale samenwerkingsvormen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bestuurlijke zelfstandigheid</li><li>• Netwerkmiddel (gericht op uitwisseling van kennis en personeel rond specifieke opgaven)<ul style="list-style-type: none"><li>→ <i>Stadskanaal, Bellingwedde en Vleghwedde</i></li></ul></li><li>• Matrixmodel (verdeling van – enkele – taken tussen gemeenten)<ul style="list-style-type: none"><li>→ <i>Bedum, De Marne en Winsum</i></li></ul></li><li>• Integratiemiddel (het volledig of grotendeels samenvoegen van het ambtelijk apparaat)<ul style="list-style-type: none"><li>→ <i>BEL, BOH, Drechtsteden (min of meer gelijke inbreng in een nieuwe organisatorische eenheid)</i></li><li>→ <i>Ten Boer, Losser (het onderbrengen van de ambtelijke organisatie bij een grote buurgemeente)</i></li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bestuurlijke fusie</li></ul>

\*: Fraanje en Herweijer (2013)

# 3. Plan van Aanpak

In dit hoofdstuk beschrijven wij onze aanpak voor het door u gevraagde onderzoek; deze aanpak kenmerkt zich door een grondige voorbereiding, uitvoerige analyses en afstemming met opdrachtgever en de begeleidingscommissie.

Onze aanpak van het bestuurskrachtonderzoek bestaat uit vier fasen, resulterend in een eindrapportage. De onderzoeken naar de lokale en regionale bestuurskracht lopen gelijktijdig en overlappen elkaar deels qua aanpak om zo de optimale verbinding tussen lokaal en regionaal te borgen. Deze vier fasen geven structuur aan de uitvoering van de opdracht en vormen de basis van het bewaken van het grondig en tijdig realiseren van de gevraagde onderzoeksresultaten.

Fase 1 Voorbereiding	Fase 2 Onderzoek en analyse	Fase 3 Discussie en varianten	Fase 4 Rapportage en aanbevelingen
week 18 t/m 23 2 mei t/m 7 juni	week 23 t/m 28 6 juni t/m 12 juli	week 28 t/m 33 11 juli t/m 17 augustus	week 31 t/m 35 1 augustus t/m 29 augustus
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verkenning en opstellen referentiekader</li> <li>• Kick-off bijeenkomst met opdrachtgever voor overeenkomen scope, gedetailleerde onderzoeks-aanpak, planning en referentiekader</li> <li>• Bureauonderzoek</li> <li>• Opstellen vragenlijst</li> <li>• Delen planning en plannen interviews met deelnemers aan onderzoek</li> <li>• Afstemming begeleidingscommissie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Onderzoeken van lokale en regionale bestuurskracht aan de hand van:               <ul style="list-style-type: none"> <li>a. zelfbeeld</li> <li>b. omgevingsbeeld</li> <li>c. professioneel beeld</li> </ul> </li> <li>Wij maken hierbij gebruik van vragenlijsten, data-analyses, scans, rondetafelgesprekken (met verslag), casuslied en (diepte)interviews               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Validatie van de resultaten</li> </ul> </li> <li>• Opstellen discussienota</li> <li>• Afstemming begeleidingscommissie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Werkconferentie n.a.v. discussienota</li> <li>• Opstellen van een responsdocument n.a.v. de werkconferentie</li> <li>• Verkenning naar varianten van samenwerking en/of fusie</li> <li>• Afstemming met opdrachtgever</li> <li>• Afstemming begeleidingscommissie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opstellen van de conceptrapportage</li> <li>• Opleveren definitieve rapportage</li> <li>• Presenteren van de resultaten</li> <li>• Afstemming begeleidingscommissie</li> </ul>
Resultaat: Referentiekader, vastgestelde aanpak, werkafspraken en planning, vragenlijst	Resultaat: Eerste beelden bestuurskracht en discussienota als input voor werkconferentie in fase 3	Resultaat: responsdocument en eerste verkenning naar varianten	Resultaat: Eindrapportage bestuurskrachtonderzoek 5 gemeenten én regio, met aanbevelingen

De fasen voor het bestuurskrachtonderzoek wordt hieronder toegelicht.

## Fase 1 – Voorbereiding

In deze fase wordt de basis gelegd voor een effectief, efficiënt en – zoveel mogelijk - gedragen onderzoek.

### Verkenning van het speelveld

Om te komen tot een meer exacte onderzoeksopzet is een nadere verkenning van het gebied en de sleutelspelers noodzakelijk. Wij starten het onderzoek met een documentenstudie, data analyse en interviews. Op basis van de bevindingen bereiden wij de kick-off bijeenkomst met de begeleidingscommissie voor.

### Uitwerken referentiekader

Op basis van de verkenning werken wij het raamwerk voor de referentiekader voor de lokale en regionale bestuurskracht nader uit tot concept-referentiekaders. Inhoudelijk betrekken wij in ieder geval de volgende domeinen in de referentiekaders:

- Ruimtelijk-economisch domein
- Sociaal-maatschappelijk domein
- Dienstverlening
- Financiën en organisatie

De referentiekaders worden ter bespreking aangeboden aan de begeleidingscommissie.

#### **Kick-off bijeenkomst**

In een kick-off bijeenkomst met de begeleidingscommissie stellen wij de definitieve kaders voor het onderzoek vast. De agendapunten voor de kick-off bijeenkomst zijn in ieder geval:

- Nadere kennismaking;
- Vaststellen definitief plan van aanpak inclusief de planning;
- Communicatie met en betrokkenheid van de voor het onderzoek relevante spelers, waaronder de te interviewen personen en organisaties;
- Keuzes inzake de te onderzoeken casuïstiek. Wij denken hierbij aan een casus op het terrein van het sociaal-maatschappelijke domein (bv. de invoering van de Jeugdwet of crisisnoodopvang van vluchtelingen) en het ruimtelijk-economisch domein (bv. implementatie regionale woonvisie of ontwikkeling regionaal vervoersbeleid);
- Vaststellen taken bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de begeleidingscommissie en het onderzoeksteam;
- Toelichten, bespreken en vaststellen van de referentiekaders;

Ook willen we stilstaan bij de voorbereidende activiteiten voor de op te stellen vragenlijst die we vóór de (diepte)interviews aan de sleutelfiguren willen toezenden zodat wij én de sleutelfiguren zich goed kunnen voorbereiden op de (diepte)interviews en tijd wordt bespaard. Daarnaast is het van belang de juiste contactgegevens van de sleutelfiguren te krijgen. Werkafspraken zullen worden gemaakt en de belangrijke beslismomenten worden in de agenda's vastgelegd, zodat we de planning definitief vast kunnen stellen.

#### **Uitvoeren bureauonderzoek**

Na de kick-off zal, afhankelijk van de daarover te maken afspraken, door ons of namens de begeleidingscommissie worden gecommuniceerd met de betrokkenen bij het onderzoek over de aanpak, de planning en bijdragen die daarbij per betrokkene worden gevraagd. Onderdeel daarvan is de uitvraag van documentatie en het plannen van interviews.

Aan de hand van de ontvangen documenten wordt verdiepend bureauonderzoek uitgevoerd op grond waarvan een goed beeld kan worden verkregen van de huidige en toekomstige opgaven op lokaal en regionaal niveau, de aanpak daarvan, de bereikte resultaten en de huidige samenwerkingsvormen.

#### **Opstellen vragenlijst bestuurskracht**

Het vastgestelde referentiekader voor de bestuurskracht werken wij op basis van de bevindingen uit het bureauonderzoek uit tot een vragenlijst die wij ter beantwoording aan de vijf gemeenten verstrekken. Deze vragenlijst bevat deels gesloten en deels open vragen die grotendeels gelijk zijn voor alle gemeenten. Daarnaast bevat de vragenlijst gemeente-specifieke vragen. Deze komen voort uit bijvoorbeeld bijzondere lokale situaties of uit de door Laren en Wijdmeren gestelde aanvullende onderzoeksvragen.

Voordat de vragenlijst naar alle betrokkenen wordt verstuurd, zal deze worden afgestemd met de begeleidingscommissie. Onze ervaring is dat dit uitstekend kan via een e-mailronde.

#### **Inzet fase 1**

De inzet in fase 1 van Deloitte en de ambtelijke verwachte inzet voor de opdrachtgevende partijen als geheel (provincie en vijf gemeenten) zijn in de volgende tabel weergegeven. Bij de verschillende activiteiten is voorbereiding en verslaglegging meegerekend in de inzet.



Fase 1; Inzet in dagen	Junior	Medior	Senior
Verkenning van het speelveld		2	2
Uitwerken referentiekader		2	1
Kick-off bijeenkomst	1	1	1
Uitvoeren bureauonderzoek	3	2	1
Opstellen en afstemmen vragenlijst		1	1
<b>Totaal inzet per teamrol</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>6</b>
<b>Inzet Deloitte</b>	<b>18 dagen</b>		
Verwachte ambtelijke inzet	4 dagen (t.b.v. verstrekken documenten)		

## Fase 2 – Onderzoek en analyse

Deze fase betreft 1) het onderzoek van drie gezichtsvelden op de lokale en regionale bestuurskracht: het zelfbeeld van gemeenten, het omgevingsbeeld van betrokken organisaties en het professioneel beeld van Deloitte en 2) onze analyse op basis van dit onderzoek, resulterend in een discussienota.

### Onderzoek zelfbeeld

#### *Vragenlijst*

Het zelfbeeld van de lokale en regionale bestuurskracht wordt in de eerste plaats onderzocht aan de hand van de beantwoording van de in fase 1 opgestelde vragenlijst.

#### *Interviews en groepsgesprekken*

In interviews en groepsgesprekken vragen we de gesprekspartners in eigen woorden en beleving in te gaan op de referentiepunten voor lokale en regionale bestuurskracht.

Wij houden individuele interviews met de gemeentebesturen (vertegenwoordigers van B&W). In deze interviews worden de resultaten van de vragenlijst besproken. Deze interviews betreffen de lokale en regionale component en de verbinding daar tussen.

Ten aanzien van het zelfbeeld van de regionale bestuurskracht houden wij daarnaast een interview met het bestuur/de directie van de Regio Gooi en Vechtstreek. Tevens willen we een groepsgesprek organiseren met vertegenwoordigers van alle B&W's in het gebied (dus inclusief Weesp en Gooise Meren) om (zo mogelijk) tot een gedeeld beeld over de regionale bestuurskracht te komen.

#### *Verslaglegging*

Wij zullen samenvattende verslagen maken van de gegevens uit de individuele interviews en het groepsgesprek. Dit resulteert in verslagen per gemeente over het zelfbeeld van de bestuurskracht en daarnaast een verslag over het zelfbeeld van de regio over de regionale bestuurskracht. De verslagen leggen wij voor aan de deelnemers met de mogelijkheid voor suggesties voor aanpassing/correctie, waarna wij de eindredactie zullen verzorgen.

### Onderzoek omgevingsbeeld

#### *Lokaal omgevingsbeeld*

Het lokale omgevingsbeeld onderzoeken wij door middel van een ronde tafel gesprek per gemeente met lokale maatschappelijke partners en de lokale ondernemersvereniging. In dit gesprek verzamelen wij meningen en feiten over de wijze waarop en de mate waarin de gemeente organisaties in haar directe omgeving aan zich verbindt.

### *Regionaal omgevingsbeeld*

Voor het in kaart brengen van het omgevingsbeeld voeren we individuele interviews met sleutelspelers in het gebied. In ieder geval willen we diegenen spreken die ook geïnterviewd zijn voor de verkenningscommissie, om een zekere continuïteit in de beeldvorming te krijgen. Daarnaast kunnen in overleg met de begeleidingscommissie nog enkele anderen worden geïnterviewd. Uiteindelijk gaat het om maximaal 10 tot 12 personen. Met hen zal vooral gesproken over wat hun beeldvorming is van de performance van de gemeenten en de regio bij het behalen van resultaten in het regionale opgavenprofiel in de periode 2014 – 2016. Daarbij zullen we specifiek ook ingaan op de door de verkenningscommissie aangegeven noodzakelijke verandering in samenwerkingsverhoudingen tussen lokale overheid en maatschappelijke partners bij de realisatie van resultaten in het gebied.

### *Verslaglegging*

Naar aanleiding van het ronde tafelgesprek en de interviews stellen wij een samenvattend en in principe geanonimiseerd verslag op, dat onderdeel wordt van onze rapportage. Verslagen van individuele interviews stellen wij wel op, maar zijn niet beschikbaar voor publicatie.

### **Onderzoek professioneel beeld**

Het professioneel beeld komt tot stand op basis van verschillende onderzoeksmethoden. Wij maken hiervoor gebruik van feitenanalyses op grond van data en documenten en casuïstiek.

### *Lokaal*

Het professionele beeld van de lokale bestuurskracht komt tot stand door middel van documenten, data analyse en scans. Daarbij voeren wij de volgende activiteiten uit:

- Analyse van feiten en gegevens uit documenten en gesprekken met betrekking tot de realisatie van resultaten in het lokale opgavenprofiel;
- Begrotingsscan gericht op de inzet van de gemeentelijke middelen in relatie tot de lokale opgaven en de financiële positie;
- Vergelijking van de begrotingsscan met referentiegemeenten;
- Organisatie scan gericht op kwantiteit en kwaliteit van personeel en kwaliteit van het sturings- en beheersingsinstrumentarium;
- Data analyse gericht op de kansen en risico's in het sociaal domein;
- Data analyse op basis van Waarstaatjegemeente.nl (voor zover aanwezig en actueel);
- Analyse gericht op de kansen en risico's in het sociaal domein;
- Ranking van gemeenten in het onderzoek van BZK inzake e-dienstverlening.

### *Regionaal*

Wij komen tot een professioneel beeld over de regionale bestuurskracht aan de hand van de volgende aanpak:

- Analyse van feiten en gegevens uit documenten en gesprekken met betrekking tot de realisatie van resultaten in het gestelde regionale opgavenprofiel;
- Verdiepend onderzoek op enkele (2 tot 3) specifieke casussen;
- Verdiepend onderzoek naar aanwezige bestuurlijke randvoorwaarden voor het bereiken van resultaten in de toekomst.

### **Onderzoek casuïstiek**

Wij onderzoeken enkele in fase 1 nader te bepalen casussen van samenwerking in het gebied met als doel inzicht te krijgen in hoe en welke resultaten op de betreffende regionale opgaven zijn geboekt. Per casus voeren we enkele (2 tot 3) gesprekken met professionals en bestuurders en bestuderen wij documenten. Dit resulteert in een korte beschrijving van de casus en een analyse van de casus aan de hand van het referentiekader voor regionale bestuurskracht. Hierbij maken wij indien mogelijk ook gebruik van vergelijking met de ervaringen in andere regio's bij soortgelijke casussen.

#### Onderzoek randvoorwaarden

De beleving van de gesprekspartners over de randvoorwaarden zoals wij die in de gesprekken hebben opgehaald inventariseren houden wij kritisch tegen het licht. Dit doen wij door te kijken naar de documenten en andere (feitelijke) informatie die uit de verschillende delen van het onderzoek naar voren komt. Daarna zullen we ons beeld van de aanwezige randvoorwaarden leggen naast het regionale opgavenprofiel. Op basis van deze vergelijking komen wij tot een professioneel beeld van de sterke punten en de ontwikkelpunten ten aanzien van de randvoorwaarden.

#### Analyse en opstellen discussienota

De discussienota is een tussenrapportage naar aanleiding van de resultaten van ons onderzoek in fase 2 en vormt de input voor een werkconferentie met de bij het onderzoek betrokken partijen.

De discussienota bevat onze bevindingen en de analyse daarvan. Onze analyse komt tot stand op basis van de verschillen en overeenkomsten tussen de opgehaalde (en gevalideerde) beelden en feiten en de vergelijking van de beelden en feiten met de referentiekaders. Ook kijken wij naar de aansluiting tussen lokaal en regionaal.

#### Afstemming met begeleidingscommissie

De discussienota wordt met de begeleidingscommissie besproken voordat deze wordt verspreid.

#### Inzet fase 2

De inzet in fase 2 van Deloitte en de ambtelijke verwachte inzet voor de opdrachtgevende partijen als geheel (provincie en vijf gemeenten) zijn in de volgende tabel weergegeven. Bij de verschillende activiteiten is voorbereiding en verslaglegging meegerekend in de inzet.

Fase 2; Inzet in dagen	Junior	Medior	Senior
Onderzoek zelfbeeld	1	2	4
Onderzoek omgevingsbeeld	1	2	4
Onderzoek professioneel beeld	4	7	9
Analyse en opstellen discussienota	2	4	4
Afstemming begeleidingscommissie			2
<b>Totaal inzet per teamrol</b>	<b>8</b>	<b>15</b>	<b>23</b>
Inzet Deloitte	46 dagen		
Verwachte ambtelijke inzet	10 dagen (t.b.v. scans c.a.)		

### Fase 3 – Discussie en variantenanalyse

In deze fase worden de bevindingen en analyses uit fase 2 besproken en met elkaar vergeleken in een werkconferentie. De doelstelling is om te verkennen welke impulsen noodzakelijk zijn voor toekomstbestendige (gezamenlijke) bestuurskracht.

#### **Werkconferentie**

Wij stellen voor om een werkconferentie te organiseren over de discussienota. De deelnemers aan die conferentie zijn betrokkenen uit fase 2 van het onderzoek en bestaan uit personen met een politiek-bestuurlijke, een ambtelijke en een externe achtergrond.

De voorlopige constatering en analyses uit de discussienota worden tijdens de conferentie besproken. Wij zorgen er voor dat tijdens de werkconferentie de bevindingen vanuit verschillende invalshoeken worden belicht. De werkconferentie krijgt hiermee het karakter van een open dialoog waarin aan de hand van de verschillende invalshoeken validatie plaatsvindt en beelden worden aangescherpt. Op grond hiervan worden sterke en ontwikkelpunten gedefinieerd en ontstaat een beeld van de impulsen die nodig zijn voor het versterken van de bestuurskracht. Deze punten vormen de input voor een verkenning van de varianten van samenwerking en fusie. Tijdens de werkconferentie worden in ieder geval de varianten uit de vraagstelling verkend, aangevuld met ideeën en suggesties die tijdens de werkconferentie vanuit de deelnemers naar voren komen. De resultaten van de werkconferentie nemen wij op in een responsdocument.

#### **Variantenanalyse**

De varianten analyse betreft de nadere verkenning en uitwerking van de verschillende varianten van samenwerking en fusie. De opbrengsten van het voorafgaande onderzoek, inclusief de werkconferentie, worden in deze analyse vertaald naar de varianten zoals genoemd in de vraagstelling en alternatieve scenario's. De scenario's worden met elkaar vergeleken in termen van toekomstbestendige bestuurskracht op lokaal en regionaal niveau en implicaties met betrekking tot de implementatie

#### **Afstemming met begeleidingscommissie**

Het responsdocument wordt met de begeleidingscommissie besproken voordat deze wordt verspreid. Daarnaast bespreken wij de resultaten van de variantenanalyse met de commissie.

#### **Inzet fase 3**

De inzet in fase 3 van Deloitte en de ambtelijke verwachte inzet voor de opdrachtgevende partijen als geheel (provincie en vijf gemeenten) zijn in de volgende tabel weergegeven. Bij de verschillende activiteiten is voorbereiding en verslaglegging meegerekend in de inzet.

Fase 3; Inzet in dagen	Junior	Medior	Senior
Werkconferentie/responsdocument	2	2	4
Variantenanalyse		2	5
Afstemming begeleidingscommissie			2
<b>Totaal Inzet per teamrol</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>11</b>
<b>Inzet Deloitte</b>	<b>17 dagen</b>		
Verwachte ambtelijke inzet	2 dagen (informatieverzoeken)		



## Fase 4 – Rapportage en aanbevelingen

Fase 4 betreft de afrondende fase van het onderzoek en bestaat uit het opstellen van de conceptrapportage en het opleveren van de eindrapportage. De rapportage is bestemd voor de opdrachtgevers.

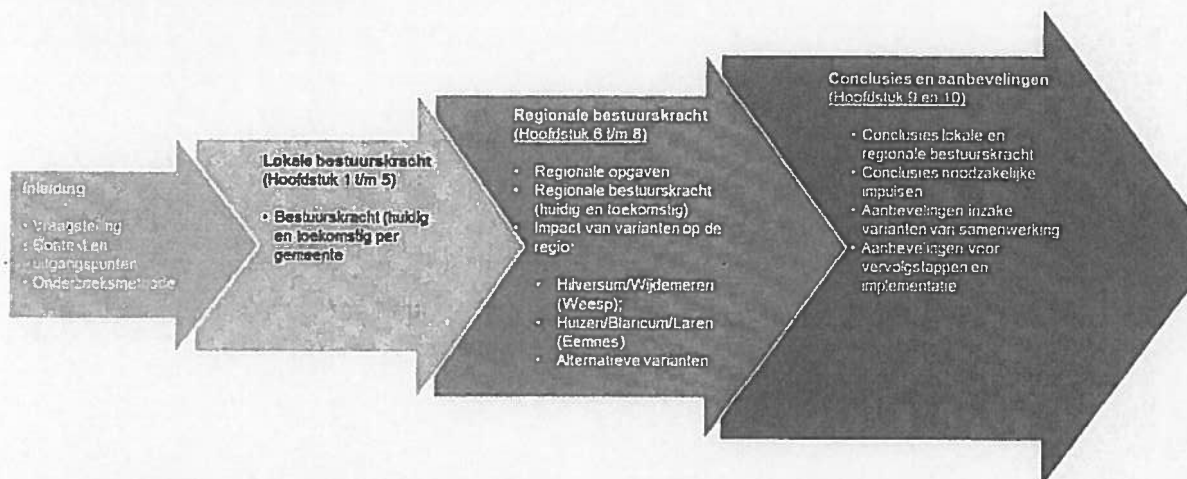
### Opstellen conceptrapportage

In de vorm van een schriftelijke rapportage en een presentatie bieden wij een conceptrapportage aan met de onafhankelijke resultaten van ons onderzoek.

De uiteindelijke bestuurskrachtrapportage zal bestaan uit vier blokken:

1. Inleiding
2. Huidige en toekomstige lokale bestuurskracht per gemeente
3. Huidige en toekomstige regionale bestuurskracht
4. Conclusie en aanbevelingen

De rapportage geeft antwoord op de onderzoeksvragen en de aanvullende vragen van gemeente Laren en gemeente Wijdmeren. In onderstaand figuur is de indeling van de vier blokken nader geduid.



Het conceptrapport kenmerkt zich door navolgbaarheid, goede leesbaarheid en een compacte en krachtige rapportagevorm. Uiteraard zullen de conclusies goed onderbouwd zijn. De conclusies en aanbevelingen zullen voldoende scherp bevatten voor GS en gemeenten om de benodigde vervolgstappen ter versterking van de bestuurskracht in de Gooi- en Vechtstreek te kunnen zetten. Tevens zal worden geadviseerd over de daadwerkelijke implementatie van deze stappen.

### Afstemming met de begeleidingscommissie

De conceptrapportage wordt voorgelegd aan het begeleidingscommissie. Vervolgens is de commissie in de gelegenheid om de rapportage te beoordelen en van feedback te voorzien. Binnen de scope van dit onderzoek gaan we uit van maximaal twee iteraties voor het leveren van feedback op het conceptrapport. Hierna zal de definitieve eindrapportage worden opgesteld.

### Opleveren eindrapportage

Het eindrapport zal worden gedeeld met en gepresenteerd aan de begeleidingscommissie en indien gewenst in de diverse gemeenteraden.

Wij streven ernaar dat de rapportage goed leesbaar is. Wij zorgen daarom voor een goede eindredactie op het document.

Dit doen wij door collega's, die niet bij het onderzoek zijn betrokken en over goede redactionele vaardigheden beschikken, het rapport te laten reviewen. Hiervoor rekenen wij geen extra inzet.

#### **Inzet fase 4**

De inzet in fase 4 van Deloitte en de ambtelijke verwachte inzet voor de opdrachtgevende partijen als geheel (provincie en vijf gemeenten) zijn in de volgende tabel weergegeven. Bij de verschillende activiteiten is voorbereiding en verslaglegging meegerekend in de inzet.

Fase 4; Inzet in dagen	Junior	Medior	Senior
Opstellen concept-rapportage	2	2	5
Opstellen eindrapportage		1	3
Afstemming begeleidingscommissie			2
<b>Totaal inzet per teamrol</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>10</b>
<b>Inzet Deloitte</b>	<b>15 dagen</b>		
<b>Verwachte ambtelijke inzet</b>	<b>2 dagen (informatieverzoeken)</b>		

## 4. Onderzoeksteam en CV's

In dit hoofdstuk geven wij de relevante en onderscheidende expertise van Deloitte aan voor dit onderzoek en stellen wij het onderzoeksteam voor dat over de benodigde competenties en kwaliteiten beschikt.

### Waarom Deloitte?

Deloitte heeft voor het bestuurskrachtonderzoek een team samengesteld met adviseurs die specifiek voor de publieke sector en in het bijzonder het lokaal bestuur werken. De teamleden zijn op hun specifieke vakgebied actief betrokken bij actuele ontwikkelingen bij gemeenten en hun samenwerkingspartners. Zij hebben een passie voor de publieke taak, wat ook blijkt uit hun jarenlange ervaring met publieke vraagstukken, publicaties en bestuurlijke ervaring.

In het team is expertkennis op alle relevante gebieden vertegenwoordigd, ook gericht op de Gooi- en Vechtstreek:

- Bestuurskrachtonderzoek en implementatievraagstukken bij fusie, samenwerking en shared services, waaronder de projectleiding bij de fusiegemeente Gooise Meren
- Sociaal domein expertise, waaronder beleidsadvisering, uitdenken en oprichten van nieuwe organisaties, data analyses en opiniebepalende publicaties
- Ruimtelijk-economisch domein expertise, waaronder advisering over gebiedsontwikkeling, grondexploitatie en opiniebepalende publicaties. De regionale betrokkenheid blijkt uit onze inzet voor projecten als; Bloemendalerpolder, Almere IJmeerlijn, KNSF-terrein, OV Saal, Zuid-As Dok
- Financiële en bedrijfsvoeringsvraagstukken gericht op samenwerking en herindelingen, waaronder begrotings- en herindelingscans (zoals bv. recent in het geval van Muiden).

### Onderzoeksteam

Deloitte beschikt over voldoende capaciteit voor het tijdig uitvoeren van dit onderzoek. In dit hoofdstuk stellen we onze senioren en de rolverdeling binnen het onderzoeksteam voor. Daarbij stellen wij eveneens een samenwerkingsvorm tussen Deloitte en opdrachtgever voor die leidt tot een goed onderzoeksresultaat. Naast de genoemde inhoudelijke ervaring en expertise brengt het team onderstaande eigenschappen mee:

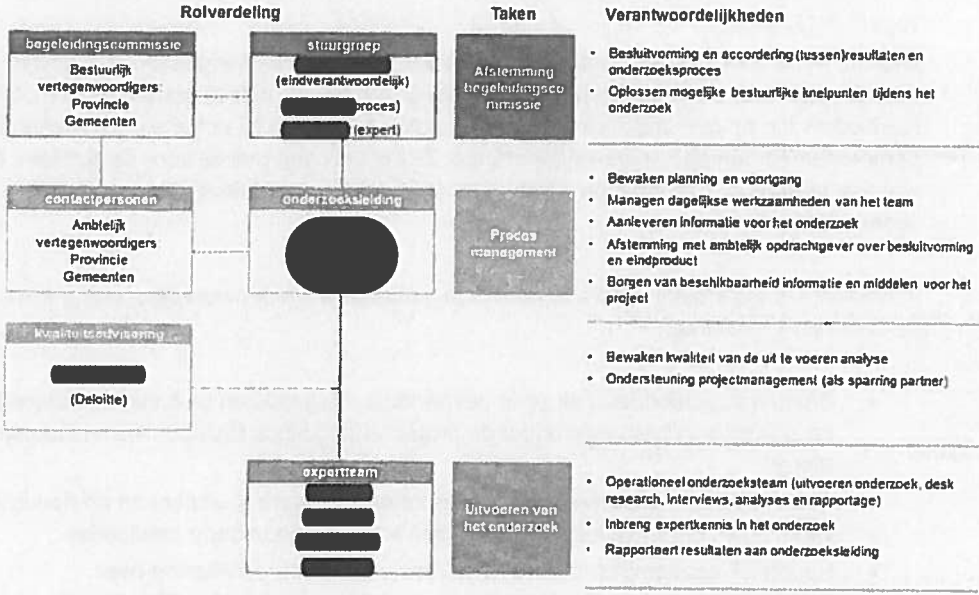
- Senioriteit op grond van jarenlange ervaring in de publieke sector op bestuurlijke en strategisch niveau;
- Onafhankelijkheid in onderzoek en advisering;
- Kennis van de regio: consultants die werkzaam zijn vanuit Amsterdam en Utrecht en bekend zijn met de omgeving Gooi en Vechtstreek en de Metropoolregio Amsterdam;
- Strak management van het onderzoeksproces;
- Energie, betrokkenheid en inzet;
- Een team met passie voor de publieke sector.

██████████ is als partner vanuit Deloitte eindverantwoordelijk voor het onderzoek. ██████████ (expert financiën, samenwerking en bedrijfsvoering) zal fungeren als onderzoeksleider en is vanuit die rol verantwoordelijk voor proces- en budgetbewaking. Hij zal zorg dragen voor het contact met de opdrachtgever, het aansturen van het onderzoeksteam en de kwaliteit van de verschillende (tussentijdse) producten.

wordt daarbij ondersteund door (expert Sociaal-domein) en (expert Ruimtelijke-economisch domein).

Het onderzoeksteam wordt versterkt met de kennis en ervaring van (expert op het gebied van bestuurskrachtonderzoeken en implementatietrajecten bij fusies).

Ons voorstel voor hoe de verschillende rollen ingevuld worden vanuit de begeleidingscommissie en Deloitte inclusief bijbehorende verantwoordelijkheden zijn weergegeven in onderstaande structuur voor het aansturen van het onderzoek.



Onze rollen in de stuurgroep en het onderzoek hebben alleen betrekking op de inhoud en het proces van het onderzoek en hebben geen betrekking op het nemen van besluiten in termen van managementbeslissingen voor of namens de opdrachtgevers en/of betrokken gemeenten.

Hieronder wordt het team nader geïntroduceerd. De uitgebreide CV's zijn opgenomen in de bijlage.

[Redacted text block containing names and CV references]



[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

#### Communicatie en afstemming

Wij gaan ervan uit dat GS de rol van opdrachtgever invullen in overleg met de vijf betrokken gemeenten. U geeft in uw aanvraag aan dat de bestuurlijk opdrachtgever gedeputeerde Van der Hoek is. Bij aanvang van de opdracht stellen wij graag met u vast wie de dagelijkse opdrachtgeversrol vervult. We stellen voor om met de dagelijks opdrachtgever een wekelijks overleg te hebben (afwisselend fysiek/telefonisch) om de voortgang en eventuele risico's te bespreken.

Voor het onderzoek willen wij met een compacte bestuurlijke begeleidingscommissie (dat een breed draagvlak heeft) werken. Wij denken daarbij als een bestuurlijke vertegenwoordiging van GS en de vijf gemeenten aan:

- Vertegenwoordiger provincie Noord-Holland
- Vertegenwoordigers van de vijf gemeenten

Met de bestuurlijke begeleidingscommissie bespreken we onze aanpak en valideren we onze bevindingen gedurende de uitvoering van de opdracht. Wij stellen voor om op een aantal cruciale momenten in onze planning bijeen te komen. We denken in ieder geval aan vijf bijeenkomsten:

- een startbijeenkomst voor het bespreken van de aanpak, de verantwoordelijkheden en het referentiekader voor het onderzoek (de zogenaamde kick-off);
- in fase 2 de bespreking van de concept- discussienota;
- in fase 3 de bespreking van het concept-responsdocument in combinatie met onze varianten analyse
- in fase 4 twee besprekingen van conceptrapportages.

Tot slot zullen wij de opdrachtgevers verzoeken om bij alle betrokkenen (gemeenten, provincie, maatschappelijke organisaties en ondernemers) contactpersonen aan te wijzen die wij kunnen benaderen voor de dataverzameling en het maken van afspraken. Wij gaan er vanuit dat opdrachtgever hiervoor een lijst aanlevert.

## 6. Afsluitende bepalingen

Op deze offerte zijn de voorwaarden met de raamovereenkomst "Inhuur Beleidsadviesdiensten" met de provincie Noord-Holland van toepassing met inachtneming van de daarbij overeengekomen amendementen.

Onze werkzaamheden voeren wij niet uit in het kader van een assurance-opdracht of due diligence. Noch voeren wij een beoordelingsopdracht uit. Dat houdt in dat wij geen zekerheid verstrekken over de aan ons aangeleverde en door ons gebruikte informatie.

Het in deze offerte verwoorde aanbod is 60 dagen geldig vanaf de datering. Het aanbod is alleen geldig in zijn geheel. Voor delen van het aanbod kunnen andere ramingen gelden.

Indien de uitgangspunten, aard, omvang of werkwijze van de opdracht tijdens de opdrachttuitvoering wijzigen, zullen wij in overleg met u treden. Zo nodig zullen wij de begroting en planning aanpassen en ter goedkeuring aan u voorleggen.

Onderdeel van onze inspanningen om onze dienstverlening continu te verbeteren, vormt de opdrachtelevaluatie aan het einde van de opdracht. Wij willen u reeds op voorhand vragen hieraan te zijner tijd uw medewerking te verlenen.

Wij vertrouwen erop met deze offerte aan uw wensen tegemoet te zijn gekomen. Mocht u nog vragen hebben dan verzoeken wij u vriendelijk contact met ons op te nemen.

Indien u akkoord bent met de inhoud van deze offerte verzoeken wij u vriendelijk beide afschriften van deze brief te ondertekenen en een exemplaar aan ons te retourneren, zodat wij de dienstverlening kunnen aanvangen.

Hoogachtend,

Deloitte Financial Advisory Services B.V.



evolmachtigde



senior manager Public Sector

Voor akkoord:

Provincie Noord-Holland



# Bijlage A – CV's

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]



CV- [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

• [REDACTED]

• [REDACTED]

• [REDACTED]

• [REDACTED]

• [REDACTED]

• [REDACTED]

• [REDACTED]

• [REDACTED]



CV - [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]



## Bijlage B – Selectie van relevante referenties

1. Bestuurskrachtonderzoek/onderzoek afweging bestuurlijke toekomst	
Opdrachtgever	Gemeente Leiden
Branche	Lokaal Bestuur
<p><b>Project</b> De gemeente Leiden heer ██████████ c.s. verzocht om een bestuurskrachtonderzoek te doen in vervolg op eerdere bestuurskrachtonderzoeken.</p> <p><b>Resultaat</b> Het bestuurskrachtonderzoek heeft bijgedragen aan een andere manier van organiseren (ambtelijke reorganisatie) en tot een herdefiniëring van bestuurlijke relaties in de regio, zowel de Leidse regio als Holland Rijnland. De versterking van de samenwerkingsrelatie in de regio heeft bijgedragen aan de versterking van het economische profiel van het gebied en het uitvoeren van regionale opgaven op het gebied van wonen, verkeer en economie.</p>	
2. Voorbereiding/implementatie fusie gemeenten	
Opdrachtgever	Gemeenten Bussum, Naarden en Muiden
Branche	Lokaal Bestuur
<p><b>Project</b> De gemeenten Bussum, Naarden en Muiden hebben ██████████ verzocht om de projectleiding te verzorgen van het bouwproces van de nieuwe gemeente.</p> <p><b>Resultaat</b> De drie gemeenten zijn per 1 januari 2016 gefuseerd tot de gemeente Gooise Meren. Er is een missie/visie (een moderne lokale overheidsorganisatie) ontwikkeld voor de nieuwe gemeente. De ambtelijke organisatie is ontworpen en ingericht en er is een visie opgesteld op de omgeving, op de regio en de samenwerking met burgers en andere organisaties en overheden. De ambtelijke organisatie (systemen, huisvesting etc.) is inmiddels operationeel.</p>	
3. Uitvoering haalbaarheidsonderzoek vorming nieuwe gemeente	
Opdrachtgever	Gemeenten Vianen, Zederik en Leerdam
Branche	Lokaal Bestuur
<p><b>Project</b> De gemeenten Vianen, Zederik en Leerdam hebben ██████████ c.s. verzocht om een haalbaarheidsonderzoek uit te voeren naar de vorming van één nieuwe gemeente.</p> <p><b>Resultaat</b> Er is een haalbaarheidsonderzoek uitgevoerd naar de vorming van één nieuwe gemeente met een vooruitblik naar de bestuurskracht van die nieuw te vormen gemeente. Het onderzoek heeft thans geresulteerd in een fusiebesluit van de drie gemeenten om per 1 januari 2018 één nieuwe gemeente Vijfherenlanden te gaan vormen. De procedure in het kader van de Wet Arhi is inmiddels gestart.</p>	



#### 4. Strategische financiële verkenning – 6 herindelingsgemeenten Noordwest Fryslân

Opdrachtgever	6 Friese gemeenten
---------------	--------------------

Branche	Lokaal Bestuur
---------	----------------

**Project**

6 Friese gemeenten hebben Deloitte gevraagd onderzoek te doen naar de financiële effecten, kansen en risico's van de herindeling in Noordwest Fryslân.

**Resultaat**

Deloitte heeft twee rapportages opgeleverd (opsplitsing gemeente Littenseradiel en toekomstige gemeente "Westergo") welke in gaan op de verschillen en overeenkomsten tussen de betrokken gemeenten op het gebied van allocatie van middelen en financieel beleid. Ook is gerapporteerd over beleidsmatige verschillen en overeenkomsten, onder andere op het terrein van het sociale domein, de ruimtelijke opgaven en het beheer van de openbare ruimte. Ook de financiële kansen en risico's zijn in kaart gebracht inclusief een advies over een gezond weerstandsvermogen voor de nieuwe gemeente "Westergo". Een en ander is geïmplementeerd in het plan van aanpak voor de herindeling.

#### 5. Werksessie inzake succesfactoren voor het realiseren van synergievoordelen bij fusie of samenwerking

Opdrachtgever	15 Friese gemeenten
---------------	---------------------

Branche	Lokaal Bestuur
---------	----------------

**Project**

Naar aanleiding van ons onderzoek omtrent de herindeling in Noordwest Fryslân is Deloitte gevraagd een werksessie te organiseren voor Friese gemeenten over het realiseren van synergievoordelen van fusie of samenwerking.

**Resultaat**

Wij hebben laten zien welk besparingspotentieel verwacht kan worden uit onder andere schaalvoordelen, beleidsheroverweging, het ontdubbelen van taken etc. Ook hebben wij een aanpak gepresenteerd voor het doorlopen van een dergelijk proces. Hierbij hebben wij ook stil gestaan bij het managen van de soms hoge (bestuurlijke) verwachtingen met betrekking tot (het tempo van) het realiseren van synergievoordelen.

#### 6. Evaluatie samenwerkingsmodel Bestuursdienst Ommen-Hardenberg

Opdrachtgever	Gemeenten Ommen en Hardenberg
---------------	-------------------------------

Branche	Lokaal Bestuur
---------	----------------

**Project**

Gemeenten Ommen en Hardenberg hebben na een periode van 2 jaar van ambtelijke fusie Deloitte gevraagd een evaluatie te doen van de mate waarin de (financiële) doelen zijn gerealiseerd.

**Resultaat**

Op basis van werksessies met de gezamenlijke colleges van B&W en beide raden is door Deloitte gerapporteerd over hoe de samenwerking eruit zou moeten zien inclusief de governance, wat de meerwaarde daarvan is, hoe de huidige situatie wordt ervaren en hoe de gewenste situatie kan worden bereikt. De adviezen zijn opgenomen in het ontwikkelplan van de Bestuursdienst.

#### 7. Strategische verkenningen in het kader van aanstaande herindeling

Opdrachtgever	Gemeenten Leeuwarden en Leeuwarderadeel
---------------	---

Branche	Lokaal Bestuur
---------	----------------

##### **Project**

De gemeenten Leeuwarden en Leeuwarderadeel hebben Deloitte gevraagd twee strategische verkenningen uit te voeren. De eerste vraag betrof een financiële verkenning van de kansen en risico's van de herindeling. De tweede vraag betrof een onderzoek naar de effecten (financieel, beleidsmatig, organisatorisch en juridisch) van een fusie van de activiteiten binnen het sociale domein vooruitlopend op de herindeling. Dit in combinatie met een uittreding van Leeuwarderadeel uit de regionale dienst.

##### **Resultaat**

De financiële verkenning heeft geleid tot een rapportage met overeenkomsten en verschillen in de allocatie van middelen en het financiële beleid tussen beide gemeenten, alsmede tot inzicht in de financiële kansen en risico's van de herindeling.

De tweede verkenning is tot stand gekomen na interviews met de betrokken ambtenaren en bestuurders van beide gemeenten en de regionale sociale dienst. Dat heeft geleid tot een rapportage van Deloitte waarin de effecten van fusie en uittreding zijn beschreven en adviezen over een bestuurlijke en ambtelijke aanpak om de kosten en bestuurlijke schade van integratie en desintegratie zoveel mogelijk te beperken.

Onze adviezen hebben er toe geleid dat de betrokken organisaties in gesprek zijn gegaan over het beperken van schade. E.e.a. wordt nu uitgewerkt in een uittredingsadvies.

#### 8. Advisering over samenwerkingsconstructie

Opdrachtgever	Gemeenten Bedum, De Marne en Winsum
---------------	-------------------------------------

Branche	Lokaal Bestuur
---------	----------------

##### **Project**

De drie gemeenten hebben naar aanleiding van onderlinge onenigheid Deloitte gevraagd de gemeentebesturen te adviseren over de financiële en juridische inrichting van ambtelijke samenwerking op meerdere bedrijfsvoerings- en beleidsterreinen.

##### **Resultaat**

Deloitte heeft op basis van overleg met burgemeesters en gemeentesecretarissen een voorstel ontwikkeld voor een samenwerkingsmodel inclusief de financiële, fiscale, personele en juridische aspecten. Dit model is inmiddels geïmplementeerd.

#### 9. Bindend advies inzake uittreding Ferwerderadiel

Opdrachtgever	Gemeente Ferwerderadiel en Sociale Dienst NW Fryslân
---------------	--

Branche	Lokaal Bestuur
---------	----------------

##### **Project**

Gemeente Ferwerderadiel was voornemens uit te treden uit de regionale sociale dienst. Dit leidde tot bestuurlijke onrust in de regio. Deloitte werd gevraagd te komen met een bindend advies aan de betrokken acht gemeenten over de uittreding en de afwikkeling van de (financiële) schade als gevolg daarvan.

##### **Resultaat**

Ons onderzoek heeft geresulteerd in een voor alle partijen acceptabel advies. De schadebepaling en het advies is gebaseerd op een visie op regionale samenwerking en de bijbehorende bestuurlijke verantwoordelijkheid voor een GR vanuit de perspectieven van eigenaar en opdrachtgever. De schade is conform advies afgewikkeld.

#### 10. Advisering artikel 12 procedure

Opdrachtgever	Gemeente Muiden
---------------	-----------------

Branche	Lokaal Bestuur
---------	----------------

##### **Project**

Gemeente Muiden heeft Deloitte gevraagd te adviseren bij de aanvraag van de artikel 12 procedure en de afwikkeling van de procedure zelf.

##### **Resultaat**

Deloitte heeft de gemeente ondersteund op ambtelijk en bestuurlijk niveau en in de overleggen met provincie en het ministerie van BZK. Daarbij heeft Deloitte de visies van de verschillende partijen en de formele artikel 12 procedure met elkaar in lijn gebracht en versnelling en eenduidigheid aangebracht in het aanleveren van informatie vanuit de gemeente. Dit heeft geresulteerd in een procedure die sneller dan normaal is verlopen. Dit was noodzakelijk in verband met de aanstaande herindeling van de gemeente Muiden.

#### 11. Advisering inzake ambtelijke fusie

Opdrachtgever	Gemeente Diemen, Uithoorn en Ouder Amstel
---------------	---

Branche	Lokaal Bestuur
---------	----------------

##### **Project**

De drie gemeenten waren voornemens een ambtelijke fusie aan te gaan (DUO+). In de voorbereiding daarop is Deloitte gevraagd te adviseren over governance en kostenverrekening.

##### **Resultaat**

Ons onderzoek heeft geleid tot een advies over een groeimodel voor onderlinge kostenverrekening waarbij ambtelijke organisaties en bestuurders kunnen groeien naar een situatie waarin de rollen van opdrachtnemer- en geverschap effectief kunnen worden uitgevoerd inclusief bijbehorende kostenverrekening. Het advies is geïmplementeerd.

12. Onderzoek schaalvoordelen gezamenlijk subsidiebureau

Opdrachtgever	Provincies Gelderland en Overijssel
---------------	-------------------------------------

Branche	Lokaal Midden Bestuur
---------	-----------------------

**Project**

Als gevolg van bezuinigingstaakstellingen en de implementatie van het Rijksbreed Subsidiekader, moest het subsidieproces gedeeltelijk heringericht worden. Tegen deze achtergrond lieten de provincies een verkenning uitvoeren naar de mogelijkheden voor een gezamenlijk bureau voor subsidieverlening en Europese subsidies.

**Resultaat**

Eén van de conclusies is dat de uitvoering van het subsidieverleningsproces van beide provincies te verschillend was om een gezamenlijk bureau op te zetten. De verschillen werden onder meer veroorzaakt door individuele beleidskeuzes van de provincies. Onze aanbevelingen gaven concrete aanknopingspunten voor groei naar verdere samenwerking voor beide provincies en een evaluatiekader voor later onderzoek naar de mate van succes van de samenwerking.

13. Opstellen business cases en implementatieplan voor samenwerking op de domeinen HRM, ICT en Inkopen

Opdrachtgever	Gemeenten Zwolle en Kampen en Provincie Overijssel
---------------	--

Branche	Lokaal Midden Bestuur
---------	-----------------------

**Project**

Deloitte is gevraagd een business case op te stellen voor de samenwerking die inzicht geeft in het besparingspotentieel (kwantitatief en kwalitatief), de effecten en randvoorwaarden. Daarnaast moest per domein een implementatieplan worden opgesteld dat de beoogde voordelen realiseert.

**Resultaat**

Het onderzoek heeft geresulteerd in een business case en implementatieplannen die door de opdrachtgevers zijn uitgevoerd en hebben geleid tot een samenwerking op de drie domeinen. Op basis van de business case is de samenwerking vormgegeven.

14. Opstellen strategie en implementatie van stichting die zorgtaken voor gemeenten uitvoert (regio Noord-Veluwe)

Opdrachtgever	Gemeente Harderwijk ca.
---------------	-------------------------

Branche	Lokaal Midden Bestuur en Zorg
---------	-------------------------------

**Project**

Deloitte heeft in zeer korte tijd (4 maanden) de strategie voor een stichting opgesteld en uitgewerkt in samenwerking met 4 gemeenten en zorgpartijen én de stichting opgericht en opgestart.

**Resultaat**

Succesvolle strategie en implementatie binnen de gestelde kaders.



# Bijlage C – Brieven gemeenten Wijdmeren en Laren



INGEKOMEN 22 MAART 2016

Gedeputeerde Staten van Noord-Holland  
i.a.v. de gedeputeerde, de heer J. Chr. van der Hoek  
Postbus 3007  
2001 DA HAARLEM

Uw kenmerk:

Uw brief van:

Ons kenmerk  
537136/100111/JV  
Bijlagen

Datum:  
21 maart 2016  
Verzonden:

Behandelend ambtenaar:

[REDACTED]mer

Onderwerp: bestuurskrachtmeting

VERZONDEN 21 MAART 2016

Geachte heer van der Hoek,

In vervolg op ons overleg met de burgemeesters van de Gooi en Vechtstreek d.d. 9 maart j. deed ik u mede dat ik op 10 maart j. een overleg heb gevoerd met de fractievoorzitters in de gemeenteraad van Wijdmeren.

Het standpunt van onze gemeenteraad is u reeds bekend.

Uit het overleg is naar voren gekomen dat de dat de gemeenteraad unaniem hecht aan beantwoording van de 13 vragen die zijn opgenomen in ons reedsbesluit van 21 januari j. Hierbij is er wederom enige overlap met de onderzoeksvragen.

Naast de verschillen van opvatting over onze bestuurlijke toekomst is er verder consensus bereikt over de inzet van een bestuurskrachtmeting. Hierbij waren de 13 vragen wel essentieel. Wij gaan ervan uit dat het bureau dat de bestuurskrachtmeting gaat uitvoeren deze vragen ook kan beantwoorden.

Het overleg heb ik als constructief ervaren. Hiervoor dank.

Met vriendelijke groet,

De burgemeester van Wijdmeren,

[REDACTED]  
drs. M.E. Stijf





INGEKOMMEN 28 JAN 2016

Gedeputeerde Staten van Noord-Holland  
t a v de heer [REDACTED]  
Postbus 3007  
2001 DA HAARLEM

Uw kenmerk  
30669731408

Uw brief van  
17 december 2015  
Bijlage:

Uw kenmerk  
B-314041621140JV  
Bijlagen

Datum  
28 januari 2016  
Verzonden:

VERZONDEN 28 JAN. 2016

Onderwerp: bestuurskrachtonderzoek Gooi en Vechtstreek

Geacht college,

In reactie op uw brief als bovengenoemd delen wij u het volgende mede.

#### Collegaeuzel

Wij onderschrijven de opzet van het bestuurskrachtonderzoek en gaan ervan uit dat nadere verdieping van de vraagstelling aan de orde komt in de begeleidingscommissie, waarin namens de gemeente Wijdemeren burgemeester Smei zal plaatsnemen. Als ambtelijk contactpersoon voor het bestuurskrachtonderzoek fungeert gemeentesecretaris Visser.

#### Raadsdeel

Uw brief is besproken in een extra raadscommissievergadering Bestuur & Middelen van 14 januari 2016 en in de raadsvergadering van 21 januari 2016.

Alle partijen in de gemeenteraad onderschrijven dat een bestuurskrachtonderzoek op zichzelf een goede zaak is. Partijen benadrukken dat het niet gaat om expliciet de combinatie Hilversum, Woosd en Wijdemeren, maar dat alle opties in Gooi en Vechtstreek aan de orde moeten komen.

In één van de aangenomen amendementen op deze brief door de raad, is dit laatste punt nog een keer geformuleerd:

"De gemeenteraad wil juist alle opties open houden, het onderzoek moet niet de koppeling aan welke gemeente dan ook als uitgangspunt hebben".

Voorts achten partijen het van belang dat het onderzoek zich richt op de bestuurskracht van de eigen gemeente. Dat er daarnaast een regionale context is, is evident. De gemeenteraad zal een klankbordgroep vormen die periodiek met de burgemeester overlegt over het uit te voeren onderzoek.

Partijen verschillen van mening over de asocetie tempo, planning, vraagstelling en mate van betrokkenheid van de inwoners. Partijen vinden dat de kwaliteit en breedte van het onderzoek veel belangrijker is dan het tempo en de planning. Een Arhi-procedure opstarten is immers geen uitgemaakte zaak, pas na de meting wil Wijdemeren zich nader oriënteren.

bezoekadres Rading 1, 1231 HB Loosdrecht  
postadres Postbus 190, 1232 AD Loosdrecht  
tel. 14 038 (overst. het busnummer 00 31 35 50 505)

e-mail [info@wijdemeren.nl](mailto:info@wijdemeren.nl) website [www.wijdemeren.nl](http://www.wijdemeren.nl)  
fax 10251 85 50 590  
IBAN NL41 2100 0205 0002 51

De gemeenteraad heeft de volgende aanvullende vragen voor het onderzoek geformuleerd:

1. Wat zijn de kansen en bedreigingen als Wijdemeren de komende jaren (zegg minimaal 10-15 jaar) zelfstandig blijft?
2. Welke kansen en bedreigingen zijn er om de eigen identiteit van onze dorpen te behouden en de ambities van onze inwoners, ondernemers en maatschappelijke organisaties waar te maken?
3. Is het ambtelijk apparaat van de gemeente Wijdemeren sterk genoeg voor de nabije toekomst? Wellicht is het mogelijk de omvang van ons ambtenarenkorps te "benchmarken" met gemeenten van een vergelijkbare omvang. Welke nieuwe taken komen op ons af en wat vragen die van onze ambtenaren?
4. Hoe aantrekkelijk is/blijft een kleine gemeente als Wijdemeren voor ambtenaren (ambtelijke kwaliteit en kwantiteit)?
5. Wat is het risico van niet in te vullen taal van ambtenaren en wat betekent dit voor de behandeling van belangrijke dossiers?
6. Is de financiële positie van Wijdemeren ook op termijn gezond met inachtneming van de relatief lage Algemene Uitkering, de vergrijzing en het te verwachten beroep op de financiële middelen van de Jeugdwet en de WMO? Zijn we ook op termijn in staat om onze dorpkernen financieel en inhoudelijk leefbaar te houden?
7. Wat zijn de te verwachten financiële gevolgen (positief/negatief) voor de gemeente Wijdemeren bij samenwerkingsfusie?
8. Wat zijn de specifieke kansen van intensievere samenwerking dan wel fusie met Weesp?
9. Waarom en waarvoor zijn andere partners precies nodig?
10. Wat hebben potentiële partners te bieden?
11. Welke gedeelde belangen zijn er met gemeenten in de omgeving?
12. Welke samenwerkingsvormen zijn mogelijk?
13. Welke schaal is passend?

#### Collegedebat

De portefeuillehouder, burgemeester Smit, heeft in de commissie Bestuur & Middelen op 14 januari 2016 aangegeven dat het aandacht verdient, het bij sommige partijen aanwezige onbehagen over de mate van het betrekken van de inwoners een plaats te geven. Naast het proces dat inmiddels wordt doorlopen (dorpsavonden, 0100 gesprekken, expertmeetings met ondernemers en zorgpartijen en een jeugddebat), stelt het college dan ook voor een enquête te houden onder de bevolking. Deze enquête kan plaatsvinden nadat de resultaten van het bestuurskrachtonderzoek bekend zijn. Door middel van zo'n enquête kunnen een aantal thema's nog nader worden uitgediept. De raad, op 21 januari 2016, onderschrijft op zichzelf het idee van een enquête en wil over de uitwerking nog nader met het college overleggen.

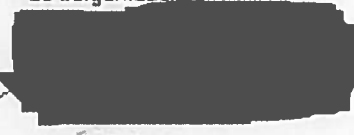
Wij menen dat op deze wijze alle aspecten er zijn om tot een keuze te komen met betrekking tot de toekomst van onze gemeente.

Met vriendelijke groet,

burgemeester en wethouders van Wijdemeren,  
de secretaris de burgemeester



drs. J. Visser



drs. M.E. Smit

# Gemeente Laren

Postbus 71  
1120 GA Laren



Ervenbosweg 14  
1291 SA Laren  
Tel. 14 003  
Fax 204 - 751 1101  
ars@laren.nl  
www.laren.nl

Provincie Noord-Holland  
T.a.v. de heer Van der Hoek  
Postbus 1007  
2001 DA Haarlem

briefnummer 12769-2015-938999  
hielaga(n) -  
datum 1 april 2016  
inf. hij [REDACTED]  
afdeling Bestuur  
telefoonnr. [REDACTED]  
uw kenmerk  
onderwerp Bestuurskrachtmeting

INGEKOMEN - 1 APR. 2016

VERZONDEN 5 1 MRS 2016

Geachte heer van der Hoek,

Tijdens het overleg van 9 maart jl. met de betrokken burgemeesters zijn de onderzoeksvragen besproken ten behoeve van de bestuurskrachtmeting. Wij constateren dat het tijdspad, zoals is weergegeven in de brief van 17 december, is uitgelopen maar willen u graag aangeven dat, voor het uitvoeren van de bestuurskrachtmeting, in Laren het in bovengenoemde brief aangegeven tijdspad leidend is.

Bij het beoordelen van het verzoek van de provincie tot medewerking hebben wij het volgende overwogen:

- Een bestuurskrachtmeting van de gemeente gaat over de huidige kracht van de gemeente
- De onderzoeksvragen leiden tot een state of the art (uitkomst) waaruit blijkt hoe we er als gemeente voor staan
- Uit deze state of the art is het mogelijk om vervolgens conclusies te trekken.

Wij hebben in de brief aangegeven deze conclusies allereerst graag zelf in discussie met raad en college te brengen, waarbij wij uitgaan van de volgende scenario's

- Ofwel de uitkomst is dussinnig dat de zelfstandigheid geborgd kan blijven
- Ofwel de uitkomst wijst duidelijk een ander richting op, zodat verdere interactieve samenwerking nader moet worden onderzocht
- dan wel stappen moeten worden gezet richting schaalvergroting en fusie.

Wij zouden het onderzoek niet op voorhand willen belasten met eventuele gevolgtrekkingen. Burgemeester Elbert Ruess heeft naar aanleiding van het afsprakenlijstje dan ook om die reden in zijn mail dd. 13 maart 2016 aan u aangegeven, dat de oorspronkelijke vragenlijst voor Laren het uitgangspunt zou moeten zijn van de bestuurskrachtmeting en dat de geel gearceerde aanvullende vragen voor Laren niet het uitgangspunt vormen.



Leadsite bij  
bestuurskrachtmeting  
aan de hand van de  
verzekering

2016





Bij de oorspronkelijke vragen moet overigens worden opgemerkt dat deze bevoel een geografische richting aangeven, waardoor andere, mogelijk aantrekkelijker, opties lijken te worden uitgesloten (BEL, Halvemaan, Gooische Meren). Hetgeen een vrije blik op de eventuele noodzakelijke stappen bij schaalvergroting of samenwerking zou kunnen belemmeren. Wel menen wij dat enkele onderwerpen wel degelijk deel uit zouden dienen te maken van de zes vragen, waarbij in het bijzonder de kwaliteit van de democratische legitimatie onderzocht zou moeten worden.

Laren ziet zichzelf als een behoevengemeente. Laren pleit voor een objectieve toetsing naar de daarbij horende mogelijkheden, waarbij wij menen dat een bestuurskrachtmeting de verschillende voor- en nadelen van zelfstandigheid tegenover een fusie zal moeten kwalificeren en kwantificeren.

Bovenstaande leidt tot ons ten de volgende set vragen die wij graag bezwoerd zouden willen zien. Wij hebben de 0-vraag uit de aanvullende vragenlijst daaraan wel toegevoegd. Deze is vermeld onder vraag 1. Vragen 2 tot en met 4 maken, behoudens het cursieve deel, onderdeel uit van de oorspronkelijke vragenlijst uit de brief van 17 december 2015. Vragen 5 tot en met 7 zijn toevoegingen.

1. Het onderzoeksbureau beschrijft het toetsingskader dat dit onderzoek hanteert voor de beoordeling van de bestuurskracht van de gemeente.
  - a. het oorspronkelijk uitgangspunt van wettelijke taken;
  - b. het omzetten van lokale wensen in eigen ambities en deze realiseren;
  - c. het inspecteren op wensen en ambities van andere overheden; en
  - d. het effectief en efficiënt organiseren van de uitvoering van al haar taken en er regie op houden.
2. *het organiseren van de decentralisering van taken*
  - a. *het stellen van eisen ten behoeve van bovenstaande taken van de ambtelijke organisatie en het bestuur van de gemeente. En wat zijn dan de sterktes en zwaktes van ambtelijke organisatie en bestuur?*
3. Levert de samenwerking tussen de gemeenten Huizen, Blaricum, Eemnes en Laren en het huidige functioneren van de BEL-combinatie voldoende bestuurskracht in de uitvoering van intergemeentelijke taken op en draagt die bij aan de horendekale en regionale ontwikkeling in de Gooi en Vechtstreek?
4. Levert de BEL-combinatie voldoende bestuurskracht op voor de gemeente zelf en voor de regio als geheel?



5. Hoe belangrijk is deze zelfstandigheid?
- Wat is de toegevoegde waarde van het lokale bestuur van burgemeester, wethouders en gemeenteraad voor de inwoners op de huidige schaal? Hoe ervaren de inwoners van Laren een "bestuur dicht bij de inwoners", en wat is daarbij vooral belangrijk? Welke problemen verwachten inwoners bij "bestuur op afstand"?
  - Heeft het college en de gemeenteraad voldoende invloed en controle op de Gemeenschappelijke Regelingen waaraan Laren deelneemt?
  - In hoeverre heeft de gemeenteraad voldoende zeggenschap over haar begroting? En is zij in staat om door het maken van keuzes aan de inkomens- en uitgavenkant om haar begroting langjarig in evenwicht te houden?
  - Wat wordt door u gezien als essentiële kenmerken van een zelfstandige gemeente?
6. Wat is de bestuurlijke kwaliteit van Laren in vergelijking tot de verwachte bestuurskwaliteit van bijvoorbeeld een gefuseerde BBL-gemeente?
7. Wat is de waarde -rationeel en emotioneel - van de volgende stellingen:
- In Laren bepalen we liever zelf wat er gebeurt op het terrein van bestemmingsplannen, evenementen, winkeltijden, museum, zwembad, Brinkhuis, e.d.
  - De beperkte opgave voor Laren rechtvaardigt een effectiever en efficiënter bestuur, in navolging op de ambtelijke fusie.

Deze brief is opgesteld na goed beraad tussen college en raad, en door de laatste akkoord bevonden in zijn vergadering van 30 maart 2016.

Met vriendelijke groet,  
Burgemeester en wethouders

drs. L.J. Rijk  
Burgemeester

G. Kalkman  
Secretaris







### **Voortgang bestuurskrachtonderzoek Gooi en Vechtstreek**

Op 1 juni 2016 stelde de Begeleidingscommissie voor het bestuurskrachtonderzoek Gooi en Vechtstreek de definitieve planning en het referentiekader voor dit onderzoek vast. Deloitte voert het onderzoek uit. De gemeenten Blaricum, Hilversum, Huizen, Laren en Wijdmeren en de provincie Noord-Holland zijn gezamenlijk opdrachtgever van dit bestuurskrachtonderzoek. De commissie bestaat uit de burgemeesters De Zwart-Bloch van Blaricum, Broertjes van Hilversum, Hertog van Huizen, Smit van Wijdmeren, wethouder Smit van Laren en gedeputeerde Van der Hoek.

Het onderzoek ging van start in de eerste week van mei. Het onderzoeksteam van Deloitte verzamelt en analyseert in de huidige fase door de gemeenten aangeleverde informatie over de lokale en regionale bestuurskracht. Ook vinden er interviews en rondetafelgesprekken plaats met een breed scala aan lokale en regionale maatschappelijke organisaties.

Op 29 juni leggen de onderzoekers hun eerste analyse voor aan de Begeleidingscommissie. Dit gebeurt op een interne werkconferentie over de regionale bestuurskracht van de Gooi en Vechtstreek.

Deloitte levert het eindrapport volgens planning eind augustus op. Medio september wordt een presentatie van het eindrapport gepland voor de gezamenlijke gemeenteraden.

 <b>Fase 1</b> <b>Voorbereiding</b>	 <b>Fase 2</b> <b>Onderzoek en analyse</b>	 <b>Fase 3</b> <b>Discussie en varianten</b>	 <b>Fase 4</b> <b>Rapportage en aanbevelingen</b>	<b>Fase 5</b> <b>Behandeling in raden</b>
<b>week 18 t/m 22</b> 2 mei t/m 1 juni	<b>week 22 t/m 26</b> 2 juni t/m 29 juni	<b>week 26 t/m 33</b> 29 juni t/m 17 augustus	<b>week 31 t/m 35</b> 1 augustus t/m 29 augustus	<b>week 36 t/m 42</b> 5 sept t/m 21 okt
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verkenning en opstellen referentiekader</li> <li>• Kick-off bijeenkomst met opdrachtgever voor overeenkomen scope, gedetailleerde onderzoeks-aanpak, planning en referentiekader</li> <li>• Bureau-onderzoek</li> <li>• Opstellen vragenlijst</li> <li>• Delen planning en plannen interviews met deelnemers aan onderzoek</li> <li>• Afstemming begeleidingscommissie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Onderzoeken van lokale en regionale bestuurskracht aan de hand van:               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. zelfbeeld van colleges</li> <li>b. omgevingsbeeld</li> <li>c. professioneel beeld</li> </ol> </li> <li>Wij maken hierbij gebruik van vragenlijsten, data-analyses, scans, rondetafelgesprekken (met verslag), casuïstiek en (diepte)interviews</li> <li>• Validatie van de resultaten</li> <li>• Opstellen discussienota</li> <li>• Afstemming begeleidingscommissie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Werkconferentie n.a.v. discussienota</li> <li>• Opstellen van een responsdocument n.a.v. de werkconferentie</li> <li>• Verkenning naar varianten van samenwerking-en/of fusie</li> <li>• Afstemming met begeleidingscommissie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opstellen van de concept-rapportage</li> <li>• Opleveren definitieve rapportage</li> <li>• Presenteren van de resultaten</li> <li>• Afstemming begeleidingscommissie</li> </ul>	<p><b>Niet in offerte:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentatie van rapportage in gezamenlijke vergadering van alle gemeenteraden (medio september)</li> <li>• Eventueel: toelichting op rapportage in individuele raden</li> </ul>
<b>Resultaat:</b> Referentiekader, vastgestelde aanpak en planning, vragenlijst	<b>Resultaat:</b> Eerste beelden bestuurskracht en discussienota als input voor de conferentie in Fase 3	<b>Resultaat:</b> responsdocument en eerste verkenning naar varianten	<b>Resultaat:</b> Eindrapportage bestuurskrachtonderzoek 5 gemeenten én regio, met aanbevelingen	<b>Resultaat:</b> besluitvorming in gemeenteraden

POSTBUS 3007 2001 DA HAARLEM

Burgemeester en Wethouders van de gemeente Wijdmeren  
Postbus 190  
1230 AD LOOSDRECHT

Gedeputeerde Staten  
Uw contactpersoon

██████████  
BEL/BOSE

Doorkiesnummer + ██████████  
██████████@noord-holland.nl

1 | 2

**Betreft: bestuurskrachtonderzoek Gooi en Vechtstreek**

Verzenddatum

14 SEP. 2016

Geacht college,

Kenmerk  
305888/851155

Onderzoeksbureau Deloitte heeft op 29 augustus 2016 het rapport "Het resultaat telt. Bestuurskrachtonderzoek Gooi en Vechtstreek. Gemeenten Blaricum, Hilversum, Huizen, Laren en Wijdmeren." volgens planning opgeleverd. De begeleidingscommissie, onder voorzitterschap van de gedeputeerde Bestuur en met bestuurlijke vertegenwoordigers van de genoemde gemeenten, besloot het rapport op 29 augustus 2016 openbaar te maken. Het rapport is dan ook diezelfde dag aan u gemaïld om het aan uw raad beschikbaar te kunnen stellen. Het rapport is ook op de provinciale website geplaatst.

Uw kenmerk

De begeleidingscommissie heeft voor haar vergaderingen ook de burgemeesters van Eemnes, Gooise Meren en Weesp uitgenodigd. Ze hebben daar positief op gereageerd en hebben deelgenomen aan de besprekingen.

#### **Informatiebijeenkomst 19 september a.s.**

De begeleidingscommissie heeft Deloitte opdracht gegeven een Informatiebijeenkomst voor raadsleden van de acht gemeenten te organiseren om het rapport toe te lichten. Deze bijeenkomst vindt plaats op 19 september 2016 om 20 uur in Van der Valk hotel Witte Bergen, Rijksweg 2 in Eemnes. Wij hebben de leden van Provinciale Staten van Noord-Holland ook uitgenodigd voor deze bijeenkomst.

#### **Vervolgprocedure**

Het is thans aan uw raad om een standpunt over het rapport resp. de bestuurlijke toekomst van uw gemeente en van de regio Gooi en Vechtstreek te bepalen. De begeleidingscommissie heeft zich gebaseerd op de planning zoals opgenomen in onze brief van 30 maart 2016 met

Postbus 3007  
2001 DA Haarlem  
Telefoon (023) 514 3143  
Fax (023) 514 3030

Houtplein 33  
Haarlem [2012 DE]  
[www.noord-holland.nl](http://www.noord-holland.nl)

kenmerk 305888/769189, maar is daarbij uitgegaan van behandeling van het rapport in de raden in oktober 2016 in plaats van september 2016. Wij verzoeken u daarom ons uiterlijk 14 november 2016 de schriftelijke zienswijze van uw raad toe te zenden.

In december 2016 kan vervolgens eventueel bestuurlijk overleg plaatsvinden over de zienswijzen van de raden.

Wij zullen eind januari/begin februari 2017 ons standpunt bepalen over de conclusies en aanbevelingen van het rapport "Het resultaat telt", van het bestuurskrachtonderzoek van Weesp en de ingediende zienswijzen van de gemeenten.

Hoogachtend,  
Gedeputeerde Staten van Noord-Holland,

  
waarnemend provinciesecretaris

  
H.J. Schartman

  
voorzitter

  
J.W. Remkes