



**Bestuurskracht - 0- meting
2011**



gemeente

Hattem

Voorwoord

Geachte lezer,

Bestuurskracht is een begrip met vele betekenissen, vele auteurs hebben hun eigen invulling eraan gegeven. Volgens ons beschikt een bestuurskrachtige gemeente over een sterk strategisch besef en maakt vanuit dit besef keuzes die hiermee in lijn liggen. Het klinkt mooi en ambitieus. Maar zijn wij als gemeente Hattem dat ook? Is er evenwicht tussen de kwaliteit van onze organisatie en de opgave waar we als gemeente voor staan? En welke opgaven staan ons nog te wachten? Wat is er voor de toekomst nodig?

Deze vragen stonden centraal in onze bestuurskracht – 0 – meting. Wij onderzochten onze eigen bestuurskracht en zijn daarbij ondersteund door de provincie Gelderland. Dit is niet nieuw. Veel gemeenten in de provincie Gelderland hebben hun bestuurskracht onderzocht. Toch is deze meting anders. Het verschil is dat we het heel specifiek een 0-meting noemen en dat het wordt gecombineerd met een groter strategieproces. We zien deze meting (bestuurskracht – 0 – meting) als de foto van het Hattem van nu, maar willen tegelijkertijd een film maken van de toekomst (strategieproces).

Het resultaat van het onderzoek ligt nu voor u.

Hattem is een prachtige stad met een aantal krachtige samenwerkingspartners om haar heen, een floreerend verenigingsleven en een betrokken bestuur. Deze foto van het nu heeft natuurlijk ook een aantal aandachtspunten, zoals u in de conclusies en aanbevelingen kunt lezen.

We hebben de betrokken input van iedereen die een bijdrage leverde aan het deelproces dat ten grondslag ligt aan deze nota erg gewaardeerd en willen hen daar ook voor bedanken. Samen met onze gemeenteraad, samenwerkingspartners, medeoverheden, het maatschappelijk middenveld en de Hattemse inwoners, gaan we nu als college en ambtelijke organisatie de komende tijd met de verbeterpunten aan de slag!

Hattem, mei 2011.

Namens het college van Burgemeester en Wethouders,



Jan Willem Wiggers,
Burgemeester Hattem



Inhoudsopgave

Voorwoord.....	2
1. Hattem kort belicht.....	4
2. Rollen en normen.....	13
2.1. De gemeente als bestuurder van de gemeenschap.....	13
2.2. De gemeente als publieke dienstverlener.....	16
2.3. De gemeente als speler in het publieke domein.....	19
2.4. De gemeente als organisatie.....	21
3. Kwaliteitsdebatten.....	23
3.1. Kwaliteitsdebat: College van Burgmeester en Wethouders.....	23
3.2. Kwaliteitsdebat: Gemeenteraad.....	26
3.3. Kwaliteitsdebat: Maatschappelijk middenveld.....	28
3.4. Kwaliteitsdebat: Samenwerkingsverbanden.....	30
3.5. Kwaliteitsdebat: Medeoverheden.....	31
3.6. Kwaliteitsdebat: Managementteam en Ondernemingsraad.....	33
3.7. Stellingen.....	35
4. Analyse en beoordeling.....	37
4.1. De gemeente als bestuurder van de lokale gemeenschap.....	38
4.2. De gemeente als publieke dienstverlener.....	40
4.3. De gemeente als onderdeel van het bestuurlijk bestel.....	42
4.4. De gemeente als organisatorische eenheid.....	45
5. Conclusies en aanbevelingen.....	48



1. Hattem kort belicht

In het noordoosten van Gelderland grenst het mooie Veluwe bosgebied aan het uiterwaardenlandschap van de IJssel. Op deze grens ligt Hattem een gemeente met 11.700 inwoners, met een rijke historie op een strategisch bijzondere plek: Poort tussen de Veluwe en Zwolle, schakel tussen Gelderland en Overijssel. Onderdeel van de krachtdadige regio Zwolle die meerdere provincies overschrijdt en landelijke behoort tot één van de grootste groeiregio's. Buurgemeenten zijn naast Zwolle, de gemeenten Heerde, Oldebroek en Kampen.

Hattem is een relatief kleine en goed functionerende gemeente en is van oudsher georiënteerd op samenwerking met andere gemeenten. Er wordt intensief samengewerkt met Heerde en Oldebroek. Daarnaast wordt samengewerkt met Zwolle, de GGD IJsselland en bijvoorbeeld met de Regio Noord Veluwe. Tevens maakt Hattem deel uit van de Veiligheidsregio Noord- en Oost Gelderland.

Hanzestad

Hattem kent een geschiedenis als Hanzestad. In 1299 kreeg Hattem stadrechten van graaf Reinoud I van Gelre. De in de vroege middeleeuwen gestichte stad was van strategisch belang voor de hertogen van Gelre en was aangesloten bij het Hanzeverbond. Ook nu nog is Hattem aangesloten bij het moderne Stedenverbond De Hanze dat als doel heeft om de samenwerking tussen de historische Hanzesteden op diverse gebieden te stimuleren.

De historie en het cultuurhistorisch erfgoed van de oude vestingstad zijn tegenwoordig nog steeds beleefbaar. Het compacte centrum met zijn vele monumenten en bijzondere stratenpatroon vormt een mooi decor. Drie gebouwen zijn markant in het silhouet van Hattem: molen 'De Fortuin', de Dijkpoort en de Sint Andreaskerk.

4



Ligging en verbindingen

Hattem is op verschillende manieren te bereiken. De ligging nabij het snijpunt A50 en A28 en de directe nabijheid van Zwolle maakt Hattem aantrekkelijk als woongemeente. Het dichtstbijzijnde station van de Nederlandse Spoorwegen is Zwolle. Daarnaast bestaat er een regelmatige busverbinding in de richting Zwolle, Apeldoorn en Wezep. Hattem is ook goed via wandel- en fietsroutes te bereiken. Bovendien ligt vlakbij het historisch centrum de recent uitgebreide jachthaven.

Onderwijs

Hattem kent twee scholen voor openbaar onderwijs en vier voor bijzonder onderwijs. Voor vervolgonderwijs kan men terecht bij het Christelijk College de Noordgouw, een scholengemeenschap voor VMBO, Havo en Atheneum. Het Deltion College te Zwolle verzorgt opleidingen voor beroepsonderwijs en educatie voor volwassenen. In Zwolle zijn vele mogelijkheden voor vervolgonderwijs. Voor de allerkleinsten heeft Hattem twee kinderdagverblijven en twee peuterspeelzalen. Daarnaast zijn er circa 40 gastouders actief.

De prognoses geven aan dat de scholen voor het basisonderwijs tot 2025 te maken krijgen met een lichte daling in leerlingenaantal. Het aantal geboortes in Hattem heeft de afgelopen jaren een lichte daling laten zien.

Volksgezondheid en Welzijn

De kwaliteit van de samenleving wordt over het algemeen als hoog ervaren. Dit komt mede door de verstedelijking, het hoge voorzieningenniveau en de hoge woonkwaliteit.

Zo beschikt Hattem over meerdere huis- en tandartsen, maar ook een kaakchirurg. Ook voor fysiotherapie, consultatiebureau, jeugdgezondheidszorg en verloskundige hulp kan men in Hattem blijven. Veel van deze functies komen samen in het Centrum voor Jeugd en Gezin. Oudere inwoners kunnen terecht bij twee verzorgingstehuizen: De Hof van Blom en de Bongerd. In de welzijnssector zijn diverse instellingen, verenigingen en instituten actief. Voor specialisten en ziekenhuizen is men op Zwolle aangewezen.

Iedere inwoner met een beperking kan een beroep doen op de gemeente voor hulp bij het huishouden, een pas voor de Regiotaxi, een scootmobiel, een rolstoel of een aanpassing in huis.

De vergrijzing gaat hard de komende jaren. Als we kijken naar 2030 dan zien we dat de groep van 75 jaar en ouder met ruim 70% zal stijgen ten opzicht van nu. Dit leidt tot een toenemende vraag naar intramurale plaatsen. Daarnaast zien we in 2010 voor het eerst in jaren het aantal geboortes afnemen. Ieder jaar werden bij Burgerzaken rond de 130 geboortes aangegeven, is in 2010 het aantal ineens 98. Hoe dit zich verder ontwikkeld is onduidelijk. De prognoses hieronder geven het volgende beeld als het gaat om bevolkingsontwikkeling tot 2040.¹

	0-14 jr.	15-24 jr.	25-39 jr.	40-54 jr.	55-64 jr.	65-74 jr.	75+	Totaal
2010	2.242	1.283	1.853	2.545	1.708	1.167	941	11.739
2015	2.144	1.254	1.615	2.518	1.571	1.420	1.069	11.591
2020	2.031	1.304	1.583	2.241	1.688	1.547	1.176	11.570
2025	1.927	1.301	1.570	1.941	1.773	1.452	1.426	11.390
2030	1.925	1.191	1.590	1.786	1.615	1.549	1.593	11.249
2035	1.913	1.135	1.582	1.761	1.432	1.645	1.691	11.150
2040	1.864	1.169	1.564	1.745	1.293	1.552	1.875	11.063

Bron: Bevolkingsprognose 2010 Provincie Gelderland

¹ In dit overzicht is geen rekening gehouden met de circa 800 woningen die in de uitbreidingslocatie Assenrade en 't Veen worden gerealiseerd.



Toerisme, recreatie en sport

De toerist weet Hattem te vinden. Enkele tienduizenden toeristen brengen jaarlijks een bezoek en genieten van wat de stad te bieden heeft. De binnenstad herbergt veel monumenten, galerieën en drie musea: het Voerman Museum, het Anton Pieck Museum en het Nederlands Bakkerij museum. Er is een groot aantal mogelijkheden voor actieve en sportieve recreatie en andere bewegingsmogelijkheden: een multifunctioneel centrum (waar een nieuw zwembad, een Kulturhus en het nieuwe Centrum voor Jeugd en Gezin wordt gerealiseerd), tennisbanen, een natuur ijsbaan, hockey- en voetbalvelden, golfbanen en een zalencentrum met bowling- en squashbanen. Verblijfsrecreanten kunnen terecht bij twee campings en een bungalowpark.

Toerisme lijkt voor de hele regio een belangrijke groeimarkt te zijn. Om meer aantrekkingskracht te hebben op de bezoekers is samenwerken met andere gemeenten in de regio noodzakelijk. In het collegeprogramma van Hattem wordt het beter beleefbaar maken van de Hanze voor Hattemers en gasten van de Hanzestad als speerpunt geformuleerd. Het behouden en ontwikkelen van Hattem als aantrekkelijke stad wordt als gezamenlijke verantwoordelijkheid van ondernemers, toeristische organisaties en de gemeente Hattem gezien.

Kunst en cultuur

Er zijn diverse verenigingen actief op het gebied van muziek. Zo zijn er drie fanfarekorpsen en twaalf zangverenigingen. Ook is er een groep die actief is in beeldende kunst, een grote groep amateurschilders, toneelverenigingen en enkele stichtingen die specifiek gericht zijn op de Hattemse geschiedenis.

Deze eigenheid is voor Hattem belangrijk. Inwoners willen graag lid zijn van een gemeenschap. Met de bouw van het Kulturhus (geïntegreerd in het Multifunctionele gebouw de Marke) is er sprake van een integraal sociaal hart.



Werkgelegenheid

Hattem kent drie bedrijventerreinen: Het Veen, Netelhorst en bedrijvenpark Hattermerbroek. Deze laatste is een intergemeentelijk bedrijventerrein van Hattem, Heerde en Oldebroek.

Er zijn circa 540 gevestigde bedrijven die samen goed zijn voor ongeveer 3.700 arbeidsplaatsen. Er zijn twee ondernemersverenigingen actief. Hier ontmoeten plaatselijke ondernemers elkaar om door samenwerking het economische leven te versterken.

Ruimtelijke ontwikkeling

Groen, blauw en cultuurhistorie zijn op basis van de kernkwaliteiten aan te duiden als dé centrale waarden van Hattem. Het versterken van deze waarden is de basis voor de toekomstige ontwikkelingen. Als we een blik op de toekomst werpen zien we dat Hattem zich ook in de toekomst profileert als Hanzestad met een rijke cultuurhistorie.

Om dat te realiseren zijn de volgende ontwikkelingen van groot belang. De Hattermerpoort heeft zich ontwikkeld tot een robuuste ecologische verbinding. Het gaat over in het uiterwaardenlandschap waar natuur centraal staat en er ruimte is voor extensieve ruimte van recreatie.

Binnenstad

7

Het centrum blijft van groot economisch belang. Er zijn veel hoogwaardige en kleinschalige voorzieningen, waaronder horeca, in het centrum te vinden die zorgen voor een dynamische omgeving. De Dijkpoort in de binnenstad is afgesloten voor gemotoriseerd verkeer. Deze afsluiting vormt aanleiding voor het maken van een nieuwe verkeersroute door, en het verder verkeersluw maken van, de binnenstad. Het gebied rondom het Apeldoorns kanaal is mooi en biedt kansen, daarom is het van belang dat dit gebied wordt opgewaarderd. Er zijn diverse recreatieve activiteiten gekoppeld aan het kanaal, maar ook ontwikkelingen die gericht zijn op rust en het genieten van de natuur.



Herontwikkeling

Uitbreiden van Hattem is, na het realiseren van Assenrade, niet aan de orde. Wel het herontwikkelen van bestaande locaties met het oog op de groene, blauwe en cultuurhistorische waarden zoals 't Veen. De herstructurering is gekoppeld aan het bedrijvenpark Hattemerbroek. Dit is een geschikte plaats voor grootschalige bedrijvigheid.

Ruimtelijk ontwikkelingsplan

Hattem is sterk in ontwikkeling. Om de wensen van gemeente, provincie, het waterschap en het rijk in beeld te brengen is er een integraal en op de lange termijn gericht parapluplan met een bijbehorend uitvoeringsprogramma opgesteld. In dit ruimtelijke ontwikkelingsprogramma staat verwoord op welke wijze de wensen van de gemeente samen met andere partijen toekomstgericht gerealiseerd kunnen worden. Het ruimtelijke ontwikkelingsplan is omgevormd naar een structuurvisie in het kader van de nieuwe Wet Ruimtelijke Ordening. De structuurvisie vormt een belangrijke onderlegger voor bestemmingsplannen en exploitatieplannen.

Overzicht met ontwikkelingen beschreven in het uitvoeringsprogramma:

Ruimtelijke ordening en volkshuisvesting	Cultuur en recreatie	Verkeer, vervoer en waterstaat
<ul style="list-style-type: none"> • Gebiedsvisie Uiterwaarden • Realisatie Hattemerpoort • Visie op landelijke inpassing van de Hanzelijn • Herontwikkeling 't Veen • Herontwikkeling vrijkomende ijsbaanlocatie • Woningbouw Assenrade • Gebiedsvisie deelgebied "Polder" • Visie op ontwikkeling paardenhouderij 	<ul style="list-style-type: none"> • Gebiedsvisie landgoed Molecaten en omgeving • Uitloopgebied Assenrade • Opwaarderen Apeldoorns kanaal • Hattem aan de IJssel II • Quick scan clustervisie Hattem-Oldebroek • Herontwikkeling voormalige stortplaats 	<ul style="list-style-type: none"> • Mobiliteitsontwikkeling Hattem • Station Hattem • Fietsverbinding Rozeboomspoor • De korte fietsverbinding gericht op de Hoenwaard. Hattem-Heerde • De ontsluiting van Bedrijvenpark Hattemerbroek.



Gemeenteraad en college

De gemeenteraad van Hattem telt vijftien leden en vergadert ongeveer twaalf keer per jaar. De raad is als volgt samengesteld: ChristenUnie (vier zetels), Partij van de Arbeid (vier zetels), CDA (drie zetels), VVD (drie zetels) en D66 (één zetel). De vergaderingen worden aangekondigd in de gemeentelijke informatierubriek in de plaatselijke krant en op de website van de gemeente. Daarnaast kunnen burgers terecht bij de spreekuren van de fracties of inspreken tijdens de vergadering van de raad en commissie.

Het college van burgemeester en wethouders (CU en PvdA) bestaat uit 3 leden. Het college vergadert iedere dinsdagochtend.

Ambtelijke organisatie

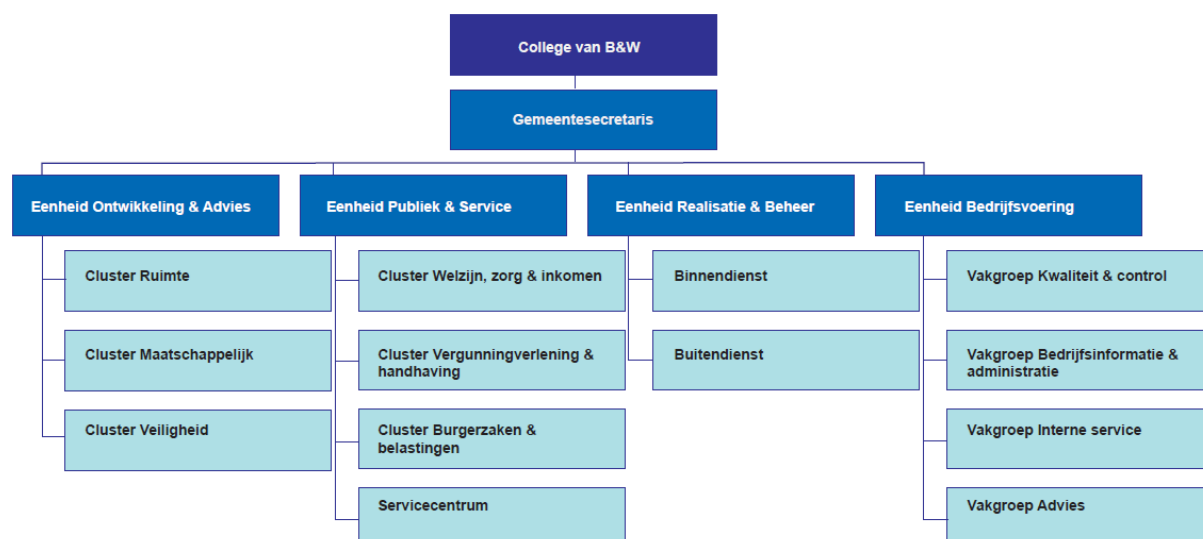
Hattem staat voor een krachtige organisatie met goede producten en tevreden klanten en ondernemende werkers, dit doet zij vanuit een klantgericht model. Dat vraagt een permanente aandacht voor ontwikkeling van kwaliteit. Een belangrijk ijkmoment hiervoor is de organisatiekanteling die in 2008 heeft plaatsgevonden. Sinds de kanteling is er veel geïnvesteerd in de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers met name gericht op de organisatiecompetenties: klantgerichtheid, samenwerking en resultaatgerichtheid.

De totale formatie van het ambtelijke apparaat is 80 fte's, gevormd door 89 medewerkers (47 mannen en 42 vrouwen). De gemiddelde leeftijd van medewerkers is 44 jaar. En met een ziekteverzuim van 2,77 % in 2010 een 'gezond' bedrijf te noemen.

Hattem maakt deel uit van de Talentenregio, een samenwerkingsverband van vijftien gemeenten rondom Zwolle met als onderwerpen arbeidsmobiliteit en kennisnetwerk. Door de vergroting van de interne vacaturemarkt worden perspectieven voor medewerkers vergroot en gezamenlijke initiatieven genomen voor ontwikkeling en kennisdeling. Bij tijdelijke vacatures wordt ingezet op collegiale doorlening.

De gemeente heeft daarnaast een vrijwillig brandweerkorps. Het korps bestaat uit 26 vrijwilligers en wordt gecoördineerd door de teamleider brandweer, deze laatste is beroeps. Het cluster waarvan de brandweer deel uitmaakt wordt gevormd met Heerde, Hattem, Elburg en Oldebroek en aangestuurd door een clustercommandant.

De organisatie van de gemeente Hattem is ingericht volgens het directiemodel. Dat betekent een platte structuur met de gemeentesecretaris als 'directeur' aan het hoofd van de organisatie. Samen met de vier eenheidsmanagers, die direct onder hem vallen, vormt hij het management van de ambtelijke organisatie. De vier managers geven integraal leiding aan de eenheden.



Eenheid Ontwikkeling & Advies (O&A)

De eenheid O&A speelt vooral in op de rol die de gemeente Hattem naar buiten toe als partner vervult. Intern richt deze eenheid zich op advisering. Deze eenheid zorgt in samenwerking met partijen uit de omgeving (naast het bestuur, meestal instellingen en maatschappelijke organisaties) voornamelijk voor het beleid. De belangrijkste afnemer van producten en diensten van deze eenheid is het gemeentebestuur.

In deze eenheid worden fysiek materiële en sociale beleidsterreinen geïntegreerd. De eenheid Ontwikkeling & Advies treedt (na bestuurlijke besluitvorming) ook op als ambtelijke opdrachtgever. Veel beleidsnota's krijgen namelijk hun vertaling in werkzaamheden van andere eenheden.

Realisatie & Beheer (R&B)

De eenheid R&B speelt vooral in op de wensen en behoeften van inwoners en ondernemers van Hattem als gebruiker van openbare ruimte en voorzieningen. Deze eenheid zorgt concreet voor een ordelijke en goed onderhouden openbare ruimte. De belangrijkste afnemers van de producten en diensten van deze eenheid zijn inwoners, bedrijven en bezoekers van de stad.

Publiek & Service (P&S)

Bij de eenheid P&S komen alle vragen binnen waarmee inwoners en ondernemers als individuele klant bij de gemeente Hattem aankloppen. Op deze manier bestaat er een eenvoudige ingang tot de gemeentelijke organisatie. Binnen de eenheid P&S worden de vragen zo veel mogelijk als een geheel en in één keer afgewikkeld.

De eenheid P&S is zowel breed als diep ingericht. Dat wil zeggen dat er sprake is van een breed assortiment producten en diensten die de eenheid levert, én dat vrijwel alle (veel voorkomende) vragen zelfstandig binnen de eenheid kunnen worden afgehandeld. Dat betekent niet alleen dat er fysiek aan het loket van de eenheid zaken worden afgewikkeld, maar ook dat de elektronische en telefonische dienstverlening ondergebracht zijn in de eenheid.

Bedrijfsvoering (BDV)

De eenheid BDV bundelt alle ondersteunende taken binnen de gemeentelijke organisatie. Vanuit de aard van het werk heeft deze eenheid hoofdzakelijk interne klanten: het gemeentebestuur, de gemeentesecretaris en de gemeentelijke eenheden. De kerntaak van deze eenheid is het ondersteunen van de prestaties van de overige eenheden en het verzorgen van transparante informatiestromen voor bestuur, management en medewerkers.

Ontwikkelingen in de organisatie:

Samen met Heerde en Oldebroek wordt gezocht naar mogelijkheden waarop de organisaties kunnen samenwerken. Zo is er per 1 januari 2011 een gezamenlijke I-dienst gestart. Tevens wordt er gekeken naar samenwerking op het gebied van beroep, inkoop en sociale zaken. Voor sociale zaken is het de bedoeling om te komen tot een samengevoegde uitkeringsadministratie. Dit systeem voert de uitkeringsadministratie voor de drie gemeenten.

Integriteit

Aandacht voor integriteit is voor Hattem geen nieuw fenomeen. Midden jaren negentig is een gedragslijn vastgesteld door het college. Ambtenaren maken evenals bestuurders deel uit van het openbaar bestuur en dienen het algemeen belang. Die bijzondere positie maakt dat aan de integriteit van ambtenaren hoge eisen mogen worden gesteld en dat iedere bestuurder en ambtenaar zich dat ook bewust is. De gemeente Hattem ziet de ambtseed/ambtsgelofte als één van de onderdelen van haar integriteitbeleid. Andere onderdelen vormen de gemeentelijke gedragscode Ambtenaren, het beleid ongewenste omgangsvormen en de Klokkenuiderregeling.



Het realiseren van ambities in tijden van bezuinigingen vraagt om balanceren tussen kracht en grenzen. De kracht van een sterk lokaal bestuur en een krachtige gemeentelijke organisatie met betrokken en loyale medewerkers. Dit zien we terug in de wijze waarop steeds opnieuw op creatieve wijze wordt gezocht naar manieren om het mooie van Hattem te behouden. Naar manieren om (nieuwe) wetgeving uit te voeren en het collegeprogramma te realiseren. De ambities en richting hierin verwoord, staan soms op gespannen voet met de financiële mogelijkheden.

Na een ingrijpende reeks interne maatregelen in 2009 bleek het niet haalbaar om het begrotingstekort voor 2010 terug te dringen. Onder de noemer "Expeditie Hattem" is de gemeente met deze uitdaging aan de slag gegaan. Het resultaat is een reeks van bezuinigingsvoorstellen in de kadernota 2011. Deze voorstellen zijn de start van een langlopend bezuinigingsproces dat naar verwachting het grootste deel van de huidige bestuursperiode zal omvatten. De centrale vraag blijft niet OF er bezuinigd moet worden maar WAAR en HOE. De bezuinigingsvoorstellen in de kadernota zijn, in de vorm van een menukaart, verdeeld over de komende jaren gepresenteerd. Nagenoeg alle voorstellen zijn door de raad overgenomen en op onderdelen heeft de raad zelf onderwerpen aangedragen. Met deze voorstellen zijn de randen opgezocht van de mogelijkheden.

De rijksbezuinigingen, de consequenties van het verder doorvoeren van de ambities op het meerjareninvesteringsprogramma en het interen op de reservepositie rechtvaardigen ook het nemen van maatregelen aan de inkomstenkant. De onbenutte belastingcapaciteit als onderdeel van het gemeentelijk weerstandsvermogen biedt hiervoor nog ruimte.

Meerjarenraming

De raad heeft in zijn vergadering van 8 november 2010 de programmabegroting 2011 vastgesteld. Gedeputeerde Staten van Gelderland is van oordeel dat sprake is van een reëel en structureel sluitende begroting waardoor de gemeente Hattem in aanmerking komt voor repressief toezicht. De meerjarenbegroting 2011 tot en met 2014 sluit met een positief resultaat van € 64.000 in 2011 afnemend tot een negatief resultaat van € 276.000 in 2014. Hierbij is rekening gehouden met een forse korting op het gemeentefonds oplopend tot € 741.000 in 2014. De meerjarenramingen zijn, ondanks extra 5% OZB-verhogingen vanaf 2012, nog niet structureel in evenwicht. De resultaten van de nadere uitwerking van de business cases in het kader van "Expeditie Hattem" in 2011 en 2012 dient niet alleen tot het structureel sluitend krijgen van de begroting, maar wordt ook ingezet om meer ruimte en flexibiliteit in de begroting te creëren. Hierdoor ontstaat ruimte om tegenslagen op te vangen en/of nieuw beleid te realiseren.

Hoe de ontwikkeling van het gemeentefonds voor de gemeente uitwerkt laat zich – mede gelet op een op handen zijnde wijziging van de verdeling van het gemeentefonds – moeilijk voorspellen. Ook zullen er bezuinigingen aan de gemeente worden opgelegd die buiten het bestek van de algemene uitkering vallen zoals de ombuigingen op de Wsw en WWB. Ook zullen er decentralisaties van taken plaatsvinden met bijbehorende efficiencykortingen zoals jeugdzorg en AWBZ. De aangekondigde maatregelen leggen een steeds groter wordende druk op de financiële spankracht van de gemeente.

Het spreekt dan ook voor zich dat het daadwerkelijk en tijdig realiseren van de te nemen maatregelen van groot belang is voor het handhaven van het structurele begrotingsevenwicht. Sturing hierop vindt plaats in de documenten van de Planning en Control cyclus; de kadernota, de programmabegroting, de voor- en najaarsnota en de programmarekening en -verantwoording.

Weerstandsvermogen en -capaciteit

De financiële spankracht komt ook tot uitdrukking in het gemeentelijk weerstandsvermogen; het vermogen om financiële tegenvallers op te kunnen vangen, zonder dat de continuïteit of de dienstverlening van de organisatie direct in gevaar komt of financiële noodmaatregelen nodig zijn.

De omvang van het benodigde weerstandsvermogen wordt bepaald door de omvang van de weerstandscapaciteit in relatie tot de risico's die de gemeente loopt.

De weerstandscapaciteit bestaat uit de onderdelen reserves, exploitatieruimte en de onbenutte belastingcapaciteit.

Begin 2011 wordt de weerstandscapaciteit berekend op € 7.291.000. De onbenutte belastingcapaciteit die hier onderdeel van uitmaakt bedraagt € 304.000. Afgezet tegen de geraamde opbrengst van



de onroerende zaakbelastingen voor 2011 een onbenutte belastingruimte van 17,5%. In de meerjarerenraming 2012-2014 wordt deze ruimte bijna volledig ingezet.

Het saldo van de vrij aanwendbare reserves bedraagt € 6.987.000. Hierin is een bedrag aan stille reserves verdisconteerd van € 1.290.000.

Behoudens de structurele onbenutte belastingcapaciteit is hoofdzakelijk sprake van incidentele weerstandscapaciteit.

Risico's

Gelet op de budgettaire positie van de gemeente en de economische ontwikkelingen is onder de noemer "beter voorkomen dan genezen" de noodzaak om risico's te kwalificeren en te kwantificeren toegenomen. Deze aanzet heeft in 2010 geleid tot het rapport "Risicoprofiel grote projecten".

Voor de begroting 2011 is een bedrag aan incidentele algemene risico's benoemd van € 651.000 en aan incidentele specifieke risico's van € 5.025.000.

De in beeld gebrachte weerstandscapaciteit is afdoende om de gekwantificeerde risico's op te vangen. Er resteert zelfs nog een behoorlijk vermogen van € 1.615.000 om de niet gekwantificeerde risico's op te vangen.

Samenvattend

De budgettaire positie van de gemeente staat, mede gelet op de rijksbezuinigingen en de overdracht van taken naar de gemeente, onder druk. De financiële mogelijkheden worden steeds verder beperkt. Dit vraagt om bestuurlijke keuzes. Keuzes die met het opzetten van "Expeditie Hattem" vorm en inhoud hebben gekregen en moeten leiden tot een structureel evenwichtige begroting.

Het weerstandsvermogen is ruim toereikend om de toegenomen financiële risico's af te dekken. Wel zal een deel nodig zijn om de gevolgen van de recessie, met als gevolg nog slechte uitkomsten van de (meerjaren)begroting, op te kunnen vangen. De opdracht ligt erin om het financiële evenwicht te herstellen.



2. Rollen en normen

Inleiding

Na de bovenstaande feitelijke beschrijving van Hattem en een schets van het bestuur en de organisatie is het tijd om de rollen van de gemeente praktisch in te vullen. De gemeente kent vier rollen:

1. Als bestuurder van de gemeenschap
2. Als publieke dienstverlener
3. Als speler in het publieke domein
4. Als organisatie

Wat doet of organiseert de gemeente Hattem in de praktijk om de vier verschillende rollen vorm te geven?

2.1. De gemeente als bestuurder van de gemeenschap

De gemeente kent de verwachtingen en wensen van de burgers, maatschappelijke organisatie en bedrijven en geeft aan hoe zij in haar beleid hierop inspeelt

Raad

De raad weet als geen ander, als volksvertegenwoordiger, wat er speelt bij burgers, instellingen en bedrijven. De raad vormt dan ook een belangrijke stakeholder voor college en organisatie bij de vormgeving en uitvoering van beleid. De raad heeft een zelfstandige kaderstellende rol. Het college is degene die het beleid binnen deze kaders uitvoert.

De verbinding tussen raad en organisatie wordt gemaakt door de griffier. Informatie aangaande beleidsvorming en nota's wordt verstrekt via actieve raadsinfo, raadsvoorstellen, informatie bijeenkomsten, daarnaast is het ambtelijk apparaat in het stadhuis, via de mail en telefonisch bereikbaar voor het verstrekken van informatie. Een andere vorm van samenwerken met de raad is de betrokkenheid van de raad bij het vormen van nieuw beleid. Een voorbeeld hiervan is een delegatie van raads- en commissieleden in een voorbereidingscommissie ten behoeve van de strategische visie van Hattem.

Inspraak

Burgers kunnen gebruik maken van het inspreekrecht in de vergaderingen van de raad en de Brede Commissie, maar ook van de fractiesprekuren. Voorafgaand aan de vergadering van de Brede Commissie kunnen burgers hiervan gebruik maken. De raad organiseert jaarlijks rondetafelgesprekken. Deze gesprekken zijn toegankelijk voor alle inwoners en gaan over actuele onderwerpen die in Hattem spelen.

Klantenpanels

De WMO-raad is een van de belangrijkste klantenpanels van de gemeente Hattem. Deze raad bestaat uit vertegenwoordigers van de diverse doelgroepen van de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (o.a. mantelzorgers, senioren, gehandicapten). De WMO-raad wordt betrokken bij de ontwikkeling van nieuw beleid op het brede terrein.

Burgerparticipatie

Bij ontwikkeling van nieuw beleid werken we samen met klankbordgroepen. Dit zijn personen en organisaties uit de stad die belanghebbende/geïnteresseerde zijn in het desbetreffende beleidsterrein. Een voorbeeld hiervan is de ruimtelijke structuurvisie.

Signaal en advies

De WMO raad geeft gevraagd en ongevraagd advies aan de gemeente en wordt ook gebruikt om signalen op te pikken in de stad.

Dienstverleningsvisie

Hattem heeft een dienstverleningsvisie waarbij laagdrempeligheid van de loketten voorop staat. Alle loketten (WMO, burgerzaken, belastingen, vergunningen en



werk&inkomen) kennen uitgebreide openingstijden en zijn het portaal voor inwoners om klachten, opmerkingen en signalen neer te leggen.

Naar Buiten!

Beleidsmedewerkers worden gestimuleerd om het 'Hattems werkveld' in te trekken. De visie hierachter is dat door te weten wat er leeft en nodig is, er beleid tot stand komt dat aansluit bij de behoefte van de Hattemse bevolking.

Ontmoetings-avond

Een keer per jaar organiseert de gemeente Hattem een avond voor bewoners die in het voorgaande jaar in de gemeente zijn komen wonen. Tijdens deze avonden kunnen de nieuwe inwoners kennismaken met het gemeentebestuur en krijgen zij een rondleiding door het gemeentehuis.

Burgerjaarverslag

De burgemeester van de gemeente Hattem presenteert jaarlijks het burgerjaarverslag. Hierin vindt u een overzicht van allerlei zaken die het voorgaande jaar in onze gemeente speelden. Het zijn onderwerpen die zowel inwoners, het college, de raad als de gemeentelijke organisatie hebben beziggehouden.

Met het burgerjaarverslag wordt ook de relatie tussen burgers en het bestuur van Hattem in beeld gebracht.

Wat vinden inwoners ervan?

En de burger, wat vindt die ervan? Of we beleid maken naar tevredenheid van de inwoners en of onze inwoners zich hierin genoeg gehoord voelen? Dat horen we graag van henzelf. Daarom houden we jaarlijks klanttevredenheidsonderzoeken en zijn de uitslagen van het onderzoek "Waar staat je gemeente" van ons van belang.

Niet mee eens...

Daarnaast kunnen inwoners die het niet eens met een besluit een klacht indienen of een bezwaar- of beroepschrift indienen.

Maatschappelijke oriëntatie en beleid

De gemeente is zich sterk bewust van de maatschappelijke oriëntatie van burgers. Dit maakt dan ook dat het beleid hierop gericht is. Het jeugdbeleid is hier een duidelijk voorbeeld van.

Een knelpunt zijn wettelijke bepalingen, zoals bijvoorbeeld de wettelijke bepaling opgelegd vanuit de Wet Veiligheidsregio's en de uitvloeijing hiervan op andere beleidsterreinen. Meer en meer legt de wet samenwerking buiten de provinciale grens aan banden. Het gevolg is dat grenzen bepalend worden voor de keuze van samenwerkingspartners. Terwijl deze partners het beleid uitvoeren voor inwoners die deze grenzen niet ervaren en ook niet zouden moeten ervaren.



De gemeente heeft de lokale en regionale opgave in beeld gebracht en aangegeven hoe zij met haar beleid hierop inspeelt

- Collegeakkoord* Het collegeakkoord vormt de basis van het (meerjaren) beleid dat in de gemeente wordt opgesteld. Dit collegeprogramma wordt voorafgegaan door een coalitieakkoord, hierin worden door de coalitiefracties de onderlinge afspraken vastgelegd, zoals gemaakt tijdens de collegevorming.
- Programmabegroting* De programmabegroting wordt jaarlijks door de gemeente opgesteld. De begroting geeft onder andere aan welke speerpunten voor het komende jaar leidend zijn. De laatste jaren is er voor gekozen deze uitvoeriger dan anders met de raad te bespreken. Op deze manier wordt de raad in haar kaderstellende rol versterkt. In de afhandeling van de kadernota begint dit proces al. De raad krijgt hier de ruimte om vragen te stellen en opmerkingen te maken over het beleid dat de gemeente Hattem voor het nieuwe jaar voorstelt. Uiteindelijk wordt het beleid in de begrotingsraad vastgesteld.

De gemeente werkt transparant en afrekenbaar

- Jaarrekening* Via de jaarrekening wordt inzicht verstrekt in de behaalde resultaten. De raad heeft op deze wijze een manier om met het college in gesprek te gaan over de resultaten van het voorgaande jaar.
- Auditcommissie* In 2010 is een Auditcommissie ingesteld. Deze commissie heeft als aandachtsgebied alle activiteiten, die van belang zijn voor een goede uitoefening en controlerende bevoegdheden van de gemeenteraad. Zij is een "vooruitgeschoven" post vanuit de gemeenteraad voor de accountant.
- Rekenkamercommissie* Als het gaat om de controlerende taak van de gemeenteraad bestaat er een zelfstandige onafhankelijke rekenkamercommissie. Deze commissie onderzoekt de rechtmatigheid, doelmatigheid en doeltreffendheid van het beleid en de uitvoering daarvan door de gemeente. Tot 1 januari 2009 heeft de gemeenteraad deelgenomen aan de gezamenlijke rekenkamercommissie van Elburg, Nunspeet, Oldebroek en Putten.
- Beleid rond openbaarheid en voorlichting* Het beleid rond openbaarheid wordt vooral bepaald in de Gemeentewet, het Reglement van Orde voor de Gemeenteraad en de Wet Openbaarheid van Bestuur. In deze wet wordt de toegang tot informatie over het bestuur van rijk, provincies en gemeenten geregeld. Door het verstrekken van informatie kunnen inwoners meer inzicht krijgen in het overheidshandelen en zo beter deelnemen aan de democratie en de overheidsbesluitvorming.
- Interne controle* Als onderdeel van het kwaliteitsbeleid, waarin de begrippen plan-do-check-act centraal staan, heeft jaarlijks interne controle plaats. Die controle richt zich op financiële rechtmatigheid (de verantwoording van inkomsten en uitgaven), niet financiële rechtmatigheid (het naleven van wet- en regelgeving) en doelmatigheid. Vanzelfsprekend worden de nodige documenten gecheckt door een accountant en heeft deze een verklaring afgegeven voor de aspecten getrouwheid en rechtmatigheid.





2.2. De gemeente als publieke dienstverlener

De individuele dienstverlening van de gemeente wordt beoordeeld door gebruikers (burgers en bedrijven) en is genormeerd

16



Dienstverleningsvisie

Om de inwoners optimaal van dienst te kunnen zijn kent Hattem een dienstverleningsvisie. Deze visie is de opmaat naar het Klant Contact Centrum. Daarnaast kent Hattem samen met Heerde en Oldebroek een gezamenlijke dienstverleningsvisie. Deze visie biedt kaders voor de ontwikkeling en uitvoering van plannen op het gebied van omgaan met inwoners als klanten, de ontwikkeling van de organisatie, maar ook het inrichten van baliefuncties, procesbeschrijvingen en investeringen in ICT zijn onderwerpen voor de drie gemeenten.

Staat van de gemeente

Een inwoner van Hattem bezoekt het gemeentehuis gemiddeld één keer per jaar. Dan is het goed om te weten dat hij/zij naar tevredenheid wordt geholpen. En dat dat zo is blijkt uit de resultaten uit 'waar staat je gemeente'. De burger weet de service aan de balie goed te waarderen. De wachttijden zijn kort en de deskundigheid aan de balie draagt bij aan een tevreden klant; aldus één van de uitkomsten in 2010.

Mee met de tijd

Meer en meer willen burgers van huis uit zaken kunnen regelen. Dat past in de geest van deze tijd. De gemeente Hattem speelt daarop in en heeft de dienstverlening hier ten dele al op aangepast.

Digitaal loket

In het Digitaal Loket vinden inwoners informatie over een groot aantal producten en diensten. Inwoners kunnen direct een verhuizing doorgeven of een uittreksel uit de gemeentelijke basis administratie aanvragen en betalen. Ook bevat het Digitaal Loket een belastingloket met allerlei informatie over de gemeentelijke belastingen. Hier kunnen inwoners hun WOZ-aanslag en -taxatieverslag inzien.

Tevreden!?

Jaarlijks wordt een klanttevredenheidsonderzoek gehouden onder inwoners die gebruik maken van de WMO. In dit onderzoek wordt niet alleen naar de tevredenheid gevraagd voor de individuele voorzieningen, maar ook naar het functioneren van het Loket Zorg en Welzijn. Kijkend naar de resultaten van deze onderzoeken kan worden gesteld dat de cliënten in Hattem tevreden zijn over de uitvoering van de WMO. De bekendheid met de mogelijkheden en doelstellingen binnen de WMO nemen steeds verder toe en men is steeds meer tevreden over de ondersteuning die de WMO biedt om langer zelfstandig deel te blijven nemen aan de maatschappij. Hulp bij het huishouden is nog steeds de meest gevraagde voor-

ziening en over de kwaliteit hiervan is men ook in 2009 goed te spreken. Wel zien we de waardering voor hulp het huishouden dalen. Was dit over 2008 nog een 8,2, nu krijgt de hulp een rapportcijfer van 7,9. Gezien de aanbesteding en wetwijziging rondom alfahulpen is 2009 een turbulent jaar geweest. Misschien dat dit een verklaring kan zijn voor deze waardering.

Net als in 2008 zij de resultaten over het Loket Zorg en Welzijn in 2009 goed te noemen. Met name de klantvriendelijkheid van de consulenten wordt erg positief gewaardeerd. Ook is het goed om te zien dat de mate van privacy als beter wordt ervaren in 2009 dan voorgaande jaren. De bouw van een aparte spreekruimte en ook de invoering van het klantgeleidingsysteem draagt hier aan bij.



De collectieve dienstverlening wordt op peil gehouden met plannen en verbeteringen op basis van meldingen

Inwoners kunnen (24-uur per dag) via een vast telefoonnummer storingen en meldingen doen over het onderhoud van voorzieningen. Zo mogelijk worden storingen direct opgelost, overige zaken zo snel als mogelijk.

In 2010 zijn er 3 klachten (wanneer er over klachten wordt gesproken hebben we het over Klachtrecht Algemene Wet Bestuursrecht, dit is een verschil met de hierboven genoemde meldingen. Deze gaan over de openbare ruimte.) geweest, dit is in lijn met andere jaren. De voorprocedure heeft ertoe bijgedragen dat de klachtenfunctionaris niet ingezet hoefde te worden. Deze voorprocedure houdt in dat een eenheidsmanager in gesprek gaat met de klager en binnen drie weken tot een oplossing komt.

De gemeente heeft een beeld van het door burgers en bedrijven gewenste voorzieningenniveau

Ook hier kunnen we de eerder genoemde onderzoeken noemen. We houden een vinger aan de pols door verschillende (jaarlijkse) onderzoeken.

Daarnaast reageren we op de signalen die we ontvangen uit de raad, maar ook van lokale en regionale netwerkpartners. Deze signalen zoeken we actief op bijvoorbeeld door werkbezoeken van de wethouder aan het bedrijfsleven.



2.3. De gemeente als speler in het publieke domein

De interlokale strategische samenwerking: de gemeente pakt (boven) lokale vraagstukken in samenwerking met andere gemeenten aan

Samenwerkingsverbanden

Hattem heeft voor wat betreft de regionale samenwerkingsverbanden van oudsher een multifocale focus. Dit komt voort uit de geografische ligging van Hattem in combinatie met rijksregelgeving. Met wie wordt samengewerkt is daarom van groot belang. Om goed zicht te houden op samenwerking is daarom besloten om in 2011 met een strategische visie op de bestuurlijke positie van Hattem te komen.

Hattem werkt voor het vervullen van haar maatschappelijke opgaven intensief samen met diverse partijen. Heerde, Oldebroek en Zwolle zijn hier belangrijke partners in. Daarnaast werkt Hattem samen met onder andere GGD- IJsselland en bijvoorbeeld met de Regio Noord-Veluwe en maakt Hattem onderdeel uit van de Veiligheidsregio Noord- en Oost Gelderland.

De gemeente werkt op tal van terreinen samen met bovenlokaal werkende organisaties. Bijvoorbeeld met de Novetheek, GGD IJsselland en Triada Woondiensten.

Veiligheidshuis

Gemeenten uit de veiligheidsregio (Noord- en Oost Gelderland), politie en Openbaar Ministerie werken samen binnen het Veiligheidshuis gericht op het samen aanpakken van veiligheidsproblemen, met oog voor zowel zorg als repressie. Er is aansluiting met de lokale netwerkstructuur waarbinnen de professionals samen werken aan het oplossen van onder meer leefbaarheids- en zorgproblematieken.

De Hanze

Als Hanzestad geeft Hattem internationale samenwerking vorm door deelname aan het internationale Hanzeverbond 'de Hanze'. Deelnemen doen we vanwege de volgende motieven: solidariteit, toenemende internationalisering, het bouwen van economische en bestuurlijke netwerken, internationale marketing en promotie en herkenbaarheid.

Intergemeentelijke uitvoerende samenwerking: de gemeente werkt samen met andere gemeenten als dat tot voordeel leidt

Samenwerken kan tot voordeel leiden als dit met de juiste partners en visie gebeurt. Zo werkt Hattem samen met Zwolle om terugdringen voor vroegtijdig schoolverlaten te voorkomen, met Heerde en Oldebroek om een gezamenlijke I-dienst en bedrijvenpark Hattermerbroek vorm te geven. Maar ook binnen de Wezo, Regio Noord Veluwe, Veiligheidsregio Noord en Oost Gelderland, GGD IJsselland en de Rova werkt Hattem samen met andere gemeenten en uitvoeringinstellingen om gezamenlijk beleid uit te voeren.

De gemeente pakt (boven) lokale vraagstukken op in samenwerking met bovenlokale maatschappelijke organisaties

Hattem heeft een intensieve afstemming met Zwolle, Heerde en Oldebroek en maatschappelijke organisaties voor vraagstukken op het gebied van : jeugdzorg, volksgezondheid, maatschappelijk werk, veiligheid (politie), alcohol/drugs en leerplicht. Daarnaast werkt Hattem samen met onder andere de Novetheek (bibliotheek) en het Regionaal meld- en Coördinatiepunt (leerplicht), Stichting kunst en cultuur Noord-Veluwe, MEE Veluwe en MEE IJsseloevers, Verian (thuiszorgorganisatie) om gemeentelijk beleid uit te voeren.



De gemeente pakt bovenlokale vraagstukken op in samenwerking met de provincie

De provincie Gelderland, maar ook provincie Overijssel vormen belangrijke partners voor Hattem. Op vrijwel alle terreinen: ruimtelijk, maatschappelijk en bestuurlijk is de rol van de provincie in meer of mindere mate te herkennen. Praktische voorbeelden hiervan zijn: Bedrijvenpark Hattemberbroek, maar ook de verdeling van het aantal woningen in de regio, de uitvoering van Bureau Jeugdzorg en het meedenken in nieuw op te starten projecten.



2.4. De gemeente als organisatie

Opnamecapaciteit nieuwe wetgeving: de gemeente voert medebewind uit en vangt veranderingen hierin op. De gemeente heeft de WWB, de WMO, de Wet Inburgering en de WABO belegd in de organisatie

De Wet Participatiebudget is sinds 2009 in werking getreden. Met het participatiebudget worden de gemeentelijke middelen voor re-integratie, inburgering en volwasseneducatie gebundeld in één specifieke uitkering voor gemeenten. In de beleidsnota 'Niemand aan de kant' is het gemeentelijke beleid op het gebied van participatie en re-integratie uitgewerkt.

Ook in Hattem wil men de zelfredzaamheid vergroten van inwoners met een beperking door het verstrekken van individuele voorzieningen. De wijze waarop dit gedaan wordt staat beschreven in het verstrekkingsboek WMO.

De gemeente heeft een actueel Personeels- en HRM beleid, dat is geborgd in de organisatie

Al eerder is de organisatiekanteling genoemd en een beschrijving gegeven van de samenwerking met andere gemeenten. Binnen de organisatie is een belangrijke manier om te werken aan de ontwikkeling het Persoonlijke Ontwikkeling Plan en het Individuele Werkplan. Deze laatste is gekoppeld aan de planning en controleyclus.

Lerende organisatie: de gemeente evalueert haar eigen bestuur, ambtelijke organisatie en beleidsmatig functioneren en voert op basis hiervan verbeteringen door

Bij de inrichting van de organisatie in 2008 is bewust gekozen voor het structureel werken aan kwaliteits- en organisatieontwikkeling. Daarvoor wordt als instrument gebruik gemaakt van het INK Overheidsontwikkelmodel. Op basis van dit kwaliteitsmodel is in 2010 een positiebepaling of kwaliteitsmeting gehouden. Dat is gebeurd met een representatief deel van het bestuur en de organisatie. Als conclusie kan worden getrokken dat de organisatie onderweg is van een fase, waarin de nadruk ligt op het uitvoeren van werkzaamheden op basis van "goed vakmanschap" (activiteitgeoriënteerde) naar een fase, waarin meer procesmatig wordt gedacht en gewerkt (procesgeoriënteerde). In een afrondende bijeenkomst is als eerste en belangrijkste punt het ontwikkelen van een visie en missie genoemd. Dit punt wordt uitgewerkt in het project "Samen werken aan 2025, strategische positionering Hattem 2011-2025". De uitkomsten zijn bepalend voor de verdere organisatieontwikkeling. Voor 2011 staat een medewerkerstevredenheidsonderzoek op stapel.



De gemeente heeft haar begroting op orde en financiële ruimte om haar opgaven aan te pakken

Hattem is een financieel gezonde gemeente. Om dit ook te kunnen blijven moet er de komende tijd krachtig worden bezuinigd met een toekomstige blik. Uitgangspunt blijft een begroting die structureel in evenwicht is, waarbij kwaliteit gewaarborgd blijft. Dat kan door er zorg voor te dragen dat de beïnvloedbaarheid van de uitgaven scherp in beeld is. Maar ook aan de inkomstenkant kunnen maatregelen getroffen worden om het begrotingsevenwicht te handhaven. Daarvan zal sprake zijn zodra de Rijksbezuinigingen zulke vormen aannemen dat gemeentelijke bezuinigingen voor een gelijk bedrag niet meer realistisch zijn, dan wel dat de bezuinigingsvoorstellen om politiek bestuurlijke redenen niet of niet volledig kunnen worden doorgevoerd. Verhoging van de lokale lasten kan nodig zijn, waarbij de mate van draagkracht het uitgangspunt blijft.

Samenvatting meerjarenperspectief gemeentefinanciën Hattem

Inkomsten	2011	2012	2013	2014
Algemeen bestuur	606	606	606	606
Openbare orde en veiligheid	56	23	15	8
Verkeer, vervoer en waterstaat	19	19	19	19
Economische zaken	87	87	87	87
Onderwijs	90	90	90	90
Cultuur en recreatie	102	110	110	110
Sociale voorzieningen en maatschappelijke dienstverlening	3.019	3.011	3.007	3.007
Volksgesondheid en milieu	544	545	546	547
Ruimtelijke ordening en volkshuisvesting	642	605	605	605
Dekkingsmiddelen				
- lokale heffingen	3.627	3.864	4.122	4.406
- algemene uitkeringen	9.210	9.066	8.986	8.875
- dividend	308	288	267	246
Overige algemene dekkingsmiddelen	912	964	749	850
Verrekeningen met reserves	2.422	689	626	513
Totaal Inkomsten	21.644	19.967	19.835	19.969

Uitgaven	2011	2012	2013	2014
Algemeen bestuur	2.658	2.624	2.622	2.606
Openbare orde en veiligheid	878	870	865	863
Verkeer, vervoer en waterstaat	1.808	1.341	1.316	1.297
Economische zaken	352	309	309	309
Onderwijs	1.316	1.256	1.237	1.231
Cultuur en recreatie	2.404	2.318	2.301	2.287
Sociale voorzieningen en maatschappelijke dienstverlening	5.889	5.790	5.784	5.727
Volksgesondheid en milieu	2.891	2.877	2.964	3.023
Ruimtelijke ordening en volkshuisvesting	977	977	977	975
Onvoorziene uitgaven	18	18	18	18
Overige algemene uitgaven	1.039	1.483	1.598	1.815
Verrekeningen met reserves	1.281	40	39	37
Totaal uitgaven	21.511	19.903	20.030	20.188

Exploitatiesaldo	2011	2012	2013	2014
Totaal inkomsten	21.644	19.967	19.835	19.969
Totaal uitgaven	21.511	19.903	20.030	20.188
Exploitatiesaldo	133	64	-195	-219



3. Kwaliteitsdebatten

Inleiding

De kwaliteitsdebatten zijn gevoerd om, naast het onderzoek van gegevens, op basis van feitelijke ervaringen van bestuurders, partners en andere betrokkenen inzicht te krijgen in het functioneren van de gemeente Hattem.

Er zijn zes kwaliteitsdebatten gevoerd met:

1. College van Burgemeester en Wethouders
2. Raad
3. Maatschappelijk middenveld
4. Samenwerkingsverbanden
5. Medeoverheden
6. Managementteam en Ondernemingsraad

Hieronder worden de samenvattingen van deze kwaliteitsdebatten weergegeven. Bij de debatten was de projectgroep aanwezig. De leden van het college van B&W waren alleen aanwezig bij het debat met de medeoverheden en uiteraard bij het debat met B&W.

3.1. Kwaliteitsdebat: College van Burgemeester en Wethouders

23

In het kwaliteitsdebat met het college van B&W stonden de volgende gesprekstema's centraal:

1. Bestuurskracht algemeen;
2. Samenwerking in de regio;
3. Samenwerking maatschappelijk middenveld;
4. Ambtelijke organisatie en realisatievermogen.

Het college van B&W verwoordt de volgende sterke punten en aandachtspunten aangaande deze thema's:



Bestuurskracht algemeen

- | | |
|-----------------|---|
| Sterke punten | <ul style="list-style-type: none"> • De denkkraft van de organisatie is groot en kwaliteit hoog. • Hattem is een gemeente met lef. • De gemeente is toegankelijk/herkenbaar/dichtbij/betrokken. • De gemeenschap kenmerkt zich door grote maatschappelijke betrokkenheid / organisatiegraad, hoge opkomst bij verkiezingen. • Beleid is doeltreffend en doelmatig. Vanuit financieel conservatieve grondhouding wel durven investeren. De gemeente is in control. • De collegialiteit tussen het college onderling en gemeenteraad - college is goed. Scherp op de inhoud, maar wel met elkaar een glas drinken na afloop. • Het gemeentebestuur kent een open, kritische houding. • Men vindt elkaar om de zuilen heen. • Stedelijke cultuur. |
| Aandachtspunten | <ul style="list-style-type: none"> • De kwetsbare organisatie mede in relatie tot ambities. Deze kwetsbaarheid is soms belemmerend, vereist constante kwaliteit en die valt weleens weg. • Te veel ambities voor spankracht organisatie (capaciteit). • Subregionale context moet nog beter uit de verf komen. • Doorlooptijd bestuurlijke en ambtelijke processen is soms lang, mede door invloed van buiten. • Hattem is afhankelijk door ligging en grootte. • Divergentie in focus / wortels (maatschappelijke agenda richting Zwolle, ruimte- |

- lijke agenda naar Veluwe, Gelderland).
- De afstand tussen bestuur en inwoners / bedrijven is soms te kort. Nabijheid van het bestuur: je kunt ook te dicht bij de burger staan.
- Integraliteit: thema + proces (nog te weinig in control totale beleidsproces): incidenten zijn nu te veel sturend.
- Maatschappelijke verharding maakt besturen minder leuk.

Regionale samenwerking

- | | |
|-----------------|--|
| Sterke punten | <ul style="list-style-type: none"> • Samenwerking is multifocaal gericht, keuze wordt gestuurd door de inhoud: gemeente kan overal zijn weg vinden. Inhoud is leidend voor hoe en met wie de gemeente samenwerkt: maatschappelijke opgaven staan centraal. Visie gestuurd op inhoud, tenzij samenwerking met anderen van hoger hand wordt afgedwongen. Hattem zoekt het passende model. Vorm volgt inhoud. • De gemeente vervult een spilfunctie: brug naar Zwolle, Overijssel. • De gemeente volgt de oriëntatie van inwoners, zijn gericht op Zwolle, wordt soms weleens gezien als buitenwijk van Zwolle. • Voor de gemeente is multifocale blik niet altijd lastig, maar soms wel voor de anderen. • Bestuurlijk efficiënt. • Samenwerking in H2O-verband is logisch verband. • De gemeente is Serieus in de samenwerking. • Gemeente praat regionaal mee, maar is geen lid van de Regio Noord Veluwe (RNV). Maar betaalt voor de taken die worden afgenomen. • Invloed op basis van charme, verbinding, inhoudelijke kwaliteit. • De organisatie en het bestuur heeft een groeiproces doorgemaakt. Besef neemt toe dat je het samen met anderen moet doen om beleid op een hoger niveau te krijgen. Dit besef om samen te werken is bij een kleine gemeente als Hattem groter dan bij andere gemeenten. Hattem heeft aanjaagfunctie in de samenwerking. |
| Aandachtspunten | <ul style="list-style-type: none"> • Er is geen eenduidige focus in oriëntatie (Zwolle maatschappelijk en Gelderland ruimtelijk): dat is voor andere partijen soms lastig te begrijpen. De provinciegrens is een hindernis bij de samenwerking met Zwolle. Daarnaast dwingt de provincie of het rijk Hattem in meerdere regio's (veiligheidsregio, GHOR, BRW, RNV, regioverkenningen, etc.) waarvan de subverbanden vaak niet congruent zijn en die niet matchen met de maatschappelijke oriëntatie. Allemaal anders samengestelde samenwerkingsverbanden. Dit leidt tot versnippering en inefficiëntie. • Divergentie in focus verhoogt risico op ambtelijke inefficiëntie: het kost veel ambtelijke capaciteit. • Inhoud is o.k., maar de vorm zit je soms in de weg. • De opstelling van Hattem wordt soms als shopgedrag, opportunisme ervaren (van twee walletjes willen eten). • Risico dat je eigenwijs overkomt. • De noodzaak tot samenwerking neemt toe. Andere gemeenten denken vaak te weinig regionaal. De gemeente is soms ongeduldig, drammerig: te snel willen gaan. • Er liggen meer kansen dan de gemeente benut (gemeente laat dingen liggen) door beperkte ambtelijke en bestuurlijke capaciteit. • Teveel operationeel gericht. Er is behoefte aan meer samenwerking op inhoudelijk en strategische niveau. • Om goed te functioneren heeft de RNV eigenlijk een centrumgemeente nodig: het is lastig samenwerken met acht gemeenten die ongeveer even groot zijn. |



- | | |
|----------------|---|
| Sterke punten | <ul style="list-style-type: none"> • De gemeente werkt open en transparant en op inhoud. • Zij heeft visie op alle dossiers. Het maatschappelijk middenveld verwacht dat ook . • De gemeente heeft periodiek contact met organisaties en bedrijven (bedrijfsbezoeken) en zet hier flink op in. • Er is een sterke inzet op communicatie. De gemeente heeft daarin een participatieve houding. Is toegankelijk, open voor initiatief. Dossiers pakken we samen met stakeholders op en ronden we samen af. • De gemeente maakt dossiers af. • Agendering van onderwerpen gebeurt gezamenlijk met het maatschappelijk middenveld. Er is een balans tussen proactieve- en reactieve opstelling. |
| Aandachtpunten | <ul style="list-style-type: none"> • Gemeente is soms te dirigerend/leidend/drammerig/ongeduldig. Hattem wil soms te snel. • De gemeente kan meer aan het maatschappelijk middenveld overlaten. Zij legt de bal niet vaak genoeg terug: dat ontnemt initiatief. • Er wordt soms selectief geluisterd. • Hattem is een kleine gemeenschap: je komt elkaar (te) vaak tegen. Dit vergroot het risico belangenverstremming (integriteit). • Bij het maatschappelijk middenveld leeft soms de gedachte dat er te weinig wordt gecommuniceerd. • Er wordt veel van bestuurders verwacht. Inwoners en maatschappelijk middenveld worden steeds kritischer. |

Ambtelijke organisatie en realisatievermogen

- | | |
|----------------|---|
| Sterke punten | <ul style="list-style-type: none"> • De gemeentelijke organisatie kent goede kwaliteit. • De arbeidsmarktpositie is goed door gunstige ligging. • Er is een (relatief) jong en enthousiast apparaat. • Er is een goede samenwerking tussen bestuur en ambtelijke organisatie. • De organisatie biedt voldoende tegenspel richting bestuur. |
| Aandachtpunten | <ul style="list-style-type: none"> • Capaciteit: Er is te weinig personeel en bepaalde specialismen niet in huis. • De rek is er uit (in de zin dat ambtelijke organisatie al kwalitatief zo goed is dat daar geen verbeterslag meer valt te maken). Het probleem wordt nijpender. We redden het soms door enthousiasme, maar houden we onszelf niet voor de gek? → Risico op overeten en zaken niet afmaken. • Er werken relatief veel mensen van buiten de gemeente (gevolg:te weinig kennis over Hattem). |



3.2. Kwaliteitsdebat: Gemeenteraad

Inleiding

In het kwaliteitsdebat met de gemeenteraad stonden de volgende gespreksthema's centraal:

1. Bestuurskracht algemeen.
2. Realisatievermogen gemeente.
3. Samenwerking met maatschappelijk middenveld.

De gemeenteraad verwoordt de volgende sterke punten en aandachtspunten aangaande deze thema's:

Bestuurskracht algemeen

- | | |
|-----------------|--|
| Sterke punten | <ul style="list-style-type: none"> • De kleine schaal van Hattem ligt in veel opzichten aan de basis van haar kwaliteit. Het gemeentebestuur is dichtbij haar inwoners en is zichtbaar. De menselijke maat telt. • De relatief kleine organisatie kent korte lijnen. Bestuurders en ambtenaren kunnen elkaar snel vinden. Dit wordt teruggevonden in een slagvaardige besluitvorming en een slagvaardige uitvoering. • De organisatie is breed betrokken, waardoor continuïteit kan worden geboden. • De organisatie is, ondanks dat er heel veel werk wordt verzet, relaxed en stabiel. Zij wordt gekenmerkt door haar positieve houding en zelfbewuste uitstraling. • De organisatie staat voor kwaliteit, is flexibel en creatief in het zoeken naar en vinden van oplossingen. • De organisatie is in staat om in korte tijd een complexe materie besluitvormingsgereed te krijgen. • De gemeente Hattem is zich bewust van de beperkingen die aan de schaal verbonden zijn en is van daar uit ook gericht op samenwerking. |
| Aandachtspunten | <ul style="list-style-type: none"> • Hoewel er al duidelijke vorderingen zijn gemaakt in de communicatie met de burger, vraagt dit onderwerp blijvend aandacht. De inspraak van de burger en de burgerparticipatie kan nog worden verbeterd. Opgemerkt moet worden dat de inwoners niet altijd geïnteresseerd blijken, zo bleek bij georganiseerde "ronde tafel gesprekken". • Hattem moet zich binnen het samenwerkingsverband H2O nadrukkelijker profileren en zonodig de voortrekkersrol vervullen. • De kleine schaal en daarmee de beperktere financiële mogelijkheden maakt de organisatie kwetsbaar. Samenwerking is daardoor een absolute noodzaak. • Ambtelijke organisatie is klein van omvang en daardoor generalistisch, waardoor sommige specialismen moeten worden ingehuurd. • De gemeente zou meer "dienend" moeten besturen door de burgerij meer te betrekken en burgerinitiatieven te faciliteren. • Veel in Hattem werkzame ambtenaren wonen daar niet. De sociale integratie in de Hattemse gemeenschap wordt daardoor soms gemist. |

Realisatievermogen gemeente

- | | |
|---------------|--|
| Sterke punten | <ul style="list-style-type: none"> • Ambities en daar waar het gaat om wettelijke opgaven worden – zolang die binnen Hattem liggen – goed gerealiseerd. Er is ook een sterke wil dat te doen, zowel bij bestuur als ambtelijke organisatie. • De gemeente is in financieel opzicht voldoende sterk. • De relatie binnen en tussen de raad, het college van B&W en de ambtelijke organisatie is goed en opbouwend. |
|---------------|--|



Aandachtspunten

- Er is sprake van een goede (be)handelingsnelheid ten aanzien van beleidsvoorstellen.
 - De planning & controlecyclus is de laatste jaren aanzienlijk verbeterd en wordt door deskundigen als bovengemiddeld beschouwd.
 - De basis dienstverlening is op orde.
 - Het niveau van de basisvoorziening is goed.
-
- Realisering van ambities en opgaven kan negatief worden beïnvloed door externe oorzaken. Er is onvoldoende invloed op de omgeving. Dit is terug te vinden op het gebied van woningbouw, bedrijventerrein en zorgcapaciteit. De gemeente moet eerder en minder bescheiden de regierol nemen.
 - Het kunnen realiseren van ambities en opgaven is sterk afhankelijk van financiële middelen. Het financiële perspectief baart in dat opzicht enige zorg.
 - De communicatie rondom de daadwerkelijke uitvoering van openbare werken vraagt om verbetering.
 - De website van de gemeente kan in de communicatie een belangrijke rol spelen. Maar dan moet deze – zoals al geruime tijd het plan is – wel eerst worden verbeterd.
 - Niet alle bestemmingsplannen zijn actueel.



Samenwerking met maatschappelijk middenveld

- | | |
|-----------------|---|
| Sterke punten | <ul style="list-style-type: none"> • Bij de ontwikkeling van projecten of noodzakelijke ingrepen worden de inwoners vroegtijdig betrokken. • Waar mogelijk worden inwoners/maatschappelijke organisaties betrokken bij de beleidvorming. • De gemeente investeert in de relatie met stakeholders. • Alle beleidsterreinen zijn in control. • Verenigingen en maatschappelijke organisaties weten de weg naar de gemeente goed te vinden. Er is geen drempel. |
| Aandachtspunten | <ul style="list-style-type: none"> • Er ontbreekt een duidelijk vastgesteld proces ten aanzien van burgerparticipatie en communicatie. Het wordt nu steeds van geval tot geval gezien. • Daar waar burgers deelnemen aan inspraak of ronde tafel gesprekken, rondt de gemeente niet altijd goed af. De follow-up ontbreekt soms. • De spelregels voor inspraak zijn onvoldoende bekend en kunnen worden verbeterd. • Het empatisch vermogen – zowel bij bestuur als organisatie – kan beter. De grondhouding moet oplossingsgerichter. • De raad moet richting het maatschappelijk middenveld soms kordater zijn en daardoor wellicht minder “lief”. |

3.3. Kwaliteitsdebat: Maatschappelijk middenveld

28



Inleiding

In het kwaliteitsdebat met het maatschappelijk middenveld stonden de volgende gespreksthema's centraal:

1. Bestuurskracht algemeen en realisatievermogen.
2. Maatschappelijke samenwerking en voorzieningen.

Het maatschappelijk middenveld verwoordt de volgende sterke punten en aandachtspunten aangaande deze thema's:

Bestuurskracht algemeen en realisatievermogen

- | | |
|---------------|---|
| Sterke punten | <ul style="list-style-type: none"> • Zowel bestuurlijk als ambtelijk is er sprake van enthousiasme, gedrevenheid, betrokkenheid en verbondenheid. • De identiteit van Hattem is sterk. Dit komt mede doordat men sterk georiënteerd is op eigen mogelijkheden en beperkingen. Over het algemeen worden de doelen gehaald en blijven er weinig zaken liggen. • De betrokkenheid en kennis van de inwoners en de stad is groot. Er is sprake van korte lijnen en aandacht voor de sociale samenhang in de gemeente. De kleinschaligheid van de gemeente maakt ook dat een grote groep ambtenaren toegankelijk is en er snel zaken gedaan kunnen worden. • Het stadhuis is toegankelijk. Er is sprake van een hartelijk ontvangst en er wordt geluisterd. De bereidheid bij bestuur en ambtenaren om te luisteren en te overleggen is groot. De raad en fracties hebben eigen spreekuren, dat wordt als positief ervaren. De gemeente is bereid om met groepen samen te werken en tot oplossingen te komen. Hierbij is er sprake van een coöperatieve houding. • De belangstelling vanuit de gemeente voor de bedrijven in Hattem is groot, regelmatig is er een bestuurlijke of ambtelijke vertegenwoordiging in de bedrijvenkring aanwezig. |
|---------------|---|

Aandachts-
punten

- De wet- en regelgeving lijkt soms sneller te gaan dan Hattem kan volgen. Dit kan te maken hebben met de beperkte capaciteit die ingezet kan worden.
- Trajecten gaan soms langzaam omdat er teveel zaken onderhanden zijn bij de ambtenaren om echt tempo te kunnen maken. Men is wel gedreven en betrokken, maar heeft geen tijd in de agenda. Dit is vooral een kwestie van niet kunnen, aan het willen ligt het niet.
- Hattem zou meer over haar eigen grenzen moet kijken en zich moeten richten op de noodzakelijke samenwerking met andere gemeenten
- Communicatie richting professionals zou sterker kunnen. Vanuit enthousiasme gedreven, lijkt men zich er niet altijd van bewust dat anderen niet altijd volgen. Dit kan voorkomen worden door meer en tijdig naar buiten te treden over de dingen die je van plan bent.
- De snelheid van handelen verschilt tussen de diverse eenheden. Dit kan komen doordat niet iedere ambtenaar in Hattem woont, hierdoor mist mogelijk de betrokkenheid en binding met de stad.
- Overbelasting van het ambtelijk apparaat is een risico. Het ambtelijk apparaat heeft veel op het bord liggen.
- Bestuurlijk is er sprake van een smalle politieke basis in het college, hierdoor ontstaat het gevaar op tunnelvisie omdat er geen anderen zijn die, waar nodig, bijsturen.
- Het bestuur zou meer zakelijk mogen werken. In de vorm van duidelijker aangeven wat kan en ook wat niet kan, het expliciteren van keuzes. Maar ook de afrekenbaarheid in het aangaan van overeenkomsten.
- Over grotere projecten wordt wisselend gecommuniceerd. Er is geen sprake van eenduidigheid of informatie wordt onduidelijk gebracht.
- Op onderdelen heeft de gemeente weinig visie en neemt men weinig regie. Ook kan het zijn dat er een visie en vastgesteld beleid is, maar dat de uitvoering traag verloopt. De gemeente zou hierin de regie kunnen nemen.



Maatschappelijke samenwerking en voorzieningen

Sterke punten

- De basisvoorzieningen heeft Hattem ruim op orde. Voor het dagelijkse leven is het een prima stad om te wonen.
- Over het algemeen lukt het de gemeente om de doelen die zij stelt voldoende te realiseren.
- De persoonlijke verhoudingen tussen de gemeente en maatschappelijk middenveld zijn goed.

Aandachts-
punten

- Hattem is een prachtige stad, maar is ze in staat om de ontwikkelingen die eraan komen aan te kunnen?
- Hattem kan meer duidelijkheid geven over de koers die zij wil varen. Doordat de persoonlijke verhoudingen goed zijn en er sprake is van korte lijnen kan dit lastig zijn.
- De wijze waarop informatie wordt verkregen is wisselend. Over het algemeen wordt informatie verstrekt nadat hierom gevraagd is en komt de informatie tijdig en volledig.

3.4. Kwaliteitsdebat: Samenwerkingsverbanden

Inleiding

In het kwaliteitsdebat met de samenwerkingsverbanden – van wie er vier van de zeven genodigden aanwezig waren - stond het thema: bestuurskracht algemeen en samenwerking in de regio centraal. Een vijfde partner was niet bij het debat aanwezig, maar heeft op schriftelijke wijze een bijdrage geleverd. Uit het debat kwamen de volgende sterke punten en aandachtspunten naar voren:

- | | |
|-----------------|---|
| Sterke punten | <ul style="list-style-type: none"> • Hattem is een relatief kleine en prachtige woongemeente. Het bestuur heeft veel ambities en plannen. • Speelt in de regio volledig zijn partij mee. Het bestuur is goed geïnformeerd en weet wat er lokaal speelt. Het bestuur staat midden in de samenleving. • De sociale cohesie is heel hoog. Als er feest is, feest de hele bevolking. Uniek! Voor de gehele gemeenschap geldt: eigenzinnig en parmantig. Ook de nieuwkomers nemen dat na verloop van tijd gewoon over. • De ambtelijke organisatie is loyaal en levert een kwalitatief hoogstaand product. De samenwerking met de ambtelijke organisatie is overwegend goed. De lijnen tussen ambtelijke organisatie en bestuur zijn kort. In vergelijking met buurgemeenten kan in Hattem als het moet het besluitvormingstraject kort en snel zijn. • Het bestuur realiseert zich de schaalgrootte en maakt daarin praktische keuzes: Cherry Picking. Wat kunnen we halen en wat kunnen we inhoudelijk bijdragen. • De samenwerking binnen H2O was en is goed. • Waar nodig vervult Hattem een trekkersrol in de (sub)regionale samenwerking (bijv. Veiligheidsregio). |
| Aandachtspunten | <ul style="list-style-type: none"> • De ligging van Hattem aan de grens van Gelderland en Overijssel verplicht Hattem tot het doen van keuzes op het terrein van regionale samenwerking. Dit wordt bemoeilijkt omdat vaak wat Hattem het liefst wil niet congruent is met wat er (juridisch) mogelijk is. De zoektocht en de daardoor uitblijvende definitieve keuzes van Hattem worden door de andere partijen als besluitloos ervaren. Hattem houdt zijn kruut droog. Deze houding kan op termijn tot verzwakking van de positie leiden en tot een twijfel aan de realiteitszin. • Het eigenzinnige karakter heeft ook een keerzijde. Het kan leiden tot belemmeringen en zelfs tot blindheid. Het bestuur heeft soms moeite om over bruggen heen te komen. Ambitieuw gaat men voor goud, zonder een scenario achter de hand te hebben voor “the next best”. • Samenwerking op het ene terrein behoeft niet blokkerend te zijn voor andere samenwerking. Zo zal de focus van Hattem op Zwolle niet veranderen. • Het uitstellen van samenwerkingskeuzes doet de ambtelijke organisatie verkrampen en het draagt er toe bij dat er kansen blijven liggen. • Het uitstellen van keuzes wekt bij andere partijen ook irritatie op en kan als vervelend en opportunistisch worden ervaren, waardoor de sfeer minder aangenaam wordt. • De kleine schaal waarbij het bestuur dicht bij de samenleving staat, herbergt ook gevaren in zich. Dan is het noodzakelijk om afstand te (kunnen) nemen van de dagelijkse dingen en meer ruimte voor visievorming te creëren. • Het doorontwikkelen van het gevoel voor maat. Welke taak kan het beste op welke schaal worden uitgevoerd. |



3.5. Kwaliteitsdebat: Medeoverheden

Inleiding

In het kwaliteitsdebat met de medeoverheden stonden de volgende gesprekstema's centraal:

1. Bestuurskracht algemeen.
2. Samenwerking in de regio.

Het medeoverheden verwoordt de volgende sterke punten en aandachtspunten aangaande deze thema's:

Bestuurskracht algemeen

Sterke punten	<ul style="list-style-type: none"> • De gemeente is trots en eigenzinnig. • Hatterem is in staat om de dingen te doen die ze wil. • Er is geen sprake van een "calimero" gevoel in relatie tot andere grotere regio-gemeenten. • Hatterem heeft een sterke identiteit mede door culturele en historische achtergrond. • Laagdrempelige gemeente; bestuur en ambtelijke organisatie zijn makkelijk toegankelijk. • Er zijn korte lijnen, dit is overigens kenmerkend voor een kleine gemeente. • Ambtelijke organisatie is flexibel, professioneel en bestaat uit jonge enthousiaste medewerkers; reageren snel. • Bestuurders (collegeleden) zijn pragmatische en oplossingsgericht. • Politiek stabiel; geen grote politieke verschuivingen. • Grote eensgezindheid naar buiten. • Er is een goed voorzieningenniveau; kunst is om dit te behouden.
Aandachtspunten	<ul style="list-style-type: none"> • Hatterem maakt geen echte keuze in Gelderland of Overijssel; is ook niet makkelijk, gelet op geografische ligging en maatschappelijke oriëntatie op Zwolle. • Kleine organisatie is kwetsbaar en niet in staat om alle (nieuwe) ontwikkelingen bij te houden c.q. te volgen. • Maak keuzes en accepteer dat bepaalde zaken wettelijk zijn bepaald, zoals de Veiligheidsregio; de houding van Hatterem heeft veel energie gekost en is als een remmende factor ervaren in het maken van afspraken in Veiligheidsregioverband; Verzet je niet als het eigenlijk al een gelopen koers is, maar probeer er het beste van te maken. • Focus bij toekomstige vraagstukken niet alleen op de opgaven voor de eigen gemeente, maar ook op de bovenregionale opgaven.

Samenwerking in de regio

Sterke punten	<ul style="list-style-type: none"> • Loyale partner in de samenwerking. • Samenwerking is voor Hatterem, mede door schaalgrootte, vanzelfsprekend. • Bestuurders zijn enthousiast en hebben altijd een actieve en goede inbreng in regionale ontmoetingen. • Duidelijke verandering in samenwerking is laatste jaren merkbaar; samenwerking met Heerde en Oldebroek (H2O-verband) is intensiever dan met regio Noord Veluwe.
Aandachtspunten	<ul style="list-style-type: none"> • Provinciegrens Gelderland en Overijssel is barrière voor keuze in de samenwerking. • Eigenzinnig gedrag wekt irritatie bij andere gemeenten, mede doordat geen



- duidelijke keuzes in samenwerking worden gemaakt.
- Hatterem vertoont shopgedrag (cherrypicking): aan de ene kant is dat goed, maar toon respect als andere gemeenten dat ook doen of andere keuzes maken.
- Enthousiaste, doorzettende, snelle houding van Hatterem wordt soms als “dwingelandij” ervaren.
- Focus niet alleen op individueel belang, wees omgevingsbewust; houd voldoende oog voor bovenlokale (regionale) belangen; (Voorbeeld: bij oprichting van Toeristisch Platform had Hatterem initiatief kunnen nemen om ook andere gemeenten uit de regio hierbij te betrekken).
- Samenwerking kan met omliggende gemeenten, zeker in H2O-verband verder worden uitgebouwd; dit hoeft niet te leiden tot samenvoeging tot één gemeente.
- Hatterem zou duidelijk moeten zijn in positionering in de regionale samenwerking.
- Het feit dat je nergens bij hoort kan op den duur ook nadelig werken.



3.6. Kwaliteitsdebat: Managementteam en Ondernemingsraad

Inleiding

In het kwaliteitsdebat met het Managementteam en de Ondernemingsraad stonden de volgende gespreksthema's centraal:

1. Gemeente als dienstverlener.
2. Ambtelijke organisatie en realisatievermogen.
3. Samenwerking met het maatschappelijk middenveld.
4. Samenwerking in de regio.

Het Managementteam en de Ondernemingsraad verwoordden de volgende sterke punten en aandachtspunten aangaande deze thema's:

De gemeente als dienstverlener

Sterke punten	<ul style="list-style-type: none"> • Vastgestelde visies ten aanzien van dienstverlening: beoogde resultaten en doelen zijn helder. • De gemeente werkt zeer klantgericht, goede bereikbaarheid, directe klantencontacten. • Laagdrempelig, diverse formulieren kunnen digitaal worden ingevuld. Het Klant Contact Centrum functioneert goed.
Aandachtspunten	<ul style="list-style-type: none"> • Visies zijn er, nu omzetten in acties. • De website kan laagdrempeliger. • Informatievoorziening over de mogelijkheden om klachten te melden kan verbeterd worden. Communicatie over klachten gaat nu langs veel verschillende kanalen. • Er is een zakelijker houding nodig, verwachtingen met betrekking tot nee-zeggen. • Managementinformatie ten aanzien van opvolging meldingen en klachten kan beter. • Bij de digitalisering (waar slagen gemaakt zouden moeten worden) loopt de gemeente aan tegen de randen van de organisatie (financieel/capaciteit).

Ambtelijke organisatie en realisatievermogen

Sterke punten	<ul style="list-style-type: none"> • Veel ambities (college, organisatie, samenleving). • Het vertrouwen in eigen organisatie is groot: slagkracht is groot, er wordt efficiënt gewerkt. • Er is sprake van betrokkenheid & creativiteit, kwaliteit en zelfvertrouwen, een trotse organisatie. • De organisatie is snel, flexibel en adaptief. • Het reguliere werk verloopt goed. • De werkwijze is praktisch, down to earth. • De organisatie werkt met organisatieplannen en individuele werkplannen. • Het managementteam gaat steeds regelmatig het gesprek aan met het college van B&W als zaken niet goed lopen (spanningsveld bestuurlijke toezeggingen en vigerend gemeentelijk beleid) of om realistisch te blijven in ambities en plannen.
---------------	---



Aandachts-
punten

- Veel ambities leiden tot veel *wensen*, terwijl de gemeente steeds meer taken *moet* uitvoeren. Dus eigen beleidsruimte neemt af (meer uitvoeringskantoor). Hattem trekt als kleine gemeente soms een te grote broek aan. Neiging tot positief plannen.
- De organisatie gaat klemlopen
 - Capaciteitsprobleem
 - Financieringsprobleem
 - De rek is er bijna helemaal uit.
- De snelheid van reageren en beperkte capaciteit leiden soms tot concessie op het gebied van kwaliteit en afhechting ten aanzien van de uitvoering. Er is geen tijd/capaciteit om zaken goed door te nemen. De gemeente heeft niet alle specialismen in eigen huis. We willen een acht scoren, maar het wordt een zes-en-een-half. Dat voelt niet altijd lekker.
- Adhocratie (er zijn veel invliegers die meteen moeten). Gaat ten koste van de kwaliteit van het algemene beleid.
- Sommige dossiers komen niet verder (bijv. woonservicezone), bijv. door de complexiteit, samenwerkingspartners en geringe ambtelijke capaciteit.
- De strategische keuzen ingebed in de organisatie.
- Sommige schriftelijke vragen van de raad zijn eigenlijk technische vragen en kunnen ook beter als zodanig worden gesteld.

Samenwerking met maatschappelijk middenveld

Sterke punten

- De samenwerking met het maatschappelijk middenveld verloopt goed en op basis van gelijkwaardigheid.
- Dicht bij de burger, organisatie en bestuur zijn zeer benaderbaar.
- Beleid rondom integriteit (ambtelijk en bestuurlijk) is op orde. Bij schijn van belangenverstrengeling praten bestuurders niet mee.

Aandachts-
punten

- Spanningsveld benaderbaarheid en “nee” durven en willen zeggen.
- De grote benaderbaarheid van bestuurders en het dicht bij de burgers staan betekent dat de ambtelijke organisatie soms wordt ingeschakeld voor individuele dienstverlening. Dit gaan soms ten koste van beleid voor alle inwoners. Bestuurders zoeken soms gericht hun weg in het ambtelijk apparaat, om de managementlijnen heen. Door ambtenaren wordt dit soms als lastig ervaren.
- Het is onduidelijk of afspraken over integriteit in relatie tot bestuur voldoende bekend zijn bij de burgers.

Samenwerking in de regio

Sterke punten

- Bij samenwerking in de regio praktische/pragmatische keuzes: kijken vanuit de inhoud en de kosten.
- Samenwerking verloopt goed, zeker in H2O-verband.
- De focus neemt toe (H2O).
- De samenwerkingsgerichtheid neemt toe. Het besef groeit dat samenwerken moet. Er is meer bestuurlijke ruimte gekomen om samenwerking te zoeken en te bespreken (geen taboe meer).
- Er wordt vooral operationeel en tactisch samengewerkt. Ook strategische samenwerking neemt toe.

Aandachts-
punten

- Steeds meer druk vanuit het rijk om samen te werken, verdergaande decentralisering van taken.
- De samenwerkingsdruk neemt toe. Gemeente heeft niet altijd de keuze, soms gedwongen tot bepaalde samenwerkingspartners. Dit vergroot het probleem voor Hattem.
- Door de vorming van drie clusters binnen RNV (waar H2O er één van is) neemt de huidige meerwaarde van deze regiosamenwerking af.



- De cultuurverschillen ten opzichte van samenwerkingspartners.
- Effectiviteit en efficiëntie nog niet altijd voldoende. Balans tussen input en output is niet altijd aanwezig. Op onderdelen van de samenwerking is de opbrengst te gering. Samenwerking kan vaak nog veel concreter.

3.7. Stellingen

Inleiding

Aan de deelnemers aan de kwaliteitsdebatten (met uitzondering van de medeoverheden) is over elk van de 4 gemeentelijke rollen een reeks stellingen voorgelegd.

Hierop is schriftelijk en anoniem door de deelnemers gereageerd.

Het aantal deelnemers aan de debatten bedroeg:

- College van Burgemeester en Wethouders (inclusief de gemeentesecretaris)	4
- Gemeenteraad	13
- Maatschappelijk middenveld	15
- Managementteam en ondernemingsraad	8
- Samenwerkingsverbanden	4 ²
- Medeoverheden	8

Totaal aantal deelnemers 52

Het aantal respondenten op de stellingen bedraagt 40

De totaalscores op de stellingen worden hierna gepresenteerd in het totaaloverzicht van alle debatten. In de uiteindelijke analyse van de stellingen in hoofdstuk 4 is *voor zover nodig* in de kolom “wat zeggen de stellingen” een nuancering aangegeven waarbij gebruik is gemaakt van de scores op de stellingen per debat (m.u.v. de medeoverheden en de samenwerkingsverbanden).



² Een nagekomen schriftelijke reactie van een verhinderd samenwerkingsverband is meegenomen in de verslaglegging.



Totaaloverzicht alle debatten:						
	zeer mee oneens	mee oneens	noch mee eens, noch mee oneens	mee eens	zeer mee eens	weet niet/geen mening
De gemeente als bestuurder van de gemeenschap						
De betrokkenheid van inwoners bij het gemeentebestuur (raadsvergaderingen, inspraak bij plannen e.d.) is hoog	0	12	10	17	0	1
De gemeente betreft de burger actief bij de beleidsvorming	0	4	7	25	4	0
Het gemeentebestuur vertaalt signalen uit de samenleving op goede wijze naar beleid	0	3	11	23	1	2
Het vertrouwen van de inwoners in het gemeentebestuur is laag	1	29	8	2	0	0
De samenwerking tussen de gemeente, het lokale middenveld en het bedrijfsleven verloopt goed	0	2	8	27	3	0
Het gemeentebestuur heeft goed zicht op de noden en behoeften in de lokale gemeenschap	0	1	2	25	10	1
De gemeente kan goed inspringen op incidenten op het terrein van openbare orde en veiligheid	0	4	5	25	3	3
Het vermogen tot strategische beleids- en besluitvorming in de gemeente is beperkt	3	20	8	9	0	0
De gemeente is niet in staat om belangrijke zaken / opgaven voor de toekomst voor elkaar te krijgen	1	22	11	4	0	2
De gemeente verstrekt actief informatie aan de inwoners	0	3	6	26	3	2
De toegankelijkheid van het bestuur van de gemeente is hoog	0	3	0	16	21	0
In de Raad wordt een grote nadruk gelegd op belangen van individuele bewoners en bedrijven	3	8	10	7	4	7
De gemeente als publieke dienstverlener						
De gemeente biedt meerdere producten aan ihkv elektronische dienstverlening	0	3	6	28	1	2
De professionaliteit in de dienstverlening voor de burger is groot	0	0	7	27	4	2
De klantgerichtheid in de dienstverlening door de gemeente laat te wensen over	5	30	3	2	0	0
De gemeente voert periodieke tevredenheidsonderzoeken uit bij burgers en bedrijven	1	4	3	22	5	5
De collectieve voorzieningen (inrichting openbare ruimte, bibliotheek, zwembad) zijn van voldoende niveau	0	1	5	20	12	0
De gemeente als speler in het publieke domein						
De externe oriëntatie (regionaal en bovenregionaal) in de gemeente is groot	0	4	6	21	6	3
De gemeente heeft een sterke positie ten opzichte van andere bestuurslagen/partners	0	13	9	15	0	3
Het vermogen tot behartiging van gemeentelijke belangen op regionaal niveau is goed op orde	0	6	2	29	2	1
De gemeente levert een belangrijke bijdrage aan het realiseren van regionale opgaven	0	3	14	19	1	3
De gemeente als organisatie: bedrijfsvoering						
De inzet van mensen en middelen op verschillende beleidsterreinen binnen het apparaat vindt evenwichtig plaats	0	4	5	26	1	4
De gemeente is een aantrekkelijke werkgever	0	0	4	17	11	8
De kwetsbaarheid van de ambtelijke organisatie (in termen van capaciteit) in de gemeente is groot	1	6	5	21	7	0
De uitkomsten van evaluaties en kwaliteitsmetingen spelen een rol bij de verbetering van het gemeentelijk functioneren	0	2	3	24	6	5
De cultuur in de gemeente wordt gekenmerkt door integraal werken	0	3	5	23	2	7
De gemeente heeft een gezonde financiële basis voor de beleidsvoering	0	5	4	24	2	5
De lokale lastendruk voor de inwoners is acceptabel	1	1	2	27	6	3

4. Analyse en beoordeling

Inleiding

Aan de hand van de vier rollen is het functioneren van de gemeente Hattem geëvalueerd. In dit hoofdstuk worden de resultaten van de rollen naar aanleiding van de profielschets, de kwaliteitsdebatten en de stellingen naast elkaar gezet. De conclusies worden met de kleuren groen, oranje en rood onderstreept. De betekenis van de kleuren is als volgt:

- **Groen** betekent goed;
- **Oranje** betekent dat er ontwikkelingen gestart zijn om de bestuurskracht op dat onderdeel te verbeteren zodat deze binnen afzienbare tijd van voldoende niveau is;
- **Rood** betekent dat de bestuurskracht op het betreffende onderdeel onvoldoende is en er ook nog geen ontwikkelingen gestart zijn om deze te verbeteren.

De bronnen waarop de analyse uitgevoerd is, zijn volgordekelijk opgenomen in de rapportage.

Aan het eind van dit hoofdstuk zijn de samenvattende conclusies over de bestuurskracht van de gemeente Hattem gepresenteerd en voorzien van aanbevelingen.



4.1. De gemeente als bestuurder van de lokale gemeenschap

norm	wat zegt het profiel	wat komt er uit de debatten	wat zeggen de stellingen	conclusie
De gemeente kent de verwachtingen, wensen en verlangens van burgers, maatschappelijke organisaties en bedrijven en geeft aan hoe zij in haar beleid hierop inspeelt.	<p>De gemeente houdt jaarlijks klanttevredenheidsonderzoeken Ook deelname aan het onderzoek "Waar staat je gemeente". Daarnaast kunnen inwoners een klacht of bezwaar- of beroepschrift indienen. Gemeente heeft een speciale voorprocedure ontwikkeld om klachten snel af te handelen.</p> <p>Beleidsmedewerkers worden gestimuleerd om Hatterm in te gaan. Met als doel te weten wat er leeft en nodig is.</p> <p>Richting raad kunnen burgers inspreken bij vergaderingen van de Brede Commissie en Raad, gebruik maken van de fractiesprekuren en deelnemen aan jaarlijkse rondetafelgesprekken.</p> <p>De gemeente is zich sterk bewust van de maatschappelijke oriëntatie van burgers. Dit maakt dan ook dat het beleid hierop gericht is. Het jeugdbeleid is hier een duidelijk voorbeeld van.</p>	<p>Het bestuur en de ambtelijke organisatie is toegankelijk en staat dicht bij de bevolking en bedrijven. Kennis van inwoners en stad is groot. De kleine schaal waarbij het bestuur dichtbij de samenleving staat heeft ook gevaren in zich. Noodzaak voor afstand (kunnen) nemen van dagelijkse zaken, risico belangenverstremgeling. Spanningsveld tussen benaderbaarheid en "nee" durven zeggen, tussen individuele dienstverlening en algemeen beleid.</p> <p>In Hatterm is sprake van een open manier van communicatie met het maatschappelijk middenveld, de burgers en andere organisaties. Vanuit de raad en maatschappelijke organisaties is wel aangegeven dat meer en tijdige communicatie over gemeentelijke plannen gewenst is. Ook aandacht nodig voor eenduidigheid en helderheid van de informatie. Processen rondom inspraak, burgerparticipatie en communicatie zijn niet altijd duidelijk (vastgesteld).</p>	<p>Een meerderheid van de respondenten vindt dat:</p> <ul style="list-style-type: none"> de samenwerking tussen gemeente, het lokale middenveld en het bedrijfsleven goed verloopt; het maatschappelijk middenveld is hierover positiever dan de raad. de burger actief bij de beleidsvorming betrokken wordt. de gemeente goed zicht heeft op de noden en behoeften van de lokale gemeenschap. de gemeente actief informatie verstrekt aan de inwoners. <p>De respondenten zijn verdeeld in hun mening over dat</p> <ul style="list-style-type: none"> de betrokkenheid van de inwoners bij het gemeentebestuur hoog is; van de raadsleden vindt een meerderheid dat dit niet het geval is, van het college een grote meerderheid dat dit wel het geval is, van MT/OR en maatschappelijk middenveld een kleine meerderheid. 	<p>De gemeente kent de verwachtingen van burgers. De gemeente besteedt ook veel aandacht aan communicatie met haar burgers en het maatschappelijk middenveld. Er worden regelmatig onderzoeken uitgevoerd.</p> <p>Aandachtspunten:</p> <p>Duidelijk en helder communiceren over processen m.b.t. inspraak en burgerparticipatie.</p> <p>Maatschappelijk middenveld in het proces blijven betrekken door actuele informatievoorziening over voortgang.</p> <p>Bestuur staat dichtbij de samenleving. Dat is heel positief. Keerzijde van deze nabijheid is dat er soms onvoldoende afstand wordt genomen van dagelijkse zaken en er te weinig aandacht is voor visievorming.</p>
De gemeente heeft de lokale en regionale opgaven in beeld gebracht en aangegeven hoe de gemeente hier met haar beleid op inspeelt.	<p>De lokale en regionale opgaven zijn concreet vertaald in het collegeprogramma. De programmabegroting bevat de leidende speerpunten voor het komende jaar</p> <p>De begrotings- en verantwoor-</p>	<p>De gemeente is zich bewust van haar eigen beperkingen als kleine gemeente en onderkent dat zij haar opgaven niet allemaal alleen kan uitvoeren en dat er een noodzaak is tot samenwerking met andere gemeenten.</p>	<p>Een meerderheid van de respondenten vindt dat:</p> <ul style="list-style-type: none"> het gemeentebestuur de signalen uit de samenleving op goede wijze vertaalt naar beleid; MT/OR en College van B&W zijn hierover echter positiever dan gemeenteraad en 	<p>De gemeente heeft de lokale en regionale opgaven goed in beeld.</p> <p>Aandachtspunten:</p> <p>De ambities van Hatterm liggen soms hoger dan de mogelijkheden</p>

	<p>dingscyclus is versterkt.</p> <p>Gemeente werkt aan strategische visievorming op de bestuurlijke positionering</p> <p>De ambities en richting zoals verwoord in het collegeprogramma staan soms op gespannen voet met de financiële mogelijkheden. Ook de aangekondigde decentralisatie van taken (met bijbehorende efficiencykortingen) legt een steeds grotere druk op de financiële spankracht van de gemeente.</p>	<p>Uit enkele debatten komt naar voren dat de ambities soms hoger liggen dan de mogelijkheden, niet alleen vanuit financiële overwegingen, maar ook vanuit het oogpunt van personele capaciteit.</p>	<p>maatschappelijk middenveld de gemeente in staat is om belangrijke zaken / opgaven voor de toekomst voor elkaar te krijgen. Alleen het maatschappelijk middenveld staat hier gemiddeld wat neutraler tegenover.</p> <ul style="list-style-type: none"> • het vermogen tot strategische beleids- en besluitvorming in de gemeente <i>niet</i> beperkt is; dat geldt met name voor raad, college en MT/OR, bij het maatschappelijk middenveld vindt een meerderheid dit vermogen <i>wel</i> beperkt. • de gemeente goed kan inspringen op incidenten op het terrein van openbare orde en veiligheid • 	<p>den (beperkte financiële middelen en personele capaciteit).</p> <p>Intensievere samenwerking met andere gemeenten is een manier om in te spelen op de lokale regionale opgaven.</p>
<p>De gemeente werkt transparant en afrekenbaar.</p>	<p>Jaarrekening geeft inzicht in behaalde resultaten.</p> <p>Audit- en rekenkamercommissie dragen bij aan versterking controlerende rol van de raad. Ook het college voert interne controles uit.</p>	<p>De relatie tussen Raad, College en ambtelijke organisatie is over het algemeen goed en opbouwend.</p> <p>In de debatten komt naar voren dat er sprake is van grote toegankelijkheid en betrokkenheid van de gemeente (bestuur en organisatie).</p> <p>In vastgestelde visies worden beoogde resultaten en doelen helder verwoord.</p>	<p>Een ruime meerderheid van de respondenten vindt dat:</p> <ul style="list-style-type: none"> • het vertrouwen in het bestuur <i>niet</i> laag is; • de toegankelijkheid van het bestuur van de gemeente hoog is. <p>Wisselend wordt gedacht over de stelling dat in de raad een grote nadruk wordt gelegd op belangen van individuele bewoners en bedrijven. College van B&W en de raad zijn het in meerderheid <i>niet</i> met de stelling eens. Bij MT/OR geeft de meerderheid aan het 'noch eens, noch oneens' te zijn. Bij het maatschappelijk middenveld zijn meer vertegenwoordigers het met de stelling eens dan oneens.</p>	<p>De gemeente werkt transparant en afrekenbaar.</p> <p>Het gemeentebestuur en de ambtelijke organisatie zijn zeer toegankelijk.</p>

4.2. De gemeente als publieke dienstverlener

Norm	wat zegt het profiel	wat komt er uit de debatten	wat zeggen de stellingen	conclusie
De individuele dienstverlening van de gemeente wordt beoordeeld door de gebruikers (burgers en bedrijven) en is genormeerd.	<p>De gemeente doet mee aan de landelijke prestatiemeting "Waar staat je gemeente?" en is actief om haar dienstverlening te verbeteren. In vergelijking met andere gemeenten scoort Hattem goed.</p> <p>Ook op het gebied van de WMO houdt de gemeente klanttevredenheidsonderzoeken.</p> <p>Gemeente heeft dienstverleningsvisie (als opmaat naar het KCC). Ook gezamenlijke H2O-dienstverleningsvisie.</p> <p>De gemeente biedt diverse producten digitaal aan.</p>	<p>De dienstverlening van de gemeente is over het algemeen goed op orde. De in het dienstverleningsbeleid beschreven acties dienen te worden opgepakt.</p> <p>Bij de digitalisering (waar slagen gemaakt zouden moeten worden) loopt de gemeente aan tegen de randen van de organisatie (financieel/capaciteit).</p>	<p>De respondenten zijn het er in ruime meerderheid over eens dat:</p> <ul style="list-style-type: none"> de gemeente meerdere producten aanbiedt in het kader van elektronische dienstverlening de professionaliteit in de dienstverlening aan de burger groot is de klantgerichtheid in dienstverlening door de gemeente <i>niet</i> te wensen overlaat. 	<p>De gemeente heeft merendeels haar publieke dienstverlening goed op orde. Hattem scoort hoog qua klantgerichtheid in de dienstverlening.</p> <p>Aandachtspunt is de noodzakelijke verbetering van het aanbod van producten in het kader elektronische dienstverlening.</p>
De collectieve dienstverlening wordt op peil gehouden met plannen en verbeteringen op basis van klachten.	Inwoners kunnen meldingen doen over het onderhoud van voorzieningen.	<p>Collectieve dienstverlening verloopt over het algemeen goed.</p> <p>Managementinfo over opvolging van meldingen kan beter.</p>	De meeste respondenten vinden dat de professionaliteit in de dienstverlening aan de burger groot is.	<p>De gemeente heeft haar collectieve dienstverlening goed op orde.</p> <p>De professionaliteit in de dienstverlening is groot.</p> <p>Aandachtspunt: management info over opvolging meldingen.</p>

<p>De gemeente heeft een beeld van het door burgers en bedrijven gewenste voorzieningenniveau.</p>	<p>De WMO-raad is een van de belangrijkste klantenpanels van de gemeente Hattem. Bij ontwikkeling van nieuw beleid wordt samengewerkt met klankbordgroepen, gevuld met betrokken personen en organisaties, bijv. bij de ruimtelijke structuurvisie.</p> <p>Daarnaast vormt de gemeente zich een beeld door signalen vanuit de raad, maar ook van lokale en regionale netwerkpartners. Deze signalen zoekt het college actief op bijvoorbeeld door werkbezoeken aan het bedrijfsleven.</p>	<p>Er is een goed voorzieningenniveau. Kunst is om dit in de toekomst vast te houden.</p> <p>De identiteit van Hattem is sterk. Gemeente kent eigen mogelijkheden en beperkingen goed. Gemeente is ook goed op de hoogte van de wensen van burgers en bedrijven voor wat betreft collectieve voorzieningen.</p>	<p>Een meerderheid vindt dat: periodieke tevredenheidsonderzoeken worden uitgevoerd bij burgers en bedrijven; de Raad, het College en het MT/OR zijn hierover positiever dan het maatschappelijk middenveld (even vaak eens als oneens met de stelling).</p> <ul style="list-style-type: none"> • de collectieve voorzieningen van voldoende niveau zijn; 	<p>De collectieve voorzieningen in de gemeente zijn van voldoende niveau.</p> <p>Aandachtspunt is: Voor de toekomst ligt er de opgave om het voorzieningenniveau in stand te houden.</p>
--	---	---	--	--

4.3. De gemeente als onderdeel van het bestuurlijk bestel

norm	wat zegt het profiel	wat komt er uit de debatten	wat zeggen de stellingen	conclusie
Intergemeentelijke strategische samenwerking; de gemeente pakt (boven)lokale vraagstukken in samenwerking met andere gemeenten aan.	<p>Hatterm heeft qua regionale samenwerkingsverbanden een multifocale blik. Dit komt door de geografische ligging van Hatterm in combinatie met rijksregulering.</p> <p>Om goed zicht te houden op samenwerking werkt Hatterm aan een strategische visie op de eigen bestuurlijke positie.</p> <p>Hatterm werkt voor het vervullen van haar maatschappelijke opgaven intensief samen met diverse partijen. Heerde, Oldebroek en Zwolle zijn hier belangrijke partners in. Ook werkt Hatterm samen met GGD- IJssel-land en de Regio Noord-Veluwe en maakt Hatterm onderdeel uit van de Veiligheidsregio Noord- en Oost Gelderland. Gemeenten uit de veiligheidsregio, politie en OM werken samen binnen het Veiligheidshuis.</p> <p>Als Hanzestad geeft Hatterm internationale samenwerking vorm door deelname aan het internationale Hanzeverbond.</p> <p>De provincie Gelderland en provincie Overijssel vormen belangrijke partners voor Hatterm.</p>	<p>Hatterm is goed vertegenwoordigd in boven-lokale overleggen, levert hier aan een constructieve, loyale en actieve bijdrage gericht op samenwerking, geen calimero-houding t.o.v. andere, grotere regiogemeenten. Besluitvormingstraject in Hatterm kan, in vergelijking met andere gemeenten, kort en snel zijn als het moet. Soms wordt enthousiaste, volhardende houding van Hatterm wel als "dwingelandij" ervaren.</p> <p>Divergentie in focus van samenwerking. Inhoud en kosten zijn leidend voor hoe en met wie de gemeente samenwerkt. Er is geen eenduidig afwegingskader inzake samenwerking (gericht op meerdere regio's). Geschets- te gevolgen/risico's zijn (ambtelijke) inefficiëntie, versnippering, kansen niet benutten, toenemende samenwerkingsdrukke, als opportunist ervaren worden en toenemende irritatie en onbegrip bij andere partijen over besluiteloosheid inzake definitieve samenwerkingsvorm. Me-deoverheden en samenwerkingsverbanden vinden dat Hatterm duidelijk zou moeten zijn in de positionering in de regionale samenwerking.</p> <p>Keuze voor welke samenwerkingspartner(s) is ook niet altijd mogelijk of gemakkelijk. Redenen: opgelegde samenwer-</p>	<p>Een meerderheid van de respondenten vindt dat de externe oriëntatie in de gemeente groot is. Het college, de raad en het MT/OR zijn hierover positiever dan het maatschappelijk middenveld.</p> <p>Het beeld dat de gemeente een sterke positie heeft ten opzichte van andere bestuurslagen/partners wisselt. Van de respondenten zijn het er ongeveer evenveel met de stelling eens als oneens. Het college en in iets mindere mate MT/OR vinden dat de gemeente een sterke positie heeft. Het maatschappelijk middenveld vindt in meerderheid dat de gemeente geen sterke positie heeft. De raad neemt een tussenpositie in.</p>	<p>De gemeente werkt op diverse terreinen samen met verschillende gemeenten zowel in regionaal als intergemeentelijk verband.</p> <p>De samenwerking vindt nu nog met name plaats op uitvoerend niveau.</p> <p>Aandachtspunten: Vormgeven van de visie op samenwerking en hierover helder communiceren richting de samenwerkingspartners in de regio.</p> <p>Ook oog hebben voor het bovenlokale / regionale belang.</p> <p>Samenwerking op strategisch- en beleidsmatig niveau versterken.</p> <p>Houding in de samenwerking: Hatterm levert positieve, enthousiaste, constructieve en inhoudelijke bijdrage aan samenwerking, maar heeft soms te weinig oog voor het belang, de insteek of het tempo van andere partners. Met als gevolg dat deze partners de opstelling van Hatterm als nogal dwingend kunnen ervaren.</p>

		<p>kingsvormen, grootte, provinciegrens (geografische ligging in Gelderland en maatschappelijke oriëntatie op Zwolle, Overijssel).</p> <p>Heb niet alleen oog voor eigen opgaven, maar ook voor bovenlokale / regionale opgaven.</p>		
Intergemeentelijke uitvoerende samenwerking; de gemeente werkt samen met andere gemeenten als dat tot voordeel leidt.	Hatterm werkt samen met Zwolle om vroegtijdig schoolverlaten te voorkomen, met Heerde en Oldebroek om een gezamenlijke I-dienst en bedrijvenpark Hattermerbroek vorm te geven. Ook binnen de Wezo, Regio Noord Veluwe, Veiligheidsregio Noord en Oost Gelderland, GGD IJssel-land en de Rova werkt Hatterm samen met andere gemeenten en uitvoeringinstellingen om gezamenlijk beleid uit te voeren	<p>Gemeente ziet het belang en noodzaak van samenwerking. Deze samenwerkingsgerichtheid neemt toe. Soms kan Hatterm zich nog meer richten op samenwerking met andere gemeenten, en daarbij een voortrekkersrol vervullen. Naast operationele samenwerking is inhoudelijke en strategische samenwerking gewenst.</p> <p>Samenwerking verloopt goed. Samenwerking met Heerde en Oldebroek (H2O-verband) is de laatste jaren intensiever geworden, H2O is logisch verband.</p> <p>Maak keuzes en accepteer dat de samenwerkingspartners/richting soms wettelijk worden bepaald (veiligheidsregio)</p>	Een meerderheid vindt dat het vermogen tot behartiging van gemeentelijke belangen op regionaal niveau goed op orde is.	<p>De gemeente Hatterm neemt een actieve rol in de samenwerking en probeert zo goed als het kan op uitvoerend niveau samen te werken met andere gemeenten ondanks de lastige situatie van beperkte financiële middelen en formatie.</p>
De gemeente pakt (boven)lokale vraagstukken op in samenwerking met bovenlokale maatschappelijke organisaties.	<p>De gemeente werkt op tal van terreinen samen met bovenlokaal werkende organisaties. Hatterm heeft een intensieve afstemming met Zwolle, Heerde en Oldebroek en maatschappelijke organisaties voor vraagstukken op het gebied van: volksgezondheid, veiligheid (politie), jeugdzorg, leerplicht, alcohol/drugs en maatschappelijk werk.</p> <p>Zo werkt Hatterm samen met onder andere de Novetheek (bibliotheek) en het Regionaal</p>	<p>In het debat met het maatschappelijk middenveld bleek dat de samenwerking met de gemeente goed is. De gemeente werkt open en transparant, is goed toegankelijk, coöperatief en goed op de hoogte van de sociale samenhang in de gemeente. Betrokken partijen en burgers worden tijdig betrokken.</p> <p>De gemeente onderhoudt periodiek contact met organisaties en bedrijfsleven. Organisaties weten de gemeente ook te vinden. Goede persoonlijke verhoudin-</p>	Een meerderheid vindt dat de gemeente een belangrijke bijdrage levert aan het realiseren van regionale opgaven. Met name de leden van het college zijn het met deze stelling eens. Bij het maatschappelijk middenveld is een meerderheid het met deze stelling 'noch eens noch oneens'.	<p>Op uitvoerend niveau werkt de gemeente goed samen met de maatschappelijke organisaties.</p> <p>Aandachtspunten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Raad zou zich rolbewuster mogen opstellen. • Tempo van samenwerking met maatschappelijk middenveld bij complexe vraagstukken verdient aandacht.

	<p>Meld- en Coördinatiepunt (leerplicht), Stichting kunst en cultuur Noord-Veluwe, MEE Veluwe en MEE IJsseloevers, Novetheek (bibliotheek), GGD IJsselland en Triada Woondiensten, Verian (thuiszorgorganisatie) om gemeentelijk beleid uit te voeren.</p>	<p>gen staan zakelijk handelen soms in de weg. Rol van de raad richting maatschappelijk middenveld kan kortader.</p> <p>Organisatie wordt als gedreven en betrokken ervaren. Door beperkte capaciteit of complexiteit van de materie verloopt samenwerking met het maatschappelijk middenveld soms langzaam.</p>		
--	--	--	--	--

4.4. De gemeente als organisatorische eenheid

Norm	wat zegt het profiel	wat komt er uit de debatten	wat zeggen de stellingen	conclusie
Opnamecapaciteit nieuwe wetgeving; de gemeente voert medebewind uit en vangt veranderingen hierin op. De gemeente heeft de WWB, de WMO, de Wet inburgering en de WABO belegd in de organisatie.	<p>Het profiel beschrijft niet of Hattem nieuwe taken, zoals de Wet Werk en Bijstand, de Wet ruimtelijke ordening (Wro), de Wmo en de WABO tijdig en adequaat heeft weten te implementeren.</p> <p>Het ruimtelijk ontwikkelingsplan is omgevormd naar een structuurvisie in het kader van de Wro.</p>	<p>Wet- en regelgeving lijkt soms sneller te gaan dan Hattem kan volgen. De ambtelijke organisatie is van beperkte omvang, wat soms van invloed is op de kwetsbaarheid en het kwaliteitsniveau (afhechting) van plannen. Enkele wettelijke taken worden in regionaal verband uitgevoerd. Gemeenten heeft niet alle specialismen in eigen huis. Samenwerking kan ook vertraging opleveren, zoals bij de invoering van de WABO is gebeurd.</p> <p>Reguliere werkzaamheden verlopen goed. Ambtelijke organisatie is zelfverzekerd, loyaal en kwalitatief goed.</p> <p>Er zijn veel ambities (samenleving, college, organisatie). Dit leidt tot (te) veel wensen, soms meer dan Hattem (met beperkte middelen en ambtelijke capaciteit) kan waarmaken. Risico is dat de gemeente klem gaat lopen. Realistische planning is onderwerp van gesprek tussen MT en college.</p>	<p>De meerderheid van de respondenten vindt dat de inzet van mensen en middelen op verschillende beleidsterreinen binnen het apparaat evenwichtig plaatsvindt.</p>	<p>De gemeente is tot nu toe in staat gebleken zelfstandig of in samenwerking met andere gemeenten nieuwe wetgeving in te voeren. Soms kost dit wel enige moeite. Hattem onderkent dat hier in de toekomst een risico ligt, mede gelet op de beperkte omvang van de ambtelijke organisatie.</p> <p>Aandachtspunt: Toename van het aantal taken van de gemeente (decentralisaties) en bezuinigingen leggen spanning op het realiseren van eigen ambities.</p>
De gemeente heeft een actueel Personeels- en HRM-beleid dat is geborgd in de organisatie.	Sinds de organisatiekanteling (2008) is veel geïnvesteerd in persoonlijke ontwikkeling van medewerkers met name gericht op de organisatiecompetenties: klantgerichtheid, samenwerking en resultaatgerichtheid.	Organisatie werkt met organisatieplannen en individuele werkplannen.	<p>Een ruime meerderheid van de respondenten vindt dat de gemeente een aantrekkelijke werkgever is.</p> <p>Een ruime meerderheid van de respondenten vindt dat de kwetsbaarheid van de ambtelijke</p>	<p>De gemeente heeft haar algemene personeelsbeleid op orde. Gemeente wordt gekenmerkt als aantrekkelijk werkgever.</p> <p>Aandachtspunt is de kwetsbaarheid van de ambtelijke organisatie in termen van capaciteit;</p>

	Gemeente werkt met persoonlijk ontwikkelingsplan en het individuele werkplan (gekoppeld aan de p&c-cyclus).		organisatie (in termen van capaciteit) in de gemeente groot is.	
Lerende organisatie; de gemeente evalueert haar eigen bestuur, ambtelijke organisatie en beleidsmatig functioneren en voert op basis hiervan verbeteringen door.	<p>Hatterm staat voor een krachtige organisatie met goede producten en tevreden klanten en ondernemende medewerkers. Dit doet de gemeente vanuit een klantgericht model.</p> <p>Gemeente gebruikt INK / Overheidsontwikkelmodel. Op basis van dit kwaliteitsmodel is in 2010 een positiebepaling gehouden met een representatief deel van het bestuur en de organisatie. De organisatie gaat van een activiteitgeoriënteerde naar procesgeoriënteerde fase.</p> <p>De uitkomsten van de strategische visievorming op de bestuurlijke positionering zijn bepalend voor de verdere organisatieontwikkeling.</p> <p>Voor 2011 staat een medewerkerstevredenheids-onderzoek op stapel.</p>	<p>Ambtelijke organisatie is betrokken, loyaal, creatief en enthousiast. Heeft veel zelfvertrouwen. Arbeidsmarktpositie is goed door gunstige ligging.</p> <p>Er dient zorg te zijn voor het niet overladen (werkdruk) van de ambtelijke organisatie, mede als gevolg van de bestuurlijke ambities en dagelijkse invliegers. En er dient aandacht te zijn voor het afronden van zaken.</p>	<p>De meerderheid van de respondenten vindt dat de uitkomsten van evaluaties en kwaliteitsmetingen een rol spelen bij de verbetering van het gemeentelijk functioneren.</p> <p>De respondenten zijn in meerderheid van mening dat de cultuur in de gemeente wordt gekenmerkt door integraal werken; alleen bij het maatschappelijk middenveld ligt dit meer verdeeld.</p>	<p>De loyaliteit en betrokkenheid onder de medewerkers is groot.</p> <p>Aandachtspunt:</p> <ul style="list-style-type: none"> • bewaken van werkdruk bij medewerkers in relatie tot de bestuurlijke ambities en dagelijkse invliegers;
De gemeente heeft haar begroting op orde en financiële ruimte om haar opgaven aan te pakken.	<p>Hatterm is een financieel gezonde gemeente. Om dit te blijven moet er de komende tijd krachtig worden bezuinigd met een toekomstige blik. Uitgangspunt blijft een begroting die structureel in evenwicht is, waarbij kwaliteit gewaarborgd blijft. Verhoging van de lokale lasten kan nodig zijn, waarbij de mate van draagkracht het uitgangspunt blijft.</p> <p>De ambities en richting zoals verwoord in het collegeprogramma staan soms op gespannen voet met de financiële</p>	<p>Voor dit moment is de gemeente in financieel opzicht voldoende sterk. Door de verdergaande decentralisering, bijkomende efficiencykorting en de gemeentelijke ambities baart het financiële perspectief zorg. De kleine schaal en daarmee de beperkte financiële mogelijkheden maken samenwerken noodzakelijk.</p> <p>Planning- en controlcyclus is de afgelopen jaren sterk verbeterd.</p>	<p>Een meerderheid van de respondenten vindt:</p> <ul style="list-style-type: none"> • dat de gemeente een gezonde financiële basis heeft voor de beleidsvoering; bij college en raad wordt deze stelling door een grote meerderheid onderschreven. Het maatschappelijk middenveld en met name MT/OR zijn hierover meer verdeeld. • dat de lokale lastendruk voor de inwoners acceptabel is. 	<p>Er is een breed gedeeld besef dat de gemeente een gezonde financiële basis heeft voor de beleidsvoering.</p> <p>Gemeente is zich bewust dat voorzichtigheid is geboden vanwege de onzekere financiële situatie in de toekomst. Het is goed dat de discussie hierover is gestart dat er in 2011 een kadernota is opgesteld waarin bezuinigingsvoorstellen zijn opgenomen als start van een langlopend bezuinigingsproces.</p>

mogelijkheden. Ook de aangekondigde decentralisatie van taken (met bijbehorende efficiencykortingen) legt een steeds grotere druk op de financiële spankracht van de gemeente.

Om het begrotingstekort 2010 terug te dringen is de gemeente "Expeditie Hatterm" gestart. Dit heeft geleid tot bezuinigingsvoorstellen in de kadernota 2011. Deze voorstellen zijn de start van een langlopend bezuinigingsproces.

	<p>mogelijkheden. Ook de aangekondigde decentralisatie van taken (met bijbehorende efficiencykortingen) legt een steeds grotere druk op de financiële spankracht van de gemeente.</p> <p>Om het begrotingstekort 2010 terug te dringen is de gemeente "Expeditie Hatterm" gestart. Dit heeft geleid tot bezuinigingsvoorstellen in de kadernota 2011. Deze voorstellen zijn de start van een langlopend bezuinigingsproces.</p>			
--	---	--	--	--

5. Conclusies en aanbevelingen

Inleiding

In dit hoofdstuk presenteert de projectgroep haar conclusies. Ook formuleert de projectgroep een aantal aanbevelingen ter versterking van de bestuurskracht van de gemeente Hattem.

Op basis van de informatie uit de profielschets, de kwaliteitsdebatten en de ingevulde stellingen over de vier gemeentelijke rollen komt de projectgroep tot de volgende eindconclusies.

5.1. Eindconclusies

De gemeente Hattem is een ambitieuze, toegankelijke en benaderbare gemeente met een sterke identiteit. De ambities, toegankelijkheid en benaderbaarheid gelden zowel voor het bestuur van de gemeente als voor de ambtelijke organisatie. De dienstverlening is over het algemeen goed op orde. De gemeente heeft de lokale opgaven goed in beeld en kent de verwachtingen en wensen van de burgers en het maatschappelijk middenveld. Door haar grootte is de gemeente Hattem zich er sterk van bewust dat samenwerking noodzakelijk is. In de regionale samenwerking beschouwen partners de gemeente Hattem als actief en gelijkwaardig. Ook de samenwerking met maatschappelijke organisaties verloopt goed.

Op een aantal vlakken liggen nog aandachtspunten::

De gemeente is actief in intergemeentelijke- en regionale samenwerkingsverbanden, zowel met Gelderse als met Overijsselse gemeenten. Zij wordt als een gelijkwaardige en constructieve partner beschouwd, ondanks haar kleinschaligheid. De samenwerking vindt nu nog met name plaats op uitvoerend niveau. Mede door de geografische ligging van Hattem en opgelegde samenwerkingsverbanden is de intergemeentelijke samenwerking tamelijk pluriform geworden. De daarin door Hattem gemaakte keuzes worden door regionale partners niet altijd begrepen of gedeeld en soms als besluiteloos geduid. Afwegingen ten aanzien van regionale belangen worden gemist. Het in voorbereiding zijnde discussiestuk "Strategische positionering Hattem 2011-2025" vormt voor Hattem de opmaat naar een visie voor de toekomst. Daarin zullen lokale en bovenlokale/regionale belangen de revue passeren. Van belang is met name de argumenten goed te communiceren.

De gemeente is tot nu toe goed in staat gebleken om op eigen kracht nieuwe wetgeving te implementeren. Het toenemend aantal taken in relatie tot de beperkte omvang van de ambtelijke organisatie en de beperkte(re) middelen zet het realiseren van ambities (bestuur, samenleving, organisatie) onder spanning. Er zullen keuzes gemaakt moeten worden ter voorkoming dat de ambtelijke organisatie en daarmee de gemeente uiteindelijk klem loopt.

Het bestuur staat dichtbij de samenleving. Dat is heel positief. Keerzijde van deze nabijheid is dat er soms onvoldoende afstand wordt genomen van dagelijkse zaken.

De gemeente heeft haar dienstverlening op orde. De dienstverlening blijft zich ontwikkelen en met name op het gebied van elektronische dienstverlening kan het aanbod van producten nog verder worden vergroot.

De samenwerking met het maatschappelijke middenveld verloopt goed. De gemeenteraad zou zijn bestuurskracht kunnen vergroten door zich rolbewuster naar de maatschappelijke partners op te stellen.

De gemeente heeft de bedrijfsvoering goed op orde, maar zal in de toekomst over minder middelen beschikken. Dit vraagt om financiële prioriteitstelling. Verdergaande samenwerking met buurgemeenten kan de kwetsbaarheid op sommige onderdelen van de organisatie verminderen. De in 2011 opgestelde bezuinigingsnota wordt in 2012 verder aangescherpt om een gezonde financiële basis voor de toekomst te realiseren. De rek is er uit!



De gemeente communiceert veel met burgers en maatschappelijk middenveld. Het maatschappelijk middenveld verwacht van de gemeente onder andere bij complexe dossiers heldere keuzes maakt, die vervolgens goed worden gecommuniceerd.

5.2. Aanbevelingen

Strategische visie op samenwerking

De pluriforme intergemeentelijke samenwerking die Hattem kenmerkt en de toekomstige keuzes daarin, vragen om een helder afwegingskader. Met name helder richting buurgemeenten, partners en organisatie. Het stelt Hattem in de gelegenheid niet alleen op uitvoeringsniveau maar zeker ook op strategisch niveau bij te dragen aan de samenwerking. De in voorbereiding zijnde “Samen werken aan 2025, Strategische positionering 2011-2025” kan daarin een grote stap voorwaarts zijn.

(Bovenlokale/Regionale) Samenwerking

Bovenlokale samenwerking kan een bijdrage leveren aan het verminderen van de financiële en ambtelijke kwetsbaarheid. Daarbij is het van belang dat de samenwerking niet ten koste gaat van de bereikbaarheid/nabijheid van de gemeente voor de inwoners, want die wordt immers gekoesterd! Samenwerken is ook gezamenlijk optrekken. Dat zal van Hattem ten aanzien van de (be)handelingsnelheid in besluitvormings- en implementatieprocessen enige terughoudendheid verlangen.

Communicatie

De vraag om een betere communicatie loopt als een rode draad door de bestuurskrachtmeting.

Richting burgers: Er is behoefte aan een duidelijk proces van burgerparticipatie en communicatie.

Gebeurt nu van geval tot geval. Na inspraak of rondetafelgesprek moet er beter worden afgerond.

Richting maatschappelijk middenveld: Communicatie richting professionals kan beter door meer en tijdig naar buiten treden over welke keuzes er gemaakt zijn en wat Hattem verder daarmee van plan is.

Richting samenwerkingspartners: Vormgeven van een visie op samenwerking en hierover helder communiceren richting de samenwerkingspartners in de regio.



