



# **ZELFSTUDIE BESTUURSKRACHT GEMEENTE SÚDWEST-FRYSLÂN**

**September 2013**

## **Colofon**

### **Gemeente Súdwest Fryslân**

Postbus 10.000

8600 HA Sneek

(0515) 48 90 00

[www.gemeentesudwestfryslan.nl](http://www.gemeentesudwestfryslan.nl)

**Status: definitief**

**Versie: 3 september 2013**

# ZELFSTUDIE BESTUURSKRACHT GEMEENTE SÚDWEST-FRYSLÂN

## INHOUDSOPGAVE

<b>Hoofdstuk 1</b>	<b>Inleiding en leeswijzer</b> <ul style="list-style-type: none"><li>1.1 Aanleiding</li><li>1.2 Zelfstudietraject</li><li>1.3 Organisatorische aanpak en afstemming</li><li>1.4 Rapportage in relatie tot huidige en nieuwe bestuursperiode</li><li>1.5 Leeswijzer</li></ul>
<b>Hoofdstuk 2</b>	<b>Profiel Súdwest-Fryslân</b> <ul style="list-style-type: none"><li>2.1 Vooraf</li><li>2.2 De Mienskip</li><li>2.3 Bestuur en organisatie</li><li>2.4 Verbonden partijen en regionale samenwerking</li><li>2.5 Proces en prioriteiten na de herindeling</li></ul>
<b>Hoofdstuk 3</b>	<b>Strategisch vermogen en visie van de gemeente</b> <ul style="list-style-type: none"><li>3.1 Vooraf</li><li>3.2 De kracht van De Mienskip</li><li>3.3 Visievorming op hoofdlijnen</li><li>3.4 De uitdaging van de opgaven</li></ul>
<b>Hoofdstuk 4</b>	<b>Sterke punten en verbeterpunten per beleidsterrein</b> <ul style="list-style-type: none"><li>4.1 Vooraf</li><li>4.2 Democratie</li><li>4.3 Middelen</li><li>4.4 Kennis en Onderwijs</li><li>4.5 Sociaal en zorg</li><li>4.6 Milieu, infrastructuur en leefomgeving</li><li>4.7 Cultuur, recreatie en vrije tijd</li><li>4.8 Economie</li></ul>
<b>Hoofdstuk 5</b>	<b>Samenhangende conclusies</b> <ul style="list-style-type: none"><li>5.1 Vooraf</li><li>5.2 Súdwest-Fryslân: krachtig (en) in ontwikkeling</li></ul>
<b>Bijlage 1</b>	<b>Toetsingspunten en aandachtspunten per beleidsterrein</b>
<b>Bijlage 2</b>	<b>Overzicht aanpak zelfstudietraject</b>

## 1 INLEIDING

### 1.1. AANLEIDING

Op 1 januari 2011 is de gemeente Súdwest Fryslân ontstaan door een fusie van vijf gemeenten: Bolsward, Nijefurd, Sneek, Wûnseradiel en Wymbritseradiel<sup>1</sup>. Bij de vaststelling van het wetsvoorstel in de Tweede Kamer om tot de fusie te komen werd een motie aangenomen. Op basis van de motie is de regering opgedragen om in 2013 in overleg met de gemeente Súdwest-Fryslân en de provincie Fryslân het functioneren van de gemeente te evalueren en daarover aan de Kamer te rapporteren. Het evaluatietraject vindt plaats in meerdere stappen, onderverdeeld in de fasen 1 tot en met 4. Voorliggend conceptrapport "Zelfstudie bestuurskracht" maakt onderdeel uit van fase 2.

<b>FASE 1 2011 NULMETING</b>	<b>FASE 2 2013 ZELFSTUDIE</b>	<b>FASE 3 2013 AANVULLEND ONDERZOEK</b>	<b>FASE 4 2013 VISITATIE &amp; CONCLUSIES &amp; EVALUATIE</b>
Documentenstudie Rondetafelgesprekken gemeente Survey Verificatiegesprekken Rapportage nulmeting	Zelfstudie gemeente Workshop	Survey Interviews	Visitatie Beoordeling Beantwoording onderzoeksvragen Eindrapportage

### 1.2. ZELFSTUDIETRAJECT

Binnen de gekozen aanpak formuleert de gemeente Súdwest-Fryslân in het rapport "Zelfstudie bestuurskracht" een rapport over zichzelf. Het gemeentebestuur beoordeelt als het ware zijn eigen functioneren. Dit gebeurt grotendeels aan de hand van een binnen het onderzoekstraject aangereikt format met beleidsterreinen en de daarbij door de gemeente te vervullen rollen. De beleidsterreinen en rollen worden toegelicht in bijlage II. Verder wordt in de zelfstudie ook een relatie gelegd met de toetsingspunten en aandachtspunten die tijdens de Nulmeting (fase 1) aan de orde kwamen.

### 1.3. ORGANISATORISCHE AANPAK EN AFSTEMMING

Het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (hierna: BZK) is primair bestuurlijk opdrachtgever en verantwoordelijk voor de uitvoering van de motie. Door BZK is een afsprakenkader/overeenkomst opgesteld waarin afspraken gemaakt zijn omtrent de uitvoering van het onderzoek. Deze afspraken zijn in goed overleg tussen partijen tot stand gekomen. Het afsprakenkader is in juni 2011 aangeboden aan de gemeente (college en raad). De uitvoering van het onderzoek is in handen van de Universiteit van Tilburg in samenwerking met PricewaterhouseCoopers.

Na het opstellen van het conceptrapport "Zelfstudie bestuurskracht" volgde een verificatieronde tijdens een werkbijeenkomst voor de fractievoorzitters, college en directie. Na bespreking en het op onderdelen aanvullen van het conceptrapport hebben de deelnemers van de werkbijeenkomst verklaard de "Zelfstudie bestuurskracht" gezamenlijk te kunnen onderstrepen. De uitkomsten van de bijeenkomst zijn verwerkt

<sup>1</sup> De herindeling betrof vijf gemeenten. Bij de organisatiewijziging waren zes organisaties betrokken, naast de genoemde gemeenten ook de Intergemeentelijke Sociale Dienst Zuidwest Friesland (ISD-ZWF).

waarna het rapport in handen van de onderzoekers is gesteld ten behoeve van de volgende fase(n) van het onderzoek.

#### 1.4. RAPPORTAGE IN RELATIE TOT HUIDIGE EN NIEUWE BESTUURSPERIODE

De zelfstudie vindt plaats tegen de achtergrond van een relatief korte eerste bestuursperiode van Súdwest-Fryslân (van 1 januari 2011 tot 14 maart 2014). Een periode waarin de prioriteit met name in de eerste helft heeft gelegen op het op orde brengen van zaken. Aansluitend konden in de tweede helft geformuleerde ambities in aanvullende zin gestalte krijgen. In het rapport komt naar voren dat hier forse stappen zijn gezet, ook met inachtneming van de lastige economisch situatie. Het is van belang dit perspectief bij het lezen van de zelfstudie te onderkennen. Immers, vaak zal pas op een later moment de feitelijke doorwerking van gemaakte keuzes en genomen besluiten kunnen worden beoordeeld. In die zin is ook relevant dat in de tweede helft van 2013 meerdere evaluaties een de orde komen:

- Evaluatie Kernbeleid
- Onderzoek 'Waar staat je gemeente' ([www.waarstaatjemeente.nl](http://www.waarstaatjemeente.nl))
- Nieuwe Leefbaarheids- en veiligheidsmonitor (Companen)
- Evaluatie Ontwikkelvisie (Tussenevaluatie)

Het is niet onlogisch dat juist aan het eind van de eerste bestuursperiode een toetsing van meerdere aspecten van de nieuwe gemeente plaatsvindt. Het past ook binnen het beeld dat Súdwest-Fryslân bereid is te leren en te verbeteren. Deze zelfstudie en in het verlengde daarvan het totale bestuurskrachtonderzoek zal daar in positieve zin aan bijdragen.

Het ligt voor de hand dat bij de aanvang van de nieuwe bestuursperiode (vanaf maart 2014) nieuwe opgaven en ambities aan de orde zullen komen. Het zal op dat moment van het politieke krachtenveld afhangen welke lijnen en accenten hier met name de aandacht krijgen. Bij het opstellen van de zelfstudie is getracht om de opgaven zo objectief mogelijk te duiden zonder hierbij al op voorhand vooruit te lopen op toekomstige bestuurlijke keuzes. Los hiervan rekent het huidige college het tot haar verantwoordelijkheid om de raad in overgang naar de nieuwe bestuursperiode te faciliteren ten einde de bestuurlijke continuïteit te kunnen waarborgen. Het college zal daartoe eind 2013 een overdrachtsdocument aan de raad voorleggen waarin meer beschouwend wordt vooruitgekeken op de nieuwe bestuursperiode.

#### 1.5. LEESWIJZER

Hoofdstuk 2 geeft een schets van het profiel van Súdwest-Fryslân. In hoofdstuk 3 wordt ingegaan op het strategisch vermogen en worden de opgaven voor nu en de toekomst in beeld gebracht. In hoofdstuk 4 volgt voor zeven beleidsterreinen op hoofdlijnen een beoordeling van het functioneren, waarbij per beleidsterrein met name sterke punten en ontwikkelpunten worden aangegeven. Ieder beleidsterrein wordt afgesloten met een tussenconclusie waarin samengevat wordt weergegeven of de sterke en ontwikkelpunten worden onderschreven (en waar gewenst aangevuld/aangescherpt) door fractievoorzitters, college en directie<sup>2</sup>. Hoofdstuk 5 is een kort afrondend hoofdstuk met enkele samenhangende conclusies. Daarna volgt in de bijlagen nog aanvullende informatie. In bijlage 1 wordt de ingegaan op de eerder geformuleerde toetsings- en

---

<sup>2</sup> Verificatie tijdens de werkbijeenkomst op 3 september 2013.

aandachtspunten (gerelateerd aan hoofdstuk 4). In bijlage 2 wordt kort een overzicht gegeven van de gevolgde aanpak rond het zelfstudietraject.

## 2. PROFIEL SUDWEST-FRYSLAN

### 2.1. VOORAF

In dit hoofdstuk wordt een korte schets gegeven van de gemeente. Er wordt aangegeven hoe de lokale gemeenschap er in hoofdzaak uitziet en wat de oriëntatie is van haar burgers.

### 2.2. DE MIENSKIP

#### EEN NIEUWE GROTE GEMEENTE

Na de fusie behoort Súdwest-Fryslân tot één van de 40 grootste gemeenten van Nederland en binnen Noord-Nederland is het de op vier na grootste gemeente. Binnen Fryslân is hoofdplaats Sneek één van de vier grote stedelijke kernen. De gemeente heeft 69 kernen.

#### CLUSTERS

Er worden zes clusters onderscheiden (zoals vermeld in de Ontwikkelvisie<sup>4</sup>). Naast de stedelijke zone Sneek-Bolsward bestaat de gemeente met name uit landelijk gebied met een samenstel van een flink aantal kleine stadjes, dorpen en dorpjes met een grote verscheidenheid. De gemeente heeft ruim 82.000 inwoners. In de stedelijke cluster woont bijna 70% van de bevolking van de gemeente, waarvan ruim 50% in de kernen Sneek en Bolsward. De landelijke clusters zijn ongeveer gelijkwaardig aan elkaar qua inwonertal. Ieder cluster is opgebouwd uit kleinere kernen met één of meer grotere kernen die onderling een duidelijke samenhang hebben.

Ten behoeve van onderzoek en beleidsontwikkeling, bijvoorbeeld gelet op het niveau van de basisvoorzieningen, is in juni 2012 tot een meer praktische clusterindeling besloten, waarbij de stedelijke cluster is opgedeeld in vier delen (totaal negen clusters). Voor ontwikkelingen die specifiek zijn gerelateerd aan de stedelijke zone Sneek-Bolsward, bijvoorbeeld in lijn met hetgeen hierover in de Ontwikkelvisie staat, blijft de indeling tussen de stedelijke cluster en de vijf landelijke clusters relevant.

#### WAARDEVOL EN BIJZONDER

Het landschap binnen de gemeente is zeer waardevol. Vrijwel de gehele gemeente maakt deel uit van het Nationaal Landschap Zuidwest-Friesland. De grote rijkdom aan cultuur en erfgoed, historisch ontstaan vanuit een bloeiende scheepvaart en handel, is overal in het gebied waar te nemen. Zowel in het landschap als in de historische kernen. Zes van de elf Friese steden liggen in de gemeente. De gemeente is in Fryslân ook de grootste monumentengemeente. Landelijk is het de grootste op het gebied van beschermde stads- en dorpsgezichten en de 12<sup>e</sup> gemeente voor rijksmonumenten. Het water zorgt voor bloeiend watersporttoerisme aan de IJsselmeerkust en de binnenmeren.

#### INFRASTRUCTUUR

Súdwest-Fryslân is via een aantal hoofdroutes op een goede wijze verbonden met omliggende regio's over water en land. Het grote vaargebied in de gemeente heeft verbindingen met andere populaire vaargebieden. De rijksweg A7 loopt dwars door de gemeente. Het biedt in westelijke richting, via de Afsluitdijk, een snelle verbinding met

---

<sup>4</sup> Ontwikkelvisie 2011-2021 (vastgesteld maart 2012)

Noord-Holland en de Randstad. In oostelijke richting geldt dit voor Groningen en Noord-Duitsland. Ook is er een treinverbinding vanaf Stavoren via Sneek naar Leeuwarden.

#### GROEI EN KRIMP

Naar verwachting groeit het aantal inwoners in de gemeente tot 2030 maar neemt de groei wel af. Het aantal stijgt tot 84.500 inwoners en blijft na 2030 stabiel<sup>5</sup>. De verwachte groei vindt vooral plaats in de stedelijke kernen Sneek en Bolsward; de grootste krimp vindt plaats in de voormalige gemeenten Nijefurd en Wûnseradiel. In Sneek en Bolsward is de bevolking gemiddeld jonger en zijn er relatief meer alleenstaanden vergeleken met het landelijk gebied. In de kernen grenzend aan de steden zijn relatief meer gezinnen met kinderen. In lijn met het landelijke beeld vergrijsst de bevolking ook in Súdwest-Fryslân. Het aantal 65 plussers zal tot 2040 met 11% stijgen.

#### WONINGBESTAND

In de gemeente staan circa 36.000 woningen (koop/huur). Door de economische situatie is de nieuwbouw van woningen en de herstructurering van gebieden (waaronder wonen) grotendeels stilgevallen. Ook de verbetering van de bestaande voorraad staat onder druk.

#### WERKGELEGENHEID

De gemeente staat qua werkgelegenheid op de tweede plaats in Fryslân<sup>6</sup>. De werkgelegenheid groeide ongeveer 4% meer dan het provinciale gemiddelde en het Nederlands gemiddelde. Er zijn 32.000 arbeidsplaatsen, waarvan 2.000 parttime. Vier sectoren zorgen gezamenlijk voor ongeveer 60% van de werkgelegenheid: industrie, gezondheids- en welzijnzorg, handel en reparatie en zakelijke dienstverlening.

Binnen de gemeente tekent zich, zowel qua aantallen arbeidsplaatsen als qua bedrijfssectoren, een duidelijk ruimtelijk profiel af. Veruit het grootste deel van de arbeidsplaatsen (70%) bevindt zich in het stedelijk cluster waarbij de steden Sneek en Bolsward de kartrekkers zijn met 65% van de totale werkgelegenheid. Koplopers zijn de zorgsector (onder meer door het ziekenhuis in Sneek) en de industrie. In de landelijke clusters ziet het werkgelegenheidsprofiel er wezenlijk anders uit. Hier zijn de landbouwsector en de toeristisch-recreatieve sector sterk vertegenwoordigd met 17% van het aantal arbeidsplaatsen.

#### INKOMEN EN WERKLOOSHEID

Súdwest-Fryslân heeft een beroepsbevolking van 38.000 personen. De werkloosheid is "traditiegetrouw" iets hoger dan het landelijk gemiddelde (8,1%), maar lager dan het provinciale gemiddelde. Van de totale bevolking is circa 26% aangewezen op een inkomensvoorziening zoals AOW of WW. Van alle huishoudens leeft 15,1% van een inkomen tot 120% van de bijstandsnorm. Het grootste gedeelte hiervan zijn ouderen die rondkomen van een AOW. Gekoppeld aan de Wet maatschappelijke ondersteuning vindt vanuit de gemeente op meerdere terreinen ondersteuning plaats. Van de beroepsbevolking ontvangt 9% een uitkering wegens arbeidsongeschiktheid.

#### TOERISME EN RECREATIE

Súdwest-Fryslân mag jaarlijks rekenen op enkele miljoenen toeristen (dag- en verblijfsrecreatie) die recreëren op circa 82.000 hectare grondgebied en water. Van de

---

<sup>5</sup> Prognose Fryslân 2013, Trendprognose Bevolking en Huishoudens, Provincie Fryslân (maart 2013)

<sup>6</sup> Rapport "Utkomst wurkgelegenheidsûndersiik 2012", Provincie Fryslân



toeristische bestedingen en overnachtingen op provinciaal niveau vindt ongeveer 20% plaats in Súdwest-Fryslân. Van de 30.000 fulltime banen zijn er 4.000 direct verbonden aan de toeristische sector, waarvan 44% direct gerelateerd aan de watersport<sup>8</sup>. De spin off daarvan naar andere sectoren is groot. Watersporters geven tijdens hun vakantie meer geld uit dan andere vakantiegangers. De regionale economie profiteert hier in belangrijke mate van.

#### VOORZIENINGEN

De omvang van de kern en de ligging en betekenis binnen de aangegeven clusters is van grote betekenis voor het voorzieningenniveau. Goede indicatoren voor het aanwezige lokale niveau van voorzieningen zijn bijvoorbeeld de aanwezigheid van een basisschool en de aanwezigheid van winkels. Ongeveer 50% van de kernen beschikt over een basisschool en/of winkels die voorzien in dagelijkse behoeften. Deze voorzieningen zijn in het algemeen evenwichtig verspreid over de gemeente en voor bijna iedereen bereikbaar binnen 15 minuten reistijd in de auto. De aanwezigheid van lokale voorzieningen heeft ook een positief effect op het draagvlak voor overige sociale voorzieningen op het vlak van bijvoorbeeld verenigingsleven en sportactiviteiten. Het laatste komt onder andere tot uitdrukking in het grote aantal van 179 sportaccommodaties.

#### LEEFBAARHEID EN VEILIGHEID

De Leefbaarheids- en veiligheidsmonitor<sup>9</sup> wijst uit dat de inwoners van de gemeente zeer tevreden zijn over de leefbaarheid in hun woonbuurt. De woonbuurt wordt beoordeeld met een gemiddeld rapportcijfer van 7,8. Voor veiligheidsbeleving in de buurt geldt dat vier van de vijf respondenten aangeeft zich veilig te voelen in de gemeente. De sociale cohesie ligt iets hoger dan het Nederlands gemiddelde. In de landelijke (plattelands-) clusters ligt het gevoel van sociale cohesie iets hoger dan in Bolsward en Sneek.

#### TAAL EN CULTUUR

De Friese taal en daarmee samenhangende culturele uitingen zijn in de gemeente sterk verankerd en dragen bij aan het gebiedseigen karakter. Het is ook van invloed op het verdere culturele klimaat binnen de gemeente. Er is een groot aantal amateurverenigingen (200) op het terrein van cultuur. Het nieuwe Cultuurkwartier met theater (600 stoelen) en poppodium (capaciteit 400 personen) in Sneek heeft nadrukkelijk een bovenregionale uitstraling. Verspreid over de clusters zijn er zes bibliotheken. De gemeente heeft 16 musea.

#### ONDERWIJS

In Súdwest-Fryslân ontbreken voorzieningen voor hoger en universitair onderwijs. Wel is er een gedegen netwerk aan basis-, voortgezet, speciaal en praktijkonderwijs:

- Basisonderwijs: 64 scholen beheerd door 9 schoolbesturen
- Voortgezet onderwijs: 6 scholen beheerd door 3 schoolbesturen
- Speciaal onderwijs: 2 basisscholen en 2 scholen voor voortgezet onderwijs
- Praktijkonderwijs: 2 scholen

Súdwest-Fryslân kent relatief minder voortijdig schoolverlaters dan gemeenten van vergelijkbare grootte<sup>10</sup>.

<sup>8</sup> Toerisme in Cijfers 2006-2009, ISM (2011)

<sup>9</sup> Leefbaarheids- en veiligheidsmonitor, Companen (juni 2012)

<sup>10</sup> Waarstaatjegemeente.nl

## 2.3. BESTUUR EN ORGANISATIE

### BESTUUR

De gemeenteraad van Súdwest-Fryslân bestaat uit 37 leden verdeeld over 9 fracties. De huidige coalitie wordt gevormd door CDA, PvdA en VVD (totaal 22 zetels). Het college wordt gevormd door de burgemeester en 5 wethouders (2 CDA, 2 PvdA en 1 VVD). De coalitie heeft met name in de eerste periode de gelederen gesloten gehouden en daarmee een sterk bepalende rol gespeeld in de totale besluitvorming. De laatste periode lijkt er echter een meer open houding richting oppositie te ontstaan. De relatie tussen raad en college kan – gelet op de wijze waarop wordt gecommuniceerd en gezien de besluiten die in korte tijd zijn genomen – als constructief worden beschouwd.

### REKENKAMER

De gemeente heeft een eigen onafhankelijke Rekenkamer. In de Rekenkamer hebben geen raadsleden zitting.

### ORGANISATIE

De organisatie is gevormd uit zes eerdere organisaties (de vijf fusiegemeenten en de ISD-ZWF) variërend in omvang van circa 60 tot 300 medewerkers. Per 1 januari 2011 is er één ambtelijke organisatie met een omvang van circa 700 fte. Er is aanvankelijk gekozen voor een structuur met een kleine directie, een zestal afdelingen en daaronder bijna 30 teams. In 2012 is door de directie een (zelf)evaluatie uitgevoerd. Enerzijds ingegeven door het feit dat de directie een aantal knelpunten in de organisatie constateerde en anderzijds wegens de door bezuinigingen opgelegde taakstelling op de loonsom. De uitkomsten van de evaluatie leidde tot het besluit om de organisatie in 2013 te kantelen naar een Directiemodel.

In het nieuwe model staat de Algemeen Directeur/Gemeentesecretaris aan het hoofd van de organisatie en vormt samen met drie directeuren de directie. De drie directeuren hebben een flexibele inhoudelijke portefeuille van waaruit zij een aantal teams aansturen. De portefeuilles bestrijken (grotendeels) drie domeinen Ruimte, Sociaal/Maatschappelijk en Dienstverlening/Bedrijfsvoering.

Voor de gemeentelijke organisatie is een visie en missie opgesteld<sup>12</sup> (zie kader):

#### **Visie en missie van de gemeentelijke organisatie**

##### **Visie**

Wij zijn een ondernemende excellente dienstverlener voor individuele en collectieve klanten, en realiseren vanuit de verbondenheid met Súdwest-Fryslân bestuurlijke ambities in samenwerking met de Mienskip.

##### **Missie**

Súdwest-Fryslân is in 2016 het voorbeeld van de gemeente waar het gebeurt! Wij blinken uit door:

- excellente dienstverlening
- uitstekend werkgeverschap
- ontwikkelkracht
- kostenbewustzijn

<sup>12</sup> Visie en missie gemeentelijke organisatie (vastgesteld: 2011)

De huisvesting van de organisatie is verspreid over meerdere locaties binnen de gemeente. Het kantoorpersoneel is ondergebracht op locaties in Sneek, Bolsward, IJlst en Witmarsum. Er zijn drie publieksbalies (Sneek, Workum, Bolsward).

De gemeente werkt met een begroting van bijna € 200 miljoen (Programmabegroting 2013).

#### 2.4. VERBONDEN PARTIJEN EN REGIONALE SAMENWERKING

De gemeente kent een aantal partners waarmee een financiële en bestuurlijke relatie bestaat, de zgn. verbonden partijen. De gemeente heeft samenwerkingsverbanden op het terrein van de Veiligheidsregio, ICT, werkvoorzieningschap, recreatieschap, welstandszorg en afvalverwijdering. Daaraan wordt toegevoegd de uitvoeringsdienst voor milieu en ontwikkeling RUD/FUMO (op z'n vroegst 1 januari 2014). Met het waterschap wordt de oprichting van een gezamenlijk waterketenbedrijf onderzocht. Voor ICT geldt dat het bestuur van de Gemeenschappelijke Regeling ISZF in april 2013 heeft besloten om de regeling te ontbinden en de ICT-dienstverlening bij Súdwest-Fryslân onder te brengen. Het transitieproces is gestart. Mogelijk wordt al per 1 januari 2014 de ICT-dienstverlening binnen de gemeentelijke organisatie geïntegreerd. Met de gemeenten Harlingen en Littenseradiel worden dienstverleningsovereenkomsten gesloten.

Súdwest-Fryslân heeft verder samen met de provincie Fryslân een Strategische Samenwerkingsagenda opgesteld met als doel gezamenlijk inspanningen te leveren voor majeure en structuurversterkende projecten (zie Hoofdstuk 3). In de komende periode wordt tevens ingezet op het realiseren van samenhang tussen de Strategische Samenwerkingsagenda en de Streekagenda. Met de provincie is afgesproken dat de Strategische Samenwerkingsagenda daarbij leidend is. Ook wordt nader bekeken in welke vorm een gezamenlijke agenda met de gemeente De Friese Meren gerealiseerd kan worden.

#### 2.5. PROCES EN PRIORITEITEN NA DE HERINDELING

Het ineenschuiven van de verschillende organisaties betekende een grote uitdaging: met minder personeel<sup>13</sup> een hogere productie leveren. De (bestuurlijke) ambities werden begin 2011 vastgelegd in het Bestuursprogramma Op Koers<sup>14</sup>. De prioriteit lag in de eerste periode vooral op het richten en inrichten. Alle beleid werd geharmoniseerd, de financiële huishouding werd op orde gebracht, risico's werden in beeld gebracht en er werd stevig geïnvesteerd in de ontwikkeling van de organisatie<sup>15</sup>.

---

<sup>13</sup> De vijf voormalige gemeenten en de ISDzwf hadden gezamenlijk een formatieomvang van 721. Op 1 januari 2011 is gestart met een streefformatie van 699 fte.

<sup>14</sup> Bestuursprogramma 2011-2014 Op Koers (2011)

<sup>15</sup> Via managementontwikkeltrajecten, opleidingsprogramma's en cultuurprogramma's

### 3. STRATEGISCH VERMOGEN EN VISIE VAN SÚDWEST-FRYSLÂN

#### 3.1. VOORAF

In dit hoofdstuk wordt het strategisch vermogen en de visie van de gemeente beschreven aan de hand van de kracht van de Mienskip en de gemeentelijke filosofie en visievorming. Vervolgens wordt de uitdaging van de opgaven geformuleerd. Ook worden enkele belangrijke lijnen geschetst rond de verdere gang van zaken.

#### 3.2. DE KRACHT VAN DE MIENSKIP

##### DE BURGER CENTRAAL

Súdwest-Fryslân kiest voor een filosofie waarbij de burger centraal staat en, in het verlengde daarvan, de samenleving in al haar schakeringen. Daaruit spreekt de erkenning dat de samenleving zich op een volwassen wijze als relevant netwerk heeft georganiseerd. Dit vraagt een andere manier van denken en werken. Met als toekomstbeeld dat al onze steden, dorpen en wijken zich kunnen ontwikkelen vanuit hun eigen identiteit. De denkkraft en het zelf organiserend vermogen wordt optimaal benut. Er wordt ingezet op handhaving en versterking van de (sociale) leefbaarheid binnen de kernen.

Súdwest-Fryslân hecht aan interactief bestuur samen met De Mienskip om het democratische draagvlak te versterken. Dat kan bij beleidsontwikkeling- en uitvoering door kennis en kunde bij burgers en De Mienskip aan te spreken, de belangen die er in De Mienskip zijn te erkennen en deze mee te laten wegen. De gemeente erkent daarbij dat er sprake is van een betrokken en veerkrachtig maatschappelijk middenveld dat in meer of mindere mate deelneemt aan het proces rond vorming van beleid (zoals ondernemersverenigingen, cliëntenraden, burgerpanel, dorpsbelangen en wijkraden et cetera). Het feit dat het maatschappelijk middenveld zich na de herindeling op diverse fronten heeft gereorganiseerd (opgeschaald) geeft eveneens blijk van de nodige veerkracht.

##### KERNENBELEID

In de notitie Kernengebied "De doar iepen foar de Mienskip"<sup>29</sup> heeft de aanpak rond het gemeentelijke Kernengebied nader gestalte gekregen. Het kernengebied is ambitieus vormgeven. De aanpak krijgt ook landelijk de aandacht. Als uitgangspunt geldt dat de gemeente staat voor goede fysieke en sociale woon- en leefomstandigheden waarover de inwoners tevreden zijn. Hierbij zijn twee doelen relevant:

- Het realiseren van een vitale, sterke en solidaire samenleving waar burgers elkaar ondersteunen.
- Alle interventies en acties die in de dorpen en steden (wijken) worden ingezet ten behoeve van de leefbaarheid zijn aan elkaar gelinkt.

Nu de aanpak rond het kernengebied een belangrijke toetssteen vormt in relatie tot de Evaluatie Herindeling ligt het voor de hand dat de aanpak en uitvoering in de Zelfstudie ook op meerdere plekken de aandacht krijgt (met name hoofdstuk 4 en bijlage 1 (Toetsingspunt P)). In het najaar van 2013 wordt het kernengebied geëvalueerd.

---

<sup>29</sup> Notitie Kernengebied "De doar iepen foar de Mienskip" (vastgesteld 2011)

### 3.3. VISIEVORMING OP HOOFDLIJNEN

#### BESTUURSPROGRAMMA OP KOERS

Bij de start van Súdwest-Fryslân is, in lijn met het Coalitieakkoord, het Bestuursprogramma Op Koers opgesteld. Rond vier belangrijke thema's zijn lijnen uitgezet met daarop te organiseren acties (zie kader). Met een stevige focus op kernenbeleid en op ontwikkeling. Belangrijke drijvers zijn het benutten en doorontwikkelen van de unieke kenmerken van onze gemeente: het landschap, het water, de economische en culturele veelzijdigheid en de kracht en eigenheid van de woonkernen. Met als uitgangspunt dat de gemeente een omvang kent waarbij de meeste taken op een goed niveau en tegen aanvaardbare kosten in eigen huis kunnen worden uitgevoerd.

#### **Bestuursprogramma Op Koers**

Vier belangrijke thema's:

- Súdwest-Fryslân: Stad en Platteland in Balans
- Súdwest-Fryslân: Ontwikkelgemeente
- Súdwest-Fryslân: Robuust Kernenbeleid
- Súdwest-Fryslân: Financieel Gedegen.

Daarnaast is er bijzondere aandacht voor:

- Dienstverlening
- Organisatie op orde

Op basis van de genoemde thema's en bijzondere aandachtsgebieden is in de periode 2011–2013 een fors aantal acties uitgezet, zoals het opstellen van visies en beleidsnotities (zowel generiek als specifiek/thematisch), het instellen van specifieke programma's rond Dienstverlening en Bedrijfsvoering en het optimaleren van de financiële planning en control. De uitgangspunten van Bestuursprogramma Op Koers krijgen op meerdere plekken in de Zelfstudie aandacht.

#### ONTWIKKELVISIE 2012-2022

Met de Ontwikkelvisie 2012-2022 ("Goed leven, ontplooien en genieten") is een belangrijk kader ontstaan op basis waarvan besluiten en ontwikkelingen in een breed perspectief kunnen worden beoordeeld. De visie gaat uit van zes pijlers (zie kader). Uiteraard klinken hier de ambities van Bestuursprogramma Op Koers in door. De visie richt zich zowel op ruimtelijk-economische als sociaal-maatschappelijke ambities. In de visie wordt ook een meer gebiedsgerichte aanpak bepleit waarbij een indeling in clusters wordt gehanteerd. Ondertussen krijgt de gebiedsgerichte aanpak, in samenhang met nadere planvorming op meerdere beleidsterreinen, steeds duidelijker gestalte. In het najaar van 2013 wordt de Ontwikkelvisie geëvalueerd (tussenevaluatie). Op meerdere plekken in de Zelfstudie wordt een relatie met de Ontwikkelvisie gelegd.

#### **Ontwikkelvisie: zes pijlers**

- Verscheidenheid in Kernen
- Weidsheid van het landschap
- Economische verscheidenheid
- Grote sociale verbondenheid
- Grote rijkdom aan cultuur en erfgoed
- Sterke aantrekkingskracht voor toeristen

#### OVERIGE VISIEVORMING

Naast de Ontwikkelvisie zijn er meerdere meer algemene visietrajecten aan de orde (ge-weest) die in de volle breedte van invloed zijn op de beleidsvorming, inclusief de doorwerking binnen de meer thematische kaderstelling. Te denken valt aan de visie 'Naar een veerkrachtig sociaal/maatschappelijk domein', de Duurzaamheidsvisie en de Strate-

gische Samenwerkingsagenda. Deze meer algemene visietrajecten komen in de Zelfstudie nader aan de orde, al dan niet in samenhang met meer specifieke kaderstelling.

### 3.4. DE UITDAGING VAN DE OPGAVEN

#### VERANDERENDE ROL OVERHEID

Niet alleen het economische perspectief maar ook de veranderende rol van de overheid vormen het decor van de opgaven voor de toekomst. Er is alle reden om aan te nemen dat de komende tijd beleidsontwikkeling en planontwikkeling steeds meer op basis van co-creatie plaatsvindt (van burgerparticipatie naar overheidsparticipatie). Hierbij heeft de gemeente meer een rol op basis van regie/coördinatie dan via aansturing 'van bovenaf'. Het vraagt om een nieuw soort overheid. Om die rol op een passende wijze te vervullen zijn er mensen nodig die dit aandurven. De invloed van de nieuwe media en een snellere/transparantere uitwisseling van informatie speelt hierbij een rol. Binnen deze aanpak is ook een minder sturende overheid denkbaar. Het past ook binnen het streven naar minder regels. Via het programma Dienstverlening is in 2013 een dereguleringstraject ingezet. De reeds uitgevoerde quick-scan (augustus 2013) laat kansen zien die om verdere uitwerking vragen.

Wel vraagt deze nieuwe rol om een scherpere formulering van prioriteiten, om een scherpere focus en om het verbinden en bevestigen van geformuleerde ambities.

#### MEER GEBIEDSGERICHT EN OMGEVINGSBEWUST

Het is gewenst om steeds meer gebiedsgericht en omgevingsgericht te werken. Er wordt niet meer gedacht vanuit gefragmenteerde oplossingen per beleidsterrein, controle en met standaardoplossingen. Het draait meer om maatwerk, waarbij de inwoners op steeds meer terreinen een rol krijgen in de uitvoering en sturing.

Op basis van de Ontwikkelvisie wordt op onderdelen nu al tot een meer gebiedsgerichte aanpak gekomen. Dit kan verder gestalte krijgen wanneer vanaf 2014 tot een nadere uitwerking van de in de Ontwikkelvisie opgenomen gebiedsclusters wordt gekomen. De daarvoor benodigde acties zijn gericht op een analyse van cijfers, trends en ervaringen die worden verwerkt in een clusterprofiel. Op basis van het profiel zullen in samenspraak met de inwoners gebiedsagenda's worden ontwikkeld op sociaal, economisch en ruimtelijk vlak. Binnen het sociaal-maatschappelijke domein wordt al in 2013, als onderdeel van de transitie in het sociale domein, toegewerkt naar deze clusteraanpak. Door de samenleving een nadrukkelijke rol te geven bij het vinden van oplossingen voor de door hen ervaren problemen, kan de mate van ambtelijke inzet worden heroverwogen en zo mogelijk worden verkleind.

#### EEN VEERKRACHTIG SOCIAAL/MAATSCHAPPELIJK DOMEIN

Met de vanuit het Rijk ingezette transitie op het gebied van Werk, Jeugd en Zorg<sup>32</sup> is de gemeente vanaf 2015 verantwoordelijk voor vrijwel de gehele maatschappelijke ondersteuning aan jongeren, volwassenen en ouderen. Hoewel er op diverse onderdelen nog kanttekeningen te plaatsen zijn over de ruimte/beleidsvrijheid voor gemeenten, bieden de transitie ook de kans om een nieuw ontkokerd stelsel van maatschappelijke ondersteuning in te richten voor alle leefgebieden van de burger.

---

<sup>32</sup> Participatiewet, Jeugdwet en Wet Maatschappelijke Ondersteuning (die onderdelen gaat overkrijgen uit de Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten)

Súdwest-Fryslân kiest nadrukkelijk voor een samenhangende aanpak: voor transformatie. Met de gemeentelijk visie 'Naar een veerkrachtig sociaal/maatschappelijk domein!' is hier richting aan gegeven. De visie vormt de leidraad voor de aanpak en de basis waarop verdere keuzes kunnen worden opgepakt:

- De inwoner staat centraal. Steeds wordt de totale leefsituatie van mensen in ogenschouw genomen.
- In eerste instantie wordt ingezet op het versterken van de basis: het zelfoplossend vermogen van de burger, zijn/haar sociale netwerk en de sociale gemeenschap.
- Lukt het niet op eigen kracht, dan kan de inwoner ondersteuning krijgen. Ondersteuning is aanvullend op wat de inwoner en/of zijn sociale netwerk zelf kan doen.
- Voor onze meest kwetsbare inwoners blijft er een vangnet van specialistische zorg beschikbaar. Wel wordt deze zorg zo beperkt mogelijk.

In aanloop naar de daadwerkelijke overdracht van taken wordt de visie vertaald naar een programma Sociaal Domein waarin mensen, middelen en doelstellingen op elkaar worden afgestemd. In diverse pilots wordt al geëxperimenteerd met nieuwe werkwijzen<sup>33</sup>. Als belangrijk speerpunt geldt dat de gemeente wil gaan werken met gebiedsteams/sociale wijkteams waarin generalistische professionals zitten die alle leefdomeinen en doelgroepen kunnen ondersteunen. Op basis van een sociale kaart en cliëntaantallen per cluster is een vraaggerichte aanpak mogelijk.

#### FINANCIËLE UITDAGINGEN

Al bij de start van Súdwest-Fryslân werd het belang van een financieel gedegen aanpak voorzien. Meteen bij de start van de gemeente werden besparingen doorgevoerd. Bij de vaststelling van de Perspectiefnota 2013-2016 (juni 2012) volgde een tweede besparingspakket. In 2013 volgt een derde pakket. Rond de tot dusver doorgevoerde besparingen wordt periodiek de voortgang gevolgd via de Bezuinigingsmonitor. Zo nodig kan worden bijgestuurd.

Het nieuwe besparingspakket is onderdeel van de Perspectiefnota 2014-2017. De nota wordt in september 2013 aan de gemeenteraad voorgelegd. Met name vanaf 2015 lopen tekorten aanzienlijk op. In die zin kunnen ambities voor de resterende coalitieperiode (tot maart 2014) overeind blijven en kan een gezond 'huishoudboekje' worden overgedragen aan een volgende raad en coalitie.

Vanaf 2015 zijn nieuwe besparingen noodzakelijk. Er is sprake van een oplopend tekort van € 6,4 miljoen (in 2015) naar € 10,5 miljoen (2017). De tekorten worden veroorzaakt door maatregelen die voortvloeien uit het besparingen door het rijk op basis van het regeerakkoord en diverse aanvullende akkoorden. Ook draagt een aantal autonome ontwikkelingen bij aan de tekorten. Met meerdere maatregelen kan worden gekomen tot een passende aanpak waarmee de tekorten worden teruggedrongen:

- Besparen door hanteren van de nullijn loon- en prijsstijgingen
- Besparen door professionele gecoördineerde inkoop
- Besparen door leantrajecten in relatie tot personeelsreductie en pensionering
- Besparen door een generieke korting op de budgetten

Gezien de forse financiële opgaven waarvoor Súdwest-Fryslân zich geplaatst ziet wordt voor de jaren 2014-2017 in beginsel ingezet op een beleidsarme aanpak. Hier tegenover

---

<sup>33</sup> Onder andere: Pilot Pastiel, pilot Passend Onderwijs/Jeugdzorg, pilot Informele zorg, pilot Indicatiestelling, pilot Buurtzorg Jong.

staat echter de wens om met betrekking tot de Strategische Samenwerkingsagenda en de Streekagenda incidenteel geld vrij te spelen. Vooral met het oog op de inzet rond de NUON-gelden vraagt dit een substantieel bedrag om gemeentelijke cofinanciering mogelijk te maken.

Súdwest Fryslân wil graag samen met de Provincie Fryslân gestalte geven aan het provinciale voorstel om een positieve investeringsimpuls te geven met behulp van de provinciale NUON-reserve. Door de economische crisis, de groeiende werkloosheid, de stagnerende woningmarkt en het inzakken van investeringen is deze impuls hard nodig. De afgelopen jaren is vanuit de Strategische Samenwerkingsagenda, een gezamenlijke agenda van de provincie en Súdwest-Fryslân, fors geïnvesteerd in projecten als het Friese Meren Project; de diverse masterplannen zorgen voor een sterke ruimtelijke en economische kwaliteitsslag en geven een impuls aan marktpartijen en samenleving. De gemeente heeft inmiddels een groot aantal projecten ingediend ten behoeve van de NUON-bestedingen. Ze zijn gebaseerd op de programmalijnen uit de Strategische Samenwerkingsagenda (zie kader).

#### **Programmalijnen Strategische Samenwerkingsagenda**

1. Een krachtig stedelijk cluster A7 cluster Sneek-Bolsward
2. Landelijke clusters, klaar voor de toekomst
3. Súdwest Fryslân: de waterpoort van Fryslân
4. Water, wind, land en Afsluitdijk: "onderweg naar een duurzame toekomst"
5. Regionale beeldmerken Súdwest Fryslân: cultuurhistorie als sterk merk

#### **SAMEN MET DE REGIO**

De gemeente wil een toonaangevende en sterke samenwerkingspartner zijn en kansen voor zichzelf, de buurgemeenten en de regio creëren. Súdwest-Fryslân wil de kracht van de regio benutten. Het leggen van verbindingen moet leiden tot versterking van de lokale economie en versterking van het sociale domein.

De lokaal bestuurlijke inrichting van Fryslân is volop in beweging. De verwachting bestaat dat stapsgewijs tot een aanpassing van de gemeentegrens van Súdwest-Fryslân wordt gekomen. Vanaf 2014 wordt een deel van het huidige Boarnsterhim toegevoegd. Het gaat om vijf dorpen met in totaal een kleine 2.000 inwoners. Naar verwachting volgt daarna ook een toevoeging van een gedeelte van het huidige Littenseradiel. De exacte aanpak is nog onzeker. Littenseradiel heeft ondertussen besloten de besprekingen over de ambtelijke en bestuurlijke toekomst van Littenseradiel met onder meer Súdwest-Fryslân voort te zetten (juli 2013). Het kan leiden tot een toevoeging van enkele dorpen en de toename met in totaal circa 5.000 inwoners. De bestuurskracht wordt door minder spelers en daarmee de afname van bestuurlijke drukte aanzienlijk vergroot. Bovendien leidt dit tot een efficiëntere intergemeentelijke samenwerking. Met het recent aanhalen van de contacten met de F4-gemeenten en de inzet binnen het Streekagenda-gebied krijgt dit al nader gestalte. Hiermee wordt ook de positie van de regio binnen Noord-Nederland versterkt.

#### **DOORONTWIKKELING ORGANISATIE**

Een gemeente met veel uitdagingen vraagt om een organisatie op maat. In de afgelopen dynamische periode is de organisatie nader vormgegeven. Een periode waarin management en medewerkers hun weg moesten vinden in een nieuwe omgeving met nieuwe opdrachten en werkwijzen.



Ontwikkelingen vinden plaats binnen een tijdsgewricht waarin stabiliteit ver weg lijkt. De samenleving verandert voortdurend waardoor de gemeentelijke organisatie ook continu in beweging is en blijft. Ook het financieel perspectief vraagt de nodige scherpste: meer doen met minder mensen. De nadruk ligt hierdoor de komende tijd ook minder op de realisatie van grootse nieuwe plannen. Het gaat vooral om verbinden, bevestigen, blijvend leren en verbeteren. Gelet op de fase waarin de organisatie zich nu bevindt is het tijd om zaken die in gang zijn gezet af te ronden, om de visie en missie verder te bevestigen en, niet in de laatste plaats, om een verdiepingsslag te maken op het leiderschap van Súdwest-Fryslân.

De belangrijkste ontwikkelingen binnen de bedrijfsvoering zijn onder andere zaken die via het programma Bedrijfsvoering aangemoedigd zijn. Zij zijn gericht op verbetering van de efficiency van processen en het procesmatig werken en de professionalisering van de ondersteuning van het integraal management. Verder is een belangrijke ontwikkeling het werk(plek)concept. Onder de noemer "Het Nieuwe Denken" wordt gestreefd naar een bedrijfsvoering op basis van resultaatsturing, flexibiliteit in arbeidstijd en arbeidsplaats en een grotere eigen verantwoordelijkheid voor medewerkers. Dit sluit ook aan bij de veranderende rol van de overheid waardoor de organisatie gebaat is bij werknemers met een meer ondernemende, regisserende en netwerkende houding. Bij de werving van medewerkers vormen leiderschapsprincipes en het uitgangspunt van persoonlijke taakvolwassenheid en persoonlijk leiderschap een belangrijke rol.

## 4. STERKE PUNTEN EN ONTWIKKELPUNTEN PER BELEIDSTERREIN

### 4.1. VOORAF

In dit hoofdstuk vindt binnen de gekozen zelfstudieaanpak een toelichting plaats aan de hand van 7 beleidsterreinen. Hierbij wordt ingegaan op de diverse door de gemeente te vervullen rol. Per beleidsterrein leidt dit tot sterke punten en ontwikkelpunten. Er wordt ook een relatie gelegd met aspecten die eerder tijdens de nulmeting (fase 1) in het bijzonder aan de orde kwamen (toetsingspunten/aandachtspunten) zonder dat deze overigens concreet benoemd in de tekst herkenbaar zijn. Voor de meer exacte beantwoording van de toetsingspunten/aandachtspunten is een bijlage opgenomen. Ieder beleidsterrein wordt kort afgesloten met een onderdeel 'verificatie', waarin de aanvullingen vanuit de werkbijeenkomst met fractievoorzitters, college en directie worden weergegeven.

### 4.2. DEMOCRATIE

#### INLEIDING

Wat is het democratisch gehalte van de gemeente? Het gaat daarbij niet alleen om het functioneren van de gemeenteraad, maar ook om de verhouding tussen burger en bestuur (zoals de participatiegraad van burgers en interactieve beleidsvorming). Er wordt ingegaan op de onderdelen *Inspraak*, *participatie* en *interactie* en *Samenwerking*.

#### REGIE EN BELEID

Voor *Inspraak, participatie en interactie* is in de Besturingsfilosofie 'Zeilen op eigen kompas'<sup>34</sup> de visie van Súdwest-Fryslân op de samenleving vastgelegd. De burger staat centraal en in zijn verlengde de samenleving in al haar schakeringen. Het college weet dat in een representatieve democratie de gekozen gemeenteraad, waar hij bevoegd is, het laatste woord heeft, maar zij realiseert zich ook dat er veelal een extra inspanning nodig is om het democratische draagvlak te versterken. Dat kan bij beleidsontwikkeling- en uitvoering (bijvoorbeeld bij de Ontwikkelvisie) door kennis en kunde bij burgers en samenleving aan te spreken, belangen die er in de samenleving zijn te erkennen en mee te wegen. Een goed voorbeeld van dit laatste zijn de in 2012 gehouden interactieve bijeenkomsten met de dorpen aan de noordzijde van de gemeente. Bij haar stellingname liet de gemeente het oordeel van de dorpen meewegen bij de keuze. De positieve keuze voor Súdwest-Fryslân werd hoofdzakelijk veroorzaakt door de positieve ervaringen met het Kernbeleid.

Raad en college bepalen samen de mate waarin bij beleidsontwikkeling de burger en/of het maatschappelijk middenveld wordt betrokken. Deze afweging vindt plaats in de startnotities die het vertrekpunt van de beleidsontwikkeling vormen.

Het kernbeleid in Súdwest-Fryslân is ambitieus vormgegeven. Door een speciaal team van coördinatoren (12 fte) worden de contacten met de kernen en bedrijven onderhouden. Deze coördinatoren zijn op de hoogte van alles wat in stad, dorp of wijk speelt. Zij zijn permanent (24/7) bereikbaar en beschikbaar. Naast een specifieke

---

<sup>34</sup> Besturingsfilosofie 'Zeilen op eigen kompas' (Januari 2013)

portefeuillehouder kernenbeleid hebben alle wethouders een rol als contactwethouder voor een bepaald gebied. Eind 2013 komt de evaluatie beschikbaar.

Voor Samenwerking geldt een interne en externe focus. De samenwerking tussen raad en college is primair geborgd via het Bestuursprogramma Op Koers. Raad en college hebben in 2011 bewust gekozen voor een gezamenlijk Bestuursprogramma (en niet voor aparte agenda's). In de relatief korte bestuursperiode zijn door raad en college samen veel zaken tot stand gebracht: op bijna alle terreinen is beleid geharmoniseerd en ontwikkeld en bleek het tevens mogelijk lastige keuzes te maken c.q. besluiten te nemen (bijvoorbeeld de besparingstrajecten). Daarbij blijven de ambities onverminderd hoog. Daardoor dreigt soms spanning te ontstaan tussen vraag en aanbod: het tijdig leveren van kwalitatief hoogwaardige (beleids)stukken vraagt soms om bijstelling van prioriteiten. Het meer sturen op hoofdlijnen en bewust prioriteiten stellen kan de kwaliteit van de besluitvorming verhogen. Deze roep om focus (focus op ambities en prioriteiten) vraagt ook een scherp beeld van onszelf: waar staat Súdwest-Fryslân voor?

Bij partnerschappen, zoals bij gemeenschappelijke regelingen, zoals toegelicht in paragraaf 2.4, is de democratische legitimatie een belangrijk punt voor de gemeenteraad. De raad wil invloed kunnen uitoefenen op belangrijke beleidsontwikkelingen. Uitgangspunt is dat Súdwest-Fryslân een omvang kent waarmee de meeste taken in eigen huis kunnen worden uitgevoerd. Gemeenschappelijke regelingen (tenzij centraal opgelegd) worden zoveel mogelijk vermeden.

#### DIENSTVERLENING

Naast de notitie 'Burgerparticipatie' is door de raad ook een Inspraakverordening vastgesteld en heeft de raad haar eigen communicatieplan 'Met raad en daad' en een notitie 'Bewonersparticipatie' vastgesteld. Uit het raadscommunicatieplan zijn onder andere Polityk op 'e Dyk, Gast van de Raad en de Duodebatten voort gekomen. Ook is het mogelijk om tijdens commissievergaderingen in te spreken, zowel over onderwerpen die op de agenda staan als over niet geagendeerde onderwerpen. Het aantal insprekers is in 2012 (80) ten opzichte van 2011 (40) verdubbeld. Gemiddeld organiseert de raad 20 opiniërende en informerende bijeenkomsten per jaar, soms op locatie, waarbij belangstellenden als toehoorder welkom zijn.

De gemeente (ook de raad) betreft nieuwe media bij de aanpak en is men actief op Twitter en Facebook om met specifieke doelgroepen te communiceren en open de dialoog aan te gaan. Ook is een Burgerpanel ingesteld, waarbij inwoners via een enquête op internet hun mening kunnen geven over verschillende onderwerpen. Hiervan is onder gebruik gemaakt bij de Ontwikkelvisie.

#### BESTUURLIJK PARTNER

Súdwest-Fryslân is een zelfverzekerde partner binnen het bestuurlijk landschap van de provincie en Noord-Nederland. Naast een nauwe samenwerking met de provincie (Strategische Samenwerkingsagenda) wordt samenwerking geïnitieerd met de regio als het gaat om de maatschappelijke agenda. De kracht van Súdwest-Fryslân zien we bijvoorbeeld bij de discussie rond de besteding van de Nuon-gelden: in korte tijd werd een groot aantal structuurversterkende initiatieven aan de provincie geleverd.

Ook in de discussie over de bestuurlijke toekomst van de provincie laat Súdwest-Fryslân een zelfbewust geluid horen. De aansluiting van een deel van Boarnsterhim (per 2014) is

politiek/bestuurlijk en organisatorisch goed voorbereid en er is vertrouwen dat deze opschaling zonder problemen zal plaatsvinden. In de discussie over de mogelijke aansluiting van een deel van Littenseradiel heeft Súdwest-Fryslân zich eveneens positief opgesteld. Ook hier wordt de opschaling vol vertrouwen tegemoet gezien.

#### WERKGEVER

Binnen het democratisch kapitaal beschikt Súdwest Fryslân over voldoende gekwalificeerd personeel (inclusief de griffie). De rol van de overheid in relatie tot haar inwoners verandert echter: we zien een ontwikkeling van burgerparticipatie naar overheidsparticipatie (co-creatie). Er zijn inmiddels wel stappen in die richting gezet. Zo levert de pilot Het Nieuwe Denken/Werken bij aan een nodige cultuuromslag en wordt geïnvesteerd in het opleiden van een groot aantal (strategisch) adviseurs. Verder is organisatie breed een intensief Branding-traject gestart dat zal moeten bijdragen aan het beantwoorden van de vraag waar Súdwest-Fryslân voor staat. Wat bindt ons? Waar staan we voor en wat dragen we uit naar elkaar, onze inwoners en ondernemers.

#### STERKE PUNTEN EN ONTWIKKELPUNTEN

Sterke punten:

- Kernenbeleid opgepakt samen met bedrijven, dorps- en wijkbelangen en maatschappelijk middenveld.
- Besturingsfilosofie met context voor de wijze waarop we de dingen doen.
- Gemeente als zelfverzekerde en initiatief nemende speler binnen de bestuurlijke ontwikkelingen in de provincie en Noord-Nederland.

Ontwikkelpunten:

- Focus bepalen en uitleggen waar we voor staan (prioriteiten stellen en 'branden').
- Van burgerparticipatie naar overheidsparticipatie (co-creatie): ook durven sturen op hoofdlijnen en durven los te laten.

#### VERIFICATIE TIJDENS DE BIJEENKOMST VAN 3 SEPTEMBER 2013

De sterke en de ontwikkelpunten worden onderschreven. Aanvullend is opgemerkt dat de samenwerking van Súdwest-Fryslân op diverse terreinen binnen de regio als sterk punt moet worden gezien. Verder wordt breed onderkend dat co-creatie een terugkerend en meer overkoepelend ontwikkelpunt zal blijken te zijn.

### 4.3. MIDDELEN

#### INLEIDING

De middelen van de gemeente bepalen de investeringsruimte voor toekomstig beleid en projecten. De ontwikkelingsmogelijkheden van de gemeente bepalen op hun beurt mede de ontwikkeling van de financiële ruimte. Er wordt ingegaan op de onderdelen Financieel beleid, Personeel en organisatie, Huisvesting en Facilitair.

#### REGIE EN BELEID

Voor Financieel beleid geldt de lijn "financieel gedegen" (Bestuursprogramma). Veel zaken zijn opnieuw in de maat gezet: harmonisatie van kapitaalgoederen, doorlichting

reserves en voorzieningen, risicoanalyse op basis van NAR-systematiek<sup>35</sup> (onder andere grondbedrijf), inregelen weerstandvermogen. De kwaliteit van de begroting is stapsgewijs verbeterd door onder meer een nieuwe programmastructuur en via ZBB (Zero-based budgetting). De planning- en controlcyclus heeft meer scherppte gekregen.

Meer scherppte op het financiële vlak was ook onontbeerlijk vanwege de economisch situatie. Het maakte het formuleren en uitwerken van besparingen mogelijk. Al bij de fusie, maar ook in 2012, zijn op onderdelen flinke besparingen doorgevoerd. De voortgang hiervan wordt gemonitord (bezuinigingsmonitor). In 2013 is een nieuwe besparingsronde aan de orde (voor de periode 2014-2017), waarover de raad in september 2013 een besluit neemt. Steeds nadrukkelijker komt de vraag in beeld of verdere besparingen niet moeten plaatsvinden op basis van een meer fundamentele takendiscussie. Een dergelijke discussie is voorafgaand aan de verkiezingen niet meer opportuun. Een nieuw college kan hier een nieuwe richting aangeven. Intern is een traject gestart om per team, gerelateerd aan de programma's in de begroting, mogelijke besparingen voor te bereiden.

De ambitie om de begroting meer SMART-geformuleerd te krijgen zijn meerdere stappen gezet. Hier is met de gemeenteraad een specifiek traject afgesproken. Najaar 2013 krijgt dit een verder vervolg. Zie voor de aanpak bijlage 1 (Toetsingspunt D).

Voor onderdeel Personeel en organisatie geldt de lijn "de organisatie op orde" (Bestuursprogramma). In de breedte gezien is het samengaan van verschillende culturen binnen de eerdere organisaties relatief soepel verlopen. Wel is in maart 2013 na een evaluatie (in vervolg op een eerdere tussenevaluatie) een organisatiewijziging doorgevoerd: met een ingreep in de managementstructuur en een gedeeltelijke aanpassing van de teamstructuur. Na de fusie is gestart met relatief veel externe inhuur, inmiddels worden taken grotendeels door het eigen personeel ingevuld en is de inhuur tot een minimum beperkt. Ook wordt er meer ingezet op mobiliteit van eigen personeel: de (interne) flexpool is daar een goed voorbeeld van. Voor een aantal onderdelen (Schoonmaak, Reiniging, Openbaar Groen) spelen trajecten rond zelfdoen/uitbesteden. De kaders zijn aangegeven in de notitie Klear foar de Mienskip<sup>36</sup>. De drie onderdelen zijn in verschillende stadia van beleidsvoorbereiding en besluitvorming.

Voor het onderdeel Huisvesting wordt aangestuurd op een meer centrale huisvesting. Na de fusie is het personeel verspreid gehuisvest over meerdere kernen/locaties. De raad heeft bepaald dat er wordt gestreefd naar een meer centrale huisvesting (Sneek/IJlst of Sneek). Nieuwe manieren van huisvesten worden hierin meegenomen (pilot Het Nieuwe Werken/Denken). De wijze van huisvesten wordt gekoppeld aan het dienstverleningsconcept (zie bij 'Dienstverlening').

Voor het onderdeel Facilitair liggen er meerdere mogelijkheden om trajecten (nog) verder te optimaliseren. Bijvoorbeeld in lijn met gedachten rond de pilot Het Nieuwe Werken/Denken. Ten aanzien van inkoop wordt verwacht dat door het gemeentelijke schaalniveau een meer samenhangende inkoop financiële voordelen biedt<sup>37</sup>.

---

<sup>35</sup> NAR-systematiek. Opstellen risicoprofiel met behulp van het softwareprogramma NARIS®

<sup>36</sup> Notitie Klear foar de Mienskip (vastgesteld 2012)

<sup>37</sup> Perspectiefnota 2014-2017 (concept)

#### DIENSTVERLENING

Voor het onderdeel Financieel wordt onderkend dat het, door het opstarten van de nieuwe organisatie en het inregelen van de financiële huishouding, lastig was de besparingstrajecten in samenspraak met burgers, ondernemers en maatschappelijk middenveld op te pakken. Bij toekomstige trajecten kunnen mogelijkheden hiertoe beter worden benut (bijvoorbeeld inzet nieuwe media).

Voor Personeel en organisatie geldt dat Dienstverlening als specifiek speerpunt is benoemd (bestuursprogramma). Binnen het Programma Dienstverlening wordt op basis van een breed spectrum aan maatregelen tot een verdere inbedding gekomen. Met name gebeurt dit via het doorontwikkelen van het Klantcontactcentrum (KCC). Een eerder klanttevredenheidonderzoek uit 2011 liet een positief resultaat zien. Zij het dat onderzoek beperkt was tot de balies burgerzaken (score 8) en telefonisch informatiecentrum (score 7,3). Voor de onderdelen telefonie, digitaal en balie en post is een nulmeting uitgevoerd. Het heeft geleid tot aanbevelingen die zijn uitgezet. Een groot deel daarvan is inmiddels gerealiseerd, zoals: digitaliseren producten, identificatie via DigiD, mogelijkheid online betalen, vullen/optimaliseren digitaal productenloket, aanschaf ACD (automatic contact distribution), werken met KCM (klant contact matrix), aansluiting op nummer 14 0515 en herzien content/structuur website.

Bij enkele teams zijn werkprocessen doorgelicht en met behulp van professionele ondersteuning zijn processen 'geleand'. Hierdoor kan er effectiever worden gewerkt. In samenhang met het besparingstraject zal de mogelijkheid van 'leanen' in de volle breedte van de organisatie worden ingezet.

Bij Huisvesting is tot dusver ingezet op een huisvestingsmodel met op meerdere plekken in de gemeente fysieke loketten. Er wordt onderzocht of niet steeds meer een aanpak op maat mogelijk is, waarbij fysieke loketten minder van belang worden. Momenteel worden mogelijkheden onderzocht.

#### BESTUURLIJK PARTNER

Vanuit het Bestuursprogramma geldt als uitgangspunt om, passend bij de schaal van de gemeente, zoveel mogelijk zelf te doen. Met name in relatie tot te realiseren besparingen is gebleken dat het lastig is om bij samenwerkingsverbanden 'snel te schakelen'. De relatieve invloed op ingrepen bij GR-en, in vergelijking met de aanpak binnen de 'eigen' organisatie, is beperkter. Recent is besloten om de ICT-faciliteiten weer binnen de eigen organisatie te brengen. Maar iedere aanpak staat op zichzelf. Zo bestaat bijvoorbeeld binnen het Sociaal Domein, mede als gevolg van de diverse transities, de intentie om niet tot samenwerkingsverbanden te komen, maar valt niet uit te sluiten dat dit eventueel toch wenselijk wordt.

#### TOEZICHT EN HANDHAVING

Voor Financieel beleid geldt dat de jaarrekeningen tot nu toe een positief resultaat laten zien. De accountant geeft aan dat de situatie 'in control' is (Jaarrekening 2011 en 2012). Op basis van opgestelde teamplannen vindt een monitoring van acties door de directies plaats. Vanuit het team Concerncontrol wordt door Marap- en Berapcontroles de doelmatigheid en doeltreffendheid in beeld gebracht. De aansturing wordt steeds scherper. In de Berap, zoals medio 2013 opgesteld, is tot een aanscherping op meerdere onderdelen gekomen. Er is een uitbreiding van de informatie en de kwaliteit ervan. Er is een beter inzicht in afwijkingen ten opzichte van de begroting. Dit is met name gerealiseerd door het betere inzicht in de begroting via de ZBB-aanpak. Wel ondergaat de ZBB nog

steeds verfijning. De Berap geeft ook een beter inzicht in de te realiseren interventies. In 2013 is een start gemaakt met het versterken van de planning en control cyclus door de invoering van de managementrapportages (Maraps) per kwartaal op basis van een balanced scorecard. De uitkomsten vormen de basis voor de Bestuursrapportage. De focus ligt op het signaleren van afwijkingen. Hieraan worden desgewenst concrete interventies gekoppeld. Deze nieuwe methodiek, die past bij het volwassen worden van de organisatie, kan beschouwd worden als een goede stap in de richting om te komen van budgetsturing naar kostensturing. De Berap is vanaf 2013 naast een rapporteringsinstrument ook een financieel bijstellingsdocument, dat resulteert in een begrotingswijziging. Met deze aanpak wordt tegemoet gekomen aan opmerkingen zowel door de raad als de externe accountant om relevante afwijkingen als begrotingswijziging aan de raad aan te bieden. Verwachte voordelige effecten worden gebruikt als eventuele dekking van negatieve overschrijdingen. Zo wordt voorkomen dat voordelen 'verdampen'. In de Berap van 2013 wordt nu ook gewerkt met een kleurcodering (stoplichtenmodel), die aangeeft hoe het er voor staat.

Zie aanvullend met betrekking tot het zicht op doelmatigheid en doeltreffendheid bijlage 1 bij Toetsingspunt E.

#### WERKGEVER

Voor Financieel beleid geldt dat er bij het verder 'inregelen' van budgetten nog een verbeter slag mogelijk is (zoals aanscherping ZBB-systematiek). Hierdoor kan ook worden bevorderd dat budgethouders, al dan niet samen met de financieel adviseurs binnen team Financiën, meer actief deelnemen binnen beleidstrajecten. Uitwisselingen en studiemogelijkheden kunnen dit ondersteunen. Binnen deze aanpak kan ook worden aangestuurd op meer samenhang tussen de financiële gegevens in de begroting en de begeleidende toelichting op de programma's. De diverse besparingsmaatregelen roepen vragen op rond de relatie met de juiste bezetting van teams. Knelpunten kunnen worden aangekaart bij de directie.

Binnen Personeel en organisatie is veel geïnvesteerd in de competenties van het personeel en het management (leiderschap) en in cultuurtrajecten (zoals Krauthammertrainingen, SWFinster, PowerAmbtenaar). De competenties van het personeel ten aanzien van co-creatie en de veranderende rol overheid-samenleving vergen aandacht. Binnen het Programma Dienstverlening is klantgerichtheid als organisatiecompetentie manifest opgenomen in de ontwikkeling van de medewerkers. Verder is in 2013 een kwaliteitshandvest opgesteld waarin de kwaliteits- en servicenormen naar de burgers toe zijn opgenomen.

Met de pilot rond Het Nieuwe Werken/Denken wordt bekeken of, in samenhang met internettoepassingen en nieuwe media, een lossere organisatiestructuur mogelijk is. Het vraagt om een aangepaste werkwijze en inrichting van kantoorruimte, maar ook om specifieke nieuwe competenties. Er is in 2011 onderzoek uitgevoerd naar de medewerkerstevredenheid. In het najaar van 2013 voert Effectory opnieuw een onderzoek uit. Met de uitvoering in oktober kunnen resultaten worden meegenomen in de teamplannen van 2014.

De Personeelsmonitor 2012<sup>38</sup> laat voor Súdwest-Fryslân zien dat er positieve scores zijn ten aanzien van het aantal ambtenaren per inwoner (5% minder), het ziekteverzuim (relatief laag) en externe inhuur (weinig inhuur). Zorgpunten zijn de vergrijzing van de organisatie, de extreem lage uitstroom, het relatief lage aantal vrouwen en deeltijdfuncties en het ontbreken van een strategische personeelsplanning.

#### STERKE PUNTEN EN ONTWIKKELPUNTEN

Sterke punten:

- In relatief korte tijd is het gelukt de financiële huishouding goed op orde te krijgen en om financieel gezien 'in control' te zijn. Er is op adequate wijze gereageerd op de complexe financiële opgaaf/besparingstaakstelling.
- Via 'leantrajecten' worden werkprocessen beter inzichtelijk en verbeterd.
- Er wordt ingespeeld op de mogelijkheden van Het Nieuwe Werken/Denken.
- Schaalvoordeel bij inkoop.

Ontwikkelpunten:

- Bij het verder 'inregelen' van budgetten is nog een verbeterslag mogelijk zodat er meer afstemming is tussen beleid en budget en financiële gegevens in de begroting beter passen bij de toelichting in de programma's.
- Raad en bevolking kunnen bij de kaderstelling van financiële keuze/besparings-trajecten meer worden betrokken (bijvoorbeeld inzet nieuwe media).
- De competenties van het personeel om meer in co-creatie tot oplossingen te komen kunnen worden aangescherpt.
- Een nieuwe systematiek/aanpak voor indicatoren vraagt om nadere uitwerking.
- Ontwikkeling strategische personeelsplanning

#### VERIFICATIE TIJDENS DE BIJEENKOMST VAN 3 SEPTEMBER 2013

De sterke en de ontwikkelpunten worden onderschreven.

## 4.4. KENNIS EN ONDERWIJS

### INLEIDING

Het kennis- en onderwijsniveau is van grote betekenis voor het economisch en sociale potentieel van onze inwoners en daarbij voor onze gemeente. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de onderdelen Onderwijsbeleid, Onderwijshuisvesting en Kennis en arbeid.

### REGIE EN BELEID

Voor Onderwijsbeleid geldt dat de gemeentelijke rol zich met name richt op aanpalend beleid. Het betreft het faciliteren van kwalitatieve voorschoolse voorzieningen, het bestrijden van onderwijsachterstanden (in nauwe relatie tot jeugdbeleid) en het stimuleren van samenwerking tussen buurt en onderwijs door middel van Brede Scholen.

De gemeente ziet peuterspeelzalen als een belangrijke voorschoolse basisvoorziening<sup>40</sup> die van belang is voor de ontwikkeling van peuters en preventief (ontwikkelings)problemen kan voorkomen. Door harmonisatie van het beleid voldoen in 2014 alle

---

<sup>38</sup> Personeelsmonitor 2012, A+O Fonds (Juni 2013)

<sup>40</sup> Notitie peuterspeelzalen, vve en zorg voor leerlingen.



peuterspeelzalen aan de wettelijke kwaliteitseisen en zijn de subsidievoorwaarden gelijk. In ieder cluster is minimaal een peuterspeelzaal aanwezig.

Voor doelgroepkinderen is in het kader van onderwijsachterstandsbestrijding op peuterspeelzalen voor- en vroegschoolse educatie (VVE) beschikbaar. In het nieuwe beleid is afgesproken dat er een extra VVE-peuterspeelzaal komt in Bolsward en is er een "vliegende keep" beschikbaar die in de plattelandskernen extra stimulering geeft aan VVE-doelgroep kinderen.

In het Bestuursprogramma en de Ontwikkelvisie is als lijn het stimuleren van Brede Scholen opgenomen. In de kadernotitie Brede Scholen zijn hiervoor uitgangspunten geformuleerd waaronder ambtelijke ondersteuning in het proces, bijvoorbeeld ten aanzien van procesbegeleiding en beheer en exploitatie. Naast de vijf bestaande Brede Scholen (voor de fusie) zijn er tot nu toe twee nieuwe Brede Scholen gerealiseerd en twee in voorbereiding. Op termijn ziet de gemeente toekomst in de vorming van Integrale Kindcentra (zoals vermeld in de Ontwikkelvisie). Onderwijs, peuterspeelzalen en kinderopvang komen hier samen. Bij de visievorming rond de onderwijshuisvesting moet dit nadere aandacht krijgen.

Voor Onderwijshuisvesting is een concept Integraal Huisvestingsplan gereed. Het plan maakt duidelijk dat een overkoepelende visie nodig is; een visie in relatie tot de ontgroening van (delen van de) gemeente. De discussie over het al dan niet handhaven van kleine scholen, en de door de Onderwijsraad geadviseerde norm van minimaal 100 leerlingen per school, zal hierbij een belangrijke rol spelen<sup>41</sup>. Genoemde visie zal in een interactief proces met het onderwijsveld gestalte krijgen.

Voor Kennis en arbeid geldt dat de aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt kan worden verbeterd. Gesignaleerde knelpunten<sup>42</sup> zijn bijvoorbeeld de vraag naar hoger opgeleid personeel en technisch personeel, vergrijzing en ontgroening. Súdwest-Fryslân wil het contact tussen onderwijsinstellingen en bedrijfsleven faciliteren door middel van een netwerk. De rol van de gemeente is met name faciliterend. Het netwerk bepaalt prioriteiten en acties. Ook in F4-verband wordt het belang van samenwerking gevoeld. Hierbij wordt innovatie gekoppeld aan het potentieel op het gebied van de topsectoren (o.a. Water en Energie).

#### BESTUURLIJK PARTNER

Voor Onderwijsbeleid geldt dat het beleid op het terrein van onderwijs al in co-creatie met de schoolbesturen wordt ontwikkeld. Dit gebeurt veelal in LEA verband (Lokale Educatie Agenda). Gezien het grote aantal schoolbesturen, voorschoolse voorzieningen en welzijnspartijen wordt er een LEA bijeengeroepen wanneer er een vraagstuk leeft. Het gaat dan om die partijen waarop het betreffende vraagstuk van toepassing is. Een prominent onderwerp is de aansluiting tussen passend onderwijs (transitietraject) en jeugdzorg. De RMC regio Zuidwest Friesland<sup>43</sup> heeft een rol als Regionale Meld- en Coördinatiepunt voor Voortijdig Schoolverlaters.

---

<sup>41</sup> Van de 64 basisscholen hebben 36 scholen minder dan 100 leerlingen. De staatssecretaris gaat in zijn reactie niet zover als de onderwijsraad, maar heeft wel nieuw beleid aangekondigd omtrent kwaliteit en pluriformiteit.

<sup>42</sup> Voorzet arbeidsmarktnota, 'Alle hens aan dek' (vastgesteld 2013)

<sup>43</sup> RMC regio Zuidwest Friesland omvat (nu nog) de gemeenten Gaasterlân-Sleat, Lemsterland, Littenseradiel en Súdwest-Fryslân. Súdwest-Fryslân is contactgemeente. De Friese Meren heeft aangekondigd in het geheel te willen overgaan naar de RMC regio. Hiertoe wordt een verzoek ingediend bij het ministerie van Onderwijs.

Voor Onderwijshuisvesting speelt zowel het plenaire als bilaterale contact met de schoolbesturen. Bij meeromvattende (ver)bouw of bij Brede Scholen spelen vaak ook vertegenwoordigers van het dorp/wijk en/of sportclubs een rol. Hier moet worden aangestuurd op korte lijnen en een prettige en constructieve samenwerking. Soms zijn er ook (grote) inhoudelijke verschillen. Het gezamenlijk komen tot een visie op onderwijshuisvesting (in relatie tot krimp en dalende leerlingaantallen) blijkt bijvoorbeeld een lastig onderwerp. Dit heeft te maken met zeer verschillende uitgangspunten bij de 9 schoolbesturen<sup>44</sup> en dus ook zeer verschillende visies en oplossingsrichtingen ten aanzien van het vraagstuk.

Voor Kennis en arbeid geldt dat het arbeidsmarktbeleid provinciaal is georganiseerd in het Bestuurlijk platform versterking regionale (arbeids-)economie<sup>45</sup> en de Economische samenwerking F4<sup>46</sup>.

#### TOEZICHT EN HANDHAVING

In relatie tot leerplicht- en kwalificatieplicht komt de nadruk steeds meer op preventie te liggen. Er wordt ingezet op een sneller contact van de leerplichtambtenaar met de scholen (over en weer). Bij voortijdig schoolverlaten wordt via de RMC-regio nadrukkelijk geparticipeerd bij de aanpak rond jeugdwerkloosheid (aansluiten bij provinciale aanpak).

#### WERKGEVER

Voor Onderwijsbeleid kan het afronden van de harmonisatie beheer en exploitatie brede scholen en standaardisering van contracten en overeenkomsten zorgen voor een afname van de werkdruk. De eerdere onderbezetting, zowel kwalitatief als kwantitatief, is na de organisatiewijziging van maart 2013 niet meer aan de orde. Daardoor is nu meer ruimte voor visievorming.

#### STERKE PUNTEN EN ONTWIKKELPUNTEN

Sterke punten:

- Onderkenning van noodzaak van spreidingsbeleid ten aanzien van voorschoolse en onderwijsvoorzieningen. De noodzaak heeft bij voorschoolse voorzieningen al geleid tot keuzes in de zin van kwaliteit en spreiding.
- Beleid wordt in co-creatie ontwikkeld door middel van Lokale Educatie Agenda (LEA)

Ontwikkelpunten:

- De visie op onderwijshuisvesting nader vorm geven met heldere keuzes in relatie tot krimp, dalende leerlingaantallen en de ontwikkeling van Integrale Kindcentra, waarbij de gemeente zo nodig met nadruk de regierol pakt.

#### VERIFICATIE TIJDENS DE BIJEENKOMST VAN 3 SEPTEMBER 2013

De sterke en de ontwikkelpunten worden onderschreven. Aanvullend wordt het belang van een mogelijke regierol van de gemeente bij de vormgeving van de visie op onderwijshuisvesting onderstreept.

---

<sup>44</sup> Sommige schoolbesturen zijn vooral platteland georiënteerd, andere meer stedelijk. Ook het aantal kleine scholen onder hun beheer verschilt.

<sup>45</sup> Bestuurlijk platform versterking regionale (arbeids-)economie: Provincie Fryslân, Friese gemeenten, UWV

<sup>46</sup> F4-gemeenten: Leeuwarden, Heerenveen, Smallingerland, Súdwest-Fryslân

## 4.5. SOCIAAL EN ZORG

### INLEIDING

Hoe is het gesteld met de sociale sector en in de zorg? Onderwerpen als maatschappelijke samenhang/sociale cohesie, integratie en participatie, zorg en welzijn en veiligheid spelen hierbij een rol. Achtereenvolgens wordt ingegaan op de onderdelen Transities sociaal domein, Welzijn, zorg en maatschappelijke ondersteuning, Werk, participatie en inkomen; Veiligheid.

### REGIE EN BELEID

Voor Transities sociaal domein is de gemeentelijke visie in hoofdstuk 3 vermeld. De vertaling van de visie in een programma is in september 2013 gereed. De programmatische aanpak heeft geleid tot een herijking: wat wordt per transitie opgepakt en wat wordt in gezamenlijkheid (3D<sup>47</sup>) gedaan? Het leidt tot een aantal integrale werkgroepen. Een aantal is al gestart ('toeleiding' en 'gebiedsgerichte aanpak'). Het programmateam krijgt steeds meer grip op de complexe operatie. Tegelijkertijd is nu het besef gekomen dat de rest van de organisatie, de gemeenteraad, onze maatschappelijke partners en bovenal onze inwoners ook meegenomen moet worden in die beweging. Een binnenkort te verwachten communicatieplan geeft hier invulling aan.

Ondertussen wordt er geëxperimenteerd met nieuwe werkwijzen in diverse pilots. Een voorbeeld is de pilot Pastiel die voorjaar 2013 is gestart en ook landelijke bekendheid krijgt. In deze pilot wordt het SW-bedrijf Empatec ingezet wanneer mensen in een uitkering komen. Ook de werkgeversbenadering loopt via Empatec. De eerste resultaten worden najaar 2013 verwacht. Bij de transitie Awbz/Wmo zijn thematische expertteams gestart waarin aanbieders hun expertise kunnen inbrengen in deze beleidsontwikkelfase. Die aanpak krijgt waardering van het veld. Rondom Jeugdzorg wordt een groot aantal zaken op Fries niveau afgestemd onder leiding van een, door de Friese gemeenten aangestelde, kwartiermaker. Dit heeft geleid tot een aantal provinciale kaders. Alle aandacht gaat momenteel uit naar het opstellen van transitiearrangementen voor bestaande jeugdzorgcliënten.

---

<sup>47</sup> In plaats van transities wordt soms ook gesproken over de decentralisaties oftewel 3D's.

Bij Welzijn, zorg en maatschappelijke ondersteuning is nieuw beleid vastgesteld. Het betreft onder meer het Wmo- en welzijnsbeleid<sup>48</sup>, beleid rondom Zorg voor Jeugd en Centrum voor Jeugd en Gezin (CJG)<sup>49</sup> en gezondheidsbeleid. De nadruk van het beleid ligt bij de kwetsbare jeugd, ouderen, mantelzorgers en vrijwilligers en maatschappelijke uitvallers. Het beleid is gericht op preventie en het bevorderen van de eigen verantwoordelijkheid en zelfredzaamheid. De uitvoering van het welzijnsbeleid (jongeren- en ouderenwerk, mantelzorgers en vrijwilligers, opbouwwerk) gebeurt door welzijnsinstelling Timpaan. Het jaarverslag 2012 laat zien dat het merendeel van de prestatieafspraken gerealiseerd is. Afwijkingen zijn in overleg met de gemeente tot stand gekomen (bijvoorbeeld een lager aantal openstellingen van een jongeren centrum). De afspraken zijn nu nog voornamelijk output gestuurd, maar worden steeds meer resultaat-/effectgestuurd. Het CJG in Súdwest-Fryslân is nauw verbonden aan het onderwijs en de voorschoolse instellingen. Aan iedere school is een CJG-kernteam verbonden. Het signaleert problemen met kinderen, biedt lichte ondersteuning en schakelt (desgewenst) expertise in. Het schoolmaatschappelijk werk heeft in 2012 zo 259 kinderen ondersteund<sup>50</sup>.

#### **Integratie en ontvlechting uitvoeringstaken Sociale Zaken**

De Intergemeentelijke Sociale Dienst (ISD) werd per 1 januari 2011 geïntegreerd in Súdwest-Fryslân. Zowel in personele zin als in financiële zin is dit integratieproces goed verlopen. Alle bezittingen en schulden zijn overgeheveld naar de nieuwe gemeente. Als centrumgemeente vervulde Súdwest-Fryslân tot 1 januari 2013 de uitvoerende taken rondom Sociale Zaken voor de buurgemeenten Lemsterland en Gaasterlan-Sleat. Vooruitlopend op de fusie van die gemeenten naar De Friese Meren heeft in 2012 een succesvolle ontvlechting van taken en personeel plaatsgevonden. De personele overgang is geheel op basis van vrijwilligheid en zonder baanverlies afgerond.

Voor Werk, participatie en inkomen geldt dat de gemeente niet alleen beleidsmaker, maar ook vaak zelf uitvoerder is. Het centrale uitgangspunt van het huidige re-integratiebeleid is participatie: het voorkomen van instroom en het bevorderen van de uitstroom<sup>51</sup>. Instroombeperking is vooral terug te zien in de toezicht- en handhavingsrol. Uitstroombevordering richt zich op terugkeer op de reguliere arbeidsmarkt dan wel via beschut werk of vrijwilligerswerk. De resultaten van Pastiel zijn hierbij van belang. Op het terrein van minima en schulddienstverlening is sprake van een kanteling<sup>52</sup>: eigen verantwoordelijkheid staat steeds meer voorop. Bij de beoordeling van Wmo-voorzieningen vinden steeds vaker huisbezoeken plaats waarbij er ook gekeken wordt naar wat de aanvrager en/of zijn sociale netwerk zelf kan bijdragen.

Het Veiligheidsbeleid richt zich op het creëren en onderhouden van vitale en leefbare wijken waarin alle bewoners zich veilig voelen en bereid zijn de veiligheid te bevorderen. Extra aandacht is er voor plattelandskernen en stadswijken waar de leefbaarheid en veiligheid onder druk staat. Er zijn een aantal veiligheidsvelden benoemd die prioriteit hebben (zoals veilige en leefbare kernen en wijken, veilig uitgaan, jeugd en

<sup>48</sup> Kadernota Wmo en welzijnsbeleid en beleidsnota Wmo en welzijnsbeleid

<sup>49</sup> Kompas Zorg voor Jeugd Fryslân en CJG stukken

<sup>50</sup> De andere kernpartner van het CJG, de Jeugdgezondheidszorg, heeft een eigen registratiesysteem. Het totaal aantal kinderen dat door de CJG teams is ondersteund is hierdoor nog niet zichtbaar. Er wordt gewerkt aan een provinciebreed systeem van resultaatmeting gekoppeld aan de ontwikkelingen transitie Jeugdzorg.

<sup>51</sup> Kadernota Participatie

<sup>52</sup> Notitie Minimabeleid en notitie Schulddienstverlening

jeugdoverlast). Op al deze velden zijn verbeterpunten en aangrijpingspunten geconstateerd voor een verdere versterking van de gemeentelijke aanpak samen met de veiligheidspartners. Per doelstelling zijn een aantal effectindicatoren geformuleerd met een nulmeting en streefwaarden<sup>53</sup>.

Of de prestaties op het terrein van Sociaal en Zorg altijd bijdragen aan het gestelde beleidsdoel is niet altijd zeker en is op dit terrein soms ook lastig meetbaar. Het vertalen van de beleidsdoelen in een beperkt aantal kernindicatoren, het monitoren ervan en evaluatie is een aandachtspunt. Bij veiligheid is dit aspect goed op orde.

#### DIENSTVERLENING

Bij Werk, participatie en inkomen is er sprake van directe dienstverlening naar burgers. In het klanttevredenheidsonderzoek over de uitvoering WWB-uitkering en het klanttevredenheidsonderzoek Wmo-voorzieningen scoort de gemeente goede cijfers. Een 7,2 (en hoger) voor het contact met de gemeente en de tevredenheid over de voorzieningen.<sup>54</sup> De afgesproken werkprocessen laten ruimte om in te spelen op de eigenheid van de inwoner/instelling/bedrijf. Bewustwording van die ruimte onder medewerkers is een punt van aandacht. Dit heeft te maken met een cultuurverandering die onder andere de transities met zich meebrengen: van gelijkheid naar maatwerk.

#### BESTUURLIJK PARTNER

Het maatschappelijk middenveld kenmerkt zich door een grote hoeveelheid partners en een grote diversiteit. De gemeentelijke rol ten opzichte van de maatschappelijke partners verschilt (opdrachtgever, centrumgemeente, verlengd bestuur, afstemmend) en dat vergt 'schakelen'. Bijna al het sociaal- en welzijnsbeleid wordt samen met de gemeente Littenseradiel ontwikkeld en uitgevoerd. Met de gemeente De Friese Meren wordt beleid soms samen ontwikkeld maar in ieder geval afgestemd in het maandelijks bestuurlijk overleg. De sociale werkvoorziening, de uitvoering van de WSW en de pilot Pastiel is een samenwerkingsverband van 13 gemeenten.

Op provinciaal niveau is er sprake van afstemming tussen gemeenten en soms gemeenschappelijke kaderstelling (bijvoorbeeld rondom jeugdzorg en de arbeidsmarkt). Ook is er een VFG overleg Sociaal Domein gestart waarin ontwikkelingen rondom de transities worden afgestemd. De wethouder van Súdwest-Fryslân is hier voorzitter. Deze verschillende niveaus van samenwerken vragen om een afweging over wat er zelf gedaan wordt en wat uit het oogpunt van effectiviteit en efficiëntie beter samen met andere gemeenten kan worden gedaan.

#### TOEZICHT EN HANDHAVING

Er is sprake van toezicht en handhaving op de terreinen inkomen, inburgering en re-integratie. De handhaving richt zich op het voorkomen van instroom en het opsporen van onregelmatigheden. Begin 2013 zijn de handhavers van het team Inkomen aangesteld als toezichthouder. Hierdoor zijn hun bevoegdheden verruimd waardoor er meer mogelijkheden zijn om bewijs te verzamelen van fraude. De resultaten van deze aanpak zijn nog niet bekend. Op het terrein van veiligheid is de burgemeester verantwoordelijk voor de handhaving van de openbare orde en veiligheid. De politie is de uitvoerende partner.

---

<sup>53</sup> Kadernota Veiligheid 'Samen werken aan veiligheid' 2012-2016 en Gemeentelijk Veiligheidsplan Súdwest-Fryslân 2013

<sup>54</sup> Tevredenheid WWB-klanten 2011 (SGB0) en Klantonderzoek Wmo over 2012 (SGB0)

## WERKGEVER

Door de veelheid aan beleidsontwikkeling is de werkdruk sinds de fusie continue hoog geweest<sup>55</sup>. De balans moest gevonden worden tussen enerzijds harmonisatie en nieuwe ontwikkelingen die het net geharmoniseerde beleid op losse schroeven zet. Uiteindelijk is op alle terreinen nieuw beleid ontwikkeld, met dien verstande dat niets in beton gegoten is. Ook speelt de economische situatie op dit terrein een rol: door de stijgende werkloosheid neemt de druk toe op de uitkeringsverstrekking, op voorliggende voorzieningen, op schulddienstverlening, op minimabeleid en bijzondere bijstand, et cetera. Een aandachtspunt op dit terrein zijn de competenties van het personeel<sup>56</sup>. Men is gewend te 'zorgen voor' in plaats van te 'zorgen dat'. Deze cultuuromslag vergt nieuwe competenties en scholing.

## STERKE PUNTEN EN ONTWIKKELPUNTEN

Sterke punten:

- De Visie op het Sociaal Domein geeft heldere richting aan voor toekomst. Er is een goede start gemaakt met vernieuwend werken door middel van de pilots en bijvoorbeeld de 'gekantelde' werkwijze bij verstrekking Wmo-voorzieningen.
- Súdwest Fryslân pakt een steeds sterkere regionale en provinciale rol, zowel bestuurlijk (bijvoorbeeld in VFG-verband) als in de ambtelijke gremia.
- Het veiligheidsbeleid heeft de beleidsdoelen helder vertaald naar enkele kern-indicatoren en heeft ook de monitoring en evaluatie goed op orde.

Ontwikkelpunten:

- De visie en naderende kaderstelling rond het Sociaal Domein vergt aandacht met betrekking tot de communicatie richting organisatie, gemeenteraad, maatschappelijke partners en inwoners
- De transities vragen een andere manier van werken naar maatwerk en naar co-creatie. Die competenties vergen aandacht, met name bij het meer uitvoerende personeel.
- Meer helderheid over de wijze van samenwerken.
- Het vertalen van de beleidsuitgangspunten naar enkele (op resultaat gerichte) kernindicatoren is een aandachtspunt, evenals de monitoring en de beleidsevaluatie.

## VERIFICATIE TIJDENS DE BIJEENKOMST VAN 3 SEPTEMBER 2013

De sterke en de ontwikkelpunten worden onderschreven. Aanvullend wordt de noodzaak van nieuwe competenties in relatie tot de transities nogmaals onderstreept.

---

<sup>55</sup> De Rekenkamer Súdwest-Fryslân constateert in het rapport 'Hervormingen in het re-integratiebeleid' dat de beleidsambities en de uitvoeringscapaciteit uit balans zijn (januari 2013).

<sup>56</sup> Zie ook hier het Rekenkameronderzoek 'Hervormingen in het lokaal re-integratiebeleid'. Innovatie, zelfstandig kunnen werken en anticiperen op wensen en behoeften zijn met name van belang.

## 4.6. MILIEU, INFRASTRUCTUUR EN LEEFOMGEVING

### INLEIDING

Het gaat hier om de fysieke omgeving. In hoeverre is de leefomgeving schoon, heel en veilig. Bij infrastructuur gaat het om wegen, waterhuishouding, elektriciteit, transport en mobiliteit. Daarbij vormt zowel de beschikbaarheid als het duurzame karakter een belangrijk element. Ook 'wonen' is onderdeel van dit beleidsterrein. Er wordt onderscheid gemaakt tussen de onderdelen Ruimtelijke ordening en ruimtelijke kwaliteit, Wonen, Infrastructuur, Milieu en duurzaamheid, Veiligheid (fysiek) en Vergunningverlening en handhaving.

### REGIE EN BELEID

Voor Ruimtelijke ordening en ruimtelijke kwaliteit zijn met de vaststelling van de Ontwikkelvisie en de Visie Ruimtelijke Kwaliteit op hoofdlijnen belangrijke kaders geformuleerd. In de 'Ontwikkelvisie 2012-2022' is gekozen voor een gebiedsgerichte aanpak gebaseerd op een clustergedachte. De stedelijke cluster Sneek-Bolsward biedt met name kansen voor het op peil houden van het hoge regionale voorzieningenniveau en het realiseren van aantrekkelijke stedelijke woonmilieus en grootschalige bedrijfslocaties. Voor de landelijke clusters wordt ingezet op het handhaven van de basisvoorzieningen, het kwalitatief aanpassen van woningen (boven nieuwbouw) en de ontwikkeling van bedrijfslocaties naar aard en schaal. Verder wordt veel belang gehecht aan de weidsheid van het landschap, een hoge ruimtelijke kwaliteit en een goed en creatief ruimtegebruik. Hier speelt ook de aantrekkingskracht voor toeristen.

In de Visie Ruimtelijke Kwaliteit 'Mei soarch foar ús lânskip' ligt de focus op de grote ruimtelijke kwaliteit en verscheidenheid van onze gemeente en het landschap en het behoud daarvan.

Beide visies geven richting aan meer specifieke planologische keuzes, zoals bij nieuwe bestemmingsplannen. Voor het opstellen van bestemmingsplannen wordt onderscheid gemaakt tussen actualisatie- en ontwikkelplannen. Het binnen wettelijke kaders actueel houden van bestemmingsplannen heeft specifieke aandacht (actualiseringsplicht). Deels wordt er gewerkt met (een beperkt aantal) beheersverordeningen. De plannen zijn grotendeels actueel (zie ook bijlage 1, Toetsingspunt M).

Voor een tiental concernbrede projecten vindt een specifieke voortgangsrapportage plaats (per kwartaal). Het gaat hier om majeure ontwikkeltrajecten op het terrein van ondermeer wonen, bedrijvigheid, revitalisering en recreatie.

Voor Wonen is het Woningbouwprogramma 2011-2016 vastgesteld (juni 2012). Het programma wordt inmiddels uitgevoerd met de partners in het middenveld. Doel van het woningbouwprogramma is een goede integrale afstemming van de woningvoorraad die aansluit bij de huidige woningmarkt. De grote overcapaciteit uit de oude gemeentelijke plannen is teruggebracht.

Voor Infrastructuur is er een Gemeentelijke Verkeers- en vervoersplan (mei 2013) en een Parkeervisie (juni 2013). Hierin zijn de kaders neergelegd voor beleid en investeringen. Op het terrein van Milieu en duurzaamheid is er een Duurzaamheidsvisie 'Op-stap nei duorsumens' (september 2012) opgesteld. Rond het 'inregelen' van de Kapitaalgoederen is een uitgebreid beleidstraject aan de orde. Na vaststelling van de

beleidsnotitie (mei 2013) kan er verder worden gegaan met de uitwerking van de afzonderlijke beleids- en meerjarige beheerplannen per kapitaalgoed (fase 4). Het Verbreed Gemeentelijk Rioleringsplan is al door de raad voorgesteld (juli 2013). Later volgen Openbare verlichting, Openbaar groen, Wegen, Bruggen, Gebouwen, Oevers en kaden en Baggeren (periode 3<sup>e</sup> kwartaal 2013-1<sup>e</sup> kwartaal 2014). Daarnaast is het gegevensbeheer in 2014 op orde. Daarnaast volgt binnenkort advisering over (de eventuele oprichting van) een Afwaterketenbedrijf en een Energienota (al eerder werden kaders voor windenergie vastgesteld).

Voor Veiligheid (fysiek) is de vastgestelde notitie 'Samen werken aan Veiligheid. Gemeentelijk Veiligheidsbeleid 2012-2016' en het 'Veiligheidsplan 2013' aan de orde. Eerder is hier in paragraaf 4.5 'Sociaal en zorg' nader op ingegaan. Voor fysieke veiligheid spelen in relatie tot de 13 strategische onderwerpen bijvoorbeeld externe veiligheid veilige winkelgebieden en veilige bedrijventerreinen

Bij Vergunningverlening en handhaving is er voor de wettelijke handhavingstaak een Handhavingsnota Súdwest-Fryslân 2011-2014 en een (jaarlijks) handhavingsuitvoeringsprogramma 2013. Binnen het uitvoeringsprogramma kan tot een nadere prioritering en inzet worden gekomen.

#### DIENSTVERLENING

De snelheid van afdoening en de kwaliteit van dienstverlening in relatie tot vergunningverlening en planvorming binnen het ruimtelijk domein vraagt de nodige aandacht. Ook de handhaving van regels is een onderwerp dat erg leeft. Binnen het programma Dienstverlening is hier, mee gelet op het Verbeterplan Bewijs van Goede Dienst, op diverse specifieke onderdelen tot meerdere uiteenlopende acties gekomen. Er is sprake van een aantal belangrijke verbeterpunten:

- Streven naar 100% afhandeling van vergunningen binnen termijnen
- Hersteltermijnen na overschrijding halen
- Betere digitale informatievoorziening
- Meer meedenken met aanvragers

Binnen het programma Dienstverlening heeft dit ondermeer ook geleid tot het opzetten van een workflowsysteem (gereed 4<sup>e</sup> kwartaal 2013) het 'leanen' van processen (vanaf kwartaal 4 2013) en het verbeteren van de digitale informatievoorziening (gereed 3<sup>e</sup> kwartaal 2013) de belangrijkste zijn.

#### BESTUURLIJK PARTNER

Met name binnen het ruimtelijke domein kan een aanpak vaak slechts tot stand komen op basis van een gezamenlijke aanpak. De meest krachtige bestuurlijke samenwerking vindt momenteel plaats met met de Friese F4-gemeenten Leeuwarden, Smallingerland en Heerenveen. Met nu nog vooral een focus op economisch samenwerking, maar met een mogelijke uitbreiding naar andere onderwerpen.

Specifiek regulier overleg met gemeente De Friese Meren vindt plaats op het gebied van Wonen (1 woonregio) en de kwaliteit en planning van bedrijventerreinen (bedrijventerreinenregio). Op het gebied van handhaving participeert Súdwest-Fryslân met de andere Friese gemeenten in een aantal samenwerkingsverbanden: Handhavingssamenwerking Fryslân, Fries Handhavingsoverleg (FHO), Regionaal Milieuoeverleg. In deze samenwerkingsverbanden worden zowel beleidslijnen als meer uitvoeringgerichte onderwerpen opgepakt. Ook op het terrein van milieu wordt bestuurlijk samengewerkt,



onder meer ten aanzien van gemeenschappelijk bodembeleid (met de gemeente De Friese Meren).

#### WERKGEVER

Voor diverse onderdelen binnen dit beleidsveld geldt dat gewijzigde wetgeving en aangepaste eisen vragen met enige regelmaat vragen om nieuwe competenties. Bij Vergunningverlening en handhaving is dit bijvoorbeeld nadrukkelijk een punt van aandacht. Een punt van onzekerheid is de overgang van een deel van de werkzaamheden naar de gemeenschappelijke uitvoeringsorganisatie FUMO (gemeenschappelijke uitvoeringsorganisatie).

#### STERKE PUNTEN EN ONTWIKKELPUNTEN

Sterke punten:

- Er is gekomen tot een grotendeels samenhang pakket aan visies- en beleidstukken op het terrein van omgevingsbeleid
- De aanpak rond de Kapitaalgoederen staat goed op de rails.

Ontwikkelpunten:

- Scherpere prioriteitstelling met meer focus, waarbij ook meer 'grensoverschrijdend' wordt meegedacht
- Zorgen voor een verdere aanscherping van de dienstverlening

#### VERIFICATIE TIJDENS DE BIJeenKOMST VAN 3 SEPTEMBER 2013

De sterke en de ontwikkelpunten worden onderschreven. Aanvullend wordt als zeer positief benoemd het feit dat de aanpak rond de Kapitaalgoederen op eigen kracht heeft plaatsgevonden.

### 4.7. CULTUUR, RECREATIE EN VRIJE TIJD

#### INLEIDING

Hoe staat het met culturele activiteiten zoals voorstellingen en concerten, toerisme en recreatie en sport? Er wordt ingegaan op de onderdelen Cultuur, Fryske taal, Toerisme en Recreatie en Sport.

#### REGIE EN BELEID

Bij Cultuur is de Kadernota Cultuur als concept verschenen<sup>69</sup> (inspraak gestart). De vaststelling is voorzien in het najaar van 2013. In de nota is op basis van een door de VNG ontwikkeld model een analyse uitgevoerd om te verkennen waarin onze gemeente zich onderscheidt van anderen. Súdwest-Fryslân voert een uitgebreid cultuurbeleid (passend bij haar schaal) met hier en daar elementen van alomvattend cultuurbeleid. Uitblinkers zijn amateurkunst en kunsteducatie, musea en archieven. Ook podiumkunsten zijn goed gefaciliteerd. Minder aandacht is er voor filmhuizen en beeldende kunst. De uitgaven aan kunst en cultuur zijn vergelijkbaar met gemeenten van ongeveer dezelfde omvang. In de nota wordt ingezet op een bereikbaar en evenwichtig aanbod en op het beter benutten van het huidige aanbod ten behoeve van cultuurtoerisme. Ook wordt gewerkt aan de opzet van een goede monitor voor cultuurparticipatie. Op ver-

---

<sup>69</sup> Kadernota Cultuur (concept)

schillende deelterreinen was er al eerder beleid ontwikkeld<sup>70</sup>. Dit was gewenst, mede op aandringen van de diverse culturele stichtingen en verenigingen, zodat prioriteit kon worden gegeven aan de harmonisatie van subsidies en regelingen.

Oangeande de Fryske taal hat de nij te foarmjen gemeente yn maart 2010 in oerienkomst tekene mei it Ryk en de Provinsje wêryn't de gemeente oanjûn hat in ambisjeus taalbelied fiere te wollen. Dat hâldt yn dat de gemeente:

- foarútgong op it mêd fan Frysk berikke wol foar alle boargers yn de gemeente, en;
- mei minsken út it ûnderwiis, teater en kultuer, bedriuwslibben en sûnenssoarch it Frysk en it Fryskeigene mear sichtber meitsje wol.

De gemeente docht alle jierren koart ferslach oan de gemeenteried en Deputearre Steaten oer de wize wêrop't de útfiering fan de ambysjes útfierd wurdt.

Ut de lêste stân fan saken (desimber 2012) docht bliken dat de gemeente goed op streek is mei de útfiering. De saken dy't noch net realisearre binne hawwe benammen te krijen mei de nije Taalnota dy't yn 2013 klear is<sup>71</sup>. It giet dan bygelyks om it stimulearjen fan it Frysk yn it ûnderwiis (neist de saken dy't al yn gong setten binne). Súdwest-Fryslân hat heech ynsetten op it stimulearjen fan it Frysk yn it gemeentehûs. Oant no ta hawwe sa'n 115 amtners in kursus Frysk folge. Fierder is der in oersetgroep aktyf dy't yn it gemeentehûs it Frysk brûken stimulearret. De measte dokuminten (wurklisten, offisjele stikken, útnoegings, ensfh.) binne twatalich beskikber. Yn de nije Taalnota sil yngien wurde op it te realisearjen ambysjenivo (it heechste nivo is liedend) en sil oanjûn wurde hoe't saken (noch) better kinne.

Voor Toerisme en Recreatie geldt als centrale opgave 'vernieuwen om als toeristische regio een mooi reisdoel te blijven'<sup>72</sup>. Groeikansen zijn er voor de recreatiekernen, de IJsselmeerkust, de Waddenzee en de binnenmeren. Súdwest-Fryslân heeft de eerste stap gezet door € 18,4 miljoen te investeren in het aantrekkelijk houden van de watersportplaatsen door middel van het Friese Merenproject en Waterstad plus<sup>73</sup>. Er wordt hiermee ingezet op een sterke ruimtelijke stimulans die ook een impuls voor marktpartijen en samenleving kan betekenen.

Súdwest-Fryslân ziet kansen in het economisch ontwikkelen van de Afsluitdijk tot een hernieuwde topattractie. Vanuit toeristisch-recreatief oogpunt wordt gewerkt aan een verdiepingsslag op de gebiedsvisie Afsluitdijk zodat de ambities kunnen worden geconcretiseerd. Die verdiepingsslag wordt eind 2013 verwacht.

Ook wordt er toegewerkt naar één sterk samenwerkingsverband in de regio inclusief een passend Toeristisch Investeringsfonds. Om het gastheerschap op en aan het water te verbeteren en ons sterker te kunnen positioneren.

---

<sup>70</sup> Nota Amateurkunst, Nota Museumbeleid, Nota Bibliotheekwerk, Erfgoedvisie 'Silhouet' april 2012, erfgoednota oktober 2012

<sup>71</sup> Yn it proses nei de nije Taalnota binne der wol ferskate dielprodukten oplevere: Nulrapportazje Frysk taalbelied (05/2011), Plan fan oanpak Frysk taalbelied (11/2011), Startnotysje taalnota (12/2012), Oardering Frysk yn it skriflik ferkear (12/2012)

<sup>72</sup> Visie Toerisme en Recreatie (vastgesteld mei 2013)

<sup>73</sup> In het Friese Merenproject zijn 35 projecten gebundeld ten behoeve van 8 kernen. Waterstadplus betreft een twintigtal kwaliteitsverbeteringsprojecten ten zuiden van de Waterpoort in Sneek.

Voor Sport is er een Kadernota Sport vastgesteld.<sup>74</sup>: Drie hoofdthema's staan centraal:

- sportstimulering (vooral onder de jeugd van 4-12 jaar);
- het stimuleren van topsporttalenten en sportevenementen, en;
- het faciliteren van samenhangend aanbod van sportaccommodaties in de clusters.

Bij de uitvoering van het sportbeleid maakt de gemeente gebruik van 11,1 fte aan buurt-sportcoaches (oplopend naar 14,1 in 2014). De buurtsportcoaches ondersteunen de clusters met een vraaggericht sport- en beweegaanbod. Voorts worden de onder- en overcapaciteit, de gebruiksmogelijkheden en bezetting van alle sport- en beweegaccommodaties in beeld gebracht, op grond waarvan wordt bekeken of het rendement kan worden verbeterd. Van bepaalde buitensportaccommodaties (zogenaamde B locaties) is besloten de gemeentelijke bemoeienis over te dragen aan de gebruikers. Najaar 2013 neemt de gemeenteraad een beslissing over de toekomst van de zwembaden in Súdwest-Fryslân. Eerder onderzoek naar de mogelijkheden kwam al eerder in de gemeenteraad aan de orde (voorjaar 2013).

#### BESTUURLIJK PARTNER

Bij Cultuur wordt vooral met de provincie Fryslân samengewerkt. Het gaat dan om zaken als de Strategische Samenwerkingsagenda, Leeuwarden Culturele Hoofdstad 2018, cultuurparticipatie en educatie. Naast de bestaande gesprekspartners uit het middenveld zijn ook nieuwe vaste overlegpartners en structuren ontstaan zoals het Theater Directeuren Overleg Súdwest-Fryslân (DOS).

Foar Fryske taal jildt, njonken organisaasje lykas de Afûk, ûnderwiisynstânsjes en kultu-rele ynstellings, dat in wichtige gearwurking dy mei de provinsje is. De provinsje sjocht Súdwest-Fryslân as foarbyld foar oare weryndielingsgemeenten dy't kommandewei bin-ne. In inkele kear ferrint de gearwurking wat dreger (bygelyks brûken taal op plaknam-mebuorden).

Naar aanleiding van het visietraject Toerisme en Recreatie is er een groep enthousiaste ondernemers opgestaan die graag met een aantal speerpunten uit de visie aan de slag wil. Dit samenwerkingsconcept, het zogenaamd 'Toeristisch Huis van Súdwest-Fryslân', wordt een werkmaatschappij voor ondernemers, onderwijsinstellingen, overheden, theater en cultuurinstellingen. In dit 'Huis' moet regiomarketing, productverbetering, kennisdeling, innovatie, gastheerschap en (zomertheater) evenementen-programmering een plek krijgen. De gemeente zal najaar 2013 het proces faciliteren, waarna de ondernemers het stokje zo snel mogelijk zullen overnemen. Met de gemeente De Friese Meren maakt Súdwest-Fryslân onderdeel uit van de toeristische regio Zuidwest Friesland. Om die reden is onlangs afgesproken bestuurlijk en ambtelijk nauw samen te werken aan de opbouw van het Toeristisch Huis.

Vaste overlegpartners van Sport bevinden zich voornamelijk op het gebied van Beheer en Onderhoud, zoals Optisport, Stichting Sporthallen, Stichting Exploitatie Overdekte Sportaccommodaties Sneek en de sportorganisaties in de kernen.

#### WERKGEVER

Voor Sport geldt dat eind 2013 een haalbaarheidsonderzoek wordt opgeleverd aangaande het oprichten van een sportbedrijf (interne- of externe verzelfstandiging). In het kader van het besparingstraject zal een haalbaarheidsonderzoek worden uitgevoerd

---

<sup>74</sup> Kadernota Sport en Bewegen en Beleidsnota Sport en Bewegen 2013-2016 (vastgesteld december 2012)

aangaande het oprichten van een sportbedrijf (interne- of externe verzelfstandiging) met als doel om sportaccommodaties en taken bedrijfsmatiger te beheren, exploiteren en organiseren.

#### STERKE PUNTEN EN ONTWIKKELPUNTEN

Sterke punten:

- Uitgebreid, op sommige punten veelomvattend, cultuurbeleid.
- Grote investeringen in de recreatiekernen om aantrekkelijk te blijven voor toeristen.
- Keuzes omtrent toekomst sportaccommodaties op basis van heldere lijnen.

Ontwikkelpunten:

- Bevorderen van de integraliteit tussen cultuur, toerisme en sport.
- Samenwerkingsconcept 'Toeristisch Huis van Súdwest-Fryslân' lijkt veelbelovend om de gemeentelijke ambities gestalte te geven. Doorontwikkeling is noodzakelijk om een concurrerende regio te blijven.

#### VERIFICATIE TIJDENS DE BIJEENKOMST VAN 3 SEPTEMBER 2013

De sterke en de ontwikkelpunten worden onderschreven. Aanvullend worden de Masterplannen benoemd om de grote investeringen in de recreatiekernen te onderstrepen.

#### 4.8. ECONOMIE

Hoe ziet de economische structuur van Súdwest-Fryslân eruit en welke accenten worden gelegd? Er wordt ingegaan op de onderdelen Ontwikkelingen economie en arbeidsmarkt, Stimulering economie en Grondbeleid.

#### REGIE EN BELEID

Zowel de Ontwikkelvisie als de Strategische Samenwerkingsagenda vormen belangrijke dragers voor het beleid op het terrein van economie. Hierna zullen zaken meer specifiek aan de orde komen.

Voor Ontwikkelingen economie en arbeidsmarkt geldt dat de afgelopen 2,5 jaar op economisch vlak veel tijd is geïnvesteerd in harmonisatie van beleid (zoals toerisme/-recreatie, detailhandel, winkelopeningstijden), de opbouw van overlegstructuren met het bedrijfsleven en de gemeentelijke dienstverlening aan ondernemers. Voor investeringen in het ruimtelijk economisch domein geldt dat deze deels zijn gerealiseerd als onderdeel van het uitvoeringsprogramma van de Strategische Samenwerkingsagenda. Voor de komende jaren zijn twee uitvoeringsprogramma's relevant als leidraad voor de inspanningen en investeringen op het gebied van economie: het Economisch Actieprogramma Súdwest-Fryslân en het Uitvoeringsprogramma van de F4-gemeenten<sup>88</sup>. Hieronder wordt daar verder op ingegaan.

Voor Stimulering economie is er bestuurlijk veel aandacht. Drie collegeleden zijn hierbij betrokken. Sinds 1 januari 2011 legde het college 55 bedrijfsbezoeken af. De vaste ge-

---

<sup>88</sup> De vier grootste Friese gemeenten te weten: Heerenveen, Leeuwarden, Smallingerland en Súdwest-Fryslân

sprekspartner voor het college is het dagelijks bestuur van de overkoepelende organisatie van ondernemersverenigingen (Stichting Ondernemers Súdwest-Fryslân).

In oktober 2013 wordt het Economisch Actieprogramma Súdwest-Fryslân voorgelegd aan de gemeenteraad. Er wordt uitgegaan van drie beïnvloedingsniveaus. Het eerste niveau, met de grootste rol en invloed van de gemeente, ligt in het versterken van het vestigingsklimaat: onder andere gemeentelijke dienstverlening, de lokale arbeidsmarkt (samenwerking overheid, onderwijs, bedrijfsleven) en fysieke vestigingsplaatsfactoren. Het tweede niveau omvat het bevordering van ondernemerschap via generieke ondersteuning van ondernemers. Het derde niveau betreft structuurversterking door kansrijke sectoren te versterken. Voorbeelden van acties zijn het toewerken naar een kenniscentrum jachtbouw en metaal en het toeristisch huis (beide aangemeld voor extra financiering door provincie via NUON-reserve) en inzet op lobby en inzicht in subsidietrajecten.

In ontwikkelperspectief worden met name de nodige kansen toegedicht aan de verdere versterking van de sleutelsectoren toerisme, landbouw/agribusiness, energie/water, scheeps- en jachtbouw en zorg.

Bij Grondbeleid geldt dat de economie nog steeds hapert. Tegelijkertijd zien we opnieuw forse bezuinigingen op ons afkomen waardoor er weinig ruimte is voor nieuw beleid<sup>89</sup>. Zo loopt bijvoorbeeld de gronduitgifte van bedrijventerreinen en woningbouw op dit moment fors achter op de prognose 2013. De economische situatie maakt het lastig om tot een reële inschatting van risico's te komen. In de jaarlijkse herwaardering van gronden wordt uitgegaan van een zo reëel mogelijke aanpak. Het heeft de afgelopen periode al geleid tot een flinke afboeking van gronden.

#### DIENSTVERLENING

Voor de dienstverlening aan het bedrijfsleven hebben de bedrijvencontactfunctionarissen een belangrijke toegevoegde waarde bij het beantwoorden van meervoudige, complexe vragen waarbij meerdere teams betrokken zijn.

#### BESTUURLIJK PARTNER

De eerdergenoemde samenwerking tussen de F4-gemeenten is met name ingezet vanuit op het economisch beleidsterrein. Mee gelet op de relatie met het aflopen van de samenwerking in de A7-zone<sup>90</sup>. Het convenant A7-zone loopt per 1 januari 2014 af en de betrokken gemeenten en provincie hebben besloten geen nieuw convenant af te sluiten.

De kansrijke samenwerkingspunten zijn in F4-verband onderzocht, vastgelegd en door de 4 betrokken gemeenteraden vastgesteld<sup>91</sup>. In 2013 vindt een verdere uitwerking plaats tot een concreet uitvoeringsprogramma. Er wordt op diverse niveaus overlegd waarbij de provincie in de meeste gevallen ook aanschuift<sup>92</sup>. Het is zaak, nu de eerste contouren voor samenwerking zichtbaar worden en er zicht ontstaat op de gewenste overlegstructuren, om te gaan prioriteren en processen te stroomlijnen zodat de samenwerking zoveel mogelijk meerwaarde krijgt (in relatie tot de inspanningen).

---

<sup>89</sup> Perspectiefnota 2014 – 2017 Commissie en gemeenteraad september 2013

<sup>90</sup> Economische kernzone bestaande uit gemeenten Heerenveen, Opsterland, Skarsterlân Smallingerland, en Súdwest-Fryslân.

<sup>91</sup> Rapport Verkenning Economische Samenwerking F4 (2012)

<sup>92</sup> (burgmeesters/CdK, wethouders EZ/gedeputeerde EZ, gemeentesecretarissen/secretaris F4 en beleidsadviseur ruimtelijk-economische ontwikkeling.

In relatie tot de agenda voor Noord-Nederland en een bredere focus op nationale en Europese ontwikkelingen wordt een verdere inzet nodig geacht. De tot dusver gehanteerde lobby-aanpak wordt tegen het licht gehouden.

#### WERKGEVER

De ambtelijke capaciteit op het terrein van economie is binnen de organisatie gepositioneerd bij het team Ruimtelijke Ontwikkeling en Economische Zaken (beleidsadviseurs en planeconomen), bij het team Dorps-, wijk-, stads-, en bedrijvencontacten (bedrijvencontactfunctionarissen) en in een bredere context bij de Staf (strategisch advies). In 2013 zijn de Bedrijvencontactfunctionarissen verplaatst van Centrale Dienstverlening naar Dorpen en Wijken om zo ook een directere verbinding te leggen met de dorpen- en wijkencoördinatoren.

#### STERKE PUNTEN EN ONTWIKKELPUNTEN

Sterke punten:

- Op het gebied van visie en beleid en samenwerking zijn de belangrijkste inhoudelijke lijnen uitgezet.
- Súdwest-Fryslân speelt een initiërende rol richting F4, provincie, VNG en Brussel en toont daarmee haar (economische) ontwikkelkracht.

Ontwikkelpunten:

- Aanbrengen van focus in de ambities: de juiste balans vinden tussen ambities en prioriteiten in relatie tot de ambtelijke capaciteit.

#### VERIFICATIE TIJDENS DE BIJEENKOMST VAN 3 SEPTEMBER 2013

De sterke en de ontwikkelpunten worden onderschreven. Aanvullend is de vraag gesteld of de ambities op het terrein van economie in balans zijn met de beschikbare ambtelijke capaciteit. Het binnenkort te presenteren Economisch Actieprogramma zal hier meer duidelijkheid over moeten verschaffen.

## SAMENHANGENDE CONCLUSIES

### 5.1. VOORAF

De zelfstudie, en de daarbij te beantwoorden vraag 'waar liggen de sterke punten van Súdwest-Fryslân en waar moet de gemeente zich verder ontwikkelen?', bleek een minder eenvoudige opgave dan dat de ogenschijnlijk 'simpele vraag' doet vermoeden. Waar het in beeld brengen van bestaand materiaal vooral een behoorlijk logistieke inspanning was, vroeg het duiden van de sterke punten en ontwikkelpunten om een zelfreflecterend vermogen waarbij het trots zijn op wat goed gaat het soms moest afleggen tegen het kritisch zijn op zaken die beter kunnen. Bij de afronding van de zelfstudie komt echter een aantal duidelijke lijnen in beeld. In dit hoofdstuk worden die lijnen nog eens kort bijeengebracht en geduid. De samenhang tussen de kracht en de uitdagingen van de gemeente worden zichtbaar. Súdwest-Fryslân: krachtig (en) in ontwikkeling!

### 5.2. SÚDWEST-FRYSLÂN: KRACHTIG (EN) IN ONTWIKKELING

#### KRACHTIG .....

Súdwest-Fryslân heeft in haar eerste bestaansperiode, naast het op orde brengen van de basis, enorm geïnvesteerd in het harmoniseren en formuleren van beleid. Op bijna alle terreinen zijn visies gevormd en is beleid ontwikkeld. Hierbij is de kracht van de Mienskip betrokken. De Mienskip die ook centraal staat in de Besturingsfilosofie en het robuust vormgegeven Kernenbeleid. Het Kernenbeleid is tot dusver met enthousiasme uitgedragen. De financiële huishouding is – ondanks de forse aanslagen op dit terrein – gezond en op orde. Bestuurlijk toont Súdwest-Fryslân zich binnen alle domeinen een zelfverzekerd en ondernemend samenwerkingspartner. Binnen de ambtelijke organisatie zijn belangrijke stappen gezet om de bedrijfsvoering en de dienstverlening te optimaliseren.

#### ..... (EN) IN ONTWIKKELING

De ingezette lijnen moeten verder worden uitgewerkt. De uitdagingen en opgaven die moeten worden opgepakt zijn fors te noemen en vragen om focus. De roep om focus zien we dan ook steeds terug: wees kritisch bij het stellen van prioriteiten in relatie tot de opgaven en de ambities. Dit betekent niet alleen vooruitkijken (nieuwe ambities uitspreken) maar ook terugkijken (evalueren, verbeteren, bijstellen).

Door een scherpere focus en te zorgen voor verbindingen tussen de verschillende domeinen zullen de diverse opgaven en uitdagingen ook in de toekomst krachtig kunnen worden opgepakt. De rol van De Mienskip wordt daarbij – met het oog op de veranderende overheid – cruciaal. Dit vraagt van raad, college en organisatie een andere wijze van denken en werken: loslaten en vertrouwen worden daarbij sleutelbegrippen.

Met loslaten wordt niet zomaar een volledige terugtrekking beoogd, maar een andere rol en inzet van de gemeente. In een maatschappij met toenemende complexiteit zal co-creatie steeds meer een weg zijn die bewandeld moet worden: het gezamenlijk zoeken naar en realiseren van oplossingen. Dat betekent een andere manier van organiseren. Een manier die meer ruimte geeft aan de samenleving. Niet alleen de gemeente zelf zal zich hierin politiek, bestuurlijk en ambtelijk moeten ontwikkelen; ook onze Mienskip zal moeten wennen aan een gemeente in een nieuw rol.

## **BIJLAGEN**



## BIJLAGE 1

### TOETSINGSPUNTEN EN AANDACHTSPUNTEN PER BELEIDSTERREIN

#### 1. VOORAF

De Nulmeting (Fase 1 van het onderzoek) bevat een aantal toetsingspunten die zijn geformuleerd op basis van een analyse van de bestuurskracht van de vijf voormalige gemeenten. Die toetsingspunten (vastgesteld door de onderzoekers) zijn in 2011 besproken met een delegatie van de gemeenteraad, college en management. Deze bespreking (de rondetafelgesprekken) hebben geleid tot een aantal aanvullende punten: de 'aandachtspunten'. Deze aandachtspunten werden ingebracht door gemeenteraad, college en management.

In deze bijlage worden per beleidsterrein achtereenvolgens de toetsingspunten en de aandachtspunten behandeld. Er wordt zo compact mogelijk beschreven in hoeverre wel/niet wordt voldaan aan de diverse punten. Waar nodig en opportuun wordt verwezen naar achterliggende documenten.

#### 2. DEMOCRATIE

##### TOETSINGSPUNTEN

#### **De gemeente moet eind 2013 een visie hebben op de lokale democratie (inspraak, burgerparticipatie).** (Toetsingspunt A)

Súdwest-Fryslân heeft eind 2011 de Besturingsfilosofie 'Zeilen op eigen kompas' vastgesteld waarin de burger centraal staat (De Mienskip). Dat wil niet zeggen dat de burger besluit. Het gaat om betrokkenheid, om serieus genomen worden en om het creëren van draagvlak. Daarom zetten we sterk in op burgerparticipatie en is in samenwerking tussen de raad, het college en de ambtelijke organisatie de werkwijze ontwikkeld waarop burgerparticipatie wordt vormgegeven. In de 'Notitie Burgerparticipatie' is deze werkwijze nader beschreven. Verschillende vormen en methoden van participatie worden ingezet om de betrokkenheid zo optimaal mogelijk vorm te geven. De afweging voor de inzet van burgerparticipatie blijkt uit collegeadviezen en raadsvoorstellen. Afstemming met de raad vindt plaats via startnotities. Naast de notitie 'Burgerparticipatie' is door de raad ook een Inspraakverordening vastgesteld en heeft de raad haar eigen communicatieplan 'Met raad en daad' en een notitie 'Bewonersparticipatie' vastgesteld.

Het kernenbeleid in Súdwest-Fryslân is ambitieus vormgegeven. Hoofddoel van ons Kernenbeleid is het behouden van de identiteit van de steden, dorpen en wijken. Er wordt beoogd daarbij niet alleen het zelforganiserend vermogen en de denkkraft van de steden, dorpen en wijken te versterken maar er wordt ook ingezet op de (sociale) leefbaarheid binnen onze kernen. Daarbij zijn aspecten als voorzieningenniveau en (sociale) veiligheid belangrijke aandachtsgedebieden.

Door een speciaal team van coördinatoren (12 fte) worden de contacten met de kernen en bedrijven onderhouden. Deze coördinatoren zijn op de hoogte van alles wat in stad, dorp of wijk speelt. Zij zijn permanent (24/7) bereikbaar en beschikbaar. Naast een specifieke portefeuillehouder kernenbeleid hebben alle wethouders een rol als contactwethouder voor een bepaald gebied. Eind 2013 komt de evaluatie beschikbaar. In 2012<sup>93</sup> werd echter al door een aantal dorpen aan de noordzijde van Súdwest-Fryslân

<sup>93</sup> Tijdens de bijeenkomsten inzake de bestuurlijke inrichting van NW-Fryslân.

blijk gegeven van een grote mate van tevredenheid over de inzet van het kernenbeleid en de contacten tussen de kernen met de coördinatoren. In relatie tot het totale onderzoek is in een aparte notitie samengevat weergegeven hoe de filosofie van Súdwest-Fryslân (met name het Yn de Mienskip principe) en de vertaling daarvan zich in praktische zin uitstrekt over de verschillende kapitalen/beleidsterreinen. Genoemde notitie<sup>94</sup> geeft een kijkje in de keuken van Súdwest-Fryslân: de dagelijkse praktijk waarin gemeente en burger elkaar ontmoeten.

**Burgers, instellingen en bedrijven zijn eind 2013 tevreden over hun participatiemogelijkheden, zowel als kiezer, participant en cliënt.** (Toetsingspunt B)

Kiezer

Door de raad zijn initiatieven als Polityk op 'e Dyk, Gast van de Raad en de Duodebatten ontwikkeld. Van formele instrumenten als burgerinitiatief of referendum is nog geen gebruik gemaakt. Van inspraak bij commissievergaderingen wordt regelmatig gebruik gemaakt: het aantal insprekers is in 2012 (80) ten opzichte van 2011 (40) verdubbeld. Naast de meer formele opiniërende/informerende bijeenkomsten, commissie- en raadsvergaderingen is de gemeente(raad) actief op Twitter en Facebook. Gelet op de aanwezigheid bij raadsvergaderingen, het aantal insprekers, de kijkers naar de live-uitzendingen, de 'wachtljst' voor deelname aan gast van de Raad, het aantal 'likes' en 'followers' op Twitter en Facebook en de reacties die raadsleden van hun achterban ontvangen, bestaat de indruk dat kiezers tevreden zijn over hun participatiemogelijkheden c.q. zich betrokken voelen.

Participant

Bij het organiseren van de inspraak heeft de dorp- en wijkcoördinator een belangrijke rol. Zo worden burgers onder andere betrokken bij ingrijpende onderhoudswerkzaamheden in de woonomgeving, (verharding, riolering, groen, reiniging en afvalinzameling, etc.) waarbij de inspraak kan gaan over de invulling van de openbare ruimte, de materiaalkeus en ook het tijdstip van uitvoering. Een ander voorbeeld is het beheer en de veiligheid van de speelterreinen en speeltoestellen. Er wordt overleg gepleegd over het onderhoud aan de speelterreinen en er wordt inspraak geboden bij de vervanging van de speeltoestellen. Ook is een Burgerpanel ingesteld, waarbij inwoners via een enquête op internet hun mening kunnen geven over verschillende onderwerpen. Hiervan is onder andere gebruik gemaakt bij de Ontwikkelvisie.

Cliënt

De cliëntenvertegenwoordigingen zien we in verschillende platforms. O.a. de Cliëntenraad Wwb en het WMO-platform. De specifiek op deze terreinen uitgevoerde klanttevredenheidsonderzoeken laten scores van 7,2 en hoger zien als het gaat over de contacten met de gemeente en de tevredenheid over de voorzieningen.

Meer algemeen wordt opgemerkt dat Súdwest-Fryslân kritisch moet blijven ten aanzien van zowel kwaliteit als kwantiteit van de burgerparticipatie. Kijken naar het startmoment van participatietrajecten, maar ook open staan voor een soort 'verzadiging' die bij de burger kan ontstaan.

---

<sup>94</sup> Yn de Mienskip – de praktijk kort in beeld

**De gemeente laat die tevredenheid periodiek onderzoeken.** (Toetsingspunt C)

De toetsingspunten B en C en (hierna) de aandachtspunten I en II gaan vooral in op de mate van tevredenheid. Op het moment dat deze zelfstudie wordt geschreven zijn diverse enquêtes/evaluaties in de samenleving uitgezet:

- Evaluatie Kernenbeleid
- Onderzoek 'Waar staat je gemeente' ([www.waarstaatjemeente.nl](http://www.waarstaatjemeente.nl))
- Nieuwe Leefbaarheids- en veiligheidsmonitor (Companen)

De resultaten worden in de volgende fase van het bestuurskrachtonderzoek opgenomen.

**AANDACHTSPUNTEN**

**De doorwerking van burgerparticipatie moet in de ogen van de samenleving voldoende zijn.** (Aandachtspunt I)

Zie Toetsingspunt C.

**De invloed van Raad en College op intergemeentelijke samenwerking moet naar tevredenheid zijn.** (Aandachtspunt II)

De Nota Verbonden Partijen<sup>95</sup> geeft de kaders waarbinnen samenwerking wordt aangegaan. Ook in de Besturingsfilosofie zijn hiervoor aanknopingspunten te vinden. De beginselen van openbaarheid en democratische controle zijn hierbij leidend.

Uitgangspunt voor de raad is: minder gemeenschappelijke regelingen. De praktijk leert echter dat sommige gemeenschappelijke regelingen verplicht zijn.

**3. MIDDELEN**

**TOETSINGSPUNTEN**

**De begroting van de gemeente moet eind 2013 SMART geformuleerd zijn.**

(Toetsingspunt D)

Naar aanleiding van de nieuwe indeling van de programmabegroting is opnieuw gekeken naar de toelichting bij de programma's. Met betrekking tot de indicatoren is de raad een afzonderlijk traject toegezegd. Na een voorafgaande consultatie van de auditcommissie is besloten om de indicatoren los te koppelen van de begroting<sup>96</sup>. De aanpak is erop gericht om een kleine set echt geschikte, relevante en waardevolle indicatoren op te stellen op basis van prioriteitsgebieden (thema's) van de raad. Dit betekent, afhankelijk van het betreffende programma, een combinatie van outcome-indicatoren (tevredenheidsonderzoek) en outputindicatoren (resultaten, producten, prestaties). Bij prioriteitsgebieden valt te denken aan arbeidsparticipatie, woonklimaat, veiligheid en gezondheid. In het verlengde hiervan legt het college pas verantwoording over de maatschappelijke effecten van beleid af aan de raad –op basis van genoemde kleine set indicatoren- als alle relevante informatie beschikbaar is.

**De gemeente heeft eind 2013 zicht op de doelmatigheid en de doeltreffendheid van haar maatregelen (incl. subsidies).** (Toetsingspunt E)

Over de doelmatigheid en doeltreffendheid wordt gerapporteerd in de reguliere planning en controlcyclus, te weten in de programmabegroting, bestuursrapportage en jaarrekening/jaarverslag. Naast deze stukken, waarmee het college verantwoording aflegt aan de

<sup>95</sup> Nota Verbonden Partijen

<sup>96</sup> Raadsvoorstel 15 mei 2013

raad is er ook een aantal interne rapportage- en verantwoordingsinstrumenten. Dat betreft de driemaandelijke managementrapportages (Maraps) per team op basis van een vastgesteld format en de kwartaalrapportages van de projecten. Er is ook een groot aantal organisatiebrede onderzoeken en meer specifieke onderzoeken.

Er is sprake van enkele organisatiebrede onderzoeken in relatie tot 'Waar staat je gemeente' (deels, vanwege ontbreken gegevens voor de fusie 2010) en intern onderzoek op basis van risico's (NAR-systematiek). Daarnaast is er sprake van een groot aantal specifieke onderzoeken. Zo heeft de Rekenkamer een aantal onderzoeken uitgevoerd (Risico's in grondexploitatie, Hervormingen in het lokaal re-integratiebeleid) en zijn stukken in voorbereiding (Inkopen en aanbesteden, Onderwijshuisvesting).

Het team Concerncontrol voert op basis van de verordening 213a aan de hand van een jaarlijks plan doelmatigheids- en doeltreffendheidsonderzoeken uit. Het plan wordt jaarlijks aangeboden aan de raad, tegelijkertijd met de programmabegroting. Er zijn meerdere rapportages verschenen. Naast deze onderzoeken op basis van een plan van een onderzoeksplan/auditplan en een bijbehorend plan van aanpak worden meer ad hoc onderzoeken verricht door Concerncontrol zoals de evaluatie proces jaarrekening 2011. Daarnaast zijn ook voor meerdere deelgebieden rapportages/onderzoeken voor handen, zoals ten aanzien van personeel, dienstverlening, financieel, juridisch, informatie en communicatie (lijst beschikbaar).

In relatie tot subsidies is de Kadernota Subsidies<sup>97</sup> vastgesteld. De verantwoordelijkheidstrap (zie afbeelding) is de gemeentelijke prioritering van de subsidieverstrekking en daarmee één van de leidende principes van subsidieverstrekking. Daar waar burgers zich kunnen red- den, heeft de gemeente een terughoudende rol. Naarmate burgers meer in gedrang komen, zal de gemeente een meer actieve opstelling kennen. Door de prioritering van subsidies kan de trap een hulpmiddel zijn bij het uitvoeren van bezuinigingen.



**De gemeente heeft eind 2013 voldoende gekwalificeerd personeel in dienst op het terrein van Financiën.** (Toetsingspunt F)

Per 2013 bestaat het Team Financien uit 28 fte. De accountant heeft in de managementletter 2012 geoordeeld dat de beheersorganisatie voldoende scoort. Bij het verder 'inregelen' van budgetten is nog een verbeteringslag mogelijk. Hierdoor kan ook worden bevorderd dat budgethouders, al dan niet samen met de financieel adviseurs binnen team Financiën, meer actief deelnemen binnen beleidstrajecten. Uitwisselingen en studiemogelijkheden kunnen dit ondersteunen. Binnen deze aanpak kan ook worden aangestuurd op meer samenhang tussen de financiële gegevens in de begroting en de begeleidende toelichting op de programma's.

<sup>97</sup> Kadernota Subsidies

## AANDACHTSPUNTEN

### **De gemeente moet zelf meer kunnen doen dan de voormalige gemeenten ('minder uitbesteden').** (Aandachtspunt III)

Na de fusie (maar ook daarvoor al in de eerdere gemeenten) is relatief veel gewerkt met externe krachten. Een gebruikelijke gang van zaken binnen een dergelijk fusietraject. Ook in combinatie met de daarvoor beschikbare gelden in het frictiebudget. Met de nieuwe organisatieopzet (vanaf maart 2013) is afscheid genomen van de meeste inhuurkrachten. Bij vraagstukken omtrent zelfdoen/uitbesteden is de grondhouding 'alles zelf, tenzij...'.

### **De gemeente moet beter management hebben dan de voormalige gemeenten.**

(Aandachtspunt IV)

De schaa sprong die met de fusie werd gerealiseerd heeft ook consequenties voor de competenties van het management. Voor directieleden, afdelingmanagers en teamleiders werd daarom een trainingstraject georganiseerd (Krauthammer, Trainingen, Presentatie Oktober 2011). Eerst was de organisatie opgebouwd rondom een drie lagen structuur met een directie, een managementteam (afdelingsmanagers) en teams (teammanagers). Een tussenevaluatie in 2011, gevolgd door een bredere evaluatie in 2012 leidde tot een structuuraanpassing. Begin 2013 is de organisatie gekanteld naar het directiemodel. Redenen daarvoor waren onder meer een te trage besluitvorming, onduidelijkheid in rolverdeling tussen MT en DT en onduidelijkheid over de positionering van beleidsvraagstukken. Met de organisatieaanpassing is tot de aanscherping van de managementstructuur gekomen en tot het verder 'inregelen' van kwaliteiten en competenties. Zo ontstaat een nieuwe organisatiestructuur<sup>98</sup>. Belangrijke kenmerken zijn:

- De stijl van leidinggeven is coachend.
- Er wordt gestuurd op resultaten (via instrumenten als PEB cyclus<sup>99</sup> en de Marap<sup>100</sup>)
- Managers zijn integraal verantwoordelijk.
- Teammanagers leggen verantwoording af aan de directie via teamplannen.
- De medewerkertevredenheid wordt tweejaarlijks getoetst<sup>101</sup>.
- Bestuurlijke/ambtelijke afstemming op centrale dossiers vindt plaats in het zgn. SWF-Petear waarin college en directie de koers afstemmen.

Niet alleen de organisatie is gewijzigd maar ook de veranderende overheid vraagt om een ander soort manager. Er bestaat nog geen scherp zicht op de mate waarin hier in de volle breedte tot een verbetering is gekomen ten opzichte van de nulmeting.

---

<sup>98</sup> Nieuwe organisatiestructuur: Detailstructuur 8 februari 2013 (inclusief afbeelding organisatieontwerp)

<sup>99</sup> Plannen, Evalueren en Beoordelen

<sup>100</sup> Managementrapportage

<sup>101</sup> Tweede onderzoek eind 2013

## 4. KENNIS EN INNOVATIE

### TOETSINGSPUNTEN

#### **De gemeente heeft eind 2013 beleid gemaakt op het terrein van onderwijs.**

(Toetsingspunt G)

Er is in paragraaf 4.4. ingegaan op de beleidsmatige aspecten op het ontwikkelde beleid. Er is eind 2013 voldoende (geharmoniseerd) beleid maar op onderdelen is aanvullend beleid in voorbereiding, zoals de visie op onderwijshuisvesting, ontwikkelingen rond passend onderwijs en de transitie Jeugdzorg.

#### **De gemeente heeft eind 2013 innovatiebeleid gemaakt.** (Toetsingspunt H)

In de Ontwikkelvisie en visie op samenwerking van de F4-gemeenten wordt expliciet ingegaan op innovatie. In de F4-visie wordt innovatie vooral gekoppeld aan enkele landelijk benoemde topsectoren. In Súdwest-Fryslân hebben de topsectoren Water, Agrofood en Energie goede ontwikkelkansen. In de Ontwikkelvisie is hier, als gemeentelijke sleutelsector, Toerisme toegevoegd. Binnen het nog op te stellen Economisch Actieprogramma (eind 2013) wordt helder gemaakt hoe en wanneer er gewerkt gaat worden aan het stimuleren van innovatie in eerdergenoemde sectoren. Tevens worden in het uitvoeringsprogramma van de Strategische Samenwerkingsagenda een aantal innovatieve projecten genoemd.

## 5. SOCIAAL EN ZORG

### TOETSINGSPUNTEN

#### **De gemeente heeft eind 2013 een visie op de sociale cohesie in de samenleving.**

(Toetsingspunt I)

Die visie is aanwezig en is in diverse documenten (Ontwikkelvisie, Visie sociaal domein, Wmo-beleid) verwoord. Súdwest-Fryslân wil dat er voor iedereen, jong en oud, met of zonder beperkingen, voldoende mogelijkheden zijn voor ontplooiing en deelname aan de maatschappij. Daarom wordt geïnvesteerd in basisvoorzieningen. Met het welzijnswerk wordt de sociale cohesie gestimuleerd. Voorop staat de zelfredzaamheid en de eigen verantwoordelijkheid. Verder wordt extra geïnvesteerd in groepen die het meest kwetsbaar zijn.

#### **De gemeentelijke ambities en middelen zijn in evenwicht.** (Toetsingspunt J)

Op dit moment zijn de ambities en middelen op het terrein van sociaal en zorg in evenwicht. Wel wordt er steeds meer werkdruk ervaren om naast de beleidsontwikkelingen ook de bestaande ambities uit te voeren. Ook zijn de capaciteiten van met name de uitvoering een aandachtspunt. Dit heeft niets met herindeling te maken, maar met de transities in het Sociale Domein.

#### **De gemeente kent eind 2013 de resultaten van haar beleid (incl. gesubsidieerde voorzieningen en activiteiten).** (Toetsingspunt K)

De resultaten van het gevoerde beleid zijn bekend (mede doordat er intensief contact is met maatschappelijke organisaties die gedeeltelijk verantwoordelijk zijn voor de uitvoering en zij ook jaarverslagen e.d. opleveren), maar het meetbaar maken van die resultaten in een aantal kernindicatoren is nog niet overal op orde. Het vertalen van de beleidsuitgangspunten naar concrete resultaten is een aandachtspunt, evenals de monitoring en de beleidsevaluatie. Prioriteit is gegaan naar het harmoniseren van het

bestaande beleid. Zeker met het oog op de nieuwe taken en de bijbehorende verantwoordelijkheden en budgetten is van belang dat op dit punt verscherping aangebracht wordt. Uitzondering is het veiligheidsbeleid waar dit aspect zeer goed is uitgewerkt.

#### AANDACHTSPUNTEN

##### **De gemeente weet eind 2013 zichtbaar gebruik te maken van de veerkracht van de samenleving.** (Aandachtspunt V)

De beleidsfocus is heel duidelijk gericht op het stimuleren van de veerkracht van onze inwoners. In het kader van het programma Transitie in het Sociaal domein wordt een werkgroep opgericht die zich specifiek op dit thema richt. Overige voorbeelden:

- In het kader van de Wmo vinden er nu 'gekantelde' gesprekken plaats (zoveel mogelijk aan de 'keukentafel'). Er worden niet zomaar voorzieningen verstrekt maar er wordt eerst gekeken wat iemand zelf of wat de omgeving of het sociaal netwerk zelf kan.
- Het huidige klantenbestand van het team Participatie (zogenaamde zorgklanten) is opnieuw doorgelicht. Op basis hiervan wordt gezocht naar nieuwe participatiemogelijkheden.
- Werkgevers worden in het kader van de pilot Pastiel actief benaderd (werkgeversbenadering) en dit leidt tot resultaat. Ondanks de crisis zijn werkgevers bereid mensen met een arbeidshandicap in dienst te nemen. De pilot Pastiel wordt najaar 2013 geëvalueerd.
- Er zijn op scholen voorlichtingsbijeenkomsten georganiseerd door jonge moeders/tienermoeders en er is een netwerk voor jonge (alleenstaande) moeders die elkaar helpen (via de welzijnsorganisatie).
- Wijkplatforms (actief in de aandachtswijken in Sneek) zijn zelf eigenaar geworden van hun wijkvisie<sup>102</sup>. Het schrijven van de visie en de uitvoering ervan wordt voor en door bewoners opgepakt (met ondersteuning opbouwwerk Timpaan).

##### **De gemeente heeft eind 2013 een koppeling weten te leggen tussen veiligheid in de wijken (vooral Sneek), sociale cohesie en leefbaarheid.** (Aandachtspunt VI)

Die koppeling is gemaakt en wordt steeds concreter vertaald in de inzet/uitvoering van beleid. Gestart is met een nulmeting waarbij er per cluster een aantal kernindicatoren in kaart is gebracht (Sociaal Economische kaart) gekoppeld aan een belevingsonderzoek bij inwoners (leefbaarheids- en veiligheidsmonitor). Die nulmeting vormt de basis van het beleid, bijvoorbeeld op het terrein van veiligheid maar ook voor het kernenbeleid.

We verwachten dat die koppeling scherper zal worden door onder andere de gebiedsgerichte aanpak en het werken met gebiedsteams in het kader van de transitie.

---

<sup>102</sup> Jaarverslag Timpaan Welzijn 2012

## 6. MILIEU, INFRASTRUCTUUR EN LEEFOMGEVING

### TOETSINGSPUNTEN

#### **De gemeente heeft eind 2013 duidelijke beleidskaders voor haar omgevingsbeleid vastgesteld.** (Toetsingspunt L)

In de periode 2011-2013 is met een groot aantal beleidsvisies op diverse terreinen al een duidelijk beleidskader ontstaan voor haar omgevingsbeleid. Het biedt ook mogelijkheden om op een lager schaalniveau met een gebiedsgerichte aanpak tot planvorming te komen.

Met name de Ontwikkelvisie, de visie Ruimtelijke Kwaliteit en de Duurzaamheidsvisie fungeren als 'dragere' van andere visietrajecten meer specifiek op het terrein van bijvoorbeeld wonen, werken, verkeer/infrastructuur, milieu, veiligheid en handhaving. In de overkoepelende visies wordt ook richting gegeven aan de mogelijkheid om te komen tot gebiedsgerichte oplossingen, zoals bijvoorbeeld de gedachte rond de verschillende clusters (Ontwikkelvisie) en het benoemen van de verschillen tussen de diverse landschapstypes (Visie Ruimtelijke Kwaliteit).

#### **De bestemmingsplannen zijn eind 2013 actueel.** (Toetsingspunt M)

Vrijwel alle plannen zijn actueel, tot stand gebracht door interne (eigen) expertise. Het aantal aanwezige plannen beweegt zich vanaf de start van de gemeente rond de 270-290 plannen (van grote plannen tot (zeer) kleine plannen). Er is ondertussen grotendeels sprake van actuele vastgestelde plannen. Bij 27 plannen is het plan deels of volledig nog niet actueel. Grotendeels gaat het om kleine plannen of kleinere plangedeelten. De plannen zullen opgaan in 13 nieuwe plannen: 1 plan ligt als bestemmingsplan in ontwerp ter inzage, 3 plannen worden binnenkort onderdeel van een beheersverordeningen (waarvan 1 al ter inzage) en de overige 9 bestemmingsplannen volgen later. Vaak speelt hier een specifieke problematiek.

#### **De gemeente heeft eind 2013 risicoanalyses gemaakt.** (Toetsingspunt N)

In de loop van 2012 is meer zicht ontstaan op het inschatten van risico's via specifiek risicomanagement volgens de NAR-systematiek. De resultaten vormen de basis voor het bepalen van de hoogte van het aan te houden weerstandsvermogen. Belangrijke aspecten bij de analyse vormt de situatie rond de grondcomplexen en de kapitaalgoederen.

- In samenhang met het opstellen van de Jaarrekening 2011 is een rapportage opgesteld met betrekking tot de risico's rond de Grondexploitatie. In de Jaarrekening 2011 is op basis hiervan tot een forse afboeking van gronden gekomen, o.a. gerelateerd aan een geactualiseerde woningbouwplanning. In 2012 is, mee gelet op het actuele Woningbouwprogramma tot nadere keuzes gekomen. Ook in de Jaarrekening 2012 is tot een (verdere) afboeking van gronden gekomen. De grootste risico's zijn verbonden aan de complexen Houkesloot en Harinxmaland. De meest actuele inschatting van de risico's is meegenomen in de Perspectiefnota 2014-2017<sup>103</sup>.
- Zie voor de aanpak rond Kapitaalgoederen bij Aandachtspunt VII.

---

<sup>103</sup> Perspectiefnota 2014-2017 (concept)



**De gemeentelijke handhaving (inclusief milieuhandhaving) is eind 2013 naar tevredenheid van de wettelijke toezichthouders en van de inwoners.** (Toetsingspunt 0)

Als het over tevredenheid gaat omtrent handhaving is dit tweeledig. Uit het recente rapport "Bewijs van goede dienst" bleek dat de handhaving over het algemeen als adequaat wordt beschouwd. Hierin werd door de inwoners het cijfer 7 gegeven. De handhavers zelf ervaren echter een tekort aan mensen. Dit zal nog lastiger worden wanneer er in het kader van nieuwe wetgeving strengere eisen zullen worden gesteld. Er wordt dan ook kwalitatief meer gevraagd van de handhavers. Een punt van onzekerheid is de overgang van een deel van de werkzaamheden naar de FUMO (gemeenschappelijke uitvoeringsorganisatie).

**AANDACHTSPUNTEN**

**De gemeente heeft eind 2013 haar kapitaalgoederen in kaart gebracht.**

(Aandachtspunt VII)

De beleidsontwikkeling rond de kapitaalgoederen vindt in vier stappen plaats. In juni 2011 is de startnotitie vastgesteld (stap 1), in november 2011 gevolgd door de kaderstellende notitie (stap 2). Rond de kapitaalgoederen wordt ingezet op een samenspel van lange en korte termijnacties. Waar nu zaken blijven liggen vraagt dit op langere termijn vaak om een grotere financiële inzet om zaken op te lossen (o.a. kapitaalvernietiging). Via een afgewogen aanpak is gezocht naar een structureel financieel optimale situatie.

In mei 2013 is de Beleidsnotitie Kapitaalgoederen vastgesteld (stap 3). De notitie schetst een ontwikkeling (situatie per 1 januari 2013) waarbij het jaarlijks onderhoud voor alle kapitaalgoederen bijna helemaal ingeregeld is. Een prestatie van formaat. Echter, voor het uitvoeren van groot onderhoud is structureel nog te weinig geld aanwezig. Door optimalisatie van de gegevens en de besparing op het ingroeimodel (Perspectiefnota 2012) loopt het totaal incidentele bedrag op. Daarnaast zijn er (urgente) achterstanden aanwezig.

De gemeenteraad ziet het belang van het goed inregelen van de kapitaalgoederen volgens de ingezette beleidslijn. Maar er is ook zorg over andere financiële opgaven, waardoor de aanpak rond de kapitaalgoederen onder druk komt te staan. In het kader van de besluitvorming rond de Perspectiefnota 2014-2017 zal dit nader in discussie komen.

Na vaststelling van de beleidsnotitie kan er verder worden gegaan met de uitwerking van de afzonderlijke beleids- en meerjarige beheerplannen per kapitaalgoed (fase 4). Het Verbreed Gemeentelijk Rioleringsplan is al door de raad voorgesteld (juli 2013). Later volgen Openbare verlichting, Openbaar groen, Wegen, Bruggen, Gebouwen, Oevers en kaden en Baggeren (periode 3<sup>e</sup> kwartaal 2013-1<sup>e</sup> kwartaal 2014). Daarnaast is het gegevensbeheer in 2014 op orde.

## 7. CULTUUR, RECREATIE EN VRIJE TIJD

### TOETSINGSPUNTEN

**De gemeente heeft eind 2013 op het terrein van cultuur, vrije tijd en recreatie beleid vastgesteld en heldere keuzes gemaakt. In het bijzonder is dat het geval ten aanzien van sport, het kernenbeleid en het beleid met de Friese taal.**

(Toetsingspunt P)

#### Sport en bewegen

In de Kadernota Sport en Bewegen 2012-2020 staan de hoofdlijnen van het toekomstig sport- en beweegbeleid. De kaders zijn uitgewerkt in de Beleidsnota Sport en Bewegen 2013-2016. Samen met de inwoners en sportaanbieders is hierin beleid geformuleerd voor de onderdelen Sportstimulering, Talenten & Evenementen en Sportaccommodaties. De beleidsnota wordt uitgewerkt in jaarlijkse uitvoeringsplannen.

#### Toerisme en recreatie

De visie Toerisme en Recreatie 2012-2022 is vastgesteld (mei 2013). Het gebeurde na een intensief traject met ondernemers, brancheorganisaties en gelieerde sectoren (onderwijs, cultuur)

#### Fries Taalbeleid

In november 2010 is op basis van de nulmeting Fries in de vijf oude gemeenten in mei 2011 een plan van aanpak Fries taalbeleid vastgesteld door de gemeenteraad. In die aanpak is aangekondigd, dat in het najaar van 2013 de eerste Friese Taalnota voor Súdwest-Fryslân in de raadscommissie kan worden aangeboden. De startnotitie Taalnota Fries is vastgesteld (december 2012). In de nota worden de ambities voor de verschillende domeinen (bestuur, onderwijs, cultuur, zorgsector) benoemd en uitgewerkt.

#### Kernenbeleid

In het Bestuursprogramma is aangegeven dat het kernenbeleid "zich primair richt op hoe de gemeente het contact met de besturen van dorpen en wijken vorm gaat geven":

- Het hoofddoel van het kernenbeleid is bereikt als de identiteit van de steden, dorpen en wijken behouden blijft.
- Het sociale en culturele voorzieningenniveau moet in stand blijven en waar nodig worden versterkt.
- We beogen het zelf organiserend vermogen en de denkkraft van de steden, dorpen en wijken te versterken en voldoende draagkracht te creëren voor het kernenfonds.
- Er is sprake van een effectieve samenwerking tussen steden, dorpen, wijken en de gemeente als dit naar tevredenheid van betrokken partijen wordt vormgegeven.

De beleidsnotitie kernenbeleid is een uitwerking van de vier hiervoor genoemde stappen in het beleidsproces. In deze notitie kernenbeleid is primair aangegeven hoe de gemeente de communicatie met de besturen van de stads-, dorps-, en wijkbelangen vorm gaat geven en welke rollen de verschillende partijen daarbij hebben. Súdwest-Fryslân staat voor goede fysieke en sociale woon- en leefomstandigheden waar de bewoners tevreden over zijn. De visie van de gemeente is dat het realiseren van die omstandigheden een belangrijke inzet en betrokkenheid van de bewoners en zijn verbanden/netwerken kent. Belangrijk daarbij voor de gemeente is het creëren van draagvlak.

De rollen van de gemeente, de (sociale) leefbaarheid, de stads- dorps- en wijkbelangen, stads-, dorps- en wijkvisies, communicatie en financiën zijn beschreven.

De gemeente laat ruimte voor stads-, dorps- en wijkbelangen voor eigen initiatief en verantwoordelijkheid. De bestuurlijke rol van de gemeente kenmerkt zich door aandacht voor steden, dorpen en wijken. Daarom is er een specifieke portefeuillehouder kernenbeleid en hebben alle wethouders, in hun rol als contactwethouder, ieder een eigen, maar ook een gezamenlijke verantwoordelijkheid. De ambtelijke rol wordt ingevuld met voldoende capaciteit in de vorm van dorpen- en wijkencoördinatoren. Deze coördinatoren zijn op de hoogte van alles wat in zijn stad, dorp en/of wijk speelt. Ze zijn voor de dorpen en wijken permanent bereikbaar en beschikbaar.

Voor het kernenbeleid zijn financiële middelen beschikbaar vanuit het Kernenfonds, in de vorm van drie geldstromen: organisatiegeld, kwaliteitsgeld en een projectenbudget.

- Organizeatiegeld voor de besturen van stads-, dorps- en wijkbelangen
- Kwaliteitsgeld om onderdelen van stads-, dorps- en wijkvisies te realiseren
- Projectenbudget om in te zetten als (co)financiering van de grotere projecten

## 8. ECONOMIE

### TOETSINGSPUNTEN

#### **De gemeente heeft eind 2013 een helder grondbeleid en heeft de risico's in kaart gebracht.** (Toetsingspunt Q)

In januari 2012 is de Nota Grondbeleid vastgesteld. Afhankelijk van de omstandigheden en (on)mogelijkheden wordt per te (her)ontwikkelen locatie een actief of faciliterend grondbeleid gevoerd. Als ontwikkelgemeente is er een duidelijke voorkeur zoveel mogelijk regie te hebben op gewenste ontwikkelingen.

De economische situatie maakt het lastig om tot een reële inschatting van risico's te komen met betrekking tot te verwachten opbrengsten. Wel wordt hier in de jaarlijkse herwaardering van gronden aangestuurd op een zo reëel mogelijke aanpak. Het heeft de afgelopen periode al geleid tot een flinke afboeking van gronden.<sup>105</sup>

#### **De gemeente heeft eind 2013 voldoende gekwalificeerd personeel op het terrein van Economie.** (Toetsingspunt R)

Op het terrein van Economie is binnen diverse teams en op verschillende niveaus personeel gepositioneerd. Zie ook hoofdstuk 4. Verder wordt in 2013 geïnvesteerd in de kwaliteit van alle beleidsadviseurs van Súdwest-Fryslân middels een uitgebreide en intensieve leergang voor een twintigtal beleidsadviseurs. Het draagt bij aan het verder versterken van de meer strategische beleids capaciteit over de gehele breedte van de organisatie.

#### **Samenwerking met buurgemeenten leidt eind 2013 tot meerwaarde** (Toetsingspunt S)

De samenwerking in F4-verband laat duidelijk meerwaarde zien op het gebied van kennisvergroting, netwerken en lobby. Door de samenwerking zijn goede overlegstructuren (bestuurlijk en ambtelijk) ontstaan met de F4-partners en de provincie (met name op het gebied van economie). Daardoor zijn voor Súdwest-Fryslân onder andere betere inzichten ontstaan in Europese innovatieprogramma's en subsidies, lobbytrajecten in Den Haag en Brussel en besluitvorming SNN. Een voorbeeld van de meerwaarde op uitvoeringsniveau is het project Breedband (F4 en provincie) en project onderwijshuisvesting (NUON-reserve).

---

<sup>105</sup> Perspectiefnota 2014-2017 (concept)

De samenwerking met De Friese Meren is in economische zin vooral gericht op ontwikkeling van een gezamenlijk toeristisch platform (huis) voor kennisontwikkeling, productontwikkeling en regiomarketing.

#### AANDACHTSPUNTEN

**Als grote gemeente speelt Súdwest-Fryslân eind 2013 een duidelijke rol in de provinciale en Noord Nederlandse economie.** (Aandachtspunt VIII)

Súdwest-Fryslân is met 33.000 arbeidsplaatsen<sup>106</sup> de vierde economie in Noord Nederland en speelt, met de sterk ontwikkelde water(sport) sector, het vele water (de gemeente bestaat uit bijna de helft uit water) en de Afsluitdijk, een duidelijke rol op het gebied van "blue economy". De rol op toeristisch vlak voor Noord Nederland is evident vanwege de (zes van de) Elfsteden, de IJsselmeerkust en Friese Meren en Afsluitdijk. Deze positie wordt in twee brieven beschreven<sup>107</sup>.

**De gemeente heeft eind 2013 een samenhangend economisch beleid.** (Aandachtspunt IX)

In de Ontwikkelvisie is een specifiek hoofdstuk gewijd aan economische ontwikkeling; deze grote lijnen zijn verder uitgewerkt in de visie van de F4-gemeenten op economische samenwerking<sup>108</sup>. Wat dit concreet betekent voor de prioritering, inspanningen en middelen wordt bepaald in het eerder genoemde economisch actieprogramma.

**De gemeente heeft eind 2013 een samenhangend beleid voor toerisme.** (Aandachtspunt X)

De visie Toerisme en Recreatie Súdwest-Fryslân is in mei 2013 vastgesteld (zie toerisme).

---

<sup>106</sup> Rapport "Utkomst wurkgelegenheidsûndersyk 2012" (provincie Fryslân)

<sup>107</sup> Brief Súdwest-Fryslân aan het college van GS inzake RIS 3 en brief Súdwest-Fryslân aan VNG commissie inzake BIZ

<sup>108</sup> Verkenning Economische Samenwerking F4-gemeenten, juni 2012

## BIJLAGE 2

### ZELFSTUDIE

#### ZELFSTUDIE ALS ONDERDEEL VAN HET BESTUURSKRACHTONDERZOEK

Het totale onderzoek vindt plaats in 4 fasen. De Zelfstudie maakt deel uit van fase 2.

<b>FASE 1 2011 NULMETING</b>	<b>FASE 2 2013 ZELFSTUDIE</b>	<b>FASE 3 2013 AANVULLEND ONDERZOEK</b>	<b>FASE 4 2013 VISITATIE &amp; CONCLUSIES &amp; EVALUATIE</b>
Documentenstudie Rondetafelgesprekken gemeente Survey Verificatiegesprekken Rapportage nulmeting	Zelfstudie gemeente Workshop	Survey Interviews	Visitatie Beoordeling Beantwoording onderzoeksvragen Eindrapportage

Na een zogenaamde schrijfdag onder begeleiding van de onderzoekers is in de periode juni–augustus 2013 door een aantal beleids- en strategisch adviseurs geschreven aan de “Zelfstudie Bestuurskracht”. Het concept is op 3 september 2013 besproken in een werkbijeenkomst voor fractievoorzitters, collegeleden en directieleden.

#### BELEIDSTERREINEN EN ROLLEN

In de zelfstudie worden prestaties niet alleen per beleidsterrein beschreven maar wordt ook gekeken naar de prestaties per rol die de gemeente vervult. Hieronder worden de Beleidsterreinen en Rollen toegelicht.

##### BELEIDSTERREINEN

###### Democratie

Het gaat hier niet alleen om het functioneren van de gemeenteraad, maar ook om de participatiegraad van burgers – op welke manier dan ook -, om betrekkingen tussen burger en bestuur, interactieve beleidsvorming en beleid ten aanzien daarvan; ook het beleid ten aanzien van de diverse kernen komt hier aan bod.

###### Middelen, inclusief financiën

De middelen van de gemeente bepalen de investeringsruimte voor toekomstig beleid en projecten. De ontwikkelingsmogelijkheden van de gemeente bepalen op hun beurt mede de ontwikkeling van de financiële ruimte.

###### Kennis en onderwijs

Inwoners en medewerkers van de gemeente zijn bronnen van kennis, daardoor ontstaan ook kansen op creativiteit en innovatie. Organisaties kunnen creativiteit en innovatie bevorderen door processen, concepten en waarden, en die vertalen in kennis in de vorm van publicaties (bijv. brochures), web-sites en andere vormen. Goed onderwijs is een belangrijke voorwaarde voor kennis.

###### Sociaal en zorg

Hierbij gaat het om de interactie en netwerken van mensen en organisaties, in de sociale sector zowel als in de zorg. Onderwerpen als maatschappelijke samenhang / sociale cohesie, integratie en participatie, zorg en welzijn, contact tussen burens, sociale veiligheid, burgerschap kunnen hier aan bod komen. ‘Veiligheid’ als beleidsterrein plaatsen we ook in dit hoofdstuk.

###### Milieu, infrastr. en leefomgeving

Bij dit beleidsterrein gaat het om de fysieke omgeving. Het betreft de leefomgeving die schoon, heel en veilig moet zijn. Bij infrastructuur wordt stilgestaan bij wegen, waterhuishouding, electriciteit, transport en mobiliteit. Daarbij is zowel de beschikbaarheid als ook de duurzaamheid een belangrijk element. Ook ‘wonen’ is een onderdeel van dit beleidsterrein.

<u>Cultuur, recreatie en vrije tijd</u>	Hieronder vallen culturele activiteiten zoals voorstellingen, tentoonstellingen en concerten, maar ook recreatieve mogelijkheden, sport, uitgaansleven, de creatieve industrie en horeca.
<u>Economie</u>	Hier draait het om werk, bedrijvigheid, ondernemerschap en arbeidsmarktontwikkelingen in de gemeente.
ROLLEN	
<u>Regie en beleid</u>	De gemeente formuleert beleid: doelstellingen, maatregelen, uitvoeren. In dat beleid bepaalt zij tevens wie het beleid uitvoert. Dat kan de gemeente zelf zijn, dat kunnen intergemeentelijke diensten zijn, maatschappelijke instellingen, burgers, of combinaties daarvan. De rol van de gemeente wordt beschreven. Het is hierbij niet de bedoeling dat u hele beleidsnota's in de zelfstudie zet. Probeer u te beperken tot hoofdlijnen en beleidsprioriteiten, geef desgewenst voorbeelden.
<u>Dienstverlening</u>	Onder dienstverlening wordt ook de uitvoering van beleid begrepen. Dienstverlening vatten we dus breed op. Soms zal het gaan om het leveren van concrete producten (zoals rijbewijzen), soms om het verstrekken van subsidie of het verlenen van vergunningen, soms om het aanleggen van groen of wegen.
<u>Bestuurlijk partner</u>	In sommige gevallen werkt de gemeente samen met andere organisaties: buurgemeenten, andere overheden, maatschappelijke instellingen.
<u>Toezicht en handhaving</u>	Voor een deel van het gemeentelijk beleid is de gemeente tevens handha-ver of toezichthouder. Welke relatie hebben deze met het beleid? Hoe wordt invulling gegeven aan deze taken?
<u>Werkgever</u>	Deze rol gaat vooral over de eigen organisatie en de kwaliteit van de medewerkers.