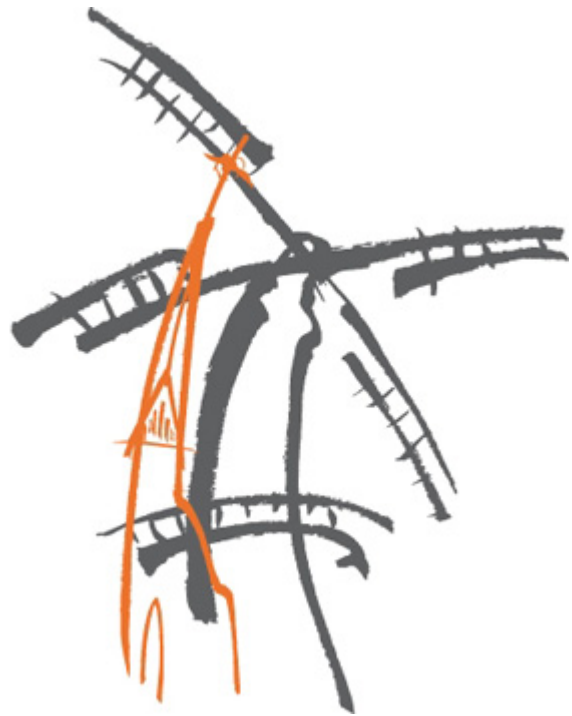


# **Uitvoeringskracht ambtelijke organisatie 2014**

**Actualisatie SWOT-analyse 2012**

Gemeente**Haren**



**Gemeente Haren, 1 september 2014**

# Inhoudsopgave

Inhoudsopgave .....	2
Inleiding .....	3
1. Uitvoering wettelijke taken 2014.....	5
1.1 Burgerrelaties .....	5
1.2 College en Middelen (1).....	6
1.2 College en Middelen (2).....	7
1.2 College en Middelen (3).....	8
1.3 Cultuur .....	9
1.4 Economische Zaken.....	10
1.5 Milieu .....	11
1.6 Onderwijs .....	12
1.7 Openbare Orde en Veiligheid .....	13
1.8 Ruimtelijke Ontwikkeling .....	14
1.9 Sport en Recreatie .....	16
1.10 Wegen, Water, Groen en Verkeer .....	17
1.11 Welzijn en Zorg (sociaal domein).....	18
1.12 Werk en Inkomen.....	20
2. Conclusies per programma-onderdeel.....	21
3. Kengetallen en cijfers.....	27
4. Overkoepelende analyse .....	31

## Inleiding

Vanuit de gemeenteraad is in de raadsvergadering van 24 april 2014 de opdracht geformuleerd om in het kader van de bestuurlijke toekomst van de gemeente tot een beschrijving van de 0-situatie te komen met betrekking tot de gemeentelijke organisatie. Deze 0-situatie moet inzicht geven in de vraag of de organisatie toegerust is om de huidige en toekomstige wettelijke taken uit te kunnen voeren. Ook de mate van het behalen van de beleidsdoelen moet hierin worden meegewogen. Dit document gaat in op de huidige taakuitvoering binnen de beleidsonderdelen, zoals deze zijn gedefinieerd in de programmabegroting en dient als basis voor de 0-meting. Naast het proces van de bestuurlijke toekomst dient dit document als basis voor het managementteam. Op deze manier kan zij een inschatting maken van de toekomstige kansen en bedreigingen voor de interne bedrijfsprocessen en hier zo nodig adequaat op inspelen.

In september 2012 heeft het bureau Het Zuiderlicht in opdracht van de directeur-gemeentesecretaris een rapport opgesteld waarin per beleidsveld de sterke en minder sterke kanten van de organisatie in beeld zijn gebracht. Dit onderzoek is mede gebaseerd op een SWOT-analyse waarin de verantwoordelijke medewerkers in samenspraak met de onderzoekers van Het Zuiderlicht de Strengths (S), Weaknesses (W), Opportunities (O) en Threats (T) hebben omschreven. Binnen het openbaar bestuur is er sinds 2012 veel veranderd in de verantwoordelijkheden qua uitvoering van de gemeentelijke taken. En er zal nog veel veranderen. Grote veranderingen zijn o.a. de overgang van taken van het Rijk naar de gemeenten in de beleidsonderdelen zorg, werk en inkomen, de vernieuwde wettelijke eisen op het gebied van toezicht en handhaving of neem de ontwikkelingen ten aanzien van de gemeentefinanciën.

Om aan de behoefte vanuit de gemeenteraad te voldoen en deels antwoord te geven op de vraag: "Is er een probleem en zo ja, hoe ziet dat er uit?", heeft het college opdracht gegeven om de bestaande SWOT-analyses te actualiseren door de huidige inzichten en ontwikkelingen hierin op te nemen. Daarmee wordt de 'uitvoeringskracht' van de ambtelijke organisatie onder de loep genomen en beoordeeld. De SWOT-analyses zijn in de afgelopen periode in samenspraak met de verantwoordelijke medewerkers geactualiseerd. Er is onderzocht binnen welk(e) gebied(en) de situatie gewijzigd is en waar substantiële taakveranderingen hebben plaatsgevonden. Deze inbreng is voor een deel getoetst aan literatuur en soms aan de bevindingen van externe gesprekspartners. Om de onderzochte beleidsvelden meer in lijn met de begrotingsstructuur te brengen, zijn de beleidsvelden zoals deze in 2012 zijn geformuleerd omgezet naar de indeling van de programmabegroting. De gemeentelijke financiën worden hierdoor meer verweven in de organisatieonderdelen, waardoor het financiële kader parallel loopt met de inhoudelijke beleidsterreinen.

In hoofdstuk 1 wordt elk programmaonderdeel nader uitgediept waarbij er wordt onderzocht in hoeverre de wettelijke taken naar behoren worden uitgevoerd en in welke mate beleidsdoelen worden gerealiseerd. Daarna worden de toekomstige ontwikkelingen op korte termijn geschetst en ingezoomd op de consequenties hiervan. Deze antwoorden worden vervolgens gespiegeld aan de zogenaamde 'vier k's', te weten: kosten, kwaliteit, klantgerichtheid en kwetsbaarheid.

In hoofdstuk 2 worden de conclusies per programmaonderdeel beschreven. Ter vergelijking worden de conclusies vanuit 2012 benoemd, zodat er enigszins een tendens valt waar te nemen qua ontwikkeling binnen de beleidsonderdelen.

Naast de onderdelen vanuit de programmabegroting worden de algemene kengetallen en cijfers, zoals de gemeentefinanciën, bevolkingsopbouw et cetera nader beschreven in hoofdstuk 3.

Ten slotte is er in dit document een overkoepelende analyse opgesteld in hoofdstuk 4.

## 1. Uitvoering wettelijke taken 2014

In dit hoofdstuk worden de huidige werkzaamheden beschreven wat betreft de uitvoering van de wettelijke taken en realiseren van de beleidsdoelen. Vervolgens worden de ontwikkelingen in de programmaonderdelen getoetst aan vier pijlers, te weten: kosten, klantgerichtheid, kwetsbaarheid en kwaliteit.

### 1.1 Burgerrelaties

<b>Programmaonderdeel</b>	<b>Burgerrelaties</b>
<i>Wettelijke taken (naar behoren uitvoeren en realisatie doelen anno 1-6-2014)</i>	Wettelijke taken worden uiteenlopend uitgevoerd. Verschilt per discipline van goed tot onvoldoende.
<i>Ontwikkelingen binnen programmaonderdeel</i>	-Ontwikkeling stelsel basisregistraties (BRP, BGT)  -Informatiebeveiliging moet worden geoptimaliseerd. Opstellen van richtlijnen handhaven van procedures.  - Automatisering: modernisering, uitbreiding en vervanging techniek moeten noodzakelijke ontwikkelingen faciliteren.
<i>Kosten/ financiële risico's</i>	Om te voldoen aan de wettelijke verplichtingen en de eigen ambities t.a.v. dienstverlening zullen extra middelen moeten worden begroot (omvang is onbekend).
<i>Klantgerichtheid</i>	Geen recente klantgerichtheidsonderzoeken.
<i>Kwetsbaarheid</i>	Binnen het hele ICT werkveld (technisch en functioneel) werken specialisten als 'eenpitters'. Er is veel kennis aanwezig maar er wordt ook regelmatig beroep gedaan op externe ondersteuning. De 'éénpitters' met hun gemeentespecifieke kennis maakt de organisatie kwetsbaar. Nu 3 fte systeembeheer en 1 fte adviseur informatisering, toch capaciteit onvoldoende. Vereiste modernisering, uitbreiding en vervanging vraagt teveel van deze beperkte capaciteit naast de dagelijkse werkzaamheden. Daardoor vaak (dure) inhuur noodzakelijk.
<i>Kwaliteit</i>	De kwaliteit is met name gericht op de bestaande werkprocessen en dagelijkse gang van zaken. Medewerkers hebben zich minder breed kunnen ontwikkelen.

## 1.2 College en Middelen (1)

<b>Programmaonderdeel</b>	<b>College en middelen (1)</b>	
	<b>Belastingen</b>	<b>Bestuur en Recht</b>
<i>Wettelijke taken (naar behoren uitvoeren en realisatie doelen anno 1-6-2014)</i>	Wettelijke taken worden naar behoren uitgevoerd.	Worden naar behoren uitgevoerd.
<i>Ontwikkelingen binnen programmaonderdeel</i>	De wettelijke taken zullen waarschijnlijk ongewijzigd blijven. Wel is er een neergaande tendens in aantal bezwaarschriften waar te nemen. -Implementatie aansluitingen registers en koppelingen systemen.	De decentralisaties zullen ook in juridische zin doorwerken in de vorm van meer besluiten en beschikkingen waartegen bezwaar kan worden gemaakt.
<i>Kosten</i>	De werkzaamheden zijn nu goed uit te voeren met de huidige bezetting qua fte. Kosten zijn stabiel, maar in 2013 extra budget gevraagd vanwege tegenvallers.	Momenteel full-time jurist werkzaam, budgettair voordeliger dan inhuur extern advies. Voor bepaalde onderwerpen blijft inhuur noodzakelijk.
<i>Klantgerichtheid</i>	Goede score vanuit de landelijke bezwarenmeter.	Geen gegevens beschikbaar.
<i>Kwetsbaarheid</i>	Aantal 'éénpitters' maar door externen te vervangen.	Eén jurist in dienst en dus kwetsbaar.
<i>Kwaliteit</i>	Beschikbare kennis en ervaring op dit moment toereikend. Zeer complexe zaken worden afgehandeld door een extern bureau.	Intern een fulltime jurist binnen organisatie. Complexe juridische zaken worden uitbesteed aan externe partij.

## 1.2 College en Middelen (2)

Programmaonderdeel	College en Middelen (2)	
	Communicatie	Financiën
<i>Wettelijke taken (naar behoren uitvoeren en realisatie doelen anno 1-6-2014)</i>	<p>Niet direct gebonden aan wettelijke taken. Wel afgeleide wettelijke communicatietaken zoals inspraak- en bekendmakingsprocedures. Hieraan wordt voldaan.</p> <p>De beleidsdoelen zijn niet altijd even structureel afgekaderd, maar worden behaald.</p>	<p>Wettelijke taken worden naar behoren uitgevoerd.</p> <p>Beleidsdoelen worden onvoldoende gerealiseerd.</p>
<i>Ontwikkelingen binnen programmaonderdeel</i>	<p>-Opkomst social media, van regisseur van communicatie naar regisseur conversatie.</p> <p>-Nadruk op communicatie in bestuursakkoord 2014-2018.</p>	<p>-Bezuinigingen</p> <p>-Decentralisaties</p> <p>-Risico's grote projecten</p>
<i>Kosten</i>	De werkzaamheden kunnen worden uitgevoerd binnen het bestaande budget.	Beschikbare middelen ontoereikend.
<i>Klantgerichtheid</i>	<p>Vanuit burgers signalen dat communicatie soms laat en onvolledig is.</p> <p>Communicatieproces met de raad is verbeterd en wordt geoptimaliseerd.</p>	Niet bekend.
<i>Kwetsbaarheid</i>	Nu 2 medewerkers communicatie die elkaar redelijk kunnen vervangen. Bij crises moeten buurgemeenten bijspringen om te adviseren en structureren.	Gerelateerd aan de benodigde inzet. Momenteel krap bemeten. Te weinig specifieke kennis, waardoor kwetsbaar.
<i>Kwaliteit</i>	De kennis en ervaring volstaat t.a.v. de dagelijkse werkzaamheden. Specialisme t.a.v. bepaalde terreinen ontbreekt.	Als zodanig toereikend met verwijzing naar kwetsbaarheid specifieke kennis.

## 1.2 College en Middelen (3)

<b>Programmaonderdeel</b>	<b>College en Middelen (3)</b>	
<i>Wettelijke taken (naar behoren uitvoeren en realisatie doelen anno 1-6-2014)</i>	<b>P&amp;O</b>	<b>Vastgoed</b>
	Wettelijke taken worden naar behoren uitgevoerd.  Beleidsdoelen worden grotendeels behaald.	De taken voldoen grotendeels aan de wettelijke eisen. Het onderhoud is geminimaliseerd.
<i>Ontwikkelingen binnen programmaonderdeel</i>	-Strategisch personeelsbeleid. -Bestuurlijke toekomst.	De vastgoedportefeuille is momenteel zwaar in beweging. Er wordt gekeken naar privatisering en bundeling van voorzieningen en zelfbeheer gebruikers.
<i>Kosten</i>	Beschikbare financiële middelen voldoen.	Vanuit de reguliere taken bezien zijn er voldoende middelen beschikbaar. Door ontwikkelingen en aanvullende werkzaamheden staat de uitvoering echter onder druk.
<i>Klantgerichtheid</i>	Niet van toepassing.	Geen integrale metingen verricht. Wel jaarlijkse schouwingen en gebruikersoverleggen.
<i>Kwetsbaarheid</i>	Team is niet kwetsbaar i.v.m. multi-inzetbaarheid qua vakgebieden.	Kwetsbaarheid ziet op verhuurtaken, roostering en facturering.
<i>Kwaliteit</i>	Binnen de afdeling P&O is voldoende kennis en ervaring aanwezig.	Het opleidingsniveau is toereikend. De ervaring is nog niet optimaal aanwezig binnen elk taakveld. Specifieke kennis m.b.t. grondzaken is niet aanwezig.



### 1.3 Cultuur

<b>Programmaonderdeel</b>	<b>Cultuur</b>
<i>Wettelijke taken (naar behoren uitvoeren en realisatie doelen anno 1-6-2014)</i>	Wettelijke taken worden naar behoren uitgevoerd. Beleidsdoelen worden behaald.
<i>Ontwikkelingen binnen programmaonderdeel</i>	Fondsen trekken zich terug, ontwikkelingen Rijks- en provinciaal beleid leggen meer verantwoordelijkheid bij gemeenten en particulier initiatief.
<i>Kosten/ financiële risico's</i>	De financiële middelen zijn toereikend.
<i>Klantgerichtheid</i>	Geen aanvullende klanttevredenheidsonderzoeken verricht t.o.v. 2011.
<i>Kwetsbaarheid</i>	Beleidsmedewerker vervult deze functie alleen. Weinig onderlinge vervangbaarheid.
<i>Kwaliteit</i>	Kwaliteitsniveau Medewerker voldoet en veel afstemming met werkveld.

## 1.4 Economische Zaken

<b>Programmaonderdeel</b>	<b>Economische Zaken (incl. Inkoop)</b>
<i>Wettelijke taken (naar behoren uitvoeren en realisatie doelen anno 1-6-2014)</i>	Er zijn geen wettelijke werkzaamheden die direct voortvloeien vanuit wet- en regelgeving, wel wettelijke kaders waarbinnen geopereerd kan worden. De ambitie van de gemeente is groter dan de beschikbare middelen.
<i>Ontwikkelingen binnen programmaonderdeel</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ontwikkeling 'het nieuwe winkelen via internet'</li> <li>-Ondernemers werken in samenwerking met pandeigenaren en gemeente aan centrumvisie.</li> <li>-Nieuwe Europese aanbestedingsrichtlijnen</li> <li>-Nieuw wetsvoorstel 'Aanbestedingswet'</li> <li>-Meer duurzaam inkopen</li> </ul>
<i>Kosten/ financiële risico's</i>	<p>Huidige fte-inzet volstaat niet meer t.a.v. beleidsdoelen. 0,66 fte is voldoende voor uitoefening terwijl nu 0,17 beschikbaar.</p> <p>Om een rechtmatig en efficiënt inkoopbeleid te waarborgen is er meer inzet nodig dan voorzien. T.a.v. andere taken beschikbare middelen toereikend.</p>
<i>Klantgerichtheid</i>	Ondernemers geven aan dat specifieke aandacht als prettig wordt ervaren. Vanuit EZ in totaliteit wordt meer verwacht.
<i>Kwetsbaarheid</i>	Intern 0,17 fte gereserveerd voor EZ. Daarnaast 0,5 fte beschikbaar voor inkoopfunctie. Medewerkers zijn vervangbaar, maar ambitie v.d. organisatie is groter dan huidige fte-inzet.
<i>Kwaliteit</i>	De medewerkers beschikken over de basiskennis, maar specifieke kennis moet worden uitgebouwd of worden ingehuurd.

## 1.5 Milieu

<b>Programmaonderdeel</b>	<b>Milieu en VTH</b>
<i>Wettelijke taken (naar behoren uitvoeren en realisatie doelen anno 1-6-2014)</i>	De wettelijke taken worden grotendeels naar behoren uitgevoerd. Beleidsdoelen worden in ietwat mindere mate nagestreefd en behaald.
<i>Ontwikkelingen binnen programmaonderdeel</i>	<p>De in werking zijnde OmgevingsDienst Groningen (ODG). Gemeente Haren heeft hier de basistaken op het gebied van milieu ondergebracht. Op termijn zou hier nog een splitsing in kunnen worden aangebracht. De milieutak in Veendam en de bouwtak in Groningen. De werkzaamheden m.b.t. milieuvergunningen zijn overgeheveld naar de ODG en de toezicht en handhaving blijft in eerste instantie ondergebracht in de gemeentelijke organisatie.</p> <p>Vanwege de kwaliteitseisen die voortvloeien uit de nieuwe Wet VTH is een uitbreiding met 13 fte nodig om te kunnen voldoen aan de nieuwe wettelijke kwaliteitseisen per 1 januari 2015.</p>
<i>Kosten/ financiële risico's</i>	De financiële middelen zijn toereikend om de huidige taken uit te voeren en de doelen te bereiken. De invulling van de nieuwe kwaliteitseisen zou gevolgen kunnen hebben en zodoende risico's met zich mee kunnen dragen. Dit moet t.a.v. VTH in zijn totaliteit worden afgewogen. Momenteel 0,89 en 0,66 fte actief binnen het programmaonderdeel milieu.
<i>Klantgerichtheid</i>	Geen recente klantgerichtheidsonderzoeken uitgevoerd.
<i>Kwetsbaarheid</i>	Er bestaat weinig tot geen onderlinge vervangbaarheid voor de uitvoering van de werkzaamheden. Wanneer een medewerker uitvalt, blijven de werkzaamheden liggen. Hierin is de organisatie kwetsbaar. Er wordt veel gebruikt gemaakt van specialistische inhuur om de benodigde expertise te verkrijgen.
<i>Kwaliteit</i>	Vanuit de Wet VTH worden medewerkers geacht minimaal over een HBO werk- en denkniveau te beschikken. Momenteel worden de medewerkers hierin geschoold om zodoende aan de eisen te voldoen.

## 1.6 Onderwijs

<b>Programmaonderdeel</b>	<b>Onderwijs</b>
<i>Wettelijke taken (naar behoren uitvoeren en realisatie doelen anno 1-6-2014)</i>	De wettelijke taken 'vroegtijdig schoolverlaten', 'leerlingenvervoer' en 'onderwijshuisvesting' worden uitgevoerd en de beleidsdoelen worden behaald.
<i>Ontwikkelingen binnen programmaonderdeel</i>	Nieuw stelsel m.b.t. Passend Onderwijs wordt ingevoerd per augustus 2014. Het onderhoud van onderwijshuisvesting wordt in 2015 bij de schoolbesturen ondergebracht.
<i>Kosten/ financiële risico's</i>	Het Rijk kort de gemeente op uitkering uit het gemeentefonds m.b.t. onderwijshuisvesting. Deel van deze budgetten ingezet t.b.v. andere projecten. Was potentieel gevaar, maar nu meer evenredige verdeling op basis van objectieve maatstaven.
<i>Klantgerichtheid</i>	Geen geactualiseerde klanttevredenheidsonderzoeken.
<i>Kwetsbaarheid</i>	De werkzaamheden worden met name door één medewerker uitgevoerd. Algemene werkzaamheden zijn uitwisselbaar binnen de ambtelijke organisatie, maar meer specifieke taken zullen anders moeten worden ingevuld.
<i>Kwaliteit</i>	Hoog opleidingsniveau en kwaliteit is toereikend.

## 1.7 Openbare Orde en Veiligheid

<b>Programmaonderdeel</b>	<b>Openbare Orde en Veiligheid</b>
<i>Wettelijke taken (naar behoren uitvoeren en realisatie doelen anno 1-6-2014)</i>	De wettelijke taken worden naar behoren uitgevoerd. De beleidsdoelen worden deels behaald.
<i>Ontwikkelingen binnen programmaonderdeel</i>	-Gemeenten hebben een regierol voor wat betreft integrale veiligheid. -Mede vanwege de kerntakendiscussie bij de politie worden steeds meer taken bij de gemeente belegd.
<i>Kosten/ financiële risico's</i>	Het budget t.a.v. de wettelijke taken is toereikend. De financiële middelen ontbreken om de capaciteit te vergroten. Nu 0,89 fte beschikbaar; voor een goede uitvoering van nieuwe taken zou uitbreiding naar ca 1,5 fte gewenst zijn. Nieuwe taken die aan gemeenten in de nabije toekomst worden overgedragen vanuit het Rijk, kunnen alleen met voldoende meegekomen middelen vanuit het Rijk worden uitgevoerd.
<i>Klantgerichtheid</i>	De Harense burger geeft het rapportcijfer 7,8 voor de leefbaarheid in de buurt. Dit is hoger dan het landelijk en het provinciaal gemiddelde van 7,4 (Veiligheidsmonitor 2013).
<i>Kwetsbaarheid</i>	De organisatie is kwetsbaar i.v.m. één Adviseur Integrale Veiligheid zonder achtervang. Geen onderlinge vervangbaarheid, alleen op basaal niveau. In noodgevallen valt men terug op uitvoering door buurgemeenten. Alleen bij acute situaties is dit mogelijk. Door krappe bezetting worden wettelijke taken uitgevoerd, maar de verdiepingsslagen t.a.v. beleid blijven achter.
<i>Kwaliteit</i>	Kwaliteit is toereikend d.m.v. ruime werkervaring en opleidingsniveau. Regionale samenwerking op het gebied van kwaliteitseisen draagt bij aan de kwaliteit.

## 1.8 Ruimtelijke Ontwikkeling

<b>Programmaonderdeel</b>	<b>Ruimtelijke ontwikkeling</b>	<b>Ruimtelijke Ontwikkeling/ VTH</b>
<i>Wettelijke taken (naar behoren uitvoeren en realisatie doelen anno 1-6-2014)</i>	Wettelijke taken worden nog steeds naar behoren uitgevoerd. Tijdelijke verschuiving van woningbouw naar transformatie en volkshuisvesting. Verplichte structuurvisie wegens capaciteitsgebrek nog steeds niet ontwikkeld. Zie VTH aparte kolom.	Vergunningverlening tijdig en correct uitgevoerd binnen de wettelijk gestelde regels.  Toezicht en handhaving wordt niet optimaal uitgevoerd wegens capaciteitsgebrek.
<i>Ontwikkelingen binnen programmaonderdeel</i>	Accentverschuivingen de komende jaren maar vooralsnog geen ingrijpende veranderingen. Extra aandacht voor volkshuisvestelijke taken en Omgevingswet, wellicht aantrekken woningbouw. Nieuwe wetgeving en ontwikkelingen binnen RGA (contingentering) nog onzeker.	Sinds 1 november 2013 is de ODG begonnen. -Implementatie Omgevingswet (40 wetten, 150 Amvb's en honderden regelingen zijn opgegaan in 1 wet.) -Private kwaliteitsborging gecertificeerde Bouwbesluittoets en Bouwtoezicht -Hogere normen m.b.t. landelijk gestelde kwaliteitseisen die voortvloeien uit Wet VTH die per 1 januari 2015 van kracht zal zijn.
<i>Kosten/financiële risico's</i>	Incidentele inhuur zal worden voortgezet. Tekort aan middelen om integrale visie te ontwikkelen buiten dagelijkse werkzaamheden. Een indicatieve inschatting is dat 0,5 fte extra nodig is om alle (nieuwe) taken goed uit te kunnen voeren (zie kwetsbaarheid).	Structureel budget zal geborgd moeten worden. Structurele extra inzet van 13 fte benodigd. (zie kwaliteit).
<i>Klantgerichtheid</i>	Geen klantgerichtheids-/klanttevredenheidsonderzoeken bekend. T.a.v. Volkshuisvesting: burgers zullen vaker beroep doen op gemeente om te bemiddelen tussen huurder en verhuurder (corporatie).	Geen aanvullende klanttevredenheidsonderzoeken verricht t.o.v. 2012.
<i>Kwetsbaarheid</i>	Werkdruk en kwetsbaarheid blijft bestaan. Generalistische werkzaamheden vervangbaar, projectinhoudelijke/specifieke minder. Om nieuwe rol richting corporaties goed te kunnen uitvoeren max. 0,5 fte of externe inhuur nodig.	Weinig expertise en achtervang binnen de ambtelijke organisatie. Wel structurele kennisverbanden met andere organisaties opgezet.

<p><i>Kwaliteit</i></p>	<p>Medewerkers voldoende berekend op huidige taken. Geen optimale kwaliteit als gevolg van ad hoc-karakter werkzaamheden.</p> <p>Vaak geen tijd of capaciteit voor beleidsontwikkeling t.b.v. nieuwe onderwerpen en actualisatie.</p> <p>Volkshuisvestelijke expertise m.b.t. nieuwe wetgeving corporaties en rol gemeente schiet (nog) tekort.</p>	<p>Opleidingsniveau moet worden opgeschroefd en per deskundigheidsgebied meer specialistische kennis benodigd teneinde aan de wettelijke kwaliteitseisen te kunnen voldoen op 1 januari 2015.</p>
-------------------------	---	---

## 1.9 Sport en Recreatie

<b>Programmaonderdeel</b>	<b>Sport en Recreatie</b>
<i>Wettelijke taken (naar behoren uitvoeren en realisatie doelen anno 1-6-2014)</i>	Op het terrein van 'Sport' heeft de gemeente een eigen autonoom beleid. Vanuit Recreatiezijde zijn er geen wettelijke taken uit te voeren. Geen actieve rol meer op gebied van recreatie, o.a. uit prioriteitsoverwegingen.
<i>Ontwikkelingen binnen programmaonderdeel</i>	Deelname aan rijksregelingen van beleidsthema's sport. Enerzijds kans d.m.v. extra financiële middelen meer bereiken, anderzijds bedreiging door minder eigen middelen beschikbaar. Mede door ontbreken van budget, capaciteit, beëindiging van het Toeristisch Platform en het ontbreken van wettelijke taken op recreatie is inzet op gebied van recreatie afgelopen jaren verminderd. Een aantal toeristische zaken worden opgepakt door ondernemers en lokale ondernemersvereniging. Er is wel sprake van een toenemende regionalisering van het beleidsterrein. Haren neemt daar niet actief aan deel.
<i>Kosten/ financiële risico's</i>	De doorgevoerde bezuinigingen in de afgelopen jaren hebben er voor gezorgd dat het percentage van ontwikkelingsruimte aanmerkelijk lager is geworden. Buiten de incidentele subsidieregeling voor sportactiviteiten worden er geen subsidies meer toegekend binnen de sport. Ambities op het gebied van recreatie zullen extra kosten met zich meebrengen.
<i>Klantgerichtheid</i>	Geen onderzoeken bekend m.b.t. klantgerichtheid. Regelmatig verzoeken om financiële bijdrage van burgerinitiatieven die wegens het ontbreken van budget nauwelijks gehonoreerd kunnen worden.
<i>Kwetsbaarheid</i>	De ambtenaar sportzaken voert taken volledig zelfstandig uit en er bestaat geen onderlinge vervangbaarheid. De kwetsbaarheid van beleidsuitoefening komt hier naar voren Er bestaat een incidentele beleidsinzet m.b.t. recreatie. Geen achtervang.
<i>Kwaliteit</i>	De medewerkers beschikken over de benodigde kennis en ervaring.



## 1.10 Wegen, Water, Groen en Verkeer

<b>Programmaonderdeel</b>	<b>Wegen, Water, Groen en Verkeer</b>
<i>Wettelijke taken (naar behoren uitvoeren en realisatie doelen anno 1-6-2014)</i>	De wettelijke taken worden naar behoren uitgevoerd en beleidsdoelen worden grotendeels behaald.
<i>Ontwikkelingen binnen programmaonderdeel</i>	Het technisch personeel moet hoger geschoold zijn. Binnen het onderdeel 'Groen' wordt er gewezen op de decentralisatie m.b.t. de Natuurwet.
<i>Kosten/ financiële risico's</i>	-Inkomsten m.b.t. beheer water en riolering volledig ten bate van deze zaken. -Voor budgetten wegenonderhoud en groen ligt dit anders en deze budgetten staan onder druk. 1 fte extra inzet is te overwegen teneinde structurele en incidentele inhuur te voorkomen.
<i>Klantgerichtheid</i>	Geen onderzoeken naar klantgerichtheid m.b.t. verkeer, water en riolering. T.a.v. groen in verleden tevreden, maar geen recente update. Nu vaker 'nee verkopen' op verzoeken i.v.m. ontoereikende budgetten.
<i>Kwetsbaarheid</i>	Werkdruk en kwetsbaarheid zal blijven. Beschikbare capaciteit m.b.t. taken water en riolering van 4 fte onvoldoende. Nu 0,5 fte structureel ingehuurd. Daarnaast aanzienlijke inhuur adviesbureaus specialistische kennis. Onderlinge vervangbaarheid niet toereikend t.a.v. continuering beleid.
<i>Kwaliteit</i>	Onvoldoende kennis van automatisering, te weinig tekenaars en niet voldoende kennis gegevensbeheer. Algemene kennis verder voldoende, maar het ontbreekt aan specialisme.

## 1.11 Welzijn en Zorg (sociaal domein)

Programmaonderdeel	Welzijn en Zorg (sociaal domein)
<i>Wettelijke taken (naar behoren uitvoeren en realisatie doelen anno 1-6-2014)</i>	<p>Wmo: Alle wettelijke taken worden naar behoren uitgevoerd.</p> <p>Jeugd: Wettelijke taken worden uitgevoerd. Beleidsdoelen worden grotendeels behaald.</p>
<i>Ontwikkelingen binnen programmaonderdeel</i>	<p>Wmo:</p> <p>-Decentralisatie Wmo 2015 Gemeente per 1-1-2015 geheel verantwoordelijk voor de ondersteuning, begeleiding en verzorging van mensen die thuis wonen. Deze zorgonderdelen worden overgeheveld van de AWBZ naar de Wet maatschappelijke ondersteuning. Gemeenten krijgen beleidsvrijheid op lokaal niveau. Dit vraagt wel meer kennis, creativiteit, innovatie, flexibiliteit. Cultuuromslag bij inwoners: verminderen claimgericht gedrag. Cultuuromslag bij aanbieders: maatwerk en samenwerking. Meer incidentele investeringen om zaken te veranderen en collectieve voorzieningen te organiseren.</p> <p>-Decentralisatie jeugdzorg en de afstemming met passend onderwijs en AWBZ en werk&amp;inkomen is de belangrijkste ontwikkeling komende jaren. De gemeente krijgt zeggenschap over de gehele jeugdzorg, inclusief de jeugd GGZ en een deel van de justitiële jeugdzorg. Door de veelheid aan taken en het specialisme knelt de aanwezige capaciteit en de kennis. Bij uitgebreide capaciteit kunnen de nieuwe taken door extra tijd fundamenteeler worden vormgegeven. Afstemming tussen de verschillende medewerkers is nodig (jeugdzorg, Wmo/AWBZ, leerplicht, leerlingenvervoer en onderwijshuisvesting). Decentralisatie jeugdzorg is ook een kans om lokaal de keten van zorg rond jeugd beter te regelen. 20.000 inwoners is een mooie schaal om lokaal praktisch dingen te regelen in goede afstemming met inwoners en partners in het veld. Bedreiging zit in de beschikbare kennis en formatie, de hoeveelheid verantwoordelijkheid, de grenzen aan de gemeentelijke beleidsvrijheid en de grens van wat je lokaal kunt en regionaal moet regelen (inkoop, contractering).</p> <p>Wmo en Jeugd: Een taakuitbreiding betekent ook een uitbreiding in de ambtelijke capaciteit of betekent een keuze maken om iets anders niet (meer) te doen.</p>
<i>Kosten/ financiële risico's</i>	<p>Wmo: Voor het huidige welzijnswerk zijn de middelen voldoende. Er moet wel geïnvesteerd worden in welzijn nieuwe stijl en bedrijfsvoering. Wat betreft de individuele voorzieningen was er sprake van een tekort.</p> <p>De bovenstaande ontwikkeling (decentralisatie) zal met name</p>

	<p>vanuit financieel perspectief een potentieel probleem vormen. Het continuïteitsarrangement (directe zorg) voor 235 cliënten is vastgesteld op € 1.794.525 voor Haren. Het benodigde budget wordt geraamd op € 2.039.456 (huidig zorggebruik). De zorgaanbieders moeten daarom een negatief verschil van € 244.931 zien weg te werken.</p> <p>Momenteel uitgebreid naar 1 fte vanuit 0,66 fte. Dit wordt structureel wanneer de nieuwe taken zijn ingebed. Daarnaast wordt er 0,5 fte ingezet voor administratieve en juridische ondersteuning.</p> <p>Jeugd: Op dit moment worden de kosten m.b.t. jeugd afgedekt. Als er meer formatie zou zijn kunnen er meer taken buiten de bestaande kaders worden opgepakt.</p> <p>Op het budget dat hiervoor ter beschikking wordt gesteld wordt een korting toegepast. Het budget voor de uitvoering jeugdzorg is vastgesteld op € 3.404.129 voor Haren. Nog niet duidelijk wat de exacte financiële consequenties van de D-jeugd zullen zijn vanwege de regionale samenwerkingsverbanden. Regelingen hebben een open einde (verstrekingsplicht) en de verwachting is dat de vraag het budget zal overstijgen.</p> <p>Momenteel wordt er 1 fte ingezet t.b.v. nieuwe jeugdtaken. 0,5 fte wordt ingezet t.b.v. de reguliere taken. Deze 1,5 fte zal moeten worden gecontinueerd wanneer de nieuwe jeugdtaken volledig zijn ingebed.</p> <p>De verwachting is dat ook de werkzaamheden vanuit de ondersteunende afdelingen zullen toenemen als gevolg van de decentralisaties. Meer budget betekent waarschijnlijk ook een grotere control- en beheersfunctie t.a.v. de financiën. Meer beslismomenten wat betreft zorgverlening, betekent waarschijnlijk ook een toename in de juridische procedures.</p>
<i>Klantgerichtheid</i>	<p>Wmo: Cliënttevredenheid is goed (gemeten in 2012), daarna geen meting meer verricht.</p> <p>Jeugd: Geen tevredenheidsonderzoeken bekend.</p>
<i>Kwetsbaarheid</i>	<p>Wmo: De inkoop van specialistische kennis voorkomt dat er onvervangbaarheid ontstaat. De formatie is afgestemd op de uit te voeren werkzaamheden.</p> <p>Jeugd: Beleidsmedewerker vervult de taken alleen, er bestaat weinig onderlinge vervangbaarheid. Algemene taken kunnen worden overgenomen door directe collega's, maar specialistische kennis moet worden ingehuurd. Regionale samenwerking binnen de jeugdzorg is noodzakelijk om taken te kunnen uitvoeren.</p>
<i>Kwaliteit</i>	<p>Wmo: Kennisniveau is goed door opleidingsniveau, bijscholing en ervaring. Kennis van gemeentelijke situatie is essentieel.</p> <p>Jeugd: Opleidingsniveau van medewerker is goed. Daarnaast wordt kennis vanuit andere organisaties ingebracht om expertise te vergroten.</p>

## 1.12 Werk en Inkomen

<b>Programmaonderdeel</b>	<b>Werk en Inkomen</b>
<i>Wettelijke taken (naar behoren uitvoeren en realisatie doelen anno 1-6-2014)</i>	Alle wettelijke taken worden naar behoren uitgevoerd.
<i>Ontwikkelingen binnen programmaonderdeel</i>	<p>Decentralisatie: Wet Werken naar Vermogen, één wet voor alle inkomensondersteuningsvoorzieningen en arbeidsvoorzieningen.</p> <p>Participatiewet Risico's die gepaard gaan met deze decentralisatie komen vanuit het financiële aspect. Aantal bijstandsgerechtigden stijgt. Er wordt door de nieuwe Participatiewet een tweetal doorstroommogelijkheden van bijstandsgerechtigden afgesneden. Zo verdwijnt per 1-1-2015 de WSW voor nieuwe instromers en de Wajong verdwijnt grotendeels. Voor de gemeente betekent dit meer inwoners in de WWB en dus meer kosten.</p> <p>Wel mogelijkheden om deze mensen te begeleiden naar regulier werk. Hiervoor heeft de gemeente instrumenten in handen om werk te stimuleren. Hierbij moet het netto rendement in ogenschouw worden genomen. Participatiewet vraagt grote samenwerkingsverbanden, waardoor bureaucratie wordt gecreëerd. De meest optimale organisatie van de WWB is die van korte lijnen en snelle actie.</p> <p>Meer kennis, meer creativiteit, meer innovatie, meer flexibiliteit. Cultuuromslag bij inwoners: verminderen claimgericht gedrag. Meer incidentele investeringen om zaken te veranderen en collectieve voorzieningen te organiseren.</p>
<i>Kosten/ financiële risico's</i>	<p>Bijstand en aanverwante wetgeving: In 2011 zijn de beschikbare budgetten overschreden voor bijstand, WSW en schuldhulpverlening. Voor de invoering van de Participatiewet wordt een beschikbaar bedrag verwacht van € 2.379.242.</p> <p>Wellicht meer investeren in fte voor de ambtelijke organisatie om zo aantal bijstandsgerechtigden terug te dringen. De facto kan dit een positief resultaat opleveren. Uitvoeringskosten versus programmakosten afwegen.</p>
<i>Klantgerichtheid</i>	<p>Vanuit het maatschappelijk middenveld worden positieve ervaringen gemeld van en met cliënten van de afdeling WIZ. Aantal bezwaarschriften neemt toe vanwege stringenter beleid. Verder geen kwalitatieve gegevens beschikbaar.</p>
<i>Kwetsbaarheid</i>	<p>De formatie, afgestemd op de uit te voeren werkzaamheden, is voldoende. ICT is goed, werkprocessen op orde, geen achterstanden. Vanuit de decentralisatie vloeien extra taken richting de gemeente, waardoor dit logischerwijs ook gevolgen heeft voor het aantal fte.</p>
<i>Kwaliteit</i>	<p>Kennisniveau is goed door opleidingsniveau, ervaring en regelmatige bijscholing. Specialistische kennis wordt ingekocht.</p>

## 2. Conclusies per programma-onderdeel

In dit hoofdstuk wordt de informatie uit elke afzonderlijke matrix omgezet in een conclusie. Hierbij wordt bekeken in hoeverre de ontwikkelingen ten aanzien van de kosten, klantgerichtheid, kwetsbaarheid en kwaliteit van de organisatie, beleid en uitvoering invloed zijn voor de toekomst. De conclusies die voortvloeiden uit de SWOT-analyses van 2012 worden hier tevens kort beschreven, waardoor de ontwikkeling ook in een meerjarenperspectief wordt geplaatst. Zodoende kunnen er tendensen binnen de taakuitvoering worden waargenomen.

De beoordelingen van de ontwikkelingen qua wettelijke taakuitvoering en het behalen van de beleidsdoelen worden geduid met een kleur:

**Groen:** de wettelijke taken worden naar behoren uitgevoerd en ook de beleidsdoelen worden grotendeels behaald. Er worden geen problematische ontwikkelingen verwacht de komende raadsperiode.

**Oranje:** De wettelijke taken worden naar behoren uitgevoerd, maar de ondergrens is bereikt. De beleidsdoelen worden in mindere mate behaald en er moeten structureel keuzes worden gemaakt in de taakuitvoering.

**Rood:** De wettelijke taakuitvoering is in gevaar en de beleidsdoelen worden minimaal behaald. Er is sprake van een directe noodzaak tot reorganisatie van de bedrijfsprocessen met betrekking tot één of meerdere onderdelen bezien vanuit de kosten, klantgerichtheid, kwetsbaarheid of kwaliteit.

<b>Matrix Burgerrelaties</b>	
<b>Conclusie 2012</b>	De ambtelijke organisatie is redelijk kwetsbaar door veel éénpitters qua taakuitvoering en het doorvoeren van ICT-ontwikkelingen vergt onevenredig veel aandacht.
<b>Conclusie 2014</b>	De druk per medewerker is hoog en het doorvoeren van automatiseringsontwikkelingen kost verhoudingsgewijs veel aandacht, energie en capaciteit. Het uitvoeringsniveau van de wettelijke taken verschilt van goed tot onvoldoende.
<b>Beoordeling</b>	

<b>Matrix College en Middelen (overkoepelend programmaonderdeel)</b>	
<b>Belastingen</b>	
<b>Conclusie 2012</b>	Weinig beroep op extra kennis, capaciteit en financiën de aankomende jaren.

<b>Conclusie 2014</b>	Weinig beroep op extra kennis, capaciteit en financiën de aankomende jaren. Wettelijke taken worden goed uitgevoerd, alleen de formatie is ietwat kwetsbaar.
<b>Beoordeling</b>	

<b>Bestuur en recht</b>	
<b>Conclusie 2012</b>	Ernstig knelpunt, steeds meer specialistische kennis nodig. Samenwerken kan hoge case load en te kort aan specialisme ondervangen.
<b>Conclusie 2014</b>	Ondank inzet fulltime jurist blijft het juridische onderdeel kwetsbaar. Toenemende gemeentelijke taken betekent ook een stijging van juridische cases waarbij specialisme wordt verlangd.
<b>Beoordeling</b>	

<b>Communicatie</b>	
<b>Conclusie 2012</b>	De manier van communicatie verandert sterk, van regisseur communicatie naar regisseur conversatie. Meer behoefte aan kennis en ervaring op tactisch en strategisch niveau.
<b>Conclusie 2014</b>	De communicatieprocessen van gemeenten veranderen sterk. De capaciteit is beperkt en blijft een aandachtspunt. Gezien de ontwikkelingen kunnen de huidige werkzaamheden naar behoren worden uitgevoerd waarbij het ambitieniveau van het college wel bepalend is.
<b>Beoordeling</b>	

<b>Financiën</b>	
<b>Conclusie 2012</b>	Ernstig probleem t.a.v. de algemene gemeentefinanciën. Daarnaast is er sprake van kwetsbaarheid met betrekking tot de financiële functie qua capaciteit.
<b>Conclusie 2014</b>	Gemeentelijke situatie nijpend qua financiën. Qua afdelingsniveau met name risico t.a.v. specifieke expertise. Wettelijke taken worden naar behoren uitgevoerd, maar de beleidsdoelen worden onvoldoende gerealiseerd.
<b>Beoordeling</b>	

<b>Personeel en Organisatie</b>	
<b>Conclusie 2012</b>	Niet gespecificeerd m.b.t. eigen afdeling.
<b>Conclusie 2014</b>	Voor de afdeling Personeel en Organisatie worden er de komende jaren geen problemen verwacht in de wettelijke taakuitvoering.
<b>Beoordeling</b>	

<b>Vastgoed</b>	
<b>Conclusie 2012</b>	Samenwerking zal qua gezamenlijke inkoop en aanbesteding mogelijkheden bieden. Dit geldt ook voor meerjaren-onderhoudsprogramma's.
<b>Conclusie 2014</b>	Geen directe grote problemen t.a.v. de wettelijke taakuitvoering, maar de ondergrens van deze taakuitvoering op wettelijk niveau is bereikt.
<b>Beoordeling</b>	

<b>Matrix Cultuur</b>	
<b>Conclusie 2012</b>	Harde noodzaak tot andere structuur bestaat niet. Korte lijnen en relaties werkveld wel noodzakelijk.
<b>Conclusie 2014</b>	Geen ontwikkelingen ten opzichte van 2012 die leiden tot grote druk op het programma Cultuur wat betreft de kosten, klantgerichtheid, kwetsbaarheid of kwaliteit.
<b>Beoordeling</b>	

<b>Matrix Economische Zaken</b>	
<b>Conclusie 2012</b>	Ontwikkelingen doen beroep op kennis, capaciteit, financiën en innovatie.
<b>Conclusie 2014</b>	Geen harde noodzaak tot andere inrichting processen of structuur. De huidige beleidsdoelen kunnen niet worden gehaald met de huidige bezetting. Er valt efficiencywinst te behalen d.m.v. grotere aanbestedingen.
<b>Beoordeling</b>	

<b>Matrix Onderwijs</b>	
<b>Conclusie 2012</b>	Enig tot aanzienlijk beroep op capaciteit, financiën en samenwerking.
<b>Conclusie 2014</b>	Er vindt een aantal ontwikkelingen plaats

	in de inrichting van de gemeentelijke onderwijsstructuur. Deze ontwikkelingen vergen een ietwat andere organisatie, zonder directe nadelige gevolgen voor de wettelijke taakuitoefening. Het onderdeel Onderwijs is redelijk gezond qua uitvoering wettelijke taken en het behalen van de beleidsdoelen. Wel moet hierbij worden opgemerkt dat de onderlinge vervangbaarheid minimaal is. Op de algemene thema's kan men elkaar onderling vervangen, maar bij meer specialistische taken kan dit niet.
<b>Beoordeling</b>	

<b>Matrix Openbare Orde en Veiligheid</b>	
<b>Conclusie 2012</b>	Er bestaan veel vormen van nuttige en noodzakelijke samenwerking om als ambtelijke organisatie de lokale veiligheid te kunnen waarborgen.
<b>Conclusie 2014</b>	Intensieve samenwerkingsvormen met gemeenten in de regio om de wettelijke taken uit te voeren. Wettelijke taken worden naar behoren uitgevoerd en veiligheid kan worden geborgd, maar capaciteit blijft achter t.a.v. de beleidsdoelen. De fundamentele ondergrond qua veiligheidsbeleid kan onvoldoende worden ontwikkeld.
<b>Beoordeling</b>	

<b>Matrix Milieu</b>	
<b>Conclusie 2012</b>	Er is een noodzaak om stappen te nemen t.a.v. reguliere WABO-activiteiten. Samenwerking is een variant waarmee de huidige knelpunten kunnen worden opgelost.
<b>Conclusie 2014</b>	Binnen het programmaonderdeel milieu wordt momenteel gewerkt met een krappe personele bezetting met weinig onderlinge vervangbaarheid. De wettelijke taken worden grotendeels naar behoren uitgevoerd, maar de invoering Wet VTH heeft vergaande consequenties voor de inrichting van de bedrijfsprocessen. Om te kunnen voldoen aan de kwaliteitseisen moet er een andere inrichting plaatsvinden van de wettelijke taakuitvoering.
<b>Beoordeling</b>	



<b>Matrix Ruimtelijke Ontwikkeling</b>	
<b>Conclusie 2012</b>	Extra capaciteit is wenselijk, maar huidige wettelijke taken worden naar behoren uitgevoerd.
<b>Conclusie 2014</b>	Binnen het programmaonderdeel vindt een aantal inhoudelijke accentverschuivingen plaats die extra inzet vragen. Er worden echter geen onoverkomelijke problemen verwacht de komende jaren. Werkzaamheden worden momenteel ad hoc uitgevoerd zonder een integrale en fundamentele visie en/of actieplan. Dit kan negatieve effecten hebben op de ruimtelijke omgeving van de gemeente. De oorzaak hiervan ligt bij de beperkte capaciteit van de afdeling.
<b>Beoordeling</b>	

<b>Matrix Ruimtelijke Ontwikkeling / Vergunning, Toezicht en Handhaving</b>	
<b>Conclusie 2012</b>	Noodzaak om over te gaan tot samenwerking binnen de reguliere Wabo-activiteiten.
<b>Conclusie 2014</b>	De ontwikkelingen ten aanzien VTH-taken zijn van dusdanige aard dat de gemeentelijke organisatie genoodzaakt is om de bedrijfsprocessen op een andere manier te organiseren. Er zal 13 fte qua ambtelijke inzet benodigd zijn, waardoor dit programmaonderdeel structureel anders vormgegeven moet worden.
<b>Beoordeling</b>	

<b>Matrix Sport</b>	
<b>Conclusie 2012</b>	Ontwikkeling Rijksregeling doet beroep op financiën. Ambities en doelen Sport en Bewegen stroken niet met financiële mogelijkheden.
<b>Conclusie 2014</b>	Ontwikkeling Rijksregeling doet beroep op financiën. Ambities en doelen Sport en Bewegen zijn met financiële middelen niet volledig te realiseren. Doelstellingen Sport moeten met doelen binnen andere beleidsvelden worden verweven. De kwetsbaarheid van één medewerker blijft bestaan.
<b>Beoordeling</b>	

<b>Matrix Wegen, Water, Groen en Verkeer</b>	
<b>Conclusie 2012</b>	Kwetsbaarheid is zorgelijk en diversiteit en complexiteit van de taken neemt toe.
<b>Conclusie 2014</b>	Kwetsbaarheid qua capaciteit is zorgelijk en diversiteit en complexiteit van de taken neemt toe. Ondergrens van wettelijke taken wordt bereikt.
<b>Beoordeling</b>	

<b>Matrix Welzijn en Zorg/Sociaal domein</b>	
<b>Conclusie 2012</b>	Huidige taken binnen de Wmo en jeugdzorg worden op een gedegen wijze uitgevoerd d.m.v. intergemeentelijke samenwerking. Algemene kennis m.b.t. dagelijkse werkzaamheden aanwezig binnen organisatie, maar meer specialistische kennis minder afgedekt.
<b>Conclusie 2014</b>	De huidige wettelijke taken en beleidsdoelen worden goed uitgevoerd en behaald. Door de decentralisaties 'sociaal domein' wordt er echter een aanzienlijk beroep gedaan op de financiën, capaciteit en kennis. Zonder intergemeentelijke samenwerking kunnen de wettelijke taken niet naar behoren worden uitgevoerd.
<b>Beoordeling</b>	

<b>Matrix Werk en Inkomen</b>	
<b>Conclusie 2012</b>	Alle wettelijke taken worden naar behoren uitgevoerd. Samenwerkingsverbanden zijn gezien de aanstaande ontwikkelingen noodzakelijk.
<b>Conclusie 2014</b>	De uitvoering van de wettelijke taken wordt goed uitgevoerd. De invoering van de Participatiewet wordt er echter in toenemende mate een beroep gedaan op de ambtelijke capaciteit, kennis en financiën.
<b>Beoordeling</b>	

### 3. Kengetallen en cijfers

In dit hoofdstuk wordt een aantal kengetallen van de gemeente beschreven en weergegeven in tabellen en grafieken. Deze gaan o.a. in op de bevolkingsopbouw, loonsom en gemeentefinanciën. In de overkoepelende analyse in hoofdstuk 4 worden deze gegevens gespiegeld aan de uitvoeringskracht.

#### Bevolkingsopbouw

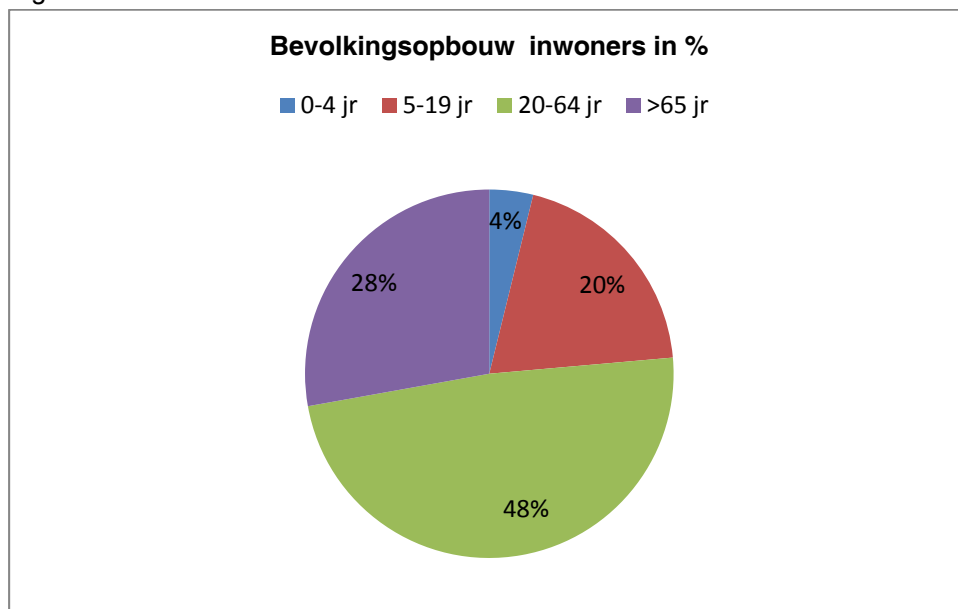
In de onderstaande figuur 3.1 wordt de totale bevolkingsopbouw onderverdeeld in vier categorieën.

Figuur 3.1

Leeftijd	Aantal inwoners
0-4 jaar	723
5-19 jaar	3.711
20-64 jaar	9.125
>65 jaar	5.225
<b>Totaal</b>	<b>18.784</b>

Figuur 3.2 geeft de zojuist beschreven leeftijdscategorieën weer, uitgedrukt in percentages. 48% van de bevolking van de gemeente Haren is tussen de 20 en 64 jaar oud. 28% van de totale bevolking is ouder dan 65 jaar en 20% is tussen de 5 en 19 jaar oud.

Figuur 3.2



Het afgelopen jaar (2013) is het aantal inwoners met 142 toegenomen tot 18.784 inwoners. Oorzaak is met name de ontwikkeling van de nieuwbouw in Haren Noord, daar zijn het afgelopen jaar veel mensen van buiten de gemeente gevestigd. In de jaren daarvoor was sprake van een daling, voornamelijk het gevolg van de vergrijzing en relatief weinig nieuwbouw.

Over de periode van 10 jaar is de bevolking van Haren qua aantal nauwelijks gewijzigd. Qua samenstelling is duidelijk wel sprake van een wijziging: was het aandeel ouderen (> 65 jaar) in 1998 nog 21,7%, in 2013 is dit gestegen tot 27,8%.

### Loonsom, opleidingsbudget en fte ten aanzien van medewerkers gemeente Haren

Figuur 3.3

Totale loonsom (exclusief inhuur)	€ 8.954.109
Totaal ingezette fte (exclusief inhuur)	159,38
Opleidingsbudget 2013 (in % van loonsom)	1,3 (+0,6 t.o.v. 2012)

De bovenstaande tabel geeft de totale loonsom van de gemeente Haren weer. Dit bedrag is exclusief de kosten voor de externe medewerkers. Momenteel wordt er 159,38 fte ingezet om de wettelijke taken uit te voeren en de beleidsdoelen te realiseren.

In 2012 was er een opleidingsbudget van 0,7% van de totale loonsom beschikbaar en in 2013 1,3%. Dit laatste percentage betekent een bedrag van € 116.403 dat is gereserveerd voor het opleiden van medewerkers.

### Gemeentefinanciën

Figuur 3.4 (bron: jaarstukken 2013)

Jaar ultimo	2010	2011	2012	2013
Netto schuldquote*	150%	196%	174%	166%
Schuldratio**	89%	91%	89%	90%

De kengetallen zijn berekend op basis van de volgende definities van de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG), (herzien in het VNG-rapport Kengetallen schulden Nederlandse gemeenten op 31 december 2010, verschenen op 26 juni 2012):

\*Netto schuld/exploitatie: Som van langlopende schuld (exclusief voorzieningen), kortlopende schuld, handelscrediteuren en overlopende passiva minus langlopende uitzettingen, banksaldi, liquide middelen, debiteurenvorderingen en overlopende activa (negatief teken is geen schuld) / totaal van de baten in het overzicht van baten en lasten.

\*\*Schuldratio: Som van langlopende schuld (exclusief voorzieningen), kortlopende schuld en overlopende passiva uitgedrukt als aandeel van het balanstotaal.

#### Stuurgetallen volgens VNG:

Netto schuldquote: 130%  
Schuldratio: 80%

#### Interpretatie VNG:

##### Schuldratio

De schuldratio zegt welk aandeel van het gemeentebezit is belast met schulden. Het bezit staat aan de linkerzijde van de balans. De financiering van het gemeentebezit staat aan de rechterzijde van de balans. De schuldratio wordt berekend door de som

van de langlopende schulden, de kortlopende schulden en overlopende passiva op de rechterzijde van de balans te delen door het balanstotaal en dit verhoudingsgetal uit te drukken in procenten.

In formulevorm ziet de schuldratio er als volgt uit:

$$\text{Schuldratio} = \frac{\text{onderhandse leningen} + \text{overige vasteschuld} + \text{kortlopende schulden} + \text{overlopende passiva}}{\text{Balans totaal}}$$

Een schuldratio van hoger dan 80 procent geeft aan dat de gemeente zijn bezit met zeer veel schulden heeft belast. Naast de schuldratio kan ook de solvabiliteitsratio voor een dergelijk oordeel gebruikt worden. De solvabiliteitsratio is het spiegelbeeld van de schuldratio. Bij een schuldratio van 80 procent bedraagt de solvabiliteitsratio 20 procent. De solvabiliteitsratio laat zien welk aandeel van het gemeentebezit is afbetaald.

#### **Netto schuldquote:**

De netto schuld wordt als volgt berekend: de som van de onderhandse leningen, overige vaste schuld, kortlopende schuld en overlopende passiva minus de langlopende uitzettingen, kortlopende (debiteuren)vorderingen en uitzettingen, liquide middelen en overlopende activa. Als de netto schuld wordt gedeeld door de totale inkomsten (voor bestemming reserves), is het resultaat de netto schuld als aandeel van de exploitatie (inkomsten). Dit kengetal wordt ook wel de netto schuldquote genoemd. De netto schuldquote geeft een indicatie van de druk van de rentelasten en de aflossingen op de exploitatie en de hoogte van de investeringen uit het nabije verleden.

In formulevorm ziet de netto schuldquote er als volgt uit:

$$\text{Netto schuld quote} \\ (\text{netto schuld als aandeel van de exploitatie}) = \frac{(\text{netto schuld})}{\text{Totale inkomsten} \\ (\text{voor bestemming reserves})}$$

#### **Nuance:**

Een kanttekening bij de bovengenoemde plafonds van 80 procent bij de schuldratio en 130 procent bij de netto schuldquote is volgens de VNG op zijn plaats. Men moet volgens hen niet blind varen op deze kengetallen.

Ten eerste kan een gemeente veel geld hebben uitgeleend aan culturele instellingen of gemeenschappelijke regelingen. De rentelasten en aflossingen van de schulden, die hier tegenover staan, drukken niet op de exploitatie. Men kan deze ook in mindering brengen op de netto schuld.

Ten tweede kan de gemeenten grote voorraden bouwgrond bezitten. Bij verkoop van de kavels komt er geld in het laatje. Daarmee worden de schulden afgelost en de betaalde rentelasten goedge maakt. De verkoop moet dan wel binnen redelijke termijn in het verschiet liggen.

Waar de VNG stuurgetallen ten aanzien van de schuldquote van 130% en voor de schuldratio 80% hanteert, heeft de gemeenteraad van Haren doelen gesteld die

uiterlijk in 2022 moeten zijn gerealiseerd. Als doel is gesteld dat de netto-schuld dan op maximaal 110% mag liggen en de schuldratio dient lager te zijn dan 80%.

### Stand van zaken bezuinigingen

In de periode van 2010 tot en met de beginperiode van 2014 is er € 3.000.000 bezuinigd. Hiermee is de bezuinigingstaakstelling uit een eerder stadium gerealiseerd. In 2014 wordt een positief resultaat verwacht van € 914.902, zoals wordt weergegeven in figuur 3.6. De opvolgende jaren wordt er echter zwaar weer verwacht. In 2015 wordt het begrotingstekort geraamd op € 1.143.272 en loopt op tot € 2.516.353 in 2018 (*bron: voorjaarsnota 2014*).

### Begrotingssaldi

Figuur 3.5 (*bron: voorjaarsnota 2014*)

Jaar	(Verwacht) Begrotingssaldo in euro's
2014	914.902 positief
2015	1.143.272 negatief
2016	2.117.708 negatief
2017	2.464.990 negatief
2018	2.516.353 negatief

### Algemene reserve

Figuur 3.6 (*bron: jaarstukken 2013 en voorjaarsnota 2014*)

Jaar	Bedrag (in euro's)
31-12-2012	657.000
31-12-2013	1.876.000
31-12-2014 (verwacht)	4.615.902

Bovenstaande figuur laat een positieve ontwikkeling zien ten aanzien van de algemene reservepositie. Eind 2014 wordt een resultaat verwacht van € 4.615.902 ten opzichte van € 1.876.000 eind 2013. Dit grote positieve verschil kan worden verklaard uit verwachte opbrengsten uit boekwinsten van het woningbouwgebied Haren-Noord.

## 4. Overkoepelende analyse

In de schema's van hoofdstuk 1 en 2 is de uitvoering van de wettelijke taken en de realisatie van de beleidsdoelen van de gemeentelijke organisatie Haren per programmaonderdeel uit de gemeentelijke begroting onder de loep genomen. De mate van uitvoering van wettelijke taken en de mate van realisatie van beleidsdoelen wordt gevat in het begrip 'uitvoeringskracht'.

De ontwikkelingen die zich afspelen binnen de verschillende programmaonderdelen zijn getoetst aan vier indicatoren, te weten: kosten, klantgerichtheid, kwetsbaarheid en kwaliteit. Deze toetsing is uitgevoerd door middel van het actualiseren van bestaande SWOT-analyses uit 2012, zoals beschreven in de inleiding.

Deze SWOT-actualisatie is uitgevoerd in samenspraak met de medewerkers van de gemeente Haren. Zij hebben aangegeven waar de komende jaren veranderingen plaatsvinden en in hoeverre dit doorwerkt op de inrichting van de bedrijfsprocessen. Bij wezenlijke veranderingen zijn deze onderwerpen tevens vanuit de literatuur beschreven, zodat er een zo compleet mogelijk beeld van de nieuwe situatie is geschetst.

Om de uitvoeringskracht van de ambtelijke organisatie helder en gericht in beeld te brengen is ervoor gekozen om elk programmaonderdeel afzonderlijk te beoordelen. Deze beoordeling geschiedt door middel van een conclusie met daarbij een kleurbeoordeling. De kleurbeoordelingen zijn weergegeven in onderstaande tabel.

Figuur 4.1 Kleurbeoordeling per programmaonderdeel

Programmaonderdeel	Kleur
1.1 Burgerrelaties	Oranje
1.2 College en Middelen	Groen
1.3 Cultuur	Groen
1.4 Economische Zaken	Groen
1.5 Milieu	Rood
1.6 Onderwijs	Groen
1.7 Openbare Orde en Veiligheid	Oranje
1.8 Ruimtelijke Ontwikkeling	Oranje
Ruimtelijke Ontwikkeling/ Vergunning, Toezicht en Handhaving	Rood
1.9 Sport en Recreatie	Groen
1.10 Wegen, Water, Groen en Verkeer	Oranje
1.11 Welzijn en Zorg	Rood
1.12 Werk en Inkomen	Oranje

Beoordeling	Definitie
Groen	De wettelijke taken worden naar behoren uitgevoerd en ook de beleidsdoelen worden grotendeels behaald. Er worden geen problematische ontwikkelingen verwacht de komende raadsperiode. Kwalificatie: 'gezond'.
Oranje	De wettelijke taken worden naar behoren uitgevoerd, maar de ondergrens is bereikt. De beleidsdoelen worden in mindere mate

	behaald en er moeten structureel keuzes worden gemaakt in de taakuitvoering. Kwalificatie: 'zorg'.
Rood	De wettelijke taakuitvoering is in direct gevaar en de beleidsdoelen worden minimaal behaald. Er is sprake van een directe noodzaak tot reorganisatie van de bedrijfsprocessen met betrekking tot één of meerdere onderdelen gezien vanuit de kosten, klantgerichtheid, kwetsbaarheid of kwaliteit. Kwalificatie: 'actie'.

Figuur 4.2 Legenda kleurbeoordeling

### **Uitvoeringskracht groene programmaonderdelen**

Zoals figuur 4.1 laat zien worden vier van de twaalf programmaonderdelen als gezond gekwalificeerd. Dit betekent dat de wettelijke taken naar behoren worden uitgevoerd en ook de opgestelde beleidsdoelen grotendeels worden behaald met de daarvoor beschikbare middelen, uitgedrukt in fte, budget, kwaliteit et cetera. Naast deze vier volledige programmaonderdelen zijn ook de twee subonderdelen 'Belastingen' en 'Personeel en Organisatie' die zijn ondergebracht in het programmaonderdeel 'College en Middelen' aan te merken als gezond.

Wat opvalt is dat hier een grote mate van autonomie bestaat binnen de onderdelen. Ten aanzien van 'Sport en Recreatie', 'Economische Zaken', 'Cultuur' en het subonderdeel 'Personeel en Organisatie' zijn er weinig tot geen werkzaamheden die voortvloeien uit wet- en regelgeving. De beleidsdoelen vloeien met name voort uit de formulering vanuit het collegeprogramma. De taakuitoefening is direct gerelateerd aan de ambitie van het gemeentebestuur.

Binnen het onderdeel 'Onderwijs' worden meer wettelijke eisen gesteld ten opzichte van de eerder genoemde onderdelen en in nog grotere mate in het subonderdeel Belastingen.

De uitvoeringskracht binnen de groene programmaonderdelen is samenvattend als toereikend te beschouwen. Zolang er geen bijzonderheden zijn, bestaat er weinig risico. Het risico bestaat in de mate van kwetsbaarheid. Zoals beschreven zijn de onderdelen op dit moment gezond onder de huidige omstandigheden. Zodra een vaste medewerker uitvalt om welke reden dan ook, bestaat er weinig onderlinge vervangbaarheid. De meest basale werkzaamheden vinden doorgang en worden (tijdelijk) opgevangen door directe collega's, maar specifieke taken en beleidsvorming komen tot stilstand.

### **Uitvoeringskracht oranje programmaonderdelen**

Zes van de twaalf programmaonderdelen worden gekwalificeerd als een onderdeel waarover zorg bestaat. De taakuitvoering binnen de onderdelen 'Burgerrelaties', 'Openbare Orde en Veiligheid', 'Ruimtelijke Ontwikkeling', 'Wegen, Water, Groen en Verkeer', 'Werk en Inkomen' en de subonderdelen 'Financiën' en 'Bestuur en Recht' bevat veel meer wettelijke taken, veel meer medebewinds-activiteiten dan autonome activiteiten.

Vanuit de kosten, klantgerichtheid, kwetsbaarheid en kwaliteit gezien worden de wettelijke taken op een minimaal niveau uitgevoerd en de beleidsdoelen in mindere mate behaald.

Het onderdeel 'Werk en Inkomen' heeft per 1 januari 2015 te maken met de uitvoering van de Participatiewet. Deze wet heeft zoals het nu lijkt minder vergaande gevolgen



ten opzichte van de andere twee nieuwe wetten in het sociaal domein. Organisatorisch zou dit intern moeten kunnen worden opvangen. Financieel gezien kunnen de gevolgen van deze invoering nadelig uitpakken voor de organisatie, maar hier is momenteel onvoldoende zicht op.

Binnen het subonderdeel 'Communicatie' worden in mindere mate direct wettelijke taken uitgeoefend. Hier vloeien de beleidsdoelen vooral voort uit de ambitie van het gemeentebestuur. Vanuit 'Communicatie' worden andere programmaonderdelen echter wel ondersteund bij de uitvoering van de wettelijke taken, waardoor er sprake is van afgeleide wettelijke taken, denk aan publicatieplicht ten aanzien van wet- en regelgeving.

De uitvoeringskracht van de oranje beoordeelde programmaonderdelen is nagenoeg ontoereikend. De burger in de gemeente Haren wordt nog niet direct geraakt door de minimale wettelijke taakuitvoering, maar langzamerhand verslechtert de situatie wel. Werkzaamheden worden vaak ad hoc uitgevoerd, zonder hierbij te werken vanuit een integrale visie of fundamenteel beleidsplan.

Oorzaken hiervan zijn vooral een gebrek aan capaciteit en specialistische kennis. Deze oorzaken hangen nauw met elkaar samen, omdat bij een gebrek aan capaciteit er geen ruimte bestaat voor ontwikkeling en verdieping. Ook de budgetten voor de taakuitvoer spelen hierbij een aanzienlijke rol en staan structureel onder druk.

Het in toenemende mate decentraliseren van landelijke overheidstaken naar gemeenten versterkt dit effect. Deze overgedragen taken zijn complexer en specialistischer van aard en vragen zodoende extra kennis en capaciteit binnen de ambtelijke organisatie.

### **Uitvoeringskracht rode programmaonderdelen**

In figuur 4.1 worden drie programmaonderdelen rood beoordeeld; 'Milieu' en 'Welzijn en Zorg', en daarbij de Vergunning-, Toezicht- en Handhavingstaken binnen het programmaonderdeel Ruimtelijke Ontwikkeling.

De huidige wettelijke taken binnen het onderdeel 'Milieu' worden momenteel op een minimaal niveau uitgevoerd en de beleidsdoelen worden in mindere mate behaald. De wettelijke taken binnen het onderdeel 'Welzijn en Zorg' worden goed uitgevoerd en de beleidsdoelen worden behaald. Vanuit dit oogpunt horen deze programmaonderdelen dan ook niet direct thuis in de rode kleurbeoordeling. Per 1 januari 2015 treden er binnen deze onderdelen echter nieuwe wetten in werking welke vergaande consequenties hebben voor de interne procesinrichting:

In de nieuwe wet wordt aan de Vergunning-, Toezicht- en Handhavingstaken (VTH) zwaardere kwaliteitseisen gesteld. Medewerkers moeten voldoen aan een hoger werken denkniveau, er moet een grotere achtervang bestaan om de kwetsbaarheid te verminderen, problematiek moet vanuit een breder geografisch gebied worden benaderd et cetera. Voor de gemeentelijke organisatie betekent dit concreet een structurele uitbreiding qua fte's en een investering in de scholing van medewerkers. Deze uitbreiding en investering betreft de Vergunning, Toezicht- en Handhavingstaken binnen de programmaonderdelen 'Ruimtelijke Ontwikkeling' en 'Milieu'. Deze taken overlappen deze vastgestelde programmaonderdelen, maar zijn organisatorisch geïntegreerd waarbij een scheiding plaatsvindt van de algemene taken qua Ruimtelijke Ontwikkeling.

Ook binnen het programmaonderdeel 'Welzijn en Zorg' worden stevige ombuigingen verricht. Net zoals bij de VTH-taken worden er per 1 januari 2015 nieuwe wetten van

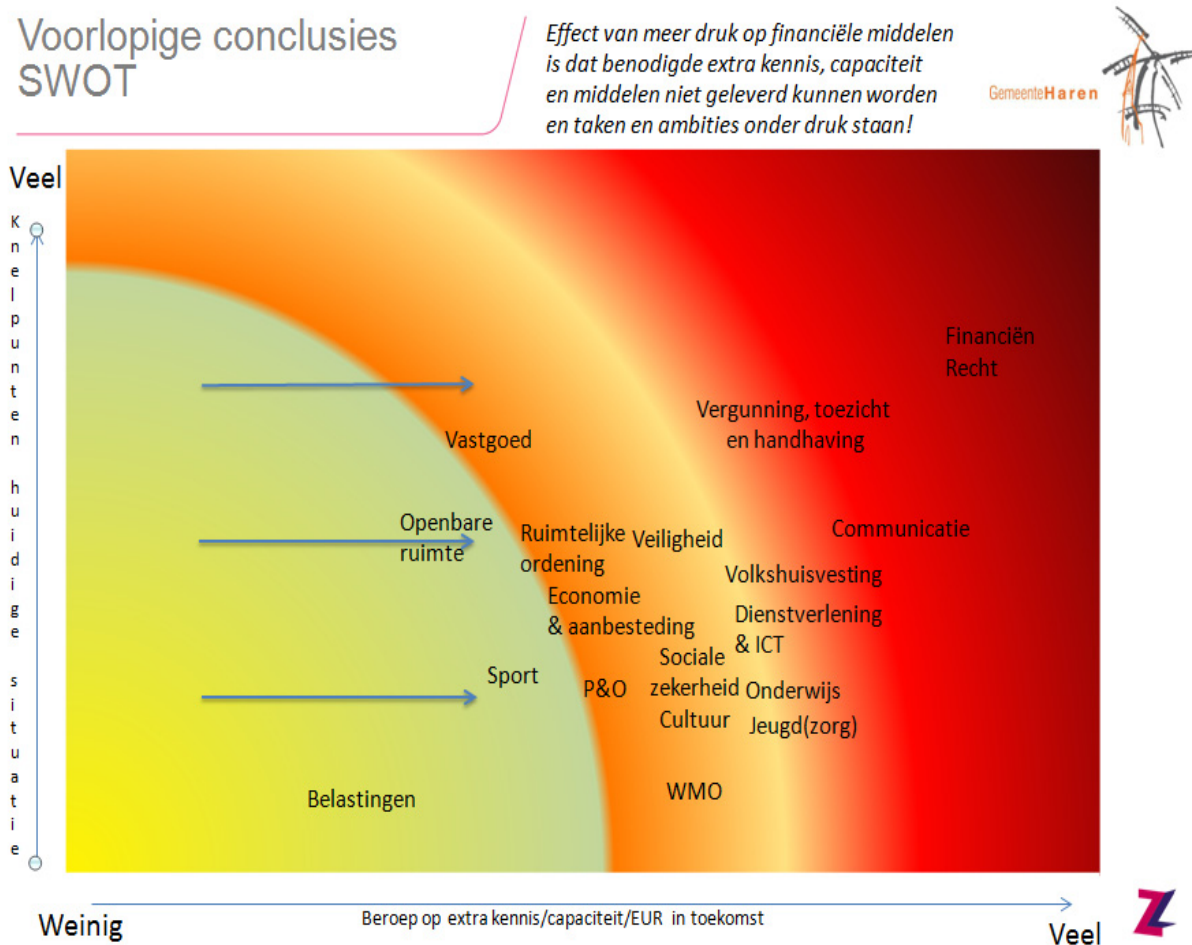
kracht die voor de gemeente en bevolking grote impact hebben. De veelbesproken decentralisaties in het 'sociaal domein' doen een beroep op de financiën, capaciteit en kennis binnen de organisatie. Structureel zullen er meer fte's moeten worden ingezet om de wettelijke taken naar behoren te kunnen uitvoeren. De invoering van de hiervoor beschreven wetten zullen ook doorwerken binnen andere programmaonderdelen. Zo worden de budgetten voor de gemeentelijke organisatie min of meer verdubbeld. De control-functie van de geldstromen zou bijvoorbeeld evenredig mee moeten vergroten.

Met de huidige middelen en organisatorische inrichting van de bedrijfsprocessen, met het oog op de huidige ontwikkelingen, komt de wettelijke taakuitvoering en het realiseren van de beleidsdoelen in direct gevaar. Daarom is de kwalificatie 'actie' hier van toepassing.

### Tendens ten opzichte van 2012

In de voorgaande SWOT-analyse in 2012 is een grafiek opgesteld door onderzoeksbureau Het Zuiderlicht waarin alle beleidsvelden zoals deze zijn geformuleerd door de VNG zijn weergegeven. Deze beleidsvelden werden eveneens gepositioneerd in een kleurvak. Er werd aangegeven binnen welk beleidsveld in toenemende mate een beroep zal worden gedaan op kennis, capaciteit en middelen.

Figuur 4.3 Grafiek SWOT-analyse 2012 (Bron: Het Zuiderlicht)



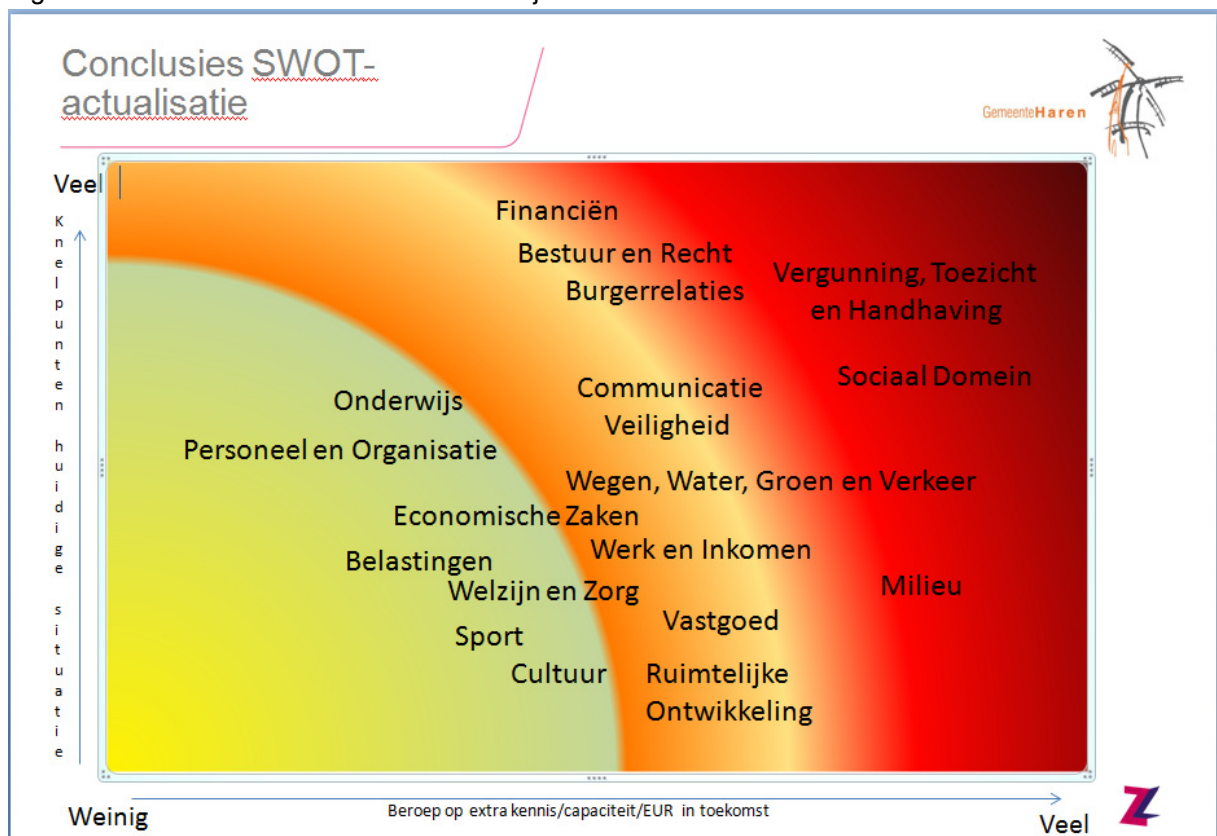
De beleidsvelden zoals deze toentertijd zijn opgesteld, zijn binnen de huidige analyse omgezet in programmaonderdelen. Hierdoor loopt deze analyse meer synchroon met de financiële cyclus, zoals hiervoor is beschreven.

Wanneer we de positie van de programmaonderdelen vergelijken met de positie van de vroegere beleidsvelden in de grafiek van Het Zuiderlicht, zien we hier een verschuiving in negatief opzicht. Nog meer dan in 2012 wordt er in toenemende mate een beroep gedaan op extra capaciteit, kennis en middelen. De knelpunten binnen de programmaonderdelen nemen toe en daarom zijn 'Vergunningen, Toezicht en Handhaving', 'Sociaal Domein' en 'Milieu' momenteel in de rode zone geplaatst. Binnen deze onderdelen moet direct actie worden ondernomen om de wettelijke taken naar behoren uit te kunnen blijven voeren. De bedrijfsprocessen moeten anders worden ingericht en we zien een gebrek aan capaciteit, een tekort aan fte. De onderdelen 'Financiën', 'Bestuur en Recht' en 'Burgerrelaties' zijn nu bovenin de grafiek geplaatst en aangemerkt als zorgpunt in de oranje zone, direct grenzend aan de rode zone.

Naar aanleiding van de conclusies zoals deze zijn geformuleerd in de SWOT-analyse van 2012 zijn maatregelen genomen om de uitvoeringskracht van de gemeente Haren ten aanzien van deze onderdelen te verbeteren. Zo is de positie van de gemeente op het juridische gedeelte verbeterd. Stond dit in 2012 nog zwaar in het 'rood', nu is de situatie verlicht naar 'oranje' door het aannemen van een juridisch medewerker. Ondanks de investering blijft het juridische onderdeel een zwakke plek in de organisatie en met een toenemende hoeveelheid aan gemeentelijke taken worden er meer juridische procedures voorzien. De complexiteit van de vraagstukken zal toenemen, waardoor er meer behoefte is aan specifieke kennis en expertise. De programmaonderdelen 'Communicatie', 'Veiligheid', 'Wegen, Water, Groen en Verkeer', 'Werk en Inkomen', 'Vastgoed' en 'Ruimtelijke Ontwikkeling' zijn eveneens in de oranje zone gepositioneerd.

Wanneer we de hiervoor beschreven ontwikkelingen projecteren in eenzelfde grafiek als in 2012, ziet de huidige situatie er als volgt uit:

Figuur 4.4 Grafiek SWOT-actualisatie juni 2014



## Kengetallen in verhouding tot uitvoeringskracht

In hoofdstuk 3 worden feiten en cijfers opgesomd die van invloed kunnen zijn op de uitvoeringskracht van de gemeentelijke organisatie. In deze paragraaf worden deze gegevens nader geanalyseerd met het oog op uitvoeringskracht.

In figuur 3.1 is de bevolkingsopbouw van de gemeente Haren weergegeven. Wat opvalt is dat bijna de helft (48%) van de bevolking tussen de 20 en 65 jaar oud is. In deze categorie heeft het overgrote deel van de mensen een leeftijd van minimaal 40 jaar bereikt. 28% van de totale bevolking is de leeftijd van 65 gepasseerd. Zoals gesteld in het vorige hoofdstuk is het aandeel ouderen (>65 jaar) in een tijdbestek van 15 jaar gestegen. Was het aandeel in 1998 nog 21,7%, in 2013 komt dit aandeel op 27,8%. Er is sprake van een vergrijzende bevolking wat van invloed zou kunnen zijn op de uitvoeringskracht van de gemeente. Zo kan de vergrijzing samen vallen met een toenemende vraag naar middelen uit de Wmo (Binnenlands Bestuur, Jos Moerkamp 22-5-2014).

De totale loonsom die jaarlijks wordt uitgekeerd met betrekking tot de inzet van het huidige aantal fte (159,38) bedraagt € 8.954.109. Zoals uit de opgestelde matrixen naar voren komt wordt er binnen meerdere programmaonderdelen aangegeven dat de capaciteit ontoereikend is om de huidige wettelijke taken naar behoren uit te voeren met daarbij de realisatie van de beleidsdoelen. In totaal wordt een extra inzet gevraagd van ongeveer 20 fte. Dit is inclusief 13 fte in verband met de vernieuwde kwaliteitseisen vanuit de Wet VTH.

Wat ook naar voren komt uit de matrixen is het gebrek aan specialistische kennis binnen de programmaonderdelen. De dagelijkse werkzaamheden worden vaak naar behoren uitgeoefend, maar de meer diepgaande kennis en vaardigheden ontbreken. Het opleidingsbudget is met 0,6% toegenomen en bedraagt nu 1,3% van de totale loonsom. Dit bedrag wordt ingezet om medewerkers beter op te leiden en meer up to date houden van kennis mogelijk te maken zodat de uitvoeringskracht van de organisatie toeneemt.

Verder worden er in hoofdstuk 3 stuurgetallen benoemd wat betreft de gemeentefinanciën. De netto schuldquote lag in 2013 op 166%. In 2010 lag dit percentage op 150% en in 2011 op 196%. Wel lijkt zich vanaf 2011 een structurele daling in te zetten. Toch ligt het percentage ver boven de norm vanuit de VNG en gemeenteraad. De VNG hanteert een noodsignaal vanaf 130% en de gemeenteraad heeft een doel gesteld van 110% in 2022. De schuldratio schommelt sinds 2010 rond de 90%, wat inhoudt dat dit percentage boven het streefgetal van 80% ligt, zoals door de VNG is gedefinieerd (*bron: voorjaarsnota 2014*).

Deze financiële situatie zal een ongunstig effect hebben op de uitvoeringskracht van de gemeente.

De mate waarin gemeenten hun wettelijke taken kunnen uitvoeren en de beleidsdoelen kunnen realiseren wordt mede bepaald aan de hand van het kunnen opstellen van een sluitende begroting. Wanneer we de meerjarenbegroting van de gemeente Haren in ogenschouw nemen, kunnen we stellen dat zich hier een probleem vormt. In het jaar 2014 wordt nog gewerkt met een sluitende begroting met een positief resultaat van € 914.902. In de daarop volgende jaren verslechtert de financiële slagkracht en loopt het negatieve begrotingsverschil in 2018 op tot € 2.516.353 (*bron: voorjaarsnota 2014*).

Hieruit kan worden geconcludeerd dat zeer waarschijnlijk geen middelen kunnen worden ingezet om te komen tot de inzet van meer fte, het verhogen van het kennisniveau, verbeteren van de klantgerichtheid en het verminderen van de kwetsbaarheid, wat betekent dat de uitvoeringskracht niet zal verbeteren.