



## Evaluatie Súdwest-Fryslân - Herindeling en Bestuurskracht

### *Deelrapport 3* **Aanvullend onderzoek**

*Januari 2014*

dr Linze Schaap  
dr Leon van de Dool



# Inhoudsopgave

---

1.	Inleiding	3
	LEESWIJZER	5
2.	Strategisch vermogen van Súdwest-Fryslân	6
3.	Democratie	8
4.	Middelen	12
5.	Kennis en innovatie	17
6.	Sociaal en zorg	19
7.	Milieu, ruimte en infrastructuur	22
8.	Cultuur en vrije tijd	25
9.	Economie	27
	Bijlagen	30
A.	GESPREKSPARTNERS	30
B.	GERAADPLEEGDE DOCUMENTEN	31
C.	ENQUÊTE DORPS-/STADS/- EN WIJKBELANGEN, OKTOBER 2013	32
D.	OVERZICHT TOETSINGSPUNTEN	34

## 1. INLEIDING

De gemeente Súdwest-Fryslân is per 1 januari 2011 gecreëerd door een fusie van de gemeenten Bolsward, Nijefurd, Sneek, Wûnseradiel en Wymbritseradiel. Bij de behandeling van het herindelingswetsvoorstel in de Tweede Kamer is met brede steun een motie aangenomen (motie Heijnen) waarin de regering verzocht werd in 2013 in overleg met de gemeente en provincie Fryslân het functioneren van de gemeente te evalueren en daarover aan de Kamer te rapporteren. In het voorjaar van 2011 hebben het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, de gemeente Súdwest-Fryslân en de provincie Fryslân gezamenlijk besloten het evaluatieonderzoek te laten uitvoeren door de Universiteit van Tilburg en PwC.

In de evaluatie wordt het functioneren van de gemeente Súdwest-Fryslân in 2013 vergeleken met dat van de vijf oude gemeenten tot het moment van herindeling. Met 'functioneren' wordt bedoeld de bestuurskracht. Een bestuurskrachtige gemeente is hierbij gedefinieerd als een gemeente die in staat is haar maatschappelijke opgaven op te pakken en wettelijke taken adequaat te vervullen waarbij recht wordt gedaan aan de maatschappelijke omgeving.<sup>1</sup> 'Bestuurskracht' is dus een breed begrip met als kern: het in beeld krijgen, kunnen oppakken en uitvoeren van huidige en toekomstige (ontwikkelings)taken, samen met maatschappelijke en bestuurlijke partners. De vragen die in het onderzoek centraal staan, zijn:

*Wat zijn de effecten van de instelling van de nieuwe gemeente Súdwest-Fryslân en hoe kunnen deze worden verklaard?*

- In hoeverre is de nieuwe gemeente Súdwest-Fryslân bestuurskrachtiger dan de afzonderlijke gemeenten Bolsward, Nijefurd, Sneek, Wûnseradiel en Wymbritseradiel?*
- In hoeverre zijn de specifieke doelstellingen van de gemeente Súdwest-Fryslân - zoals beschreven in het herindelingsadvies en de memorie van toelichting - behaald?*
- In hoeverre kunnen de bevindingen bij bovenstaande vragen verklaard worden door de instelling van de gemeente Súdwest-Fryslân?*
- Waar liggen voor de gemeente Súdwest-Fryslân nog kansen c.q. ontwikkelpunten?*

In het gehele onderzoek wordt gebruik gemaakt van een indeling in zeven beleidsterreinen en vijf rollen.

Tabel 1.1 Beleidsterreinen en gemeenterollen

Rollen gemeente	Regie en beleid	Dienstverlening	Bestuurlijke partner	Toezicht en handhaving	Werkgever
Kapitalen / beleidsterreinen					
Democratie					
Middelen					
Kennis en innovatie					
Sociaal en zorg					
Milieu, infrastructuur en leefomgeving					
Cultuur, vrije tijd en recreatie					
Economie					

<sup>1</sup> Beleidskader gemeentelijke herindeling, 2009.

Het onderzoek bestaat uit vier fasen. De eerste fase was een nulmeting in 2011/2012: hoe functioneerden de vijf voormalige gemeenten? De nulmeting was feitelijk een pseudonulmeting, een reconstructie van dat functioneren, want die gemeenten bestonden al niet meer. Zij resulteerde in een eerste deelrapport: de nulnotitie. In 2013 volgden de andere fasen. De tweede fase bestond uit het opstellen van een zelfstudie waarin de gemeente zichzelf de maat nam. Die zelfstudie is vastgelegd in een tweede deelrapport. In de derde fase werd onderzocht hoe de bestuurlijke en maatschappelijke omgevingen van Súdwest-Fryslân over het functioneren van die gemeente denken: deelrapport-3, het onderhavige rapport. In de vierde en laatste fase vindt de visitatie plaats; een visitatiecommissie velst een definitief oordeel over de bestuurskracht van Súdwest-Fryslân anno 2013; de onderzoekers doen hiervoor het voorwerk. De visitatiecommissie legt haar bevindingen vast in een vierde deelrapport. Op basis van de vier deelrapporten verrichten de onderzoekers vervolgens de eindanalyse, beantwoorden zij de onderzoeksvragen en schrijven zij de eindrapportage. Daarmee wordt de evaluatie afgerond. Hieronder zijn de onderzoeksfasen schematisch weergegeven en vervolgens toegelicht.



### Deelonderzoek 3: aanvullend onderzoek

Het onderhavige rapport bevat de resultaten van het derde deelonderzoek: het aanvullende onderzoek. Dat kent twee pijlers: een internetenquête en interviews/rondetafelgesprekken.

In de eerste plaats is, net als bij de nulmeting in 2011, gebruik gemaakt van een internetenquête onder burgers, instellingen en bedrijfsleven van Súdwest-Fryslân. De vragenlijst is tussen 2 september tot 23 september uitgezet. Deze vragenlijst was vrijwel identiek aan die uit 2011, zodat de resultaten goed met elkaar kunnen worden vergeleken. Uiteraard gingen de vragen in 2011 over de vijf voormalige gemeenten en die in 2013 over de gemeente Súdwest-Fryslân. In 2013 zijn in Súdwest-Fryslân 6.000 inwoners en 1.140 instellingen en bedrijven aangeschreven, waarvan er 859 hebben deelgenomen (159 bedrijven en instellingen en 700 inwoners). In dit rapport worden alleen de resultaten van 2013 weergegeven; een vergelijking met de resultaten van de enquête uit 2011 vindt plaats in het Eindrapport. Wel worden hier de resultaten van 2013 vergeleken met het gemiddelde van een aantal andere gemeenten waar dezelfde vragen in de afgelopen jaren (tussen

2008 en 2013) werden uitgezet.<sup>2</sup> In bijlage (C) zijn alle enquêteresultaten opgenomen; alleen de meest opmerkelijke uitslagen worden in de hoofdtekst van dit rapport besproken. Daarnaast is in Waarstaatjegemeente (2013) gezocht naar scores op vragen die vergelijkbaar zijn met de vragen in de enquête in het onderhavige onderzoek.

De tweede pijler onder dit onderzoek is een aanzienlijk aantal (groeps)gesprekken met maatschappelijke en bestuurlijke partners van de gemeente. Het volledige overzicht van de deelnemers staat in bijlage (A).

Ter aanvulling op de gegevens uit de internetenquête en de gesprekken hebben de onderzoekers extra materiaal verzameld. De gemeente Súdwest-Fryslân bestaat uit vele kernen; de meeste kernen (en wijken in de grotere) hebben een vereniging die de belangen daarvan behartigt; dikwijls Plaatselijk Belang geheten. Er is een grote mate van diversiteit; alleen al qua inwonertal, status (stad, dorp), ligging en voormalige gemeente. Om recht te doen aan die diversiteit is niet volstaan met het voeren van een rondetafelgesprek met enkele verenigingen. Er is besloten een korte schriftelijke enquête uit te zetten onder de meer dan 70 dorps-, stads- en wijkverenigingen (zie bijlage D). Daarnaast bleek de gemeente Súdwest-Fryslân zelf een aantal evaluaties uit te voeren; die evaluaties konden niet verwerkt worden in de zelfstudie van september 2013. Daarom is besloten de resultaten van die onderzoeken zo goed mogelijk mee te nemen in het aanvullend onderzoek; zie bijlage (B).

#### *LEESWIJZER*

Na dit inleidende hoofdstuk wordt in hoofdstuk 2 aandacht besteed aan de strategie en het strategisch vermogen van de gemeente Súdwest-Fryslân. In de daaropvolgende hoofdstukken wordt stilgestaan bij het functioneren van de gemeente in de ogen van externe partijen. Per beleidsterrein bespreken we de resultaten van de internetenquête en van de gesprekken.

---

<sup>2</sup> Dit betreft de gemeenten Drechterland, Ridderkerk, Krimpen aan den IJssel, Albrandswaard, Capelle aan den IJssel, Giessenlanden, Zederik en Leerdam. Deze benchmarkgroep bevat 2.678 inwoners en 629 instellingen en bedrijven uit andere gemeenten in Nederland.

## 2. STRATEGISCH VERMOGEN VAN SÚDWEST-FRYSLÂN

### Ambities

Bij – en deels vóór - de start van de gemeente zijn ambities geformuleerd. Voor een goed begrip worden die hier nogmaals gepresenteerd (zie ook de Nulnotitie).

De volgende onderwerpen zijn als de belangrijkste thema's geformuleerd:<sup>3</sup> goede balans vinden tussen stad en platteland als het gaat om wonen, werken, leefbaarheid en voorzieningen, een krachtige ontwikkelgemeente zijn, een robuust kernenbeleid vormgeven, financieel gedegen zijn, diensten verlenen met een cultuur die dicht bij de burger staat, op orde hebben van de organisatie en van de relatie met de samenleving. De Ontwikkelvisie 2011-2021<sup>4</sup> is één van die ambities. Nog voor de fusie waren ambities geformuleerd in de 'Strategische samenwerkingsagenda 2011-2021' met de provincie.<sup>5</sup>

In de rondetafelgesprekken van 2012 met de gemeente, naar aanleiding van de analyse van de bestuurskracht van de vijf voormalige gemeenten, zijn deze ambities nog eens onderstreept: de gemeente Súdwest-Fryslân wil zich niet te bescheiden opstellen. Ze definieert voor zichzelf ambities die passen bij haar positie als één van de grootse gemeenten in het noorden van Nederland, op economische en sociaal terrein. Zij wil haar ontwikkelkracht gebruiken.

### Strategisch vermogen

De gemeente Súdwest-Fryslân heeft in de zelfstudie haar visie gegeven op de kracht van de 'mienskip' (samenleving) en haar visie op hoofdlijnen geformuleerd. Tevens signaleert zij een aantal uitdagingen m.b.t. een veranderende rol van de overheid (meer cocreatie), meer gebiedsgericht en omgevingsbewust werken, meer veerkracht en integraliteit in het sociale domein, bezuinigen en investeren, samenwerking met de regio en, tot slot, het doorontwikkelen van de organisatie.

In het aanvullende onderzoek is gekeken hoe het staat met het strategisch vermogen van de gemeente Súdwest-Fryslân, in het bijzonder als het gaat om de ambities en uitdagingen die de gemeente Súdwest-Fryslân voor zichzelf formuleert. Dat is vooral gebeurd in de vorm van gesprekken met bestuurlijke partners in diverse beleidssectoren, provincie Fryslân, buurgemeenten<sup>6</sup>, en met gemeenteraad, college en directie van de gemeente Súdwest-Fryslân.

Bestuurlijke partners zijn nog wat gereserveerd als het gaat om de strategische kracht van de gemeente Súdwest-Fryslân. Zij zien - en waarderen - aan de ene kant de ambities van de gemeente, een zeker elan en een manier van werken die integraler is dan in de voormalige gemeenten en die op

<sup>3</sup> Gemeente Súdwest-Fryslân, "Dichtbij, vernieuwend, toekomstgericht en sterk tot in de kern!", Hoofdlijnenakkoord CDA, PVDA, VVD, 2011. Gemeente Súdwest-Fryslân, "Op koers! Bestuursprogramma Súdwest-Fryslân 2011-2014".

<sup>4</sup> Ontwikkelvisie 2011-2021 Gemeente Súdwest-Fryslân, september 2011.

<sup>5</sup> Strategische samenwerkingsagenda 2011-2021 Gemeente Súdwest-Fryslân-Provincie Fryslân.

<sup>6</sup> Waarvan één buurgemeente een gemeente 'in wording' was: per 1 januari 2014 wordt de gemeenten Friese Meren / Fryske Marren gevormd.

een hoger abstractieniveau ligt. Maar ook constateren zij dat de realisatie van die ambities achterblijft. Als oorzaken van dat laatste zien zij een gebrek aan middelen en achterblijvende ambtelijke kwaliteit (de gemeente Súdwest-Fryslân is zich daar van bewust). Op sommige terreinen, aldus gesprekspartners, onderscheidt de beleidskracht van de gemeente Súdwest-Fryslân zich niet van die van kleinere gemeenten. Ook zijn de gesprekspartners sceptisch over de noordelijke ambities van de gemeente Súdwest-Fryslân. Dat heeft deels te maken met de manier waarop het overleg in het Samenwerkingsverband Noord-Nederland (SNN) georganiseerd is (waarin Leeuwarden de belangenbehartiger is van de Friese gemeenten), deels met de groei van andere gemeenten (die weliswaar minder groot blijven dan de gemeente Súdwest-Fryslân, maar wel dichterbij komen qua inwonertal), deels ook met het (nog?) ontbreken van de kracht om de positie van vierde gemeente in het Noorden te kunnen invullen.

Tegelijkertijd zien gesprekspartners de gemeente Súdwest-Fryslân op sommige terreinen een voortrekkersrol vervullen, soms in de regio (toerisme en recreatie), soms in provinciaal verband (sociaal domein, brandweer). Kritische kanttekening is wel, dat de gemeente Súdwest-Fryslân de neiging heeft zelf strategieën te willen formuleren ten aanzien van zaken die duidelijk gemeentegrensoverschrijdend zijn, terwijl dan – aldus gesprekspartners – samenwerking meer voor de hand ligt.

Dat de gemeente Súdwest-Fryslân kennis heeft van de ‘mienskip’ is voor externe gesprekspartners onomstreden; de kennis die de vijf voormalige gemeenten hadden, is in hun ogen behouden gebleven.

*Tabel 2.1 De gemeente Súdwest-Fryslân is op hoofdlijnen bekend met de actuele ontwikkelingen op mijn terrein (vraag V3a).*

	2013 in %	Benchmark in %
Helemaal/deels oneens	21,8	20,4
neutraal	25	23,6
Helemaal/deels eens	53,2	55,9

*Bron: Internetenquête Bestuurskrachtonderzoek september 2013*

Ondertussen worden medewerkers geschoold in het kunnen cocreëren van beleid met de samenleving. Medewerkers zelf dringen erop aan, dat ook collegeleden en, vooral, raadsleden, de omslag naar cocreatie maken en minder en detail beslissen. Raadsleden zelf stellen, dat zij het goed kunnen accepteren dat een dorp dingen doet, ook al zou dat niet de eigen voorkeur van het raadslid zijn.

### 3. DEMOCRATIE

In dit hoofdstuk gaat het over de vormgeving en het functioneren van de lokale democratie: zaken als het functioneren van de gemeenteraad, inspraak en interactieve beleidsvorming. De gemeente Súdwest-Fryslân heeft in haar zelfstudie aangegeven welke plaats zij ziet voor de plaats van de burger in het publieke domein en welk beleid zij voert. Hier wordt besproken hoe burgers en externe partijen over de gemeentelijke democratie denken. Ook het kernenbeleid wordt in dit hoofdstuk besproken.

Van de vijf gemeenterollen die in dit onderzoek worden onderscheiden, wordt hier vooral aandacht besteed aan regie en beleid. Bij 'dienstverlener' gaan we in op de waardering die in de enquête gebleken is voor de prestaties van de gemeente op dit terrein (net als in de overige hoofdstukken). De rollen 'bestuurlijke partner' en 'werkgever' zijn vooral van belang voor het kernenbeleid. Op het terrein van de lokale democratie kunnen we ons weinig voorstellen bij een handhaversrol.

#### Regie en beleid

In de internetenquête is aan inwoners, bedrijven en instellingen een aantal vragen en stellingen voorgelegd over het democratisch functioneren van de gemeente Súdwest-Fryslân.

- Als het gaat om het 'luisteren naar de samenleving' (vraag V19c) zijn burgers, instellingen en bedrijven in SWF wat negatiever dan die in de benchmarkgemeenten: 27,8% is het helemaal of deels eens met die stelling dat de gemeente dat goed doet, in de benchmarkgemeenten is dat 37,5%.
- Het aandeel inwoners dat zegt goed op de hoogte te zijn van de toekomstvisie van de gemeente (vraag V11a) is iets geringer in de benchmarkgemeenten (24,5% tegen 28,1%). De meeste inwoners (57,4%) zien voor zichzelf geen duidelijke rol in de realisatie van die visie (benchmarkgemeenten: 52,8%).
- Wat 'leiderschap van de gemeente' (vraag V12) betreft zien respondenten vooral (rond 20%) betrokkenheid, afstandelijkheid, daadkracht, en ook bruggenbouwen en communicatief. In de benchmarkgemeenten zien respondenten meer betrokkenheid en minder afstandelijkheid, maar ook een groter gebrek aan daadkracht.
- Het percentage mensen dat van mening is dat bij gemeenteraadsverkiezingen de stem van de kiezer echt meetelt (vraag V19b) is 42,5% (benchmarkgemeenten: 42,8%). Dat percentage is vergelijkbaar met de waardering die uit Waarstaatjegemeente blijkt: burgers geven de invloed van de kiezer daar een 5,6, en de vertegenwoordigende rol van de gemeenteraad een 5,5; beide scores liggen vrijwel op het gemiddelde van Nederland en van gemeenten in dezelfde groottecategorie.
- In de enquête is ook gevraagd of burgers zich gestimuleerd voelen op andere manieren deel te nemen aan discussies over lokale vraagstukken (vraag V16a). Voor 43,3% is dat het geval, in de benchmarkgemeenten is dat 49,2%. In Waarstaatjegemeente scoort de gemeente Súdwest-Fryslân een 5,7 voor de partnerrol.



- Het vertrouwen van burgers, instellingen en bedrijven dat de gemeente Súdwest-Fryslân veel met de inbreng van de lokale samenleving doet (vraag V18a) wijkt niet wezenlijk af van dat in de benchmarkgemeenten. Dat geldt ook voor het bestaan van ‘goede informele relaties’ tussen de gemeente en inwoners, bedrijven en instellingen (vraag V18b) en de deelname aan publieke activiteiten (vraag V17). Bij dat laatste springt één punt eruit: éénvijfde van de inwoners van SWF bezoekt wel eens een dorps- of wijkavond (20,5%), in de benchmarkgemeenten is dat slechts 7,3%.

Ook in de gesprekken is aandacht besteed aan het functioneren van de lokale democratie. De raad organiseert diverse bijeenkomsten met burgers (zie Zelfstudie). Ook de afzonderlijke fracties geven aan contact te houden met de bevolking in de 69 kernen; meestal fungeert elk fractielid als contactpersoon voor een aantal kernen. Maar, zo stellen raadsleden: informatie over wat er in de kernen speelt, haal je ook uit andere netwerken; en “wat in één dorp speelt, is vaak ook in andere dorpen belangrijk”.

Uit alle gesprekken met vertegenwoordigers van de gemeente (raadsleden, college, directie, medewerkers) rijst het beeld op van een raad die erg betrokken is en zijn best doet om contact te houden met de bevolking en de kernen. Maar er is ook een keerzijde: de raad werkt te detaillistisch, ook in de ogen van de meeste raadsleden zelf met wie de onderzoekers gesproken hebben. Weliswaar signaleerden zij, dat de stukken die zij krijgen niet altijd adequaat zijn, maar ze erkennen ook, dat het de eigen verantwoordelijkheid van de raadsleden is hoe zij daarmee omgaan. Voor veel raadsleden is de overgang van een kleine naar een grote gemeente geen gemakkelijke geweest. Een enkel raadslid waarschuwt dat de raad belangrijke zaken kan missen als hij alleen nog over hoofdlijnen spreekt. De raad zou naar de mening van vrijwel alle betrokkenen meer inhoudelijk kaderstellend bezig moeten zijn.

Wat betreft het kernenbeleid heeft de gemeente te maken met grote verschillen tussen de dorpen en steden als het gaat om de mate waarin inwoners zich actief opstellen. Sommige verenigingen van dorps-/stads-/wijkbelangen zijn hier tevreden over; minstens de helft van de verenigingen moet echter grote moeite doen om mensen te vinden die zich willen inzetten voor stad of dorp. Bijna de helft van de verenigingen is van mening maar slechts een deel van de bevolking te vertegenwoordigen, zo blijkt uit de enquête onder de verenigingen (bijlage C). Over de gemeente Súdwest-Fryslân zijn de meeste verenigingen tevreden: een ruime meerderheid geeft aan dat de gemeente ruim voldoende aandacht geeft aan hun dorp, stad of wijk en ook weet wat er speelt.

Er is veel waardering voor het kernenbeleid (ook bij een meerkernige buurgemeente-in-wording) en het contact met de wethouder en bovenal voor de dorpscoördinatoren; de laatste worden wel omschreven als “verbindingsofficieren voor de collectieve belangenbehartiging”. Uit de enquête die de gemeente zelf heeft uitgezet onder de verenigingen van dorps-, stads- en wijkbelangen<sup>7</sup> blijkt dat zij door 99% van de verenigingen als eerste aanspreekpunt binnen de gemeente worden beschouwd. Beduidend minder waardering is er voor de daadkracht in de uitvoering. Eén van de gesprekspartners verwoordt dat als volgt: “Het lijkt wel of het vijf keer groter en vijf keer trager is geworden. De gemeente zegt wel dat men dicht op de burger wil staan, maar dat zou wel meer uit daden mogen

<sup>7</sup> In het kader van de evaluatie van het Kernenbeleid; de evaluatie is ten tijde van het schrijven van dit concept nog niet klaar; we hebben wel het onderliggende materiaal alvast mogen gebruiken.

blijken.” De gemeente herkent het beeld. Het schort nog aan snelheid in de uitvoering: “er blijft nu nog te veel in het huis hangen”. Ook wil de gemeente beter uitleggen wat zij beslist. De positie van de dorpscoördinatoren is extern veel sterker dan intern; doorzettingsmacht ontberen zij.

De gemeente geeft aan dat maatwerk nodig is. Sommige dorpen en steden zijn veerkrachtiger dan andere. De gemeente probeert te ondersteunen, opdat de ‘zwakkere’ gemeenschappen krachtiger worden. Maar zij constateert ook dat er niet één algemeen model is: er moet gekeken worden waar de desbetreffende kern behoefte aan heeft. Vertegenwoordigers van de kernen onderstrepen dit: “de gemeente moet zich er ook bewust van zijn welke plaatsen zich goed redden en welke minder. Ook die kleinere dorpen hebben daarom ook echt voldoende aandacht nodig.”

## Dienstverlening

Over de prestaties van de gemeente Súdwest-Fryslân op het terrein van de lokale democratie (vraag V9a) is éénderde tevreden (33,4%); dat is iets hoger dan in de benchmarkgemeenten (29,6%).

Tabel 3.1 Geeft u aan hoe de gemeente Súdwest-Fryslân presteert op het terrein van democratie (vraag V9a).

	SWF 2013 in %	Benchmark in %
Gemeente presteert (sterk) onvoldoende	20,6	23,1
Neutraal/geen mening	45,0	47,2
Gemeente presteert (zeer) voldoende	33,5	29,6

Bron: Survey Bestuurskrachtonderzoek september 2013

## Bestuurlijke partner

Het overleg met de gemeente met de kernen wordt als constructief ervaren. In de enquête onder de verenigingen Plaatselijk Belang is de vraag gesteld, of het kernenbeleid ook met de kernen is opgezet en of de herindeling gevolgen heeft gehad voor het contact met de gemeente. Over beide vragen bleken de meningen zeer te verschillen (zie Aanvullend onderzoek).

## Werkgever

Vooraf de dorpscoördinatoren worden zeer gewaardeerd.

## Toetsingspunten en aandachtspunten

In deze paragraaf worden bevindingen uit dit aanvullende onderzoek besproken die relevant zijn voor het beantwoorden van de vraag of de gemeente aan het punt voldoet. Of dat laatste het geval is, wordt besproken in het Eindrapport. Het is hier niet de plaats voor het trekken van conclusies.

A. De gemeente Súdwest-Fryslân moet eind 2013 een visie hebben op de lokale democratie (inspraak, burgerparticipatie).

De gemeentelijke visie op de lokale democratie is niet voor iedereen helder of herkenbaar; zo blijkt dat verenigingen van dorps-, stads- en wijkbelangen niet altijd begrijpen waarom zij soms wel, soms ook niet geraadpleegd worden (zie verder hoofdstuk 8).

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

Als we naar de resultaten van onderzoek (de internetenquête voor dit onderzoek en Waarstaatjegemeente), dan zijn de volgende gegevens over de tevredenheid van de burger van belang:

- Als kiezer: 42,5% van de respondenten meent dat bij gemeenteraadsverkiezingen de stem van de kiezer echt meetelt; de score in Waarstaatjegemeente is 5,6. De gemeente Súdwest-Fryslân wijkt amper af van andere gemeenten als het gaat om de waardering van burgers van hun invloed.
- Als participant: in de enquête scoort de gemeente lager dan de benchmarkgemeenten. In Waarstaatjegemeente scoort de gemeente Súdwest-Fryslân een 5,7 voor de partnerrol.
- Als cliënt: in de enquête scoort de gemeente Súdwest-Fryslân een voldoende, in Waarstaatjegemeente een dikke voldoende. Het percentage tevreden klanten is een kleine 45%, het percentage ontevreden een kleine 24%.

C. De gemeente Súdwest-Fryslân laat die tevredenheid periodiek onderzoeken.

De gemeente heeft een aantal onderzoeken geïnitieerd waarin de hier bedoelde tevredenheid wordt onderzocht.

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

Uit de enquête is gebleken dat 25% het vertrouwen heeft dat de gemeente veel met de inbreng van de lokale samenleving doet. Dat is lager dan in de benchmarkgemeenten. De score van de gemeente in Waarstaatjegemeente op de vraag of burgers-als-partners voldoende invloed hebben op wat gemeente doet, is een 5,3. Dat is het landelijke gemiddelde.

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

Raadsleden geven aan dat het niet gemakkelijk is om goed grip te houden op samenwerkingsverbanden en ontwikkelingen te volgen.

## **Afsluiting**

Uit de gegevens in dit aanvullende onderzoek blijkt dat de gemeente Súdwest-Fryslân tot medio 2013 op veel aspecten van lokale democratie lager scoort dan de benchmarkgemeenten. Dat is in het bijzonder het geval als het om de participantenrol van burgers gaat. Over het kernenbeleid niets dan lof.

## 4. MIDDELEN

Dit hoofdstuk gaat in op de middelen van de gemeente in brede zin, naast de financiële middelen bespreekt de paragraaf ook personeel en organisatie, huisvesting, ICT en facilitaire zaken. Meer dan in het vorige hoofdstuk is gebruik gemaakt van documenten en minder van enquêteresultaten.

### Regie en beleid

Het financieel beleid heeft zich stapsgewijs ontwikkeld. Streven was een realistische en actuele begroting samen te stellen en daarbij te kijken naar kritische onderdelen als het weerstandsvermogen, risico's en de programmastructuur. Het instrumentarium van de P&C-cyclus bevat naast de begroting en het jaarverslag ook tussentijdse managementrapportages en bestuursrapportages. De bestuursrapportage is een tussentijdse verantwoording waarin de mate waarin de beoogde doelstellingen worden bereikt is aangegeven. Hiervoor wordt een overzichtelijk stoplichtenmodel gebruikt en worden de afwijkingen toegelicht. Dit is een opzet die veel waardevolle sturingsinformatie kan opleveren. Veel doelstellingen zijn echter nog erg algemeen geformuleerd en missen een meetbaar of toetsbaar criterium en een tijdsaanduiding.

Er is voor de begroting gekozen voor een indeling in domeinen met daarbinnen 10 programma's. Uit de begroting blijkt dat er bewust een relatie wordt gezocht met speerpunten uit de ontwikkelvisie en het bestuursprogramma. Dat is belangrijk omdat zo kan worden voorkomen dat er te veel doelstellingen en indicatoren komen die uiteindelijk niet belangrijk blijken te zijn en ook niet gemeten worden. Op dit moment bevatten de rapportages echter nog beperkte feitelijke meetgegevens (aantallen, prestaties etc.). In het najaar van 2013 zijn er relatief veel (beleids)evaluaties en onderzoeken gedaan. Die bieden kansen om meer gegevens te benutten en te bezien welke gegevens periodiek verzameld zouden moeten worden. Een voorbeeld daarvan is de leefbaarheids- en veiligheidsmonitor (december 2012) en het burgeronderzoek "Waarstaatjegemeente 2013".

Sinds de herindeling is er in drie slagen veel bezuinigd. Na de herindeling werd de algemene uitkering lager dan de uitkeringen aan de vijf voormalige gemeenten samen. In het eerste jaar na de herindeling bleek een bezuiniging noodzakelijk als gevolg van dalende inkomsten vanuit het Rijk. Vervolgens zijn ook in de jaren daarna bezuinigingen noodzakelijke gebleken. Een deel van deze bezuinigingen is gerealiseerd via bezuinigingen op de ambtelijke capaciteit. Zo is er sprake van een vermindering van 12 beleidsadviseurs. Voor 2014 en de daarop volgende jaren is een sluitende begroting en meerjarenraming vastgesteld.

Voor de organisatie valt op dat relatief kort na de opzet van de nieuwe organisatie is besloten tot een organisatiewijziging (maart 2013). Deze wijziging wordt echter door alle interne betrokkenen met wie in het kader van dit onderzoek gesproken is, positief beoordeeld. Ook uit schriftelijke reacties blijkt, dat betrokkenen merendeels instemmen met de organisatiewijziging en het aanpakken van de knelpunten. De organisatiewijziging heeft onduidelijkheid weggenomen, vooral wat betreft de scheiding tussen beleid en uitvoering. Deze scheiding gaf in de praktijk aanleiding tot veel discussie en vergde veel afstemming tussen beleid en uitvoering. Er was een onderscheid in strategisch en operationeel beleid, en dat zorgde voor verwarring. Het feit dat de laag van afdelingsmanagers is

weggevallen, wordt ook als positief ervaren. Deze laag bleek te weinig meerwaarde te hebben en maakte interne lijnen langer en de organisatie daardoor trager.

De organisatiestructuur heeft op dit moment geen opvallend zwakke plekken te hebben. Het onderdeel onderwijs bleek een forse ondercapaciteit te hebben, maar dat is nu grotendeels opgelost. Voor de herindeling werd vooral ook gewezen op het gebrek aan kennis en capaciteit op de afdelingen financiën van de voormalige gemeenten, dit wordt nu niet meer als een specifiek knelpunt gezien. Het team financiën wordt als een sterk team gezien, waarbij men de afstemming en samenwerking met de rest van de organisatie nog wel als een aandachtspunt ziet. Bij externe partners is wel kritiek te horen: soms is het lastig de juiste contactpersoon te vinden, soms zijn er twijfels over de personele kwaliteit (zie verder de bespreking van de werkgeversrol in de volgende hoofdstukken).

De gemeentelijke organisatie is op verschillende locaties gehuisvest. Veel medewerkers zouden graag centrale huisvesting zien. Het onderlinge contact zou hierdoor makkelijker worden en het zou de samenwerking bevorderen. Er gaat nu tijd verloren door de reisafstand tussen de locaties en soms wordt het langsgaan op een andere locatie vermeden terwijl er eigenlijk even een korte of kleine afstemming had moeten zijn. Inmiddels is al sprake van meer concentratie van de huisvesting. Verder heeft de Raad ingestemd met het streven naar verdere centralisering van de huisvesting. Om dit te realiseren is een werkgroep ingesteld.

De ICT-functie werd voor de gemeente uitgevoerd door het ISZF. De gemeenten Gaasterlân-Sleat en Lemsterland treden per 1 januari 2014 uit. Hierdoor bleven er nog drie gemeenten over met grote verschillen in grootte en ontwikkeling. Tijdens dit onderzoek werd daarom gewerkt aan een plan om het ISZF te laten “landen” binnen de gemeente Súdwest-Fryslân. Dit betekent volgens betrokkenen dat er de afgelopen 1,5 jaar veel tijd en aandacht is geschonken aan opbouw en organisatie van de ICT-functie en minder aan de inhoud ervan. In diezelfde periode is er ook bezuinigd op het ISZF. De komende periode zal er daarom extra aandacht nodig zijn voor de doorontwikkeling van informatisering en automatisering.

## **Dienstverlening**

De waardering voor de gemeentelijke dienstverlening in de gemeente Súdwest-Fryslân is lastig vast te stellen. In Waarstaatjegemeente scoort de gemeente Súdwest-Fryslân een 8,0 voor de klantrol (telefonische dienstverlening 7,3 en dienstverlening aan de balie 8,0). De gemeente scoorde daarmee hoger dan gemiddeld. Het onderzoek laat verder zien dat inwoners de ambtenaren aan de balie correct, vriendelijk, snel en vakkundig vindt. Over de prijs van de diensten, de parkeermogelijkheden en de privacy is men wat minder positief. In de internetenquête voor dit onderzoek (vraag V14) is het rapportcijfer voor dienstverlening<sup>8</sup> een 6,3 (in de benchmarkgemeenten 6,4). In percentages(vraag V19d): 44,6% is tevreden over de dienstverlening door de gemeente Súdwest-Fryslân, in de benchmarkgemeenten is dat 61%.

---

<sup>8</sup> Dat is uiteraard niet geheel en al identiek aan een vraag naar de klantrol.

In de internetenquête voor het onderhavige onderzoek is aan inwoners gevraagd welk aspect in negatieve zin het meest bijzonder is voor Súdwest-Fryslân (vraag V6). Het aspect ‘middelen’ staat met 12,4% op de tweede plaats (benchmarkgemeenten 7,9%). In dezelfde internetenquête werd inwoners gevraagd hoe de gemeente presteert op het terrein van middelen. Onderstaande tabel laat zien dat de scores niet wezenlijk afwijken van die in de benchmarkgemeenten.

Tabel 4.1 Geeft u aan hoe de gemeente Súdwest-Fryslân presteert op het terrein van middelen (vraag V9b).

	2013 in %	Benchmark in %
Gemeente presteert (sterk) onvoldoende	18,9	21,2
Neutraal/geen mening	49,4	49,1
Gemeente presteert (zeer) voldoende	31,7	29,7

Bron: Internetenquête Bestuurskrachtonderzoek september 2013

### Bestuurlijke partner

Op het terrein Middelen is de rol van bestuurlijke partner wat minder prominent. De bezuinigingen zijn in vrij korte tijd tot besluitvorming gebracht, dat betekent dat de samenleving hier niet expliciet bij betrokken is geweest. De gemeentelijke betrokkenen gaven dat zelf aan als een leerpunt voor een eventuele volgende keer.

### Toezicht en handhaving

De kracht van de gemeente om wetten, regels en voorschriften te handhaven (vraag V15) wordt door 37,7% van de respondenten gezien, in de benchmarkgemeenten is dat 41,4%. Ook het percentage respondenten dat van mening is dat de gemeente ruimte neemt om in te spelen op specifieke wensen en situaties (vraag V18c) ligt in SWF lager: 22,3% tegen 26,4%.

### Werkgever

De werkgeversrol wordt hier beperkt tot het oordeel van de respondenten over de deskundigheid en de motivatie van de medewerkers van de gemeente. Of de gemeente voldoende en voldoende gekwalificeerd personeel heeft, wordt verder per beleidsterrein besproken. De oordelen van de respondenten wijken amper af van die in andere gemeenten. Dat de medewerkers van de gemeente Súdwest-Fryslân deskundig zijn (vraag V13a), vindt 41,2% (benchmarkgemeenten: 42,6%); dat zij gemotiveerd zijn (vraag V13b), vindt 42,2% (benchmarkgemeenten 44,7%). De gemeente heeft in september 2013 een extern bureau een medewerkerstevredenheidsonderzoek laten houden. Medewerkers oordelen positief over hun organisatie en hoger dan de benchmark (in dat onderzoek, niet onze benchmarkgemeenten!) op rolduidelijkheid, efficiëntie en leiderschap en ontwikkelingsmogelijkheden. Men is wat minder tevreden dan de benchmark over de aard van de werkzaamheden en de organisatie.

Uit de gesprekken blijkt, dat sprake is van een goede verhouding tussen de WOR-bestuurder en de ondernemingsraad. Met diverse betrokkenen is gesproken over het feit dat medewerkers van de voormalige gemeenten in de nieuwe organisatie vaak een meer specialistische functie kregen en ook gingen werken in een veel grotere schaal (gemeente en organisatie). Medewerkers moesten daarbij

in belangrijke mate zelf aangeven welke scholing men daarvoor nodig vond. Alhoewel deze dubbele schaalsprong lang niet voor alle medewerkers gold, werd wel aangegeven dat hiervoor sterker gestuurd had kunnen worden op extra training en scholing.

### **Toetsingspunten en aandachtspunten**

In deze paragraaf worden bevindingen uit dit aanvullende onderzoek besproken die relevant zijn voor het beantwoorden van de vraag of de gemeente aan het punt voldoet. Of dat laatste het geval is, wordt besproken in het Eindrapport. Het is hier niet de plaats voor het trekken van conclusies.

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

De begroting voor 2014 is nog niet SMART geformuleerd. De gemeente is zich daar bewust van en is een traject gestart om dit te verbeteren. Er is gekozen voor een andere programma-indeling en met de Raad is een overleg gestart om te komen tot een handzame set van indicatoren die op de speerpunten van beleid gericht moeten zijn. Op dit moment zijn veel doelstellingen echter nog niet meetbaar. Er is vaak sprake van “-er doelen” zoals beter, minder, efficiënter. Verder ontbreken er vaak tijdsaanduidingen, is niet aangegeven welke indicatoren gebruikt zullen worden en hoe deze gemeten zullen worden.

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

Het stoplichtenmodel in de bestuursrapportage geeft zicht op de doeltreffendheid, doordat een inschatting wordt gegeven van de mate waarin doelstellingen gerealiseerd worden. In enkele gevallen is dit objectief gemaakt, in veel gevallen gaat het om een inschatting. De huidige rapportages bieden ruimte voor toevoeging van concretere cijfers, aantallen, prestaties en andere objectieve gegevens. Dat zou het zicht op de doelmatigheid en doeltreffendheid kunnen verbeteren.

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

Het team financiën wordt gekwalificeerd als een sterk team. Er is voldoende gekwalificeerd personeel aanwezig en het team heeft bewezen de forse bezuinigingsopgaven van de afgelopen periode goed te kunnen verwerken. De accountant heeft in 2012 aangegeven dat de beheerorganisatie voldoende scoort. De gemeente stelt in de zelfstudie, dat budgetbeheerders in samenspel met adviseurs van financiën actiever kunnen deelnemen in beleidstrajecten.

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

Direct na de fusie werd nog veel gebruik gemaakt van externe inhuur, in 2013 is het aantal externe inhuurkrachten sterk verminderd. Uit een aantal keuzes en uit gesprekken blijkt een neiging om zaken zelf op te pakken. Dat is onder andere zichtbaar bij het in huis halen van de ICT-functie en bij de aanpak van de decentralisaties op het sociale domein. Overigens wordt bij de decentralisaties wel overlegd met de regio en provinciebreed.

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

We kunnen constateren dat er aandacht is voor het verbeteren van het managementinstrumentarium in de vorm van management- en bestuursrapportages en de cyclus van plannings-evaluatie-beoordelingsgesprekken. De rapportages zijn toegankelijker geworden, bieden meer overzicht en rapporteren meer op hoofdlijnen en focussen op dat wat afwijkt van budget of planning. Het management werd verweten te weinig knopen door te hakken, zaken bleven te lang hangen. Door het schrappen van de laag van afdelingsmanagers is dit effect volgens onze geïnterviewden verminderd en is het management besluitvaardiger geworden. Geïnterviewde medewerkers hebben zeker in de periode na de herindeling niet direct een beter management ervaren. De eerder genoemde gebreken in de organisatie hebben daar volgens hen aan bijgedragen (te veel managementlagen, onduidelijkheid over scheiding beleid en uitvoering). Na de recente reorganisatie ziet men een voorzichtige verbetering.

## **Afsluiting**

Uit de gegevens in dit aanvullende onderzoek blijkt dat de gemeente Súdwest-Fryslân tot medio 2013 de grootste problemen op het terrein van middelen in de loop van de drie jaren van haar bestaan heeft opgelost. Het traject ter versterking van het meten van en sturen op prestaties laat zien dat de gemeente zich bewust is van het belang hiervan.



## 5. KENNIS EN INNOVATIE

### Regie en beleid

In de zelfstudie laat de gemeente zien, dat haar rol op het terrein van onderwijs (onderwijsbeleid en huisvestingsbeleid) vooral faciliterend is.

Bijna tweederde (65,6%) is tevreden over de onderwijsvoorzieningen in de gemeente (vraag V20a); in de benchmarkgemeenten is dat ook zo (66,1%). Dat spoort aardig met het oordeel van burger in Waatstaatjegemeente over de onderwijsvoorzieningen: 7,6.

Voor de huisvesting van basisscholen is in december 2013 een Integraal HuisvestingsPlan (IHP) gemaakt. Dat is gebeurd “in nauwe samenwerking” (aldus de Zelfstudie) met de tien schoolbesturen in de gemeente Súdwest-Fryslân. Duidelijk is, dat het onderwijs te maken krijgt met krimp. Vanuit de sector wordt betwijfeld of dit plan echte keuzes bevat met betrekking tot de krimp. Weliswaar wordt de keuze van de gemeente om te denken in termen van clusters in plaats van afzonderlijke kernen gesteund, maar de gesprekspartners betwijfelen of de gemeente die aanpak ook daadwerkelijk zal invullen. Wat zij ook missen, is integraal denken: wat is per dorp nodig (voor jong en oud), en wat niet? De gemeente wijst erop, dat de onderwijssector zelf verdeeld is en dat het bereiken van overeenstemming daardoor lastig is.

Ook met betrekking tot de aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt speelt de gemeente vooral een faciliterende rol. Vanuit de sector wordt erop gewezen, dat de (werkloze) schoolverlater een verantwoordelijkheid is van de gemeente. Een werkgelegenheidsbeleid voor ongediplomeerde schoolverlaters wordt gemist. Door tal van maatregelen krijgen schoolverlaters zonder diploma op startkwalificatieniveau het steeds moeilijker. De sector zou graag met de gemeente bekijken wat de mogelijkheden zijn.

### Dienstverlening

Het oordeel van de respondenten over de prestaties van de gemeente Súdwest-Fryslân op het terrein van onderwijs ligt in 2013 ongeveer gelijk aan dat in de benchmarkgemeenten. Vanuit de gesprekspartners komt een duidelijke oproep aan de gemeente: graag kortere lijnen en meer daadkracht.

Tabel 5.1 Geeft u aan hoe de gemeente Súdwest-Fryslân presteert op het terrein van onderwijs (vraag V9c).

	2013 in %	Benchmark in %
Gemeente presteert (sterk) onvoldoende	13,1	10,6
Neutraal/geen mening	44,6	46,9
Gemeente presteert voldoende / zeer goed	42,2	42,5

Bron: Internetenquête Bestuurskrachtonderzoek september 2013

## **Bestuurlijke partner**

In haar Zelfstudie noemt de gemeente als sterk punt het ontwikkelen van onderwijsbeleid in co-creatie in LEA-verband (Lokale Educatie Agenda). De sector is gereserveerder. Gesprekspartners zien wel dat de gemeente een inhoudelijke agenda probeert te maken, maar dat dit lastig is door de grote diversiteit van de gemeente en door het grote aantal partijen aan tafel. Kritisch zijn zij over het vervolg op het LEA-overleg: uitspraken, wensen en adviezen 'neemt de gemeente wel mee', zo stellen zij, maar dat gebeurt vervolgens niet altijd; ook ontbreekt het aan terugkoppeling.

In de Zelfstudie geeft de gemeente aan, dat zij goede ontwikkelkansen ziet op het gebied van de topsectoren water, agrofood en energie (en toerisme) en dat zij in het Economisch Actieprogramma aandacht zal besteden aan de manier waarop zij innovaties wil stimuleren. De gesprekspartners geven aan, dat zij bij het nadenken daarover niet betrokken zijn.

## **Toezicht en handhaving**

De gesprekspartners zijn van mening dat de gemeente hier een consequente aanpak heeft.

## **Werkgever**

Uit de gesprekken blijkt, dat er duidelijk sprake is van tevredenheid, zowel wat betreft de deskundigheid van de medewerkers als de communicatie. Wel wordt gesignaleerd, dat sommige oude dossiers, van vóór de herindeling, niet zijn afgewikkeld. De gemeente erkent, dat er bij de herindeling te weinig formatie was ingeboekt voor Onderwijs.

## **Toetsingspunten en aandachtspunten**

In deze paragraaf worden bevindingen uit dit aanvullende onderzoek besproken die relevant zijn voor het beantwoorden van de vraag of de gemeente aan het punt voldoet. Of dat laatste het geval is, wordt besproken in het Eindrapport. Het is hier niet de plaats voor het trekken van conclusies.

*G. De gemeente Súdwest-Fryslân heeft eind 2013 beleid gemaakt op het terrein van onderwijs.*

De gemeente geeft zelf in de Zelfstudie aan, dat veel beleid al geharmoniseerd is, maar dat er nog wel behoefte is aan verdere invulling. Vanuit de betrokken sectoren komt eenzelfde beeld.

*H. De gemeente Súdwest-Fryslân heeft eind 2013 innovatiebeleid gemaakt.*

In de Zelfstudie verwoordt de gemeente haar plannen en voornemens; zij ziet vele ontwikkelmogelijkheden en potentiële innovatieve projecten. Concreet innovatiebeleid is er nog niet.

## **Afsluiting**

Uit de gegevens in dit aanvullende onderzoek blijkt dat waardering van de samenleving van zowel de onderwijsvoorzieningen in de gemeente Súdwest-Fryslân als van de gemeentelijke prestaties op het terrein van onderwijs vrijwel gelijk is aan die in de benchmarkgemeenten. Over het overleg tussen gemeenten en de partners, en de opvolging van afspraken, zijn gesprekspartners ontevreden.

## 6. SOCIAAL EN ZORG

### Regie en beleid

Instellingen en platforms op het gebied van welzijn en zorg verschillen nogal van mening of de gemeente de uitdagingen helder voor ogen heeft. Sommigen zijn van mening dat de gemeente wel een visie heeft. Anderen betwijfelen dat, ook al omdat de gemeente nog tal van keuzes moet maken. Als grote opgaven zien de gesprekspartners de drie transities. Over de manier waarop de gemeente daarmee wil omgaan bestaat nog veel onduidelijkheid. Die vloeit, aldus de gesprekspartners, deels voort uit de onduidelijkheid in het Rijksbeleid, deels uit de communicatie door de gemeente.

Er wordt door externen aparte aandacht gevraagd voor de positie van jongeren en voor kwetsbare mensen. Men vraagt zich af of deze twee groepen in het nieuwe beleid en met de huidige economische trends wel voldoende kansen krijgen. Het antwoord van de gemeente vindt men nog te onduidelijk.

Er is waardering voor de wijze waarop partners betrokken worden bij nieuw beleid, maar de communicatie over concretere zaken (uitvoering van regels en wijziging van regelgeving) wordt door sommigen als “rampzalig” getypeerd.

Veel mensen voelen zich veilig op straat (vraag V22b): 77,1% (benchmarkgemeenten 71,8%). Andere bronnen bevestigen dit beeld. De veiligheidsmonitor geeft aan dat inwoners de veiligheid in de buurt met een 7,3 waarderen, dat is hoger dan het gemiddelde van een 7,0.

Voor de drie decentralisatieopgaven is een visie vastgesteld. Die visie is uitgewerkt in een programmaplan en ten tijde van dit onderzoek werd er een kernteam gevormd met deskundigen voor de drie transities. Het besluit van de gemeente om de drie transities als één integrale opgave zelf op te pakken wordt begrepen en gewaardeerd door externe partners. Externen voelden zich goed betrokken bij de beleidsstukken, maar voelen zich tegelijk nog onzeker of er nu een goede uitvoering zal volgen. De voor- en nadelen van integrale gebiedsteams zullen daar volgens externen goed bij onder ogen gezien moeten worden.

### Dienstverlening

In de Zelfstudie laat de gemeente zien, dat zij in klanttevredenheidsonderzoek over de uitvoering WWB-uitkering en klanttevredenheidsonderzoek Wmo-voorzieningen voldoende scoort. In onze enquête is een bredere vraag gesteld, namelijk hoe inwoners, bedrijven en instellingen de prestaties van de gemeente op het gebied van sociale zaken en zorg beoordelen. Uit onderstaande tabel blijkt dat inwoners de prestaties van de gemeente op het gebied van welzijn en sociale zaken minder positief beoordelen dan die in de benchmarkgemeenten.

Tabel 6.1 Geeft u aan hoe de gemeente Súdwest-Fryslân presteert op het terrein van welzijn en sociale zaken (vraag V9d).

	2013 in %	Benchmark in %
Gemeente presteert (sterk) onvoldoende	13,9	11,8
Neutraal/geen mening	50,8	44,8
Gemeente presteert (zeer) voldoende	35,3	43,4

Bron: Internetenquête Bestuurskrachtonderzoek september 2013

## Bestuurlijke partner

In de vragenlijst onder inwoners, instellingen en bedrijven is de stelling opgenomen: “de saamhorigheid in de gemeente Súdwest-Fryslân is goed, mensen, bedrijven en instellingen kennen elkaar, weten elkaar te vinden en werken goed samen” (vraag V21a). Ruim eenderde (34,9%) is het (helemaal) eens met die stelling (benchmarkgemeenten 45,8%). Een ruime meerderheid (52,7%) van de ondervraagden vindt dat in de gemeente Súdwest-Fryslân veel mensen, bedrijven en instellingen zich inzetten voor de samenleving (vraag V21b; benchmarkgemeenten 56,8%).

Externe partners benadrukken het belang van vrijwilligers. Het beeld verschilt hier sterk op sommige terreinen en in sommige dorpen zijn er ruim voldoende vrijwilligers en elders is het veel moeilijker. Verder wordt gewezen op de spankracht van een vrijwilliger, de noodzaak van ondersteuning van vrijwilligers en het vraagstuk van de (soms vage) grens tussen de vrijwilliger en de professional. De externe partners zien graag dat de gemeente in de toekomst meer aandacht geeft aan deze thema's.

In de zelfstudie werd benadrukt dat het nog een grote opgave is om medewerkers cocreatie te laten bevorderen. Externe partners herkennen dit. Zij zouden een meer stimulerende en vrijere houding willen zien en wat minder formalistisch. Daarbij twijfelen externen niet aan de goede wil van de gemeentelijke medewerkers om samen te werken.

## Werkgever

Externe geïnterviewden geven aan dat zij – grosso modo – tevreden zijn over de deskundigheid van de medewerkers. Verder zien zij dat voor veel vraagstukken eigen medewerkers worden ingezet.

## Toetsingspunten

In deze paragraaf worden bevindingen uit dit aanvullende onderzoek besproken die relevant zijn voor het beantwoorden van de vraag of de gemeente aan het punt voldoet. Of dat laatste het geval is, wordt besproken in het Eindrapport. Het is hier niet de plaats voor het trekken van conclusies.

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

Externe partners geven aan dat de gemeente hier een visie heeft. Zij zetten wel vraagtekens bij de uitvoerbaarheid van de visie, mede in het licht van de grote toekomstige opgaven op dit terrein, de grote verschillen per wijk en dorp en de steeds belangrijker rol van vrijwilligers.

*J. De gemeentelijke ambities en middelen zijn in evenwicht.*

Uit de begroting en jaarrekening en de gevoerde gesprekken blijkt dat sprake is van een evenwicht. Dit evenwicht wordt wel bedreigd door onzekerheden in het Sociale Domein.

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

Er zijn verslagen en rapportages, ook van gesubsidieerde instellingen. Er is echter geen overzicht van kernprestaties of kernindicatoren waarop ook externe partners en gesubsidieerde instellingen rapporteren.

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

In dit aanvullende onderzoek hebben gesprekspartners initiatieven, projecten en activiteiten genoemd waarbij de veerkracht van de samenleving belangrijk is (o.a. WMO-keukentafelgesprekken, pilot Pastiel, initiatieven in dorpen voor eenzame ouderen). De wijk- en dorpscoördinatoren spelen hierin vaak een rol. Uit de gesprekken blijkt dat de veerkracht van de samenleving sterk verschilt per dorp, stad en per wijk. De gemeente speelt daar in voorkomende gevallen op in. Een samenhangende aanpak waarbij de gemeente verschillende rollen vervult al naar gelang de veerkracht sterk of zwak is, is nog niet zichtbaar. Op verschillende terreinen kan de inbreng of het zelforganiserend vermogen van de samenleving nadrukkelijker zichtbaar worden gemaakt. In de zelfstudie wordt het vooral in termen van een opgave voor de komende jaren geformuleerd.

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

De veiligheidsmonitor geeft inzicht in de veiligheid(sbeleving), aspecten van sociale cohesie en leefbaarheid. In beleidsnota's en in de programmabegroting en verslagen wordt hieraan nadrukkelijk aandacht geschonken. Het gaan werken met (sociale) gebiedsteams kan hier een verdere bijdrage aan leveren.

## **Afsluiting**

Uit de gegevens in dit aanvullende onderzoek blijkt dat de gemeente Súdwest-Fryslân tot medio 2013 veel beleid gemaakt heeft, soms ook in interactie met bestuurlijke partners. Uitvoering en communicatie zijn zwakke punten.

## 7. MILIEU, RUIMTE EN INFRASTRUCTUUR

### Regie en beleid

Een belangrijke opgave van de nieuwe gemeente was het goed inrichten van het beheer van de kapitaalgoederen (wegen, openbaar groen, openbare verlichting, riolering, gemeentelijke gebouwen etc.). De totale waarde hiervan wordt geschat op 4 mrd. hetgeen de omvang van deze opgave illustreert. Een aantal beheerplannen is nu gereed, een belangrijk aantal wordt eind 2013 of begin 2014 verwacht. Het is vervolgens een belangrijke opgave om de lasten van deze beheerplannen op te nemen in de begroting.

Er zijn op dit terrein veel beleidsnota's vastgesteld, waaronder de ontwikkelvisie 2012-2022, de visie ruimtelijke kwaliteit, het woningbouwprogramma 2011-2016, het gemeentelijk verkeers- en vervoersplan (2013) en de duurzaamheidsvisie (2012). De bestemmingsplannen zijn grotendeels actueel gemaakt en het grote aantal plannen (270-290) wordt teruggebracht naar 13 bestemmingsplannen. Hierdoor wordt het geheel beter beheersbaar.

Deze beleidsnota's leiden er niet altijd toe dat externe partners vinden dat de gemeente een duidelijke visie heeft en/of regie voert. Zo typeren de woningbouwcorporaties de gemeentelijke houding als nog wat aarzelend, al is er waardering voor de meer realistische woningbouwprogrammering. Zij beseffen dat daarvoor bestuurlijke durf nodig was. Zij missen echter een duidelijke visie, bijvoorbeeld op wat zij zien als meervoudige problematiek van wonen op het platteland en in de stad. Ook andere partners op het gebied van de leefomgeving geven eenzelfde typering. Daarbij zoeken zij ook oorzaken in de interne verkokering en onduidelijkheid in de ambtelijke organisatie.

### Dienstverlening

Met de stelling: "De wegen, parken en pleinen in mijn omgeving zijn goed onderhouden" (vraag V22a) is 52,1% het (helemaal) eens (benchmarkgemeenten 54,9%). De ondervraagden van de internetenquête bestuurskrachtonderzoek vinden hun omgeving schoon en groen: 70,2% (benchmarkgemeenten 66,8%).

Uit de onderstaande tabel blijkt dat inwoners, instellingen en bedrijven van SWF positiever oordelen over de prestaties van de gemeente dan die van de benchmarkgemeenten.

Tabel 7.1 Geeft u aan hoe de gemeente Súdwest-Fryslân presteert op het terrein van milieu en infrastructuur (vraag V9e).

	2013 in %	Benchmark in %
Gemeente presteert (sterk) onvoldoende	27,5	29,9
Neutraal/geen mening	31,1	34,3
Gemeente presteert (zeer) voldoende	41,4	35,8

Bron: Internetenquête Bestuurskrachtonderzoek september 2013

## **Bestuurlijke partner**

Uit de gesprekken met instellingen op dit terrein blijkt een gebrek aan een goed en herkenbaar aanspreekpunt bij de gemeente. Er moet veel intern gezocht worden en in de contacten blijken er onduidelijkheden te zijn binnen de gemeentelijke organisatie. Instellingen nemen nu zelf initiatieven om die duidelijkheid te verkrijgen. Zij zouden erg graag een duidelijk aanspreekpunt hebben. Dat zou ook de snelheid van het gemeentelijk handelen ten goede kunnen komen.

Op dit terrein typeren de geïnterviewden de rol van de gemeente in de regio als nog wat aarzelend. De gemeente is nu één van de grootste geworden en kan daarom krachtiger naar buiten treden. De interne verkokering en onduidelijkheid hebben dat in de ogen van externe partners gehinderd. Verder wordt er door externe partners gewezen op het belang van goede gekwalificeerde projectleiders voor grote ruimtelijke projecten. Deze moeten mogelijk extern worden geworven.

## **Toezicht en handhaving**

De burgerpeiling van Waarstaatjegemeente 2013 geeft aan dat inwoners de controle en handhaving van regels door de gemeente met een 6,3 waarderen. Dat is hoger dan het gemiddelde in Nederland van een 6,1.

De gemeente kent een handhavingsnota (2011-2014) en een jaarlijks uitvoeringsprogramma. Uit een extern onderzoek (Bewijs van Goede Dienst, SIRA Consulting dec. 2012) blijkt dat bij 10 vergunningsproducten de gemeente op meerdere punten onder de norm scoort, zoals het verlenen binnen de wettelijke termijn en het halen van de hersteltermijn. Hiervoor is een verbeterplan opgesteld. Externen geven aan dat de gemeente wel strakker en formeler is gaan handelen op het gebied van handhaving in vergelijking met de voormalige vijf gemeenten.

## **Werkgever**

-

## **Toetsingspunten**

In deze paragraaf worden bevindingen uit dit aanvullende onderzoek besproken die relevant zijn voor het beantwoorden van de vraag of de gemeente aan het punt voldoet. Of dat laatste het geval is, wordt besproken in het Eindrapport. Het is hier niet de plaats voor het trekken van conclusies.

*L. De gemeente heeft eind 2013 duidelijke beleidskaders voor haar omgevingsbeleid vastgesteld.*

Hiervan is sprake in de diverse visies die zijn vastgesteld (ontwikkelvisie, duurzaamheidsvisie, visie ruimtelijke kwaliteit).

*M. De bestemmingsplannen zijn eind 2013 actueel*

Zie de zelfstudie. Plannen zijn grotendeels actueel en er wordt gewerkt aan een vermindering van 270-290 kleine en soms zeer kleine plannen naar het samenbrengen in 13 bestemmingsplannen.

*N. De gemeente heeft eind 2013 risicoanalyses gemaakt.*

Zie hiervoor ook de zelfstudie m.b.t. risicoanalyses grondexploitatie en de daarmee verband houdende afboekingen en het beheer van kapitaalgoederen. Het risicomanagement richt zich sterk op bepaalde (risicovolle) aspecten. Een algemene nota voor risicomanagement ontbreekt. De gemeente geeft aan de NAR-systematiek te volgen.

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

Er is nog geen rapportage beschikbaar van de wettelijke toezichthouder. Uit een extern onderzoek blijkt dat de handhaving in algemene zin adequaat is. Het rapport geeft ook verbeterpunten aan. Een aantal taken gaat over naar de FUMO (gemeenschappelijke uitvoeringsorganisatie). Uit de zelfstudie blijkt dat de handhavers een tekort aan mensen ervaren. De burgerpeiling van Waarstaatjegemeente 2013 geeft aan dat inwoners de controle en handhaving van regels door de gemeente met een 6,3 waarderen. Dat is hoger dan het gemiddelde in Nederland van een 6,1.

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

Dit punt heeft de afgelopen jaren veel aandacht gekregen, zie hiervoor de zelfstudie. De kapitaalgoederen zijn vrijwel geheel in kaart gebracht. Het beheerplan voor openbare verlichting, openbaar groen, wegen, bruggen, gebouwen, oevers, kaden en baggeren wordt eind 2013 of begin 2014 verwacht. Deze beheerplannen kunnen nog exploitatielasten in beeld brengen die verwerkt zullen moeten worden in de begroting en meerjarenraming.

## **Afsluiting**

Uit de gegevens in dit aanvullende onderzoek blijkt dat de prestaties van de gemeente Súdwest-Fryslân op dit terrein tot medio 2013 meer gewaardeerd worden dan die in de benchmarkgemeenten. Bestuurlijke partners zijn echter kritischer.



## 8. CULTUUR EN VRIJE TIJD

### Regie en beleid

De waardering voor het aanbod van voorzieningen is zelf fors gestegen:

- het culturele aanbod (vraag V22d) wordt door 66,9% aantrekkelijk gevonden (benchmarkgemeenten 32,4%);
- de sportvoorzieningen (vraag V22e) worden goed bevonden door 78,1% (benchmarkgemeenten 71,6%);
- de mogelijkheden voor prettige vrije tijdsbesteding (vraag V22f) ziet 74,5% van de respondenten (benchmarkgemeenten 50,1%).

Deze uitkomsten komen overeen met de scores in Waarstaatjegemeente: de gemeente Súdwest-Fryslân krijgt daar voor de voorzieningen cijfers die variëren van 7,4 tot 7,8.

In de sfeer van toerisme en recreatie heeft de gemeente haar plannen geformuleerd in de nota 'Visie Recreatie en Toerisme' (maart 2013). De gesprekspartners in dit onderzoek herkennen dat de gemeente weet wat de opgaven zijn. Maar zij zijn ook van mening, dat de gemeente zaken 'afbreekt', bijvoorbeeld door subsidie stop te zetten, waar veel vrijwilligers actief zijn. Dat de gemeente het niet gemakkelijk heeft doordat de sector zelf maar matig georganiseerd is, wordt ook gesignaleerd: "de sector is niet krachtig georganiseerd". Er zijn wel plaatselijke samenwerkingsverbanden. De gemeente zou, aldus de gesprekspartner, het initiatief moeten nemen die aaneen te smeden. Alleen op die manier kan het toeristische aanbod samenhang krijgen. De gemeente is daar zelf, blijkens de Zelfstudie, optimistischer over: zij signaleert dat er inmiddels enkele enthousiaste ondernemers zijn opgestaan die "met een aantal speerpunten uit de visie aan de slag" willen. Er is zelfs sprake van een 'Toeristisch Huis van Súdwest-Fryslân'; dit zou een werkmaatschappij moeten worden voor "ondernemers, onderwijsinstellingen, overheden, theater en cultuurinstellingen".

Wat betreft de Friese taal heeft de gemeente Súdwest-Fryslân een overeenkomst gesloten met het Rijk en de provincie (zie Zelfstudie). Uit gesprekken blijkt waardering: de gemeente duidelijk voor ogen wat zij wil. Tegelijkertijd is het taalbeleid van de gemeente in de afgelopen periode vooral intern gericht: cursussen Fries voor een groot aantal medewerkers: "de gemeente heeft echt veel geïnvesteerd in de eigen medewerkers en dat gaat de komende jaren nog door". Een externe oriëntatie wordt nog gemist, ook al zijn de mogelijkheden voor de gemeente daar niet groot. Ten aanzien van het onderwijs geldt, dat de gemeente scholen kan stimuleren de Friese taal meer te gebruiken, maar het is de eigen verantwoordelijkheid van de scholen wat er op de school wordt gedaan. De gemeente kan - bijvoorbeeld met subsidie - wel bijdragen aan projecten voor het taalbeleid op het gebied van cursussen. Vanuit de sector wordt aandacht gevraagd voor het gebruik van de Friese taal op andere beleidsterreinen, vooral in de zorg en toerisme.

### Dienstverlening

Uit de internetenquête blijkt, dat inwoners, bedrijven en instellingen tevreden zijn over de prestaties van hun gemeente op het gebied van cultuur en vrije tijd. Het percentage (zeer) tevreden ligt beduidend hoger dan de waardering in de benchmarkgemeenten.

Tabel 8.1 Geeft u aan hoe de gemeente Súdwest-Fryslân presteert op het terrein van cultuur en vrije tijd (vraag V9f).

	2013 in %	Benchmark in %
Gemeente presteert (sterk) onvoldoende	15,2	23,6
Neutraal/geen mening	29,4	40,6
Gemeente presteert (zeer) voldoende	55,4	35,9

Bron: Internetenquête Bestuurskrachtonderzoek september 2013

### Bestuurlijke partner

De gemeente hoopt dat er binnen tien jaar een sterk samenwerkingsverband is van ondernemers in de toeristische sector; daarvoor is ook samenwerking nodig met “provincie, gemeente De Friese Meren i.o., de huidige provinciaal en lokaal opererende toeristische organisaties en samenwerkingsverbanden van ondernemers in Súdwest-Fryslân” (Visie Recreatie en Toerisme, maart 2013). In het rondetafelgesprek is er tevredenheid over de manier waarop de sector betrokken wordt bij het maken van plannen. Maar er zijn ook aarzelingen: de concrete daden zijn er nog niet.

Ten aanzien van het beleid inzake de Friese taal werkt de gemeente uitdrukkelijk samen met de desbetreffende organisaties, zoals Afûk.

### Toezicht en handhaving

-

### Werkgever

Er zijn geen signalen dat er onvoldoende, of onvoldoende gekwalificeerde medewerkers zijn.

### Toetsingspunten en aandachtspunten

In deze paragraaf worden bevindingen uit dit aanvullende onderzoek besproken die relevant zijn voor het beantwoorden van de vraag of de gemeente aan het punt voldoet. Of dat laatste het geval is, wordt besproken in het Eindrapport. Het is hier niet de plaats voor het trekken van conclusies.

*P. De gemeente Súdwest-Fryslân 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 betrekking de Fryske Taal.*

Voor deze beleidsterreinen is beleid vastgesteld en zijn heldere keuzes gemaakt: de Zelfstudie laat dat zien. Vanuit dit het aanvullende onderzoek worden wel kanttekeningen geplaatst bij de concretisering en de uitvoering. Voor het kernenbeleid: zie hoofdstuk 3.

### Afsluiting

Voorzieningenniveau en gemeentelijke prestaties worden, zo blijkt uit de gegevens in dit aanvullende onderzoek, hoger gewaardeerd dan in de benchmarkgemeenten. Aandachtspunten zijn de snelheid van uitvoering van afspraken en rolverdeling bij interactief beleid / cocreatie.

## 9. ECONOMIE

### Regie en beleid

Vanuit de sector wordt gevoeld dat de gemeente goed weet wat er speelt. Wel zijn er duidelijke aarzelingen met betrekking tot de haalbaarheid van de ambities. De gemeente zou teveel kijken naar “dingen die er nog niet zijn. Men wil veel, de ambities zijn erg hoog alsof men Champions League wil voetballen terwijl we daar niet het elftal voor hebben.” De gesprekpartners wijzen erop dat de gemeente moet bezuinigen en de transities in het sociale domein goed moet regelen, waardoor er minder ruimte is voor economische ambities. Ook vragen ze zich af, of de focus niet teveel op toerisme ligt: grotendeels iets voor slechts een deel van het jaar.

De oriëntatie van de gemeente Súdwest-Fryslân was in de eerste jaren intern gericht: harmoniseren van beleid. Dat heeft op sommige terreinen veel energie gekost (gewezen wordt op de harmonisatie van winkelsluitingstijden). Het ontbreekt ook nu nog – in de ogen van de sector – aan een duidelijke strategie voor de economische ontwikkeling en een programmaorganisatie.

Over de vraag of er in de gemeente Súdwest-Fryslân veel kansen op een baan zijn door de aanwezigheid van een groot aantal bedrijven en instellingen (vraag V23a), verschillen de meningen onder de bevolking sterk: 22,7% vindt van wel, 32,8% vindt van niet (benchmarkgemeenten resp. 23,3% en 26,2%).

Of bedrijven in de gemeente Súdwest-Fryslân een brede maatschappelijke rol vervullen (vraag V23b), onder andere bij onderwijs, sport, cultuur en welzijn: 35,8% vindt van wel (benchmarkgemeenten 30,1%).

### Dienstverlening

Uit onderstaande tabel blijkt dat de inwoners, instellingen en bedrijven in SWF wat minder positief zijn over de economische prestaties van de gemeente dan in de benchmarkgemeenten.

Tabel 9.1 Geeft u aan hoe de gemeente Súdwest-Fryslân presteert op het terrein economie (vraag V9g)

	2013 in %	Benchmark in %
Gemeente presteert (sterk) onvoldoende	22,9	15,6
Neutraal/geen mening	49,3	53,4
Gemeente presteert (zeer goed / voldoende)	27,8	30,9

Bron: Internetenquête Bestuurskrachtonderzoek september 2013

De gemeente Súdwest-Fryslân heeft ‘bedrijvencontactfunctionarissen’ aangesteld; blijkens de Zelfstudie hebben dezen een “belangrijke toegevoegde waarde bij het beantwoorden van meervoudige, complexe vragen waarbij meerdere tams betrokken zijn”. Daar wordt door de gesprekpartners anders over gedacht: “we slaan deze functionarissen eigenlijk altijd over; we hebben geen vaste bondgenoot in de ambtelijke organisatie. Het is moeilijk om onze weg te vinden in de ambtelijke organisatie.” Door de gemeente wordt dit probleem – inmiddels - onderkend, zo bleek in de gesprekken.

## **Bestuurlijke partner**

De samenwerking tussen sector en gemeente – bij het harmoniseren van beleid - ging soms goed, soms ook niet. Goed ging het, als de sector mee kon denken. Waar daar minder ruimte voor was, ging het overleg minder goed. Inmiddels is de wil samen te werken aan een sterke lokale economie en gezamenlijk werken aan strategisch beleid. Dat moet nog starten. Het bestaande overleg met de wethouder wordt gewaardeerd.

Ondernemers hebben – nog voor de herindelingsdatum - bewust een federatie opgericht als gesprekspartner voor de nieuwe gemeente. De federatie is opgebouwd uit bestaande ondernemersverenigingen (en die bestaan allemaal nog). Zij spreekt vier keer per jaar met het college. De eerste jaren was dat erg operationeel, aldus de gesprekspartners; inmiddels zie zij verbreding van de gesprekken. Waardering is er voor de open houding van het college. In haar werkgroep ‘zorg en scholing’ van de federatie zijn ook onderwijsinstellingen betrokken.

## **Toezicht en handhaving**

-

## **Werkgever**

Vanuit de sector wordt gesteld dat de ambtelijke organisatie in het begin rommelig was en dat medewerkers – blijkbaar - niet wisten wat hun positie was. Gesprekspartners zien nu inmiddels meer rust in de organisatie en weten daardoor ook beter waar ze terecht kunnen. Ook constateren zij, dat er meer deskundigheid in de organisatie ontstaat.

## **Toetsingspunten en aandachtspunten**

*Q. De gemeente Súdwest-Fryslân heeft eind 2013 een helder grondbeleid en heeft de risico's in kaart gebracht.*

Blijkens de Zelfstudie heeft de gemeente Súdwest-Fryslân sinds januari 2012 een vastgestelde Nota Grondbeleid. Wat betreft het in kaart brengen van de risico's stelt de gemeente: “de economische situatie maakt het lastig om tot een reële inschatting van risico's te komen met betrekking tot de 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.”

*R. De gemeente Súdwest-Fryslân heeft eind 2013 voldoende gekwalificeerd personeel op het terrein van Economie.*

Dit is inmiddels het geval te zijn. Zeker in de ogen van de sector ontbrak het in de eerste jaren aan voldoende personeel en voldoende expertise. Verbeteringen zijn merkbaar. Maar gesprekspartners houden nog wel aarzelingen over de ambtelijke kwaliteit op strategisch niveau.

*S. Samenwerking met buurgemeenten leidt eind 2013 tot meerwaarde.*

In haar Zelfstudie betoogt de gemeente dat de samenwerking in het verband van de F4 (de vier grootste Friese gemeenten) en de provincie meerwaarde heeft. Of de samenwerking met de buurgemeenten eveneens een meerwaarde heeft, wordt niet duidelijk.

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

In de Zelfstudie laat de gemeente zien dat dit het geval is. In dit aanvullende onderzoek is gebleken (zie ook hoofdstuk 2), dat externe gesprekspartners hier nog wat aarzelingen hebben.

*Aandachtspunt IX. De gemeente Súdwest-Fryslân heeft eind 2013 een samenhangend economisch beleid.*

In het onderzoek is gebleken dat ondernemers hier kritische kanttekeningen bij plaatsen. Inmiddels heeft de gemeente een Economisch Actieprogramma vastgesteld.

*Aandachtspunt X. De gemeente Súdwest-Fryslân heeft eind 2013 een samenhangend toerismebeleid.*

In de Zelfstudie laat de gemeente zien dat dit het geval is. Dat wordt bevestigd (en van kanttekeningen voorzien) door de bevindingen in het voorgaande hoofdstuk.

## **Afsluiting**

Uit de gegevens in dit aanvullende onderzoek blijkt dat de gemeente Súdwest-Fryslân tot medio 2013 haar beleid op orde heeft. Vanuit de sector worden aarzelingen verwoord met betrekking tot de haalbaarheid van de hoge ambities en de mate van interactie.

**A. GESPREKSPARTNERS****Externe gesprekspartners**

1. Koosje van Aalzum, regiomanager Jeugdgezondheidszorg
2. drs. A.J. van den Berg, algemeen directeur provincie Fryslân
3. Klaas-Jan Couperus, Stadsbelang IJlst
4. Koen Eekma, directeur Afûk
5. Marjan Faber, Stadsbelang IJlst
6. J. Folkerts, gemeentesecretaris Littenseradiel
7. dhr. Fortuin, Palludara
8. E.G. Gaarlandt, voorzitter Wmo-platform SWF
9. Henk Heikema van der Kloet, De Wieren
10. Hans B. Hiemstra, Wetterskip Fryslân, directeur Beleidsontwikkeling en Realisatie Wetterskip Fryslân
11. W. Hoornstra, burgemeester Gaasterlân-Sleat en voorzitter van de stuurgroep Herindeling DFM
12. Peter Jager, directeur ISZF
13. Harmen Jansma, Praktijkonderwijs De Diken, Sneek
14. Wim Kleinhuis, directeur Veiligheidsregio
15. dhr. Ingvar Koenders, senior-beleidsmedewerker Provinsje Fryslân
16. Sofia Krol, Elkien
17. Jan Lammersen, dorpsbelang Nijland
18. Ida Lichthart, beleidsadviseur MEE
19. J. Liemburg, burgemeester Littenseradiel
20. L. Maarleveld, directeur van de ambtelijke organisatie Friese Meren en beoogd gemeentesecretaris
21. Jetske Santema, teamleider AMW
22. C. Veenstra-Oomkes, Clientenparticipatie integraal gehandicaptenbeleid (CIG)
23. A.Vreeling, Cliëntenraad WWB
24. Wytse-Jan van der Werf, Accolade
25. Carla Wierenga, FSU (Fries Samenwerkingsverband Uitkeringsgerechtigden)
26. Henk van der Zwaag, directeur Empatec
27. Klaas Terpstra, dorpsbelang Gaastmeer

**Interne gesprekspartners Aanvullend onderzoek**

1. Janneke Bakker (beleidsadviseur sociale domein/zorg/wmo)
  2. Klaas Bosman (beleidsadviseur Inkomen en Zorg; Participatiewet)
  3. Ingrid Burrie (beleidsadviseur openbare orde en veiligheid)
  4. Paul van Gulik, lid OR
  5. Christine Hempenius, ambtelijk secretaris OR
  6. Sjoerd Joustra (directeur)
  7. Johan Krul (gemeentesecretaris/algemeen directeur)
  8. Henri Meijering (directeur)
  9. Henk Verbunt (directeur)
  10. Marco de Vries (teammanager Ruimtebeheer en Duurzaam)
  11. Ingrid Wagenaar (Teammanager Stads-, Dorps- en Bedrijfscontacten; Kernenbeleid)
  12. Dhr. Siepie Wijbenga, vice-voorzitter OR
- College van Burgemeester en Wethouders  
Fractievoorzitters gemeenteraad

## **B. GERAADPLEEGDE DOCUMENTEN**

- Begroting voor 2014
- Bestuursrapportage 2013
- 'Bewijs van goede dienst': tevredenheidcijfers over handhaving
- Bureau Effectory, 2013, Medewerkersonderzoek, september.
- Cijfers over leerlingaantallen per school
- Evaluatie Kernenbeleid: onderliggend materiaal
- Jaarrekening 2012 bijgesloten
- Leefbaarheids- en veiligheidsmonitor 2012
- Overzicht inspraakreacties eindrapport evaluatie organisatie, incl. reactienota directie SWF, oktober 2012
- P&C documenten, inclusief begrotingen, jaarverslagen en bestuursrapportages
- Visie Toerisme en Recreatie gemeente Súdwest-Fryslân (2012-2022), maart 2013
- Waar staat je gemeente: Blik van de Burgers in Súdwest- Fryslân 2013
- (Zelf)evaluatie Directie 2012

**C. ENQUÊTE DORPS-/STADS/- EN WIJKBELANGEN, OKTOBER 2013**

**N = 32 (dd. 21/10)**

**1. De gemeente besteedt *ruim voldoende* aandacht aan ons dorp / onze wijk / onze stad.**

helemaal eens	deels eens	neutraal	deels oneens	helemaal oneens
9	17	1	3	2

**2. Wij mogen wel meepraten met de gemeente, maar van gezamenlijk beslissen is *geen sprake*.**

helemaal eens	deels eens	neutraal	deels oneens	helemaal oneens
4	16	7	4	1

**3. Het overleg met de gemeente is *constructief*.**

helemaal eens	deels eens	neutraal	deels oneens	helemaal oneens
12	14	2	2	1

**4. De gemeente weet *onvoldoende* wat er bij ons in het dorp / in de wijk/stad speelt.**

helemaal eens	deels eens	neutraal	deels oneens	helemaal oneens
2	7	4	12	6

**5. Het kernenbeleid van de gemeente is *gezamenlijk* met de dorps-, wijk- en stadsraden opgezet.**

helemaal eens	deels eens	neutraal	deels oneens	helemaal oneens
2	11	8	7	4

**6. De dorps-, wijk- en stadsraden vertegenwoordigen *maar een deel* van de bevolking.**

helemaal eens	deels eens	neutraal	deels oneens	helemaal oneens
5	13	3	5	6

**7. De gemeentelijke herindeling heeft geleid tot *minder contact* met de gemeente.**

helemaal eens	deels eens	neutraal	deels oneens	helemaal oneens
6	4	3	3	15

**8. Er is een *behoefte* aan een koepel van dorps-, wijk- en stadsraden.**

helemaal eens	deels eens	neutraal	deels oneens	helemaal oneens
3	7	6	4	12

**9. Het is *niet moeilijk* om steeds nieuwe vrijwilligers te vinden.**

helemaal eens	deels eens	neutraal	deels oneens	helemaal oneens
3	2	3	11	13

**10. Ik ben *heel tevreden* met de concrete resultaten van het kernenbeleid.**

helemaal eens	deels eens	neutraal	deels oneens	helemaal oneens
3	12	10	2	2

Vraag 3 + 4: door 1 persoon niet ingevuld.

Vraag 7: 1 persoon heeft zowel deels eens als neutraal aangestreept.

Vraag 10: door 1 persoon niet ingevuld; twee personen hebben gekozen voor deels eens en neutraal.



### Persoonlijke toelichting op de antwoorden

- 1 Te weinig aandacht voor onveilige verkeerssituaties. Vooral in de binnenstad. Te veel overlast van de bruggen in Sneek, Oppenhuizenweg/Lemmenweg. Opstoppingen, ergernis, ed.
- Er is een duidelijk minder gemakkelijk contact te leggen met de gemeente (door digitalisering en meerdere ambtenaren die betrokken zijn bij steeds meer deel verantwoordelijkheden.
- Dorpsbelang wordt een stuur ipv. Bestuursorgaan vanuit algemeen gemeentelijk beleid. Waar is de inbreng van de bewoner en het maatwerk per dorp/regio?
- Doordat de gemeente meer taken wil afwentelen op de lokale organisaties komt er meer op het bord van deze organisaties te liggen. Vaak niet relevante taken! Bestaande vrijwilligers haken daarom af en nieuwe zijn niet te vinden. (= deels algemene trend)
- De herindeling van de gemeente zou bevorderend zijn voor alle partners. Het tegendeel is helaas de realiteit. De plannen die de gemeente heeft op bepaalde gebieden (zwembad, groenvoorzieningbeleid → speeltoestellen) worden op het laatste moment gecommuniceerd richting betrokkenen en waardoor reageren haast onmogelijk is. De start van de gemeente was hoopvol en gaf veel vertrouwen in de gemeente. Nu +/- 3,5 jaar later is het vertrouwen bijna verdwenen. Een punt om over na te denken. Mvg R vd Molen, Voorzitter Wijkvereniging De Middelsee Bolsward.
- Het bestuur van onze bewonersvereniging (BDBS) beseft en ondervindt dat de gemeente SWF beperkte financiële middelen heeft en dat het maken/uitvoeren van beleid niet eenvoudig is door de diversiteit in woonkernen binnen de gemeente. Wij hebben onze eisen/verlangens hieraan aangepast en naar beneden bijgesteld.
- We zijn mede door de openheid en betrokkenheid bij ons dorp door de gemeente SWF over onze gemeente zeer tevreden. Alle 'problemen' die zich in ons dorp aandienen, wordt door SWF middels onze coördinator adequaat gereageerd. (mevr. Yvonne Sieswerda) Mede door onze ingediende dorpsvisie worden onze wensen en ideeën uiterst serieus genomen. Vanuit – anonimiteit is voor ons niet aan de orde – "Dorpsbelang Gaast zijn we zeer content met deze megagemeente." Jack Vaartjes voorz. DB Gaast
- Die grote gemeente vinden we een onding, maar onze dorpencoördinator is perfect.
- AD 2 Dit doet de gemeenteraad (beslissen) via gesprekken kunnen we wel invloed uitoefenen.
- Vraag 4: De gemeente is door ons goed geïnformeerd, maar doet er weinig of niets mee.
- Vraag 6: In ons dorp hebben alle leden inspraak (Ver. Dorpsbel.)
- Communicatie met (vak) ambtenaren is (bijna) onmogelijk. M.u.v. De FNP is geen enkele politiek partij geïnteresseerd in het dorp Piaan! Bestuurders hebben ook geen interesse. Wilt u meer informatie dan kunt u contact opnemen met J.Y. Wijnia, Buren 20, 8756 JP Piaan.
- Wij als Plaatselijk Belang horen scherp aan te geven wat er in ons dorp speelt. Dan kan actie verwacht worden. Zo niet dan verwachten wij ook niets van de gemeente. De rol van PBH wordt steeds belangrijker. PBH (toch Hindeloopen??)

## D. OVERZICHT TOETSINGSPUNTEN

Kapitalen / beleidsterreinen	Toetsingspunten
<b>Democratisch kapitaal</b>	A. SWF moet eind 2013 een visie hebben op de lokale democratie (inspraak, burgerparticipatie). B. Burgers, instellingen en bedrijven zijn eind 2013 tevreden over hun participatiemogelijkheden, zowel als kiezer, als participant en als cliënt. C. SWF laat die tevredenheid periodiek onderzoeken.
<b>Middelen</b>	D. De begroting van SWF moet eind 2013 SMART geformuleerd zijn. E. SWF heeft eind 2013 zicht op de doelmatigheid en doeltreffendheid van haar maatregelen (incl. subsidies). F. SWF heeft eind 2013 voldoende gekwalificeerd personeel in dienst op het terrein van Financiën.
<b>Kennis en innovatie</b>	G. SWF heeft eind 2013 beleid gemaakt op het terrein van onderwijs. H. SWF heeft eind 2013 innovatiebeleid gemaakt.
<b>Sociaal kapitaal</b>	I. SWF heeft eind 2013 een visie op de sociale cohesie in de samenleving. J. Haar ambities en middelen zijn in evenwicht. K. SWF kent eind 2013 de resultaten van haar beleid (incl. gesubsidieerde voorzieningen en activiteiten).
<b>Milieu, infrastructuur en leefomgeving</b>	L. SWF heeft eind 2013 duidelijke beleidskaders voor haar omgevingsbeleid vastgesteld. M. Haar bestemmingsplannen zijn eind 2013 actueel. N. Zij heeft eind 2013 risicoanalyses zijn gemaakt. O. De gemeentelijke handhaving (inclusief milieuhandhaving) is eind 2013 naar tevredenheid van de wettelijke toezichthouders en van de inwoners.
<b>Cultuur en vrije tijd</b>	P. SWF 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 betrekking de Fryske Taal.
<b>Economie</b>	Q. SWF heeft eind 2013 een helder grondbeleid en heeft de risico's in kaart gebracht. R. SWF heeft eind 2013 voldoende gekwalificeerd personeel op het terrein van Economie. S. Samenwerking met buurgemeenten leidt eind 2013 tot meerwaarde.

Kapitalen / beleidsterreinen	Aandachtspunten gemeente
<b>Democratisch kapitaal</b>	I. De doorwerking van burgerparticipatie moet in de ogen van de samenleving voldoende zijn. II. De invloed van Raad en College op intergemeentelijke samenwerking moet maar tevredenheid zijn.
<b>Middelen</b>	III. SWF moet zelf meer kunnen doen dan de voormalige gemeenten ("minder uitbesteden"). IV. Zij moet beter management hebben dan de voormalige gemeenten.
<b>Kennis en innovatie</b>	
<b>Sociaal kapitaal</b>	V. SWF weet eind 2013 zichtbaar gebruik te maken van de veerkracht van de samenleving. VI. SWF heeft eind 2013 een koppeling weten te leggen tussen veiligheid in de wijken (vooral Sneek) en sociale cohesie en leefbaarheid.
<b>Milieu, infrastructuur en leefomgeving</b>	VII. SWF heeft eind 2013 haar kapitaalgoederen in kaart gebracht.
<b>Cultuur en vrije tijd</b>	

<b>Economie</b>	VIII.	Als grote gemeente speelt Súdwest-Fryslân eind 2013 een duidelijke rol in de provinciale en Noord-Nederlandse economie.
	IX.	SWF heeft eind 2013 een samenhangend economisch beleid.
	X.	SWF heeft eind 2013 een samenhangend toerismebeleid.