

## Plan van aanpak

# Onderzoek Doelmatigheid & Doeltreffendheid van implementatie VIBE in de BEL-organisatie

---

## BEL-Rekenkamer



# 1    **Inhoud**

|     |                           |   |
|-----|---------------------------|---|
| 1.  | Bevindingen vooronderzoek | 3 |
| 1.1 | Conclusie                 | 4 |
| 2.  | De onderzoeksvragen       | 4 |
| 3.  | Het onderzoek             | 5 |
| 4.  | Planning                  | 6 |
|     | Planning                  | 6 |
| 5.  | Geraadpleegde stukken     | 6 |
|     | Geraadpleegde stukken     | 7 |

# 1. Bevindingen vooronderzoek

VIBE is door de raden van de BEL Combinatie besproken en vastgesteld in het document *“Samen op weg naar een toekomstbestendige en stabiele BEL Combinatie”*. Volgens dit document staat VIBE voor *“Verbetering in BEL, Betekenis, Betrokkenheid”*. Later zijn er verwijzingen naar dit stuk onder de titel *“Samen op weg naar een toekomstbestendige en robuuste BEL Combinatie”*. Mogelijk is de titel geamendeerd en vonden sommigen robuust beter dan stabiel. *Samen op weg* is een ontwikkelplan. Het is in 2022 in de drie raden besproken en vastgesteld. Daarmee werd ook een investeringsverzoek gehonoreerd. In onderstaande tabel wordt aangegeven welke omvang dat verzoek was:

| Totaal             | 2023      | 2024      | 2025      | 2026      |
|--------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Investeringsen     | 1.160.000 |           |           |           |
| Kapitaallasten     |           | 193.100   | 193.100   | 193.100   |
| Incidentele kosten | 1.019.097 | 1.001.000 | 465.000   | 330.000   |
| Structurele kosten | 2.181.442 | 2.513.442 | 2.463.442 | 2.463.442 |
| Totaal per jaar    | 3.200.539 | 3.707.542 | 3.121.542 | 2.986.542 |

Benodigde investeringen vanuit analyses

Het document *Samen op weg* is in de raad Blaricum op 25 oktober 2022 vastgesteld en andere gemeenten hebben dat rond die tijd ook gedaan.

Vanaf deze vaststelling is VIBE ook opgenomen in de begrotingen en de jaarstukken. In het vooronderzoek treffen we ook zienswijzen aan, waarbij bijvoorbeeld de raad van Eemnes op 14 april 2025 niet volledig akkoord gaat met het verzoek. Eemnes stelt dat de raad heeft ingestemd met een structurele investering van 2,1 miljoen, maar dat is gezien bovenstaande tabel niet correct. Er is in 2022 voor 2023 (na afronding) ingestemd met 2,2 miljoen en in 2025 ingestemd met 2,5 miljoen.

In de programmabegroting van Blaricum staat dat *“We zien dat VIBE de lading niet meer dekt voor de continue ontwikkeling die de BEL organisatie doormaakt. VIBE wordt in 2025 getransformeerd naar een structurele activiteit die de BEL combinatie wendbaar in ontwikkeling houdt. Op alle gebieden zal BEL-organisatie bij de tijd moeten blijven en voldoen aan de wet- en regelgeving.”*

We zien dit ook terug in de programmabegroting van de BEL Combinatie zelf. Terwijl in de begroting van Blaricum van 2025 vijf maal VIBE wordt genoemd, is dit in de begroting van de BEL Combinatie nog slechts twee maal. Beide malen betreft het een terugverwijzing.

Uit het korte vooronderzoek kan worden opgemaakt dat VIBE een organisatieverbeteringsproject is dat in 2023 is gestart en verwatert in 2025. De activiteiten die onder VIBE vielen en waarvoor extra begrotingsruimte was gevraagd, vervallen in 2026 in de normale bedrijfsvoering van de BEL Combinatie.

## 1.1 Conclusie

Gezien deze waarnemingen is het wellicht een goed moment om de doorwerking van VIBE te onderzoeken. VIBE is immers afgerond. Uit de stukken blijkt echter dat niet alles is bereikt. Dit is begrijpelijk, want een organisatie is nooit af. Het is goed voor te stellen dat de raden willen weten in hoeverre de miljoenen die zij in VIBE hebben gestoken effectief en efficiënt zijn ingezet.

## 2. De onderzoeksvragen

Hoewel uit de documenten blijkt, dat VIBE niet volledig is afgerond, is er voor gekozen het ontwikkelproject onderdeel te laten worden van de normale bedrijfsvoering. Dit, mede gezien de conclusie dat een organisatie nooit af is.

We hebben gekeken in de database van de Vereniging van Rekenkamers en zagen twee onderzoeken naar een ontwikkeltraject, één in Zaandam en één in Hilversum. We hebben voor de vraagstelling ons vooral laten inspireren door het onderzoek van de rekenkamer van Hilversum.

Wel moet worden opgemerkt dat de BEL organisatie werkt voor drie gemeenten en dus in een ander speelveld opereert dan de ambtelijke organisatie van Hilversum. Uit gesprekken met de rekenkamer van de BEL gemeenten, hebben we de indruk dat zij dit graag als centraal thema zien in het onderzoek. In een samenwerking wil elke gemeente maximaal worden bediend of tenminste beter worden bediend dan als zij afzonderlijk zou moeten opereren. Eerder onderzoek van ons (Eigenbelangen Samen Behartigen) laat zien dat dit best precair kan zijn.

Bovenstaande in aanmerking genomen, stellen we voor dat de rekenkamer van de BEL gemeenten de volgende centrale onderzoeksvraag stelt:

**Welke doelen van de VIBE wilde de raad met de BEL Organisatie voor de drie gemeenten bereiken en in welke mate zijn de doelen doeltreffend en doelmatig bereikt?**

Op basis van deze centrale onderzoeksvraag formuleren we de volgende deelvragen vanuit het perspectief van de raad en vanuit het perspectief van VIBE en de Bel Organisatie.

De raad

1. Welke beleidsdocumenten en planning- en control-documenten heeft de raad vastgesteld ten aanzien van VIBE?
2. Op welke wijze is de raad op de hoogte gehouden met de voortgang van VIBE?
3. In hoeverre heeft de raad kunnen vaststellen dat de doelen van VIBE zijn behaald?

VIBE

4. Wat waren de doelen van VIBE?
5. Hoe wilde de BEL Organisatie de doelen van VIBE bereiken?
6. Wat was de verwachte meerwaarde voor de gemeenten?
7. In hoeverre heeft VIBE de doelen daadwerkelijk bereikt?
8. In hoeverre is er sprake van negatieve dan wel positieve neveneffecten van VIBE?
9. In hoeverre zijn de doelen, voor zover niet bereikt, toch nog in beeld om in de toekomst alsnog te worden bereikt en welke maatregelen worden daarvoor ingezet?
10. Wat heeft VIBE gekost?
11. In hoeverre zijn de drie raden geïnformeerd over de start, de voortgang en het al dan niet behalen van de gewenste doelen en neveneffecten van VIBE?

### 3. Het onderzoek

VIBE is bedoeld als verbetertraject voor de BEL-organisatie. In het Ontwikkelplan ***Samen op weg naar een toekomstbestendige en stabiele BEL Combinatie***, kortweg *Ontwikkelplan* uit 2023, wordt geconstateerd dat voor het realiseren van de toekomstige ambities van de BEL-combinatie een structurele aanpassing van de BEL-organisatie noodzakelijk is. Dat moet worden behaald door het blijvend organiseren van een stevige basis, investeren in de organisatie en zaken slimmer aanpakken. De acties zijn ondergebracht in vier doelen:

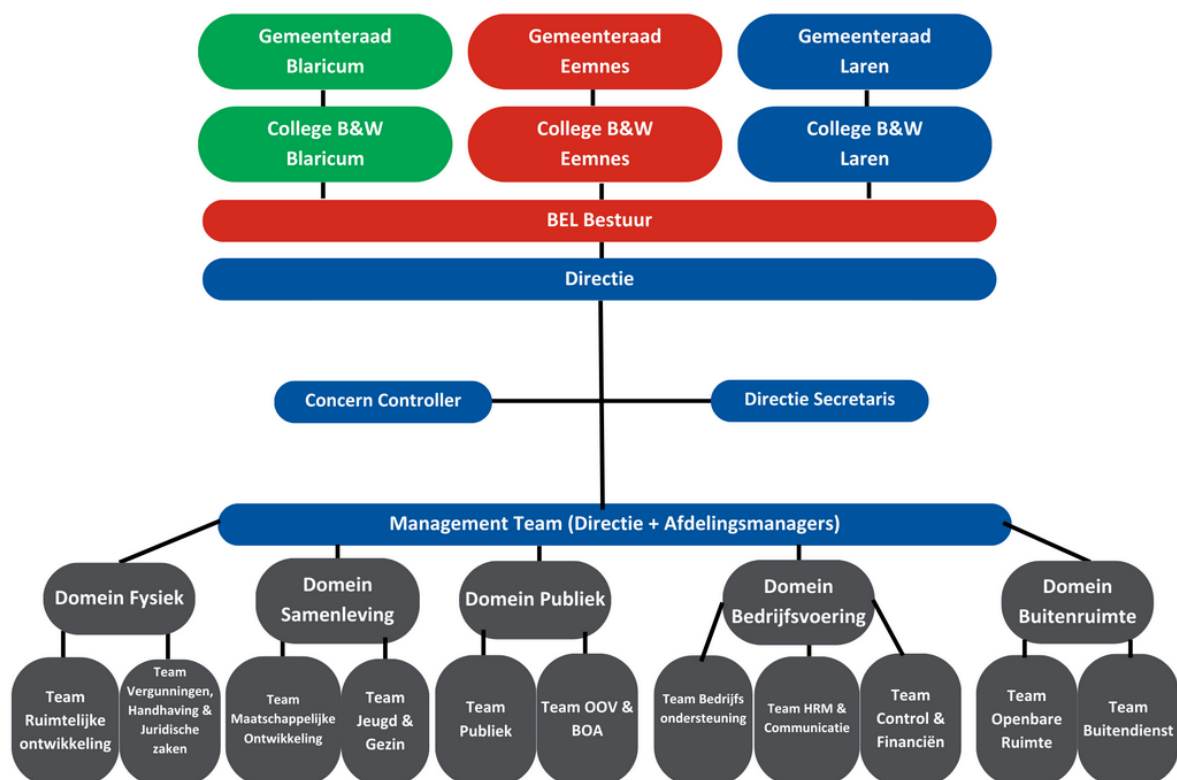
- Basis op orde
- Efficiënt en resultaatgericht organiseren
- Veiligheid en betrouwbaarheid op taken die bij de gemeente liggen
- Dichtbij bewoners voor en met hen bouwen aan de BEL

Bij elk van de doelen zijn ambities beschreven:

- Vanuit een gezonde basis in staat zijn om te leren en te ontwikkelen.
- Kwalitatief hoogwaardige dienstverlening voor de inwoners van de drie dorpen.
- Voorkomen van ondermijning op gebied van de sociale en ruimtelijke omgeving waardoor inwoners prettig wonen en kunnen werken in de BEL gemeenten.
- De waardering van de inwoners van Blaricum, Eemnes en Laren voor de ruimtelijke omgeving en de samenleving en de eigen gemeente is hoog.

In het Ontwikkelplan is wel aangegeven wat de kosten van het plan zijn, maar die kosten zijn niet verdeeld over de vier doelen en ambities. Het document is in de raad behandeld en vastgesteld.

Het huidige organogram van de BEL-gemeenten ziet er als volgt uit:



Het is uit het vooronderzoek niet duidelijk of het organogram is gewijzigd naar aanleiding van het Ontwikkelplan. Ook is niet duidelijk welke acties zijn ondernomen om dit plan te realiseren. Wel is duidelijk dat er op dit moment vijf domeinen zijn. Voor het onderzoek gaan we ervan uit, dat elk van deze domeinen een manager heeft. Deze mensen willen we graag spreken. Zij zijn als het goed is op de hoogte wat er in hun domeinen speelde. Daarnaast zijn in het onderzoek gesprekken voorzien met de directie, de concern controller en de directie secretaris.

Om een beeld te krijgen hoe ambtenaren in den brede de doeltreffendheid en doelmatigheid van de organisatieontwikkeling ervaren, wordt een enquête afgenomen met behulp van de tool die Enneüs ter beschikking heeft.

De vraagstelling richt zich eveneens op de beleving van de raad. Hoe zijn de drie raden meegenomen in het traject en in hoeverre hebben ze tussentijds kunnen controleren dat de ontwikkeling van de organisatie de goede kant op gaat? Hiertoe wordt een gesprek met elk van de raden georganiseerd.

Uiteraard worden ook de drie colleges meegenomen in het onderzoek. Zij zijn immers politiek verantwoordelijk voor de voortgang.

## 4. Planning

In dit hoofdstuk wordt de planning van het onderzoek besproken.

## Planning

Het onderzoek vindt deels plaats in een de aanloop van de verkiezingen. Dit betekent dat raads- en collegeleden onzeker kunnen zijn of zij na de verkiezingen nog deel uitmaken van de gemeentelijke besturen van de drie gemeenten. Om te voorkomen dat het geheugen van deze partijen is verdwenen, zal in overleg met de drie griffies geprobeerd worden deze mensen in ieder geval voor de verkiezingsdatum van 18 maart 2026 te spreken.

Een tweede complicatie is dat het onderzoek in een drukke periode plaats vindt. De BEL-organisatie moet drie begrotingen in gereedheid brengen, waarna de raden en colleges hun aandacht hierop richten. Vervolgens is er de kerstvakantie waarin veel ambtenaren vakantie opnemen en dus niet beschikbaar zijn voor het onderzoek.

Als we dit in acht nemen, komen we tot de volgende planning:

| Onderzoeksonderdeel                              | nov  | dec  | jan  | feb  | mrt  | apr  |
|--------------------------------------------------|------|------|------|------|------|------|
| Vooronderzoek (gereed)                           |      |      |      |      |      |      |
| Documentstudie                                   |      |      |      |      |      |      |
| Opstellen tussenrapport                          |      |      |      |      |      |      |
| Gesprek met drie raden                           |      |      |      |      |      |      |
| Interview directeur BEL-gemeenten                |      |      |      |      |      |      |
| Interview directiesecretaris                     |      |      |      |      |      |      |
| Interview concern-controller                     |      |      |      |      |      |      |
| Interviews 5 afdelingsmanagers                   |      |      |      |      |      |      |
| Interviews beleidsambtenaren                     |      |      |      |      |      |      |
| Interviews uitvoerend ambtenaren verbetertraject |      |      |      |      |      |      |
| Interviews college                               |      |      |      |      |      |      |
| Opstellen discussiestuk                          |      |      |      |      |      |      |
| Opstellen en uitvoeren enquête                   |      |      |      |      |      |      |
| Enquête onder ambtenaren                         |      |      |      |      |      |      |
| Schrijven eindrapportrapport                     |      |      |      |      |      |      |
| Overleg met rekenkamer                           | p.m. | p.m. | p.m. | p.m. | p.m. | p.m. |

## 5. Geraadpleegde stukken

### Geraadpleegde stukken

- Eigenbelangen Samen Behartigen, Regiovisie Groningen-Assen 2030 (Lunsing, 2007)
- Eindrapport Slank en Hoogwaardig, een onderzoek naar de organisatieontwikkeling in de gemeente Hilversum, rekenkamer Hilversum (2016)
- Jaarstukken Blaricum 2023
- Jaarstukken Blaricum 2024

- Jaarstukken Laren 2023
- Kadernota 2025, gemeente Blaricum
- Ontwikkelplan BEL Combinatie *Samen op weg*
- Organisatieontwikkeling in Zaanstad, rekenkamer Zaanstad (2013).
- Programmabegroting 2022 BEL Combinatie
- Programmabegroting 2023 BEL Combinatie
- Programmabegroting 2025 BEL Combinatie
- Programmabegroting 2026 BEL Combinatie
- Programmabegroting Blaricum 2025
- Programmabegroting Blaricum 2026
- Zienswijze raad van Eemnes 4<sup>e</sup> begrotingswijziging
- [https://www.belcombinatie.nl/BEL\\_Combinatie/Organisatie/Organogram](https://www.belcombinatie.nl/BEL_Combinatie/Organisatie/Organogram)