Verdiepend onderzoek voorzieningen en dienstverlening

Begeleidingscommissie Toekomst Heiloo 2025

11 november

Onderzoeksvragen

Essentie

1. Wat is er voor nodig/zijn de aandachtspunten per toekomstscenario om de *voorzieningen* in Heiloo op sport, cultuur en sociaal netwerk te behouden en toekomstbestendig te ontwikkelen?
2. Op welke manier kan Heiloo per toekomstscenario haar (huidige) niveau van *dienstverlening* naar inwoners, ondernemers en maatschappelijke organisaties organiseren?

No.	Onderzoeksvraag	Vindplaats antwoord
1	**Wat is er voor nodig/zijn de aandachtspunten per toekomstscenario om de voorzieningen in Heiloo op sport, cultuur en sociaal netwerk te behouden en toekomstbestendig te ontwikkelen?**	Par. 2.2.3
a	Welk beleid wordt gevoerd bij de fusiepartners ten aanzien van de lokale voorzieningen?	Par. 3.1, p. 23-25
b	Wat zijn de aandachtspunten voor het beleid bij voorzetting van de werkorganisatie BUCH/BCH en zelfstandigheid Heiloo ten aanzien van de lokale voorzieningen?	Par. 2.2.3
c	Welke strategische kracht en investeringsvermogen hebben fusiepartners of heeft Heiloo nodig bij voorzetting huidige werkorganisatie BUCH of zelfstandigheid Heiloo om deze voorzieningen te behouden en toekomstbestendig te laten ontwikkelen?	Par. 2.2.3
d	Welke lokale kennis en verbinding is nodig en hoe wordt deze georganiseerd in de toekomstscenario's?	Par. 3.1, p. 25-26 en par. 2.2.3
e	Bij fusie. Heiloo heeft een grote vrijwilligerskracht. Hoe gaan Bergen, Uitgeest en Castricum om met vrijwilligers in hun gemeenten?	Par. 3.1, p. 25-26 en par. 2.2.3
2	**Op welke manier wil een toekomstige gemeente waar Heiloo onderdeel van maakt haar dienstverlening naar de inwoners, ondernemers en organisaties organiseren bij een bestuurlijke fusie met een of meer BUCH gemeenten?**	Par 2.3.3
3	**En op welke manier kan Heiloo haar (huidige) niveau van dienstverlening organiseren bij voorzetting van de werkorganisatie BUCH of bij zelfstandigheid van de gemeente Heiloo?**	Par 2.3.3

Aanpak

Processtappen

- Uitvraag bij alle gemeenten (ook Heiloo zelf)
- Eerste samenvatting uitkomsten
- Verificatiegesprekken met gemeentesecretarissen bij alle gemeenten
- Definitieve samenvatting
- Duiding en rapportage

‘Leeswijzer’

Essentie

1. Bestuurlijke boodschap (H1 en H2) van Necker. Opbouw per onderwerp (H2):
    - Ons referentiekader
    - Onze observaties (op basis van uitvraag, inwonerconsultatie en verdiepende gesprekken)
    - Wat is nodig in scenario’s?
2. Rapport van bevindingen (H3 en H4) op basis van informatie van gemeenten

Inhoudsopgave

Inleiding 4
Aanleiding en doelstelling 4
Onderzoeksvragen en vindplaats antwoorden 4
Leeswijzer 5

Bestuurlijke boodschap 6

1. Korte beschrijving BUCH-gemeenten 7
1.1 Overzicht kenmerken gemeenten 7

2. Duiding toekomstscenario’s en varianten 9
2.1 Onderscheiden kenmerken verschillende scenario’s 9
2.2 Duiding toekomstbestendige voorzieningen Heiloo 10
2.2.1 Ons referentiekader voor lokale voorzieningen 10
2.2.2 Onze observaties bij voorzieningen in Heiloo 10
2.2.3 Toekomstbestendige voorzieningen in de verschillende scenario’s 12
2.3 Duiding organiseren dienstverlening Heiloo 15
2.3.1 Ons referentiekader voor dienstverlening 15
2.3.2 Onze observaties bij dienstverlening in Heiloo 15
2.3.3 Dienstverlening organiseren in de verschillende scenario’s 17
2.4 Kenmerken fusievarianten relevant voor voorzieningen en dienstverlening 19

Rapport van bevindingen 20

3. Voorzieningenniveau 21
3.1 BUCH-gemeenten over voorzieningen 21
3.2 Inwoners van Heiloo over voorzieningen 26

4. Niveau van dienstverlening 29
4.1 BUCH-gemeenten over dienstverlening 29
4.2 Inwoners van Heiloo over dienstverlening 35

Bijlage 1. Onderzoeksverantwoording 37
Uitvoering van het onderzoek 37
Onderzoekskader van de gemeenteraad 37
Uitvraag gemeenten en verifiërende gesprekken 37
Analyse en duiding van scenario’s 38
Betrokkenheidsprofielen van Citisens 38

Duiding toekomstbestendige voorzieningen

Ons referentiekader voor wat nodig is voor toekomstbestendige lokale voorzieningen

- *Strategie en visie*: een helder beeld van de opgave op lange termijn; inzicht in omvang portefeuille maatschappelijke vastgoed en voorzieningen; zicht op (ontwikkeling in) gebruik van voorzieningen en; duidelijk beleid dat ambities vertaalt in plannen.
- *Extern samenspel*: visie op de rol/verantwoordelijkheid van gemeente en samenleving; onderhouden lokaal netwerk; aanpak om de kracht van de samenleving/vrijwilligers te benutten door samenwerking en/of ondersteuning.
- *Intern samenspel*: goed politiek-bestuurlijk-ambtelijk samenspel om kwalitatieve besluitvorming en uitvoering te kunnen organiseren (bijvoorbeeld m.b.t. spreiding, multifunctioneel gebruik en/of bundeling van voorzieningen).
- *Draagkracht*: maatschappelijke draagkracht / voldoende gebruik en bijpassende bekostiging; gemeentelijk investeringsvermogen t.b.v. groot onderhoud en/of vervanging; beschikbare ambtelijke capaciteit vanuit verschillende disciplines.

Duiding toekomstbestendige voorzieningen

Strategie en visie

Bestuurlijke fusie	B(U)CH-werkorganisatie	Zelfstandig
Werkwijze van ad hoc naar anticiperend en lange termijn. Bij bestuurlijke fusie eenduidiger. Vraagt ook iets van bestuur. Beleid van inzichtgevend naar richtinggevend (wat is nodig en houdbaar in dorpen en gemeente). Bij grotere gemeente gaat vraag naar spreiding en bundeling spelen. Goed uitleggen aan inwoners. Bestuurlijke nabijheid, goede participatie en samenhangend kernenbeleid.	Verdere harmonisatie en gezamenlijk beleid op onderwerp waarin lokale identiteit en beleidsvrijheid grote rol speelt. Anders risico van verdwijnen / verschraling. Naast strategisch beleid ook meer ambtelijke capaciteit en kwaliteit, anders risico van niet leveren.	Eigen organisatie oprichten, inrichten en bemensen met grotere strategische kracht dan nu. Kwetsbaar op arbeidsmarkt, kostentechnisch en qua bezetting functies. Het is zeer de vraag of het nadeel opweegt tegen mogelijke winst in extern en intern samenspel.

Duiding toekomstbestendige voorzieningen

Extern samenspel

Bestuurlijke fusie	B(U)CH-werkorganisatie	Zelfstandig
Doorontwikkelen relatie met stakeholders (sowieso een opgave en zeker ook voor nieuwe gemeente), incl. ondersteuning van vrijwilligers. Gevraagde 'daadkracht' niet zomaar gegeven. Opgave voor organisatie en bestuur, terwijl bestuur op meer afstand opereert. Vergt investering. Kansen: 1) echt nieuw perspectief ontwikkelen (vraagt gelijkwaardigheid en gedeelde opgave), en; 2) bovenregionaal opereren.	Verbeteren *intern* opdrachtgever-opdrachtnemerschap tussen Heiloo en werkorganisatie (wat weerbarstig blijkt) en nóg beter gebiedsgericht werken. Opnieuw: harmonisatie en ontwikkelen strategisch beleid, want dat is belangrijke voorwaarde voor handelen naar buiten. Ondersteuning vrijwilligers optimaliseren met gedeeld instrumentarium.	Een organisatie op de schaal van Heiloo kan flexibel en nabij met stakeholders opereren, maar loopt tegen grenzen aan. Behoud van voorzieningen wordt helemaal afhankelijk van stakeholders. In bovenregionaal opereren boet de gemeente zeker aan kracht in t.o.v. nu.

Duiding toekomstbestendige voorzieningen

Intern samenspel

Bestuurlijke fusie	B(U)CH-werkorganisatie	Zelfstandig
Organisatie met één bestuur kan bouwen aan betere en meer voorspelbare besluitvorming. Vraagt wel grote transitie in voorbereiding en politieke behandeling. Daadwerkelijke winst is mede afhankelijk van gekozen partnergemeente(n) en samenhang qua opgave. Een fusie kost tijd. Dat vraagt dat als de keuze gemaakt is, gemeenten al zoveel mogelijk als één optrekken.	Komen tot geharmoniseerd/gezamenlijk voorzieningenbeleid vraagt – samen met andere BUCH-gemeenten – heel bewust verder kijken dan het lokale/gemeentelijke belang. Als gemeenteraden en/of inwoners hierin niet goed mee kunnen gaan, dan is er het risico dat ontwikkeling wordt gezien als 'technocratisch' of puur door financiën gedreven.	Een organisatie op dezelfde schaal als het bestuur van Heiloo vergemakkelijkt het interne samenspel, maar loopt in de uitvoering tegen grenzen aan.

Duiding toekomstbestendige voorzieningen

Draagkracht

Bestuurlijke fusie	B(U)CH-werkorganisatie	Zelfstandig
De inzet van vrijwilligers zal in Heiloo niet zomaar verdwijnen. De totale maatschappelijke draagkracht hangt samen met de bevolkingssamenstelling van de nieuwe gemeente. In een meer eenduidige en strategische aansturing in de organisatie kan meer ruimte ontstaan om ambtelijk en/of financieel te investeren in voorzieningen.	De inzet van vrijwilligers zal in Heiloo niet zomaar verdwijnen. Doorzetten huidige frustratie bij stakeholders en vrijwilligers kan op de lange duur draagvlak aantasten. Financieel loopt de gemeente tegen haar grenzen aan.	Draagkracht kan vanwege nabijheid en lokale identificatie in eerste instantie een impuls krijgen. Het investeringsvermogen evenals ambtelijke capaciteit m.b.t. voorzieningen zal zeer beperkt zijn.

Duiding organiseren dienstverlening

Ons referentiekader voor wat nodig is voor het organiseren van dienstverlening

- *Strategie en visie*: heldere visie op dienstverlening die past bij de opgaven en bevolkingssamenstelling van de gemeente en bij de wensen van inwoners, bedrijven en organisaties; ambities vertaald in een uitvoerbaar plan.
- *Intern samenspel*: organisatievermogen; professionele/vakmatige vertaling in acties bijvoorbeeld m.b.t. kanaalsturing, gewenste houding/bejegening, meten van klanttevredenheid, doorontwikkeling; verbinding met bestuurlijke wensen.
- *Extern samenspel*: herkenbaarheid en (ervaren) nabijheid bij 'klanten'; inspelen op gevraagde couleur locale/verbinding met dorpen door aanwezigheid en gebiedskennis (bestuurlijk en ambtelijk) en vertegenwoordiging (politiek).
- *Draagkracht*: betaalbaarheid met balans tussen eenduidige dienstverlening en specifiek maatwerk; gemeentelijk investeringsvermogen t.b.v. doorontwikkeling en vervanging van benodigde toepassingen; beschikbare ambtelijke capaciteit voor dienstverlening.

Duiding organiseren dienstverlening

Strategie en visie

Bestuurlijke fusie	B(U)CH-werkorganisatie	Zelfstandig
De BUCH-gemeenten delen met elkaar al hun dienstverleningsconcept. Couleur locale zit in persoonlijke werkwijzen en openingstijden publieksbalie. Bij fusie ligt verdere harmonisering voor de hand en vraagt om doorontwikkeling van maatwerk. Dit vraagt om duidelijke visie op nabije dienstverlening, een toets op uitvoerbaarheid en het ontwikkelen van kernenbeleid.	Verdere harmonisatie van publieksdienstverlening ligt hier niet voor de hand vanwege wens tot couleur locale en wens bestuurlijke invloed en verbinding.	Dit vraagt het ontwikkelen van een eigen visie en dienstverleningsconcept, wat kostbaar is en veel inspanning vraagt. Gegeven de klantwaardering voor de huidige dienstverlening zou Heiloo deze dienstverlening in kunnen kopen bij BUCH-partners.

Duiding organiseren dienstverlening

Intern samenspel

Bestuurlijke fusie	B(U)CH-werkorganisatie	Zelfstandig
Er kan verder worden gebouwd op huidige organisatievermogen en professionele werkwijze. Het interne proces wordt eenvoudiger, wat investeren in een leercyclus en eenduidiger naar buiten treden mogelijk maakt. Evenals bewegen tussen wensen van de samenleving en het bestuur.	Nog meer verbinding maken tussen dienstverlening en bestuurlijke wensen zal lastig blijven. Er is het risico van het tenietdoen van schaalvoordeel en professionaliteit door te veel inspelen op lokale wensen.	Zelf optuigen van een dienstverleningsconcept vraagt veel van een kleine(re) organisatie. De verbinding met bestuurlijke wensen neemt mogelijk toe, maar professionele vertaling kan lastig zijn. Wanneer gekozen wordt voor elders 'inkopen' is het juist weer lastiger om de verbinding met bestuurlijke wensen te maken.

Duiding organiseren dienstverlening

Extern samenspel

Bestuurlijke fusie	B(U)CH-werkorganisatie	Zelfstandig
Vanuit huidige situatie vraag vooral de complexe dienstverlening om ontwikkeling. Dit kan d.m.v. duidelijk kernenbeleid dat in gaat op: bestuurlijke nabijheid, participatie met lokale stakeholders, rolneming, gebiedsgericht werken. Dit vraagt uitspraken van een nieuwe raad over de eigen rol en over lokale vertegenwoordiging. T.a.v. publieksdienstverlening is er het risico dat efficiency bepalend gaat zijn, wat vraagt om een gedegen visie en analyse m.b.t. gemeentelijke loketten in de dorpen.	Het hiernaast genoemde kernenbeleid zou ook bij voortzetting van de huidige situatie tot versterking kunnen leiden van de complexe dienstverlening. Maar net als met strategisch voorzieningenbeleid is dat mogelijk inherent een stap te ver, gegeven het feit dat in dit scenario bewust voor een samenwerking tussen afzonderlijke gemeenten wordt gekozen.	In dit scenario is dienstverlening mogelijk heel dichtbij, maar investeringsvermogen laag. Het risico is dat als de gemeente helemaal zelf een dienstverleningsconcept ontwikkelt, de dienstverlening op termijn moet worden afgeschaald.

Duiding organiseren dienstverlening

Draagkracht

Bestuurlijke fusie	B(U)CH-werkorganisatie	Zelfstandig
De organisatie heeft, afhankelijk van de schaal en omvang, een beter loongebouw en dus meer capaciteit en/of meer kwaliteit op dienstverlening. De ambtelijke capaciteit en kwaliteit en het investeringsvermogen, bijvoorbeeld t.b.v. doorontwikkeling van dienstverlening is bij fusie eenduidiger te richten.	De BUCH-werkorganisatie houdt op dit moment qua publieksdienstverlening de balans tussen eenduidige dienstverlening en specifiek maatwerk die past bij deze vorm van ambtelijke samenwerking. Zeker als gekeken wordt naar de waardering van dienstverlening in Heiloo.	Investeringsvermogen en ambtelijke capaciteit zijn hier echt kwetsbaarder dan in andere scenario's, vanwege ontbreken schaalvoordeel dat er nu is. Tenzij je inkoopt, maar dan heeft Heiloo zich te voegen in de eenduidigheid van een grotere eenheid.

Relevante kenmerken fusievarianten

	BUCH	UCH	BCH	BH	CH
Inwoners	104.000	74.500	90.500	54.000	61.000
Te fuseren gemeenten	4	3	3	2	2
Bevolkingssamenstelling	• Heiloo en Castricum hebben een zeer vergelijkbare bevolkingsopbouw • Uitgeest is overwegend iets jonger en praktisch geschoold • Bergen is overwegend ouder				
Kernen	16	7	15	10	6
Zetels	39	35	37	31	33
Ratio zetels/kern	2,4	5,0	2,5	3,1	5,5
Ratio inwoners/zetel	2.667	2.219	2.446	1.742	1.848


NECKER
DEMOCRATIE MAAK JE