

Aan: De Rekenkamercommissie van Houten
Inzake: Rapport over het onderzoek “Lessen uit de crisis”
Van: Ph.J. van Beeck Calkoen
Dd: 21 juli 2017

Geachte Rekenkamercommissie, als afronding van het onderzoek naar “Lessen uit de crisis” bied ik u mijn rapport hierover aan.

Rapport “Lessen uit de crisis”

1. Opdracht en uitvoering.

Uw Rekenkamercommissie heeft besloten een beknopt onderzoek in te stellen naar de wijze waarop het gemeentebestuur van Houten heeft gehandeld met betrekking tot de crisis van 2008 – 2015/16. De uitvoering van dit onderzoek heeft u aan mij opgedragen.

Het doel van het onderzoek is:

Een overzicht en analyse geven van hoe de gemeente en met name de raad op de crisis en de recessie heeft gereageerd en daaruit lessen te trekken die:

- De kwetsbaarheid van de gemeente bij een volgende crisis verkleinen en de weerbaarheid en veerkracht vergroten (Dit zal ons niet weer overkomen!)
- De creativiteit en het vernieuwde inzicht die uit de crisis zijn voortgekomen, behouden en verder benutten en ontwikkelen (Gelukkig is dit ons overkomen!)
- De raad de knoppen aanreikt die de raad kan bedienen om de gevolgen van een nieuwe crisis te kunnen beheersen en bij te buigen.

Rapportage geschiedt in de vorm van een Power Point presentatie en een uitwerking in essay-vorm. De presentatie gaat als bijlage hierbij.

De aanpak was als volgt.

Gesprekken zijn gevoerd met

- Burgemeester De Jong
- Wethouder Van Liere
- Wethouder Geerdes
- De gemeentesecretaris Den Bieman en de concerncontroller Haesenbos
- Oud-wethouder Wagenmans en (oud) raadsleden Van Hoek, Visser, Biesheuvel en Zandbergen

Extra gesprekken zijn gevoerd met

- De concerncontroller
- Mw. Lageveen (Van Houten & Co)
- Dhr. Berendse (Theater aan de Slinger)
- Dhr. Mossink (Sportpunt Houten)
- Dhr. Helsloot (Bouwfonds)

VAN BEECK CALKOEN BESLUITVORMINGSMANAGEMENT

Deze gesprekken zijn gevoerd samen met dhr. Buisman, lid van uw Rekenkamercommissie. Deze duo-aanpak heeft merkbaar waarde gehad voor de kwaliteit en analyse van de verzamelde informatie.

De gesprekspartners hebben de gelegenheid gekregen te reageren op het verslag van het betreffende gesprek. De verslagen blijven vertrouwelijk met het oog op de vrijheid van spreken en worden slechts aan de Rekenkamercommissie ter beschikking gesteld.

Voorts is dossieronderzoek gedaan (zie opsomming in de bijlage).

Voorlopige resultaten zijn gepresenteerd aan uw commissie. Een samenvatting van de conceptrapportage is gepresenteerd aan en besproken met (het merendeel) van de geïnterviewde gesprekspartners. De resultaten van die discussie zijn benut voor het opstellen van de rapportage.

2. Bevindingen.

SITUATIE AAN HET BEGIN VAN DE CRISIS.

Houten stond sterk bij het begin van de crisis. Houten kent een hoogopgeleide bevolking, er heerst een constructieve politieke cultuur, het bestuur voert een solide beleid en gaat niet snel avonturen aan. De begroting bood ruimte voor een ruimhartig uitgavenpatroon. Dat toonde zich door een in zekere zin genereus beleid: bij subsidies werd van de betrokkenen weinig eigen bijdrage verwacht, het onderhoudsniveau van de openbare ruimte was hoog. Ook was in een zeker opzicht het beleid “makkelijk”: subsidies werden veelal normatief toegekend i.p.v. afgestemd op de reële behoefte. Er werd dan ook niet afgerekend.

De buffers (reserves) waren gevuld.

Bij de bouwopgave in het kader van de groeitaak werkt de gemeente met zg. bouwclaims i.p.v. met gronden uit te geven vanuit een eigen grondvoorraad. Dat beperkt de kwetsbaarheid van de Reserve Grondbedrijf, maar beperkt anderzijds ook de wendbaarheid bij onverwachte ontwikkelingen.

VERANDERENDE OMSTANDIGHEDEN.

In de loop van de crisis naderde Houten het einde van de VINEX-taak en begon de transitie van een ontwikkelgemeente naar een beheergemeente (door een van de gesprekspartners “van groei naar bloei” genoemd).

In het zorgdomein kwamen ingrijpende ontwikkelingen op gang (decentralisatie van verantwoordelijkheden naar de gemeenten, gepaard met verkleining van het budget). Verder verwachtte de rijksoverheid meer verantwoordelijkheid van de burger (de “participatiemaatschappij”).

DIRECTE EFFECTEN VAN DE CRISIS VOOR HOUTEN

De belangrijkste effecten van de optredende crisis voor Houten waren

- Vertraging van de bouw (afzetmarkt zakte in)
- Daarmee gepaard gaande lagere opbrengst van bouwleges en van de OZB
- De Algemene Uitkering uit het Gemeentefonds ging scherp omlaag
- Uiteindelijk ontstond een groeiende werkloosheid en namen de uitkeringsbehoefte in aantal toe.

VAN BEECK CALKOEN BESLUITVORMINGSMANAGEMENT

DE AANPAK VAN HOUTEN

Het gemeentebestuur koos na verloop van enige tijd voor een rechtstreekse dialoog met vertegenwoordigers van de organisaties die door bezuinigingen zouden worden getroffen. Naar het oordeel van de betrokkenen (bestuurlijk, ambtelijk, maatschappelijk) is dat de kwaliteit van de besluitvorming zeer ten goede gekomen. Het maatschappelijk middenveld werd uitgedaagd tot vindingrijkheid en vernieuwing om met een verminderd budget de essentiële functies overeind te houden.

De raad werd (en wordt) regelmatig bijgepraat aan de hand van een dashboard “stand van zaken ombuigingen” (vooral kwantitatief en beperkt kwalitatief). Dit gebeurt ook met de budgethouders in de ambtelijke organisatie. Dit vergroot de herkenbaarheid en daarmee ook het vertrouwen. Deze wijze van informeren is opgenomen in de planning- en controlcyclus.

Het overdrachtsdocument 2010 was goed opgebouwd en daardoor input voor het collegeprogramma 2010-2014. In 2010 en 2011 is een intensief participatie- / communicatietraject doorlopen met inwoners, instellingen en bedrijven. Dit heeft bijgedragen aan een pakket van uitvoerbare en maatschappelijke gedragen ombuigingen. In de perspectiefnota 2012 is dit pakket aan ombuigingsmaatregelen goed onderbouwd en daardoor makkelijk amendeerbaar aan de raad voorgelegd. Dit kwam het debat ten goede en vergrootte de sturingsmogelijkheden van de raad. Dit geldt ook voor de beleidsdocumenten in algemene zin.

Bij bestuur en ambtelijke organisatie, maar ook in het maatschappelijk middenveld was de bereidheid aanwezig om te leren.

URGENTIE

Een gevoel van urgentie kwam langzaam op gang. Dat was overigens geen specifiek Houtens fenomeen. In brede kring werd pas laat onderkend dat de crisis door zijn complexiteit en vervlochtenheid ook gevolgen zou krijgen voor de decentrale overheden.

In februari 2009 werden in de raad vragen gesteld over de mogelijke effecten van de crisis voor de gemeente Houten. In mei stuurde het college een brief naar de raad met de mededeling dat de Perspectiefnota 2010 daaraan nadere uitwerking zou geven. De presentatie van deze Perspectiefnota werd uitgesteld tot september 2009. Het gemeentebestuur werd in het najaar van 2009 verrast door de hevigheid van de crisis en door stevige bezuinigingen van rijkszijde. Een eerder akkoord met het rijk over financiële zekerheid voor de periode 2009-2011 werd alsnog door het rijk herroepen. Een ambtelijk document met opties voor ombuigingen (in de zin van bezuinigingen en inkomstenverhogingen) werd eind 2009 opgesteld en beschikbaar gesteld aan het na de verkiezingen van 2010 komende gemeentebestuur. Vanaf het aantreden van de nieuwe raad en het nieuwe college werd voortvarend en adequaat daadwerkelijk ingegrepen. Dat was 1 ½ jaar na het intreden van de crisis.

INGREPEN (GRONDBEDRIJF)

De crisis dreigde de ontwikkeling van Castellum te frustreren. Het gemeentebestuur, heeft in overleg met de ontwikkelende partners en woningcorporaties, meerdere interventies gepleegd met als doel de winkel- en woningbouwrealisatie op gang te brengen. Het ging daarbij om onder andere het parkeerregime aan de westkant, de verhuur van de maatschappelijke plint aan de oostkant en de realisatie van het fietstransferium Castellum. Daarnaast zijn stimuleringsubsidies van rijk en provincie verkregen en is het lokaal volkshuisvestingsfonds ingezet. Alles erop gericht om de realisatie van het Castellum onomkeerbaar te maken aan beide zijden van het spoor.

VAN BEECK CALKOEN BESLUITVORMINGSMANAGEMENT

Verder werd met € 7,5 mln uit de reserves van de Algemene Dienst het weerstandsvermogen van het Grondbedrijf gesteund omdat de grondexploitaties onder grote druk stonden (in goede tijden was uit het Grondbedrijf 18 mln gulden afgedragen aan de Algemene Dienst). Op basis van de jaarrekening 2016 is ten laste van de € 7,5 miljoen een voorziening van € 0,9 miljoen gevormd voor het negatieve saldo van de grondexploitatie. De overige € 6,6 miljoen is nog beschikbaar als risicobuffer voor de grondexploitaties.

INGREPEN (ALGEMENE DIENST)

Het gemeentebestuur heeft in twee fasen totaal € 4,1 miljoen (circa 29% van de totale ombuigingsagenda van € 14,3 miljoen) bezuinigd op de ambtelijke staf en de bedrijfsvoering. In de eerste fase ombuigingen (2010-2014) € 2,8 miljoen, in de tweede fase ombuigingen (2014-2018) € 1,3 miljoen. Mede in verband met de veranderende omstandigheden zijn met succes mensen omgeschoold naar een andere expertise (bijv. projectleiders in de fysieke sfeer maakten zich bekend met projectmanagement in de maatschappelijke en culturele sfeer).

De sportsubsidies werden in een latere fase stopgezet. Het resterende budget (€ 50.000 van de aanvankelijke € 250.000) werd ondergebracht in een sportfonds waaruit naar verlangde prestatie werd uitgekeerd.

In 2013 stelde het gemeentebestuur een Bestemmingsreserve Economische Crisis in. Om de crisisperiode te overbruggen is besloten om gedurende de periode 2013-2017 de jaarrekeningresultaten te storten c.q. te onttrekken aan deze bestemmingsreserve. In overleg met de provincie mocht deze bestemmingsreserve worden benut om de begrotingen gedurende deze periode incidenteel sluitend te maken.

Het onderhoudsniveau van de openbare ruimte waarvoor aan het begin van de crisis nog extra middelen werden ingeraamd, werd alsnog omlaag gebracht van kwaliteitsniveau A naar C (van top naar sober).

De Onroerende Zaken Belasting, lang ontzien om lastenverzwaring voor de burger te voorkomen, werd uiteindelijk toch verhoogd.

Op het terrein van de cultuur is in de loop van de tijd een cascade van bezuinigingen doorgevoerd.

Bovenstaande heeft zich in fasen voltrokken. De crisis nam steeds ernstigere vormen aan met doorwerking op vele terreinen. De uitkering uit het gemeentefonds bleef elk jaar lang ongewis en viel uiteindelijk keer op keer tegen. Daardoor werd de sturing bemoeilijkt, bleek voorzichtig optimisme telkens weer beschaamd, en moesten alsnog maatregelen getroffen worden op onderdelen die eerder waren ontzien. Het geheel laat zien dat genomen maatregelen telkens weer door de realiteit werden ingehaald.

RESULTAAT

De ingrepen in Castellum Centrum boden zicht op continuïteit van de ontwikkeling van de noodzakelijke voorzieningen en waren een conditie voor de ontwikkeling door de marktsector (zij het in een lager tempo) van de woningbouw ondanks de moeilijke omstandigheden.

De ingreep in het ambtelijk apparaat is door meerdere respondenten als (te) zwaar beoordeeld. De indruk bestaat dat deze benadering werd ingegeven door politieke correctheid (sniijden in eigen vlees i.p.v. in de voorzieningen voor de samenleving) en door de neiging aanvankelijk de maatschappelijke en politieke discussie te vermijden. Later is deze houding significant gewijzigd, maar toen waren de bezuinigingen op het ambtelijk apparaat al in gang gezet wat overigens de ruimte verschaftte om de maatschappelijke discussie goed voorbereid te voeren.

De dialoog met het maatschappelijk middenveld droeg eraan bij dat het zijn verantwoordelijkheid zelf nam, wat tot innovatie leidde.

VAN BEECK CALKOEN BESLUITVORMINGSMANAGEMENT

MAJEURE RISICO'S

Majeure risico's die zich aftekenden bij het groeien van de crisis, of waarmee bij een volgende crisis rekening mee moet worden gehouden zijn:

1. De verlaging van de Algemene Uitkering uit het gemeentefonds. De dotatie uit de rijksbegroting aan het gemeentefonds volgt vaste parameters. Beperking daarvan werkt dus direct door naar de gemeentebegroting. Dat kan in een hoog tempo gaan.
2. Krimp waar de gemeente afhankelijk is van de marktsector (m.n. de bouw).
3. Uitholling van het ambtelijk apparaat.
4. Te grote bezuinigingen op het onderhoud van de openbare ruimte waardoor de noodzaak tot herinvestering ontstaat die mogelijk meer kost dan een houdbaar sober niveau van onderhoud.
5. Mutatis mutandis geldt dit ook voor het maatschappelijke domein. De basis"infrastructuur" kan te zeer beschadigd worden waardoor die mogelijk gedeeltelijk wegvalt. Zie de paragraaf "Samenleving". Bezuinigen schiet dan door tot een moeilijk herstelbaar niveau.
6. Een risico dat niet zozeer met de afgelopen crisis verband houdt, maar dat wel geducht wordt in de toekomst is de inherente onzekerheid van de zorgsector en dan met name de jeugdzorg. Het is moeilijk te voorspellen wat er op de gemeente afkomt en de budgettaire gevolgen kunnen omvangrijk zijn.

WAT TE DOEN BIJ EEN VOLGENDE CRISIS

De respondenten in de interviews noemden de volgende maatregelen of handelwijzen die dienstig zouden zijn bij een volgende crisis.

1. Voer een solide financieel beleid. Ga geen avonturen aan en ga uit van een structureel sluitende meerjarenbegroting.
2. Breng en houd de buffers / reserves op dikte.
3. Financier geen structurele doelen met incidenteel geld.
4. Boek verwachte opbrengsten uit bezuinigingen of efficiëntie-maatregelen niet te snel in. Ze kunnen tegenvallen.
5. Niet vooruitschuiven maar gepast ingrijpen.
6. Spreek de samenleving aan op haar verantwoordelijkheid.
7. Blijf een open dialoog met de raad en de samenleving voeren.
8. Houd de gemeentelijke organisatie lean.
9. Hanteer een krachtig en alert risico-management
10. Anticyclisch begroten kan de gemeente maar zeer beperkt, maar door de opbouw van reserves zijn de vette jaren te benutten voor de volgende magere jaren.
11. Speel in op trends en verwachtingen die majeure invloed hebben op de begroting en de toedeling hiervan, ook op deelterreinen (bv. jeugdzorg).

SAMENLEVING

De Houtense gemeenschap heeft gunstige eigenschappen. De bevolking is hoog opgeleid. De maatschappelijke participatie is hoog evenals de arbeidsparticipatie. Het aantal uitkeringsgerechtigden en werklozen is laag. De maatschappelijke kracht van Houten is groot. De vrijwilligersbereidheid is hoog.

Er bestaan constructieve verhoudingen tussen het gemeentebestuur en het maatschappelijk middenveld evenals tussen het College van B&W en de raad.

VAN BEECK CALKOEN BESLUITVORMINGSMANAGEMENT

Het gemeentebestuur heeft bij het bepalen van de bezuinigingen het maatschappelijk middenveld uitgedaagd om zelf verantwoordelijkheid te nemen. Dat heeft tot positieve ontwikkelingen geleid. Het heeft evenwel als consequentie dat de volwassenheid van het maatschappelijk middenveld is toegenomen en dat het gemeentebestuur daar dan ook dienovereenkomstig mee moet omgaan. Het leidt tot een andersoortige relatie tussen het gemeentebestuur en de maatschappelijke gesprekspartners.

Maatschappelijke organisaties hebben daar bij het bespreken van de bezuinigingen ook aanspraak op gemaakt. Dit heeft onder meer geleid tot het maken van kaderafspraken. In sommige opzichten hadden de maatschappelijk partners echter de ervaring dat bij uitwerking van kaderafspraken op deelreinen ambtelijke diensten daar niet altijd gevolg aan gaven, verwijzend naar specifieke beleidsregels of procedures. Dit deed afbreuk aan het consequent handelen van de gemeente als integraal overheidsorgaan.

Deze uitgangssituatie en ontwikkeling hebben als oogst een sterke Houtense samenleving opgeleverd. Dat is een kostbaar goed. Het is evenwel van belang dat niet als gegeven te aanvaarden maar het te onderhouden en er in te investeren. Omgaan met deze veranderde relatie vergt een mentaliteitsontwikkeling in het ambtelijke apparaat en het bestuur.

In de interviews werd er op gewezen dat men in de komende 20 jaar rekening moet houden met een verandering onder de bevolking in sociale patronen die er toe kan leiden dat vrijwilligerswerk minder vanzelfsprekend wordt. Dat heeft potentieel grote gevolgen voor de maatschappelijke structuur (draagvlak en kadervorming voor verenigingen en maatschappelijk-culturele instellingen).

ALGEMENE BEVINDINGEN

Onze bevindingen vatten wij als volgt samen.

Houten stond er bij het begin van de crisis en staat er nog steeds goed voor in de zin van demografische en maatschappelijk eigenschappen van de gemeente en bestuurscultuur (solide beleid, geen hang naar financiële avonturen, constructieve onderlinge verhoudingen). Wel moet men oppassen voor gemakzucht in maatschappelijk opzicht en blijven investeren om de zin van medeverantwoordelijkheid en de bereidheid tot participatie te behouden.

Het gevoel voor urgentie kwam langzaam op gang. Men liet zich aanvankelijk verrassen door herhaalde nieuwe bezuinigingen (van rijkswege). Het beleid werd meermalen ingegeven door optimistische verwachtingen die later toch werden beschaamd: maatregelen werden ingehaald door de realiteit, hetgeen leidde tot cascades van bezuinigingen. Dit werd later alsnog adequaat opgevangen.

3. Aanbevelingen

De volgende crisis komt, maar in een andere gedaante en onder andere omstandigheden!

Het is belangrijk te beseffen dat een volgende crisis er ontegenzeggelijk aan zal komen. Alleen wanneer en in welke vorm en hevigheid is niet te zeggen.

De voortdurend toenemende vervlechting in de wereld, internationaal en tussen verschillende sectoren (economisch, bancaire, maatschappelijk, grondstoffen, milieu enz.) maakt de mogelijkheid reëel dat een ogenschijnlijk regionale crisis op een specifiek terrein snel kan uitgroeien tot een integrale mondiale crisis. Incidenten kunnen structurele effecten krijgen. De effecten hiervan zullen zich ook manifesteren op lokaal niveau. Dat noopt tot anticiperen.

VAN BEECK CALKOEN BESLUITVORMINGSMANAGEMENT

Maar ook anders dan in een algemene crisis kunnen op deelterreinen majeure tegenvallers in uitgaven en inkomsten optreden die om vooruitzien vragen. In het bijzonder kan dit het geval zijn in het sociale domein waarvan de effecten meer direct de bevolking zullen raken en met name de zwaksten.

Daarbij komt dat sinds de crisis de omstandigheden waarin de gemeente verkeert structureel zijn veranderd. Houten is van ontwikkelgemeente beheergemeente geworden waardoor het belang van de grondexploitaties in het geheel is afgenomen, maar de druk erop groter. De inhoudelijke en financiële verantwoordelijkheid in het sociaal domein is daarentegen door decentralisatie aanzienlijk uitgebreid. De participatiemaatschappij vraagt meer verantwoordelijkheid van de inwoners zelf, maar diezelfde inwoners vragen ook meer betrokkenheid, invloed en zeggenschap.

Als onderzoeker beveel ik de Rekenkamercommissie aan het volgende in haar advies aan de raad op te nemen.

1. Gegeven de verwachting dat een volgende crisis er zál komen (maar wanneer? hoe? en in welke hevigheid?) is het van belang dat de gemeente Houten zich daarop voorbereidt. De beschikking over een lange termijnvisie geeft een basis voor doordachte maatregelen en verkleint de drang tot ad hoc bezuinigingen. Het heeft waarde deze lange termijnvisie op te stellen in dialoog met de Houtense samenleving en maatschappelijk middenveld en deze visie periodiek te herijken. De visie wordt daarmee mede-eigendom van de instellingen die er mede vorm aan zullen geven. Een in dat kader op te stellen scenario-analyse geeft inzicht in de verschillende mogelijke ontwikkelingen waarmee Houten geconfronteerd kan worden. Deze scenario-analyse kan de basis vormen voor een “stresstest” van de gemeentelijke financiële huishouding en verschaft het gemeentebestuur de aangrijpingspunten om zonder vertraging op de eerste signalen van een dreigende crisis die maatregelen te nemen die bij die fase en dat scenario passen. Daarmee kan het gemeentebestuur het (financiële) beleid alert mee laten lopen met de omstandigheden (van regulier naar terughoudend, naar voorzichtig, naar defensief, naar krachtig ingrijpen). Het zou van waarde zijn de bij een volgende crisis als eerste te nemen maatregelen, afgestemd op de zich realiserende risico's en de denkbare impact ervan reeds van tevoren te bepalen. Terugdraaien kan altijd, maar te laat ingrijpen is moeilijker te verhelpen. Door wettelijke vereisten is de financiële wendbaarheid van de gemeente niet groot. Daarbij komt dat slechts een betrekkelijk klein deel van de gemeentebegroting zich leent voor bijsturing op korte termijn (grote delen liggen vast met beslagen die lang doorwerken). Dit onderstreept het belang van tevoren geplande maatregelen die bij de eerste signalen van crisis getroffen kunnen worden.
2. Mede in verband met punt 1 is aandacht voor de strategische capaciteit binnen het ambtelijk apparaat van belang. De strategische capaciteit is sterk afgenomen omdat strategische denkers te vaak worden ingezet voor urgente tactische en operationele vraagstukken (gevolg van de forse ingreep in het ambtelijk apparaat). Strategie-ontwikkeling komt daardoor onvoldoende van de grond. De personele formatie zou beter op de toekomst gericht moeten worden. Het verdient aanbeveling juist in hoogconjunctuur te reorganiseren omdat dan de condities beter zijn.
3. Het lijkt erop dat met de maatregelen om de laatste crisis op te vangen het vet er wel uitgesneden is. Dat betekent dat bij een volgende crisis noodzakelijke ingrepen gevoeliger zullen zijn. Reden temeer om, nu de omstandigheden gunstiger zijn (er is zicht op overschotten op de begroting), de reserves op “delta-hoogte” te brengen. Als echter de reserves op “delta-hoogte” zijn en de rente zou stijgen, ontstaat het risico van “renteverslaving”, d.w.z. de rente benutten als structurele dekking voor de Algemene Dienst. Een eventueel noodzakelijke liquidatie van de reserves zou dan tot een extra

VAN BEECK CALKOEN BESLUITVORMINGSMANAGEMENT

dekkingsprobleem in de Algemene Dienst leiden. Het heeft dan ook de voorkeur de rentebaten toe te voegen aan de reserves en/of te benutten voor jaarlijkse incidentele bestedingen.

Het vormen van reserves is geen doel op zich. De gemeentelijke financiële mogelijkheden zijn er om de samenleving te dienen en niet om opgepot te worden. Reserves zijn echter van betekenis om bij belangrijke tegenslagen de voorzieningen voor de samenleving niet al te abrupt te moeten beknotten (opvangen van de eerste klappen) of om te anticiperen op kostenstijgingen (zoals wellicht het onderhoud van de openbare ruimte). Met deze reserves kan tijd worden gekocht om structurele maatregelen zorgvuldig en gefundeerd voor te bereiden. Dit is des te meer van belang omdat het sociale domein nu de volledige verantwoordelijkheid is van de gemeenten. Bezuinigingen raken de burger direct en met name de zwaksten. Daarmee is de politieke gevoeligheid groot.

4. Een scenario-analyse (zie aanbeveling 1.) van het sociaal domein is daarom eveneens aan te bevelen, gegeven de onzekerheden en de volumes van de daarbij horende uitgaven.
5. Ik beveel aan te analyseren of er “slapende verplichtingen” zijn. Daaronder kunnen onder meer worden verstaan potentiële verplichtingen die actueel worden wanneer door een crisis de omstandigheden verslechteren. Dat kan zich onder meer voordoen wanneer de gemeente zich garant stelt voor financiering of voor exploitatie. Voorbeelden uit de afgelopen jaren zijn: de garantstelling t.a.v. kasteel Heemstede en de exploitatie van de culturele accommodaties waar de gebruiker zich terugtrok (als gevolg van de bezuinigingen!). Maar ze kunnen ook van geheel andere aard zijn.
6. De sterke maatschappelijke structuur van de Houtense samenleving is een groot goed. De door de gemeente gevoerde dialoog over de beste reactie op de crisis toonde dat en heeft dat versterkt. Dat is niet een altijd vanzelfsprekend gegeven. Het is van belang dat het gemeentebestuur daar voeding en steun aan blijft geven en er een partnership mee aangaat. Ook is het van belang dat wanneer kaderafspraken gemaakt worden, de gemeente ook in specifieke uitvoeringsaspecten aan deze afspraken gevolg geeft en het specifieke gemeentelijke beleid en procedures er op aanpast.
7. De gemeente Houten heeft als antwoord op de afgelopen crisis een transitie ingezet in de zin van een gelijkwaardige relatie met het maatschappelijke middenveld. De waardevolle oogst daarvan kan blijvend zijn wanneer deze transitie wordt doorgezet in de bestuursstijl en de mentaliteit van de ambtelijke staf.
8. Gezien de beperkte stuurbaarheid van de begroting van verbonden partijen is ten aanzien daarvan extra alertheid en vooruitzien geboden.

4. Afsluiting

Met veel genoegen heb ik dit onderzoek uitgevoerd. Ik ben u erkentelijk voor de plezierige en vruchtbare samenwerking en voor het vertrouwen dat u in mij heeft gesteld.

Maarsse, 21 juli 2017

Ph.J. (Philip) van Beeck Calkoen

VAN BEECK CALKOEN BESLUITVORMINGSMANAGEMENT

Bijlage 1

Geraadpleegde documenten

- Coalitieakkoord 2006 – 2010
- Perspectiefnota 2009
- Collegebrief 13 mei 2009
- Perspectiefnota 2010
- Overdrachtsdocument 2010
- Coalitieakkoord 2010 – 2014
- Perspectiefnota 2012
- Collegebrief 5 juli 2012
- Perspectiefnota 2014
- Collegeakkoord 2014 – 2018
- Perspectiefnota 2017

Bijlage 2

Samenvattende presentatie

Bijlagen 3 *(alleen voor de Rekenkamercommissie)*

Gespreksverslagen

