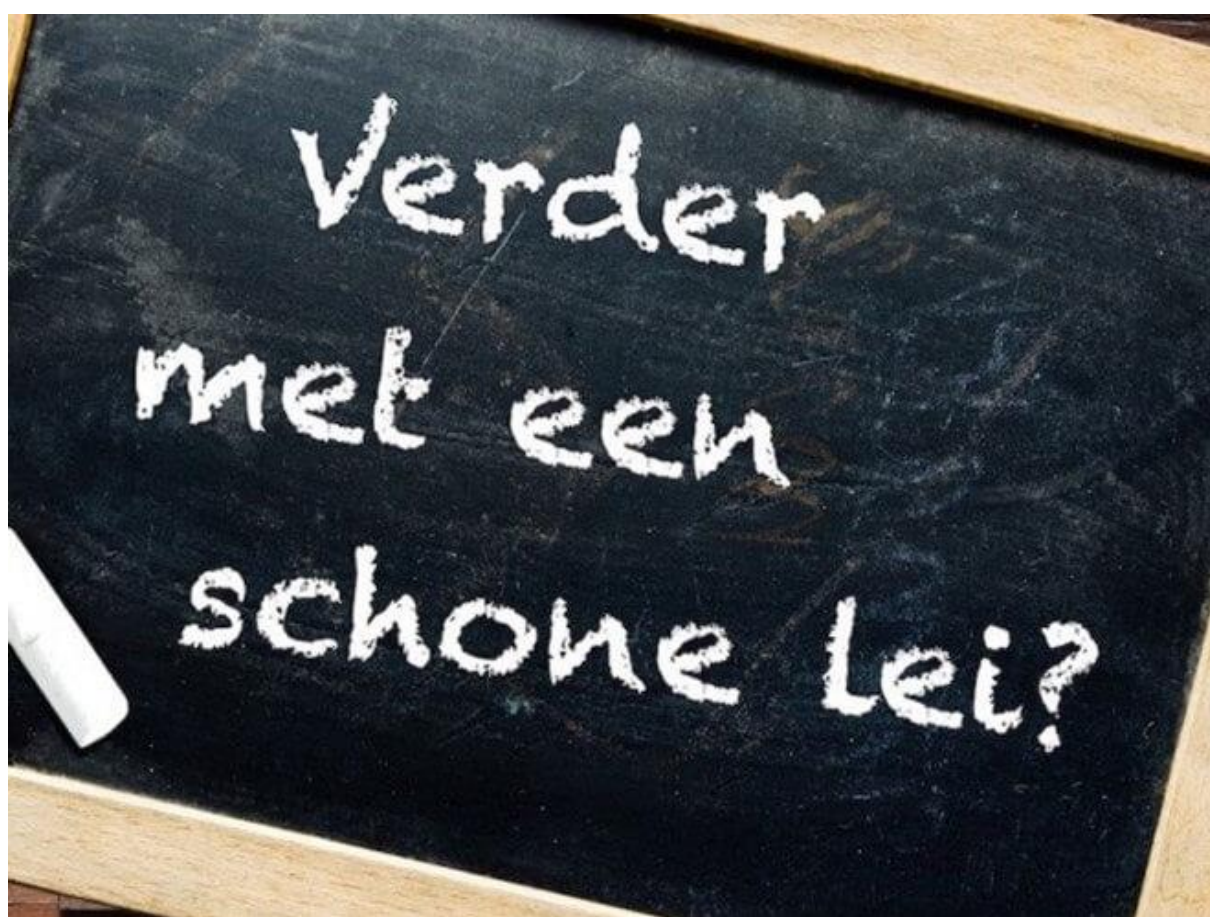


Op weg naar een schone lei voor Hoogeveen

Nu nog indrukwekkend zorgwekkend



24 augustus 2020

Inhoud

VOORAF	4
HOOFDSTUK 1. INLEIDING	5
1.1 Aanleiding	5
1.2 Opdracht aan de informateurs.....	5
1.3 Aanpak	6
HOOFDSTUK 2. WERKWIJZE.....	7
2.1 Aanpak	7
2.2 Kennismakingsgesprekken	7
2.3 Bestudering van relevante documenten uit de organisatie	7
2.4 Achtergrondgesprekken	7
2.5 Analyse en Plan van Aanpak	7
HOOFDSTUK 3. ANALYSE: ONDERLINGE SAMENWERKING EN POLITIEKE VERHOUDINGEN	9
3.1 Aangetroffen situatie	9
3.1.1 Teleurstelling en frustratie	9
3.1.2 Omgangsvormen en verstoorde relaties	10
3.1.3 De relatie gemeenteraad – college van B&W	10
3.1.4 Macht i.p.v. inhoud/lage gunfactor	10
3.1.5 Rolopvattingen/verwachtingen.....	11
3.1.6 Kwaliteitsdiscussie.....	11
3.1.7 De opmaat naar de vertrouwensbreuk.....	11
3.1.8 De notitie “De samenredzaamheid van Hoogeveen”	11
3.2 Onderlinge samenwerking en politieke verhoudingen	12
3.2.1 Opruimgesprekken	12
3.2.2 Nieuwe Mores	12
3.2.3 Flankerend programma	14
HOOFDSTUK 4. ANALYSE: FINANCIËN.....	15
4.1 Ontstaan financieel probleem.....	15
4.2 Notitie “De samenredzaamheid van Hoogeveen”	16
4.3 Investeringsbeleid en de financiële vertaling in de begroting.....	17
4.4 Van optimistisch naar pessimistisch-realistisch begrotingsbeleid	18
4.5 De financiële functie.....	18
4.6 Financiële kaders en spelregels.....	19
4.7 Al het zuur op tafel.....	22
4.8 Oplossingsrichtingen voor een sluitende meerjarenbegroting	22
4.9 De basis voor een sluitende meerjarenbegroting	23
4.10 Er is zuur, maar ook zoet	25
4.11 Opdracht van de gemeenteraad aan het nieuw aan te treden college van B&W	26

HOOFDSTUK 5. VORM NIEUWE COLLEGE VAN B&W	27
5.1 Inleiding	27
5.2 Aanpak	27
5.3 Uitkomsten.....	27
5.3.1 De vorming van een zakencollege met vier wethouders	27
5.3.2 Het profiel van de wethouders	28
5.3.3 Werving en selectieproces.....	29
HOOFDSTUK 6. OVERIGE AANDACHTSPUNTEN.....	31
6.1 Positie burgemeester	31
6.2 SWO	31
6.2.1 SWO – Algemeen.....	31
6.2.2 SWO – Aanbevelingen algemeen.....	33
6.2.3 SWO – Financiën	34
6.3 Area.....	35
HOOFDSTUK 7. AANBEVELINGEN	36
HOOFDSTUK 8. SLOTWOORD.....	39
BIJLAGE	40

VOORAF

De gemeente Hoogeveen verkeert in een politieke en bestuurlijke crisis. U heeft ons op 11 juli 2020, in aanwezigheid van onder andere de commissaris van de Koning mevrouw J. Klijnsma, de opdracht gegeven om het informatieproces te leiden. Onze bevindingen zijn opgeschreven in dit rapport.

De kern van onze opdracht is om te verkennen welke mogelijkheden er zijn om de gerezen problemen op te lossen. In het kader van deze verkenning hebben wij meerdere informele bijeenkomsten met de leden van de gemeenteraad georganiseerd. Tijdens deze bijeenkomsten hebben wij voortdurend gecheckt waarover consensus bestond. De resultaten hiervan zijn een belangrijke basis voor onze conclusies en aanbevelingen.

Alle werkzaamheden zijn tot stand gekomen in de tijdspanne van zes weken. Daardoor hebben wij ons in de meeste gevallen moeten beperken tot de hoofdlijnen. Voorbereiding van een sluitende meerjarenbegroting is normaliter een lang en intensief proces. Dit brengt logischerwijs mee dat veel aanbevelingen zijn gedaan in de vorm van voorgestelde opdrachten voor het nieuwe college van burgemeester en wethouders (hierna: B&W). Daarbij hebben we rekening gehouden met wat realistisch en haalbaar is onder het mom van wat we 'pessimistisch realistisch' zijn gaan noemen.

Wij danken hierbij onze gesprekspartners voor de openhartige gesprekken, die ons inzicht hebben gegeven in de oorzaken van de ontstane situatie. Ook vanuit de samenleving hebben wij diverse inzichten gekregen. Veel inwoners hebben de moeite genomen om via het daarvoor beschikbaar gestelde e-mailadres hun opvattingen met ons te delen, waarvoor onze dank. Deze opvattingen en suggesties waren zeer divers van aard. Deels waren zij ook zeer herkenbaar en waar mogelijk hebben wij hiervan gebruik gemaakt. De kern van alle reacties is gedeeld met de leden van de gemeenteraad.

Wij willen graag van de gelegenheid gebruik maken om een woord van dank uit te spreken aan degenen die ons hebben ondersteund in het informatieproces. Wij zijn bij onze werkzaamheden inhoudelijk ondersteund door de griffier, Cindy Elken. Wij zijn haar erkentelijk voor het vele werk dat zij heeft verricht en op de zuivere en neutrale manier waarop zij dit gedaan heeft. Tevens willen wij Greet Meeringa, medewerkster van de SWO, bedanken voor haar ondersteunende en faciliterende rol waardoor wij ons zo goed mogelijk op onze werkzaamheden konden richten. Op de achtergrond hebben Alma van Dooren en Petra Kuiper, medewerkers van de griffie, belangrijk ondersteunend werk gedaan. Ook onze dank aan Johannes Vlietstra, die ons als ervaren schrijver van (in)formatierapporten heeft bijgestaan met het schrijven van dit rapport. Henk Boshove en Janny Bakker-Klein zijn wij erkentelijk voor de wijze waarop zij de leden van de gemeenteraad meegenomen hebben in de wondere wereld van respectievelijk de gemeentefinanciën en het sociaal domein. Vele medewerkers van de SWO hebben zich ingespannen om de vele vragen van de leden van de gemeenteraad en van ons te beantwoorden, of ons anderszins bij te staan. Zij deden dit soms vanaf hun vakantieadres. Wij zijn hen hiervoor erkentelijk. Wij zijn tot in de late uren aanwezig geweest in het gemeentehuis in Hoogeveen en daar ontbrak het ons aan niets, waarvoor onze dank uitgaat naar het team van bodes van dienst.

In het nu voorliggende eindrapport vindt u onze bevindingen, conclusies en aanbevelingen. Wij hopen en wensen dat ons werk dat wij in goede samenwerking met u hebben mogen vervullen, zal bijdragen aan een schone lei voor Hoogeveen.

Johan Baltes en Sandra Korthuis

HOOFDSTUK 1. INLEIDING

1.1 Aanleiding

De gemeente Hoogeveen verkeert momenteel in een politieke en bestuurlijke crisis. Unaniem is een motie aangenomen om een tweetal informateurs aan te stellen die het informatieproces moeten leiden. Zie de bijlage bij dit rapport voor de volledige motie.

1.2 Opdracht aan de informateurs

Na haar overleg met de fractievoorzitters zijn wij op donderdag 9 juli benaderd door de commissaris van de Koning mevrouw J. Klijnsma met het verzoek om het voorliggende informatieproces te leiden.

We hebben op 9 juli de mogelijkheden verkend om als team te kunnen opereren en op 10 juli heeft er met de commissaris van de Koning mevrouw J. Klijnsma een nadere oriëntatie op de opdracht plaatsgevonden. Op zaterdag 11 juli hebben wij, in aanwezigheid van de Commissaris, de fractievoorzitters, de griffier, het college van B&W, de gemeentesecretaris en de controller van de gemeente, ons gepresenteerd. Wij hebben tijdens deze bijeenkomst ons plan van aanpak op hoofdlijnen aan de fracties voorgelegd. De opdracht is in samenspraak met de fractievoorzitters aangescherpt: het leggen van een basis voor een sluitende meerjarenbegroting. Na instemming van alle aanwezigen hebben wij de opdracht van de gemeenteraad formeel aanvaard. Op maandag 13 juli zijn we gestart met het voeren van de eerste (kennismaking)gesprekken.

De volledige opdracht bestaat uit drie fases en luidt als volgt:

Fase 1 Analyseer de ontstane situatie

Welke problemen worden ervaren door de fracties als het gaat om het “politek bestuurlijk samenspel” (coalitie/oppositie, gemeenteraad/college van B&W, etc.) in en rond de gemeenteraad, de rolvastheid van de verschillende bestuursorganen, het patroonmatig handelen, de onderlinge (bestuurlijke) verhoudingen en betrekkingen.

Fase 2 Oplossingsrichtingen

Nadat inzichtelijk is geworden wat de analyse is van de ontstane situatie, kan vanuit deze analyse gezocht worden naar oplossingsrichtingen. Hierbij is het van belang rekening te houden met de brede wens voor het realiseren van rust, stabiliteit en kwaliteit. Dit ook in het licht van de grote (financiële) opgaven voor de gemeente.

Fase 3 Verkenning mogelijkheden

Inventariseer op basis van de opbrengst van fase 1 en 2 welke mogelijkheden er zijn om invulling te geven aan het dagelijks bestuur in Hoogeveen en rapporteer daarover aan de gemeenteraad. Neem daarin de mogelijkheden tot de eventuele vorming van een minderheidscollege en een zakencollege expliciet mee.

Parallel aan de hierboven beschreven fases dient de basis voor een sluitende meerjarenbegroting te worden gelegd.

Bij de opdracht worden de volgende randvoorwaarden meegegeven:

1. De informateurs rapporteren over de uitkomsten van de opdracht aan de gemeenteraad en bij voorkeur na afronding van een fase tussendoor een terugkoppeling aan de fractievoorzitters;
2. Gedurende het proces kunnen de informateurs gebruik maken van ondersteuning;
3. Het streven is erop gericht om vóór de eerste raadsvergadering na het zomerreces, 27 augustus 2020, te komen tot een breed gedragen akkoord over het beste beleid en bestuur voor de gemeente Hoogeveen. Mocht dit niet haalbaar zijn, dan rapporteren de informateurs dit, onder opgaaf van redenen, tijdig aan de fractievoorzitters.

1.3 Aanpak

Binnen onze aanpak hanteren we de volgende algemene uitgangspunten:

1. We nemen de gemeenteraad in zijn geheel zoveel mogelijk mee in onze werkzaamheden;
2. We zijn steeds duidelijk over doelstelling en aanpak: Zowel voor het totale proces als voor de tussenliggende stappen/bijeenkomsten;
3. We opereren zoveel mogelijk als team en zijn complementair:
 - a. Het accent op de samenwerking/politieke verhoudingen ligt bij Johan Baltes;
 - b. Het accent op de financiën ligt bij Sandra Korthuis;
4. Wij hebben ervoor gekozen om samen met de leden van de gemeenteraad in de luwte ons werk te willen doen, omdat het proces daarbij gebaat is. Wij hebben daarbij passende afspraken gemaakt ten aanzien van de communicatie.
5. We informeren de burgemeester en de commissaris van de Koning tussentijds over de voortgang van het proces.
6. We informeren de samenleving via de Hoogeveensche Courant, de woensdageditie die bij alle huishoudens op de mat valt.

HOOFDSTUK 2. WERKWIJZE

2.1 Aanpak

In lijn met de opdracht van de gemeenteraad zijn we gestart met de analyse. Dat hebben we gedaan langs drie sporen:

1. Kennismakingsgesprekken waarin we inzage kregen in de persoonlijke verhalen/ervaringen van betrokkenen;
2. Bestudering van relevante documenten uit de organisatie;
3. Achtergrondgesprekken.

2.2 Kennismakingsgesprekken

Op 13 juli zijn we gestart met de eerste kennismakingsgesprekken. In totaal hebben we ruim 40 gesprekken gevoerd. Deze gesprekken hadden een vertrouwelijk karakter.

De gesprekken zijn gevoerd met de fractievoorzitters, een aantal van hun plaatsvervangers, raadsleden die daar om gevraagd hebben, de burgemeester, alle voormalige en huidige collegeleden (2018-heden), de gemeentesecretaris, de griffier, diverse ambtenaren, de accountant en ook -op hun verzoek- met de lokale ondernemersvereniging.

De gesprekken waren bedoeld om ieders eigen verhaal te horen en de eigen zienswijze op de ontstane situatie, zodat een beter beeld van de situatie kan worden gekregen. Het waren zonder uitzondering openhartige gesprekken en ze waren van grote waarde als input voor onze analyse.

2.3 Bestudering van relevante documenten uit de organisatie

Wij hebben documenten opgevraagd om ook op papier een beeld te krijgen. Wij hebben daarbij gebruik gemaakt van onder andere begrotingen, jaarrekeningen en ambtelijke notities.

2.4 Achtergrondgesprekken

Tevens zijn achtergrondgesprekken gevoerd met de burgemeester van de gemeente De Wolden in zijn hoedanigheid als voorzitter van het bestuur van de SWO (Samenwerkingsorganisatie De Wolden Hoogeveen) en met de burgemeester van de gemeente Smallingerland, omdat zich in deze gemeente recent ook een informatieproces met als resultaat de vorming van een zakencollege heeft plaatsgevonden.

2.5 Analyse en Plan van Aanpak

In vervolg op het voorgaande hebben wij een analyse gemaakt. Op basis van onze analyse hebben wij een plan van aanpak op hoofdlijnen opgesteld. De analyse en het plan van aanpak is gedeeld met de fractievoorzitters op 22 juli. Zij hebben unaniem met het plan ingestemd. De analyse was voor hen herkenbaar. Op 27 juli is dit tevens met de aanwezige leden van de gemeenteraad gedeeld. Centraal in de aanpak was het uitgangspunt om zoveel mogelijk vanuit gezamenlijke waarden te handelen en niet te blijven hangen in het verleden.

Dit plan van aanpak kent twee sporen:

1. Onderlinge samenwerking en politieke verhoudingen
2. Financiën.

In het gehele traject hebben wij voortdurend verkend hoe wij onze opdracht konden vervullen en waarbij de leden van de gemeenteraad consensus over zou kunnen bestaan. Dit hebben wij gedaan in informele sessies met aanwezige leden van de gemeenteraad en bij de meeste van deze sessies waren alle fracties vertegenwoordigd.

We zijn begonnen met het spoor van de onderlinge samenwerking en politieke verhoudingen. Immers om vruchtbaar te kunnen werken aan de enorme opgave die er voor de gemeente Hoogeveen ligt, is het zaak om het leed uit het verleden op tafel te krijgen en zo mogelijk op te ruimen. Er zijn zaken geweest die diepe sporen hebben achtergelaten en flinke krassen hebben gegeven op de onderlinge samenwerking en politieke verhoudingen. Persoonlijke verhoudingen zijn soms erg beschadigd geraakt.

HOOFDSTUK 3. ANALYSE: ONDERLINGE SAMENWERKING EN POLITIEKE VERHOUDINGEN

Hoogeveen kent een lange traditie van duidelijke en stevige coalities in wisselende samenstelling waarbij de PvdA en het CDA de dominerende partijen waren, naast VVD, ChristenUnie en Gemeentebelangen. In de afgelopen 30 jaar is in de gemeente Hoogeveen veel gerealiseerd. Dit betreft zowel de kern Hoogeveen als de omliggende dorpen. Daarnaast is er een royaal en ruimhartig sociaal beleid gevoerd. In die jaren was de gemeenteraad over het algemeen volgend, immers er was voor ieder wat wils. Financieel was het relatief makkelijk om de problemen op te lossen, er was sprake van optimistisch begrotingsbeleid. Deze aanpak paste in het tijdsbeeld, grosso modo hadden alle partijen er vrede mee.

3.1 Aangetroffen situatie

3.1.1 Teleurstelling en frustratie

Dat Gemeentebelangen op 6 juli het vertrouwen heeft opgezegd in de coalitie met de ChristenUnie en het CDA is de aanleiding van de huidige bestuurlijke crisis, maar het is niet de enige oorzaak. Deze gaat (veel) verder terug.

De verkiezingsuitslag van 2014 zorgde voor een zetelverdeling voor het CDA en Gemeentebelangen van respectievelijk 8 en 7. Het college van B&W kreeg twee wethouders van het CDA, één wethouder van Gemeentebelangen en één wethouder van de ChristenUnie. De verkiezingsuitslag van 2018 zorgde voor een omgekeerde situatie, waarbij Gemeentebelangen nu 8 zetels kreeg en het CDA 7. Gemeentebelangen moest hierbij erg wennen aan de rol en positie die verbonden is aan het zijn van de grootste partij in de gemeenteraad. In tegenstelling tot de collegeonderhandelingen van 2014, was het ditmaal echter geen vanzelfsprekendheid dat alleen de grootste partij twee wethouders in het college van B&W zou hebben. Het uiteindelijke resultaat was twee wethouders voor Gemeentebelangen, één voor het CDA en één voor de ChristenUnie.

Gemeentebelangen was in 2018 de winnaar van de verkiezingen. De CDA-fractie was teleurgesteld over de verkiezingsuitslag. Het uiten van deze teleurstelling is breed ervaren door andere partijen. Het CDA stelde zich, overigens niet onbegrijpelijk, ten doel om bij de eerstvolgende verkiezingen weer de grootste partij te worden. Dit heeft tot het bewust bedoelde effect geleid dat er op bepaalde momenten in bepaalde dossiers meer een oppositierol werd ingenomen dan de coalitierol. Bij de andere coalitiepartners maar ook bij de oppositie werd deze opstelling van de CDA-fractie niet altijd begrepen en/of als constructief ervaren.

Het resultaat van de college onderhandelingen in 2014 was ook dat de PvdA, in tegenstelling tot de voorafgaande collegeperiodes, niet terugkeerde in het college van B&W/de coalitie. Bij de verkiezingen van 2018 kwam de VVD als één van de winnaars uit de bus. Zij hebben voor hun gevoel geen serieuze kans gekregen om deel te nemen aan de nieuwe coalitie. Onder aanvoering van Gemeentebelangen is ervoor gekozen de bestaande coalitie (Gemeentebelangen, CDA, ChristenUnie) voort te zetten. Bij de PvdA en de VVD was er respectievelijk in 2014 en in 2018 teleurstelling over het feit dat zij niet aan het college konden deelnemen.

3.1.2 Omgangsvormen en verstoorde relaties

Met de verkiezingen van 2018 en de gewijzigde samenstelling van de gemeenteraad, zijn er nieuwe mensen bijgekomen. Hiermee veranderde de aanpak en soms de toon, dit was anders dan men voorheen gewend was. Een deel van de gemeenteraad, met name de 'oudgedienden', heeft dit ervaren als het hanteren van minder plezierige omgangsvormen binnen de gemeenteraad en dit heeft een negatief effect gehad op de samenwerking. In het debat was niet altijd sprake van voldoende wederzijds respect. Zowel van het college van B&W naar de gemeenteraad, vice versa, als tussen raadsleden onderling. Het debat is in de loop der tijd verhard en er is ervaren dat, meer dan voorheen, op de man wordt gespeeld.

3.1.3 De relatie gemeenteraad – college van B&W

Los van het voorgaande zijn er ook enkele andere zaken die aandacht behoeven. Bij het voorbereiden en indienen van moties hebben meerdere fracties aangegeven dat het wenselijk is meer tijd te hebben om elkaars moties te kunnen beoordelen en om tot afstemming te komen voorafgaand aan de raadsvergaderingen. Nu is de tijd daarvoor vaak te krap. Ook het college van B&W mag niet verrast worden door moties of amendementen vanuit de gemeenteraad.

Een ander aspect is dat het geregeld voorkomt dat een aantal dagen voor de raadsvergadering op social media te lezen is wat het standpunt van een fractie is. Op zich is er niets tegen het openbaar maken van een politiek standpunt. Maar net zoals dat de leden van de gemeenteraad graag zien dat de voorstellen van het college van B&W eerst met hen en dan pas met de pers worden gedeeld, zou het de leden van de gemeenteraad sieren als zij hun opvattingen eerst met collega's delen en dan pas met de pers, danwel op social media delen. Daarnaast is er grote behoefte bij de leden van de gemeenteraad om tijdig, volledig en adequaat door het college van B&W te worden geïnformeerd.

Wij hebben ook geconstateerd dat met enige regelmaat een grote hoeveelheid vragen op het college van B&W danwel de SWO wordt afgevuurd. Het recht op het stellen van vragen stellen wij niet ter discussie. Wel hebben wij vraagtekens bij de wijze waarop leden van de gemeenteraad of fracties dit instrument inzetten. Wij vinden dat alvorens een vraag gesteld wordt, eerst goed moet worden afgewogen waarom en met welk doel de vraag gesteld wordt en wat met het antwoord beoogd wordt te bereiken. Het wettelijk recht van vragen stellen is een groot goed maar ook moet bedacht worden dat de aanslag op de ambtelijke capaciteit die hiermee gepaard gaat, niet altijd daartoe in verhouding staat. Een ander aspect waar wij aandacht voor vragen is de mate van gedetailleerdheid van de vragen in relatie tot de kaderstellende rol van de gemeenteraad. Wij bevelen aan hier enige terughoudendheid in te betrachten en hierover werkafspraken te maken in het kader van het 'flankerend' programma (zie hoofdstuk 3.2.3)

Onze hoofdboodschap is samengevat: communiceer met elkaar op het juiste moment via de juiste kanalen, passend bij je rol. Dit geldt voor alle geledingen.

3.1.4 Macht i.p.v. inhoud/lage gunfactor

De afgelopen periode was de stemverhouding doorgaans 18-13. Achttien stemmen van de coalitiepartijen en dertien van de oppositie. Dit was veelal het resultaat van het gesloten front van de coalitiepartijen. Ook al kwamen er vanuit één of meer oppositiepartijen goede voorstellen, de coalitiepartijen stonden hier meestal niet voor open. Er was sprake van een lage gunfactor vanuit de coalitie naar de oppositie. Ook werd er vaak druk uitgeoefend door de wethouders op de coalitiefracties om tegen voorstellen van de oppositie in te gaan zonder dat daar een inhoudelijk argument voor was. De afzender van een voorstel was bepalend voor de beoordeling daarvan in plaats van de inhoud. Ook kwam het voor dat ideeën vanuit

de oppositie door de coalitie werden 'geleend' en vervolgens in hun eigen voorstel werden ingebracht.

Deze gang van zaken heeft niet bijgedragen aan een goede en vruchtbare samenwerking in de gemeenteraad.

3.1.5 Rolopvattingen/verwachtingen

Er zijn duidelijk verschillende opvattingen over rol- en taakinvulling van de verschillende geledingen binnen het bestuur. Tot aan het ontstaan van de bestuurscrisis zijn die verschillen niet overbrugd.

3.1.6 Kwaliteitsdiscussie

Wij hebben geconstateerd dat er binnen de gemeenteraad meerdere opvattingen leven over de wisselende kwaliteit van raadsleden en wethouders. Wij hebben uit alle gesprekken gedestilleerd dat dit vraagstuk wordt herkend en erkend. Uiteraard heeft dit effect gehad op de kwaliteit van de (politieke) discussie in de gemeenteraad en daarmee ook op de onderlinge verhoudingen.

Het kwaliteitsaspect is een nadrukkelijk aandachtspunt voor de fracties en de politieke partijen die zorgdragen voor de samenstelling van de kandidatenlijst.

3.1.7 De opmaat naar de vertrouwensbreuk

De totstandkoming van het college van B&W in 2018 is niet soepel verlopen. Daaropvolgend was er sprake van enkele lastige dossiers met een ongelukkig verloop. Dit legde -extra- druk op het college van B&W, op de verhoudingen tussen de coalitiepartijen en tussen coalitie en oppositie. Deze dossiers betroffen IJZ, Onderwijshuisvesting, de overschrijdingen op het sociaal domein, de algehele financiële situatie, het vertrek van wethouder Steenbergen en de aankoop van een pand in de Tamboerpassage.

3.1.8 De notitie "De samenredzaamheid van Hoogeveen"

Inmiddels is genoegzaam bekend dat de financiële uitdagingen waar de gemeente Hoogeveen voor staat, zeer fors zijn. Dit is gebleken uit de jaarrekeningen 2018 en 2019. Vervolgens heeft het college van B&W de notitie "De samenredzaamheid van Hoogeveen" laten opstellen. Met deze notitie heeft het college van B&W getracht om de financiële problematiek en mogelijke oplossingen in beeld te krijgen.

De totstandkoming van de notitie Samenredzaamheid heeft tot veel discussie geleid voordat deze naar buiten is gebracht. Dit betrof zowel de discussies binnen het college van B&W als discussies tussen individuele wethouders en (leden van) hun fracties.

Rond de status van de notitie is veel discussie geweest. Tijdens de raadsvergadering op 2 juli heeft wethouder Slomp, na veel vragen uit de gemeenteraad omtrent de status van de notitie, de notitie van tafel gehaald.

Ongeacht de status heeft de notitie Samenredzaamheid wel als een soort katalysator gewerkt. Het bracht een groot aantal partijen in de gemeenteraad bij elkaar als het gaat om het urgentiebesef en de noodzaak om iets aan de financiële situatie te doen. Alle fracties hielden zich vervolgens bezig met de vraag 'hoe verder' na het verschijnen van deze notitie. Meerdere partijen (de VVD, maar ook de PvdA samen met de SP) zoeken naar mogelijkheden om in moties met zo mogelijk raadsbrede steun uitspraken te doen over hoe de naar voren gekomen financiële problematiek effectief aan te pakken.

Ook het CDA werkt aan een motie: "Zomerakkoord". Deze motie en de wijze waarop het CDA met de coalitiepartners verkeerde op 30 juni en de dagen daarna, was aanleiding voor wethouder Van der Heide (Gemeentebelangen) om op te stappen. Direct aan het begin van de raadsvergadering op 2 juli maakte hij zijn aftreden bekend. Tijdens deze raadsvergadering hebben alle raadsfracties de hoofden bij elkaar gestoken en is raadsbreed een motie ingediend en aangenomen om een informatieproces op te starten. Wethouder Slomp (ook Gemeentebelangen) stapt vervolgens op 6 juli op omdat ook hij geen vertrouwen meer voelt van het CDA. Dit is voor Gemeentebelangen de reden om daarna als fractie het vertrouwen in het CDA op te zeggen, waarmee een einde komt aan de coalitie van Gemeentebelangen, CDA en ChristenUnie. Ook het CDA had inmiddels het vertrouwen in de coalitie verloren. Daarmee was de impasse compleet.

3.2 Onderlinge samenwerking en politieke verhoudingen

3.2.1 Opruimgesprekken

Uit de analyse is gebleken dat sommige incidenten zoveel schade hebben aangebracht aan de onderlinge verhoudingen, dat ze een blokkade vormen om de volgende stap in het proces te kunnen zetten. Het is dus noodzaak om juist deze zaken bespreekbaar te maken en zo mogelijk op te ruimen. Om de historie een plaats te geven, zonder erin te blijven hangen, zijn er eerst diverse 'opruimgesprekken' gevoerd. In deze gesprekken hebben de betrokkenen met elkaar, onder begeleiding van ons, gesproken over deze kwesties en elkaars beelden en gevoelens daarbij.

Wij hebben bewondering voor de wijze waarop de deelnemers aan deze gesprekken zich hebben opgesteld: open, kwetsbaar en blijk gevend van de wil om (uiteindelijk) gezamenlijk vooruit te komen. Zonder deze houding en inzet had er nooit 'opgeruimd' kunnen worden. Het 'opruimen' is een proces dat meer tijd vergt. Wij hebben er vertrouwen in dat dit proces nog door gaat en dat iedereen, waar dat nodig is, daaraan bijdraagt. Er is veel 'opgeruimd', maar goed 'opruimen' heeft ook tijd nodig.

3.2.2 Nieuwe Mores

In maart 2014 heeft de gemeenteraad van Hoogeveen voor de laatste keer formele afspraken met elkaar gemaakt ten aanzien van de vergadercultuur en –structuur. Hoewel deze 'oude mores' goede afspraken bevat, zijn deze niet alleen verouderd maar heeft de gemeenteraad zich hier de afgelopen periode(s) niet altijd aan gehouden.

Alle fracties hebben bijgedragen aan het definiëren van een geactualiseerde 'Nieuwe Mores'. Lerend van het verleden en kijkend naar de toekomst zijn hierin kort en bondig de belangrijkste elementen weergegeven waaraan de leden van de gemeenteraad van Hoogeveen zich wensen te houden en hoe zij met elkaar willen verkeren.

Naar een nieuwe Mores



Tijdens onze verkenningen hebben de aanwezige leden van de gemeenteraad consensus uitgesproken over de onderstaande punten als zijnde hun Nieuwe Mores.

Uitgangssituatie:

De inwoners van Hoogeveen hebben ons gekozen, en het vertrouwen gegeven om de gemeente te besturen. Wij hebben deze taak en verantwoordelijkheid geaccepteerd. Zowel in goede als in slechte tijden. Voor de ontstane situatie dragen wij (en onze voorgangers) een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Tevens zijn wij als raad nu verantwoordelijk voor de oplossing, temeer daar het college inmiddels demissionair is.

We staan voor de opgave om de onderlinge en politieke verhoudingen te normaliseren.

De opgave is fors en onze samenwerking willen we verbeteren. Om dit te bereiken maken we de volgende afspraken:

- We voelen een gezamenlijke verantwoordelijkheid en hebben elkaar nodig om dit tot een goed einde te brengen;*
- We hebben geleerd van het verleden en richten ons op de toekomst;*
- Waardigheid, wederzijds respect en constructief handelen zijn kernbegrippen;*
- We luisteren en tonen respect voor elkaars opvattingen;*
- We stellen ons open op immers: een goed debat brengt je aan het twijfelen;*
- In het politieke debat (en daarbuiten) geldt: hard op inhoud, zacht op relatie (toon maakt de muziek);*
- We benoemen irritaties en spreken elkaar aan;*
- We onderscheiden daarbij 'boven' en 'beneden'¹;*
- Het beste voor Hoogeveen: we leggen een duurzaam houdbare basis, zowel beleidsmatig als financieel.*

Met een ondersteunend programma werken we gezamenlijk aan kwaliteit. Hierin zitten in ieder geval de volgende onderdelen:

- We zijn kritisch op het functioneren van alle geledingen, rollen en verantwoordelijkheden moeten helder zijn;*
- We evalueren de vergaderstructuur (evt. passen we het reglement van orde aan);*
- Ruimte voor Dualisme;*
- Scholing van (toekomstige) raadsleden*
- Zichtbaarheid van bestuur (college, raad, fracties)*
- Meer naar buiten*

Het ondersteunende programma zal worden uitgewerkt door het presidium.

We zijn ons bewust van onze valkuilen:

- Nieuwe Mores zijn morgen niet klaar;*
- Terugval in oude gewoontes ligt op de loer;*
- Het verleden/conflict blijft aan ons trekken;*

¹ Met 'boven' wordt het werk in de raadszaal bedoeld, met 'beneden' worden de informele contacten na afloop van de raadsbijeenkomsten bedoeld.

We weten dat dit kan gebeuren en accepteren dat:

- *Maar we corrigeren wel;*
- *Helpen elkaar weer op het juiste spoor te komen;*
- *Accepteer die hulp of organiseer externe hulp;*

Wat doen we niet:

- *Blijven hangen in het verleden;*
- *Anderen belachelijk maken;*
- *Praten over elkaar i.p.v. met elkaar.*

Het maken van afspraken over omgangsvormen is niet voldoende om dit in de praktijk ook te borgen. Hier moet voortdurend en hard aan gewerkt worden. Naast het beschrijven van de Nieuwe Mores, zal er ook een 'flankerend programma' moeten worden ontwikkeld waarmee geborgd wordt dat de Nieuwe Mores blijvend worden geëffectueerd.

3.2.3 Flankerend programma

De eerste stappen op weg naar genormaliseerde verhoudingen zijn gezet. Dit proces dient te worden voortgezet en de successen dienen te worden geborgd. Vanzelf gaat dat niet. Het risico van terugval in oude gewoontes ligt nog steeds op de loer. Om een dergelijke terugval te voorkomen, adviseren wij een flankerend programma op te zetten en uit te voeren. Alle relaties, ook politieke, dienen te worden onderhouden.

Wij adviseren het presidium te vragen een plan voor een flankerend programma op te stellen met in ieder geval de volgende onderdelen:

1. Evaluatie vergaderstructuur: we kijken kritisch naar het functioneren van alle geledingen
2. Aanpassen Reglement van orde
3. Blijvend herstel van relaties
4. Werken aan kwaliteit (o.a. scholing)
5. Gezamenlijk naar buiten
6. Zichtbaarheid van bestuur, meer naar buiten o.a. middels werkbezoeken
7. Ruimte voor Dualisme

Voor alle onderdelen geldt dat permanent onderhoud noodzakelijk is.

HOOFDSTUK 4. ANALYSE: FINANCIËN

Het tweede gedeelte van onze opdracht is om de basis te leggen voor een sluitende meerjarenbegroting. De gemeenteraad erkent dat er een financieel probleem is, dat dient te worden opgelost. De gemeenteraad heeft nadrukkelijk aangegeven bij te willen dragen aan het beste beleid en dus ook aan het beste financieel beleid.

We zijn blij te constateren dat er een besef van urgentie aanwezig is bij de gemeenteraad. Ter uitvoering van onze opdracht hebben wij een analyse gemaakt van de totale omvang van het financieel probleem. Daarbij hebben wij aangegeven dat ‘al het zuur op tafel’ moet. De gemeenteraad en het nieuwe college van B&W mag niet worden verrast door nieuwe tegenvallers.

Wij hebben helaas moeten constateren dat wat wij hebben aangetroffen, indrukwekkend zorgwekkend is.

4.1 Ontstaan financieel probleem

De gemeente Hoogeveen heeft een lange traditie van het willen realiseren van goede voorzieningen voor inwoners en bedrijven. Deze voorzieningen betreffen zowel de fysieke infrastructuur, waaronder begrepen voorzieningen voor sport, cultuur en recreatie, als de voorzieningen in het sociaal domein. Sinds het begin van deze eeuw zijn dan ook vele investeringen gedaan en is er ook veel gerealiseerd. Daarbij hebben de opvolgende gemeentebesturen van Hoogeveen de ambitie verwezenlijkt om de lasten voor de inwoners zo laag mogelijk te laten zijn. Het voorzieningenniveau in Hoogeveen en de omliggende dorpen is dan ook relatief hoog in relatie tot de hoogte van de OZB (Onroerend Zaakbelasting). De financiën waren gebaseerd op wat een optimistisch begrotingsbeleid kan worden genoemd.

Na vele jaren waarbij de gemeenterekening doorgaans positief sloot, werd de gemeente in de afgelopen jaren met een neerwaartse spiraal geconfronteerd. Over de jaren 2017, 2018 en 2019 sloot de gemeentelijke boekhouding met verliezen van respectievelijk €3,3 miljoen, €9 miljoen en €5,6 miljoen. In de tweede decade van deze eeuw is er met enige regelmaat, maar vooral in de laatste jaren, gebruik gemaakt van de algemene reserve om investeringen te financieren, danwel verliezen te compenseren. Over de jaren 2010 tot en met 2019 is er ruim €16,5 miljoen netto ten laste van de reserves gebracht. Gemiddeld betekent dit dat de gemeente Hoogeveen jaarlijks €1,65 miljoen inteerde.

In de begrotingen vanaf 2017 is getracht financieel bij te sturen, maar dit was onvoldoende om het tij te keren. Ook zijn de financiële reserves zo goed als uitgeput en zijn de vooruitzichten in meerjarig perspectief zeer negatief. Naast tegenvallende inkomsten stijgen de uitgaven in het sociaal domein fors boven de rijksvergoeding en de voor investeringen noodzakelijke budgetten zijn verre van voldoende. Dit heeft ertoe geleid dat het college van B&W een programma heeft opgestart om de gemeente Hoogeveen weer financieel gezond te maken. Zoals het college van B&W ook heeft verwoord: “We leefden langjarig boven onze stand. We werden geholpen door toevallige meevallers.”²

² Notitie Samenredzaamheid (pagina 6)

4.2 Notitie “De samenredzaamheid van Hoogeveen”

Op 12 juni 2020 presenteert het college van B&W de notitie “De samenredzaamheid van Hoogeveen” met een analyse van de financiële situatie en drie oplossingsrichtingen teneinde de financiën op termijn weer op orde te brengen. In ons informatieproces is veel over de notitie Samenredzaamheid gesproken. Zowel inhoudelijk als over wat de notitie heeft losgemaakt bij de verschillende actoren. Vrijwel al onze gesprekspartners geven aan dat het inhoudelijk een goede notitie is, vooral waar het de analyse betreft. De oplossingsrichtingen, met name de voorgestelde OZB-verhoging van 25%, worden lang niet door iedereen gedeeld en waren, in ieder geval kort na het verschijnen van de notitie, voor menigeen een brug te ver.

De notitie Samenredzaamheid analyseert het ontstaan van de financiële problemen en geeft drie oplossingsrichtingen. In ons onderzoek in het kader van de analyse hebben wij niet alleen de bevestiging gekregen dat de analyse op hoofdlijnen juist was, maar zien wij ook nog enkele andere oorzaken die niet genegeerd mogen worden bij het gezond maken van de Hoogeveense financiën. Daarnaast hebben wij geconstateerd dat het onderliggende financiële beeld niet compleet was. Het op te lossen financiële probleem bleek veel groter te zijn dan in de notitie Samenredzaamheid is gepresenteerd. Derhalve beoordelen wij de financiële situatie van de gemeente Hoogeveen als indrukwekkend zorgwekkend.

De volgende oorzaken liggen aan de financiële problematiek ten grondslag:

- Langjarig structureel meer uitgaven dan inkomsten waarbij het sociaal domein in de afgelopen drie jaren forse tekorten heeft laten zien;
- De eigen afgesproken financiële kaders en spelregels waren beperkt en werden niet consequent gehanteerd;
- Bij investeringen werden niet de volledige lasten van afschrijvingen en exploitatie meerjarig in beeld gebracht. Zo was er geregeld sprake van “plotseling achterstallig onderhoud”.
- De voor investeringen beschikbare budgetten waren zowel bedoeld voor vervangingsinvesteringen als voor nieuwe projecten, waardoor deze met elkaar in concurrentie moesten strijden om financiering.
- Met de op lange(re) termijn te verwachten vervangingsinvesteringen in wegen, kunstwerken, onderwijshuisvesting, sportvelden en sociaal-culturele voorzieningen is onvoldoende rekening gehouden in de meerjarenbegroting.
- In de begroting zijn structureel te lage bedragen opgenomen voor het onderhoud van wegen, groen en andere kapitaalgoederen in relatie tot de afgesproken onderhoudsniveaus.
- Incidentele middelen zijn ingezet ter dekking van structurele uitgaven.
- Inkomsten, bijvoorbeeld voor parkeren, zijn langjarig structureel te hoog ingeboekt. Er is onvoldoende of geheel niet bijgestuurd door deze ingeboekte inkomsten naar beneden bij te stellen. In deze is er sprake van het stelselmatig negeren van de realiteit.
- Voor wat betreft de gemeentelijke lasten voor de inwoners is de bestuurlijke wens gerealiseerd dat Hoogeveen behoort tot de drie goedkoopste gemeenten van Drenthe. De inkomsten uit OZB staan onvoldoende in verhouding tot het relatief hoge voorzieningenniveau dat Hoogeveen aan de inwoners biedt.
- In het sociaal domein heeft de gemeente Hoogeveen altijd ruimhartig beleid gevoerd. Dit heeft de laatste jaren geleid tot grote overschrijdingen. De uitgaven stegen ver uit boven de hiervoor ontvangen vergoedingen van het Rijk.
- Er is bewust gekozen voor een beperkt aantal reserves en fondsen, omdat “een potjescultuur” (de gewoonte om voor veel verschillende onderdelen eigen reserves of voorzieningen aan te houden) als onwenselijk werd gezien.

- Ambtelijk is met enige regelmaat aan het college van B&W geadviseerd om investeringen of uitgaven niet te doen. Het college van B&W heeft deze adviezen lang niet altijd gevolgd. Daarbij is het voor de gemeenteraad niet zichtbaar hoe het college van B&W met adviezen van controlling is omgegaan.
- Als het gaat om het financieel beheer binnen de gemeente, hebben wij geconstateerd dat er niet altijd een actueel en volledig beeld van de stand van zaken te krijgen is. Het financieel beheer is niet optimaal georganiseerd en de systemen worden niet maximaal benut.

Al deze aspecten hebben ertoe geleid dat er een groot financieel probleem is ontstaan en dat de gemeente financieel niet in control is.

4.3 Investeringsbeleid en de financiële vertaling in de begroting

De gemeente Hoogeveen heeft de ambitie om voor de inwoners veel voorzieningen op hoog niveau in stand te houden of te realiseren. De Reserve Structuurvisie, welke reserve werd gevuld met de opbrengsten van grondverkoop, werd benut voor het financieren van investeringen. Ook werd, begrijpelijkerwijs, gebruik gemaakt van eenmalige subsidies. De vertaling in de meerjarenbegroting werd niet compleet verwerkt. Niet alle kosten, zowel voor wat betreft de realisatie als de exploitatie en onderhoud, waren voorafgaand aan de investeringsbeslissing bekend. Ondanks het ontbreken van essentiële gegevens, werden investeringsbeslissingen toch genomen. De drive om een ambitie te realiseren was groter dan de toepassing van de beginselen van een behoedzaam financieel beleid.

Jaarlijks is een bedrag van €6,3 miljoen beschikbaar voor investeringen. De hierbij behorende kapitaallasten bedragen jaarlijks ongeveer €650.000. Deze kapitaallasten hebben een financieel effect in de begroting vanaf het jaar volgend op het jaar waarin de investering is gedaan. Investeringsbeslissingen in jaar X drukken op de begroting vanaf jaar X +1. Het bedrag van €6,3 miljoen is een aantal jaren geleden door het college van B&W vastgesteld.³ Dit bedrag en de daarbij behorende kapitaallasten zijn in de basis voor de sluitende meerjarenbegroting opgenomen.

Het bedrag van €6,3 miljoen is zowel bedoeld voor vervangingsinvesteringen als voor het financieren van nieuwe ambities. Daarmee komen vervangingsinvesteringen en de financiering van nieuwe ambities met elkaar in concurrentie, omdat zij uit hetzelfde budget gefinancierd moeten worden. Dat maakt dat vervangingsinvesteringen later kunnen worden gedaan dan gewenst en soms al jaren op de zogenaamde reservelijst staan.

Daarnaast is gebleken dat er soms sprake is van “plotseling achterstallig onderhoud”, zoals bij De Tamboer. Dat gaat dan niet om kleine bedragen. De financiering van dit “plotseling achterstallig onderhoud” dient uit het budget van de €6,3 miljoen te komen, waardoor de concurrentie van de verschillende projecten nog groter wordt. Dit werd vervolgens niet opgelost door de investeringsplanning aan te passen, maar door het noodzakelijk onderhoud te financieren uit de algemene reserve.

Als gevolg van deze werkwijze en het steeds moeten laten afvallen van projecten lag er voor 2020 een uiteindelijke opgave met een omvang van €15 miljoen, terwijl daarvoor geen middelen beschikbaar zijn in de meerjarenbegroting. Naar ons oordeel heeft het college van B&W eerder dit jaar terecht een investerings- en uitgavenstop ingesteld.

³ Notitie Samenredzaamheid (bijlage 5, pagina 3)

4.4 Van optimistisch naar pessimistisch-realistisch begrotingsbeleid

Het financieel beleid van de gemeente Hoogeveen in de voorgaande decennia kan worden gekenschetst als optimistisch. Er werd soepel met de vastgestelde kaders en spelregels omgegaan. Kosten en opbrengsten werden lang niet altijd op de juiste manier ingeschat. En er waren altijd wel weer meevallers die konden worden ingezet.

Wij adviseren om het optimistisch begrotingsbeleid om te zetten naar pessimistisch-realistisch begrotingsbeleid, waarbij inkomsten terughoudend en uitgaven juist ruim worden geprognoseerd. Tegenvallers zullen zich minder snel voordoen en kunnen op deze wijze gemakkelijker worden opgevangen. Hiermee kan de gemeente Hoogeveen financieel sneller gezond worden en blijven.

4.5 De financiële functie

In het kader van de financiële beheersing is de inrichting van de financiële functie van groot belang. Daarbij gaat het niet alleen om voldoende deskundige medewerkers maar ook om goede ondersteunende systemen. Van meerdere kanten is ons aangereikt dat de versterking en verbetering hiervan geen overbodige luxe is. Te vaak moet er worden bijgestuurd en gerepareerd. De systemen zijn niet zodanig beschikbaar en gevuld dat (financiële) sturingsinformatie actueel is en ook direct geleverd kan worden. De jaarrekeningprocessen kunnen sneller en beter verlopen indien de financiële functie up-to-date is.

Daarnaast is er – niet onbelangrijk – ook een verantwoordelijkheid voor de lijnorganisatie als het gaat om de financiële beheersing. In de lijnorganisatie dient de eigen verantwoordelijkheid te worden versterkt als het gaat om planning & control en de financiële verantwoording. De controlfunctie moet weer de gelegenheid krijgen om zich te richten op het eigenlijke werk en niet op het bijsturen en ondersteunen van de lijn. In de notitie Samenredzaamheid⁴ is ook al geconcludeerd dat lijnorganisatie en haar functionele tegenkrachten niet op orde en op sterkte zijn met als uiteindelijk gevolg dat de controllers onvoldoende toekomen aan hun echte taak van analyse van de cijfers naar sturingsinformatie en de lijn en het college van B&W waar nodig niet tijdig kunnen informeren en bijsturen.

Wij bevelen het nieuwe college van B&W aan hier actie op te ondernemen en te onderzoeken welke maatregelen noodzakelijk zijn om de geconstateerde lacunes op te heffen. Hoewel er ongetwijfeld verbeteringen mogelijk zijn zonder meeruitgaven, verwachten wij dat in het belang van het versterken van de financiële beheersing toch extra investeringen in personeel en ondersteunende systemen noodzakelijk zijn.

⁴ Zie pagina 24 en 25

4.6 Financiële kaders en spelregels

Zoals eerder aangegeven is de gemeente Hoogeveen op veel onderdelen financieel niet in control. In het verleden heeft de gemeenteraad een aantal financiële kaders vastgesteld. Wij adviseren deze financiële kaders en spelregels uit te breiden. Voorheen was er sprake van optimistisch begrotingsbeleid. Wij bevelen voor de toekomst aan om uit te gaan van pessimistisch-realistisch begrotingsbeleid. Op basis van een dergelijk beleid verwachten wij dat de financiën beter beheersbaar zijn en de nu ontstane situatie zich niet snel meer zal voordoen. Wij bevelen de gemeenteraad aan om het geheel van onderstaande financiële kaders en spelregels in een verordening vast te leggen, zodat zij ook op één plaats zijn te vinden. Belangrijk punt is vervolgens wel, dat in het financieel beleid van de gemeente Hoogeveen deze financiële kaders en spelregels ook consequent worden gehanteerd. Het college van B&W is hiervoor als eerste verantwoordelijk. Het is aan de gemeenteraad om daar goed op toe te zien.

Aanvullend op de vastlegging en toepassing van deze financiële kaders en spelregels bevelen wij aan dat het college van B&W voor de gemeenteraad inzichtelijk maakt waar zij bij hun besluitvorming afwijken van de adviezen van controlling voor zover dat majeure effecten heeft. Dit ter versterking van de controlerende taak van de gemeenteraad. Ook bevelen wij aan om een planning te maken voor de komende 10 jaar voor vervangingsinvesteringen en een planning voor nieuwe investeringen/nieuwe ambities en deze met de gemeenteraad te delen.

Tijdens onze verkenningen hebben de aanwezige leden van de gemeenteraad consensus uitgesproken over de onderstaande punten als zijnde de nieuwe financiële kaders/spelregels, vast te leggen in de financiële verordening van de gemeente Hoogeveen.

Financiële kaders en spelregels Gemeenteraad Hoogeveen

De gemeenteraad van Hoogeveen wenst een set aan financiële kaders en spelregels vast te leggen in de financiële verordening. Samen met de wettelijke regels en voorschriften vormt deze set aan financiële kaders en spelregels de basis waarop het financiële beleid van de gemeente Hoogeveen is en wordt gebaseerd.

In het licht van de financiële situatie van de gemeente Hoogeveen zijn twee fasen te onderscheiden:

- a. Financieel gezond worden*
- b. Financieel gezond blijven*

De doorlooptijd van de fase van Financieel gezond worden is van belang en dient vooraf te worden bepaald.

Teneinde onze opvolgers met een zo kort mogelijke duur van de periode van financieel gezond worden te belasten, willen wij aankoersen op het bereiken van de status van financieel gezond zijn in de tweede helft van de volgende raadsperiode.

Wij wensen de volgende uitgangspunten voor het financieel beleid van de gemeente Hoogeveen vast te leggen:

- 1. Wij werken op basis van een structureel sluitende meerjarenbegroting, waarbij zo mogelijk iedere jaarschijf positief sluit. "Eerst verdienen, dan uitgeven". Indien een jaarschijf niet positief sluit, dient dit door het college van Burgemeester en Wethouders te worden onderbouwd en gemotiveerd.*
- 2. Wij doen dat op basis van pessimistisch – realistische uitgangspunten: tegenvallers worden ruim begroot en meevallers worden krap begroot.*
- 3. Structurele uitgaven worden gefinancierd met structurele dekkingsmiddelen.*
- 4. Positieve rekeningresultaten op programmaniveau vallen toe aan de algemene reserve.*
- 5. Tegenvallers worden binnen hetzelfde programma opgevangen, tenzij de gemeenteraad daar anders over besluit.*
- 6. De planning & controlcyclus is zodanig ingericht dat tijdige bijsturing mogelijk is.*
- 7. Rijksbudgetten voor beleidsuitvoering zijn taakstellend, het uit te voeren beleid is daarop ingericht.*

8. *Van idee naar beleid naar uitvoering vindt plaats op grond van een integrale afweging waarbij alle relevante aspecten zijn betrokken. Alvorens tot besluitvorming door de gemeenteraad te kunnen overgaan, dient eerst in beeld te worden gebracht wat de doelstelling is, welk maatschappelijk doel hiermee wordt bereikt, hoe dit kan worden uitgevoerd, welke meerjarige financiële consequenties dit heeft en hoe de noodzakelijke dekking in de begroting is vastgelegd. De maatschappelijke kosten baten analyse kan hierbij behulpzaam zijn.*
9. *Ten aanzien van investeringen wordt gewerkt op basis van een integraal en compleet afwegingskader. Investeringen worden alleen dan gedaan indien de kapitaallasten en de exploitatiekosten, waaronder begrepen onderhoud, structureel gedekt zijn. Hieronder zijn ook begrepen de kosten die gemaakt moeten worden voor die zaken, die zonder uitvoering van dit project niet tot kosten zouden hebben geleid. De voorbereidingskosten zijn integraal onderdeel van de kosten van het totale project. Voor alle onderdelen geldt dat dit zowel de out-of-pocket kosten betreft als de kosten van de intern gemaakte uren.*
10. *In het investeringsbeleid, waaronder mede begrepen de financiële kaders, wordt onderscheid gemaakt tussen groot onderhoud als levensduur verlengende investering en vervanging van bestaande voorzieningen enerzijds en nieuwe projecten anderzijds.*
11. *Investeringen kunnen alleen plaatsvinden indien dit past binnen een vooraf door de gemeenteraad vastgesteld plafond.*
12. *Voorwaarden voor vervangingsinvesteringen worden vooraf en tijdig gedefinieerd, zodat er kan worden bijgestuurd door de gemeenteraad. De gemeenteraad wordt in staat gesteld een integrale afweging te maken.*
13. *Tarieven voor reiniging, riool en begraven zijn 100% kostendekkend. Tarieven voor sportvoorzieningen zijn uniform voor alle sportverenigingen.*
14. *Periodiek (eens per vier jaar) worden de gewenste onderhoudsniveaus door de gemeenteraad vastgesteld, voorafgaand aan de actualisatie van de onderhoudsplannen.*
15. *Binnen de begroting wordt een maximum plafond voor kapitaallasten en voor de bijdrage aan de SWO afgesproken.*
16. *Voorstellen van het college aan de raad zijn voorzien van een uitgebreide financiële paragraaf waarin alle financiële lasten en risico's zijn benoemd en waarbij de dekking is aangegeven op basis van deze financiële kaders en spelregels.*
17. *Taakstellingen worden vooraf inhoudelijk ingevuld en niet als een "lege huls" in de begroting opgenomen.*
18. *Positieve saldi uit de circulaires worden voor maximaal 60 % vooraf ingeboekt. Negatieve saldi dienen voor 100% te worden verwerkt.*
19. *Relevante tegenvallers worden terstond aan de gemeenteraad gemeld.*
20. *De solvabiliteitsnorm bedraagt 18%.*
21. *Een schuldquote van maximaal 80% is de norm.*

22. *Het weerstandsvermogen gekoppeld aan de gewenste solvabiliteit van 18% is voor 2021 bepaald op 18,8 miljoen euro.*

23. *De algemene reserve dient ultimo 2021 te staan op minimaal 0 euro en bij voorkeur 1.000.000 euro positief.*

24. *De algemene reserve dient ultimo 2025 te voldoen aan de solvabiliteitsnorm van 18%. Bij voorkeur wordt deze stand eerder bereikt.*

4.7 Al het zuur op tafel

De gemeenteraad heeft in onze opdracht gevraagd de basis te leggen voor een sluitende meerjarenbegroting. Alvorens deze basis te kunnen leggen was het nodig om een goed beeld te krijgen van de financiële situatie van de gemeente Hoogeveen. Dat was geen sinecure. Wij hebben de nodige moeite gehad om 'al het zuur op tafel' te krijgen, zoals wij dat noemden. De gemeenteraad en het nieuwe college van B&W mogen niet verrast worden door nieuwe tegenvallers nadat de basis voor een sluitende meerjarenbegroting is gelegd. Wij kunnen natuurlijk nooit uitsluiten dat er zich in de komende tijd opnieuw tegenvallers voordoen, maar wij hebben het beeld dat met de kennis van nu inderdaad 'al het zuur op tafel' is gelegd.

4.8 Oplossingsrichtingen voor een sluitende meerjarenbegroting

Met de leden van de gemeenteraad hebben wij verkend wat de mogelijkheden zouden kunnen zijn om de basis voor een sluitende meerjarenbegroting te leggen. Er dient een aantal doelstellingen uit deze basis gerealiseerd te worden.

Als eerste dienen de meerjarige negatieve effecten van het lopende begrotingsjaar verwerkt te worden. Dat geldt ook voor de tegenvallers die nu bekend zijn.

Eveneens worden de (positieve) effecten van de ontwikkeling van het gemeentefonds verwerkt.

Er wordt gespaard voor het weer opbouwen van het weerstandsvermogen en er dient ruimte te zijn voor de noodzakelijke investeringen in onderwijshuisvesting en ook voor nieuwe ambities.

In de basis voor de sluitende meerjarenbegroting die wij in dit rapport presenteren is jaarlijks nog steeds een bedrag van €6,3 miljoen beschikbaar voor investeringen. In principe is dit bedrag bedoeld voor vervangingsinvesteringen. Daarnaast hebben wij ruimte gevonden om het budget van vervangingsinvesteringen per 2021 structureel te verhogen met €4 miljoen. Vanaf 2022 is er jaarlijks ruimte voor extra budget voor grote investeringen van €9 miljoen. Voor de investeringen in onderwijshuisvesting is veel geld nodig. Dat was onvoldoende verwerkt in de investeringsbudgetten. Hiervoor hebben wij gelukkig een oplossing kunnen vinden.

Het sociaal domein is een belangrijk taakveld voor de gemeente en haar inwoners. Het grootste deel van de begroting wordt besteed aan het sociaal domein. De tekorten op de beschikbare rijksbudgetten stijgen jaarlijks en dit moet worden gestopt. Hiervoor is een transformatieprogramma nodig waarbij de omslag wordt gemaakt naar een aanpak en werkwijze die erin voorziet zo snel als mogelijk, maar uiterlijk in 2025 de uitgaven in het sociaal domein niet boven de rijksbudgetten uitkomen. In de basis voor een sluitende meerjarenbegroting zijn de effecten hiervan verwerkt. De opgenomen bedragen zijn inschattingen, die echter wel in de praktijk moeten worden waargemaakt.

Wij bevelen het nieuwe college van B&W aan per direct met de aanpak van deze transformatie te starten. De ideeën hierover zijn niet nieuw. Echter, de uitvoering daarvan is tot nu toe onvoldoende uit de verf gekomen.

Er zal ook bezuinigd moeten worden. In de basis voor een sluitende meerjarenbegroting zijn hiervoor bedragen opgenomen die door het nieuwe college van B&W verder moeten worden geconcretiseerd. Wij verwachten dat er voor deze concrete bezuinigingen een meerderheid in de gemeenteraad is.

Het laatste aspect zijn de inkomsten van de gemeente Hoogeveen. De grootste inkomstenbron naast het gemeentefonds en de rijksmiddelen is de OZB. Deze is al jaren één van de laagste in Drenthe. Het is onontkoombaar dat de OZB een bijdrage levert aan het sluitend maken van de meerjarenbegroting.

In het totaal palet aan maatregelen wordt de basis voor een sluitende meerjarenbegroting gelegd, terwijl het hoge voorzieningenniveau niet wezenlijk wordt aangetast.

4.9 De basis voor een sluitende meerjarenbegroting

Overeenkomstig onze opdracht presenteren wij hierbij de basis voor een sluitende meerjarenbegroting:

"-" = voordeel, "+" = nadeel	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Saldo mjb 2020-2023		-241.230	-818.364	-2.559.881	-2.560.227	
Uitzetting begroting (cat. 1 en 2)		9.788.798	10.824.005	10.680.695	10.727.861	
Eventuele uitzetting jeugd/wmo/participatie		2.004.824	2.500.000	3.000.000	3.500.000	
Gemeentefondsuitkering o.v.b. mei-circulaire 2020		-5.296.000	-6.303.000	-5.799.000	-6.023.000	
Af: diverse taakmutaties o.a. participatie STARK, IT Hub, wachtgeld etc.		1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	
Indexering inkomsten 2%, ca.		-300.000	-300.000	-300.000	-300.000	
Financiële opgave		7.456.392	7.402.641	6.521.814	6.844.634	
Ruimte voor vervangingsinvesteringen			500.000	1.000.000	1.500.000	
Ruimte voor onderwijshuisvesting			250.000	500.000	750.000	
Verhogen investeringsplafond voor grote investeringen				1.000.000	2.000.000	
Sparen algemene reserve		2.500.000	3.500.000	5.000.000	5.000.000	5.500.000
Tekort/opgave		9.956.392	11.652.641	14.021.814	16.094.634	
Bijsturingen:						
-Bijsturingmogelijkheden (cat.5) (meerderheid o.b.v. 1/donkergroen)		-3.414.751	-4.212.011	-5.155.191	-6.097.871	
- SWO		-1.000.000	-1.250.000	-1.500.000	-1.750.000	
- Paradigmashift sociaal domein		-1.000.000	-2.000.000	-4.000.000	-6.000.000	-8.000.000
- Reserve structuurvisie		-1.000.000				
Saldo na bijsturingen		3.541.641	4.190.630	3.366.623	2.246.763	
Stijging OZB		28,11	33,26	26,72	17,83	26,48
Stand algemene reserve per jaareinde (NB: Saldo na bijsturingen moet 0 zijn)	-2.500.000	0	3.500.000	8.500.000	13.500.000	19.000.000
-Verhoging OZB (1% = € 126.000)						
-Sparen algemene reserve faseren						

Leeswijzer voor het model:

Alle bedragen zonder een min-teken hebben een negatief effect en alle bedragen met een min-teken hebben een positief effect. De percentages stijging OZB betreffen de stijging ten opzichte van de opbrengst in 2020 (zonder areaal-uitbreiding). Er is dus geen sprake van een cumulatief effect.

Ter toelichting het volgende:

In deze basis hebben wij als eerste in beeld gebracht welke financiële effecten voor de komende jaren reeds bekend zijn en wat hiervan de gevolgen zijn voor het meerjarenbeeld. In het eerste deel van het model is de stand van het meerjarenbeeld opgenomen. Dit leidt tot een forse extra financiële opgave in de jaren 2021, 2022, 2023 en 2024 van rond de €7 miljoen.

In het tweede deel van het model zijn de noodzakelijke bedragen voor investeringen en het sparen voor de algemene reserve opgenomen. Wat dat laatste betreft hebben de leden van de gemeenteraad tijdens de informele bijeenkomsten aangegeven dat zij het belangrijk vinden dat eind 2025, of zoveel eerder als mogelijk, de algemene reserve op het gewenste niveau van € 19 miljoen staat. Met het bereiken van dit bedrag in de algemene reserve wordt voldaan aan de financiële spelregel inzake het weerstandsvermogen. Om dit te bereiken dient er jaarlijks een bedrag aan de algemene reserve te worden toegevoegd oplopend van €2,5 miljoen tot €5,5 miljoen per jaar.

Eerder hebben wij geconstateerd dat er te weinig middelen beschikbaar zijn voor vervangingsinvesteringen. Deze ruimte dient te worden vergroot en de hiervoor benodigde kapitaallasten zijn ingaande 2022 in de begroting opgenomen. Datzelfde geldt voor de ruimte voor investeringen in onderwijshuisvesting. Ingaande 2023 is er ook extra ruimte voor het verhogen van het investeringsplafond voor grote investeringen. Met het opnemen van deze bedragen in de basis voor de meerjarenbegroting wordt de mogelijkheid geschapen om te kunnen blijven investeren in Hoogeveen.

De benodigde middelen voor het vergroten van de budgetten voor investeringen moeten samen met de noodzakelijke budgetten uit het eerste deel van het model echter nog wel gevonden worden. Hiervoor zijn extra maatregelen noodzakelijk in de vorm van bijsturingen. Deze zijn weergegeven in het derde deel van de basis voor de sluitende meerjarenbegroting. Wij hebben met de leden van de gemeenteraad in informele sessies verkend voor welke bijsturingsmogelijkheden een meerderheid in de gemeenteraad zou kunnen bestaan. Uit deze verkenning is een bedrag van €3,4 miljoen voor het jaar 2021 gevonden, welk bedrag oploopt naar €6 miljoen in 2024. Deze bijsturingsmogelijkheden worden verder uitgewerkt in de begroting 2021.

Voor de SWO voorzien wij een bijsturingsmogelijkheid in 2021 van netto €1 miljoen. Dit bedrag loopt in de jaren daarna verder op. Het betreft een nettobedrag. De door ons geadviseerde acties en besluiten inzake het versterken van de controlfunctie, de transformatie in het sociaal domein en de aanstelling van een eigen gemeentesecretaris voor de gemeente Hoogeveen leiden ook tot een kostenverhoging. De effecten van deze kostenverhogingen dienen met extra bijsturingen te worden goedge maakt.

In het sociaal domein worden maatregelen getroffen die ertoe moeten leiden dat ingaande 2025 de kosten de rijksbijdragen niet meer overstijgen.

Voor het jaar 2021 dient een bedrag van €1 miljoen uit de Reserve Structuurvisie beschikbaar te komen om bij te dragen aan de compensatie van de negatieve stand van de algemene reserve ultimo 2020.

Ook na het realiseren van de hiervoor genoemde maatregelen, blijft er een te dekken bedrag over om de meerjarenbegroting ook daadwerkelijk sluitend te krijgen. Een forse verhoging van de OZB is hierbij onontkoombaar. De voorziene verhoging van de OZB voor het jaar 2021 is 28% ten opzichte van de opbrengst van de OZB in 2020 (exclusief areaal uitbreiding). De in het hiervoor genoemde model stijgingspercentages zijn stijgingen ten opzichte van 2020 en het betreft hier géén cumulatieve stijgingen.

In euro's betreft de stijging van de OZB van 28% een kleine €4 per maand per €100.000 WOZ-waarde voor woningen.

De leden van de gemeenteraad hebben overigens aangegeven dat zij in de aanloop naar de begrotingsbehandeling gezamenlijk nog willen zoeken naar extra bezuinigingsmogelijkheden ter vervanging van de storting vanuit de Reserve Structuurvisie. Indien de leden van de gemeenteraad hierin slagen en er een structureel effect is, kan dit in de toekomst een positief effect hebben op de hoogte van de OZB.

Eerder hebben wij geadviseerd om financiële kaders en spelregels in een verordening vast te leggen. Helaas lukt het niet om al deze kaders en spelregels nu al toe te passen op de voorliggende basis voor een sluitende meerjarenbegroting.

4.10 Er is zuur, maar ook zoet

Met de voorliggende basis voor een sluitende meerjarenbegroting is voldaan aan de financiële opdracht van de gemeenteraad aan ons als informateurs. Wij hebben in informele sessies met de leden van de gemeenteraad verkend of deze basis aanvaardbaar is voor de leden van de gemeenteraad. Over deze basis is consensus. Wij bevelen de gemeenteraad aan het nieuwe college van B&W de opdracht te geven deze basis voor een sluitende meerjarenbegroting om te zetten in een begroting voor 2021 en daarbij de doorwerking naar de daaropvolgende jaren mee te nemen.

In het licht van de gewijzigde financiële omstandigheden en mogelijkheden adviseren wij het volgende. Inventariseer alle nog openstaande toezeggingen van het college van B&W aan de gemeenteraad alsmede de nog niet afgehandelde danwel nog niet uitgevoerde moties. Beoordeel deze in samenspraak met de indieners op de relevantie en actualiteit. Indien er sprake is van financiële gevolgen, adviseren wij deze kritisch tegen het licht te houden en waar mogelijk niet uit te voeren. Wij bevelen aan de conclusies in deze ter besluitvorming aan de gemeenteraad voor te leggen.

In deze basis is niet alleen veel zuur opgenomen, maar hebben we ook een basis voor het nodige zoet voor de toekomst kunnen voorbereiden. Er kan nog steeds veel in Hoogeveen. Veel voorzieningen op het terrein van sport, cultuur en recreatie en het sociaal domein kunnen behouden blijven, ook voor de toekomst. De ruimte voor investeringen wordt vergroot. In het sociaal domein blijft de inzet om degenen die het echt nodig hebben, te ondersteunen.

In dit informatietraject is zijdelings stilgestaan bij de mogelijkheid van een artikel 12 status. Wij zijn van oordeel dat als alle voorgestelde maatregelen worden getroffen en geëffectueerd, de gemeente Hoogeveen ver verwijderd is van de artikel 12 status. Tijdens onze verkenningen hebben de leden van de gemeenteraad aangegeven niet anders te willen dan dat de financiële problemen door de gemeente zelf worden opgelost. Dit zelf willen oplossen vergt overigens niet alleen bestuurlijke moed, maar ook daadkracht.

Het opvolgen van alle door ons opgenomen aanbevelingen legt een goede basis voor gezonde financiën van de gemeente Hoogeveen.

4.11 Opdracht van de gemeenteraad aan het nieuw aan te treden college van B&W

Wij bevelen de gemeenteraad aan het nieuwe college van B&W de opdracht te geven deze basis voor een sluitende meerjarenbegroting om te zetten in een begroting voor 2021 en daarbij de doorwerking naar de daaropvolgende jaren mee te nemen.

Wij bevelen de gemeenteraad aan het nieuwe college van B&W op te dragen de transformatie in het sociaal domein terstond ter hand te nemen en de SWO op te dragen alles te doen wat daarvoor nodig is en dat ook vast te leggen in een transformatieprogramma.

Wij bevelen de gemeenteraad aan het nieuwe college van B&W op te dragen de opgenomen taakstellingen op zo kort mogelijke termijn te voorzien van concrete besluiten en deze besluiten voor te leggen aan de gemeenteraad, voor zover het college van B&W daar niet zelf over kan besluiten.

Wij bevelen de gemeenteraad aan het nieuwe college van B&W op te dragen de gemeenteraad periodiek te informeren over de voortgang van de hiervoor genoemde werkzaamheden.

Aanvullend op de vastlegging en toepassing van deze financiële kaders en spelregels bevelen wij aan dat het college van B&W voor de gemeenteraad inzichtelijk maakt waar zij bij hun besluitvorming afwijken van de adviezen van controlling voor zo ver dat majeure effecten heeft. Dit ter versterking van de controlerende taak van de gemeenteraad.

HOOFDSTUK 5. VORM NIEUWE COLLEGE VAN B&W

5.1 Inleiding

Onderdeel van de opdracht van de gemeenteraad aan ons is om aanbevelingen te doen ten aanzien van de vorm van het nieuwe college van B&W. Er zijn drie voor de hand liggende opties:

- Minderheidscollege. Een minderheid van de gemeenteraad zegt samen een college te willen vormen en ziet daarbij voldoende basis om constructief samen te werken met de meerderheid van de gemeenteraad. De minderheid van de gemeenteraad levert de wethouders op basis van de profielen;
- Meerderheidscollege. Een meerderheid van de gemeenteraad zegt samen een college te willen vormen en levert de wethouders op basis van de profielen;
- Zakencollege. Een overduidelijke meerderheid in de gemeenteraad zegt op basis van een daarvoor vastgesteld programma (lees: sluitende meerjarenbegroting) dat dit uitgevoerd dient te worden door extern aan te trekken wethouders op basis van de profielen.

Daarnaast dient er een uitspraak te worden gedaan over het aantal wethouders en dient het profiel voor de wethouders te worden opgesteld.

5.2 Aanpak

Tijdens informele bijeenkomsten met leden van de gemeenteraad hebben wij input gevraagd op de volgende onderwerpen:

- De vorm van het nieuwe college van B&W
- Het aantal wethouders
- Het profiel voor de wethouders

5.3 Uitkomsten

Op basis van de input en diverse informele sessies met de leden van de gemeenteraad is er consensus over:

1. De vorming van een zakencollege met vier wethouders.
2. Het profiel van de wethouders.
3. Werving en selectieproces

5.3.1 De vorming van een zakencollege met vier wethouders

De afgelopen jaren is er een sterk onderscheid ervaren tussen de coalitiepartijen en de oppositiepartijen. Er is een brede behoefte binnen de gemeenteraad om dit onderscheid te laten verdwijnen. Een zakencollege kan hieraan bijdragen, omdat zij werkt op basis van een raadsbreed programma (lees: de nieuwe meerjarenbegroting).

Bij een zakencollege is de kwaliteit en niet de politieke kleur van een (kandidaat)wethouder een relevante overweging voor de selectie. Een wethouder is verantwoording verschuldigd aan de gehele gemeenteraad. Deze keuze komt, ook wat ons betreft, het meest tegemoet aan de brede wens van de gemeenteraad om te komen tot rust, stabiliteit en kwaliteit (opdracht aan de informateurs).

De opgave is fors en het tijdpad is kort. Vanuit de wetenschap dat het doorvoeren van bezuinigingen en taakstellingen en het doorvoeren van de transformatie in het sociaal domein veel meer werk is dan het realiseren van nieuwe ambities, derhalve adviseren wij het aantal van vier wethouders.

5.3.2 Het profiel van de wethouders

Voor alle wethouders geldt hetzelfde profiel met dien verstande dat we in ieder geval deskundigheid zoeken op de volgende terreinen:

- Financien
- Sociaal domein
- Jeugd en onderwijs
- Fysiek domein

Minimaal een van deze wethouders heeft het specialisme Organisatieverandering.

De tekst van de profielschets luidt als volgt:

Profiel wethouders Hoogeveen

In de gemeente Hoogeveen dient op zo kort mogelijke termijn een nieuw college van burgemeester en wethouders gevormd te worden, nadat de coalitie van Gemeentebelangen, CDA en ChristenUnie uit elkaar is gevallen.

De gemeenteraad heeft unaniem opdracht gegeven aan twee informateurs om (onder andere) te onderzoeken welke mogelijkheden er zijn om te komen tot een nieuw college van burgemeester en wethouders.

De overgrote meerderheid van de gemeenteraad heeft een voorkeur uitgesproken om te komen tot de vorming van een zakencollege.

Het nieuw aan te treden college van burgemeester en wethouders krijgt de opdracht om een breed gedragen raadsprogramma uit te voeren, waarbij de nadruk ligt op het realiseren van een sluitende meerjarenbegroting.

In beginsel worden de wethouders aangesteld voor de resterende duur van de raadsperiode 2018 -2022. Een herbenoeming voor de raadsperiode 2022 – 2026 kan niet worden toegezegd, maar ook niet worden uitgesloten.

Voor de benoeming van nieuwe wethouders in het college van Burgemeester en Wethouders zoekt de gemeenteraad van Hoogeveen naar vier kandidaten die samen met Burgemeester Loohuis een sterk team kunnen vormen en de verschillende grote uitdagingen waar de gemeente Hoogeveen voor staat tot een goed einde brengen. Daarbij is verbinding met de gemeenteraad en de inwoners, het bedrijfsleven, het maatschappelijk middenveld en het verenigingsleven in Hoogeveen van belang, juist ook vanwege de grote financiële opgaven waar de gemeente voor staat.

De portefeuillevverdeling binnen het college van Burgemeester en Wethouders is op hoofdlijnen als volgt voorzien:

1. Burgemeester: voorzitter van het college van Burgemeester en Wethouders, voorzitter van de gemeenteraad, Openbare orde en veiligheid
2. Wethouder specialisme Financien
3. Wethouder specialisme Sociaal Domein
4. Wethouder specialisme Jeugd en Onderwijs
5. Wethouder specialisme Fysiek Domein

Onderdelen sport, cultuur en economie moeten bij één van deze wethouders goed worden belegd.

Minimaal één van deze wethouders heeft het specialisme Organisatieveranderingen.

Voor kandidaten voor alle wethoudersposities gelden de volgende kwaliteiten:

1. Een ervaren (politiek) bestuurder en teamspeler, bij voorkeur in een (middel)grote gemeente met zowel stedelijke als plattelands kenmerken
2. Aantoonbaar resultaten geboekt in/met complexe situaties en vraagstukken
3. Minimaal HBO+ werk en denkniveau
4. Weet doortastendheid en verbinding met elkaar te combineren (transparant, open, toegankelijk en tijdig)
5. Weet wat er speelt en heeft hierop een duidelijke visie
6. Toont daadkracht, lef en leiderschap
7. Is sensitief op wat er in de omgeving speelt, zowel politiek als maatschappelijk en staat open voor tegengeluiden
8. Heeft voldoende vakinhoudelijke kennis of weet deze op zeer korte termijn te verwerven
9. Is communicatief zeer vaardig in van elkaar verschillende situaties
10. Heeft een grote mate van realiteitszin: "down to earth"
11. Is in staat om de ambtelijke organisatie effectief aan te sturen
12. Heeft bewezen veranderingen tot stand te kunnen brengen en heeft een groot en aantoonbaar probleemoplossend vermogen
13. Is in staat de belangen van de gemeente Hoogeveen te behartigen bij de provincie, het rijk, de VNG en VDG, alsmede in de gemeenschappelijke regelingen waar Hoogeveen deel vanuit maakt
14. Is van onbesproken gedrag en heeft een sterk ontwikkeld moreel kompas
15. Heeft het vermogen tot relativering en is zelfreflectief
16. Heeft, bij voorkeur, enige verbinding met Hoogeveen en kent de Hoogeveense / Drentse cultuur
17. Is in staat om te werken vanuit een zakencollege met inachtneming van de daarbij behorende spelregels
18. Verbondenheid aan een politieke partij is een pre maar geen must in verband met het kunnen benutten van de relaties binnen die partij

N.B. Een assessment kan deel uitmaken van de procedure.

5.3.3 Werving en selectieproces

Wij hebben tijdens informele bijeenkomsten met leden van de gemeenteraad afspraken gemaakt over het proces rondom de werving en selectie voor nieuwe wethouders. Dit proces voorziet in installatie van de nieuwe wethouders op 8 oktober a.s. Het proces voorziet in een integriteitstoets en een chemietoets op het team van het college van B&W en optioneel een assessment.

De selectie is voorbehouden aan een commissie, bestaande uit raadsleden, te weten één raadslid namens elke fractie. De werving en de voorbereiding van de selectie wordt verzorgd door een extern bureau.

De planning ziet er als volgt uit:

Stappenplan:		week	33	34	35	36	37	38	39	40	41
			10-aug	17-aug	24-aug	31-aug	7-sep	14-sep	21-sep	28-sep	5-okt
		raadsvergadering			27-aug		10-sep		24-sep		8-okt
0	draaiboek opstellen	v	v								
1	opdracht formuleren	v									
2	bedrijven selecteren	v									
3	offerte aanvragen	v									
4	offertes binnen uiterlijk				25-aug						
5	selectie commissie samenstellen				27-aug						
6	offertes beoordelen met selectiecommissie				28-aug						
7	presentatie plan van aanpak geselecteerde bureau's					31-aug					
8	opdracht verlenen					31-aug					
9	1e bijeenkomst					1-sep					
10	Start werving					2-sep					
11	CV presentatie en selectie							17-sep			
12	Kandidaten uitnodigen							17-sep			
		Selectiegesprekken									
13	ronde 1a							18-sep			
	ronde 1b							19-sep			
14	ronde 2a								21-sep		
	ronde 2b								22-sep		
15	Voorlopige selectie								22-sep		
16	toetsing start								23-sep		
	integriteit								23-sep		
	chemie kandidaat wethouders-burgemeester								23-sep		
	assessment								23-sep		
17	definitieve keuze									2-okt	
18	installatie wethouders										8-okt

HOOFDSTUK 6. OVERIGE AANDACHTSPUNTEN

Naast de aanbevelingen die expliciet uitvloeisel zijn van uw opdracht aan ons, zijn wij gaandeweg het proces zaken tegengekomen die we niet onbenoemd kunnen laten.

6.1 Positie burgemeester

In onze analyse is er het nodige gezegd over de relatie tussen gemeenteraad en college van B&W. Deze is meer en meer op scherp komen te staan als gevolg van de opstapeling van problemen. Het verdient wat ons betreft aanbeveling om op deze plaats nog iets te zeggen over de rol van de burgemeester. De wettelijke taak van de burgemeester is dat hij optreedt als voorzitter van het college van B&W en voorzitter is van de gemeenteraad. In alle gevallen wordt verwacht dat de burgemeester boven de partijen staat en dat hij als voorzitter van de gemeenteraad uitstraalt dat alle partijen hem even lief zijn.

Complicerend binnen de Hogeveense context is dat de burgemeester tevens voorzitter is van het presidium en van het fractievoorzittersoverleg. Hierover is vanaf het begin van de huidige periode discussie geweest of dit wel passend was: had hij niet te veel petten op?

Op alle fronten is de opgave voor de gemeente Hoogeveen groot. Leidinggeven aan het nieuwe college van B&W en de gemeenteraad verdienen prioriteit. De burgemeester kiest er bewust zelf voor om zich op deze taken te concentreren. Hij zal niet langer de voorzittersrol van het presidium en het fractievoorzittersoverleg vervullen. Voor deze gremia blijft hij wel als adviseur beschikbaar.

Inmiddels heeft hij de leden van de gemeenteraad hierover geïnformeerd.

6.2 SWO

6.2.1 SWO – Algemeen

De gemeenten De Wolden en Hoogeveen hebben hun beide ambtelijke organisaties per 1 januari 2015 samengevoegd en ondergebracht in de gemeenschappelijke regeling Samenwerkingsorganisatie De Wolden Hoogeveen (SWO). De SWO heeft tot doel de ambtelijke en administratieve werkzaamheden voor beide gemeenten uit te voeren. Doelstelling van de vorming van de SWO was om kwetsbaarheid te voorkomen, kwaliteit te verbeteren en kosten te beheersen ten opzichte van twee aparte ambtelijke organisaties. Met de vorming van de SWO is wel bepaald dat de beide gemeenten afzonderlijk beleid kunnen vaststellen dat door de SWO moet worden uitgevoerd.

Met de vorming van de SWO is besloten dat de functies van gemeentesecretaris van beide gemeenten en de functie van de directeur van de SWO door één persoon worden vervuld. Ook de functie van controller wordt door één functionaris voor beide gemeenten vervuld.

Het bestuur van de gemeenschappelijke regeling bestaat uit de beide colleges van B&W. De burgemeesters van de beide gemeenten zijn afwisselend voorzitter van de gemeenschappelijke regeling. In 2020 vervult de burgemeester van De Wolden, de heer R.T. de Groot, het voorzitterschap.

De begroting van de SWO voor de beide gemeenten bedraagt in 2020 (na wijzigingen) ruim 61,4 miljoen euro. De begroting 2021 is op 7 juli 2020 door het bestuur van de gemeenschappelijke regeling vastgesteld en heeft net als de gewijzigde begroting van 2020 een omvang van ruim 61,4 miljoen euro.

De SWO heeft geen reserve voor afvloeiingsregelingen en voor frictiekosten. Tekorten dienen aangezuiverd te worden en overschotten worden uitgekeerd.

De verdeelsleutel tussen de beide gemeenten is op basis van de inbreng grosso modo dat Hoogeveen ongeveer 70% van de kosten draagt en De Wolden 30%. Het aandeel voor de gemeente Hoogeveen is dan zo'n 43,5 miljoen euro. Dit bedrag is ruim een kwart van de totale begroting van de gemeente Hoogeveen.

Tijdens ons onderzoek hebben wij vanuit meerdere bronnen signalen ontvangen die aangeven dat er naast veel waardering voor het werk van de medewerkers van de SWO, er ook aandachtspunten zijn.

Leden van de gemeenteraad stellen zich geregeld de vraag hoe zij de informatie die vanuit de SWO wordt verstrekt, moeten beoordelen. Zij hebben de mogelijkheid om rechtstreeks vragen te stellen aan de SWO. De antwoorden worden niet altijd als adequaat of relevant gezien en ook de tijdigheid van de beantwoording voldoet niet altijd. Daar staat tegenover dat voor de SWO niet altijd helder is wat de bedoeling van de raadsleden is en er ook wel "naar de bekende weg" wordt gevraagd. In dit verband kan een betere communicatie tussen raadsleden en de SWO gediensstig zijn aan een efficiënter proces van vragen stellen en de beantwoording daarvan. Hierover hebben we hiervoor ook een aantal opmerkingen gemaakt en aanbevelingen gedaan.

Als het gaat om het verstrekken van informatie aan het college van B&W of de uitvoering van bestuurlijke besluiten is het beeld dat dit op een hoger plan kan en moet worden getild. Te vaak hebben wij van (oud)bestuurders gehoord dat bestuurlijke opdrachten de werkvloer niet hebben bereikt ofwel gewoonweg niet worden uitgevoerd. Dit is kwalijk.

Dit is een aandachtspunt voor het nieuw aan te treden college van B&W. Van de SWO mag worden verwacht dat zij alles in het werk zal stellen om bestuurlijke opdrachten te vervullen, de politieke antenne op de hoogste stand heeft staan alsook om het nieuw aan te treden college van B&W in staat te stellen een vliegende start te maken. Bestuurlijke vragen dienen per omgaande beantwoord te worden en de minder prettige boodschap moet kunnen worden verteld. Van bestuurders mag en moet worden verwacht dat zij toezien op uitvoering van de bestuurlijke opdrachten en dat zij adequaat omgaan met die minder prettige boodschap, dat zij openstaan voor ambtelijke adviezen en dat zij daarop bestuurlijk acteren.

De SWO werkt volgens drie sturingslijnen: programmasturing, lijnsturing en projectsturing alsook met bestuurlijke opdrachten, waarover de gemeentesecretaris in dit informatietraject heeft gezegd: "De SWO doet niets zonder een bestuurlijke opdracht." Indien de bestuurlijke opdracht van de ene gemeente ook de andere gemeente raakt, wordt deze omgezet in een zogenaamde SWO-opdracht, waardoor de sturingsmogelijkheden vanuit de leden van het college van B&W van Hoogeveen danwel De Wolden wordt beperkt. Dit is het gevolg van het feit dat het bestuur van de SWO bestuurlijk verantwoordelijk is.

We bepleiten zeker niet dat de SWO wordt opgeheven, maar bevelen wel aan om de sturing eenvoudiger en effectiever te maken.

De functie van gemeentesecretaris wordt voor de beide gemeenten door één persoon vervuld. Daarbij is deze functionaris ook nog eens directeur van de SWO. Ook de functie van controller wordt voor de beide gemeenten door één en dezelfde functionaris vervuld. Daarbij heeft deze functionaris ook nog een aantal andere taken te vervullen die ofwel financieel ofwel organisatorisch gerelateerd zijn, maar niet per sé door de controller behoeven te worden uitgevoerd.

Wij zijn van oordeel dat de span of control voor beide functionarissen te groot is en het ware te overwegen om bij zowel de gemeente Hoogeveen als de gemeente De Wolden een eigen gemeentesecretaris en een eigen controller aan te stellen.

Het ontstaan van de financiële problemen van de gemeente Hoogeveen heeft meerdere oorzaken. In het kader van het onderwerp SWO hebben meerdere gesprekspartners aangegeven dat zij ambtelijk meer urgentie hadden verwacht om de problemen tijdig te signaleren en bestuurlijk aan te kaarten.

Daar staat tegenover dat ons vanuit de SWO is aangereikt dat het college van B&W wel degelijk is geweest op de negatieve ontwikkeling van de financiën vanuit de controlfunctie.

Er is een grote opgave voor de gemeente en daarmee ook voor de SWO. Alleen als alle actoren in de keten goed samenwerken en hun verantwoordelijkheid nemen, is de kans op succes het grootst. De SWO moet ook daaraan bijdragen. De politieke antenne en bestuurlijke urgentie moeten voor de SWO een belangrijke leidraad zijn.

Naast de gemaakte kritische opmerkingen zien wij ook dat er op heel veel fronten door de medewerkers van de SWO met bezieling wordt gewerkt aan de opgaven voor Hoogeveen en De Wolden. Dat moet ook en dat is goed. Het zou niet eerlijk zijn daar niets over te zeggen. Ook mag niet onvermeld blijven dat de SWO werkt aan het terugbrengen van de formatie. Dit gebeurt door middel van natuurlijk verloop en het combineren van functies.

6.2.2 SWO – Aanbevelingen algemeen

Raadsleden zijn niet altijd tevreden over de wijze waarop hun vragen worden beantwoord en de mate van informatievoorziening. Omgekeerd is voor de SWO niet altijd helder welke informatie raadsleden behoeven. Een betere communicatie kan onduidelijkheden in deze verminderen danwel voorkomen en leidt tot een effectievere informatievoorziening.

De leiding van de SWO dient alles in het werk te stellen om het bestuur te bedienen, bestuurlijke opdrachten uit te voeren en het nieuw aan te treden college van B&W een vliegende start te kunnen laten maken. Bij de SWO dient de politieke antenne op de hoogste stand te staan. Bestuurlijke vragen dienen per omgaande beantwoord te worden en de minder prettige boodschap moet worden verteld. Van bestuurders mag en moet worden verwacht dat ze daar adequaat mee omgaan, dat zij openstaan voor ambtelijke adviezen en dat zij daarop bestuurlijk acteren.

Naar ons oordeel dient er door het nieuw aan te treden college van B&W van Hoogeveen goed gekeken te worden naar de wijze waarop zij door de SWO bediend wil worden en of de inrichting, processen en attitude van de SWO daarbij past.

Indien het nieuwe college van B&W concludeert dat hiervoor een nader onderzoek noodzakelijk is, bevelen wij aan dat het college van B&W van Hoogeveen zelf opdrachtgever voor dit onderzoek is na overleg met het college van B&W van De Wolden.

De driedubbele belasting van de functies van gemeentesecretaris van de beide gemeenten in combinatie met die van directeur van de SWO is te omvangrijk en is ongewenst. Iedere gemeente dient naar ons oordeel te beschikken over een eigen gemeentesecretaris die het college van B&W maximaal kan ondersteunen en het ambtelijk apparaat kan aansturen.

Ook de functie van controller dient naar ons oordeel te worden gesplitst. Zowel Hoogeveen als De Wolden dienen een eigen controller aan te stellen. De functie van controller in Hoogeveen dient niet te worden opgetuigd met allerlei andere financieel georiënteerde taken. Eerder in dit rapport hebben wij ook benadrukt dat het noodzakelijk is om de financiële beheersing en verantwoording te versterken.

6.2.3 SWO – Financiën

In het kader van het op orde brengen van de financiën kan het niet anders dan dat de SWO hieraan een substantiële bijdrage levert voor wat betreft het Hoogeveense deel van de budgetten van de SWO. Taken zullen anders, in ieder geval in het sociaal domein, moeten worden uitgevoerd en er zullen ook taken moeten worden afgestoten. Verder zal gekeken moeten worden in hoeverre het mogelijk is efficiënter te werken.

De bijdrage van de SWO aan de sluitende meerjarenbegroting is als volgt ingevuld:

2021	2022	2023	2024
1.000.000	1.250.000	1.500.000	1.750.000

Dit is een netto taakstelling. Feitelijk zal de taakstelling hoger zijn omdat wij ook een aantal kostenverhogende aanbevelingen doen, zoals een eigen gemeentesecretaris en een eigen controller voor de gemeente Hoogeveen en de versterking van de financiële functie. Van dat laatste kan ook de gemeente De Wolden profiteren. Dit zal binnen het bestuur van de SWO goed moeten worden afgestemd.

De taakstellingen zullen ten eerste gevonden moeten worden in de omvang van de ambtelijke capaciteit. Ten tweede zal gekeken moeten worden naar de out-of-pocketkosten van de SWO.

Wat de reductie van de ambtelijke capaciteit betreft, is voorzien dat er in de komende jaren sprake zal zijn van natuurlijk verloop, omdat naar verwachting 78 medewerkers (zowel werkend voor Hoogeveen als voor De Wolden) in de periode 2020 – 2025 met pensioen zullen gaan. Dit biedt kansen voor taakverschuiving en taakreductie. Voor jonge medewerkers biedt dit extra kansen op promotie of taakverbreding. Positief is dat de SWO voor jonge(re) ambtenaren een aantrekkelijke werkgever lijkt te zijn en deze aantrekkelijkheid dient wel behouden te blijven.

Een selectieve vacaturestop is inmiddels ingevoerd. Wij bevelen aan deze selectieve vacaturestop effectief toe te passen en alleen dan vacatures te vervullen indien de gemeenten bij niet vervulling grote risico's lopen, bijvoorbeeld bij juridische functies of taken waarbij termijn bewaking essentieel zijn.

De vraag is of het natuurlijk verloop voldoende is om de genoemde taakstellingen te realiseren.

Een complicerende factor is dat er binnen de financiële huishouding van de SWO geen reserve voor afvloeiingsregelingen is opgenomen. Afhankelijk van de duur van het dienstverband en de arbeidsgeschiedenis van de betrokken medewerker kan een gedwongen ontslag fors in de papieren lopen. Om die reden zullen gedwongen ontslagen niet snel in de rede liggen. Wel zal intelligent met dienstverbanden moeten worden omgegaan en zal ook de kwaliteit van medewerkers, afgezet tegen de uit te voeren taken, tegen het licht gehouden moeten worden.

Wij bevelen het college van B&W aan de directeur van de SWO op te dragen de concrete invulling van de in de sluitende meerjarenbegroting opgenomen taakstellingen met de wijze van realisatie op zo kort mogelijke termijn aan het college van B&W voor te leggen en waar nodig af te stemmen met het bestuur van de SWO.

6.3 Area

Area is in 2006 opgericht en verzorgt de inzameling en afhandeling van huishoudelijke afval voor de gemeenten Emmen, Coevorden en Hogeveen. Deze gemeenten zijn aandeelhouders van de overheidsNV Area. Met een jaaromzet van 29,7 miljoen heeft Area zich ontwikkeld tot een regionaal uitvoeringsbedrijf in afval en reiniging van het openbaar gebied. In relatie tot de negen andere gemeenten in Drenthe is de afvalstoffenheffing voor de inwoners van de drie Area-gemeenten de hoogste. In Hogeveen bedraagt in 2019 de afvalstoffenheffing €247,60 en ligt een kleine €30 hoger dan het Drents gemiddelde en €77 hoger dan de goedkoopste gemeente in Drenthe, Borger-Odoorn.

De gemeenteraad van Hogeveen heeft meermaals de hoge kosten van Area en de daarmee samenhangende relatief hoge afvalstoffenheffing aan de orde gesteld. Ook in dit informatietraject is Area door de raadsleden genoemd als een mogelijkheid om de kosten te verminderen. Sterker, de leden van de gemeenteraad hebben aangegeven dat een kostenreductie meer dan noodzakelijk is.

Door de verschillende colleges van B&W is de problematiek van de hoge kosten van Area bij de directie, de Raad van Commissarissen en bij het colleges van B&W van medeaandeelhouders Emmen en Coevorden aan de orde gesteld. Tot op heden zonder dat dit heeft geleid tot een gezamenlijke actie van de aandeelhouders om de kosten meer in lijn te brengen met de prestaties van vergelijkbare bedrijven. De kosten van Area blijven onverminderd hoog.

In lijn met de wensen van de leden van de gemeenteraad adviseren wij het nieuw aan te treden college van B&W wederom in overleg te treden met de medeaandeelhouders Emmen en Coevorden teneinde te bewerkstelligen de kosten van Area naar beneden worden bijgesteld met als resultaat dat de hoogte van de afvalstoffenheffing minimaal op gemiddeld Drents niveau komt. Ook voor de leden van de gemeenteraad ligt hier een taak. Zij kunnen samen met hun collega's van de gemeenteraden van Emmen en Coevorden hierop actie ondernemen.

HOOFDSTUK 7. AANBEVELINGEN

In ons rapport hebben wij een groot aantal aanbevelingen gedaan. Deze zijn opgenomen in de onderscheiden hoofdstukken. Voor het totaaloverzicht van onze aanbevelingen hebben wij deze hier nogmaals op een rij gezet.

Onderlinge verhoudingen.

Wij doen de volgende aanbevelingen:

- 7.1 Blijf werken aan goede onderlinge relaties en verhoudingen. Blijf het goede gesprek voeren en ruim op waar nodig. Dit geldt voor alle gremia van het bestuur: de driehoek, het presidium en het fractievoorzittersoverleg.
- 7.2 Bevestig de Nieuwe Mores, organiseer en voer een flankerend programma uit met het presidium als eerste aanspreekpunt en doe een periodieke check op de Nieuwe Mores.
- 7.3 Verras elkaar niet. Stem moties en amendementen tijdig met elkaar af. Verras ook het college van B&W in deze niet.
- 7.4 Bij grote of belangrijke voorstellen die in de pers of op social media onder de aandacht van inwoners worden gebracht, stel dan eerst je collega's op de hoogte.
- 7.5 Maak afspraken met het college van B&W opdat de gemeenteraad tijdig, volledig en adequaat door het college van B&W wordt geïnformeerd.
- 7.6 Het stellen van vragen is een belangrijk democratisch recht. Bij de toepassing van dit recht ware het verstandig eerst goed af te wegen waarom en met welk doel de vraag gesteld wordt en wat met het antwoord beoogd wordt te bereiken. Heb oog voor de mate van gedetailleerdheid van de vragen in relatie tot uw kaderstellende rol. Wij bevelen aan hier enige terughoudendheid in te betrachten en hierover werkafspraken te maken in het kader van het flankerend programma.
- 7.7 Onze hoofdboodschap is samengevat: communiceer met elkaar op het juiste moment via de juiste kanalen, passend bij je rol. Dit geldt voor alle geledingen.
- 7.8 Het kwaliteitsaspect is een nadrukkelijk aandachtspunt voor de fracties en de politieke partijen die zorgdragen voor de samenstelling van de kandidatenlijst.

Financiën

Wij doen de volgende aanbevelingen:

- 7.9 Verbeter en versterk de financiële functie en geef het nieuwe college van B&W de opdracht om die maatregelen te treffen die noodzakelijk zijn om de geconstateerde lacunes op te heffen.
- 7.10 Ga in het kader van de financiële beheersbaarheid uit van pessimistisch realistisch begrotingsbeleid.

- 7.11 Stel de financiële kaders en spelregels vast zoals in dit rapport opgenomen, leg deze vast in de financiële verordening en geef opdracht aan het nieuwe college van B&W om deze spelregels consequent toe te passen. Het is aan de gemeenteraad om daar goed op toe te zien.
- 7.12 Vraag het college van B&W inzichtelijk te maken waar zij bij hun besluitvorming afwijken van de adviezen van controlling voor zover dat majeure effecten heeft. Dit ter versterking van de controlerende taak van de gemeenteraad.
- 7.13 Vraag het college van B&W om een planning te maken voor de komende 10 jaar voor vervangingsinvesteringen en een planning voor nieuwe investeringen/nieuwe ambities en deze met uw raad te delen.
- 7.14 Vraag inzake het sociaal domein het college van B&W per direct te starten met een transformatieprogramma opdat de reeds eerder aan de gemeenteraad voorgelegde veranderingen en verbeteringen in beleid en uitvoering daadwerkelijk worden uitgevoerd zodat de rijksmiddelen op termijn (uiterlijk per 2025) toereikend zijn.
- 7.15 Geef het nieuwe college van B&W de opdracht om de basis voor een sluitende meerjarenbegroting om te zetten in een begroting voor 2021 en daarbij de doorwerking naar de daaropvolgende jaren mee te nemen.
- 7.16 Draag het nieuwe college van B&W op de in de basis voor de sluitende meerjarenbegroting opgenomen taakstellingen op zo kort mogelijke termijn te voorzien van concrete voorstellen en deze voor te leggen aan uw raad, voor zover het college van B&W daar niet zelf toe gerechtigd is. Vraag het nieuwe college van B&W uw raad periodiek te informeren over de voortgang van de hiervoor genoemde werkzaamheden.
- 7.17 Inventariseer in het licht van de gewijzigde financiële omstandigheden en mogelijkheden alle nog openstaande toezeggingen van het college van B&W aan uw raad alsmede de nog niet afgehandelde danwel nog niet uitgevoerde moties. Beoordeel deze in samenspraak met de indieners op de relevantie en actualiteit. Indien er sprake is van financiële gevolgen, houdt deze kritisch tegen het licht en besluit in uw vergadering deze waar mogelijk niet uit te voeren.

Vorming nieuw college van B&W

Wij doen de volgende aanbevelingen:

- 7.18 Besluit over te gaan tot de aanstelling van een zakencollege met vier wethouders, die worden geselecteerd op basis van het in dit rapport opgenomen profiel alsmede het werving- en selectieproces.
- 7.19 Benoem een selectiecommissie uit uw midden bestaande uit negen leden waarbij iedere fractie is vertegenwoordigd.
- 7.20 Stel alles in het werk om het nieuwe college van B&W een vliegende start te laten maken.

Overige aandachtspunten

Wij doen de volgende aanbevelingen:

- 7.21 Treedt in overleg met het college van B&W over de wijze waarop de informatievoorziening in de richting van uw raad door de SWO wordt uitgevoerd en geef daarbij aan wat uw wensen hieromtrent zijn.
- 7.22 Geef het nieuwe college van B&W de opdracht om wederom in overleg te treden met de medeaandeelhouders van Area, Emmen en Coevorden, teneinde te bewerkstelligen dat de kosten van Area naar beneden worden bijgesteld met als resultaat dat de hoogte van de afvalstoffenheffing minimaal op gemiddeld Drents niveau komt. Ook voor uw raad ligt hier een taak. U kunt samen met uw collega's van de gemeenteraden van Emmen en Coevorden hierop actie ondernemen.

Aanbevelingen aan het college van B&W

Wij doen de volgende aanbevelingen:

- 7.23 Bevorder dat de leiding van de SWO alles in het werk stelt om het bestuur goed te bedienen en bestuurlijke opdrachten goed uit te voeren. Bij de SWO dient de politieke antenne op de hoogste stand te staan. Bestuurlijke vragen dienen per omgaande beantwoord te worden en de minder prettige boodschap moet worden verteld. Van bestuurders mag en moet worden verwacht dat ze daar adequaat mee omgaan, dat zij openstaan voor ambtelijke adviezen en dat zij daarop bestuurlijk acteren.
- 7.24 Het nieuw aan te treden college van B&W dient zich een oordeel te vormen over de wijze waarop zij door de SWO bediend wil worden en of de inrichting, processen en attitude van de SWO daarbij passen. Indien het nieuwe college van B&W concludeert dat hiervoor een nader onderzoek noodzakelijk is, bevelen wij aan dat het college van B&W van Hogeveen zelf opdrachtgever voor dit onderzoek is na overleg met het college van B&W van De Wolden.
- 7.25 Wij bevelen aan om de sturingslijnen binnen de SWO eenvoudiger en effectiever te maken.
- 7.26 Beoordeel of de driedubbele belasting van de functies van gemeentesecretaris van de beide gemeenten in combinatie met die van directeur van de SWO niet te omvangrijk is en onderneem hierop actie indien tot een dergelijke conclusie wordt gekomen.
- 7.27 Beoordeel of de dubbele belasting van de functie van controller van de beide gemeenten niet te omvangrijk is en onderneem hierop actie indien tot een dergelijke conclusie wordt gekomen.
- 7.28 Pas de selectieve vacaturestop effectief toe en vervul alleen dan vacatures indien de beide gemeenten bij het niet invullen daarvan grote risico's lopen, bijvoorbeeld bij juridische functies of taken waarbij termijn bewaking essentieel zijn.

HOOFDSTUK 8. SLOTWOORD

Voor eenieder geldt dat een bestuurlijke crisis niet iets is waar je naar streeft. Dat wil je liever niet. Toch was het, gegeven de specifieke omstandigheden in de gemeente Hoogeveen, onafwendbaar.

Wij hebben in de afgelopen zes weken met u samengewerkt om deze crisis het hoofd te bieden. Wij hebben gelukkig geconstateerd dat het niet te laat is. Er is een duidelijk en duurzaam perspectief voor het besturen van de gemeente Hoogeveen. Daarbij hebben wij bij u een duidelijk urgentiebesef geproefd om het met elkaar beter te doen dan in het verleden.

Onze boodschap aan u is geweest om vooral vooruit te kijken. Toch moesten we, in opdracht van u, ook terugkijken om te kunnen analyseren wat er aan de hand was en wat daarvan de oorzaken waren.

In onze analyse hebben we concrete situaties moeten noemen om dit te kunnen duiden. Daarmee hebben we geen schuldigen aan willen wijzen. Het besturen was, is en blijft een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Wij constateren dat dat geldt voor zowel het ontstaan van de situatie in de gemeente Hoogeveen als voor de oplossingen.

In ons rapport hebben wij een groot aantal aanbevelingen gedaan, waarvan wij duidelijk geproefd hebben dat daarover consensus bestaat bij uw raad. Er is heel veel werk te doen, zowel voor het nieuw aan te treden college van B&W als voor uw raad. Met dit werk moet nu worden begonnen.

De keuze voor de aanstelling van een zakencollege en de basis voor een sluitende meerjarenbegroting kunt u beschouwen als het breed gedragen akkoord, dat u met elkaar wenste te bereiken. Dit breed gedragen akkoord dient tevens als basis voor de realisatie van het beste beleid voor Hoogeveen. De wijze van uitvoering zal laten zien dat er ook sprake is van het beste bestuur voor Hoogeveen.

Wij wensen u daarbij heel veel succes en danken u voor het in ons gestelde vertrouwen.

Met vriendelijke groet,

Johan Baltés en Sandra Korthuis



Gemeenteraad

Motie **Informatieronde**

Datum : 2 juli 2020

Onderwerp : Aanstellen externe verkeners/informateurs en starten tussentijdse informatieronde

De raad van de gemeente Hoogeveen

Constaateert dat:

- er in Hoogeveen grote financiële problemen zijn;
- daarnaast de bestuurlijke en politieke verhoudingen in de raad niet goed zijn.

Overweegt dat:

- de financiële problemen en de onderlinge verhoudingen niet in de huidige politiek-bestuurlijke situatie zijn op te lossen;

Roept de raad op:

- zo snel mogelijk twee externe verkeners/informateurs te benoemen;
- deze zomer een tussentijdse informatieronde te houden met als doel uiterlijk voor de eerste raadsvergadering na het zomerreces te komen tot een breed gedragen akkoord over het beste beleid en bestuur voor gemeente Hoogeveen;
- bij deze informatieronde worden in ieder geval de mogelijkheden onderzocht van een zakencollege en een minderheidscoalitie;
- van de gesprekken van deze informatieronde openbare gespreksverslagen te maken.

En roept de wethouders op om:

- aan te blijven tot aan de afloop van de informatieronde/formatieronde;
- en tot die tijd geen grote en/of onomkeerbare beslissingen te nemen.