

# Bijlagenboek

Onderzoek  
Toekomstbestendig Rozendaal

9-6-2026



Opgesteld door onderzoeks- & adviesbureau Movementem

**Robin Koster**, strategisch adviseur en directeur

**Rik Swieringa**, strateeg en senior adviseur

**Nienke Berghuis**, projectcoördinator en onderzoeker

**Sem Huisman**, onderzoeker

[www.movementem.nl](http://www.movementem.nl)

0575 84 3738

[info@movementem.nl](mailto:info@movementem.nl)



Gemeente  
**ROZENDAAL**

In afstemming met de ambtelijke organisatie en het college van  
gemeente Rozendaal

**Ingrid Timmer**, burgemeester

**Gert-Jan Willemse**, wethouder

**Tineke van der Pas**, wethouder

**Bas Pelgrum**, gemeentesecretaris (college/ ambtelijke projectgroep)

**Diana Blagdan**, adviseur bedrijfsvoering (ambtelijke projectgroep)

**Jan Dirk Vriend**, senior financieel adviseur (ambtelijke projectgroep)

*Dit rapport is met grote zorg opgesteld. Movementem heeft getracht gebruikte bronnen zorgvuldig te vermelden en auteursrechten te respecteren. Mocht u onvolkomenheden tegenkomen, dan willen wij dat graag weten. U kunt contact opnemen via [info@movementem.nl](mailto:info@movementem.nl). Movementem is niet aansprakelijk voor enige directe of indirecte schade die zou kunnen ontstaan door het gebruik van dit rapport.*

## Inhoudsopgave

Feiten en cijfers organisatie .....	4
Verdiepende ambtelijke werksessie.....	8
Verkenning externe trends en ontwikkelingen .....	20
Benchmarkanalyse; indicatoren .....	34
Benchmarkanalyse; diepte-interviews .....	43
Gemeente Renswoude .....	
Gemeente Scherpenzeel .....	
Gemeente Schiermonnikoog.....	
Diepte-interviews (buur)gemeenten .....	53
Gemeente Arnhem.....	
Gemeente Renkum .....	
Gemeente Rheden.....	
Brief college gemeente Rheden.....	63
Diepte-interview Provincie Gelderland.....	67
Diepte-interview Strategie K80 .....	71
Inwonersconsultatie .....	74
Doorlichting begroting en analyse bijsturingsopties.....	106
Impactanalyse sociaal domein Adviesbureau Berenschot .....	114



# Feiten en cijfers organisatie

## Feiten en cijfers organisatie gemeente Rozendaal

### Gegevens organisatie Rozendaal

	2026
Vrouwen Headcount	10
Mannen Headcount	7
Vrouwen FTE	7,7
Mannen FTE	5,8
Formatieplaatsen totaal (fte)	13,5

Span of control
1 leidinggevende/1laag. Per cluster een coördinator op inhoud
3 clusters: bedrijfsvoering, dienstverlening, ruimte & samenleving

	Werkelijk 2025	Werkelijk 2024	Werkelijk 2023	Werkelijk 2022
Formatieplaatsen (fte)	13,33	12,1	12,1	12,3
Medewerkers (aantal)	17	13	13	14
Mannen (%)	41%	46%	54%	64%
Vrouwen (%)	59%	54%	46%	36%
Ziekteverzuim (%)	8,20%	8,40%	8,13%	6,82%
Instroom (%)	62%	15%	14%	7%
Uitstroom (%)	38%	15%	7%	7%
Deeltijders (%)	64,70%	46%	39%	50%
Leeftijd (gemiddeld)	50,9	52,5	53,7	52,4
Maximum Salarisschaal (%)	35,30%	69%	69%	86%
Budget opleidingen (% loonsom)		1,35%	1,22%	0,64%

Tabel 1: Gegevens organisatie Rozendaal

Bron: Gemeente Rozendaal. Bewerking: Team Moventem

### Gemiddeld aantal dienstjaren Rozendaal

Gemiddeld aantal dienstjaren Rozendaal		
	13-3-2026	1-7-2026
Algemeen directeur/Gemeentesecretaris	5,5	5,83
Bedrijfsvoering medewerkers	7,5	7,82
Dienstverlening medewerkers	1,28	1,6
Griffie	0,67	1
Ruimte & samenleving medewerkers	12,1	11,5
Totaal	6,50	3,85

Tabel 2: Gemiddeld aantal dienstjaren Rozendaal

Bron: Gemeente Rozendaal. Bewerking: Team Moventem

### Verdeling leeftijd medewerkers Rozendaal

Leeftijdscategorie	Aantal
0-20	0
20-30	0
30-40	5
40-50	3
50-60	4
60-65	4
65 en ouder	1
Gem. leeftijd vrouwen	53
Gem. leeftijd mannen	47

Tabel 3: Verdeling leeftijd medewerkers Rozendaal

Bron: Gemeente Rozendaal. Bewerking: Team Moventem

### Salarisschalen Rozendaal

Salarisschalen Rozendaal	Aantal	Percentage
6	1	6%
7	0	0%
8	4	24%
9	2	12%
10	5	29%
11	4	24%
12	0	0%
13	1	6%

Tabel 4: Salarisschalen Rozendaal

Bron: Gemeente Rozendaal. Bewerking: Team Moventem

### Overheadkosten per inwoner

Overheadkosten per inwoner	Euro
jaarrekening 2024	1174
begroting 2025	1164
begroting 2026	1290
De gemeente verwacht dat de overheadkosten per inwoner stijgen naar €1.290 in 2026, vergeleken met lagere (werkelijke en begrote) bedragen in 2024 en 2025.	
In deze overheadkosten zitten niet de kosten die vallen onder uitbesteed werk (bijv. Sociaal Domein Rheden), die worden doorberekend in de desbetreffende programma's. Gemeenten kunnen hier zelf keuzes in maken, daarom is dit lastig te benchmarken.	

Tabel 5: Overheadkosten per inwoner

Bron: Gemeente Rozendaal. Bewerking: Team Moventem

# Verdiepende ambtelijke werksessie



Gemeente  
**ROZENDAAL**

<b>Betreft</b>	<b>Verslag Groepsgesprek Medewerkers – Toekomstbestendig Rozendaal</b>
<b>T.a.v.</b>	Bas Pelgrum, gemeentesecretaris   Gemeente Rozendaal
<b>Auteurs</b>	Robin Koster, Nienke Berghuis, Sem Huisman   Movement
<b>Datum</b>	7 april 2026

## 1 Inleiding

Op donderdag 12 februari 2026 vond onder begeleiding van Movement een groepsgesprek plaats met een deel van de ambtelijke organisatie van gemeente Rozendaal. Het gesprek had als doel om gezamenlijk een helder en gedeeld beeld te vormen van de huidige situatie van de ambtelijke organisatie en vooruit te kijken naar mogelijke toekomstscenario's voor de gemeente Rozendaal. Op basis van het groepsgesprek is dit gespreksverslag geschreven, deze is geaccordeerd door het managementteam van de gemeente Rozendaal (9 april 2026).

De medewerkers hebben aan de hand van een SWOT-analyse<sup>1</sup> de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen van de organisatie besproken. Tijdens deze bijeenkomst is gewerkt met de werkvorm 1-2-Allemaal, die deelnemers stapsgewijs uitnodigt om eerst individueel, vervolgens in duo's en tenslotte plenair met elkaar in gesprek te gaan.

Het gesprek werd gestructureerd langs drie beleidsterreinen: Bedrijfsvoering, Ruimte & Samenleving en Dienstverlening. Deze bespreking geeft inzicht in: financiële draagkracht, uitvoeringskracht, organisatiekracht en sturingskracht. Deelnemers hebben hun input op post-its geschreven en geplakt op drie posters (één poster per beleidsterrein).

De input uit dit gesprek biedt, naast andere onderdelen van dit onderzoek, bouwstenen voor de beschrijving van de huidige situatie, relevante trends en ontwikkelingen en de verdere uitwerking van toekomstscenario's.

### 1.1 SWOT-analyse

Een SWOT-analyse stond tijdens de bijeenkomst centraal. Een instrument om de strategische positie van een organisatie in kaart te brengen. Met behulp van een SWOT-analyse worden zowel interne factoren (sterktes en zwaktes) als externe factoren (kansen en bedreigingen) systematisch geïnventariseerd. Dit biedt inzicht in de huidige situatie van de organisatie en maakt zichtbaar waar ontwikkelmogelijkheden liggen en welke risico's aandacht vragen. De analyse ondersteunt daarmee het maken van onderbouwde strategische keuzes en het bepalen van richting voor de toekomst.

De volgende vragen zijn gehanteerd tijdens de bijeenkomst:

- Wat zie jij als **sterkte** van de ambtelijke organisatie in jouw werk/vakgebied?
- Wat zie jij als **zwakte** van de ambtelijke organisatie in jouw werk/vakgebied?
- Welke **kansen** zie jij voor jouw werk/vakgebied de komende 10 jaar?
- Welke **bedreigingen** zie jij voor jouw werk/vakgebied de komende 10 jaar?

Ter ondersteuning is Figuur 1 met bijbehorende subvragen beschikbaar gesteld.

<sup>1</sup> De afkorting SWOT staat voor Strengths (sterktes), Weaknesses (zwaktes), Opportunities (kansen) en Threats (bedreigingen).



Figuur 1: SWOT-analyse  
Bewerking: Team Moventem

## 1.2 Werkvorm: 1-2-Allemaal

Tijdens de bijeenkomst is gewerkt met de werkvorm 1-2-Allemaal, die deelnemers stapsgewijs uitnodigt om eerst individueel, vervolgens in duo's en tenslotte plenair met elkaar in gesprek te gaan. Allereerst brachten deelnemers individueel hun observaties in kaart, waarna zij in duo's patronen, verschillen en overlap verkenden binnen hun eigen beleidsterrein en die van de anderen. Vervolgens zijn de opbrengsten plenair besproken en aangevuld (zie Figuur 2).



Figuur 2: Werkvorm 1-2-Allemaal  
Bewerking: Team Moventem

### Prioritering

Later tijdens de bijeenkomst lag de nadruk op het prioriteren van de observaties en het gezamenlijk verdiepen van de achterliggende redenen. Het prioriteren is gedaan doordat iedere deelnemer vier stickers kon plakken bij de opbrengsten die voor hem/haar het belangrijkste zijn. Tot slot is vooruitgeblikt op mogelijke toekomstscenario's en de criteria die daarin een rol spelen.

## 2 De opbrengsten

*Het algemene beeld dat uit de sessie naar voren komt, is dat van een betrokken en hardwerkende organisatie die onder hoge druk staat. Er is veel inzet en trots, maar ook zorg over continuïteit en kwaliteit. De werkdruk is hoog, er wordt veel ad hoc gewerkt en structurele beleidsmatige sturing ontbreekt regelmatig.*

### 2.1 Uitkomsten

#### **Betrokken en kleinschalig, maar onder te grote druk**

Tijdens de sessie is gesproken over hoe het is om te werken bij gemeente Rozendaal. Hieruit blijkt de kracht en de kwetsbaarheid van een kleine organisatie. Deelnemers omschrijven de organisatie als kleinschalig, collegiaal en veelzijdig. Er is nauwe samenwerking tussen alle betrokkenen. Men voelt zich betrokken met elkaar en met de inwoners van Rozendaal. Het werk is dynamisch, complex en veeleisend. Het wordt ook als inspirerend ervaren. Met weinig mensen wordt grote en vaak ingewikkelde problematiek aangepakt. Dit maakt de gemeente op deze punten een aantrekkelijke werkgever voor mensen die van uitdaging houden. Medewerkers zijn trots op hun werk.

Dat alles gaat gepaard met structurele druk. Medewerkers ervaren dat zij voortdurend veel moeten leveren met te beperkte capaciteit. Dat vraagt grote inzet en flexibiliteit. De organisatie ziet dat het zonder toename in personeel niet langer houdbaar is. Er is sprake van hoog verzuim en personeelsverloop. Doordat de organisatie vooral pragmatisch en informeel werkt, en er weinig vaste procedures of protocollen zijn, ontstaan er (beleidsmatige) achterstanden en is het moeilijk om als (nieuwe) medewerker geëngageerd te blijven.

#### **Werken in de waan van de dag**

Een centraal thema in het gesprek is dat de organisatie sterk wordt geleid door de waan van de dag. Veel werkzaamheden zijn ad hoc en reactief. Structureel, projectmatig of programmatisch werken komt onvoldoende van de grond, ondanks de ruim voldoende aanwezige kennis en ervaring. Procedures en afspraken zijn niet altijd helder vastgelegd of geborgd, waardoor continuïteit kwetsbaar is.

Er is te weinig ruimte voor vooruitkijken of beleidsontwikkeling. Jaarplanningen maken en intern goed afstemmen lukt minder goed, simpelweg omdat de tijd ontbreekt. Daardoor blijft de organisatie vooral bezig met het oplossen van wat zich vandaag aandient, in plaats van het sturen op langere termijn. Dit wordt ervaren als problematisch en risicovol. Hierdoor komt bijvoorbeeld het bestuur onvoldoende in positie. De kwaliteit van de besluitvorming, maar zeker ook de uitvoering is niet op het niveau zoals het zou moeten zijn.

Noodzakelijke ontwikkelingen (waaronder implementaties van nieuwe wetten, of het bijhouden van reguliere beleidstaken) wordt hierdoor structureel minimaal uitgevoerd. Daardoor zijn grote achterstanden ontstaan op vrijwel alle domeinen van de gemeentelijke taken. Binnen bedrijfsvoering, ziet de interne organisatie de achterstanden steeds verder oplopen, maar heeft niet de capaciteit om deze structureel echt aan te pakken. “Het tapijt stroopt steeds verder op, het lukt niet om de voeten te lichten en het weer recht te trekken...” Op enkele grotere onderwerpen is meerjarig extra capaciteit nodig om de implementatie te kunnen uitvoeren. Het gaat met name om de Omgevingswet, de HR-organisatie, de burgerzakentaken en bedrijfsvoerings-aspecten zoals contractbeheer en mandaatregistraties.

Doordat in de waan van de dag wordt gewerkt, ontbreken ook vaak richtinggevende kaders om effectief tot ontwikkeling te komen en blijven ‘casussen’ bepalend voor de dagelijkse werkzaamheden. Dit blijkt bijvoorbeeld uit de terugkerende vraag naar het splitsen van kavels voor de bouw van een tweede woning. Deze verzoeken worden per geval beoordeeld. Maatwerk relatief kost relatief veel tijd, maar er kan nergens naar verwezen worden.

De overfocus op de actualiteit maakt dat er onvoldoende tijd en aandacht is voor reguliere met name administratieve processen. Diverse registers en basisinformatie zijn daardoor niet op orde. Denk aan basale informatie die nodig is voor inkooptrajecten. Er worden daardoor verkeerde opdrachten aanbesteed, wat leidt tot kostentoeenames (in 2025 speelde dit bij twee grote opdrachten voor in totaal 70.000 euro). Het contractbeheer is niet op peil en kan binnen de huidige aanpak ook niet versterkt worden. Daardoor is het sturen op afspraken bij leveranciers, bijvoorbeeld op kosten, of aspecten van informatiebeveiliging, voortdurend ondermaats.

Dit alles heeft ook gevolgen voor de kwaliteit van besluitvorming en uitvoering. Beleidsmatige keuzes en prioriteringsafwegingen worden weinig expliciet gemaakt, dit ligt niet vast in plannings of kaders, er wordt vooral gereageerd op concrete situaties die zich ad hoc voordoen.

### **Maatwerk versus rechtsgelijkheid**

De kleinschaligheid van de gemeente maakt maatwerk in dienstverlening mogelijk. Dat wordt door medewerkers als kracht gezien. Er kan snel geschakeld worden en processen kunnen worden aangepast aan individuele situaties van inwoners. Hierin zien de medewerkers ook een risico. Als er geen duidelijke kaders of beleidsregels zijn, ontstaat het gevaar dat degene die het hardste roept het eerst geholpen wordt. Reactief handelen kan leiden tot ongelijke behandeling. Als iets voor de ene inwoner wordt toegestaan, is het lastig om dat bij een vergelijkbare situatie te weigeren als beleid of heldere regels ontbreken. Hierdoor komen rechtszekerheid en rechtsgelijkheid onder druk te staan. De organisatie ervaart dat zij soms besluiten moet nemen zonder stevig normatief of beleidsmatig fundament. Het gebrek aan beleid leidt ook tot onnodig hoge risico's in juridische procedures en wordt ervaren als inefficiënt.

### **Mismatch tussen ambities en capaciteit**

In de sessie wordt een duidelijke spanning benoemd tussen bestuurlijk politieke ambities en de ambtelijke realiteit. De begroting biedt in hoofdzaak onvoldoende ruimte voor de uitvoering van wettelijke en reguliere taken. Extra wensen, vaak ad hoc opkomende ambities, moeten worden gerealiseerd met dezelfde beperkte formatie en leiden direct tot meerkosten. Medewerkers combineren een grote diversiteit aan rollen en verantwoordelijkheden. Specialistische kennis is onvoldoende aanwezig. Dit maakt het lastig om de steeds meer complexere opgaven waar een gemeente mee van doen heeft te realiseren. Ook belemmert het de continuïteit en voortgang. Oplossingen worden vaak op korte termijn gevonden, maar structurele versterking blijft uit. Als iets extra's wordt opgepakt, gaat dat vrijwel altijd ten koste van regulier werk. Daarnaast wordt benoemd dat de ambtelijke organisatie zich niet altijd serieus genomen voelt in haar professionele inschatting van wat haalbaar is. En geeft de organisatie aan weinig tijd te ervaren om aan te geven wat wél haalbaar is (planning en prioritering). Verwachtingen worden als niet realistisch ervaren, wat leidt tot frustratie.

De mismatch wordt ook andersom gezien. In zekere zin ziet de organisatie zichzelf als ambitieuzer dan het bestuur in het bijzonder de raad. De organisatie ziet het als haar opdracht om als een 'gewone' gemeente te functioneren, te voldoen aan moderne eisen en wettelijke taken. De organisatie geeft aan te ervaren dat er politiek bestuurlijk weinig zicht is op wat nodig is voor een gemeentelijke organisatie. De organisatie denkt dat zij de druk van wettelijke verplichtingen, regionale verwachtingen en interbestuurlijk toezicht anders ervaart dan de politiek in het bijzonder de raad. De beleving heerst dat er een politiek wensdenken heerst dat ervan uitgaat dat voor Rozendaal andere normen en wetten gelden. In het gesprek wordt gesuggereerd dat in Rozendaal weliswaar de ambitie heerst om als zelfstandige gemeente te bestaan, maar niet de ambitie heerst om als een volwaardige gemeente te functioneren. Als voorbeeld wordt genoemd dat ontwikkelingen zoals de wettelijk verplichte rekenkamer, of de invoering van het dualisme niet werkelijk worden opgepakt. Ook het belang van regionale samenwerking wordt onvoldoende gezien. In die zin ervaart de ambtelijke organisatie zichzelf als "ambitieuzer" dan de politiek. Daardoor leeft ook breed het gevoel van voortdurend onderpresteren (niet waar kunnen maken wat gedaan zou moeten worden).

Het lukt de organisatie onvoldoende om de structurele knelpunten in beeld te brengen. Het lukt door tijdgebrek onvoldoende om de strategische capaciteit daar goed voor in te zetten.

## 2.2 SWOT-analyse specifieke domeinen

### 2.2.1 Sterktes

In de bespreking worden verschillende sterke punten benoemd. De organisatie kenmerkt zich door haar:

- Werken voor Rozendaal wordt ervaren als bijzonder, uniek en speciaal. Leuk, uitdagend en inspirerend. “Je moet een beetje gek zijn om voor Rozendaal te werken...”
- Slagvaardigheid en besluitvaardigheid, vooral dankzij de relatief kleine omvang. Medewerkers ervaren een passende mate van handelingsvrijheid waardoor beslissingen snel worden genomen.
- Het sociale en collegiale karakter van de organisatie, gecombineerd met korte communicatielijnen, zorgt ervoor dat medewerkers snel kunnen schakelen. Ook is er veel relevante kennis in huis, met name op het gebied van HR (personeelszaken) en eigen systemen zoals AFAS. De medewerkers zijn generalisten, waardoor één persoon kennis heeft van meerdere, gerelateerde onderwerpen. Deze wendbaarheid en brede inzetbaarheid maken de organisatie flexibel en slagvaardig in vergelijking met grotere organisaties. De inzet en bereidheid tot samenwerken worden als groot pluspunt gezien.
- Er wordt een hoge mate van betrokkenheid ervaren, onderling en ten opzichte van inwoners en bestuur.
- Het verantwoordelijk zijn voor een bredere takenlast met een grote mate van zelfstandigheid wordt als uitdagend en inspirerend ervaren.
- De korte lijnen maken dat de organisatie vaak goed instaat is om meer integraal te werken. Dat lukt ons ook vaak beter dan omringende, grotere gemeenten.
- Medewerkers zijn dienstverlenend ingesteld en bereid een stap extra te zetten voor de inwoners. Door een reactieve en dienstverlenende aanpak worden mensen over het algemeen naar tevredenheid geholpen. Er is voldoende kennis aanwezig.
- Er is aandacht voor ontwikkeling binnen burgerzaken, bestuursondersteuning en administratie. De digitale dienstverlening is in ontwikkeling.

### 2.2.2 Zwaktes

Tijdens de sessie worden meerdere zwakke punten genoemd. In de gehele organisatie wordt geconstateerd dat er onvoldoende capaciteit is om én de reguliere taken uit te voeren én om aan alle ontwikkelingen te voldoen. Hier wordt door de aanwezige medewerkers een link gelegd met de financiën: er is langjarig gestuurd op een zo beperkt mogelijke ambtelijke inzet. Die situatie leidt, aldus de medewerkers tot diverse zwaktes: De werkdruk is hoog, met te veel werk voor het beperkte aantal medewerkers en te veel verantwoordelijkheden bij verschillende individuele medewerkers. Dit capaciteitsgebrek wordt gezien als de kern voor alle andere ervaren zwaktes. De volgende punten worden meer specifiek aangeduid als zwaktes.

#### Bezetting en continuïteit

De medewerkers geven aan dat de dagelijkse bezetting van werkzaamheden die voortdurende continuïteit vragen ondermaats is. Ook bij uitval en ziekte zijn er direct gaten in de dagelijkse werkzaamheden. Dat raakt ook kwetsbare werkzaamheden zoals de vergunningverlening. Dit leidt tot problemen in de continuïteit/ betrouwbaarheid. Zo is er voor de kerst een periode geweest wegens ziekte en verlof waarin vergunningsaanvragen te lang onbeantwoord bleven liggen. Een ander voorbeeld dat wordt genoemd is het niet continu bijhouden van een registratiesysteem bij de afdeling burgerzaken, waardoor afsluiting van de landelijke voorziening (en daarmee uitreiken van paspoorten) onder druk kwam. Recentelijk is bijvoorbeeld door bezettingsproblemen ook financiële informatie niet-tijdig toegezonden aan de toezichthouder, met als risico (eerstvolgende stap) verscherpt toezicht. Deze problemen worden veelal opgelost door extra inzet van andere medewerkers, vanuit betrokkenheid en loyaliteit. Dit leidt niet alleen tot toename van werkdruk en

het oplopen van achterstanden. Het levert ook een relatieve dure inzet op. Een voorbeeld daarvan is dat de secretaris bijvoorbeeld bij vervanging telefoondienst doet.

### **Het niet kunnen voldoen aan standaarden en normen**

In de bespreking wordt duidelijk dat het de organisatie onvoldoende lukt om te voldoen aan moderne standaarden en wettelijke eisen. Voorbeelden hiervan zijn het niet voldoen aan de vereiste functiescheiding (tegenwoordig is zelfs soms vereist om zes ogen op processen te organiseren). Dit wordt in toenemende mate een probleem voor auditerende diensten zoals de RViG voor de taken burgerzaken. Er is ook te weinig tijd om de voor de auditing verplichte logging en/of het noodzakelijke autorisatiebeleid te ontwikkelen, laat staan om dit toe te passen. Een ander voorbeeld dat wordt genoemd waarbij de organisatie ziet dat ze onvoldoende in staat is om te voldoen aan veranderende standaarden is ten aanzien van informatieveiligheid. De collega's geven aan onvoldoende de verschillende verwerkingen van persoonsgegevens door uitvoerende diensten in beeld te hebben. De organisatie ervaart dit als knellend. Onder andere het interbestuurlijk toezicht door zowel provincie als Rijk wordt genoemd als knelpunt waaruit blijkt dat de organisatie te weinig instaat is om te voldoen aan wettelijke vereisten. "Het is dweilen met de kraan open...", nu er voortdurend nieuwe ontwikkelingen zijn. Wettelijke normen worden soms ook meer bewust niet toegepast. Zo is de implementatie van de Wet goed verhuurderschap gedefinieerd en is de implementatie van de Wet versterking decentrale rekenkamers al enkele jaren uitgesteld. Er is vaak onvoldoende tijd om de keuzes die in de prioritering altijd op het juiste niveau te maken.

### **Ondermaatse kwaliteit op diverse aspecten**

De organisatie stelt dat er op diverse vlakken niet de gewenste kwaliteit aanwezig is. Hier wordt de kwaliteit van de bestuurlijke advisering genoemd als voorbeeld. Niet zelden sluipen er fouten in dossiers, vindt er geen of slechts een beperkte risico-inschatting plaats. Soms ook met foutieve financiële implicaties tot gevolg. Ook de kwaliteit van de dienstverlening wordt benoemd. Ook hier door de krappe formatie en een te breed takenpakket. Termijnen en servicenormen worden hierdoor niet altijd gehaald. Zo is een adequate follow-up van de Fixi-meldingen een voortdurende bron van ergernis bij inwoners, raad en college. Inwoners en bestuur ervaren de dienstverlening soms als onnodig bureaucratisch. Terwijl de processen die doorlopen worden zijn voorgeschreven, of noodzakelijk om aan kwaliteitsstandaarden te voldoen. Goede communicatie (onder meer over termijnen) is vaak 'kind van de rekening'. Inwoners hebben hier ook last van. Dit leidt tot een cirkel van irritatie (medewerkers zijn geïrriteerd dat ze niet de kwaliteit kunnen leveren die eigenlijk gevraagd is, inwoners spreken het bestuur daarop aan, het bestuur is geïrriteerd dat de organisatie het niet kan leveren). Hierbij ontbreekt het ook aan een duidelijke en vooral realistische dienstverleningskaders. De verwachtingen over de dienstverlening stroken niet met de beschikbare capaciteit en mogelijkheden. De organisatie ervaart bij inwoners verwachtingen die niet waargemaakt kunnen worden. Als voorbeeld wordt genoemd dat herhaaldelijk gevraagd (ook bestuurlijk) om verruiming van de openingstijden die gelijk staat aan 40 uur beschikbaarheid per week. Terwijl er slechts 24 uur beschikbaarheid haalbaar is (waarbinnen ook nog 4-ogenprincipe moet worden gerealiseerd).

### **Beheertaken**

Reguliere werkzaamheden staan voortdurend onder druk. Taken die daarbij structureel onderbelicht zijn, zijn de meer administratieve taken. Binnen de reguliere werkzaamheden wint de waan van de dag het voortdurend van administratieve taken. Dat lijkt op het eerste oog minder problematisch, maar leidt op termijn tot grote problemen en risico's. Dit wordt organisatiebreed ervaren. Het gaat bijvoorbeeld om:

- Het goed beheren van basisinformatie voor openbare ruimte. Kaartmateriaal is niet up-to-date en daardoor worden aanbestedingen foutief uitgevoerd met onnodige meerkosten tot gevolg.
- Contractbeheer wordt ondermaats uitgevoerd. Dit leidt tot ondermaatse sturing op kosten, realisatie en bijvoorbeeld informatieveiligheidsaspecten. Onbenutte indexaties (huur en erfpacht). Noodgedwongen verlengingen en onnodige risico's in het inkoop- en

aanbestedingsrecht. Vooral het niet aanwezig zijn van (vaak) verouderde contractafspraken is een probleem.

- Mandaatregistraties worden niet bijgehouden. Het verwerkingsregister (privacy) is niet op peil. Met juridische risico's tot gevolg.
- Rechtenbeheer is te weinig onderdeel van de reguliere taakuitoefening. Dit leidt tot toegangsproblemen voor nieuwe medewerkers en het leidt ertoe dat applicaties en webdiensten worden afgesloten. Daardoor is bijvoorbeeld recentelijk toegang tot een bankrekening geweigerd, zijn onrechtmatige huwelijksaktes afgegeven en zijn subsidieportals tijdelijk niet goed beschikbaar.
- Personeelsdossiers zijn niet goed op orde.

### **Afhankelijkheid regionale samenwerking**

Er wordt aangegeven dat er een hoge mate van afhankelijkheid is van de uitvoerende partijen. Dat speelt vooral in relatie tot gemeente Rheden. De aanwezige ambtenaren constateren dat Rheden weliswaar groter is, maar ook vaak niet levert wat er nodig is. Het gaat bijvoorbeeld om kwartaalcijfers in het Sociaal domein, of over informatie over de inzet van de BOA's. Tegelijkertijd is de organisatie niet in positie om de verbeteringen door te voeren, óf om zaken anders te organiseren. Ook bestuurlijk is er door de hoge mate van afhankelijkheid zeer beperkte invloed op resultaten.

### **Regionale rol**

Met het voorgaande hangt de opmerking over beperkte regionale invloed samen. Medewerkers geven aan dat ze te weinig aanwezig kunnen zijn in regionale gremia. De gemeente heeft weinig te brengen en weinig te halen in regionale organisaties als de Groene Metropoolregio. Een structurele bijdrage leveren is niet mogelijk vanwege gebrek aan tijd. De gemeente aanhaken op de reguliere besluitvorming en controlcycli is het maximaal haalbare.

### **Schaalnadeel**

De organisatie ziet op verschillende vlakken een nadeel van de kleine schaal. Kort en wel moet óók voor Rozendaal met 1800 inwoners een volwaardige gemeentelijke organisatie opgetuigd worden die alle taken georganiseerd heeft om onze inwoners te kunnen bijstaan zoals iedere gemeente in Nederland dit doet.

### **Communicatie en participatie**

Door de focus op de dagelijkse vraag is er weinig tijd voor gedegen inwonerparticipatie. Binnen de staande capaciteit is er te weinig tijd, ruimte en competentie om richting te geven aan een nieuw participatiekader. De communicatietaken die bij een gemeentelijke organisatie horen zijn onder georganiseerd. Er wordt onvoldoende gebruik gemaakt van moderne communicatiemiddelen, social media zijn niet in gebruik. Voor domein specifieke communicatie is sprake van een grote afhankelijkheid van bijvoorbeeld de buurgemeente of projectbudget.

### **Niet genoeg ruimte om nieuwe ontwikkelingen op te pakken**

Nieuwe ontwikkelingen en wettelijke kaders worden vaak te laat, onvoldoende, of helemaal niet opgepakt. In het gesprek met de organisatie komen hier de volgende voorbeelden van aan bod:

- De Wet normalisering rechtspositie ambtenaren vroeg een complete herziening van het HR-huis. Dit is slechts (en niet eens volledig) opgepakt door arbeidsovereenkomsten te wijzigen in civielrechtelijke overeenkomsten. Diverse vergoedingen en verplichtingen zijn ook gewijzigd, maar niet verwerkt. Dit leidt nu tot veel extra werk.
- De Omgevingswet, hier is de afgelopen jaren onvoldoende op geïnvesteerd. Er is een grote achterstand geconstateerd ten opzichte van de stappen die nog gezet moeten worden voor 2032. Dit vraagt niet alleen extra capaciteit in het inrichten (wat niet begroot is), maar ook een andere aanpak van mandaten, vergunningen, verantwoordelijkheden van initiatiefnemers, etc. Het nu ingestoken implementatietraject voorziet hier niet in. Rozendaal voldoet nu niet aan de minimale implementatievereisten. Aansluiten op

regionale samenwerkingen op het gebied van invullen Omgevingsplan is niet mogelijk, omdat de basis in Rozendaal nog niet op orde is.

- Dualisme. 24 jaar na dato constateert de organisatie dat de verhouding raad – college en daarmee raad – organisatie niet voldoet aan moderne eisen van dualisme. Er is geen werkend kader voor ambtelijke bijstand en tot voor kort werd de functie van de griffier gekoppeld aan andere ambtelijke taken wat niet past in de noodzakelijke onafhankelijkheid. De juiste inrichting en daarvoor noodzakelijke organisatiewijziging moet nog plaats vinden.

Naar voren komt dat de beperkte ontwikkelruimte leidt tot soms ook grote achterstanden in het werk in de volledige breedte van de organisatie. Binnen bedrijfsvoering is dat vooral aan de orde op het gebied van informatiebeheer en HR en juridische basisprocessen (in het bijzonder mandaatregister). Binnen Dienstverlening gaat het om achterstanden (basis op orde) binnen burgerzaken en de dienstverleningsaanpak. Binnen Ruimte & Samenleving liggen de grootste achterstanden in het veiligheidsdomein en het ruimtelijke domein. De belangrijkste aspecten daarin zijn de (grote) achterstanden in de implementatie van de Omgevingswet, het volledig niet op orde hebben van de toezicht en handhavingcapaciteit en het daartoe opstellen van een VTH-beleid. Het niet op orde hebben leidt tot allerlei 'achterhoedegevechten' en veel tijd en energieverlies in onnodig juridisch gedoe in afzonderlijke dossiers. De juridische capaciteit is daartoe ook niet op peil. De provincie kijkt vanuit Interbestuurlijk Toezicht (IBT) ook steeds nadrukkelijker mee met de gemeente. Dit kan leiden tot ongepland extra werk bijvoorbeeld in het huisvesten van statushouders of het versneld opstellen van VTH-beleid. Het toezicht is nu nog vriendelijk maar de provincie is wel duidelijk in de verwachtingen richting gemeente.

### **Gebrek aan expertise**

Waar de generalistische insteek van het werk in Rozendaal als een kracht geldt, is het gebrek aan inhoudelijke expertise een logisch gevolg en een ervaren zwakte. Rozendaalse collega's zien dat het voor goed opdrachtgeverschap soms ontbreekt aan voldoende inhoudelijke expertise. Hieruit blijkt ook de grote mate van afhankelijkheid van de kennis van de dienstverlenende partij. Als voorbeeld wordt hier genoemd het afhandelen van vergunnings-, toezichts-, en handhavingprocedures. De juridische procedures zijn niet in eigen organisatie belegd, deels omdat deze niet regelmatig voorkomen en zeer specialistisch zijn. Uiteindelijk kosten ze wel relatief veel ambtelijke capaciteit.

### **Gebrek aan (aan)sturing en verouderde mandaatafspraken**

De hoge mate van zelfstandigheid en eigen verantwoordelijkheid van medewerkers wordt genoemd als kracht, omdat daarmee de wendbaarheid wordt vergroot. Tegelijkertijd wordt er in de organisatie een gebrek aan afstemming en aansturing beleefd. Simpel al door het feit dat de inhoudelijke eindverantwoordelijkheid bij één medewerker is belegd: de secretaris. Voor de secretaris is management ook slechts een onderdeel van de taken. De HR-taken worden uitgevoerd, maar van daadwerkelijke lijnsturing (op voortgang, kwaliteit en kosten) is te weinig sprake. Ook wordt er een gebrek aan interne communicatie ervaren. De recentelijk ingerichte coördinatiestructuur helpt in het structureren van het werk, het beheersen van de voortgang en de sturing op de kosten en het (expliciter) prioriteren. Deze coördinatiestructuur vraagt extra tijd en biedt het een relatief inefficiënte oplossing voor het sturingsgebrek. Daarnaast zijn de randvoorwaarden niet op orde, zoals een kloppende interne mandaatstructuur.

### **Gebrek aan kaders en beleid**

Het ontbreken van kaders en beleid komt naar voren als zwakte. Onder meer de kaderstellende rol van de gemeenteraad wordt hier benoemd als weinig richtinggevend. Daardoor liggen verwachtingen niet altijd op één lijn liggen. De informele organisatie en het ontbreken van vast beleid zorgen voor een gebrek aan structuur. Door het feit dat het team relatief nieuw is, ontbreekt een collectief geheugen en worden veel zaken opnieuw uitgevonden. Achterstanden blijven een punt van zorg. Het ontbreken van vastgestelde regels en het capaciteitsgebrek om goed te acteren op toezicht en handhaving zorgt voor veel ad hoc werk en ongelijkheid. Om ervan af te

zijn worden onrechtmatigheden toegestaan. Er is sprake van willekeur, wie het hardst roept, wordt sneller geholpen.

### **Ervaren werkdruk en overbelasting**

Door de dynamische context en de brede taakpakketten is het voor medewerkers moeilijk om grenzen aan te geven, wat leidt tot overbelasting. Medewerkers geven aan het gevoel te hebben niet te kunnen voldoen aan wat er gevraagd wordt. Er is onvoldoende tijd en ruimte ervaren om kwaliteit te leveren en onvoldoende capaciteit om die werklast te ontstijgen en goede prioritering bestuurlijk voor te leggen. Medewerkers voelen zich regelmatig eenzaam in de verantwoordelijkheid voor werkzaamheden en werken vaak ook in eigen tijd door om het werk gedaan te krijgen. Desondanks lopen achterstanden verder op.

### **2.2.3 Kansen**

De organisatie ziet maar betrekkelijk kansen met het oog op de meerjarig financiële situatie. Dit komt vooral doordat de organisatie vooral veel achterstanden en olopend werk ziet, dus iedere ontwikkeling (ook een slimmere werkontwikkeling) zal vanuit die situatie vermoedelijk snel leiden tot kostentoeename. Er is gewoon weinig financiële ruimte om de ontwikkeling tegen af te zetten, terwijl ontwikkelingen op zichzelf wel geld kosten.

### **Scherpere toerekening en opdrachtgeverschap**

Door scherpere beleid te voeren ziet de organisatie wel dat er kansen liggen in het beter toerekenen van kosten t.b.v. leges, waardoor er inkomsten kunnen worden verhoogd. Dit is recentelijk gedaan voor de afvalheffing- en bouwleges. Dit leidt tot een gewijzigde kostenstructuur, maar ook tot verhoging van de inwonerslasten. Meer marginale winsten kunnen nog geboekt worden bij het verhogen van huuropbrengsten van gronden, het overwegen van parkeerbelasting en de kostendekkendheid van met name de huwelijksleges heroverwegen. De organisatie ziet marginale structurele winsten afgezet tegen de investeringen en structurele administratie die dit teweegbrengt. De aanpak zal ook versterking van de beleidsaanpak vragen die nu niet binnen capaciteit kan worden opgepakt.

### **Grondexploitatie**

Een andere kans die wordt besproken is nieuwe grondexploitatie en het voeren van actiever grondbeleid. De organisatie ziet dat als een betrekkelijke kans. Enerzijds omdat dit niet in een dekking van structurele lasten gaat voorzien. Ook omdat bouwen de komende jaren sterk onderhevig is aan stikstofproblemen. Maar ook omdat met woningbouw moet worden voldaan aan sociale taakstellingen en de ervaring ambtelijk leert dat hiermee zelden werkelijk winsten worden geboekt vanwege de onrendabele top. Feit is wel dat de gronden die in gemeentelijk eigendom zijn niet opgenomen als boekwaarde in de begroting en dat daarmee iedere winst op de grond effectief is ten opzichte van de boekwaarde. De organisatie heeft deze kans nu onvoldoende in beeld en het gaat maar om enkele percelen in eigendom van de gemeente die daadwerkelijk tot exploitatie gebracht zouden kunnen worden.

### **Digitalisering en automatisering**

Het verdergaand digitaliseren en automatiseren ziet de organisatie als belangrijk kans om efficiënter te werken en regie te voeren. Digitaal werken staat nog in de kinderschoenen, maar biedt volop mogelijkheden om efficiënter te werken en sneller op situaties in te spelen. Het meer gaan werken met AI kan mogelijk kansen bieden om efficiënter tot advisering en afweging te komen, maar leidt maar beperkt tot een daadwerkelijke bezuiniging.

Automatiseren kan hier mogelijk meer in doen. Het gaat dan om het verbeteren van de interne samenwerkingsprocessen. Maar ook om de informatievoorziening efficiënter te organiseren. Vooral binnen het ruimtelijke domein wordt dit gezien als een kans. Binnen bedrijfsvoering worden enkele goede recente voorbeelden genoemd: de ontwikkelingen in het i-domein en vooral het implementeren van een nieuw ERP-systeem (AFAS). In beide gevallen is de wendbaarheid van

Rozendaal een grote kracht. Binnen korte tijd is Rozendaal van een grote achterstand een koplopergemeente geworden. Maar om dit goed te doen ziet de organisatie het als voorwaarde dat de eigen regie op processen versterkt moet worden (meer zelf doen) en een meer gestandaardiseerde en beleidsmatige aanpak moet worden gehanteerd dan nu het geval is. Ook zal hier vaak software voor nodig zijn die de kosten eerder zullen doen stijgen dan dalen, wegens licentie en pakketkosten. Maar zeker ook vanwege de beheerderstaken die zullen toenemen. Op langere termijn kan hier een kostenvoordeel uit ontstaan, maar die weegt vermoedelijk niet op tegen de investeringslasten (software, standaardisering en beleid op orde). Het positieve kosteffect wordt ook gezien als onzeker.

### **Uitbesteden van taken**

De organisatie ziet op enkele onderdelen dat het anders organiseren (uitbesteden of juist intern oppakken van uitbestede taken) een kans kan zijn, omdat daarmee de organisatiestructuur overzichtelijker wordt (nog meer werken vanuit regie). Als belangrijkste voorbeeld ziet de organisatie hier het uitbesteden van de beheertaken openbare ruimte (in het bijzonder groen en begraafplaats). Die uitbesteding biedt mogelijk ook financiële kansen. Tegelijkertijd wordt geconstateerd dat de frictie die uitbesteding met zich meebrengt, vaak juist extra werk en verantwoordingsrisico's met zich meebrengt. Het is daarbij lang niet altijd gelijk in de kosten of goedkoper. Sterker nog, uitbesteding is vaak duurder leert der ervaring. De organisatie heeft ook recentelijk slechte ervaring met uitbesteding bij andere gemeenten, in het bijzonder bij gemeente Rheden en De Connectie. Taakuitoefening is in die constructie te afhankelijk van de prioritering van de grotere gemeenten en te afhankelijk van de kwaliteit van de dienstverlenende organisatie. Een voorbeeld is dat De Connectie geen enkel beeld had van de Rozendaalse ICT-infrastructuur, maar daar wel verantwoordelijk voor was. Dit leidde er bijvoorbeeld toe dat verplichte beveiligde verbindingen voor Rozendaal niet meer adequaat werden beheerd en uitvielen. Die regietaken zijn weer intern belegd tegen vergelijkbare kwaliteit, maar met hogere prestaties.

Op onderdelen kan het juist als een kans worden gezien om taken meer zelf uit te gaan voeren. Daarbij moeten het wel taken zijn die qua kwetsbaarheid in de interne organisatie afdoende opgevangen kunnen worden. Waar de organisatie die kansen ziet wordt dat opgepakt. Bijvoorbeeld door het op slankere wijze onder eigen regie organiseren van de ICT-taken en Het kan daarom niet gaan om hoog-specialistisch werk. Bijvoorbeeld bij de beleidstaken (sociaal domein en veiligheid) is het zelf doen realistischer en mogelijk ook goedkoper dan de uitbesteding aan bijvoorbeeld gemeente Rheden. Maar de uitvoering in de beide domeinen is complex en technisch, terwijl de aantallen in Rozendaal klein zijn. Het ligt voor de hand om bij de vraag wat Rozendaal meer zelf kan doen aan te sluiten bij nieuwe ontwikkelingen, zoals het versterken van de bedrijfsvoering of het uitwerken van VTH-beleid.

### **Training en opleiding**

Het investeren in goede instroom, training en opleiding van medewerkers wordt ook gezien als een kans. Hierdoor ontstaat minder frictie en betere prestaties. Financieel zal dit marginale winsten opleveren.

## **2.2.4 Bedreigingen**

Daarnaast zijn er bedreigingen benoemd door de organisatie.

### **Financiële huishouding**

Eerst en vooral wordt de financiële huishouding als bedreiging gezien. De financiële druk neemt toe en de beïnvloedbaarheid van de kostenstijgingen wordt als beperkt ervaren.

Door toenemende taken, stijgende kosten en afnemende financiële middelen. De lastendruk voor inwoners is de afgelopen periode al toegenomen door ophoging OZB en lastenverzwaring voor leges en afvalstoffenheffing. Voor het lastenniveau van inwoners is de toenemende kostendruk voor de organisatie dan ook een bedreiging.

### **Personele bedreigingen**

Ook komt de continuïteit (van werkzaamheden) in gevaar door personeelsverloop en ziekteverzuim, ziet de organisatie het in toenemende mate als bedreiging dat het moeilijker wordt om nieuwe personeelsleden aan zich te (blijven) verbinden. De vraag wordt gesteld waarom je als jong talent in Rozendaal zou willen werken. Toenemende eisen aan specialisme maken dat functies ook verder versnipperd moeten worden georganiseerd. De arbeidsmarkt voor kleine contracten voor deskundig personeel wordt gezien als zeer krap.

### **Toenemende afhankelijkheid van rijk, regio en uitvoeringspartners**

Externe afhankelijkheid en juridische risico's nemen toe, en de organisatie heeft moeite om de snelle ontwikkelingen bij te benen. Bij nieuwe ontwikkelingen wordt dan vaak geredeneerd vanuit 'zwakte', de uitvoerende dienst of netwerkpartner zal wel weten wat verstandig is. Daarbij zijn niet altijd tijdig alle risico's goed in beeld en wordt vaak pas later duidelijk welk 'commitment' er van Rozendaal gevraagd wordt. Om binnen de regio positie te hebben en houden moet er sprake zijn van een zekere gelijkwaardigheid. Dat levert op dat er aan Rozendaal iets gegund wordt, en dat Rozendaal tijdig in positie is. Van deze gelijkwaardigheid is geen, of in ieder geval onvoldoende sprake. Dat levert bijvoorbeeld bij het Nationaal programma ruimte voor Defensie en het NK wielrennen, ongemakkelijke situaties op waarbij er bestuurlijk positie moet worden genomen over voor Rozendalers belangrijke onderwerpen, terwijl de omliggende gemeenten al 'voor Rozendaal' hebben beslist. Dit speelt op diverse terreinen. Rozendaal wordt niet altijd om een mening gevraagd.

### **Nieuwe taken**

Iedere concrete taakontwikkeling wordt gezien als een risico. Te denken valt aan nieuwe taken voor opvang statushouders en Oekraïners, maar ook aan de weerbaarheidsopgave binnen het veiligheidsdomein en de achterstanden in de implementatie van de Omgevingswet. De organisatie spreekt grote zorgen uit over de vraag of en hoe al die zaken moeten worden opgepakt met de nu al te krappe personeelsbestand.

## **2.3 Overige opbrengsten**

### **Oplossingsrichtingen**

Desgevraagd ter indicatie van wat nodig is om de organisatie structureel op peil te brengen, is een eerste voorzichtige inschatting dat er in ieder geval 3 tot 7 FTE extra nodig is, mede afhankelijk van de door raad en college te stellen ambities en verwachtingen.

Ook de fusie tussen gemeenten Brummen en Rheden kwam ter sprake. De medewerkers zien in die fusie zowel als een kans als risico. Enerzijds zou het een logisch moment kunnen zijn om vanuit een gelijkwaardige positie tijdig bij een herindelingstraject betrokken te raken. Het opgaan in een groter geheel lijkt ook kansen te bieden in de huisvestingsopgave en om te voldoen aan aspecten vanuit de Omgevingsvisie, zoals het behouden van de groene structuren. Anderzijds kan dat traject er ook toe leiden dat gemeente Rheden de samenwerking met Rozendaal anders gaat bezien. T.a.v. de OZB en de kwaliteit van de Rhedense dienstverlening wordt Rheden niet enkel als verbetering gezien ten opzichte van de huidige situatie. Ook een fusie met de gemeente Arnhem zou overwogen kunnen worden als het met name over de OZB-tarieven gaat.

### **Relatie met inwoners**

Opvallend is dat inwoners volgens de aanwezigen minder bezig zijn met de vraag of de gemeente zelfstandig blijft. Een kleine groep inwoners heeft korte lijnen met de gemeente, bijvoorbeeld via direct contact of berichten. De meeste inwoners zijn vooral gericht op praktische zaken in hun leefomgeving, zoals groenvoorziening en stoeptegels. De meerwaarde van zelfstandigheid wordt daarmee niet automatisch als zichtbaar voordeel voor inwoners ervaren.

**Verkenning  
externe trends en  
ontwikkelingen**



Gemeente  
**ROZENDAAL**

## Bureaustudie Trends en ontwikkelingen

### Toekomstbestendig Rozendaal

Moventem, 02-04-2026

### Inleiding

De gemeente Rozendaal staat, net als andere Nederlandse gemeenten, voor verscheidene ontwikkelingen en complexe transitie's. In deze bureaustudie worden de belangrijkste brede trends en ontwikkelingen geschetst waarmee gemeenten, specifiek K80-gemeenten, te maken hebben. Hierbij wordt duidelijk gemaakt wat de impact is van deze trends en ontwikkelingen voor de toekomstbestendigheid van kleine gemeenten. Toekomstbestendigheid van gemeenten betekent dat zij nu en de komende jaren hun taken kunnen blijven uitvoeren, financieel gezond blijven en een leefbare gemeenschap houden, ondanks de uitdagingen die op hen afkomen. Hierbij wordt gericht op het algemene beeld van gemeenten, waarbij het wordt onderverdeeld in verschillende beleidsterreinen.

De uitkomsten van deze bureaustudie zijn aangevuld en verdiept in gerichte sessies met het college, de gemeenteraad en met de ambtenaren, zodat deze trends worden geduid in relatie tot de ambities en waarden van Rozendaal. De reactie van het college en de gemeenteraad staat weergegeven in dit verslag. De reactie van het ambtelijke apparaat staat in het medewerkersverslag.

De volgende trends en ontwikkelingen komen aan bod:

1. Klimaat en energietransitie
2. Wonen en omgevingsvisie
3. Demografische veranderingen en druk op lokale voorzieningen
4. Lokale economie en arbeidsmarkt
5. Druk op de zorg
6. Veelheid en complexiteit van taken
7. Ambtelijke capaciteit
8. Gemeentefinanciën en onzekerheid gemeentefonds
9. Digitalisering

### K80-gemeenten

De K80 is een netwerk van kleine Nederlandse gemeenten, doorgaans met minder dan 20.000 tot 25.000 inwoners. Binnen dit platform werken gemeenten samen rondom het principe van de "kracht van klein". Daarbij ligt de nadruk op sterke lokale betrokkenheid, sociale samenhang en korte lijnen in de besluitvorming. Er is een verschil zichtbaar tussen de schaalgrootte van gemeenten binnen K80-gemeenten. Zo kent de gemeente Rozendaal 1.800 inwoners en heeft 13,5 fte. De gemeente Scherpenzeel kent 11.000 inwoners en heeft 100 fte. Dit verschil is van substantieel belang tussen wat een gemeente wel of niet kan realiseren.

### Klimaat en energietransitie

De Nederlandse overheid wil dat in 2050 de gebouwde omgeving volledig aardgasvrij en CO<sub>2</sub>-neutraal is. In 2030 moeten 1,5 miljoen woningen verduurzaamd of van het gas af zijn. De gemeenten spelen hierin een sleutelrol. Kleine gemeenten zijn volop bezig met maken van plannen, praten met inwoners en het zoeken naar financiering van alternatieve warmtebronnen. Onderzoek laat zien dat de combinatie van een fiks takenpakket, beperkte capaciteit en onvoldoende financiële middelen het moeilijk maakt voor kleine gemeenten om de energietransitie te realiseren.<sup>1</sup> Daarnaast zijn veel kleine gemeenten agrarisch of liggen nabij beschermde natuur. Deze gemeenten staan voor dilemma's rondom stikstofuitstoot en verduurzaming van landbouw. Dit kan economisch en sociaal ingrijpende gevolgen hebben voor gemeenten.

**Zien jullie deze trend/ontwikkeling ook in de gemeente Rozendaal? Maak zo mogelijk concreter voor de gemeente Rozendaal.**

**Reactie college:**

Het college ziet dat de gemeente op het gebied van klimaat slechts in beperkte mate invloed kan uitoefenen en dat de gemeente vooral op het gebied van de energietransitie zelf aan zet is. Hiervoor staat het warmteprogramma inmiddels in de startblokken. Deze opgave wordt voor Rozendaal vooral concreet in de woningvoorraad, omdat er geen grote industrie of andere grootschalige energievragers zijn. Het college benoemt dat het vooral gaat om individuele oplossingen bij inwoners thuis, omdat collectieve oplossingen (zoals het aansluiten op een warmtenet) voor Rozendaal niet realistisch zijn. Het beeld is dat een groot deel van de woningen (ongeveer twee derde) uiteindelijk individueel van het gas af kan.

De gemeente is in sterke mate afhankelijk van initiatieven en ontwikkelingen vanuit de samenleving. De beperkte schaal betekent dat Rozendaal geen grote stappen kan zetten of koploper kan zijn in de energietransitie. De gemeente volgt daarom vaak ontwikkelingen en aanpakken uit andere gemeenten en probeert daar de meest passende werkwijzen uit over te nemen.

De focus ligt momenteel vooral op de energietransitie. Andere klimaatopgaven, zoals hittestress en wateradaptatie, krijgen minder aandacht, mede doordat de ambtelijke capaciteit beperkt is.

**Reactie gemeenteraad:**

De gemeente Rozendaal licht nabij beschermde natuur, namelijk Nationaal Park Veluwezoom. Een aantal raadsleden benadrukken het belang van realisme. Hoewel het goed is om ambities te hebben, moet de gemeente realistisch zijn en erkennen dat ze hier als kleine gemeente beperkte invloed op hebben en geen voortrekkersrol in hoeven te nemen. Ze benadrukken dat de gemeente moet kiezen voor een realistische aanpak in vorm en tempo.

**Wat is de financiële en organisatorische impact van deze trend op de gemeente Rozendaal in de komende tien jaar? Kans of uitdaging?**

**Reactie college:**

Ondanks de beperkte ambtelijke capaciteit en organisatorische wisselingen zijn er op dit gebied al aanzienlijke stappen gezet. Omdat de opgave in Rozendaal relatief kleinschalig is en vooral betrekking heeft op individuele woningen, verwacht het college dat de problematiek op korte termijn beheersbaar blijft. Tegelijkertijd geeft het college aan dat het lastig is om de volledige opgave goed in beeld te brengen.

Financieel lijkt de opgave op korte termijn beheersbaar, maar richting 2050 bestaan er zorgen over de beschikbaarheid van voldoende middelen vanuit het Rijk. Door de beperkte ambtelijke capaciteit en financiële middelen is de gemeente bovendien niet altijd in staat om kansen volledig te benutten. Zo blijven initiatieven op het gebied van bewustwording bij inwoners over duurzaam gedrag en kansen rondom klimaatadaptatie soms liggen.

De beperkte capaciteit maakt ook dat de gemeente keuzes moet maken in waar zij haar inzet op richt. Daardoor ligt de nadruk vooral op de energietransitie, terwijl andere thema's (zoals hittestress en wateradaptatie) minder actief worden opgepakt.

**Reactie gemeenteraad:**

De belangrijkste lijn is dat de gemeente vooral een faciliterende en verbindende rol heeft. De gemeente hoeft hierin minder het voortouw te nemen, maar kan vooral burgerinitiatieven ondersteunen, faciliteren (minder regels) en bijsturen waar nodig. Wel moet de gelijkheid hierin bewaakt worden, ook inwoners die het minder goed zelf kunnen realiseren moeten geholpen worden. Daarnaast hoeft de gemeente zelf niet voorop te lopen, maar kan beter aansluiten bij oplossingen die elders zijn ontwikkeld.

## Wonen en omgevingsvisie

Het landelijk tekort aan woningen (rond de 390.000) leidt tot lange wachtlijsten voor sociale huur, hoge koopprijzen en veel starters die noodgedwongen langer thuis blijven wonen. De Rijksoverheid heeft als doel om 900.000 (waarvan 104.000 in Gelderland) nieuwe woningen te bouwen tot en met 2030 om aan de groeiende vraag te voldoen.<sup>ii</sup> Gemeenten staan voor de opgave om bij te dragen aan deze bouw golf. De uitdaging voor kleine gemeenten is tweeledig: voldoende woningen bouwen om aantrekkelijk te blijven, maar tegelijk rekening houden met beperkte ruimte en behoud van het dorpskarakter.

Daarnaast vergt de nieuwe Omgevingswet dat alle gemeenten een eigen omgevingsvisie en omgevingsplannen opstellen. Het voordeel is meer lokale beleidsvrijheid, maar de implementatie is complex en vraagt veel deskundigheid en capaciteit. Kleine gemeenten moeten hun beperkte personeel scholen in de nieuwe regels en tegelijkertijd strategische keuzes maken over hun ruimtelijke keuzes.

**Zien jullie deze trend/ontwikkeling ook in de gemeente Rozendaal? Maak zo mogelijk concreter voor de gemeente Rozendaal.**

### **Reactie college:**

*Het college herkent de trend, maar ziet vooral hoe beperkt de daadwerkelijke ruimte en mogelijkheden binnen de gemeente zijn. Hoewel dit de opgave voor de gemeente overzichtelijk maakt, roept die schaarste juist de vraag op voor wie nog gebouwd kan en moet worden. Wettelijk is bepaald dat gemeenten moeten zorgen voor voldoende betaalbare woningen als onderdeel van een evenwichtige woningvoorraad. Hoewel de gemeente Rozendaal volgens de woondeal van de Groene Metropoolregio niet hoeft bij te bouwen, hebben de gemeenteraad en het college toch besloten een bijdrage te leveren. Dit betekent dat er op de beperkte beschikbare plekken sociale huurwoningen en betaalbare koopwoningen gebouwd worden. Dit sluit mogelijk niet aan op de wensen van de inwoners. Ook leveren dit soort bouwprojecten financieel minder op, wat de uitvoering uitdagender maakt.*

### **Reactie gemeenteraad:**

*Verschillende raadsleden zien dat er ook in Rozendaal een vraag is naar woningen, voornamelijk voor jonge gezinnen en kleinere woningen voor senioren. De mogelijkheden zijn echter beperkt. Dit komt door de ligging nabij Natura 2000 gebied en de schaarse bouwruimte. Hierdoor is uitbreiding alleen kleinschalig denkbaar, bijvoorbeeld via kavelsplitsing. Ook wordt benadrukt dat Rozendaal hierin een eigen denkwijze en visie heeft, met korte lijnen, veel participatie en een omgevingsvisie die past bij de gemeente.*

**Wat is de financiële en organisatorische impact van deze trend op de gemeente Rozendaal in de komende tien jaar? Kans of uitdaging?**

### **Reactie college:**

*Het college merkt op dat de ambtelijke organisatie van de gemeente klein en wendbaar is, hierdoor kunnen projecten sneller worden opgepakt. Echter is er ook beperkte ambtelijke capaciteit en beperkte eigen expertise op het gebied van woningbouw, doelgroepgericht bouwen en de complexe wet- en regelgeving van de Omgevingswet. Dat betekent dat specialistische kennis en projectleiding moeten worden ingehuurd, wat veel geld kost, terwijl bouwen voor sociale huur en betaalbare koop naar verwachting financieel weinig oplevert. Ook bestaat de zorg dat inwoners, die goed op de hoogte zijn van wet- en regelgeving, zullen reageren op bouwplannen, dit kan voor vertraging zorgen, en het is de vraag of de gemeente voldoende kennis en middelen in huis heeft om iedereen goed te woord te staan. Bovendien is er twijfel of de gemeente de gewenste aantallen daadwerkelijk zal halen. Het college benadrukt de wederkerige relatie met de regio. Rozendaal kan dit soort opgaven niet volledig zelfstandig oppakken en heeft daarbij hulp nodig vanuit de regio. Tegelijkertijd draagt Rozendaal op deze manier ook weer bij aan de woningbouwopgave van de regio.*

**Reactie gemeenteraad:**

*De impact wordt door een aantal raadsleden als beperkt gezien. Door het gebrek aan bouwmogelijkheden en doordat de gemeente zelf geen grond bezit, zijn de risico's voor Rozendaal klein. Een belangrijke kans ligt in het zelf kunnen blijven stellen van prioriteiten. Het behoud van de prettige leefomgeving is een belangrijk uitgangspunt. Organisatorisch past een eenvoudige aanpak, waarbij zoveel mogelijk wordt aangesloten bij oplossingen en werkwijzen van andere gemeenten.*

**Demografische veranderingen en druk op lokale voorzieningen**

In vergelijking met 2024 nam het aantal krimpgemeenten in 2025 toe met ruim 12 procent. Dat betekent dat in bijna één op de vijf Nederlandse gemeenten sprake is van een daling van het aantal inwoners. De krimp in deze gemeenten is te verklaren door een negatieve natuurlijke aanwas. Er worden minder baby's geboren dan er mensen overlijden. Door de vergrijzing komt dit in steeds meer gemeenten voor.<sup>iii</sup> Ook ontgroening is een oorzaak van krimp in sommige gemeenten. Jongeren trekken vaak weg richting de stad voor opleiding of werk en keren niet terug. Een gevolg van de krimp is dat de druk op lokale voorzieningen en verenigingen toeneemt. Ook leidt het tot lagere inkomsten uit het gemeentefonds, terwijl tegelijkertijd de kosten voor bijvoorbeeld infrastructureel onderhoud en basisvoorzieningen gelijk blijven.

Het langzaam verdwijnen van lokale voorzieningen is een belangrijke ontwikkeling in kleine kernen. Winkels, horeca, scholen, zorg en openbaar vervoer staan onder druk. In de afgelopen vijf jaar is de bereikbaarheid van essentiële voorzieningen, zoals de huisarts, basisschool, kinderopvang of supermarkt, verslechterd in ongeveer de helft (51 procent) van alle buurten en dorpen.<sup>iv</sup> Het CBS noteert al jaren een afname van het aantal voorzieningen in dorpen onder de 5.000 inwoners.<sup>v</sup> Voor inwoners van kleine gemeenten betekent dit minder toegang tot essentiële voorzieningen en een grotere afhankelijkheid van vervoer om elders boodschappen te doen, onderwijs te volgen of zorg te ontvangen.

**Zien jullie deze trend/ontwikkeling ook in de gemeente Rozendaal? Maak zo mogelijk concreter voor de gemeente Rozendaal.**

**Reactie college:**

*Het college herkent de trend van dubbele vergrijzing in Rozendaal. Er is geen sprake van ontgroening. Geregeld keren jongere gezinnen (vaak met kinderen) terug naar de gemeente. Rozendaal blijft door haar natuurrijke omgeving een aantrekkelijke woonplaats, maar voor starters is het moeilijk om zich te vestigen vanwege de hoge woningprijzen. Daarnaast kent Rozendaal zelf weinig voorzieningen en zijn inwoners sterk aangewezen op voorzieningen in omliggende gemeenten, met name Rheden en Arnhem.*

**Reactie gemeenteraad:**

*Verschillende raadsleden geven aan dat geen krimp en ontgroening zichtbaar is in Rozendaal. Wel is er sprake van vergrijzing. Ook zien verschillende raadsleden geen druk op lokale voorzieningen, doordat deze niet in de gemeente aanwezig zijn.*

**Wat is de financiële en organisatorische impact van deze trend op de gemeente Rozendaal in de komende tien jaar? Kans of uitdaging?**

**Reactie college:**

*Hoewel de vergrijzing in de toekomst druk geeft op sociale voorzieningen (huisarts, wijkverpleging), ziet het college dat veel inwoners relatief zelfredzaam zijn. Het sociaal domein vormt desondanks een belangrijke uitdaging. De kosten in o.a. de jeugdzorg zijn moeilijk voorspelbaar en kunnen sterk fluctueren, wat in een kleine gemeente relatief meer impact heeft en voor een groot risico zorgen. De*

toenemende vraag naar (zwaardere) zorg kan leiden tot hoge uitgaven en extra druk op de beperkte financiële marges. Het college wijst daarnaast op de sterke afhankelijkheid van de gemeente Rheden voor voorzieningen en beleid, waarop Rozendaal slechts beperkt kan sturen. Dit roept vragen op over zowel de financiële bijdrage aan deze voorzieningen als de bestuurlijke sturingskracht. Door de beperkte eigen beleidsruimte bestaat het risico dat kansen onvoldoende worden benut.

**Reactie gemeenteraad:**

*Impact is beperkt, door het ontbreken van lokale voorzieningen en doordat er geen sprake is van krimp.*

## Lokale economie en arbeidsmarkt

Economisch staan kleine gemeenten voor de uitdaging om voldoende werkgelegenheid en bedrijvigheid te behouden. Veel bewoners van kleine gemeenten trekken naar grotere plaatsen voor hun baan. In kleine gemeenten is de werkgelegenheidsbasis doorgaans geconcentreerd bij de gemeentelijke organisatie, lokale mkb-bedrijven, de agrarische sector en het toerisme. Een trend is dat met het verdwijnen van traditionele industrie of schaalvergroting in de landbouw, het aantal banen ter plaatse krimpt. Het gebrek aan passende werkgelegenheid is een factor die de groei van kleine gemeente belemmert. Jonge hoogopgeleiden vertrekken als er in de omgeving geen banen voor hen zijn, wat de ontgroening verder versterkt. Bovendien maakt minder lokale werkgelegenheid dorpen minder aantrekkelijk voor nieuwkomers.<sup>vi</sup>

**Zien jullie deze trend/ontwikkeling ook in de gemeente Rozendaal? Maak zo mogelijk concreter voor de gemeente Rozendaal.**

**Reactie college:**

*Het college geeft aan dat 'de lokale economie en arbeidsmarkt' niet speelt binnen Rozendaal, doordat er geen bedrijfsleven is. De meeste inwoners zijn forenzen die buiten de gemeente werken. Wel wordt opgemerkt dat met de enkele lokale ondernemers het gesprek niet structureel wordt gevoerd.*

**Reactie gemeenteraad:**

*Deze trend wordt in Rozendaal niet herkend. De gemeente heeft geen industrieterrein en is vooral een woongemeente. Inwoners kiezen bewust voor Rozendaal vanwege de woonkwaliteit en recreatieve omgeving.*

**Wat is de financiële en organisatorische impact van deze trend op de gemeente Rozendaal in de komende tien jaar? Kans of uitdaging?**

**Reactie college:**

*Doordat de lokale economie en arbeidsmarkt in Rozendaal zeer beperkt is, wordt de directe financiële en organisatorische impact van deze trend op de gemeente Rozendaal als relatief klein gezien (verwaarloosbaar). Het college geeft daarentegen wel aan dat dit evenmin leidt tot extra belastingcapaciteit. Daarbij kan worden gedacht aan opbrengsten uit bijvoorbeeld parkeerbelasting en toeristenbelasting.*

**Reactie gemeenteraad:**

*De impact hiervan is beperkt voor de gemeente Rozendaal.*

## Druk op de zorg

In 2015 werd het takenpakket van de gemeenten aanzienlijk uitgebreid door drie omvangrijke decentralisaties in het sociaal domein. Jeugdzorg, maatschappelijke ondersteuning en arbeidsparticipatie werden aan het takenpakket toegevoegd, met de belofte van maatwerk in efficiëntie. Het is in de jaren na de decentralisatie duidelijk geworden dat kleine gemeenten moeite hebben om dit sociale takenpakket (duurzaam) uit te voeren. De kostendruk steeg sterk, het aantal jongeren met

jeugdhulp is hoog en neemt toe en het gebruik van Wmo-ondersteuning neemt toe.<sup>vii</sup> Veel kleine gemeenten werken samen in regionale uitvoeringsverbanden, maar blijven zelf verantwoordelijk voor de toenemende kosten.

**Zien jullie deze trend/ontwikkeling ook in de gemeente Rozendaal? Maak zo mogelijk concreter voor de gemeente Rozendaal.**

**Reactie college:**

*Binnen de gemeente Rozendaal is sprake van een sterke sociale verbondenheid en zorgzaamheid tussen inwoners, wat een deel van de ondersteuningsvraag opvangt. Tegelijkertijd wordt gesignaleerd dat passende zorg soms te weinig of te laat beschikbaar is, al wordt dit door het college gezien als een breder maatschappelijk probleem. Voor de uitvoering en beleidsontwikkeling van het sociaal domein leunt de gemeente Rozendaal volledig op de gemeente Rheden. De gemeente Rozendaal kan slechts beperkt sturen. Er is sprake van een sterke vorm van afhankelijkheid.*

**Reactie gemeenteraad:**

*Deze trend wordt in Rozendaal herkend. Net als in andere gemeenten zien ze in Rozendaal ook druk op de zorg, waarvan het risico soms onderschat wordt. Ook wordt benoemd dat Rozendaal relatief veel ouderen en jongeren kent, terwijl de middengroep kleiner is, wat extra druk kan geven.*

**Wat is de financiële en organisatorische impact van deze trend op de gemeente Rozendaal in de komende tien jaar? Kans of uitdaging?**

**Reactie college:**

*Financieel ziet het college vooral risico's bij de jeugdhulp: enkele individuele casussen kunnen al snel leiden tot sterk stijgende kosten, terwijl de uitgaven in de praktijk nu al hoger uitvallen dan begroot. De kosten in o.a. de jeugdzorg zijn moeilijk voorspelbaar en kunnen sterk fluctueren, wat in een kleine gemeente relatief meer impact heeft. Daarnaast wordt geopperd dat een inkomensafhankelijke bijdrage in de Wmo eerlijker zou zijn en financieel verlichting kan bieden voor een gemeente. Organisatorisch is de gemeente sterk afhankelijk van Rheden voor beleid en uitvoering, wat efficiënt kan zijn maar de gemeente ook kwetsbaar maakt, omdat Rozendaal zelf onvoldoende schaal heeft om deze taken zelfstandig te organiseren.*

**Reactie gemeenteraad:**

*De impact van deze trend wordt als een risico gezien voor de gemeente Rozendaal. Er zijn zorgen over de afhankelijkheid van Rheden voor de uitvoering van het sociale domein. De samenwerking wordt gewaardeerd, maar tegelijk leeft de vraag of deze samenwerking in de huidige vorm kan blijven en hoe Rozendaal voldoende invloed houdt op het beleid. Daarnaast zien raadsleden de kosten stijgen, terwijl de dienstverlening afneemt. Aandachtspunten zijn heldere afspraken, betrokkenheid van raad bij het beleid en het voorkomen van sociale ongelijkheid. Als kansen worden een landelijke herverzekeringsconstructie en mogelijk meer eigen regie of eigen beheer genoemd.*

## **Veelheid en complexiteit van taken**

Gemeenten staan voor een breed en divers takenpakket, variërend van sociale en ruimtelijke vraagstukken tot de uitvoering van de energietransitie. Deze taken zijn complex door hoge verwachtingen vanuit de samenleving, grote maatschappelijke transitieën en de noodzaak tot samenwerking met diverse partners. Dit vraagt om het combineren van verschillende sturingsvormen. Daarnaast constateert de Raad voor het Openbaar Bestuur dat er een mismatch bestaat tussen de omvang van de opgaven, de schaalgrootte van gemeenten en de beschikbare bevoegdheden. Dit stelt hoge eisen aan de bestuurskracht van de kleine gemeenten.<sup>viii ix</sup>

Om alle taken uit te kunnen voeren, zoeken veel kleine gemeenten naar versterking door samenwerking. Veel kleine gemeenten werken intensief samen met buurgemeenten. Dergelijke samenwerkingen kunnen de schaalvoordelen en expertise vergroten. Tegelijkertijd kennen ze nadelen. Hoe meer een gemeente uitbesteedt of samendoet, hoe minder je zelf te zeggen hebt. Als dat te ver wordt doorgevoerd, wordt de lokale democratie een lege huls.<sup>x</sup>

**Zien jullie deze trend/ontwikkeling ook in de gemeente Rozendaal? Maak zo mogelijk concreter voor de gemeente Rozendaal.**

**Reactie college:**

*Het college herkent dat de veelheid en complexiteit van gemeentelijke taken ook in Rozendaal sterk voelbaar zijn. Vanwege de beperkte ambtelijke capaciteit wordt voor veel taken samengewerkt met andere gemeenten. Ook bestaan er binnen het college zorgen of de gemeente voldoende in staat is om nieuwe opgaven, zoals het versterken van een weerbare samenleving (fysiek en digitaal), goed op te pakken. Door de beperkte capaciteit lukt het ook niet om deel te nemen aan pilots of trajecten die juist bedoeld zijn om kennis en expertise uit te breiden.*

**Reactie gemeenteraad:**

*Deze trend wordt herkend in de gemeente Rozendaal. Onder andere wetgeving rondom digitalisering, het sociaal domein (in samenwerking met Rheden), huisvesting van (kwetsbare) doelgroepen en de energietransitie worden als voorbeeld genoemd. Er wordt herkenning genoemd voor de mogelijkheid dat meer taken uitbesteden of samendoen ervoor kan zorgen dat de lokale democratie een lege huls wordt.*

**Wat is de financiële en organisatorische impact van deze trend op de gemeente Rozendaal in de komende tien jaar? Kans of uitdaging?**

**Reactie college:**

*Organisatorisch leggen de toenemende en complexe taken een grote druk op de kleine ambtelijke organisatie. Binnen het college wordt aangegeven dat voor relatief weinig inwoners veel inzet wordt gevraagd van een beperkt aantal medewerkers. Het beeld leeft dat dit van buitenaf minder zichtbaar is, omdat de organisatie ogenschijnlijk goed blijft functioneren.*

**Reactie gemeenteraad:**

*Raadsleden hebben zorgen over de financiële en organisatorische impact van deze trend. Kansen die gezien worden zijn de korte lijnen in Rozendaal, de aanwezige expertise van inwoners en het meer inzetten op participatie. Dit maakt het mogelijk om snel en doelmatig te besluiten. Een mogelijke centrumgemeente wordt door een raadslid als een no-go gezien, vanwege het gebrek aan democratie. Een ander raadslid noemt als kans om taken die inwoners direct raken niet op afstand te organiseren (o.a. Wmo en jeugdzorg) en taken die verder van de inwoner afstaan uit te besteden (o.a. energietransitie).*

## **Ambtelijke capaciteit**

Medewerkers binnen kleine gemeenten hebben vaak een breed takenpakket, omdat er per vakgebied maar één of enkele specialisten zijn. Mocht er iemand uitvallen of vertrekken, dan kan een heel beleidsveld tijdelijk onvervuld blijven. Daarnaast vergrijsst het gemeentelijke personeelsbestand, naar verwachting gaat binnen tien jaar een derde van de huidige gemeentemedewerkers met pensioen.<sup>xi</sup> Deze uitdagingen worden versterkt door de krapte op de arbeidsmarkt en hoge uitstroom van personeel.<sup>xii</sup> Dit vergroot de druk op de achterblijvende medewerkers, kunnen tot uitval of vertraging in projecten leiden en vormen een bedreiging voor de continuïteit en kwaliteit van dienstverlening.<sup>xiii</sup>

Een veelgehoorde zorg is dat jonge medewerkers sneller vertrekken bij kleine gemeenten, maar recent onderzoek wijst uit dat dit niet klopt.<sup>xiv</sup> Jongeren die kleine gemeenten verlaten, blijven juist vaker werkzaam binnen de gemeentelijke sector dan hun leeftijdsgenoten uit grote gemeenten. Meer dan 40% kiest opnieuw voor een functie bij een gemeente, tegenover 20% uit grote gemeenten. Ook keren jongeren regelmatig terug naar een kleine gemeente. Niet het aantal collega's, maar juist ontwikkelmogelijkheden, begeleiding en perspectief bepalen de aantrekkelijkheid als werkgever. Hier liggen kansen voor kleine gemeenten om aantrekkelijk te blijven voor jong talent.

**Zien jullie deze trend/ontwikkeling ook in de gemeente Rozendaal? Maak zo mogelijk concreter voor de gemeente Rozendaal.**

**Reactie college:**

*Het college herkent zich in de trend en merkt op dat de gemeente Rozendaal over een beperkte ambtelijke capaciteit beschikt. Met een klein team wordt een breed palet aan taken opgepakt, waardoor medewerkers vaak generalistisch werken in plaats van vanuit specifieke specialismen. Het college benadrukt dat het de gemeente lukt om geschikte medewerkers aan te trekken en dat de gemeente als werkgever aantrekkelijk is, vanwege haar unieke werkplek en de kans om aan de slag te gaan met verschillende onderwerpen. Het hebben van een breed takenpakket, verantwoordelijkheden en directe impact maakt dat mensen graag werken voor de gemeente Rozendaal. Het college merkt wel op dat personeelwisselingen regelmatig voorkomen, medewerkers kunnen bijvoorbeeld bij een andere gemeente vanwege de schaalgrootte meer verdienen. Door de personeelwisselingen gaat kennis sneller verloren en dit moet dan opnieuw worden opgebouwd.*

**Reactie gemeenteraad:**

*Deze trend is in Rozendaal herkenbaar. Raadsleden benadrukken dat de kleine ambtelijke organisatie kwetsbaar is: ziekte, vertrek, verzuim of pensionering hebben direct invloed op de continuïteit. Wel zien raadsleden dat het aantrekkelijk kan zijn om voor de gemeente te werken, doordat het werk breed, afwisselend en persoonlijk is en ambtenaren er allround kunnen werken. Ze zien dat de afgelopen jaren er jongere goed toegeruste ambtenaren zijn aangetrokken.*

**Wat is de financiële en organisatorische impact van deze trend op de gemeente Rozendaal in de komende tien jaar? Kans of uitdaging?**

**Reactie college:**

*Organisatorisch leidt de beperkte capaciteit ertoe dat niet alle taken en kansen kunnen worden opgepakt, ondanks dat de kwaliteit van medewerkers over het algemeen goed is. Medewerkers zijn vooral bezig met de waan van de dag. Werkzaamheden zijn veelal ad hoc en reactief, terwijl structureel, projectmatig en programmatisch werken onvoldoende van de grond komt. Procedures en afspraken zijn niet altijd helder vastgelegd of geborgd, wat de continuïteit kwetsbaar maakt en kan leiden tot achterstanden. Het college noemt als voorbeeld dat de taak op het gebied van Openbare Orde en Veiligheid momenteel onvoldoende is belegd. Volgens het college is het daarom nodig hierin te investeren of deze taak onder te brengen bij een andere gemeente. Ook dit zal tot meerkosten leiden. Met een kleine bezetting wordt complexe en omvangrijke problematiek aangepakt. Dit maakt de gemeente een aantrekkelijke werkgever en zorgt voor betrokken en trotse medewerkers, maar brengt ook structurele druk met zich mee. Medewerkers ervaren een hoge werkdruk en moeten voortdurend veel leveren met beperkte capaciteit, wat vragen oproept over de houdbaarheid op de lange termijn. Er is sprake van relatief hoog verzuim en personeelsverloop. De pragmatische en informele werkwijze, gecombineerd met het ontbreken van vaste procedures, leidt bovendien tot beleidsmatige achterstanden en maakt het lastiger om nieuwe medewerkers duurzaam te binden.*

**Reactie gemeenteraad:**

*De raadsleden zien zowel kansen als uitdagingen. De uitdaging zit vooral in de kwetsbaarheid van de kleine organisatie, het opvangen van pensionering en het behouden van slagkracht en expertise bij een steeds complexer takenpakket. Raadsleden zien dat een kleine organisatie aantrekkelijk kan zijn op de arbeidsmarkt vanwege de korte lijnen en het brede takenpakket. Hierbij wordt als aandachtspunt genoemd dat er geïnvesteerd moet worden in het team. Teambuilding, maak de organisatie aantrekkelijker. Daarnaast worden er kansen gezien door de betrokkenheid en kennis van inwoners, mogelijkheid is om hier personeel te werven. Ook wordt aangegeven dat generieke taken, zoals de energietransitie, uitbesteed zouden moeten worden, terwijl taken die persoonlijk gericht zijn op inwoners juist door de gemeente zelf uitgevoerd dienen te worden.*

**Gemeentefinanciën en onzekerheid gemeentefonds**

Veel K80-gemeenten staan er financieel kwetsbaar voor, mede door een ongunstige verhouding tussen hun groeiende takenpakket en de middelen die ze krijgen. Een terugval in het gemeentefonds vanaf 2026 dreigde ervoor te zorgen dat 75% van de gemeenten in de rode cijfers terecht zou komen.<sup>xv</sup> Gemeenten luidden de noodklok, waarmee extra middelen incidenteel beschikbaar komen voor 2026 en 2027. Na 2027 blijft de onzekerheid groot. Experts en lokale bestuurders spreken nu van het nieuwe ravijnjaar in 2028.<sup>xvi xvii</sup>

Onderzoek laat zien dat bezuinigingen en Rijksbeleid onvoldoende rekening houden met schaal, waardoor vooral kleine gemeenten zo'n ravijn extra scherp voelen, omdat zij minder buffers en eigen inkomsten hebben.<sup>xviii</sup> De gevolgen van bezuinigingen zorgen daarnaast voor een negatief domino-effect op de leefbaarheid en organisatie. Zo hebben kleine gemeenten geen enkele lucht meer in de begroting. De mogelijkheid tot het uitstellen van investeringen of het snijden in de organisatie is er niet meer en leidt op de lange termijn tot problemen. Ook is het aanbod van belangrijke voorzieningen vaak beperkt tot één voorziening, zoals één dorps huis, één bibliotheek of één jongerenwerker. Hierdoor komt de afweging in de praktijk regelmatig neer op de keuze tussen behoud van een minimale voorziening en het geheel wegvallen daarvan.<sup>xix</sup>

**Zien jullie deze trend/ontwikkeling ook in de gemeente Rozendaal? Maak zo mogelijk concreter voor de gemeente Rozendaal.**

**Reactie college:**

*Het college ziet de toenemende druk op de financiële positie van de gemeente en beschouwt dit als de belangrijkste aanleiding voor het onderzoek. Ook lijkt het voordeel dat de gemeente haalt uit de herverdeling van het gemeentefonds af te nemen. Volgens het college bestaan binnen de samenleving, gemeenteraad, college en ambtelijke organisatie verschillende beelden: sommigen hebben het gevoel dat de financiële situatie nog beheersbaar is, terwijl de begroting volgens anderen juist laat zien dat de financiële ruimte onder druk staat.*

**Reactie gemeenteraad:**

*Deze trend is in Rozendaal duidelijk herkenbaar en wordt door verschillende raadsleden als het grootste risico gezien. Er wordt genoemd dat meer gemeenten hier door landelijk beleid tegenaan lopen. De gemeente is sterk afhankelijk van het gemeentefonds en heeft weinig eigen knoppen om aan te draaien. Dit maakt de financiële positie van de gemeente kwetsbaar en is er weinig ruimte voor ambities of nieuw beleid omdat de begroting beleidsarm is. Een raadslid geeft aan dat het direct voelbaar is voor inwoners als er wel aan knoppen gedraaid wordt, zoals met het uitstellen van het wegenplan.*

**Wat is de financiële en organisatorische impact van deze trend op de gemeente Rozendaal in de komende tien jaar? Kans of uitdaging?**

**Reactie college:**

*De onzekerheid rond de gemeentefinanciën wordt door het college vooral gezien als een forse uitdaging voor komende jaren. Als er geen creatieve oplossingen worden gevonden om structureel zwarte cijfers te blijven schrijven en de dienstverlening op peil te houden, kan dit de bestuurlijke zelfstandigheid onder druk zetten. Daarnaast is het lastig om vanwege de beperkte ambtelijke capaciteit goed het financiële gesprek te voeren en de gevolgen van veranderingen in het gemeentefonds te doorgronden.*

**Reactie gemeenteraad:**

*Hoewel wordt opgemerkt dat Rozendaal een behoorlijk algemene reserve heeft, maakt deze trend de gemeente genoodzaakt om scherpe keuzes te maken. Dit betekent voor Rozendaal onder andere dat ambities in verhouding moeten staan tot de beschikbare middelen. Een keuze zou kunnen zijn om extra gemeentelijke belastingen te heffen. Ook wordt genoemd dat door de grootte van de gemeente er geen ruimte is voor creatieve oplossing. Doordat veel Nederlandse gemeenten kampen met een begrotingsprobleem, zal een structurele oplossing vanuit het Rijk moeten komen.*

## Digitalisering

De samenleving digitaliseert en gemeenten moeten mee om toegankelijk en efficiënt te blijven. Waar digitale middelen kansen bieden om met weinig personeel goede service te verlenen, vergt het anderzijds investeringen in ICT-systemen, cyberveiligheid en digitale vaardigheden van medewerkers. Daarnaast is er een opkomst zichtbaar van datagedreven werken om beleid te ondersteunen en meer digitale participatie. Deze trend brengt uitdagingen mee, aangezien niet alle inwoners digitaal vaardig of zelfredzaam zijn. Uit de Monitor Digitale Toegankelijkheid blijkt dat er nog belangrijke stappen gezet moeten worden om digitale diensten voor iedereen gebruiksvriendelijk en toegankelijk te maken. De komende jaren ligt de focus op het verder verbeteren van online dienstverlening, met oog op veiligheid (cyberweerbaarheid) en inclusiviteit (iedereen moet mee kunnen doen).<sup>xx xxi</sup>

De impact van digitalisering op de toekomstbestendigheid van kleine gemeenten is tweeledig. Indien een kleine gemeente onvoldoende kan aansluiten bij digitale ontwikkelingen, bestaat het risico op toenemende ontevredenheid onder burgers, minder efficiënte processen en een grotere kans op veiligheidsincidenten. Wanneer digitalisering daarentegen op een doelgerichte en verantwoorde wijze wordt ingezet, kan dit de gemeente juist versterken. De dienstverlening kan efficiënter worden georganiseerd, interne processen kunnen doelmatiger worden ingericht en beleid kan effectiever worden vormgegeven door beter gebruik van data. K80-gemeenten geven aan nog onvoldoende slim te investeren in de kansen die digitalisering hen biedt.<sup>xxii</sup>

**Zien jullie deze trend/ontwikkeling ook in de gemeente Rozendaal? Maak zo mogelijk concreter voor de gemeente Rozendaal.**

**Reactie college:**

*Het college herkent dat digitalisering de afgelopen jaren steeds relevanter is geworden. Met name digitale veiligheid wordt als een belangrijk aandachtspunt gezien. Het college geeft aan dat de organisatie van de gemeente op verschillende onderdelen al stappen heeft gezet. Door de kleinschaligheid en overzichtelijkheid van de organisatie is de eigen infrastructuur redelijk op orde. Al loopt Rozendaal, net als veel andere overheden, niet voorop in de digitale ontwikkeling.*

**Reactie gemeenteraad:**

*Deze trend wordt in Rozendaal herkend. De digitale dienstverlening is de afgelopen jaren verder ingericht. Daarbij leeft het beeld dat de combinatie van digitale dienstverlening en een kleinschalige balie goed past bij Rozendaal. Wel wordt gezien dat verdere ontwikkeling nodig blijft, onder meer op het gebied van cybersecurity.*

**Wat is de financiële en organisatorische impact van deze trend op de gemeente Rozendaal in de komende tien jaar? Kans of uitdaging?**

**Reactie college:**

*Het college ziet op het gebied van digitalisering zowel kansen als uitdagingen. Enerzijds kan verdere digitalisering helpen om met een kleine organisatie toch veel taken uit te voeren, omdat processen efficiënter worden en er met minder mensen meer gedaan kan worden. Tegelijk vraagt dit blijvende investeringen, met name om digitale veiligheid goed te borgen. Voor de lange termijn wordt verwacht dat digitalisering het gemeentelijke landschap verder zal veranderen. Het college vraagt zich daarbij af of een kleine gemeente als Rozendaal daarin kan blijven meekomen, al kan de wendbaarheid van een kleine organisatie ook juist een voordeel zijn.*

**Reactie gemeenteraad:**

*Kansen liggen op het gebied van digitalisering in samenwerking met andere gemeenten, het benutten van bestaande oplossingen en waar nodig ondersteuning via externe partijen. Raadsleden zien aandachtspunten rond dataveiligheid en de vraag of digitale systemen voldoende blijven aansluiten op de kleinschaligheid van Rozendaal. Daarbij is het belangrijk om de aanpak werkbaar en passend te houden, ook voor oudere inwoners.*

## Bronnenlijst

- <sup>i</sup> Dorenbos, R., & Gietema, S. (2020, 12 november). *Kleine gemeenten aan de slag met de energietransitie*. Platform 31. <https://www.platform31.nl/artikelen/kleine-gemeenten-aan-de-slag-met-de-energietransitie/>
- <sup>ii</sup> Rijksoverheid. (z.d.). *900.000 nieuwe woningen om aan groeiende vraag te voldoen*. <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/volkshuisvesting/nieuwe-woningen>
- <sup>iii</sup> Bekkers, H. (2026, 4 februari). *Bevolkingskrimp in 65 gemeenten*. Binnenlands bestuur. <https://www.binnenlandsbestuur.nl/ruimte-en-milieu/bevolkingskrimp-in-65-gemeenten>
- <sup>iv</sup> NOS Nieuws. (2026, 4 februari). *Van café tot huisarts: dorpen in hele land zien voorzieningen verdwijnen*. <https://nos.nl/artikel/2600865-van-cafe-tot-huisarts-dorpen-in-hele-land-zien-voorzieningen-verdwijnen>
- <sup>v</sup> Kilian, A. (2026, 8 februari). *Het dorpsleven mergelt uit want het café, huisarts en dorpswinkel sluiten de deuren*. <https://www.startpagina.nl/blog/dorpsleven>
- <sup>vi</sup> Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2023, 11 juli). *Town Deal Sterke Streken* (Staatscourant 2023, 19256). <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/stcrt-2023-19256.html>
- <sup>vii</sup> CBS. (2025, 13 mei). *Vaker zorg vanuit de Wmo, meer jongvolwassenen kregen hulp*. <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2025/20/vaker-zorg-vanuit-de-wmo-meer-jongvolwassenen-kregen-hulp>
- <sup>viii</sup> VNG. (2019). *Gemeenten 2024: Ontwikkelingen en opgaven 2020-2024*. <https://vng.nl/sites/default/files/gemeenten2024.pdf>
- <sup>ix</sup> Van Dijken, K., Dorenbos, R., Koelemaj, J., van Buren, N., Ghauharali, R., Heebels, B., & de Vries, J. (2023, 25 april). *Trendstudie voor P10- en K80 gemeenten*. Platform 31. <https://www.platform31.nl/artikelen/trendstudie-voor-p10-en-k80-gemeenten/>
- <sup>x</sup> Terpstra, J., & Megens, N. (2024, 9 april). *Kleine gemeenten worstelen en dan moet gevreesd jaar 2026 nog komen*. De stentor. <https://www.destentor.nl/brummen/kleine-gemeenten-worstelen-en-dan-moet-gevreesd-jaar-2026-nog-komen~a4f301c0/>
- <sup>xi</sup> Stolwijk, D. (2026, 20 januari). *Gemeenten komen handen tekort en zoeken naar creatieve oplossingen*. NOS <https://nos.nl/artikel/2598908-gemeenten-komen-handen-tekort-en-zoeken-naar-creatieve-oplossingen>
- <sup>xii</sup> UWV. (2024, 22 april). *‘Werkgevers zien krappe arbeidsmarkt als belangrijkste reden voor uitstroom’*. <https://www.uwv.nl/nl/achtergrond/werkgevers-zien-krappe-arbeidsmarkt-als-belangrijkste-reden-voor-uitstroom#:~:text=Wester:%20Drie%20op%20de%20tien,werkgevers%20aan%20de%20slag%20kunnen>
- <sup>xiii</sup> Stolwijk, D. (2026, 20 januari). *Gemeenten komen handen tekort en zoeken naar creatieve oplossingen*. NOS <https://nos.nl/artikel/2598908-gemeenten-komen-handen-tekort-en-zoeken-naar-creatieve-oplossingen>
- <sup>xiv</sup> A&O fonds Gemeenten. (2026, 22 januari) *Misvatting ontkracht: jonge medewerkers vertrekken niet vaker uit kleine gemeenten*. <https://www.aeno.nl/misvatting-ontkracht-jongere-medewerkers-vertrekken-niet-vaker-uit-kleine-gemeenten>
- <sup>xv</sup> VNG. (2025). *Gemeenten vallen in financieel ravijn*. <https://vng.nl/artikelen/gemeenten-vallen-in-financieel-ravijn>
- <sup>xvi</sup> Vos, S. (2025, 23 april). *‘Ravijnjaar niet gedempt, maar opgeschoven’*. Binnenlands Bestuur <https://www.binnenlandsbestuur.nl/financien/gemeente-en-provinciefonds/ravijnjaar-niet-gedempt-maar-opgeschoven>

---

<sup>xvii</sup> BDO Accountants & Adviseurs. (2026, 27 januari). *Schijn bedriegt: gemeentefinanciën blijven kwetsbaar ondanks positieve cijfers*. <https://www.bdo.nl/nl-nl/nieuws/2026/schijn-bedriegt-gemeentefinancien-blijven-kwetsbaar-ondanks-positieve-cijfers-26-ps-dzb-overh-bmg>

<sup>xviii</sup> Teunissen, H. (2025, 3 maart). *In kleine gemeenten doet het ravijn juist extra pijn*. Binnenlands Bestuur. <https://www.binnenlandsbestuur.nl/financien/gemeente-en-provinciefonds/in-kleine-gemeenten-doet-het-ravijn-juist-extra-pijn>

<sup>xix</sup> K80. (2021). *“De Kracht van Klein”*. [https://vng.nl/sites/default/files/2021-11/k80-position-paper\\_poster.pdf](https://vng.nl/sites/default/files/2021-11/k80-position-paper_poster.pdf)

<sup>xx</sup> VNG. (2024, 6 december). *Digitale inclusie: gedeelde ambitie overheid en samenleving*. <https://vng.nl/nieuws/digitale-inclusie-gedeelde-ambitie-overheid-en-samenleving>

<sup>xxi</sup> VNG. (2025, 18 juni). *Gemeenten zetten koers naar collectieve digitalisering*. <https://vng.nl/nieuws/gemeenten-zetten-koers-naar-collectieve-digitalisering>

<sup>xxii</sup> K80. (2021). *“De Kracht van Klein”*. [https://vng.nl/sites/default/files/2021-11/k80-position-paper\\_poster.pdf](https://vng.nl/sites/default/files/2021-11/k80-position-paper_poster.pdf)



# Benchmark Indicatoren

## Benchmarkanalyse; indicatoren

### Bevolking

Populatie				
Jaartal	Rozendaal	Renswoude	Scherpenzeel	Schiermonnikoog
2020	1704	5444	9880	947
2021	1726	5556	10128	931
2022	1756	5651	10317	944
2023	1754	5747	10386	982
2024	1831	5753	10343	972
2025	1800	5700	10400	1000

Tabel 1: Populatie; gemeenten Rozendaal, Renswoude, Scherpenzeel en Schiermonnikoog

Bron: CBS. Bewerking: Team Moventem

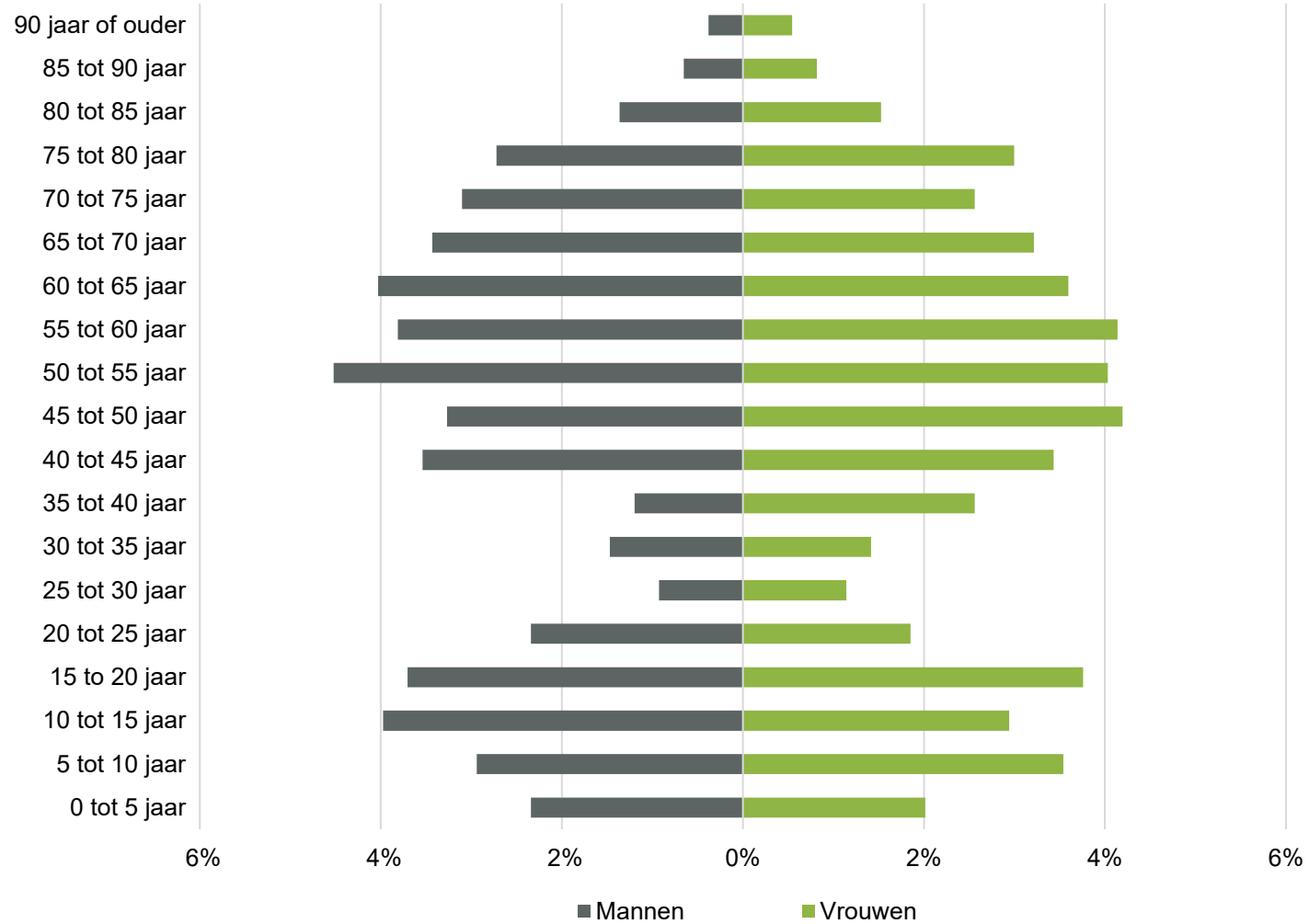
### Huishoudens

Jaartal 2025				
Particuliere huishoudens	Rozendaal	Renswoude	Scherpenzeel	Schiermonnikoog
Eenpersoons huishoudens	181	630	1298	340
Huishoudens zonder kinderen	283	695	1366	159
Huishoudens met kinderen	294	947	1602	88
<b>Huishoudens totaal</b>	<b>758</b>	<b>2272</b>	<b>4266</b>	<b>587</b>
Gemiddelde huishoudensgrootte	2,4	2,5	2,4	1,7

Tabel 2: Huishoudens; gemeenten Rozendaal, Renswoude, Scherpenzeel en Schiermonnikoog

Bron: CBS. Bewerking: Team Moventem

## Bevolkingsopbouw



Figuur 1: Bevolkingspiramide gemeente Rozendaal

Bron: CBS. Bewerking: Team Moventem

## Inkomen

2023				
	Rozendaal	Renswoude	Scherpenzeel	Schiermonnikoog
Gemiddeld gestandaardiseerd inkomen (x 1.000 euro)	€ 94,6	€ 44,4	€ 41,1	€ 36
Gemiddeld besteedbaar inkomen (x 1.000 euro)	€ 132,8	€ 68,2	€ 62,3	€ 46,9

Tabel 3: Gemiddeld gestandaardiseerd en besteedbaar inkomen; gemeenten Rozendaal, Renswoude, Scherpenzeel en Schiermonnikoog  
Bron: CBS. Bewerking: Team Moventem

## Tevredenheid leefomgeving

Tevredenheid leefomgeving 2024				
	Rozendaal	Renswoude	Scherpenzeel	Schiermonnikoog
Tevredenheid woning	94,3%	91,1%	91,6%	87,8%
Tevredenheid woonomgeving	95,8%	90,8%	92,3%	89,0%
Tevredenheid groen	96,3%	89,0%	89,0%	91,4%

Tabel 4: Tevredenheid leefomgeving; gemeenten Rozendaal, Renswoude, Scherpenzeel en Schiermonnikoog  
Bron: Gezondheidsmonitor Volwassenen en Ouderen 2024, GGD'en, CBS en RIVM. Bewerking: Team Moventem

## Dienstverlening

Grootteklasse <25.000 inwoners					
	2021	2022	2023	2024	2025
Alle inspanningen voor de inwoners	6,8	6,5	6,6	6,6	6,7
Digitale dienstverlening	7,0	6,7	6,8	6,7	7,0
Directe dienstverlening	6,8	6,5	6,7	6,6	6,9

Tabel 5: Rapportcijfers dienstverlening grootteklasse <25.000 inwoners  
Bron: waarstaatjegemeente.nl. Bewerking: Team Moventem

### Afstand tot voorzieningen in km

Jaartal 2024				
Voorziening	Rozendaal	Renswoude	Scherpenzeel	Schiermonnikoog
Afstand tot huisartsenpraktijk	1,2	1,2	1	0,4
Afstand tot apotheek	1,2	1,2	1	0,4
Afstand tot ziekenhuis	5,1	7,5	9,7	57,5
Afstand tot grote supermarkt	1,3	1,2	0,9	0,5
Afstand tot school (basisonderwijs)	0,7	0,9	0,6	0,5
Afstand tot school (voortgezet onderwijs)	1,3	7,3	9,4	0,5
Afstand tot cafés	1,3	1,1	0,8	23,4
Afstand tot restaurant	0,9	1	0,6	0,4
Afstand tot bibliotheek	1,9	1,2	1,1	0,6
Afstand tot museum	1,1	6,8	10,5	24
Afstand tot podiumkunsten	2,2	7,6	10,6	27
Afstand tot bioscoop	5,6	7	10,8	57

Tabel 6: Afstand tot voorzieningen in km; gemeenten Rozendaal, Renswoude, Scherpenzeel en Schiermonnikoog

Bron: CBS. Bewerking: Team Moventem

### Aantal vrijwilligers en mantelzorgers

Jaartal 2024				
	Rozendaal	Renswoude	Scherpenzeel	Schiermonnikoog
Vrijwilligerswerk	29,9%	35,2%	34,3%	50,7%
Mantelzorg	15,3%	14,8%	14,9%	15,0%

Tabel 7: Aantal vrijwilligers en mantelzorgers; gemeenten Rozendaal, Renswoude, Scherpenzeel en Schiermonnikoog

Bron: Gezondheidsmonitor Volwassenen en Ouderen 2024, GGD'en, CBS en RIVM. Bewerking: Team Moventem

## Gezondheid

Jaartal: 2024				
Indicator gezondheid	Rozendaal	Renswoude	Scherpenzeel	Schiermonnikoog
Goed ervaren gezondheid	83,8%	78,5%	76,8%	74,7%
Eén of meer langdurige aandoeningen	30,8%	29,9%	32,0%	30,8%
Eén of meer lichamelijke beperkingen	14,8%	19,7%	20,9%	20,5%
Moeite met rondkomen	5,8%	9,6%	10,5%	13,8%

Tabel 8: Gezondheid; gemeenten Rozendaal, Renswoude, Scherpenzeel en Schiermonnikoog

Bron: Gezondheidsmonitor Volwassenen en Ouderen 2024, GGD'en, CBS en RIVM. Bewerking: Team Moventem

## Wmo-gebruikers

Wmo-gebruikers % t.o.v. populatie				
Jaartal	Rozendaal	Renswoude	Scherpenzeel	Schiermonnikoog
2021	2,6%		6,0%	5,4%
2022	3,1%	3,5%	6,0%	4,8%
2023	3,1%	3,3%	6,2%	5,1%
2024	3,5%	3,7%	6,2%	5,7%

Tabel 9: Aantal Wmo-gebruikers; gemeenten Rozendaal, Renswoude, Scherpenzeel en Schiermonnikoog

Bron: VNG. Bewerking: Team Moventem

## Jeugdzorggebruikers

Jeugdzorggebruikers % t.o.v. populatie				
Jaartal	Rozendaal	Renswoude	Scherpenzeel	Schiermonnikoog
2021	2,3%	2,3%	2,5%	3,2%
2022	2,8%	2,3%	2,7%	1,6%
2023	2,9%	2,8%	2,7%	1,0%
2024	3,3%	3,0%	2,9%	1,5%

Tabel 10: Aantal jeugdzorggebruikers; gemeenten Rozendaal, Renswoude, Scherpenzeel en Schiermonnikoog

Bron: Waarstaatjegemeente.nl. Bewerking: Team Moventem

### Prognose woningvoorraad

Woningvoorraad				
Jaartal	Rozendaal	Renswoude	Scherpenzeel	Schiermonnikoog
2025	710	2240	4270	620
2030	710	2460	4550	640
2035	710	3060	5170	640
2040	710	3490	5660	640
2045	710	3620	6000	640
2050	710	3620	6300	640

Tabel 11: Prognose woningvoorraad; gemeenten Rozendaal, Renswoude, Scherpenzeel en Schiermonnikoog

Bron: Primos. Bewerking: Team Moventem

### Misdrijven

Jaartal 2025				
Type misdrijf	Rozendaal	Renswoude	Scherpenzeel	Schiermonnikoog
Misdrijven, totaal	65	130	165	35
1 Vermogensmisdrijven	45	60	95	10
2 Vernielingen, misdrijven openbare orde/gezag	5	10	20	10
3 Gewelds- en seksuele misdrijven	5	5	20	5
4 Misdrijven Wetboek van Strafrecht (overig)	0	0	0	0
5 Verkeersmisdrijven	10	55	30	5
6 Drugsmisdrijven	5	0	0	0
7 Vuurwapenmisdrijven	0	0	0	0
9 Misdrijven overige wetten	0	0	0	0

Tabel 12: Misdrijven; gemeenten Rozendaal, Renswoude, Scherpenzeel en Schiermonnikoog

Bron: CBS. Bewerking: Team Moventem

### Aantal banen naar sector – Rozendaal

Rozendaal jaartal 2013-2023					
Aantal Banen	2013	Aandeel 2013	2023	Aandeel 2023	Ontwikkeling 2013-2023
Landbouw	0	0,0%	0	0,0%	0,0%
Industrie	10	2,2%	20	4,8%	2,6%
Handel	20	4,3%	20	4,8%	0,5%
Collectieve dienstverlening	320	69,6%	250	59,5%	-10,1%
Zakelijke dienstverlening	100	21,7%	130	31,0%	9,3%
Overige dienstverlening	10	2,2%	0	0,0%	-2,2%
Recreatie en toerisme	20	4,3%	30	4,8%	0,5%

Tabel 13: Aantal banen naar sector 2013-2023, gemeente Rozendaal

Bron: LISA. Bewerking: Team Moventem

### Aantal banen naar sector – Renswoude

Renswoude jaartal 2013-2023					
Aantal Banen	2013	Aandeel 2013	2023	Aandeel 2023	Ontwikkeling 2013-2023
Landbouw	220	7,9%	210	5,6%	-2,3%
Industrie	560	20,1%	640	17,0%	-3,1%
Handel	1090	39,1%	1610	42,7%	3,6%
Collectieve dienstverlening	230	8,2%	300	8,0%	-0,2%
Zakelijke dienstverlening	660	23,7%	950	25,2%	1,5%
Overige dienstverlening	30	1,1%	60	1,6%	0,5%
Recreatie en toerisme	100	3,6%	280	7,5%	3,9%

Tabel 14: Aantal banen naar sector 2013-2023, gemeente Renswoude

Bron: LISA. Bewerking: Team Moventem

### Aantal banen naar sector – Scherpenzeel

Scherpenzeel jaartal 2013-2023					
Aantal Banen	2013	Aandeel 2013	2023	Aandeel 2023	Ontwikkeling 2013-2023
Landbouw	150	3,2%	140	3,2%	0,0%
Industrie	1090	23,3%	1310	29,8%	6,5%
Handel	1990	42,6%	1020	23,2%	-19,4%
Collectieve dienstverlening	520	11,1%	810	18,4%	7,3%
Zakelijke dienstverlening	820	17,6%	1050	23,9%	6,3%
Overige dienstverlening	100	2,1%	70	1,6%	-0,5%
Recreatie en toerisme	210	4,5%	250	5,7%	1,2%

Tabel 15: Aantal banen naar sector 2013-2023, gemeente Scherpenzeel

Bron: LISA. Bewerking: Team Moventem

### Aantal banen naar sector – Schiermonnikoog

Schiermonnikoog jaartal 2013-2023					
Aantal Banen	2013	Aandeel 2013	2023	Aandeel 2023	Ontwikkeling 2013-2023
Landbouw	20	3,8%	20	3,0%	-0,8%
Industrie	40	7,5%	50	7,6%	0,1%
Handel	60	11,3%	90	13,6%	2,3%
Collectieve dienstverlening	130	24,5%	160	24,2%	-0,3%
Zakelijke dienstverlening	270	50,9%	330	50,0%	-0,9%
Overige dienstverlening	10	1,9%	10	1,5%	-0,4%
Recreatie en toerisme	250	47,5%	280	42,0%	-5,6%

Tabel 16: Aantal banen naar sector 2013-2023, gemeente Schiermonnikoog

Bron: LISA. Bewerking: Team Moventem



**Benchmark  
Diepte-interviews**

# Gespreksverslag gemeente Renswoude

Onderzoek Toekomstbestendig Rozendaal  
Moventem, 09-03-2026

## Introductie

Voor het onderzoek Toekomstbestendig Rozendaal van de gemeente Rozendaal is op 5 maart 2026 een gesprek gevoerd met de gemeentesecretaris/directeur van de gemeente Renswoude. De inhoud van dit gesprek wordt gebundeld met de informatie uit de andere gesprekken met de benchmarkgemeenten Scherpenzeel en Schiermonnikoog. Deze input wordt gebruikt voor het onderzoeksrapport Toekomstbestendig Rozendaal.

De gemeente Rozendaal onderzoekt hoe zij de komende tien jaar financieel en organisatorisch sterk kan blijven. Rozendaal is een kleine unieke gemeente met korte lijnen en persoonlijke dienstverlening. Tegelijk laat de meerjarenbegroting zien dat financiële bijsturing nodig is. Zonder ingrepen ontstaan op termijn tekorten.

Samen met onafhankelijk onderzoeksbureau Moventem brengt de gemeente daarom in beeld welke realistische toekomstscenario's er zijn om taken, voorzieningen en dienstverlening minimaal op het huidige niveau te kunnen blijven uitvoeren. Het onderzoek werkt met een feitenbasis (documentstudie en financiële quickscan op hoofdlijnen), een benchmark met andere kleine gemeenten en een analyse van trends en ontwikkelingen die op gemeenten afkomen.

Voor de benchmark vergelijken we Rozendaal met drie andere kleine gemeenten: Renswoude, Schiermonnikoog en Scherpenzeel. Naast een korte bureaustudie (indicatoren en financiële kengetallen, uitgewerkt in grafieken en tabellen) voeren we gesprekken met de gemeentesecretarissen om de cijfers te duiden en inzicht te krijgen in gemaakte keuzes rond taken, bestuursstijl en samenwerkingsvormen.

*Uit het interview komen verschillende factoren naar voren die bepalend zijn voor het behoud van zelfstandigheid, evenals kansen en risico's die de positie van de gemeente in de toekomst kunnen beïnvloeden.*

## Randvoorwaarden voor het behoud van zelfstandigheid

### Financiële stabiliteit

Een gezonde financiële positie vormt een belangrijke basis voor zelfstandigheid. Het is essentieel dat de gemeentelijke financiën op orde zijn en dat de gemeente in staat is om haar eigen broek op te houden. De financiële geschiedenis van de gemeente speelt daarbij een rol. Een cultuur van voorzichtig financieel beleid en zuinigheid kan bijdragen aan een stabielere uitgangspositie, waarbij er gebruik kan worden gemaakt van de reservepositie.

### Voldoen aan wet- en regelgeving

Het is belangrijk dat de gemeente blijft voldoen aan wet- en regelgeving en aan de eisen die toezichthouders stellen. De gemeente hoeft niet voorop te lopen. Het kunnen aantonen dat de organisatie haar processen op orde heeft en aan de gestelde normen voldoet, draagt bij aan het behoud van vertrouwen en bestuurlijke stabiliteit.

### Bestuurlijke stabiliteit en samenwerking

Bestuurlijke rust wordt eveneens genoemd als belangrijke factor. Een goede samenwerking tussen de gemeenteraad, het college en de ambtelijke organisatie is essentieel. Daarbij is het van belang dat er

sprake is van vertrouwen en dat iedere partij zijn eigen rol vervult. Deze rolzuiverheid draagt bij aan een stabiel bestuurlijk klimaat.

### **Een sterke ambtelijke organisatie en zorg voor behoud van primaire dienstverlening**

Een goed functionerende ambtelijke organisatie wordt gezien als een belangrijke motor voor zelfstandigheid. Dit betekent dat de organisatie intern op orde is en beschikt over voldoende kennis en expertise. In het bijzonder wordt het belang benadrukt van het behouden van goede strategische adviseurs die het bestuur kunnen ondersteunen bij complexe vraagstukken.

Ook wordt genoemd dat gemeenten bepaalde taken bij voorkeur zelf moeten blijven uitvoeren, met name de dienstverlening die inwoners direct raakt. Nabijheid tot inwoners wordt hierbij als belangrijk gezien. Voor een kleine gemeente als Renswoude geldt dat zij er bewust voor kiest om een aantal van deze taken in eigen beheer te houden, juist om de voordelen van kleinschaligheid te benutten. Waar andere (ook relatief kleine) gemeenten dergelijke taken soms uitbesteden of onderbrengen in samenwerkingsverbanden, investeert Renswoude er gericht in om deze zelf te blijven uitvoeren. Voorbeelden hiervan zijn de vergunningverlening en het eigen woonbedrijf. Door deze taken dichtbij de organisatie te houden, blijft de gemeente wendbaar, kan zij sneller inspelen op lokale situaties en blijft het directe contact met inwoners behouden. Wanneer taken eenmaal worden uitbesteed of op afstand worden georganiseerd, blijkt het vaak zeer lastig om deze weer terug te halen naar de eigen organisatie.

### **Strategische samenwerking met een grotere buurgemeente**

Tegelijkertijd wordt samenwerking met andere gemeenten gezien als een manier om zelfstandigheid te ondersteunen. In het bijzonder kan een goede relatie met een grotere buurgemeente mogelijkheden bieden om taken gezamenlijk te organiseren of tijdelijk onder te brengen. Daarbij is het wel belangrijk dat de ingehuurde of geleende ambtenaren voldoende betrokken blijven bij de lokale context van de gemeente waarvoor zij de werkzaamheden uitvoeren, bijvoorbeeld door op het gemeentehuis of in het dorp zelf aan de slag te gaan.

### **Keuzes maken in wat je wel en niet doet**

Een kleine gemeente kan niet alle taken zelfstandig uitvoeren en moet daarom bewuste keuzes maken in wat zij wel en niet zelf oppakt. Dit kan worden opgelost door bepaalde taken onder te brengen bij andere gemeenten of door de ambities van de gemeente te beperken. In de praktijk kan dit betekenen dat de gemeente zich meer richt op kerntaken, zoals het verlenen van een vergunning en andere vormen van directe dienstverlening aan inwoners, en minder inzet op aanvullende ambities. Voor een kleine gemeente als Renswoude geldt dat zij er bewust voor kiest om een aantal van deze taken in eigen beheer te houden, juist om de voordelen van kleinschaligheid te benutten. Door deze taken dichtbij de organisatie te houden, blijft de gemeente wendbaar, kan zij sneller inspelen op lokale situaties en blijft het directe contact met inwoners behouden. Verder wordt benadrukt dat het afstoten of uitbesteden van taken niet automatisch leidt tot lagere kosten. Bovendien geldt dat wanneer taken eenmaal zijn uitbesteed, het vaak zeer lastig is om deze later weer terug te halen naar de eigen organisatie.

## **Kansen voor de toekomst**

### **De kracht van een kleine organisatie**

Een relatief kleine gemeentelijke organisatie kent voordelen. Door de korte lijnen binnen de organisatie kan er sneller worden geschakeld en kan men vaak sneller tot de kern van vraagstukken komen. Dit kan bijdragen aan efficiënter werken en een grotere wendbaarheid. Ook is er een directe en nabije dienstverlening richting de inwoners, met persoonlijk contact. Inwoners hebben directer invloed op wat er in de gemeente gebeurt.

### **Aantrekkelijk werkgeverschap**

Een andere kans ligt in het positioneren van de gemeente als aantrekkelijke werkgever. In een kleinere organisatie krijgen medewerkers vaak relatief veel verantwoordelijkheid en zien zij directer de impact

van hun werk. Daarnaast wordt het belang van een goede werksfeer en onderlinge betrokkenheid benadrukt. Hierbij is het noodzakelijk dat medewerkers beschikken over voldoende middelen en ondersteuning om hun werk goed uit te voeren.

### **Regionale samenwerking**

Regionale samenwerking wordt gezien als een belangrijk instrument om kennis en capaciteit te delen. Hoewel samenwerking tijd en inspanning vraagt, kan het gemeenten ook veel opleveren. Daarbij is het van belang dat de gemeente zich bewust is van haar positie binnen de regio en actief werkt aan het bestuurlijk versterken van die positie, in de vorm van zichtbaarheid, collegialiteit en respect.

## **Bedreigingen voor de toekomst**

### **Kwetsbaarheid door éénpitters**

Een belangrijke kwetsbaarheid binnen kleinere organisaties is de aanwezigheid van zogenoemde 'éénpitters': functies die door één persoon worden vervuld. Wanneer deze medewerker uitvalt of vertrekt, kan dit direct gevolgen hebben voor de continuïteit van werkzaamheden. In een kleinere gemeente is er vaker sprake van persoonsgebonden kennis. Bij pensioen of vertrek gaat dit verloren, belangrijk is om op tijd jongere medewerkers goed op te leiden. Dit vraagt tijd en inzet.

### **Financiële risico's in het sociale domein**

Daarnaast wordt het sociale domein genoemd als een belangrijke uitdaging voor de toekomst. De kosten binnen dit domein zijn vaak moeilijk voorspelbaar en kunnen sterk fluctueren en bij een kleine gemeente relatief gezien grotere impact hebben. De toenemende vraag naar zwaardere vormen van zorg kan leiden tot onverwacht hoge uitgaven, wat druk kan zetten op de gemeentelijke financiën. Mede doordat de marges binnen een kleinere gemeente ook kleiner zijn.

# Gespreksverslag gemeente Scherpenzeel

**Onderzoek Toekomstbestendig Rozendaal**  
**Moventem, 10-03-2026**

## Introductie

Voor het onderzoek Toekomstbestendig Rozendaal van de gemeente Rozendaal is op 5 maart 2026 een gesprek gevoerd met de gemeentesecretaris/directeur van de gemeente Scherpenzeel. Ook waren de teamleider Data & Control en de teamleider Dienstverlening aanwezig. De inhoud van dit gesprek wordt gebundeld met de informatie uit de andere gesprekken met de benchmarkgemeenten Renswoude en Schiermonnikoog. Deze input wordt gebruikt voor het onderzoeksrapport Toekomstbestendig Rozendaal.

De gemeente Rozendaal onderzoekt hoe zij de komende tien jaar financieel en organisatorisch sterk kan blijven. Rozendaal is een kleine unieke gemeente met korte lijnen en persoonlijke dienstverlening. Tegelijk laat de meerjarenbegroting zien dat financiële bijsturing nodig is. Zonder ingrepen ontstaan op termijn tekorten.

Samen met onafhankelijk onderzoeksbureau Moventem brengt de gemeente daarom in beeld welke realistische toekomstscenario's er zijn om taken, voorzieningen en dienstverlening minimaal op het huidige niveau te kunnen blijven uitvoeren. Het onderzoek werkt met een feitenbasis (documentstudie en financiële quickscan op hoofdlijnen), een benchmark met andere kleine gemeenten en een analyse van trends en ontwikkelingen die op gemeenten afkomen.

Voor de benchmark vergelijken we Rozendaal met drie andere kleine gemeenten: Scherpenzeel, Renswoude en Schiermonnikoog. Naast een korte bureaustudie (indicatoren en financiële kengetallen, uitgewerkt in grafieken en tabellen) voeren we gesprekken met de gemeentesecretarissen om de cijfers te duiden en inzicht te krijgen in gemaakte keuzes rond taken, bestuursstijl en samenwerkingsvormen.

*Uit het interview komen verschillende factoren naar voren die bepalend zijn voor het behoud van zelfstandigheid, evenals kansen en risico's die de positie van de gemeente in de toekomst kunnen beïnvloeden.*

## Randvoorwaarden voor het behoud van zelfstandigheid

### Versterking van de zelfstandige positie

Uit het interview komt naar voren dat de gemeente Scherpenzeel de afgelopen jaren bewust heeft gewerkt aan het versterken van haar positie als zelfstandige gemeente. Nadat eerdere fusietrajecten met andere gemeenten zijn afgeblazen, is ervoor gekozen om nadrukkelijk te investeren in de eigen organisatie. Dit heeft onder meer geleid tot een uitbreiding van de ambtelijke formatie, een versterking van het management en een verdere professionalisering van de organisatiestructuur. Ook is de afhankelijkheid van externe inhuur afgenomen. De gemeente is zo organisatorisch beter toegerust om haar taken zelfstandig uit te voeren. De keuze voor zelfstandigheid is niet alleen een bestuurlijk standpunt, maar is ook vertaald in concrete organisatorische versterking. Er wordt steeds meer gestuurd op planmatig werken en het bestuurlijk-ambtelijk samenspel wordt versterkt, onder meer door het werken met een lange-termijnagenda. Hierdoor kan de organisatie beter vooruit plannen en minder afhankelijk worden van ad-hoc besluitvorming.

Er is een verschil zichtbaar tussen de orde van grootte binnen k80-gemeenten. De gemeente Scherpenzeel kent 11.000 inwoners en heeft 100 fte. De gemeente Rozendaal kent 1.800 inwoners en heeft 13,5 fte. Dit verschil is van substantieel belang tussen wat een gemeente wel of niet kan realiseren.

### **Regionale samenwerking als versterking van slagkracht**

Regionale samenwerking speelt een belangrijke rol bij het uitvoeren van gemeentelijke taken en vormt een belangrijke randvoorwaarde voor het behouden van zelfstandigheid. Zelfstandigheid betekent namelijk niet dat een gemeente volledig op zichzelf staat. Op verschillende terreinen wordt samengewerkt met omliggende gemeenten, bijvoorbeeld op het gebied van ICT, archiefbeheer en veiligheid. Ook binnen regionale samenwerkingsverbanden, zoals Foodvalley, werkt de gemeente Scherpenzeel samen met andere gemeenten, waaronder meerdere kleine gemeenten, om strategische vraagstukken gezamenlijk aan te pakken. Door kennis en middelen te delen en capaciteit te bundelen, kunnen onderwerpen worden opgepakt die voor een kleine gemeente moeilijk zelfstandig te organiseren zijn. Daarnaast biedt samenwerking met andere (kleinere) gemeenten de mogelijkheid om gezamenlijk meer invloed uit te oefenen op regionale ontwikkelingen. Waar de eigen organisatie soms beperkt is in capaciteit of expertise, kan dit in regionaal verband worden gecompenseerd en wordt de strategische slagkracht vergroot.

### **Sterke organisatiecultuur en bestuurlijke verhoudingen**

De organisatiecultuur en de bestuurlijke verhoudingen zijn een belangrijke kracht binnen een gemeente. Binnen de gemeente Scherpenzeel zijn de lijnen tussen bestuur, raad en ambtelijke organisatie relatief kort en er is sprake van een oplossingsgerichte manier van werken. De samenwerking tussen de verschillende bestuurlijke lagen wordt gekenmerkt door wederzijds respect en een gedeeld gevoel van verantwoordelijkheid. Ook binnen de ambtelijke organisatie wordt een sterke betrokkenheid en een hoge arbeidsethos ervaren. Deze cultuur draagt bij aan de slagkracht van de organisatie.

## **Kansen voor de toekomst**

### **Ruimtelijke ontwikkeling als belangrijke groeikans**

Een belangrijke kans voor de toekomst ligt in de ruimtelijke ontwikkeling van de gemeente Scherpenzeel. Er zijn ambitieuze plannen op het gebied van woningbouw, economische ontwikkeling en voorzieningen. Zo wil de gemeente ongeveer 450 woningen realiseren, een bedrijventerrein ontwikkelen, investeren in scholen en een multifunctioneel gebouw realiseren. Deze ontwikkelingen dragen niet alleen bij aan de groei van de gemeente, maar versterken ook het lokale voorzieningenniveau. Hieruit kan worden geconcludeerd dat de gemeente Scherpenzeel actief inzet op ruimtelijke groei als strategie om haar toekomstbestendigheid te vergroten. Door woningbouw en economische ontwikkeling te combineren met investeringen in voorzieningen probeert de gemeente zowel de leefbaarheid als de economische basis te versterken.

### **Gunstige geografische ligging**

De ligging van de gemeente Scherpenzeel biedt daarnaast duidelijke kansen. Scherpenzeel bevindt zich in een regio waar sprake is van een sterke verstedelijkingsopgave. Hierdoor kan de gemeente profiteren van regionale groei en de vraag naar nieuwe woningen. Bovendien zijn er relatief weinig stikstofbeperkingen, waardoor uitbreidingsmogelijkheden realistischer zijn dan in veel andere gemeenten.

### **Voordelen van een kleinschalige organisatie**

De relatief kleine schaal van de gemeentelijke organisatie wordt als een kracht gezien. Door de beperkte omvang zijn de lijnen kort en kan snel worden geschakeld tussen bestuur, ambtelijke organisatie en externe partners. Dit maakt het mogelijk om flexibel en pragmatisch te werken. Deze kleinschaligheid is aantrekkelijk voor zowel inwoners als medewerkers. Voor inwoners draagt dit bij aan een toegankelijke overheid en medewerkers ervaren de korte lijnen en directe invloed op beleid als positief.

### **Sterk lokaal netwerk en sociale infrastructuur**

De gemeente Scherpenzeel investeert in het versterken van de verbinding met de lokale samenleving. Via instrumenten zoals een inwonerpanel, burgerpeilingen en actieve communicatie wordt geprobeerd inwoners actief te betrekken bij beleid en besluitvorming. Er wordt samengewerkt met ondernemers, verenigingen en maatschappelijke organisaties. Deze sterke sociale infrastructuur vormt een belangrijke kracht van de gemeente. Doordat verschillende maatschappelijke partijen actief betrokken zijn, kan de samenleving zelf ook initiatieven ontwikkelen en bijdragen aan het behoud van voorzieningen en leefbaarheid.

### **Hoog voorzieningenniveau en kansen voor recreatie**

Het voorzieningenniveau in de gemeente Scherpenzeel is relatief hoog. Basisscholen, supermarkten, sportvoorzieningen en een zwembad worden in stand gehouden en er is nauwelijks sprake van leegstand. Dit draagt bij aan de aantrekkelijkheid van de gemeente als woonplaats. De ligging nabij de Veluwe en de Utrechtse Heuvelrug biedt kansen voor recreatie, toerisme en horeca. Deze ligging draagt bij aan verdere economische ontwikkeling en versterking van het lokale voorzieningenniveau.

## **Bedreigingen voor de toekomst**

### **Personele kwetsbaarheid van een kleine organisatie**

Een belangrijk aandachtspunt voor een relatief kleine organisatie is dat bepaalde functies slechts door één persoon worden vervuld (éénpitters). Dit maakt de organisatie kwetsbaar wanneer medewerkers vertrekken of langdurig uitvallen. Ook kennen gemeenten een relatief hoge personele dynamiek, waarbij jonge medewerkers soms na enkele jaren vertrekken naar andere organisaties. Het aantrekken en behouden van voldoende gekwalificeerd personeel blijft daarom een belangrijke uitdaging.

### **Toenemende complexiteit van externe opgaven**

Gemeenten krijgen steeds meer te maken met complexere en bredere maatschappelijke opgaven, deze kunnen in de toekomst extra druk leggen op kleine gemeenten. Bijvoorbeeld vraagstukken rond cybercriminaliteit, ondermijning en technologische ontwikkelingen worden steeds complexer en vragen om specialistische kennis en capaciteit. Voor een kleine gemeente is het lastig om al deze expertise zelfstandig te organiseren. Dit maakt samenwerking met andere gemeenten en regionale partners ook op deze terreinen steeds belangrijker.

### **Financiële positie**

De financiële positie van de gemeente Scherpenzeel wordt over het algemeen als stabiel en gezond beoordeeld. De begroting is weliswaar sober en biedt weinig financiële speelruimte, maar er is momenteel geen sprake van een acute bezuinigingsopgave en het weerstandsvermogen wordt als voldoende beschouwd. De beperkte financiële ruimte vraagt om voorzichtigheid richting de toekomst. De combinatie van een sobere begroting en mogelijke toekomstige onzekerheden maakt dat financiële wendbaarheid een belangrijk aandachtspunt blijft.

## Gespreksverslag gemeente Schiermonnikoog

**Onderzoek Toekomstbestendig Rozendaal**  
**Moventem, 18-03-2026**

### Introductie

Voor het onderzoek Toekomstbestendig Rozendaal van de gemeente Rozendaal is op 12 maart 2026 een gesprek gevoerd met de gemeentesecretaris/directeur van de gemeente Schiermonnikoog. De inhoud van dit gesprek wordt gebundeld met de informatie uit de andere gesprekken met de benchmarkgemeenten Scherpenzeel en Renswoude. Deze input wordt gebruikt voor het onderzoeksrapport Toekomstbestendig Rozendaal.

De gemeente Rozendaal onderzoekt hoe zij de komende tien jaar financieel en organisatorisch sterk kan blijven. Rozendaal is een kleine unieke gemeente met korte lijnen en persoonlijke dienstverlening. Tegelijk laat de meerjarenbegroting zien dat financiële bijsturing nodig is. Zonder ingrepen ontstaan op termijn tekorten.

Samen met onafhankelijk onderzoeksbureau Moventem brengt de gemeente daarom in beeld welke realistische toekomstscenario's er zijn om taken, voorzieningen en dienstverlening minimaal op het huidige niveau te kunnen blijven uitvoeren. Het onderzoek bestaat onder andere uit een feitenbasis (documentstudie en financiële quickscan op hoofdlijnen), een benchmark met andere kleine gemeenten en een analyse van trends en ontwikkelingen die op gemeenten afkomen.

Voor de benchmark vergelijken we Rozendaal met drie andere kleine gemeenten: Renswoude, Schiermonnikoog en Scherpenzeel. Naast een korte bureaustudie (indicatoren en financiële kengetallen, uitgewerkt in grafieken en tabellen) voeren we gesprekken met de gemeentesecretarissen om de cijfers te duiden en inzicht te krijgen in gemaakte keuzes rond taken, bestuursstijl en samenwerkingsvormen.

*Uit het interview komen verschillende factoren naar voren die bepalend zijn voor het behoud van zelfstandigheid, evenals kansen en risico's die de positie van de gemeente in de toekomst kunnen beïnvloeden.*

### Randvoorwaarden voor het behoud van zelfstandigheid

#### **Ambtelijke organisatie en cultuur**

Het behoud van zelfstandigheid is voor een kleine gemeente sterk afhankelijk van een goed functionerende ambtelijke organisatie. De gemeente Schiermonnikoog heeft een kleine organisatie van ongeveer 35–37 fte (ongeveer 50 medewerkers). De organisatie kenmerkt zich door een sterke onderlinge verbondenheid. Er werd gesproken over een "familiecultuur", waarin medewerkers elkaar goed kennen en problemen gezamenlijk oplossen. Deze cultuur zorgt voor betrokkenheid en flexibiliteit.

#### **Organisatiestructuur en professionalisering**

De organisatie is recent aangepast om meer structuur aan te brengen. Er is nu sprake van zes kleine teams, waarvan één team zich richt op beleid en ontwikkeling. Binnen dit team werken ongeveer vijf medewerkers aan strategische vraagstukken. Daarnaast zijn teamleiders aangesteld om de organisatie beter aan te sturen en is er een koersdocument opgesteld voor organisatieontwikkeling. In dit document staan onder meer doelen op het gebied van dienstverlening, interne organisatie, gemotiveerde medewerkers en de ambtelijk-bestuurlijke samenwerking.

### **Samenwerking met andere gemeenten**

Een belangrijke randvoorwaarde voor zelfstandigheid is samenwerking met andere gemeenten. Vanwege de beperkte omvang werkt Schiermonnikoog op meerdere terreinen samen met andere gemeenten en in samenwerkingsverbanden. Zo zijn bijvoorbeeld de ICT, taken binnen het sociaal domein, belastingen en HR-taken ondergebracht bij andere (grotere) buurgemeenten. Daarnaast werken de Waddeneilanden samen via de Gemeenschappelijke Regeling De Waddeneilanden, met onder andere het Waddenkantoor, die ook de Regiodeal coördineert.

### **Financiële positie**

Ook de financiële positie speelt een rol in het behoud van zelfstandigheid. De gemeentelijke begroting van Schiermonnikoog bedraagt ongeveer €11 miljoen. Toeristenbelasting vormt een belangrijke inkomstenbron voor de gemeente. In het afgelopen jaar zijn verschillende ombuigingsmaatregelen geïnventariseerd om de meerjarenbegroting sluitend te krijgen, bijvoorbeeld door de toeristenbelasting te verhogen en leges kostendekkend te gaan maken.

## **Kansen voor de toekomst**

### **Sterke toeristische positie**

Schiermonnikoog heeft ondanks haar kleine omvang duidelijke kansen voor de toekomst. Een belangrijke factor hierbij is de sterke toeristische positie van de gemeente. De gemeente heeft ongeveer 1.000 inwoners, maar ontvangt jaarlijks circa 300.000 bezoekers. Daarnaast zijn er ongeveer 600 reguliere woningen en circa 900 recreatiewoningen. Toerisme vormt daarmee een belangrijke economische pijler en bron van inkomsten.

### **Nieuwe ontwikkelingen en investeringen**

Er zijn diverse ontwikkelingen die enerzijds bedreigend zijn voor inwoners, het gebied en het toerisme maar ook kansen bieden voor de gemeente Schiermonnikoog, zoals projecten rond windenergie op zee. In dit kader ontvangt de gemeente extra middelen via het programma "Buitenkans". Deze grotere projecten op zee maken de gemeente een interessante en dynamische plek om te werken en te ontwikkelen. De gemeente Schiermonnikoog heeft daarom een bijzondere aantrekkingskracht op potentiële medewerkers.

### **Nabijheid tot inwoners**

De kleinschaligheid van de organisatie wordt als kans gezien. De gemeente staat dichtbij inwoners en is zichtbaar op het eiland. Volgens de gesprekspartner zijn inwoners over het algemeen tevreden over de dienstverlening van de gemeente. De gemeente wordt gezien als een belangrijke en herkenbare organisatie voor inwoners.

### **Arbeidsmarkt en personeelsbezetting**

Het lukt de gemeente Schiermonnikoog momenteel relatief goed om personeel te behouden en nieuwe medewerkers aan te trekken. Werken voor een kleine eilandgemeente wordt door de medewerkers als aantrekkelijk ervaren, mits er voldoende gefaciliteerd wordt in bijvoorbeeld overnachtingsplekken. Hierdoor is de personele bezetting op dit moment op orde.

## **Bedreigingen voor de toekomst**

### **Kwetsbaarheid van een kleine organisatie**

Een belangrijke kwetsbaarheid ligt in de kleine omvang van de organisatie. Veel taken zijn belegd bij één medewerker, waardoor de organisatie kwetsbaar kan zijn bij uitval of vertrek van personeel. Ook staat strategische denkkracht onder druk, doordat medewerkers veel uitvoerende taken oppakken. Samenwerking met andere partijen of gemeenten is noodzakelijk, maar het is soms lastig om hier voldoende regie op te houden en er op toe te zien dat de gemaakte afspraken ook ten volle voor Schiermonnikoog worden benut.

### **Toenemende complexiteit van gemeentelijke taken**

Een andere uitdaging betreft de toenemende complexiteit van gemeentelijke taken. Kleine gemeenten krijgen steeds meer verantwoordelijkheden, terwijl middelen en capaciteit niet altijd meegroeien. Dit kan op termijn druk zetten op de uitvoeringskracht van de organisatie. Ook werd gewezen op financiële onzekerheden, zoals onduidelijkheid over de ontwikkeling van het gemeentefonds en de toenemende administratieve lasten vanuit regelgeving en verantwoording.

### **Digitalisering en technologische ontwikkelingen**

Ook digitalisering werd in het gesprek genoemd als een belangrijke uitdaging. Nieuwe digitale systemen zijn vaak kostbaar en vragen specialistische kennis. Voor een kleine organisatie is het lastig om alle ontwikkelingen bij te houden. Daarom wordt verwacht dat samenwerking op dit terrein in de toekomst nog belangrijker wordt.

### **Eiland-specifieke uitdagingen**

Daarnaast spelen er enkele specifieke eilandvraagstukken. Zo werd genoemd dat ontwikkelingen rondom natuur en toerisme druk kunnen zetten op de leefomgeving. Ook kan de bereikbaarheid van het eiland in de toekomst een uitdaging vormen, bijvoorbeeld wanneer veerdiensten duurder worden.



# Diepte-interviews (buur)gemeenten

## Gespreksverslag gemeente Arnhem

### Onderzoek Toekomstbestendig Rozendaal 07-05-2026

Voor het onderzoek Toekomstbestendig Rozendaal van de gemeente Rozendaal is op 14 april 2026 een gesprek gevoerd met gemeente Arnhem. In een open gesprek is een aantal vragen samen verkend. Centraal daarin stond de vraag van Rozendaal op welke onderwerpen ze (zouden kunnen) samenwerken, in welke vorm(en) en onder welke randvoorwaarden. Voorafgaand aan het gesprek waren deze gestuurd naar het college van Arnhem:

- Hoe kijkt u naar onze huidige samenwerking?
- Welke (toekomstige) kansen en bedreigingen ziet u voor deze samenwerking?
- Welke toekomstscenario's acht u wenselijk en passend?

Deelnemers aan het gesprek waren namens de gemeente Arnhem, Ahmed Marcouch (burgemeester) en Pieter Sennema (gemeentesecretaris). Namens de gemeente Rozendaal waren dit Ingrid Timmer (burgemeester, wnd.) en Bas Pelgrum (gemeentesecretaris). Vanuit bureau Moventem waren Robin Koster (directeur) en Nienke Berghuis (onderzoeker) aanwezig.

*Het college van gemeente Arnhem heeft voorafgaand aan het gesprek met gemeente Rozendaal de vragen besproken. De burgemeester en de gemeentesecretaris van de gemeente Arnhem spreken derhalve namens het hele college.*

### Huidige samenwerking

#### **Hoe kijkt gemeente Arnhem naar de huidige samenwerking met gemeente Rozendaal?**

De gemeente Arnhem kijkt in de basis positief naar de huidige samenwerking met gemeente Rozendaal. Rozendaal wordt gezien als een goede buur en als een vanzelfsprekend onderdeel van de regio Arnhem. Rozendaal wordt door Arnhem getypeerd als een “mooie parel in de regio”. Er zijn bestaande regionale samenwerkingsverbanden en gemeenschappelijke regelingen waarin beide gemeenten elkaar treffen. Verbondenheid, onderlinge bestuurlijke contacten en het onderhouden van regionale verbindingen zijn voor Arnhem belangrijk. Vanuit dat perspectief is het sentiment dat partners in de regio niet verwaarloosd moeten worden, en Arnhem is daar nadrukkelijk mee bezig.

### Kansen en bedreigingen

#### **Wat is het algemene beeld dat gemeente Arnhem heeft van de gemeente Rozendaal? En hoe ziet gemeente Arnhem de positie van de gemeente Rozendaal in regio?**

Het algemene beeld van Arnhem over gemeente Rozendaal is tweeledig. Enerzijds is er waardering voor Rozendaal als zelfstandige gemeente. Rozendaal heeft in de ogen van Arnhem een eigen karakter en vertegenwoordigt kwaliteiten die van betekenis zijn voor de regio.

Anderzijds ziet Arnhem kwetsbaarheden. Er leven zorgen over de mate waarin Rozendaal bijdraagt aan bredere regionale opgaven. Hoewel Rozendaal financieel bijdraagt, wordt die bijdrage niet altijd als gelijkwaardig ervaren aan de inzet die andere gemeenten leveren. Dat speelt bijvoorbeeld bij discussies over de verdeelsleutel voor de brandweer en bij vraagstukken rond kwetsbare inwoners. Volgens Arnhem ontstaat daar spanning, omdat Rozendaal wel meeprofiteert van regionale structuren, maar niet altijd in dezelfde mate verantwoordelijkheid neemt voor de lasten die daarbij horen.

Die spanning wordt volgens Arnhem vooral zichtbaar in tijden van crisis. Dan lopen de verschillen in draagkracht en opstelling sneller op. Arnhem benoemt in dat verband onderwerpen als statushouders en sociale huurwoningen. Als zelfstandigheid wordt behouden, hoort daar in de ogen van Arnhem ook bij dat een gemeente verantwoordelijkheid neemt voor dit soort maatschappelijke opgaven. Arnhem vindt dat deze lasten in de regio beter gespreid zouden moeten worden.

## Toekomstscenario's

### ***Hoe ziet gemeente Arnhem de toekomst van de samenwerking met de gemeente Rozendaal?***

Voor de toekomst ziet Arnhem beperkte ruimte voor verdere intensivering van de samenwerking in de huidige vorm. Praktische ondersteuning of hulp bij acute problemen blijft mogelijk, maar een structurele vorm van samenwerking (het volledig organiseren van taken binnen het sociaal domein, fysiek domein of de bedrijfsvoering) wordt door Arnhem niet als een realistisch scenario gezien. Ook wordt een overstap waarbij Rozendaal stopt met bestaande samenwerkingen, bijvoorbeeld met Rheden, en vervolgens volledig op Arnhem gaat leunen, niet realistisch geacht. Dit zal hogere kosten met zich meebrengen en de uitvoering zal meestal gelijkgeschakeld moeten worden met het beleid van Arnhem. Wil je eigen kaders, dan vergt dit maatwerk en dus meer geld. Arnhem geeft aan dat andere vormen van intensieve ambtelijke samenwerking in de praktijk vaak moeilijk uitvoerbaar zijn. Een ambtelijke fusie wordt als zeer ingewikkeld beoordeeld.

Wanneer Rozendaal een andere bestuurlijke toekomst wil verkennen, noemt Arnhem een herindeling als het meest passende en realistische scenario. In de visie van Arnhem biedt herindeling de meeste duidelijkheid en uitvoerbaarheid, juist omdat andere tussenvormen vaak complex, kwetsbaar en kostbaar blijken. In zo'n scenario moet volgens Arnhem wel nadrukkelijk een ander gesprek worden gevoerd, onder andere over het karakter van Rozendaal, de lokale belangen en de behoeften die beschermd moeten worden. Arnhem benadrukt dat bij een eventuele toekomstverkenning scherp en realistisch gekeken moet worden naar wat men in stand wil houden, wat dat kost en welk bestuurlijk construct daarmee feitelijk wordt gecreëerd.

## Gespreksverslag gemeente Renkum

### Onderzoek Toekomstbestendig Rozendaal

18-03-2026

Voor het onderzoek Toekomstbestendig Rozendaal van de gemeente Rozendaal is op 27 februari 2026 een gesprek gevoerd met gemeente Renkum. In een open gesprek is een aantal vragen samen verkend. Centraal daarin stond de vraag van Rozendaal op welke onderwerpen ze (zouden kunnen) samenwerken, in welke vorm(en) en onder welke randvoorwaarden. Voorafgaand aan het gesprek waren deze gestuurd naar het college van Renkum:

- Hoe kijkt u naar onze huidige samenwerking?
- Welke (toekomstige) kansen en bedreigingen ziet u voor deze samenwerking?
- Welke toekomstscenario's acht u wenselijk en passend?

Deelnemers aan het gesprek waren namens de gemeente Renkum, Marcel Fränzel (burgemeester) en Marcel Wagener (gemeentesecretaris). Namens de gemeente Rozendaal waren dit Ingrid Timmer (burgemeester, wnd.) en Bas Pelgrum (gemeentesecretaris). Vanuit bureau Moventem waren Robin Koster (directeur) en Nienke Berghuis (onderzoeker) aanwezig.

*Het college van gemeente Renkum heeft voorafgaand aan het gesprek met gemeente Rozendaal de vragen besproken. De burgemeester en de gemeentesecretaris van de gemeente Renkum spreken derhalve namens het hele college.*

### Huidige samenwerking

#### **Hoe kijkt de gemeente Renkum naar de huidige samenwerking met gemeente Rozendaal?**

De gemeente Renkum en de gemeente Rozendaal werken samen in een aantal regionale samenwerkingsverbanden, zoals de Groene Metropoolregio Arnhem-Nijmegen (GMR), de Veiligheids- en Gezondheidsregio Gelderland-Midden (VGGM) en de Omgevingsdienst Groene Metropool (ODGM).

Het gesprek met de gemeente Renkum richtte zich in belangrijke mate op de recente bestuurlijke keuze van de gemeente Renkum om zelfstandig verder te gaan. In november 2025 heeft de Renkumse gemeenteraad hierover een unaniem besluit genomen. Aan dit besluit is een traject van meerdere jaren voorafgegaan, waarin verschillende mogelijke bestuurlijke toekomstscenario's zijn verkend. Deze verkenningen richtten zich vooral op mogelijke herindelingscenario's met omliggende gemeenten of een opsplitsing van de gemeente. Uiteindelijk is besloten dat duurzame zelfstandigheid de wenselijke toekomstvariant is voor de gemeente Renkum.

Het besluit van de gemeente Renkum om zelfstandig verder te gaan, betekent niet dat de huidige werkwijze ongewijzigd blijft. Binnen de gemeente wordt momenteel gewerkt aan een bestuursopdracht gericht op een toekomstbestendige organisatie. In dit traject wordt onder meer gekeken naar de gewenste positionering van de gemeente, de prioriteiten binnen het takenpakket, gewenste samenwerkingen en de vraag op welke terreinen mogelijk minder inzet wordt gepleegd. De verwachting op dit moment is dat richting eind 2026 meer duidelijkheid ontstaat over de uitkomsten van deze verkenning. Uit het gesprek komt naar voren dat de gemeente Renkum zich momenteel in sterke mate richt op de eigen organisatie en haar eigen bestuurlijke toekomst. Mede deze interne focus maakt dat er op dit moment weinig ruimte is voor het verkennen van nieuwe, meer structurele samenwerkingsvormen met andere gemeenten. De huidige timing vanuit Rozendaal voor het verkennen van meer structurele samenwerking komt in die zin op een ongunstig moment.

Tegelijkertijd wordt aangegeven dat praktische en meer pragmatische vormen van samenwerking (op specifieke onderdelen en in het bijzonder binnen bedrijfsvoering) met andere gemeenten, zoals

Rozendaal, altijd bespreekbaar zijn. Als zich concrete vraagstukken voordoen, kan ad hoc samenwerking volgens gemeente Renkum helpen om op een efficiënte en effectieve manier tot oplossingen te komen. Echter wordt opgemerkt dat die kansen op samenwerking klein zijn door de zeer beperkte ambtelijke omvang van de organisatie van Rozendaal. Ook is dit momenteel niet aan de orde, omdat Renkum de focus legt op hun eigen traject.

## Kansen en bedreigingen

### ***Hoe ziet de gemeente Renkum de positie van de gemeente Rozendaal in regio?***

Binnen de regio wordt gemeente Rozendaal volgens gemeente Renkum niet altijd als een gelijkwaardige partner in de samenwerking gezien. Hoewel er op persoonlijk niveau goed contact en wederzijds begrip is, is gemeente Rozendaal minder betrokken bij regionale opgaven. Door haar omvang en de geringe bijdragen die daaruit voortvloeien is de positie van gemeente Rozendaal in de regio aanzienlijk beperkter dan die van andere gemeenten. Dit betekent ook dat er vanuit de regio minder verwachtingen richting Rozendaal zijn en dat de gemeente in de praktijk minder wordt gevraagd voor opgaven, maar ook minder wordt aangesproken op regionale verplichtingen.

### ***Overeenkomsten tussen gemeente Renkum en gemeente Rozendaal***

Tegelijkertijd worden er overeenkomsten gezien tussen Rozendaal en Oosterbeek, met name als het gaat om het type inwoners en hun verwachtingen van de woonomgeving en het lokale bestuur. In beide plaatsen wonen relatief veel inwoners met een hoge sociaaleconomische status en met bepaalde verwachtingen over kwaliteit van leven, voorzieningen en bestuurlijke dienstverlening. Deze overeenkomsten zorgen ervoor dat er in sociaal en cultureel opzicht herkenning bestaat tussen beide plaatsen.

### ***Meerwaarde zelfstandigheid***

Daarbij wordt de vraag geopperd wat de concrete meerwaarde van zelfstandigheid voor inwoners van gemeente Rozendaal is. Het is niet altijd duidelijk in hoeverre inwoners zich bewust zijn van de mogelijke voordelen en nadelen die samenhangen met het zelfstandig blijven van de gemeente. Het is daarom relevant om te onderzoeken hoe inwoners hierover denken als zij worden geconfronteerd met mogelijke afruilen, bijvoorbeeld tussen zelfstandigheid, schaalgrootte, voorzieningenniveau en bestuurlijke invloed. Een vragenlijst onder inwoners kan hierbij helpen om beter inzicht te krijgen in hun prioriteiten en voorkeuren.

## Toekomstscenario's

### ***Hoe ziet de gemeente Renkum de toekomst van de samenwerking met de gemeente Rozendaal?***

In het gesprek is ook stilgestaan bij mogelijke toekomstscenario's voor gemeenten in het algemeen en voor gemeente Rozendaal in het bijzonder, ook in relatie tot wat gemeente Renkum daarin zou kunnen betekenen.

Een ambtelijke fusie wordt door de gemeente Renkum als niet kansrijk beschouwd. De raad van Renkum heeft eerder al besloten dat een ambtelijke fusie niet gewenst is. In de praktijk blijkt het te vaak erg lastig als ambtenaren voor meerdere besturen tegelijk werken. Daarnaast kan een dergelijke constructie gepaard gaan met aanzienlijke organisatorische en financiële kosten. In sommige gevallen kan een ambtelijke fusie fungeren als een tussenstap richting een gemeentelijke herindeling, maar ook dan moeten de bestuurlijke en geografische omstandigheden daarvoor geschikt zijn. In het geval van Renkum en Rozendaal wordt dit onwaarschijnlijk geacht, onder andere vanwege de fysieke afstand tussen de gemeenten (het is geen natuurlijk leefgebied, weinig verbinding, gemeenten grenzen niet

aan elkaar) en de beperkte schaalvergroting die een samenvoeging gemeente Renkum zou opleveren. Dit zou voor Renkum geen meerwaarde hebben in het vergroten van de eigen bestuurskracht. Verder geeft gemeente Renkum aan dat praktische en pragmatische vormen van samenwerking met andere gemeenten zoals Rozendaal altijd bespreekbaar zijn. Wanneer zich concrete vraagstukken voordoen, kan ad hoc samenwerking bijdragen aan efficiënte oplossingen, al worden de kansen hierop klein geacht vanwege de beperkte ambtelijke capaciteit van Rozendaal en ligt de focus van Renkum momenteel op een eigen traject.

In algemene zin wordt aangegeven dat ervaringen uit andere gemeenten ook laten zien dat processen rondom de verkenning van een bestuurlijke toekomst soms anders verloopt dan verwacht. Als voorbeeld wordt de gemeente het Land van Cuijk genoemd, waar aanvankelijk lokale politieke partijen tegen herindeling waren, maar waar uiteindelijk bleek dat onder inwoners juist wel draagvlak voor samenvoeging bestond. Dit illustreert dat de opvattingen van inwoners soms kunnen verschillen van de aannames die in de politiek worden gemaakt. Hieruit volgt het advies om dit goed te onderzoeken.

## Gespreksverslag gemeente Rheden

### Onderzoek Toekomstbestendig Rozendaal

17-03-2026

Voor het onderzoek Toekomstbestendig Rozendaal van de gemeente Rozendaal is op 3 maart 2026 een gesprek gevoerd met gemeente Rheden. In een open gesprek is een aantal vragen samen verkend. Centraal daarin stond de vraag van Rozendaal op welke onderwerpen ze (zouden kunnen) samenwerken, in welke vorm(en) en onder welke randvoorwaarden. Voorafgaand aan het gesprek waren deze gestuurd naar het Rhedense college:

- Hoe kijkt u naar onze huidige samenwerking?
- Welke (toekomstige) kansen en bedreigingen ziet u voor deze samenwerking?
- Welke toekomstscenario's acht u wenselijk en passend?

Deelnemers aan het gesprek waren namens de gemeente Rheden, Carol van Eert (burgemeester) en Bart Drewes (gemeentesecretaris). Namens de gemeente Rozendaal waren dit Ingrid Timmer (burgemeester, wnd.) en Bas Pelgrum (gemeentesecretaris). Vanuit bureau Moventem waren Robin Koster (directeur) en Sem Huisman (onderzoeker) aanwezig.

*Het college van gemeente Rheden heeft voorafgaand aan het gesprek met gemeente Rozendaal de vragen besproken. De burgemeester en de gemeentesecretaris van de gemeente Rheden spreken derhalve namens het hele college.*

### Huidige samenwerking

#### **Hoe kijkt de gemeente Rheden naar de huidige samenwerking met gemeente Rozendaal?**

Het beeld van de samenwerking met Rozendaal is in de afgelopen raadsperiode veranderd in gemeente Rheden. In de periode daarvoor was er een college in Rheden dat tevreden was met de manier waarop de samenwerking met Rozendaal verliep. In de afgelopen periode is dit beeld verschoven en wordt er kritischer gekeken naar de samenwerking. Dit komt mede doordat gemeente Rheden ook kritisch naar haar eigen financiële continuïteit moet kijken en een financieel gezonde gemeente wil waarborgen. In een tijd waarin er (complexe) opgaven zijn en er een toename van taken bij gemeenten komt te liggen in combinatie met afnemende (structurele) financiering vanuit het Rijk.

Vanuit gemeente Rheden is geconstateerd dat de extra inspanningen die voor gemeente Rozendaal worden geleverd niet in verhouding staan tot de financiële afspraken tussen beide gemeenten. Gemeente Rheden vraagt structureel te weinig voor de diensten die het levert aan gemeente Rozendaal. Dat is niet langer wenselijk en houdbaar. Daarbij wil Rheden nadrukkelijk een goede buur blijven voor Rozendaal, maar wel vanuit een hedendaagse en meer zakelijke wijze die voor beide partijen uitlegbaar en te verantwoorden is. Zo zijn er op sommige terreinen (zoals afval, openbare orde en veiligheid, en het gebruik van algemene voorzieningen) geen specifieke afspraken gemaakt, maar Rozendaal profiteert daar wel van, geeft Rheden aan. In de praktijk behandelt Rheden inwoners van Rozendaal meestal op dezelfde manier als haar eigen inwoners.

Bestuurlijk bestaat de behoefte om duidelijker te definiëren hoe de samenwerking eruitziet: welke diensten levert gemeente Rheden precies aan gemeente Rozendaal? De in de loop der jaren deels organisch ontstane samenwerking wil gemeente Rheden verzakelijken en professionaliseren. Zo zijn er binnen de huidige samenwerking soms afspraken over kortingspercentages. Dit soort afspraken zouden naar alle waarschijnlijkheid niet in stand kunnen blijven, omdat Rheden zou willen toewerken naar een meer reële kostprijs.

De gemeenteraad van Rozendaal heeft op het beleid (rondom sociaal domein) geen invloed. Rozendaal volgt in de basis het beleid van de gemeente Rheden.

Mocht de gemeenteraad van Rozendaal in de toekomst meer invloed willen uitoefenen op het sociaal domein (beleid en uitvoering), dan zou dit veel extra werk betekenen. In dat geval zou gekeken moeten worden hoe de dienstverlening kan worden ingericht binnen de politieke en bestuurlijke context van beide gemeenten. Dit kost veel ambtelijke capaciteit om afspraken af te stemmen en nieuwe afspraken te maken. Er zit veel overhead in het proces van afstemming. In vrijwel alle gevallen leidt dit tot extra werk, dus ook (fors) extra kosten voor beide gemeenten. Dit lijkt vooralsnog niet opportuun.

Gemeente Rheden realiseert zich terdege dat zij met de huidige samenwerking bijdraagt aan het zelfstandig kunnen blijven van gemeente Rozendaal. Een belangrijke motivatie vanuit gemeente Rheden om ervoor open te staan om gesprekken over de samenwerking voort te zetten, is het willen blijven van een goede buur. Maar niet ten koste van alles en alleen op voorwaarde van hernieuwde realistische financiële afspraken.

## Kansen en bedreigingen

### ***Wat is het algemene beeld dat de gemeente Rheden heeft van de gemeente Rozendaal?***

In de dagelijkse beleving voelt gemeente Rozendaal vaak niet als een aparte entiteit in het Rhedense gemeentehuis. Voor veel betrokkenen voelt Rozendaal in de praktijk niet anders dan bijvoorbeeld Velp en Ellecom. Het wordt ervaren als natuurlijk onderdeel van de bredere lokale gemeenschap. Tegelijk wordt de bestuurlijke rol met volwaardige posities van de wethouders en burgemeester van gemeente Rozendaal erkend en zeer gerespecteerd.

De burgemeester van gemeente Rheden geeft aan dat Rozendaal goed en logisch zou passen binnen de gedifferentieerde samenstelling van kernen in de gemeente Rheden. Waarbij de burgemeester alle begrip heeft voor het feit dat Rozendaal trots is op haar zelfstandige positie als gemeente. Daarbij voelen bestuurders in gemeente Rheden ook een zekere verantwoordelijkheid voor het goed functioneren van Rozendaal. Vanuit dat gevoel van betrokkenheid willen zij dat het goed blijft gaan met Rozendaal. Waarbij wordt erkend dat er in de samenwerking een volgende stap nodig is om deze op een passende manier voort te zetten en dat dit negatieve (financiële) gevolgen heeft voor Rozendaal.

### ***Hoe ziet de gemeente Rheden de positie van de gemeente Rozendaal in regio?***

In regionaal verband neemt gemeente Rheden regelmatig opgaven over van gemeente Rozendaal. Zoals bijvoorbeeld bij de opvang van vluchtelingen, dan wordt vanuit pragmatisme de taakstelling overgenomen.

In de regionale samenwerking wordt de gemeente Rozendaal niet gezien als invloedrijk. Er is een mismatch in wederkerigheid tussen de gemeente Rozendaal en de regio, vooral omdat Rozendaal niet bij machte is om een rol van betekenis te spelen. Bestuurders zijn goed zichtbaar, maar zeker ambtelijk ontbreekt het aan de benodigde capaciteit. Tegelijkertijd wordt dit in de praktijk nauwelijks expliciet gemaakt. Er is nog nooit expliciet uitgesproken dat Rozendaal te weinig bijdraagt aan regionale opgaven. Het wordt in zekere zin geaccepteerd en gedoogd dat Rozendaal bepaalde taken in regionaal verband niet oppakt, en het onderwerp wordt daardoor ook minder vaak besproken.

Dit roept de vraag op in hoeverre Rozendaal serieus wordt genomen in de regio. Bestuurders van Rozendaal worden in de regio wel degelijk als volwaardig gezien. Zij zijn zichtbaar, nemen deel aan overleggen en worden gewaardeerd. Voor de gemeenteraad ligt dit soms anders; als de raad zich nadrukkelijk uitspreekt ('grote broek aantrekt'), wordt dit in de regio soms minder gewaardeerd en ook minder serieus genomen.

De burgemeester van Rheden geeft aan niet het gevoel te hebben dat Rheden 'de kastanjes uit het vuur moet halen' voor Rozendaal. Dat Rheden met regelmaat zaken voor Rozendaal oppakt of oplost komt vooral voort uit pragmatisme. Eventuele irritatie richt zich eerder op grotere gemeenten die wel de capaciteit hebben om bepaalde taken op te pakken, maar dat niet doen. In het geval van Rozendaal is er bij Rheden nauwelijks het gevoel dat Rozendaal niet iets zou willen doen, want het beeld is eerder dat Rozendaal simpelweg niet in staat is om de gevraagde taken op zich te nemen.

## Toekomstscenario's

### *Hoe ziet de gemeente Rheden de toekomst van de samenwerking met de gemeente Rozendaal?*

Een belangrijk gegeven is dat gemeenten Rheden en Brummen een fusietraject ingaan. Deze verkenning raakt ook aan de huidige samenwerking tussen gemeenten Rheden en Rozendaal. De nieuwe gemeente die ontstaat uit de herindeling zal alle afspraken en samenwerkingen opnieuw tegen het licht houden. Dit brengt onzekerheid met zich mee voor gemeente Rozendaal. Dit is in lijn met de plannen van de gemeente Rheden om, ook los van het fusietraject, de werkelijke kosten voor de uitvoering van taken voor Rozendaal door te berekenen en toe te werken naar een reëlere kostprijs.

Vanuit Rheden wordt het als verstandig gezien om de samenwerking met Rozendaal te evalueren, omdat de samenwerking onder de huidige afspraken op termijn niet realistisch wordt geacht. Voor de toekomst worden daarbij verschillende, soms deels theoretische, scenario's gezien:

- **Volledige zelfstandigheid van Rozendaal.** In dit scenario zou Rozendaal alle taken weer volledig zelfstandig uitvoeren. Dit scenario lijkt praktisch onmogelijk.
- **Intensievere samenwerkingsvorm, bijvoorbeeld via een centrumregeling.** Hierbij zou gemeente Rheden alle taken structureel voor gemeente Rozendaal uitvoeren, op de Rhedense manier. Geen ambtelijke fusie, maar een overname van alle werkzaamheden inclusief bedrijfsvoering. Dit is voor gemeente Rheden logischer dan een ambtelijke fusie, omdat een ambtelijke fusie vaak leidt tot veel bestuurlijke afstemming en complexiteit. In dit scenario zou het wenselijk zijn om gemeentebreed naar het takenpakket te kijken, inclusief de bedrijfsvoering, om efficiënter te kunnen werken. In dit scenario zou, in tegenstelling tot een ambtelijke fusie, worden uitgegaan van volledige beleidsharmonisatie en daarmee van een nagenoeg volledig mandaat voor het college van de gemeente Rheden. Daarbij zou kunnen worden gedacht aan een zienswijzenpositie voor de Rozendaalse raad. Tegelijkertijd is het de komende jaren niet haalbaar om dit op korte termijn in te richten, omdat gemeente Rheden al intensief bezig is met de verkenning van herindeling. Beide trajecten kunnen waarschijnlijk niet gelijktijdig worden uitgevoerd. Dat roept lastige vragen op over de tussenperiode: wanneer zou zo'n stap gezet kunnen worden, hoe ziet de DVO er in de tussentijd uit en welke extra kosten ontstaan daarbij? Daarnaast vraagt een dergelijk scenario niet alleen aan Rhedense zijde, maar ook vanuit Rozendaal voldoende bestuurlijke, ambtelijke en strategische capaciteit om deze ontwikkeling zorgvuldig voor te bereiden en te kunnen dragen. Ook kan een nieuwe bestuurlijke situatie, bijvoorbeeld bij de fusie tussen Rheden en Brummen, onvoorspelbaar zijn, waardoor verhoudingen binnen de nieuwe gemeente en de visie op de samenwerking met Rozendaal kan veranderen.
- **Aansluiting van gemeente Rozendaal in de herindeling van Rheden en Brummen.** Dit is het scenario dat vanuit Rhedens perspectief als meest wenselijk en realistisch wordt gezien. Gemeente Rheden heeft hierover ook al met Brummen gesproken. Daarbij is de vraag gesteld hoe Brummen zou aankijken tegen een eventuele aansluiting van Rozendaal bij de samenwerking. De reactie vanuit Brummen was dat zij daar in principe voor openstaan. Door op dit moment aan te sluiten, kan gemeente Rozendaal vanaf het begin mee in het ontwerp van de nieuwe gemeente, invloed uitoefenen op de inrichting, bestuurlijke keuzes en overgangsafspraken, en wordt voorkomen dat het later moet aanhaken bij een proces en structuur die al grotendeels zijn vastgesteld.

Er wordt benadrukt dat gemeenten Rheden en Rozendaal op dit moment nog vanuit verschillende perspectieven naar de toekomst kijken. Rozendaal richt zich nog op de vraag hoe zij (gevoelsmatig 'koste wat het kost') zelfstandig kan blijven, terwijl Rheden vooral beziet hoe voorzieningen en dienstverlening ook op de langere termijn bestendig kunnen blijven, vanuit een sterke ambtelijke en bestuurlijke organisatie en een krachtige regionale positie. Er wordt uitgesproken dat de sturingskracht van Rozendaal binnen de bestaande DVO mogelijk beperkter is, dan in een scenario waarin Rozendaal onderdeel wordt van een grotere gemeente.

Voor Rheden is het meest gewenste scenario dat Rozendaal zelf aangeeft te willen aansluiten bij de samenwerking tussen Rheden en Brummen. Rheden en Brummen hebben namelijk afgesproken dat zij gezamenlijk de samenwerking verder vormgeven. Het uitgangspunt daarbij is dat eventuele andere gemeenten die willen aansluiten, dit doen bij de combinatie van Rheden-Brummen.

***Advies van gemeente Rheden voor het verdere proces?***

Het advies vanuit de gemeente Rheden is dat de gemeente Rozendaal haar bestuurlijke toekomst zoveel mogelijk in eigen hand moet houden. Dat vraagt om tijdige regie en om het maken van keuzes op een moment waarop er nog reële afwegingsruimte is. Voorkomen moet worden dat externe ontwikkelingen, oplopende druk of verminderde slagkracht ertoe leiden dat de gemeente op een later moment vooral nog moet reageren op omstandigheden in plaats van zelf richting te bepalen. Daarbij speelt ook mee dat langdurig uitstel financiële en organisatorische kwetsbaarheden kan vergroten. Juist daarom is het belangrijk om de toekomstvraag op tijd en vanuit eigen regie te benaderen.



**Brief college  
gemeente Rheden**



Gemeente Rozendaal  
 T.a.v. college van burgemeester en wethouders

Kerklaan 1  
 6891 CL ROZENDAAL

<b>datum</b>	<b>zaaknummer</b>	<b>uw brief/kenmerk</b>
30 april 2026	2026-006522	-
<b>behandeld door</b>	<b>doorkiesnummer</b>	<b>bijlage(n)</b>
-	-	-
<b>onderwerp</b>		
Reactie op gestelde vragen.		

Geacht College,

U denkt na over de toekomstbestendigheid van uw gemeente. Als onderdeel van het onderzoek Toekomstbestendig Rozendaal hebben wij op 3 maart 2026 in een open en constructief gesprek met uw burgemeester, gemeentesecretaris en onderzoeksbureau Moventum aangegeven hoe het Rhedens college van burgemeester en wethouders aankijkt tegen de toekomst van de samenwerking. Daarbij hebben wij aangegeven hoe wij de huidige samenwerking ervaren, welke kansen, bedreigingen en welk toekomstscenario wij zien. De uitkomst van dit gesprek wordt betrokken bij de opdracht die u aan Moventum heeft verstrekt om een eindrapport te presenteren met realistische toekomstscenario's.

*U vraagt ons om aan te geven hoe en wanneer een veranderende rol van de gemeente Rheden aan Rozendaal intreedt.*

### **Brummen - Rheden**

Zoals met u gedeeld hebben de gemeenteraad van Brummen (15 januari 2026) en de gemeenteraad van Rheden (24 februari 2026) beide unaniem haar voorkeur aangegeven voor een bestuurlijke fusie van beide gemeenten. Beide raden hebben de colleges verzocht een voorstel te doen voor het opstellen van een herindelingsonderwerp voor één nieuwe gemeente. Het streven is de beide raden voor 1 juli 2026 een besluit te vragen over deze opdracht. Als dit besluit wordt genomen is daarmee de eerste stap gezet in de Arhi-procedure. De komende jaren wordt dan toegewerkt naar één nieuwe gemeente.

### **Rozendaal - Rheden**

In goed overleg en passend bij de goede relatie tussen onze beide gemeenten hebben wij u afgelopen jaar regelmatig meegenomen in de ontwikkelingen en afwegingen van onze gemeente. Wij hebben uw raad uitgenodigd voor een gezamenlijk ontmoeting om onze gezamenlijke toekomst Rozendaal-Rheden te verkennen. Uw raad heeft geen gebruik gemaakt van deze uitnodiging. Tevens hebben wij uw college meegenomen in de afwegingen en gevolgen van Brummen-Rheden voor onze samenwerking en de taken die wij voor uw gemeente uitvoeren.

Wij hebben u aangegeven dat de ontwikkeling Brummen-Rheden reeds consequenties heeft. Denk hierbij aan de sterk verminderde bestuurlijke aandacht en ambtelijke strategische capaciteit die Rheden tot eind 2025 informeel kon bieden aan Rozendaal maar nu wordt ingezet

voor Brummen-Rheden. Ook is in goed overleg afgesproken de evaluatie van de huidige samenwerkingsafspraken op het sociaal domein niet in 2025 uit te voeren maar uit te stellen. Ook besloten we nog geen gezamenlijke 'stip op de horizon traject' met steun van de provincie te starten vanwege ontwikkelingen in onze beide gemeenten. U doorloopt nu zelfstandig het traject Toekomstbestendig Rozendaal. Afgesproken is de dienstverlening van Rheden aan Rozendaal in 2026 uit te voeren op basis van de huidige afspraken in de dienstverleningsovereenkomst.

### **Dienstverleningsafspraken 2027**

Afhankelijk van de besluiten van de raden van Brummen en Rheden over het moment van de formele start van de nieuwe gemeente is de verwachting dat deze ontwikkeling steeds meer gevolgen gaat hebben en merkbaar wordt, voor ons, maar ook in de samenwerking met de gemeente Rozendaal.

Rheden wil de samenwerking met Rozendaal in kwartaal 3 2026 evalueren met het oog op de te maken afspraken voor de dienstverlening in 2027. Wij vragen ons bijvoorbeeld af of de aannames onder de toegepaste korting op apparaatskosten van 50% nog wel kloppen. De huidige afspraken zijn voor het sociaal domein concreet beschreven in een DVO, waarin maatwerk, algemene voorzieningen, apparaatskosten, gemeenschappelijke regelingen, projecten en pilots zijn benoemd. Specifiek zullen wij in de evaluatie inzoomen op de apparaatskosten en algemene voorzieningen van het sociaal domein:

- Voor 2026 brengen wij een bedrag voor apparaatskosten van 434.000 in rekening . Als de aannames van de korting niet juist blijken te zijn dan dient u rekening te houden met maximaal een verdubbeling van apparaatskosten vanaf 2027.
- Algemene voorzieningen brengen wij nog gefragmenteerd in rekening. U heeft een berekening ontvangen wat het effect zou zijn als wij een berekening naar rato van het aantal inwoners aan Rozendaal door zouden rekenen voor alle algemene voorzieningen. Dit komt uit op een bijdrage van 490.000 per jaar. Wij voegen hieraan toe dat de regionale ontwikkelingen en afspraken rondom beschermd wonen en beschermd thuis betekenen dat het onderdeel beschermd wonen en beschermd thuis een waarde voor Rozendaal heeft van 173.000. Onze inzet voor dit thema is gelimiteerd tot dit bedrag, zodat u voor dit thema de inkomsten kan matchen met de kosten die wij in rekening brengen.

### **Evaluatie**

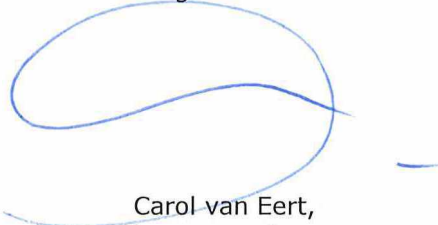
In de evaluatie in kwartaal 3 2026 willen wij het gesprek aangaan over de mate van gewenste (bestuurlijke) invloed op het beleid en uitvoering vanuit Rozendaal, de toekomstige berekeningswijze / kosten per inwoner in relatie tot de bestaande kortingsafpraak, de doorberekening van algemene voorzieningen, taken op het domein leefomgeving (inclusief OOV) en bedrijfsvoering en overheadkosten.

**Samenwerking 2028 e.v. onzeker**

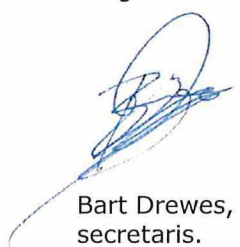
Afhankelijk van uw besluit over uw toekomst en de besluiten in de raden van Brummen en Rheden over de opdracht 'opstellen herindelingsontwerp' en de voorgenomen startdatum van de nieuwe gemeente, willen wij met u graag het gesprek voortzetten. In het gesprek met Moventum hebben wij ons toekomstbeeld neergezet. Wij vragen u dit ook te doen. Wij geven u mee rekening te houden met het scenario dat Brummen-Rheden de DVO wenst af te bouwen.

Met vriendelijke groet,

burgemeester en wethouders van Rheden,



Carol van Eert,  
burgemeester.



Bart Drewes,  
secretaris.



**Diepte-interview  
Provincie  
Gelderland**

## Gespreksverslag provincie Gelderland

### Onderzoek Toekomstbestendig Rozendaal

07-05-2026

Voor het onderzoek Toekomstbestendig Rozendaal van de gemeente Rozendaal is op 9 april 2026 een gesprek gevoerd met provincie Gelderland. De volgende vragen stonden centraal in het gesprek:

- Hoe kijkt de Provincie naar de gemeente Rozendaal?
- Wat vindt de Provincie belangrijk vanuit hun toezichhoudende rol?
- Hoe kijkt de Provincie naar de sturingskracht/ eigen invloed van de gemeente Rozendaal?
- Welke toekomstscenario's ziet de Provincie voor gemeente Rozendaal?

Deelnemers aan het gesprek waren namens de provincie Gelderland, Peter Drenth (gedeputeerde) en Arthur van den Brink (adviseur Sterk Bestuur). Namens de gemeente Rozendaal waren dit Ingrid Timmer (burgemeester, wnd.) en Bas Pelgrum (gemeentesecretaris). Vanuit bureau Moventem waren Robin Koster (directeur) en Nienke Berghuis (onderzoeker) aanwezig.

### Huidige situatie

#### ***Hoe kijkt provincie Gelderland naar de gemeente Rozendaal?***

De Provincie beschouwt Rozendaal als een unieke gemeente: een charmant pareltje die als cultuurhistorisch erfgoed gezien kan worden. Er wordt gewezen op het feit dat Rozendaal tot op heden altijd als zelfstandige gemeente behouden is gebleven en beschikt over een toonaangevend kasteel en een waardevol natuurgebied. Rozendaal neemt in bestuurlijk opzicht een bijzondere positie in, onder meer omdat er uitsluitend lokale partijen vertegenwoordigd zijn.

In het verleden is er voor Rozendaal geen directe aanleiding geweest om te sturen op een andere bestuurlijke inrichting, omdat ze – mede dankzij de samenwerking met Rheden - haar gemeentelijke basiszaken op orde had.

De Provincie verwacht van iedere gemeente dat ze haar basis op orde heeft. Daarbij gaat het om de financiën, de besluitvorming en de vraag of inwoners voldoende tot hun recht komen en geholpen kunnen worden, waar de wet dat vraagt. De gemeente moet kunnen (blijven) voorzien in belangrijke maatschappelijke opgaven, zoals de toegang tot zorg, veiligheid, onderwijs en sport, en stappen kunnen zetten op het gebied van klimaat en energie.

Hoewel het financieel nu nog wel klopt, heeft de Provincie zorgen over de toekomst. Voor de middellange termijn acht de Provincie de ontwikkeling zorgelijk, omdat de kosten en opgaven naar verwachting verder stijgen en de druk op de gemeentelijke organisatie zal toenemen. En dat terwijl verschillende vraagstukken nu al ingewikkeld zijn en dat Rozendaal niet aan bepaalde taken kan voldoen, zoals de huisvesting van statushouders. De situatie is op middellange termijn dus niet houdbaar, waardoor het voor Rozendaal noodzakelijk is om maatregelen te nemen of andere keuzes te maken.

Het is krachtig en positief dat Rozendaal momenteel kritisch naar de haar eigen toekomstbestendigheid kijkt. Die opstelling wordt als, moedig, constructief en verstandig beoordeeld.

### ***Wat vindt provincie Gelderland belangrijk vanuit hun toezichhoudende rol?***

De Provincie geeft aan dat zij in haar toezichhoudende rol vooral kijkt naar de vraag of een gemeente kan blijven voldoen aan haar wettelijke taken en verantwoordelijkheden. Het gaat onder meer om (niet uitputtend) terreinen als de omgevingsvisie, de huisvesting van statushouders, Jeugdzorg, de Wmo, maar ook veiligheid, cybersecurity en archiefbeheer. Voor de Provincie ligt daar ook de ondergrens. Op het moment dat een gemeente structureel niet meer aan deze eisen kan voldoen en de continuïteit of kwaliteit van de uitvoering in het geding komt, ontstaat voor de Provincie aanleiding om nadrukkelijker in beeld te komen.

De Provincie wijst erop dat de kwetsbaarheid van een kleine gemeente groot is. Eén zware casus in de Jeugdzorg of problemen in de Wmo kunnen direct grote financiële en organisatorische gevolgen hebben, terwijl je daar wel voor wordt geacht ingericht te zijn en waar je verantwoordelijk voor bent als gemeentebestuur. Ook op terreinen als cybersecurity en vergunningverlening zijn de risico's groot. Als deze taken niet goed zijn georganiseerd, kan dat leiden tot hogere kosten, veiligheidsrisico's en tekortschietende dienstverlening.

### **Sturingskracht**

#### ***Hoe kijkt provincie Gelderland naar de sturingskracht / eigen invloed van de gemeente Rozendaal?***

De Provincie plaatst kanttekeningen bij de sturingskracht en de eigen invloed van de gemeente Rozendaal. De vraag wordt gesteld in hoeverre de gemeente, ondanks haar formele zelfstandigheid, in de praktijk nog over voldoende beleidsruimte beschikt om zelfstandig keuzes te maken. Volgens de Provincie is Rozendaal voor een belangrijk deel aangewezen op samenwerking, met name met gemeente Rheden, waardoor beleid en uitvoering op veel terreinen gelijkgeschakeld aan die van de grotere samenwerkingspartner moeten zijn.

De samenwerking met de gemeente Rheden heeft er tot op heden mede voor gezorgd dat Rozendaal bepaalde (wettelijke) taken kon blijven uitvoeren, echter staat dit steeds meer onder druk. De reële kosten hiervoor stijgen en de ruimte voor eigen regie is zeer beperkt. Capaciteit en budget gaan op aan de samenwerkingsregeling, daardoor blijft er minder ruimte over om zelf accenten te zetten en invloed uit te oefenen.

De Provincie wijst erop dat de ambtelijke capaciteit van Rozendaal, met ongeveer 13,5 fte, beperkt is in verhouding tot de breedte van de gemeentelijke opgaven. Dat vraagt om scherpe prioritering en maakt de gemeente op onderdelen kwetsbaar. Volgens de Provincie gaat bestuurskracht immers niet alleen over het op orde hebben van de interne organisatie en de wettelijke taken, maar ook over het vermogen om zelfstandig richting te geven en belangen te behartigen voor alle inwoners. Rozendaal wordt momenteel in belangrijke mate ondersteund door grotere gemeenten in de omgeving en de Provincie merkt op dat ook aan die afhankelijkheid grenzen zitten. Vanuit dat perspectief wordt de vraag opgeworpen welke bestuurlijke vorm op termijn het beste aansluit bij de belangen van de inwoners.

### **Toekomstscenario's**

#### ***Welke toekomstscenario's acht provincie Gelderland wenselijk en passend voor Rozendaal?***

De Provincie spreekt zorgen uit over de middellange termijn, zowel vanuit het perspectief van inwoners als van ondernemers en de samenleving in bredere zin. Volgens de Provincie zal er iets moeten gebeuren. Er wordt uitgesproken dat het knap is wat Rozendaal tot nu toe met de beschikbare schaal en capaciteit altijd heeft weten te realiseren. De Provincie acht het van belang dat de nieuwe gemeenteraad op korte termijn wezenlijke keuzes maakt. Als die keuzes uitblijven, is volgens de Provincie de verwachting dat de situatie binnen afzienbare tijd verslechtert.

De Provincie geeft aan dat er niet één vaste oplossingsrichting is, maar dat er meerdere mogelijkheden zijn voor de toekomst van gemeente Rozendaal. De Provincie schetst deze mogelijkheden nadrukkelijk als een palet met voor- en nadelen. Daarbij wordt benadrukt dat de Provincie gemeente Rozendaal geen richting oplegt of dergelijke. De keuze ligt volgens de Provincie nadrukkelijk bij Rozendaal zelf.

De Provincie benoemt twee hoofdscenario's die volgens haar in de kern overblijven. Het eerste scenario is het vergroten van de inkomsten, bijvoorbeeld door de belastingen maximaal te benutten, en tegelijkertijd – waarschijnlijk bij buurgemeenten – nog meer zaken en/of extra kennis en capaciteit in te kopen. Daarbij plaatst de Provincie wel de vraag of dit toekomstbestendig, uitvoerbaar en structureel houdbaar is. Het rapport van Moventem kan daarbij helpen om scherper te krijgen welke mogelijkheden realistisch zijn en welke effecten er zijn voor de bestuurskracht, de financiën en de kwaliteit van dienstverlening.

Het tweede scenario is onderzoeken of Rozendaal bestuurlijk samen verder kan gaan met een andere partner. Er wordt opgemerkt dat de ontwikkelingen rond gemeenten Brummen en Rheden in dit verband relevant zijn. Volgens de Provincie is het belangrijk om de regionale bewegingen goed te volgen en tijdig positie te bepalen. Als Rozendaal in een vroeg stadium aansluit bij gesprekken in de regio, kan de gemeente volgens de Provincie als volwaardige partner meepraten over de inrichting van een eventueel vervolg. Als die afweging op een later moment wordt gemaakt, kan de ruimte om daar zelf richting aan te geven kleiner worden. De kans is dan groter dat er geen sprake meer is van een reguliere volwaardige fusie, maar van opheffing van Rozendaal die via een zogeheten 'lichte samenvoeging' wordt toegevoegd aan een andere gemeente.

Ook wordt aangegeven dat verdere bezuinigingen niet voor de hand liggen, omdat de uitvoering nu al op onderdelen onder druk staat en niet aan alle wettelijke eisen kan worden voldaan (bijvoorbeeld huisvesting statushouders, archivering, rekenkamer, openbare orde en veiligheid). In zo'n situatie ligt het niet voor de hand om de organisatie verder te versmallen, maar zijn structurele keuzes nodig om de continuïteit, kwaliteit en rechtszekerheid duurzaam te kunnen borgen. De Provincie geeft aan dat uitstel van onvermijdelijke keuzes geen houdbare strategie is. Als wezenlijke keuzes te lang vooruit worden geschoven, neemt het risico toe dat bestaande knelpunten verder oplopen en de druk op de organisatie verder toeneemt. Uiteindelijk zijn het dan de inwoners die daarvan de gevolgen ondervinden. Volgens de Provincie is het daarom van belang dat de discussie over toekomstscenario's niet alleen wordt gevoerd vanuit het behoud van zelfstandigheid als principe, maar vooral vanuit de vraag welke bestuursvorm en organisatie het beste in staat zijn om inwoners en ondernemers op een betrouwbare, toekomstbestendige en wettelijk verantwoorde manier te bedienen.



# Diepte-interview Strategie K80

## Concept topiclijst gesprek K80

**Gemeente Rozendaal, meerjarig (financieel) perspectief  
Moventem, 29-04-2026**

### **Introductie**

Voor het onderzoek Toekomstbestendig Rozendaal van de gemeente Rozendaal is op 16 april 2026 een gesprek gevoerd met een strateeg van het K80-netwerk. Met hem is gesproken over de opgaven die op K80-gemeenten afkomen, hoe K80-gemeenten deze opgaven het hoofd (kunnen) bieden en hoe hij (vanuit zijn rol als strateeg) kijkt naar de gemeente Rozendaal in vergelijking met andere K80-gemeenten. De geïnterviewde is tevens werkzaam voor de gemeente Losser als adviseur netwerksamenwerking. De gemeente Losser is ook een K80-gemeente, waardoor via deze gemeente nieuwe inzichten zijn opgedaan in de manier waarop een andere kleine gemeente omgaat met de opgaven waarvoor zij staat.

### **Opgaven K80-gemeenten**

Uit het interview komt naar voren dat K80-gemeenten met een aantal stevige opgaven te maken heeft. Gemeentefinanciën vormen daarbij een belangrijk thema. Daarnaast legt het sociaal domein, en vooral de jeugdzorg, veel druk op deze gemeenten, omdat één onverwacht zwaar dossier al direct grote gevolgen kan hebben voor de begroting. Ook vraagstukken rond wonen, leefbaarheid en voorzieningen spelen sterk, net als weerbaar bestuur, veiligheid, digitalisering en de kwetsbaarheid van de ambtelijke organisatie.

Binnen het K80-netwerk ligt de focus dan ook op thema's als gemeentefinanciën, wonen, landelijk gebied, weerbaar bestuur, aantrekkelijk werkgeverschap en het sociaal domein. Tegelijkertijd leeft de vraag of dit nog wel de juiste en meest urgente thema's zijn voor alle aangesloten gemeenten, mede doordat er andere grotere opgaven de afgelopen jaren zijn ontstaan (zoals asiel) en doordat de K80 graag de focus wil behouden op opgaven die specifiek gelden voor kleine gemeenten.

### **Discussie gemeentefonds**

Volgens de strateeg van het K80-netwerk is het gemeentefonds een van de grootste structurele knelpunten voor kleine gemeenten. Gemeenten als Losser en Rozendaal zijn in sterke mate afhankelijk van deze inkomsten, terwijl de verdeelmaatstaven van het fonds niet altijd goed aansluiten bij de werkelijkheid van kleine gemeenten. Factoren als inwoneraantal en centrumfunctie wegen zwaar mee, waardoor vooral kleinere gemeenten kwetsbaar zijn en beperkte ruimte hebben om financiële tegenvallers op te vangen. De wettelijke taken nemen toe, terwijl de middelen daar onvoldoende in meegroeien. Andere inkomstenbronnen, zoals de OZB, bieden maar beperkt soelaas. Zeker in een gemeente als Rozendaal met weinig woningen en weinig groeimogelijkheden. Er ontstaat volgens hem een voortdurende financiële spanning. Kleine gemeenten kunnen bestuurlijk veel betekenen door hun nabijheid en slagkracht, maar zonder een beter passend gemeentefonds wordt het steeds moeilijker om die zelfstandigheid ook financieel vol te houden. Het K80-netwerk lobbyt voor een eerlijke herverdeling van het gemeentefonds.

### **Samenwerkingen en positie in de regio**

Voor veel kleine gemeenten is het steeds moeilijker om alle taken volledig zelfstandig uit te voeren. Samenwerking met buurgemeenten of grotere centrumgemeenten is daarom een manier om kennis, capaciteit en schaalvoordelen te organiseren, zonder dat een gemeente meteen haar zelfstandigheid hoeft op te geven.

De geïnterviewde geeft het voorbeeld van zijn eigen gemeente. De gemeente Losser werkt samen met de gemeente Enschede. Op het gebied van personeel, organisatie en IT kan Losser gebruikmaken van

de expertise van gemeente Enschede. Ook werken Enschedese ambtenaren gedetacheerd op locatie voor de gemeente Losser en voelen zich onderdeel van de organisatie.

De geïnterviewde benadrukt dat een samenwerking alleen werkt als een kleine gemeente daarin niet vanuit afhankelijkheid of een 'Calimero-houding' instapt. K80-gemeenten moeten juist scherp hebben waarom zij zelfstandig willen blijven en wat hun meerwaarde is in de regio. De vraag is dan niet alleen: waar kunnen wij hulp krijgen, maar ook: wat hebben wij anderen te bieden? Daarbij wordt aangegeven dat gemeenten moeten herkennen wat hun *Unique Selling Point* is. Zo positioneert de gemeente Losser zich als groene gemeente in een stedelijk gebied. Juist door zich goed te positioneren, duidelijke afspraken te maken en zichtbaar te maken wat zij komen halen én brengen, kunnen kleine gemeenten serieus partner blijven in regionale samenwerking.

### **Kracht van klein**

De geïnterviewde benadrukt de kracht van kleine gemeenten. In kleine gemeenten zijn de lijnen kort, kennen bestuurders en ambtenaren de lokale samenleving vaak goed en is er meer direct contact tussen gemeente en inwoners. Dat zorgt voor meer vertrouwen, grotere betrokkenheid en vaak ook een sterkere verbondenheid met het lokale bestuur. Daarnaast kan er vaak sneller geschakeld worden. Vanwege deze kracht ziet de geïnterviewde ook nadelen in schaalvergroting voor kleine gemeenten. Door schaalvergroting kan de afstand tussen inwoners en bestuur juist toenemen, waardoor betrokkenheid en herkenbaarheid afnemen. Schaalvergroting kan dus bestuurlijk of organisatorisch voordelen bieden, maar dreigt juist datgene aan te tasten wat kleine gemeenten sterk maakt.

### **Over Rozendaal**

Volgens de geïnterviewde heeft de gemeente Rozendaal financieel mogelijk weinig knoppen om aan te draaien. De gemeente is sterk afhankelijk van het gemeentefonds, de mogelijkheden om de OZB te verhogen zijn beperkt en door het ontbreken van groei in woningen en inwoneraantal is er ook weinig ruimte om extra inkomsten te genereren. Juist daarom is het voor Rozendaal belangrijk om scherp te hebben waarom het zelfstandig wil blijven en wat het als gemeente toevoegt aan de regio. De kernvraag is daarbij niet alleen hoe Rozendaal ondersteuning kan krijgen van buurgemeenten, maar ook wat de regio zou missen als Rozendaal als zelfstandige gemeente zou verdwijnen. Volgens de geïnterviewde vraagt dat om een duidelijke positionering: weten wie je bent, wat je sterke punten zijn en die ook actief uitdragen in regionale samenwerking.



Gemeente  
**ROZENDAAL**

# Inwonersconsultatie

Rapportage  
*Toekomstbestendig  
Rozendaal:  
Inwonersconsultatie*

Gemeente Rozendaal

Rapportage  
Toekomstbestendig  
Rozendaal:  
Inwonersconsultatie

Gemeente Rozendaal

1-5-2026  
Projectnummer: 22070

**Auteurs:**

Robin Koster  
Nienke Berghuis  
Noémie Bernardin

**Movementem BV**

T 0575 84 3738  
E [info@movementem.nl](mailto:info@movementem.nl)  
W [www.movementem.nl](http://www.movementem.nl)

Movementem werkt conform de Gedragscode voor Onderzoek & Statistiek van het Nederlandse Data & Insights Network (D&IN) en mag het Fair Data Keurmerk voeren, waarmee wordt aangetoond dat op verantwoorde wijze met data en persoonsgegevens wordt omgaan. Tevens is Movementem aangesloten bij de Europese Vereniging voor Marktonderzoek (ESOMAR) en wordt voldaan aan de Internationale Code voor Markt- en sociaalwetenschappelijk onderzoek. Dit rapport is met grote zorg samengesteld. Desondanks kan het voorkomen dat informatie fout en/of onvolledig is. Movementem is niet aansprakelijk voor enige directe of indirecte schade die zou kunnen ontstaan door het gebruik van de aangeboden informatie.

DATA &  
INSIGHTS  
NETWORK



<b>1 Inleiding</b>	<b>Pagina 4</b>
1.1 Onderzoeksopzet	Pagina 5
<b>2 Resultaten</b>	<b>Pagina 7</b>
<b>3 Bijlagen</b>	<b>Pagina 29</b>
Bijlage I Achtergrondvariabelen	Pagina 30
Bijlage II Onderzoeksverantwoording	Pagina 31

## Inleiding

## Doel onderzoek

De gemeente Rozendaal onderzoekt hoe zij de komende tien jaar financieel en organisatorisch sterk kan blijven. Rozendaal is een kleine unieke gemeente met korte lijnen en persoonlijke dienstverlening. Tegelijk laat de meerjarenbegroting zien dat financiële bijsturing nodig is. Zonder ingrepen ontstaan op termijn tekorten. Samen met Movementem brengt de gemeente daarom in beeld welke realistische toekomstscenario's er zijn om taken, voorzieningen en dienstverlening minimaal op het huidige niveau te kunnen blijven uitvoeren.

## Benaderen doelgroep

Voor het onderzoek Toekomstbestendig Rozendaal zijn inwoners betrokken via een vragenlijst. Zij zijn hiervoor uitgenodigd via een uitnodigingsbrief die is verspreid tijdens de gemeenteraadsverkiezingen op 18 maart 2026. Na afloop van het stemmen werd deze brief aan inwoners uitgedeeld. Ook is de link naar de vragenlijst gedeeld via de communicatiekanalen van de gemeente, onder andere via de website en het blad In de Roos. De inwoners hebben de mogelijkheid gehad om de vragenlijst in te vullen tussen 19 maart 2026 en 7 april 2026. Tussentijds zijn er meerdere herinneringen gedeeld.

## Dorpsatelier

Na het invullen van de vragenlijst konden inwoners zich aanmelden voor het dorpsatelier. Deze inwonersbijeenkomst vond plaats op dinsdag 14 april. Ook inwoners die de vragenlijst niet hadden ingevuld, konden zich voor deze bijeenkomst aanmelden. Daarnaast is het dorpsatelier extra onder de aandacht gebracht via de website van de gemeente en het blad In de Roos.

Het dorpsatelier begon met een korte presentatie waarbij de aanleiding van het onderzoek en de belangrijkste uitkomsten van de vragenlijst werden toegelicht. Vervolgens is een aantal vragen uit de vragenlijst verder uitgediept. Inwoners konden reageren op de belangrijkste resultaten uit de vragenlijst en deze aanvullen en verdiepen. Dit werd gedaan door tijdens

een postermarkt met elkaar in gesprek te gaan. Op de posters stonden een aantal resultaten van de vragenlijst weergegeven. De input is opgehaald door met post-its antwoorden te geven op de vragen:

- Herkent u dit resultaat?
- Wat betekent dit volgens u?
- Wat mist er nog?

Vanuit de geschreven post-its is een overkoepelende reactie geformuleerd. Deze reacties zijn bij de desbetreffende vraag terug te lezen in deze rapportage.

## Deelnemers

In totaal hebben 253 respondenten de vragenlijst volledig ingevuld.

Met het aantal respondenten (253) kunnen met een betrouwbaarheid van 95% en een foutmarge van 5,71% uitspraken worden gedaan over de populatie.

Voor het dorpsatelier hadden 50 inwoners zich aangemeld. Al deze inwoners zijn uitgenodigd per mail en telefoon. Uiteindelijk waren ongeveer 40 inwoners aanwezig.

## Resultaten weergave

De resultaten van dit onderzoek worden in het voorliggende document beschreven middels diagrammen, tabellen en teksten.

Door routes in de vragenlijst en vragen waarbij meerdere antwoorden mogelijk zijn, kan het voorkomen dat het aantal respondenten en/of het aantal antwoorden niet overal gelijk is in deze rapportage. Om deze redenen wordt ter volledigheid bij de resultaten aangegeven hoeveel respondenten ('n') de betreffende vraag hebben beantwoord. Door afrondingsverschillen telt niet alles op tot 100%. Bij sommige vragen konden respondenten meerdere antwoorden geven. Het totale percentage komt dan hoger dan 100% te liggen.

In bijlage 1 van deze rapportage staan de achtergrondgegevens van de respondenten van de vragenlijst weergegeven. Deze bijlage is aan het einde van deze rapportage te vinden.

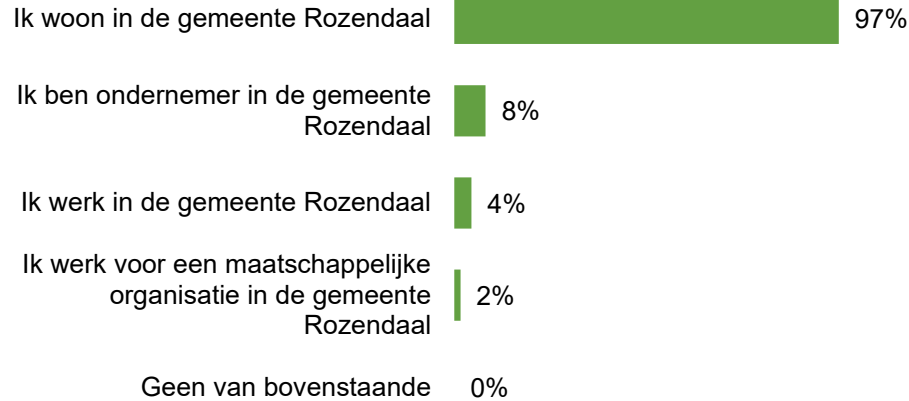
In bijlage 2 van deze rapportage wordt nader ingegaan op de betrouwbaarheid, nauwkeurigheid en representativiteit van de resultaten van de vragenlijst. Deze bijlage is aan het einde van deze rapportage te vinden.

Er is een aantal open vragen gesteld aan de respondenten in de vragenlijst. Alle open antwoorden worden getoond in 'Bijlagenboek bij Rapportage Rozendaal – Toekomstbestendig Rozendaal'.



**Resultaten**

## Wat is op jou van toepassing? (n=253)



Wat waardeert u nu het meest aan de gemeente Rozendaal? (n=253)



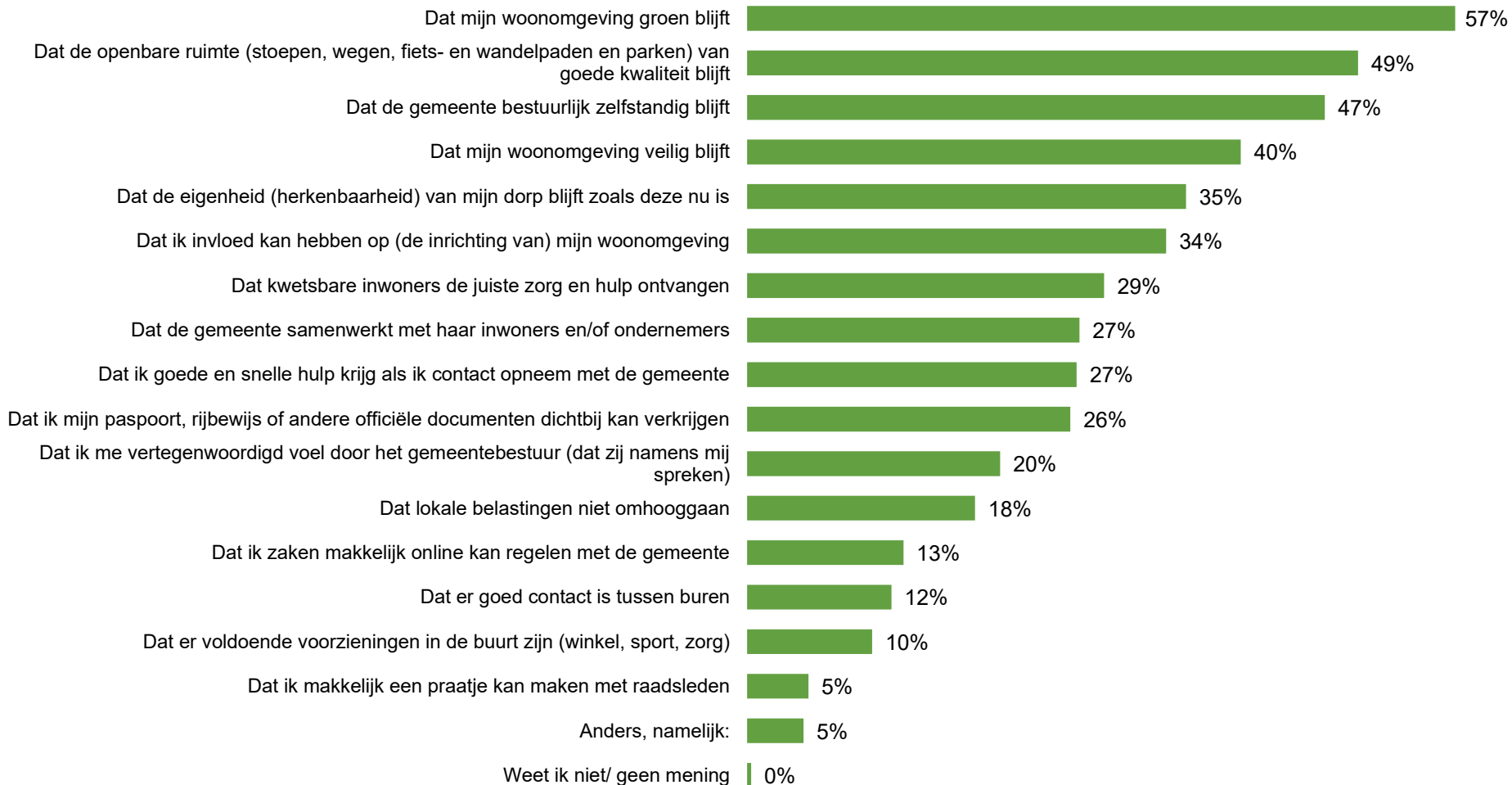
## Als u aan de toekomst van de gemeente Rozendaal denkt, waar maakt u zich dan het meest zorgen over? (n=253)



### Reactie dorpsatelier

De inwoners geven aan dat het behoud van eigen karakter van Rozendaal centraal staat, waarbij bestuurlijke zelfstandigheid, kleinschaligheid en betrokkenheid van inwoners nauw met elkaar verbonden worden. Inwoners hebben vrezes dat schaalvergroting leidt tot meer bureaucratie, minder invloed en betrokkenheid van bewoners en uitholling van de lokale democratie en gemeenschapszin. Verder klinkt door dat zelfstandigheid alleen houdbaar is als duidelijk wordt wat daarvoor financieel en organisatorisch nodig is, bijvoorbeeld in keuzes wat de gemeente wel en niet moet doen, wat goedkoper kan en waar inwoners kunnen bijdragen. Inwoners noemen kansen zoals het benutten van de kennis en inzet van bewoners, meer afstemming van beleid met inwoners en ruimte om mee te denken. Zij noemen als mogelijke oplossingen het instellen van een dorpsraad en het vragen van vrijwillige bijdragen van inwoners om de voorzieningen en het karakter van Rozendaal te behouden.

Wat vindt u belangrijk voor de toekomst van de gemeente Rozendaal? (n=253)



### **Wat vindt u belangrijk voor de toekomst van de gemeente Rozendaal? – reactie dorpsatelier**

Een aantal inwoners geven aan zich te herkennen in het resultaat van de vragenlijst. Inwoners hechten waarde aan een groene, prettige en veilige woonomgeving, met korte lijnen tussen inwoners en gemeente. Inwoners noemen het belang van sociale samenhang en nabuurschap, en zien hierin mogelijkheden om te besparen. Zo wordt genoemd dat inwoners samen verantwoordelijkheid kunnen nemen voor onderhoud van de groenvoorzieningen en de woonomgeving. Sommige inwoners vinden dat de gemeente minder geld mag uitgeven aan de groenvoorziening, wat enigszins haaks staat op de uitkomst van de vragenlijst. Als reden hiervoor wordt genoemd dat de groenvoorziening altijd perfect in orde is, dus dit kan gerust een beetje minder. Bijvoorbeeld door het snoeiwerk te minderen.

Verschillende inwoners geven aan het onterecht te vinden dat de antwoordoptie 'dat kwetsbare inwoners de juiste zorg en hulp ontvangen' wat minder vaak wordt genoemd als belangrijk. Ze geven aan dat deze doelgroep, hoewel het geen grote groep betreft, minder goed wordt bereikt en minder zichtbaar is. Ze noemen dat de gemeente en niet-kwetsbare inwoners juist op moeten komen voor deze groep. Een aantal inwoners stelt dat het niet duidelijk is wat de gemeente kan betekenen voor inwoners via de Wmo en Jeugdzorg.

## Wat vindt u belangrijk voor de toekomst van de gemeente Rozendaal? (n=253)

Grijze kolommen = n<30 en resultaten zijn indicatief; Rode cijfers = significant lager dan gemiddeld; Blauwe cijfers = significant hoger dan gemiddeld

Uitgesplitst op leeftijd	Onder 45 jaar	45 – 65 jaar	66 jaar of ouder	Totaal
Dat mijn woonomgeving groen blijft	69%	55%	51%	<b>57%</b>
Dat de openbare ruimte van goede kwaliteit blijft	62%	47%	44%	<b>49%</b>
Dat de gemeente bestuurlijk zelfstandig blijft	42%	48%	48%	<b>47%</b>
Dat mijn woonomgeving veilig blijft	54%	35%	36%	<b>40%</b>
Dat de eigenheid van mijn dorp blijft zoals deze nu is	27%	40%	36%	<b>36%</b>
Dat ik invloed kan hebben op mijn woonomgeving	15%	45%	32%	<b>34%</b>
Dat kwetsbare inwoners de juiste zorg en hulp ontvangen	23%	27%	34%	<b>28%</b>
Dat de gemeente samenwerkt met haar inwoners en/of ondernemers	19%	26%	34%	<b>27%</b>
Dat ik goede en snelle hulp krijg als ik contact opneem met de gemeente	19%	24%	34%	<b>26%</b>
Dat ik mijn paspoort, rijbewijs en andere officiële documenten dichtbij kan verkrijgen	31%	21%	29%	<b>26%</b>
Dat ik me vertegenwoordigd voel door het gemeentebestuur	12%	24%	23%	<b>20%</b>
Dat lokale belasting niet omhooggaan	19%	17%	20%	<b>18%</b>
Dat ik zaken makkelijk online kan regelen met de gemeente	15%	8%	17%	<b>13%</b>
Dat er goed contact is tussen bureaus	12%	9%	14%	<b>11%</b>
Dat er voldoende voorzieningen in de buurt zijn	12%	11%	8%	<b>10%</b>
Dat ik makkelijk een praatje kan maken met raadsleden	8%	3%	6%	<b>5%</b>
Anders, namelijk:	4%	6%	3%	<b>5%</b>
<b>n</b>	<b>26</b>	<b>139</b>	<b>87</b>	<b>252</b>

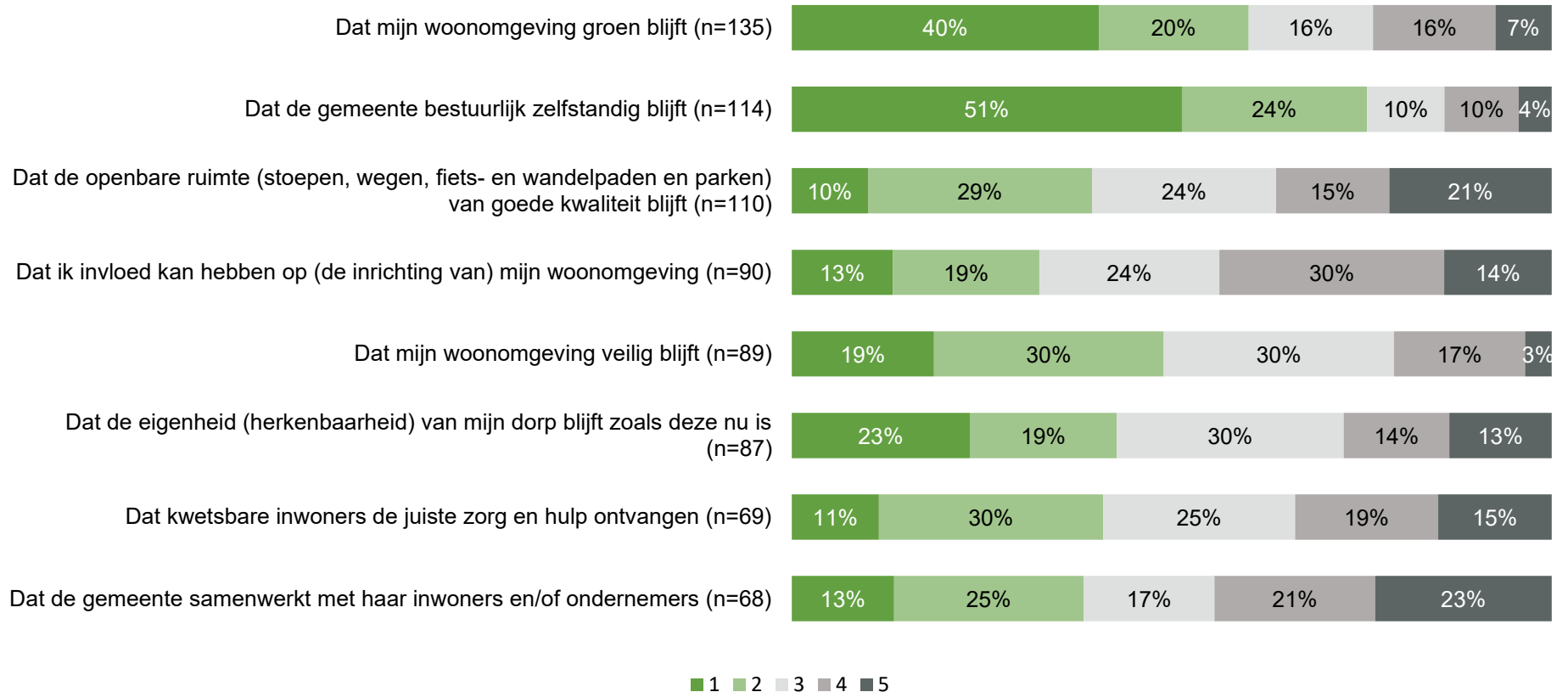
## Wat vindt u belangrijk voor de toekomst van de gemeente Rozendaal? (n=253)

Grijze kolommen = n<30 en resultaten zijn indicatief; Rode cijfers = significant lager dan gemiddeld; Blauwe cijfers = significant hoger dan gemiddeld

Uitgesplitst op woonduur	Korter dan 1 jaar	1 tot 5 jaar	5 tot 10 jaar	Langer dan 10 jaar	Geboren en getogen	Totaal
Dat mijn woonomgeving groen blijft	56%	58%	61%	56%	58%	57%
Dat de openbare ruimte van goede kwaliteit blijft	22%	58%	54%	45%	42%	49%
Dat de gemeente bestuurlijk zelfstandig blijft	67%	51%	45%	45%	44%	47%
Dat mijn woonomgeving veilig blijft	44%	39%	42%	39%	29%	40%
Dat de eigenheid van mijn dorp blijft zoals deze nu is	33%	28%	38%	37%	42%	36%
Dat ik invloed kan hebben op mijn woonomgeving	22%	33%	29%	37%	29%	34%
Dat kwetsbare inwoners de juiste zorg en hulp ontvangen	11%	33%	31%	26%	44%	28%
Dat de gemeente samenwerkt met haar inwoners en/of ondernemers	11%	27%	24%	30%	14%	27%
Dat ik goede en snelle hulp krijg als ik contact opneem met de gemeente	11%	22%	20%	31%	44%	26%
Dat ik mijn paspoort, rijbewijs en andere officiële documenten dichtbij kan verkrijgen	11%	23%	24%	29%	15%	26%
Dat ik me vertegenwoordigd voel door het gemeentebestuur	33%	21%	12%	23%	44%	20%
Dat lokale belasting niet omhooggaan	22%	20%	21%	16%	14%	18%
Dat ik zaken makkelijk online kan regelen met de gemeente	0%	14%	12%	13%	0%	13%
Dat er goed contact is tussen burens	11%	11%	13%	11%	0%	11%
Dat er voldoende voorzieningen in de buurt zijn	0%	9%	13%	8%	14%	10%
Dat ik makkelijk een praatje kan maken met raadsleden	0%	2%	10%	4%	0%	5%
Anders, namelijk:	11%	11%	1%	3%	14%	5%
<b>n</b>	<b>7</b>	<b>42</b>	<b>62</b>	<b>133</b>	<b>7</b>	<b>251</b>

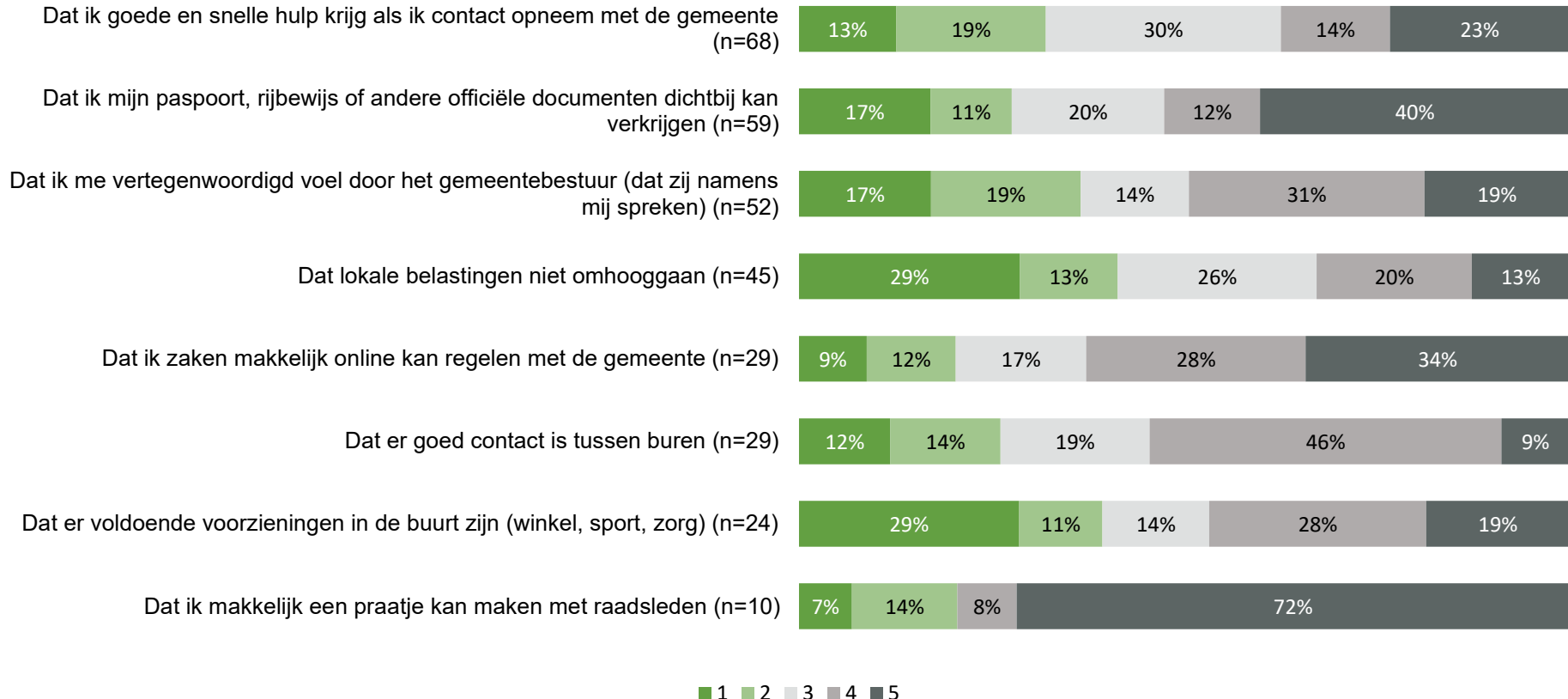
## U gaf aan dat u de onderwerpen hieronder belangrijk vindt voor de toekomst van de gemeente. Wat vindt u het meest belangrijk? (n=253)

Zet de antwoorden in volgorde van belangrijkheid. Klik als eerst op het onderwerp dat u het meest belangrijk vindt, klik dan op wat u daarna het meest belangrijk vindt, enzovoort. Zet alle onderwerpen op volgorde.

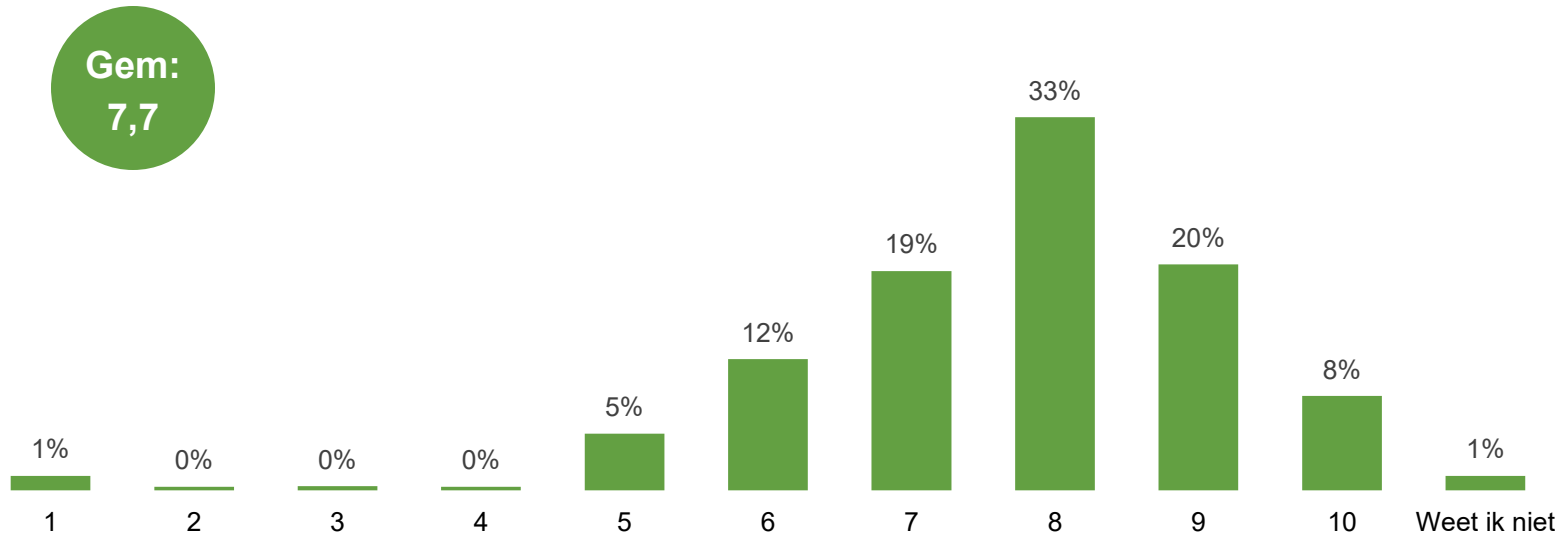


## U gaf aan dat u de onderwerpen hieronder belangrijk vindt voor de toekomst van de gemeente. Wat vindt u het meest belangrijk? (n=253)

Zet de antwoorden in volgorde van belangrijkheid. Klik als eerst op het onderwerp dat u het meest belangrijk vindt, klik dan op wat u daarna het meest belangrijk vindt, enzovoort. Zet alle onderwerpen op volgorde.



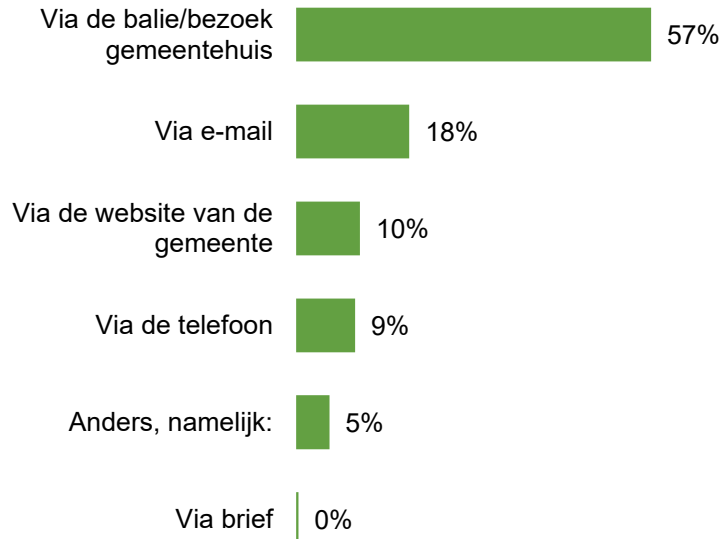
Wat vindt u van de dienstverlening van de gemeente? (n=253)



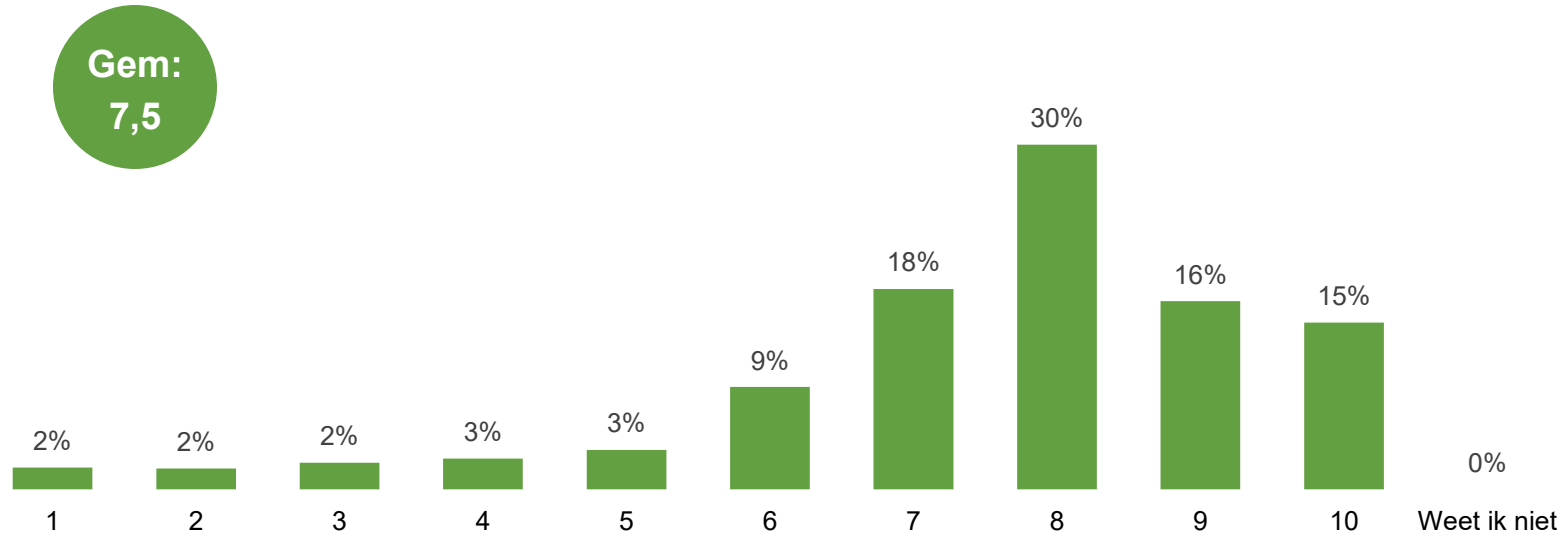
Heeft u de afgelopen 12 maanden contact gehad met de gemeente? Bijvoorbeeld voor een product, dienst, vraag of probleem. (n=253)



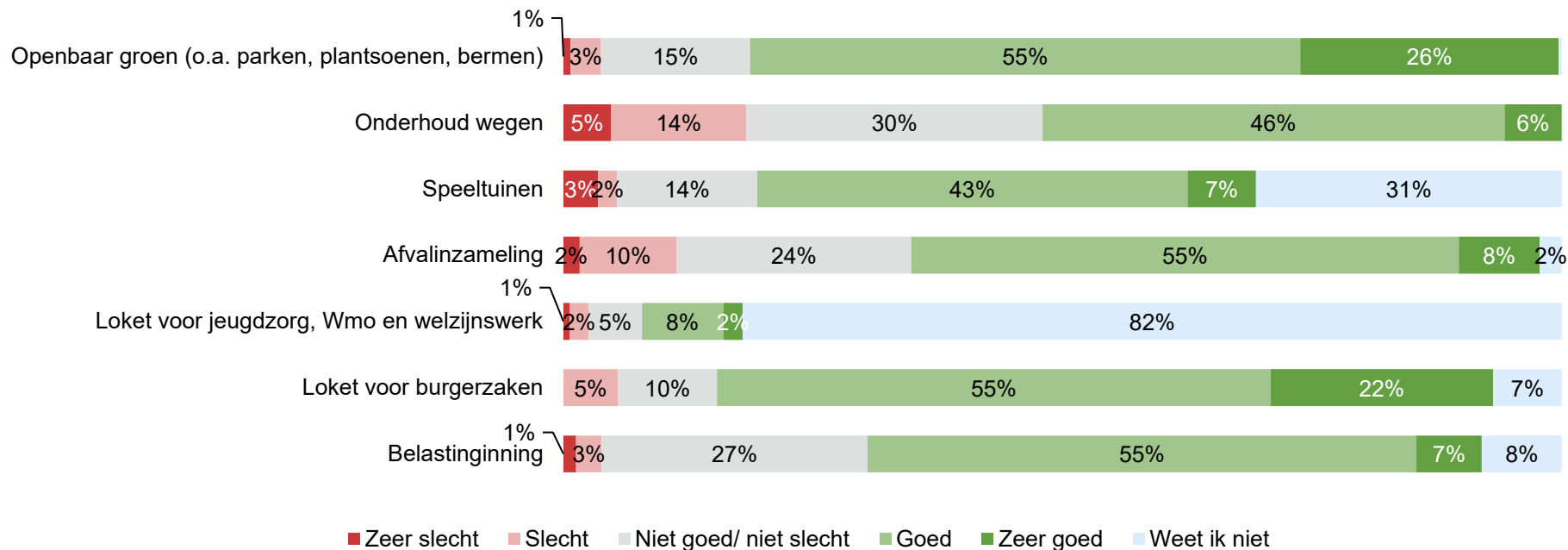
Hoe had u de laatste keer contact met de gemeente? (n=219)



Welk rapportcijfer geeft u het contact dat u had? (n=219)

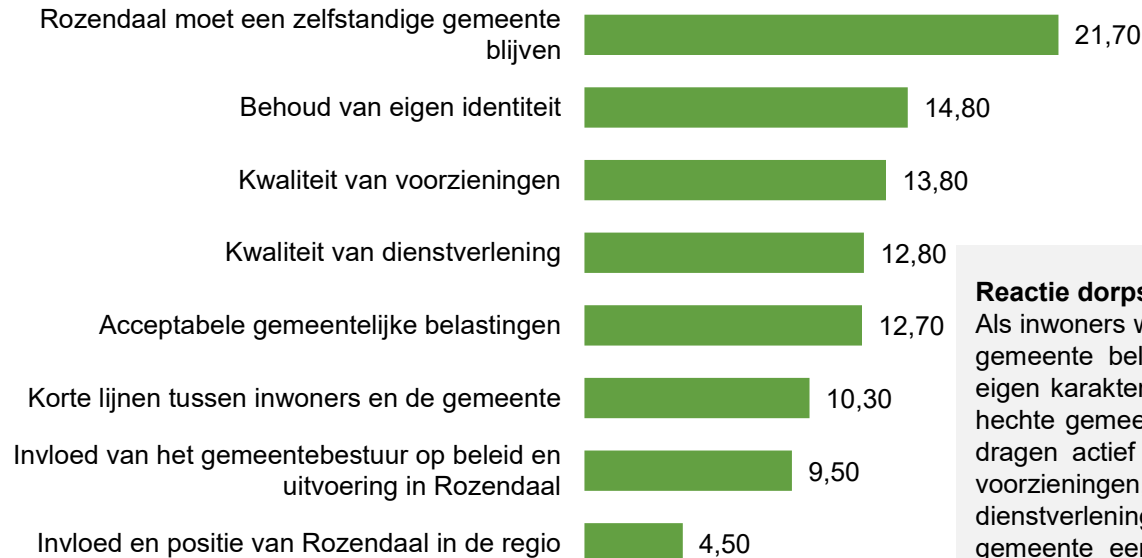


## Hoe beoordeelt u deze gemeentelijke taken en voorzieningen? (n=253)



## Wat moet het zwaarste meewegen bij keuzes over de toekomst van Rozendaal? (n=253)

U kunt 100 punten verdelen over de onderwerpen hieronder. Hoe belangrijker u een onderwerp vindt, hoe meer punten u eraan geeft. U mag een onderwerp ook 0 of 100 punten geven. Zorg ervoor dat het totaal aantal punten precies 100 is. Vul 0 in als u een onderwerp geen punten wilt geven.



### Reactie dorpsatelier

Als inwoners wordt gevraagd *waarom* de bestuurlijke zelfstandigheid van de gemeente belangrijk is, dan wordt dat nadrukkelijk gerelateerd aan het eigen karakter van het dorp. Daarmee wordt onder andere bedoeld op de hechte gemeenschap en de gemeenschapszin (mensen kennen elkaar en dragen actief bij), de kwaliteit van de (groene) woon-/ leefomgeving en voorzieningen, maar ook de ervaren nabijheid van de gemeentelijke dienstverlening. Meerdere inwoners gaven aan dat zelfstandig zijn als gemeente een middel is om die kwaliteiten te behouden. Ook andere overwegingen voor de zelfstandigheid werden genoemd, zoals de drie lokale partijen die er echt voor deze gemeenschap zijn. Er zijn geen landelijke politieke partijen of problematieken die zich zo snel in Rozendaal manifesteren, werd opgemerkt. Meerdere inwoners vroegen zich hardop af hoe lang het nog lukt om een eigen gemeente te blijven, gezien alle taken die naar gemeenten worden geschoven vanuit het Rijk.

## Wat moet het zwaarste meewegen bij keuzes over de toekomst van Rozendaal? (n=253)

U kunt 100 punten verdelen over de onderwerpen hieronder. Hoe belangrijker u een onderwerp vindt, hoe meer punten u eraan geeft. U mag een onderwerp ook 0 of 100 punten geven. Zorg ervoor dat het totaal aantal punten precies 100 is. Vul 0 in als u een onderwerp geen punten wilt geven.

Uitgesplitst op leeftijd	Onder 45 jaar	45 – 65 jaar	66 jaar of ouder	Totaal
Rozendaal moet een zelfstandige gemeente blijven	26,8	20,2	19,9	<b>21,7</b>
Behoud van eigen identiteit	12,9	13,8	14,4	<b>13,7</b>
Kwaliteit van voorzieningen	11	12,9	13,8	<b>12,7</b>
Kwaliteit van dienstverlening	11,5	13,6	12,4	<b>12,7</b>
Acceptabele gemeentelijke belastingen	15,7	14,4	14,4	<b>14,7</b>
Korte lijnen tussen inwoners en de gemeente	9,6	10	11,2	<b>10,3</b>
Invloed van het gemeentebestuur op beleid en uitvoering in Rozendaal	7,6	11	9,1	<b>9,6</b>
Invloed en positie van Rozendaal in de regio	4,9	4,1	4,9	<b>4,6</b>
<b>n</b>	<b>26</b>	<b>139</b>	<b>87</b>	<b>252</b>

Grijze kolommen = n<30 en resultaten zijn indicatief;  
Rode cijfers = significant lager dan gemiddeld;  
Blauwe cijfers = significant hoger dan gemiddeld

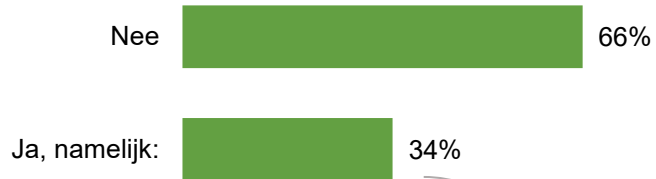
## Wat moet het zwaarste meewegen bij keuzes over de toekomst van Rozendaal? (n=253)

U kunt 100 punten verdelen over de onderwerpen hieronder. Hoe belangrijker u een onderwerp vindt, hoe meer punten u eraan geeft. U mag een onderwerp ook 0 of 100 punten geven. Zorg ervoor dat het totaal aantal punten precies 100 is. Vul 0 in als u een onderwerp geen punten wilt geven.

Uitgesplitst op woonduur	Korter dan 1 jaar	1 tot 5 jaar	5 tot 10 jaar	Langer dan 10 jaar	Geboren en getogen	Totaal
Rozendaal moet een zelfstandige gemeente blijven	40,5	20	22	21,7	15,6	<b>21,8</b>
Behoud van eigen identiteit	16,2	13,6	13,7	13,3	18,4	<b>13,7</b>
Kwaliteit van voorzieningen	11,3	11,1	12,9	13,1	15	<b>12,6</b>
Kwaliteit van dienstverlening	7,8	11,5	14,1	12,7	14,7	<b>12,7</b>
Acceptabele gemeentelijke belastingen	7,2	18,9	14,2	13,7	16,2	<b>14,7</b>
Korte lijnen tussen inwoners en de gemeente	11,2	10,5	9,1	11,2	4,6	<b>10,3</b>
Invloed van het gemeentebestuur op beleid en uitvoering in Rozendaal	5,7	9,1	9	10,2	11,8	<b>9,6</b>
Invloed en positie van Rozendaal in de regio	0	5,4	5	4	3,8	<b>4,6</b>
<b>n</b>	<b>7</b>	<b>42</b>	<b>62</b>	<b>133</b>	<b>7</b>	<b>252</b>

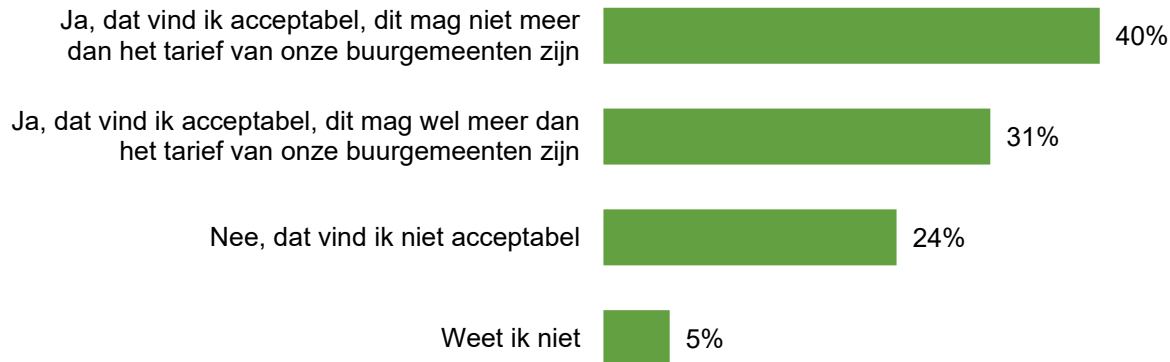
Grijze kolommen = n<30 en resultaten zijn indicatief;  
Rode cijfers = significant lager dan gemiddeld;  
Blauwe cijfers = significant hoger dan gemiddeld

Zijn er nog andere onderwerpen belangrijk bij keuzes over de toekomst van Rozendaal? (n=253)



Hier worden verschillende thema's meerdere keren genoemd. De antwoorden gaan onder andere over zelfstandigheid versus samenwerking, financiële en bestuurlijke houdbaarheid, woningbouw voor jong en oud, behoud van groen en natuur, veiligheid en betrokkenheid van inwoners bij keuzes.

Onderdeel van de oplossing om als gemeente Rozendaal zelfstandig te kunnen blijven, kan een verdere verhoging van de OZB zijn. Vindt u nieuwe verhoging van de OZB acceptabel? (n=236)



#### Reactie dorpsatelier

Inwoners geven aan dat een verhoging van de OZB voor veel inwoners acceptabel is, mits duidelijk is waarom die nodig is, waaraan het geld besteed wordt en of dit ook daadwerkelijk een lange termijn oplossing biedt. Inwoners erkennen dat lage lasten en bestuurlijke zelfstandigheid lastig samengaan, maar dat samengaan met een andere gemeente waarschijnlijk ook betekent dat de lasten verhoogd worden. Daarnaast noemen inwoners dat niet alleen naar belastingverhoging gekeken moet worden, maar ook naar mogelijkheden om bewoners zelf meer bij te laten dragen met hun kennis, inzet en praktische ondersteuning, om zo de gemeentelijke kosten te verlagen.

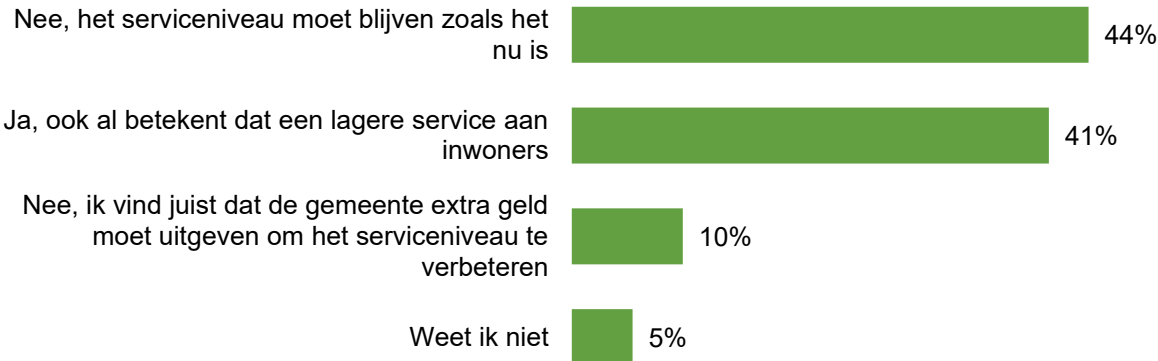
Onderdeel van de oplossing om als gemeente Rozendaal zelfstandig te kunnen blijven, kan een verdere verhoging van de OZB zijn.  
Vindt u nieuwe verhoging van de OZB acceptabel?

Grijze kolommen = n<30 en resultaten zijn indicatief; Rode cijfers = significant lager dan gemiddeld; Blauwe cijfers = significant hoger dan gemiddeld

Uitgesplitst op leeftijd	Onder 45 jaar	45 – 65 jaar	66 jaar of ouder	Totaal
Ja, dat vind ik acceptabel, dit mag niet meer dan het tarief van onze buurgemeenten zijn	32%	39%	46%	<b>40%</b>
Ja, dat vind ik acceptabel, dit mag wel meer dan het tarief van onze buurgemeenten zijn	41%	32%	24%	<b>31%</b>
Nee, dat vind ik niet acceptabel	23%	23%	25%	<b>24%</b>
Weet ik niet	5%	6%	5%	<b>5%</b>
<b>n</b>	<b>22</b>	<b>133</b>	<b>80</b>	<b>235</b>

Uitgesplitst op woonduur	Korter dan 1 jaar	1 tot 5 jaar	5 tot 10 jaar	Langer dan 10 jaar	Geboren en getogen	Totaal
Ja, dat vind ik acceptabel, dit mag niet meer dan het tarief van onze buurgemeenten zijn	60%	25%	38%	46%	49%	<b>40%</b>
Ja, dat vind ik acceptabel, dit mag wel meer dan het tarief van onze buurgemeenten zijn	20%	39%	36%	25%	35%	<b>31%</b>
Nee, dat vind ik niet acceptabel	20%	26%	21%	25%	16%	<b>24%</b>
Weet ik niet	0%	10%	5%	4%	0%	<b>5%</b>
<b>n</b>	<b>5</b>	<b>39</b>	<b>59</b>	<b>126</b>	<b>6</b>	<b>235</b>

Vindt u dat de gemeente haar service kan verlagen als daardoor bespaard kan worden? (n=253)



#### Reactie dorpsatelier

Inwoners geven aan bereid te zijn mee te denken over besparingen, maar velen vinden dat dit niet ten koste mag gaan van de kwaliteit en toegankelijkheid van de dienstverlening. Inwoners zien kansen om de dienstverlening te innoveren, effectiever en efficiënter in te zetten, en het beter benutten van de inzet van bewoners, bijvoorbeeld bij uitvoerende taken of baliefuncties. Daarnaast vinden zij dat de gemeente scherpere keuzes moet maken in waar zij binnen haar dienstverlening geld aan uitgeeft. Sommige inwoners vinden bijvoorbeeld dat er minder geld naar het onderhoud van de groenvoorziening kan gaan. Anderen noemen als aandachtspunten dat verloedering moet worden voorkomen en dat niet te veel moet worden gedigitaliseerd.

## Vindt u dat de gemeente haar service kan verlagen als daardoor bespaard kan worden? (n=253)

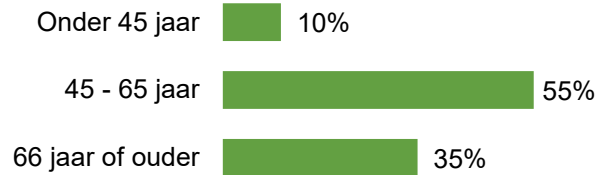
Grijze kolommen = n<30 en resultaten zijn indicatief; Rode cijfers = significant lager dan gemiddeld; Blauwe cijfers = significant hoger dan gemiddeld

Uitgesplitst op leeftijd	Onder 45 jaar	45 – 65 jaar	66 jaar of ouder	Totaal
Nee, het serviceniveau moet blijven zoals het nu is	54%	38%	45%	<b>44%</b>
Ja, ook als betekent dat een lagere service aan inwoners	35%	45%	40%	<b>41%</b>
Nee, ik vind juist dat de gemeente extra geld moet uitgeven om het serviceniveau te verbeteren	4%	12%	10%	<b>10%</b>
Weet ik niet	8%	4%	5%	<b>5%</b>
<b>n</b>	<b>26</b>	<b>139</b>	<b>87</b>	<b>252</b>

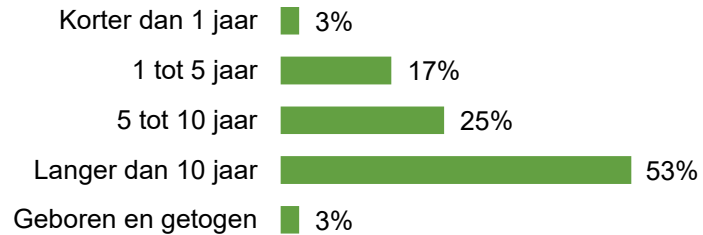
Uitgesplitst op woonduur	Korter dan 1 jaar	1 tot 5 jaar	5 tot 10 jaar	Langer dan 10 jaar	Geboren en getogen	Totaal
Nee, het serviceniveau moet blijven zoals het nu is	22%	48%	42%	46%	29%	<b>44%</b>
Ja, ook al betekent dat een lagere service aan inwoners	22%	43%	38%	43%	58%	<b>41%</b>
Nee, ik vind juist dat de gemeente extra geld moet uitgeven om het serviceniveau te verbeteren	11%	9%	13%	7%	0%	<b>9%</b>
Weet ik niet	44%	0%	7%	4%	14%	<b>5%</b>
<b>n</b>	<b>7</b>	<b>42</b>	<b>62</b>	<b>133</b>	<b>7</b>	<b>251</b>

## Bijlagen

## Leeftijd (n=252)



## Hoe lang woont u al in de gemeente Rozendaal? (n=251)



### Betrouwbaarheid en nauwkeurigheid

Elke steekproef geeft afwijkingen ten opzichte van de werkelijkheid, maar de uitkomsten moeten een zo goed mogelijk beeld geven van de populatie. In kwantitatief onderzoek is het gebruikelijk om te spreken van een statistisch betrouwbaar verschil, als de afwijking zo groot is dat deze niet door toeval wordt veroorzaakt. Het betrouwbaarheidsniveau is gedefinieerd als 1 (100%) minus het significantieniveau. Het is gangbaar uit te gaan van een significantieniveau van 5%. Dan is er sprake van een betrouwbaarheidsniveau van 95%. Dat wil zeggen dat, als het onderzoek op dezelfde wijze en op hetzelfde moment zou worden herhaald, de uitkomsten in 95% van de gevallen hetzelfde beeld zouden geven.

De nauwkeurigheid (uitgedrukt in foutmarge) geeft het gebied van waarden aan, waarbinnen de werkelijke waarde in de populatie ligt. Een foutmarge van bijvoorbeeld 5%, betekent dat de werkelijke waarde van de totale populatie 5% hoger of lager kan liggen dan de waarde van de steekproef. Concreet: indien een onderzoeksuitkomst van de steekproef aangeeft dat 50% van de respondenten een rapportcijfer 8 geeft voor een bepaald aspect, dan ligt dit percentage in werkelijkheid maximaal 5% boven of 5% onder deze 50%, ofwel tussen de 45% en 55%. Een foutmarge van 5% is gangbaar en algemeen geaccepteerd bij (statistisch) kwantitatief onderzoek.

Met het omvangrijke aantal respondenten dat heeft deelgenomen (253) kunnen met 95% betrouwbaarheid en 5,71% nauwkeurigheid uitspraken worden gedaan op een algemeen niveau. De hoge betrouwbaarheid en nauwkeurigheid maken de data geschikt voor verdere analyses.

### Weging

Binnen dit panelonderzoek zijn de resultaten gewogen naar leeftijd en kern. Hiermee zijn de resultaten gecorrigeerd om de mogelijke invloed van de niet geheel representatieve steekproef weg te nemen. Dit is een gangbare werkwijze in statistisch kwantitatief onderzoek. Personen in ondervertegenwoordigde groepen krijgen een gewicht groter dan 1 en tellen relatief zwaarder mee in het totaalresultaat, personen in groepen met een oververtegenwoordiging krijgen een gewicht kleiner dan 1.

Vanwege de ondervertegenwoordiging van respondenten onder 45 jaar, krijgt een respondent uit deze groep bijvoorbeeld weegfactor 2,30 en een respondent boven 65 jaar (die oververtegenwoordigd is) weegfactor 0,86. Weegfactoren mogen niet te groot zijn (een groep in een steekproef met een aandeel van bijvoorbeeld 5%, kan niet worden 'opgeblazen' tot 50%). Doorgaans wordt een maximale weegfactor van 3 en een minimale weegfactor van 0,5 gehanteerd. Indien gewenst kan de tabel met alle gehanteerde weegfactoren opgevraagd worden.

Door de weging zijn de resultaten representatief over leeftijd.



**Doorlichting  
begroting en analyse  
bijsturingsopties**

## Doorlichting begroting en analyse bijsturingsopties

### Autonome ontwikkelingen (1)

Thema	Beschrijving	Incidenteel/ structureel	2027	2028	2029	2030	2036
Toename kosten camerasysteem raad	Verhoging dienstverleningskosten.	structureel	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000
Veilige informatie-uitwisseling raad, licentie en beheerkosten. Keuze zit devices wel/niet, zie claims	Om raadsleden conform huidige informatiebeveiligingsregels te kunnen laten (samen)werken zijn licenties en beheerwerkzaamheden nodig.	structureel	€ 11.500	€ 11.500	€ 11.500	€ 11.500	€ 11.500
Jaarlijks extra uitkering raadsleden (13 <sup>e</sup> maand ter opvangen arbeidsongeschiktheid e.d.)	O.b.v. wijziging in rechtspositionele regeling raadsleden hebben raadsleden recht op jaarlijkse extra vergoeding (13e maand) t.b.v. opvang pensioen, danwel arbeidsongeschiktheidsrisico.	structureel	€ 11.750	€ 11.750	€ 11.750	€ 11.750	€ 11.750
Screening wethouders	Verplichte screening door onafhankelijk bureau (€ 3.400 eens in de 4 jaar op te nemen)	structureel	€ -	€ -	€ -	€ 3.400	€ -
Beschikbaarheidsvergoeding	Deze vergoeding is in de cao vastgesteld en geldt voor medewerkers die buiten werktijden bereikbaar/beschikbaar zijn. Verplicht conform CAO	structureel	€ 15.000	€ 15.000	€ 15.000	€ 15.000	€ 15.000
Apparaatskosten Sociaal domein	Rozendaal betaalt fair share aan apparaatskosten Sociaal Domein Rheden. Rhedense apparaatskosten nemen toe. O.b.v. staande bestuurlijke afspraak leidt dit tot onvermijdelijke kostentoeename van € 90.000.	structureel	€ 90.000	€ 90.000	€ 90.000	€ 90.000	€ 90.000
Toename kosten bijdrage taakuitoefening Rheden Sociaal Domein (dienstverlenings-overeenkomst sociaal domein (DVO))	Zonder nadere afspraken met buurgemeente Rheden zullen kosten voor dienstverlening van de gemeente Rheden toenemen. Per brief d.d. 30 april j.l. heeft Rheden aangegeven op welke wijze zij de ontwikkeling van de financiële afspraken voor de dienstverlening voorstaan. We indiceren op basis daarvan een realistische toename van de bijdrage in de apparaatskosten waarvan de omvang nog niet concreet in beeld is, maar ten behoeve van realistische begroting is geraamd op basis van een ingroeipad. Naast deze raming van de autonome ontwikkeling is er een restrisico geïndiceerd, dat wordt verwerkt in de risico-paragraaf.	structureel	€ 55.000	€ 110.000	€ 165.000	€ 220.000	€ 220.000

## Autonome ontwikkelingen (2)

Thema	Beschrijving	Incidenteel/ structureel	2027	2028	2029	2030	2036
Capaciteit veiligheid	We zijn structureel onderbezet met de ambtelijke ondersteuning in het veiligheidsdomein. Ambtelijke advisering, alsook een aanbod van de gemeente Rheden wijzen uit dat minimaal 1,0 FTE noodzakelijk is. Dit leidt structureel tot € 50.000 meerkosten t.o.v. de begroting.	structureel	€ 50.000	€ 50.000	€ 50.000	€ 50.000	€ 50.000
Weerbaarheid	De weerbaarheidsopgave ontwikkelt zich nadrukkelijk van een abstract thema naar een concrete uitvoeringsopgave, mede in lijn met landelijke ontwikkelingen. Advies voor nu: positioneer dit minimaal als project.	structureel	€ 25.000	€ 25.000	€ 25.000	€ 25.000	€ 25.000
Raadsbesluit MJOP wegen	Op basis van raadsbesluitvorming 16 september 2025 gederfde inkomsten rente en verhoogde afschrijvingslasten (recentelijk aangeboden wijziging uitvoeringsprogramma heeft marginale invloed op de meerjarige last) Meerjarenbegroting behelst last tot 2029.	structureel	€ -	€ -	€ -	€ 34.793	€ 201.443
Implementatie Omgevingswet	Om te voldoen aan de eisen van de Omgevingswet is tot 2032 minstens €30.000 – 50.000 per jaar nodig. In 2032 moet implementatie voltooid zijn, hierbij zijn nog een aantal grote stappen te zetten op ICT en ruimtelijk beleid dat zal leiden tot regels in een Omgevingsplan. De kosten zijn daarom tot en met 2031 geraamd.	structureel	€ 40.000	€ 40.000	€ 40.000	€ 40.000	€ -
Verkiezingen (passend maken begrotingspost)	Afgelopen jaren is verkiezingskosten onvoldoende begroot. We zien die kostentoename bij alle verkiezingen.	structureel	€ 4.000	€ 4.000	€ 4.000	€ 4.000	€ 4.000
VTH-capaciteit	Om te voldoen aan wettelijke eisen voor het actualiseren en uitvoeren van VTH-beleid en het structureel borgen ervan (risico niet voldoen IBT elders). Structurele last van PDCA-capaciteit van 0,05 FTE is niet in formatie opgenomen.	structureel	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000
Op orde juridische capaciteit (ervaring)	Inwoners hebben recht om juridische stappen te zetten op besluitvorming in het ruimtelijk domein. Gebruik van dit recht neemt toe. Vraaggestuurde inzet handhavingsjurist VTH is noodzakelijk, nu niet begroot (0,2 FTE).	structureel	€ 20.000	€ 20.000	€ 20.000	€ 20.000	€ 20.000
Publicaties Wet Open Overheid (Woo) op orde	ICT-koppeling, proceswijziging en structurele toename capaciteitsinzet van 0,05 FTE leidt tot € 5.000 meerkosten.	structureel	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000

### Autonome ontwikkelingen (3)

Thema	Beschrijving	Incidenteel/ structureel	2027	2028	2029	2030	2036
Vergoeding vertrouwenscommissie	Rechtspositie schrijft voor dat Vertrouwenscommissie recht heeft op een vergoeding (€ 460 per maand x 5)	incidenteel	€ 2.300	€ -	€ -	€ -	€ -
Van RAAS naar <u>ReiS</u>	De rijksapplicatie voor reisdocumenten wordt gewijzigd. De applicatiekosten hiervoor worden vergoed vanuit het rijk, maar opleidings- en inrichtingskosten moeten door gemeenten zelf gedragen. Structurele last is niet voorzien. Eenmalige opleidings- en inrichtingskosten.	incidenteel	€ 5.000	€ -	€ -	€ -	€ -
VTH-beleid	Nieuw op te stellen beleid (eenmalig)	incidenteel	€ 50.000	€ -	€ -	€ -	€ -
Wet planmatige aanpak onderwijshuisvesting, Integraal Huisvestingsplan (IHP)	Verplichte meerjarenaanpak en renovatie onderwijsgebouwen wettelijk verplicht opstellen IHP (verplicht voor 2027, maar binnen 2026 niet meer opgepakt)	incidenteel	€ 5.000	€ -	€ -	€ -	€ -
Participatiebeleid (herzien verouderd inspraakbeleid) incidenteel	Voldoen aan de Wet versterking participatie op decentraal niveau vraagt het invoeren van participatiebeleid met een structurele wijziging in de participatie-aanpak. Impact pas in beeld o.b.v. opgesteld beleid (en bestuurlijke keuzes): P.M.	incidenteel	PM	PM	PM	PM	PM
Gemeentefonds	Onduidelijk is wat de implicaties van de meicirculaire gaan zijn. Nader te verwerken na uitkomen meicirculaire (deze wordt niet meegenomen binnen de scope van dit onderzoek). We voorzien geen positief effect en ramen daarom nu een neutraal effect. T.a.v. de stelpost Van Ark - Jeugdwet verwerken we nu geen aannames in afwachting van landelijke begrotingsadvies VNG.	structureel	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
<u>Ambulantisering</u> BW-BT kostenneutraal	De doordecentralisatie Beschermd Wonen gaat structurele wijziging vragen in aanpak en kostenstructuur. Inzicht is er nog niet in definitieve rijksregeling en financiering: P.M.. Incidentele kosten zijn wel in beeld t.a.v. <u>ambulantiseringsopgave</u> worden kostenneutraal begroot.	structureel	PM	PM	PM	PM	PM
Indexaties (huidige aanname blijft in stand)	Wegens oplopende inflatie nemen we aan dat compensatie van inflatie in Gemeentefonds volstaat.	structureel	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -

## Autonome ontwikkelingen (4)

Thema	Beschrijving	Incidenteel /structureel	2027	2028	2029	2030	2036
CAO-ontwikkelingen (huidige aannames blijven in stand)	De CAO-ontwikkelingen die nu bekend zijn leiden niet tot kostenwijzigingen.	structureel	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Huisvesting OEK en statushouders structureel	De huisvesting van Oekraïense ontheemden wordt een meerjarige opgave. We zullen daarop onze interne organisatie moeten wijzigen (projectstructuur wordt meerjarige opgave). De organisatie (al-dan-niet via afspraken met Rheden) zal structureel moeten worden klaargemaakt voor toename in huisvestingstaken (ruimtelijk en sociaal), inburgeringstaken. Daarnaast voorziet het college een toename in benutting van sociaal domein-voorzieningen. Het college voorziet daarom een kostentoeename, welke nog te onzeker is om aannames op te presenteren.	structureel	PM	PM	PM	PM	PM
Ontwikkelingen verbonden partijen	Mogelijke boventrendmatige ontwikkelingen van bijdragen aan verbonden partijen. Nu nog niet te voorzien. Eventuele extra kosten vormen een verplichte uitgave voor gemeenten indien Algemeen Bestuur van een Gemeenschappelijke Regeling ermee heeft ingestemd.	structureel	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Wet planmatige aanpak onderwijshuisvesting structureel	Meerjarige last is structurele herziening plan en renovatielast gebouwen. Financiële implicaties nieuwe wet niet duidelijk. Impact pas in beeld o.b.v. opgesteld beleid (en bestuurlijke keuzes): P.M.	structureel	PM	PM	PM	PM	PM
Vrijval bijdragen ABP	Wijziging pensioenvoorziening leidde in 2025 tot eenmalige meerkosten. Structureel vervalt de bijdrage in de voorziening.	structureel	€ -43.302	€ -43.302	€ -43.302	€ -43.302	€ -43.302
<b>Totalen autonome ontwikkelingen (+ = toename lasten)</b>			<b>€ 352.248</b>	<b>€ 344.948</b>	<b>€ 399.948</b>	<b>€ 493.141</b>	<b>€ 616.391</b>

## Bijsturingsopties; bezuinigingen

Thema	Beschrijving	Incidenteel /structureel	2027	2028	2029	2030	2036
Anders organiseren (ombuigen): Uitbesteden beheer Openbare ruimte	We denken door uitbestede van taken efficiëntiewinst te boeken op het vlak van vereenvoudiging regietaken, aanschaf beheer en onderhoud van machinerie, en diverse bedrijfsvoeringstaken (denk aan Arbo, instroom e.d.). De geschatte besparing wordt geïndiceerd tussen de €15.000 en €25.000. Nu geraamd op 20.000.	structureel	€ -20.000	€ -20.000	€ -20.000	€ -20.000	€ -20.000
Lucht uit begroting (onderuitputting subsidies)	We denken door <u>onderuitgeputte</u> budgetten realistisch te begroten een besparing van begrote kosten te kunnen realiseren. Gekeken is naar: - subsidiebudgetten. We zien een meerjarige <u>onderuitputting</u> van subsidiebudgetten ter totale hoogte van 6.000. Dit kan geschrappt. - we zien weliswaar communicatie als een organisatie-opgave, tegelijkertijd hebben we nog geen bestedingsplan en schatten (op ervaring) zodoende de post meerjarig te kunnen <u>aframen</u> met 10.000 - accountantskosten pensioenberekening bestuurders 3.000 - de post onvoorzien wordt meerjarig niet of nauwelijks gebruikt. We zetten hem terug naar 1 euro en realiseren een maximale bezuiniging van 9.999 - gladheidsbestrijding. ondanks overschrijding van dit budget afgelopen winter zien we meerjarig een <u>onderuitputting</u> van 2.000. wegens klimaatverandering achten we dit een realistische(r) trend	structureel	€ -30.999	€ -30.999	€ -30.999	€ -30.999	€ -30.999
Anders organiseren (ombuigen): divers	We denken door taken anders te organiseren bezuinigingen te kunnen realiseren op de volgende onderdelen: - Rekenkamer (op basis van abonnement aansluiten bij andere rekenkamer leidt tot lagere raming van meerjarige kosten: 5.000 - weinig gebruikte abonnementen opzeggen 1.000 - we kunnen verdergaand verschrallen op de uitgaven in het representatiebudget. Dat gaat dan ten koste van bloemetjes, presentjes bij jubilerende echtparen e.d. € 5.000 - verminderd onderhoudlasten begraafplaats 3.000	structureel	€ -14.000	€ -14.000	€ -14.000	€ -14.000	€ -14.000
WOZ Rhedens	We zijn gehouden om het voortgezet onderwijs te huisvesten. Door deze niet bovenop de al gehanteerde afspraak voor doordecentralisatie te begroten realiseren we een meerjarige besparing van 21.000	structureel	€ -21.000	€ -21.000	€ -21.000	€ -21.000	€ -21.000
Meerjarenaanpak bomen	Door schrappen of anders begroten door aanleggen bestemmingsreserve van de meerjarenaanpak bomen is een meerjarige verlaging van 70.000 structureel te realiseren.	structureel	€ -70.000	€ -70.000	€ -70.000	€ -70.000	€ -70.000
<b>Totaal bijsturingsopties (+ = nadeel / - = voordeel)</b>			<b>€ -155.999</b>	<b>€ -155.999</b>	<b>€ -155.999</b>	<b>€ -155.999</b>	<b>€ -155.999</b>

## Bijsturingsopties; inkomsten verhogen

Thema	Beschrijving	Incidenteel/ structureel	2027	2028	2029	2030	2036
OZB ophogen: Rhedens tariefniveau al vanaf 2027	Het huidige Rozendaalse OZB-tarief bedraagt 0,1094%. In onze autonome ontwikkeling zit al een jaarlijkse tariefstijging van ruim van 5,5% bovenop de trendmatige indexstijging van 3%. Die jaarlijkse groei van 8,5% volgende zitten we in onze huidige begroting vanaf 2032 op ongeveer hetzelfde tarifaire niveau als Rheden (heden 0,1306%). Er kan voor worden gekozen om al vanaf 2027 het nu door Rheden gehanteerde tarief te hanteren. Dat levert vanaf 2027 een afnemend voordeel op ten opzichte van de in de huidige meerjarenbegroting opgenomen OZB-opbrengsten.	structureel	€ -100.000	€ -80.000	€ -60.000	€ -40.000	€ -
Resterende ruimte in OZB-tarief (zgn. artikel 12 norm)	Bovenop voornoemde optie is het mogelijk om vanaf 2027 de belastingcapaciteit te maximaliseren. Dit kan door het OZB-tarief vast te stellen op het landelijk gehanteerde minimaal redelijk peil voor gemeenten. Het tarief zou dan groeien van 0,1094% naar 0,1648%, uitgaande van de laatst gepubliceerde tarifiering voor het minimaal redelijk peil (artikel 12 Fvw). Het betekent een verhoging van het tarief met 50% ten opzichte van het huidige OZB-tarief.	structureel	€ -200.000	€ -200.000	€ -200.000	€ -200.000	€ -200.000
Huwelijksleges	We denken door enkele beleidsmatige aanscherpingen (minder gratis huwelijken en hogere leges huwelijken) in totaal tussen de €5.000 en €10.000 te kunnen ophalen.	structureel	€ -7.500	€ -7.500	€ -7.500	€ -7.500	€ -7.500
<b>Totaal bijsturing inkomstenverhoging</b>			<b>€ -307.500</b>	<b>€ -287.500</b>	<b>€ -267.500</b>	<b>€ -247.500</b>	<b>€ -207.500</b>

## Claims

Thema	Beschrijving	Incidenteel/ structureel	2027	2028	2029	2030	2036
Inwonersinitiatief (3 jaar)	Dorpendeal provincie. Betreft gemeentelijke cofinanciering.	incidenteel	€ 25.000	€ 25.000	€ 25.000	€ -	€ -
Veilige informatieuitwisseling raaddevices	Aanschaf en vervanging <u>devices</u> t.b.v. veilige <u>informatieuitwisseling</u> met raadsleden. Investering € 16.000 in <u>devices</u> . Af te schrijven in vier jaar. Herinvesteren bij nieuwe raad.	structureel	€ 4.000	€ 4.000	€ 4.000	€ 4.000	€ 4.000
<b>Totale claims (+ = toename lasten)</b>			<b>€ 29.000</b>	<b>€ 29.000</b>	<b>€ 29.000</b>	<b>€ 4.000</b>	<b>€ 4.000</b>



Gemeente  
**ROZENDAAL**

**Impactanalyse  
sociaal domein  
Adviesbureau  
Berenschot**



# Sociaal domein door gemeente Rozendaal

Impactanalyse van het zelf uitvoeren van het sociaal domein  
door Rozendaal

BRAM BERKHOUT EN WARNER ADMIRAAL

# Bestuurlijke samenvatting

## Over onze opdracht

De gemeente Rozendaal heeft Berenschot gevraagd om in twee weken een impactanalyse uit te voeren naar wat nodig is om **alle** sociaal-domeintaken – waaronder die nu bij Rheden zijn belegd – door de gemeente Rozendaal zelf te laten uitvoeren. Hierbij hebben we gebruikgemaakt van onze expertkennis, interviews met ambtenaren van de gemeente en beschikbare openbare en niet-openbare bronnen.

## Belangrijkste uitkomsten

De belangrijkste inzichten uit onze impactanalyse zijn:

- Het sociaal domein in Rozendaal omvat ruim 23 wetten en vraagt – ook bij beperkt gebruik, met name bij de Participatiewet, Jeugdwet, Wmo, Wgs en Wet inburgering – om structurele beleids- en uitvoeringscapaciteit.
- Momenteel verzorgt Rheden een groot deel van beleid en uitvoering. Bij inbesteding wordt Rozendaal hiervoor volledig verantwoordelijk, inclusief extra uitvoerings- en overheadcapaciteit.
- Door de kleine schaal is relatief veel capaciteit per inwoner nodig, mede doordat functies niet altijd combineerbaar zijn (functiescheiding).
- Inbesteding vereist daarnaast een eigen fysieke toegang tot het

sociaal domein en mogelijk een eigen wijkvoorziening; nu wordt gebruikgemaakt van faciliteiten in Rheden.

- Inbesteding biedt bij gelijk beleid niet noodzakelijk extra grip op programmakosten; wettelijke kaders blijven leidend en kwaliteitswinst in indicatiestelling is bij kleine schaal niet vanzelfsprekend.
- De organisatie wordt kwetsbaar en relatief duur door afhankelijkheid van enkele medewerkers, meer externe inhuur, hoge overhead per inwoner en beperkte veranderkracht.

## Wat kost 'zelf doen' de gemeente?

De gemeente heeft ons ook gevraagd een onderbouwde raming te maken van de structurele uitvoeringskosten bij inbesteding van de sociaal-domeintaken die nu bij Rheden zijn belegd. Wij ramen deze kosten op **€ 860.000 tot € 1.196.000** per jaar, inclusief zowel personele lasten als materiële kosten zoals huisvesting voor de toegang en ICT.

Bij inbesteding van de sociaal-domeintaken moet Rozendaal tot slot rekening houden met een voorbereidingstijd van 9 tot 18 maanden en een eenmalige investering van circa **€ 330.000 tot € 905.000** voor organisatie, personeel, ICT en huisvesting.

# Inhoud

- 1 Introductie
- 2 Kaders voor het sociaal domein
- 3 Huidige en beoogde situatie
- 4 Impactanalyse



# Introductie

# Inleiding

De gemeente Rozendaal staat voor een belangrijke keuze over de organisatie van het sociaal domein. Blijft de uitvoering bij Rheden belegd, of kiest de gemeente ervoor deze taken zelf uit te voeren? En wat zou het betekenen wanneer Rozendaal alle sociaal-domeintaken zelf gaat uitvoeren? Deze rapportage biedt inzicht in de gevolgen van dat zogenoemde inbestedingsscenario en ondersteunt college en raad bij een zorgvuldige afweging. Momenteel voert Rozendaal haar sociaal-domeintaken uit via regionale samenwerking, met name met Rheden. Berenschot heeft in twee weken tijd een impactanalyse uitgevoerd naar de consequenties van het zelf uitvoeren van deze taken.

In dit rapport presenteren wij de belangrijkste bevindingen, zodat bestuur en raad beschikken over een helder en onderbouwd beeld van de effecten van deze strategische keuze. Met deze analyse leggen wij een stevige basis voor het bestuurlijke gesprek over de toekomst van het sociaal domein in Rozendaal.

In deze impactanalyse staat één vraag centraal: **Wat zou ervoor nodig zijn om de sociaal-domeintaken – zoals nu belegd bij Rheden – door de gemeente Rozendaal zelf te laten uitvoeren?**

Ons is nadrukkelijk gevraagd de analyse te richten op volledige inbesteding van alle beleidsmatige en uitvoerende sociaal-domeintaken die Rheden nu voor Rozendaal uitvoert, en dus niet op een gedeeltelijke variant.

Om de onderzoeksvraag te beantwoorden, hebben wij binnen de beschikbare doorlooptijd gericht data verzameld en geanalyseerd. Daarmee brengen wij zowel de korte- als langetermijngevolgen van inbesteding in beeld op aspecten als de financiën, bestuurbaarheid, juridische risico's, organisatorische impact, personele capaciteit (directe en indirecte formatie, inclusief de mate waarin functies deelbaar zijn), benodigde fysieke voorzieningen (zoals balie- en spreekruimtes en voorzieningen voor dagopvang), organisatorische kwetsbaarheid (mede in relatie tot kleine cliëntenaantallen), sturingsmogelijkheden op programmakosten, en regionale samenwerking.

# Wat nemen we mee in de analyse?

## Breedte van het sociaal domein

Sociaal domein wordt in Rozendaal breed geïnterpreteerd. In het huidige mandaatbesluit staan 23 wetten. Daarnaast worden ook algemene voorzieningen, zoals de Adviesraad Sociaal Domein, de bibliotheek, de lokale omroep en cultuur, tot het sociaal domein gerekend. Bij niet alle wetten die tot het sociaal domein gerekend worden, verzorgt Rheden voor Rozendaal momenteel ook uitvoering. Bij sommige wetten wordt de uitvoering bijvoorbeeld (grotendeels) door een regionaal verband georganiseerd, waar Rozendaal zelfstandig onderdeel van is en aan betaalt. Daarnaast ligt ondersteuning vanuit Rheden soms enkel op het terrein van beleidsontwikkeling en coördinatie of het bieden van ondersteunende taken. Een voorbeeld daarvan is de bestuursrechtelijk eigenstandige rol van Rozendaal in de afhandeling van bezwaar en beroep.

## Afkadering

Vanwege de korte doorlooptijd hebben wij de impact van het inbesteden van de nu bij Rheden belegde sociaal-domeintaken op hoofdlijnen geanalyseerd. Daarbij hebben we extra verdieping aangebracht op de taken waarvoor bij inbesteding daadwerkelijk eigen dienstverlening moet worden ingericht, omdat Rheden deze dan niet langer uitvoert. Het

belangrijkst zijn de wetten waarop nu voor inwoners van Rozendaal uitvoering van wettelijke **taken** bij gemeente Rheden is georganiseerd. Het gaat hierbij ook om wetten waarop nu door inwoners van Rozendaal geen beroep wordt gedaan, maar waarvan niet uit te sluiten valt dat dit in de toekomst wel het geval zal zijn. Het kan hierbij ook gaan om een **vangnetconstructie** (nu geen gebruik vanuit Rozendaal, maar in toekomst mogelijk wel). Gevolgd door de wetten waarbij er vooral **ondersteunende of beleidstaken** vanuit Rheden overkomen. De analyse van deze wetten is algemener van aard.

In overleg met de opdrachtgever is de afbakening van de opdracht breed. De prioriteit bij de beeldvorming ligt bij de volle breedte van het sociaal domein, ook als dit betekent dat de verdieping op elk van de aspecten beperkter is. Afgesproken is om de analyse waar haalbaar te onderbouwen met eerder onderzoek en beschikbare referentiecijfers, en waar nodig kwalitatief te duiden.

# Wat nemen we mee in de analyse?

**Binnen de afbakening van de vraag: de wetten die bij overname daadwerkelijke uitvoering en organisatie vragen.**

- Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo)
- Jeugdwet
- Participatiewet, IOAZ, IOAW, Bijstandsbesluit zelfstandigen
- Wet inburgering 2021
- Wet gemeentelijke schuldhulpverlening, inclusief toeleiding Wet schuldsanering natuurlijke personen
- Minimaregelingen inclusief Gelrepa
- Regeling opvang ontheemden Oekraïne (RooO)
- Wet van school naar duurzaam werk (per 1 januari 2026 ingevoerd)

**Binnen de afbakening van de vraag: de wetten die bij overname vooral ondersteunende en beleidstaken vragen.**

- Publieke gezondheid (brede SPUK)
- Kwijtschelding gemeentelijke belastingen
- Leerlingenvervoer
- Leerplichtwet
- Onderwijshuisvesting
- Wet educatie en beroepsonderwijs
- Wet kinderopvang en peuterspeelzaalwerk
- Wet onderwijsachterstandenbeleid
- Wet op de expertisecentra
- Wet passend onderwijs
- Wet regionale samenwerking voortijdig schoolverlaten
- Wet voor- en vroegschoolse educatie (VVE)
- Gehandicaptenkaart
- Wet stelsel openbare bibliotheekvoorzieningen
- Wet verplichte meldcode huiselijk geweld
- Wetsvoorstel versterking regie volkshuisvesting (nog niet ingevoerd)
- Adviesraad Sociaal Domein

**Buiten de afbakening van de vraag: de wetten die bij overname geen relevant verschil maken of waarvan de uitvoering nu al bij Rozendaal ligt.**

- Wet op de lijkbezorging
- Subsidiering lokale omroep

# Verantwoording van onze aanpak

## Onderzoeksaanpak

De impactanalyse is uitgevoerd aan de hand van vijf centrale onderzoeksvragen. Omwille van de korte doorlooptijd van twee weken is gekozen voor een doelgerichte aanpak waarbij zoveel mogelijk gebruik is gemaakt van bestaande informatie, referentiecijfers en kwalitatieve duiding. Dit maakte het mogelijk om binnen de beschikbare tijd een helder beeld te schetsen van de gevolgen van inbesteding. Gekozen is voor een beeldvormende beschrijving van de wettelijke verplichtingen, en een kwalitatieve analyse onderbouwd vanuit beschikbare bronnen en inzichten. Het raadplegen van bestuur en beleid van de gemeente Rozendaal heeft plaatsgevonden in de vorm van interviews, voortgangsbespreking en een validatiesessie.

## Stap 1. Welke kaders zijn van toepassing op het sociaal domein in gemeenten?

In deze stap zijn alle wettelijke en beleidsmatige kaders in kaart gebracht die bepalen wat gemeenten moeten organiseren binnen het sociaal domein. Dit vormt de basis voor het bepalen van taken, verplichtingen en noodzakelijke randvoorwaarden.

Onderzoeksinstrumenten

- Interviews met bestuur en beleid om de afbakening vast te stellen
- Analyse van wet- en regelgeving
- Analyse van gemeentelijke beleidskaders en regionale afspraken
- Documentanalyse van bestaande interne rapportages en wettelijke taakoverzichten
- Gebruik van eerder Berenschot-onderzoek en eerder onderzoek van gemeente Rozendaal

## Stap 2. Welke taken worden nu voor Rozendaal uitgevoerd die dan door Rozendaal zelf worden uitgevoerd?

Deze stap brengt de huidige rol- en taakverdeling met Rheden in beeld en toont welke onderdelen bij inbesteding weer door Rozendaal georganiseerd moeten worden.

Onderzoeksinstrumenten

- Analyse van de DVO, mandaatregeling en taakbeschrijvingen
- Interviews met de adviseur samenleving, gemeentesecretaris en burgemeester
- Analyse van uitvoeringsafspraken

# Verantwoording van onze aanpak

## Stap 3. Welke uitvoeringsaspecten zijn van toepassing voor Rozendaal?

In deze stap is per domein beschreven wat Rozendaal organisatorisch, juridisch en uitvoeringsmatig moet inrichten wanneer de gemeente de taken zelf gaat uitvoeren. De beschrijving is beeldvormend en op hoofdlijnen. Daarbij is steeds gekeken naar die onderdelen die daadwerkelijk organisatorische gevolgen hebben voor Rozendaal ten opzichte van de huidige situatie, uitgaande van een vergelijkbaar niveau van dienstverlening. Dit is relevant omdat Rozendaal bij gelijkblijvende lokale regelgeving gehouden is hetzelfde dienstverleningsniveau te bieden. Gemeente Rheden is in deze fase niet geraadpleegd.

### Onderzoeksinstrumenten

- Inventarisatie, clustering en analyse van taken naar uitvoeringsdomeinen (toegang, beleid, uitvoering, backoffice, contractmanagement, toezicht)
- Interviews met bestuur en beleid
- Raadpleging eerder onderzoek en referentiecijfers in de Berenschot Gemeentebenchmark

## Stap 4. Welke feitenbasis onderbouwt de analyse?

Om in korte tijd de gevraagde analyse te kunnen aanleveren is gekozen voor enerzijds een **kwalitatieve analyse met een onderbouwing met beschikbare statische referentiecijfers** (op basis van onze benchmark gemeenten), en anderzijds een meer **praktische onderbouwing van de kosten door de mogelijke personele en materiele kosten op basis van normprijzen** uit te werken voor specifiek de Rozendaalse situatie. Voor beide sporen geldt dat ze indicatief zijn, en op een eigen manier een beeld geven van de kosten die zich kunnen voordoen. Waar cijfers ter onderbouwing ontbreken, zijn aannames gedaan op basis van praktijkervaring en voorzien we de analyse van een kwalitatieve duiding. De analyse biedt daarom een realistisch beeld van de structurele kosten op hoofdlijnen, geen gedetailleerde financiële doorrekening. Voor de incidentele kosten is een kwalitatieve duiding opgenomen omdat het tijdsbestek tekort is om hier een gefundeerde uitspraak over te doen.

### Onderzoeksinstrumenten

- Analyse van referentiegemiddelden uit de gemeentelijke benchmark
- Analyse van cijfers en inzichten uit eerder onderzoek van Berenschot
- Analyse van eerder onderzoek en rapportage van gemeente Rozendaal
- Kwalitatieve interpretatie waar exacte data ontbreken

# Verantwoording van onze aanpak

## 5. Wat vraagt het van gemeente Rozendaal om het sociaal domein zelf uit te voeren?

Op basis van alle voorgaande stappen zijn onderbouwde conclusies getrokken over de organisatorische, financiële en juridische impact van investering van het sociaal domein.

Onderzoeksinstrumenten

- Synthese van alle onderzoeksresultaten
- Validatie van bevindingen met bestuur en beleid tijdens terugkoppeling



# Kaders voor het sociaal domein

Wat moeten gemeenten op basis van de wetgeving organiseren in het sociaal domein?

# Inleiding

Wat gemeenten verplicht zijn te organiseren in het sociaal domein volgt uit de wet. Gemeenten moeten de kaders voor de financiering en de uitvoering daarvan verplicht vastleggen in verordeningen en uitvoeringsregels. Voor verschillende onderdelen wordt regionaal samengewerkt in gemeenschappelijke of centrumregelingen omwille van schaalvoordeel of wettelijke kaders.

## **Wat betekent het voor een gemeente om het sociaal domein zelf uit te voeren? Wat moeten gemeenten dan feitelijk organiseren?**

We beschrijven de uitvoeringsaspecten van de belangrijkste stelselwetten waarvoor geldt dat er bij inbesteding voor een gemeente als Rozendaal belangrijke uitvoeringsaspecten spelen. Belangrijke uitvoeringsaspecten doen zich voor in de organisatie van:

- De toegang tot dienstverlening
- Beleidsontwikkeling op en coördinatie van de dienstverlening
- Administratie en backoffice
- Contract- en relatiemanagement
- Kwaliteit en toezicht
- Bezwaar en beroep

Achtereenvolgens beschrijven we de uitvoeringsaspecten voor de grote stelselwetten waarop ook Rozendaal bij inbesteding lokaal uitvoering zal moeten organiseren:

- Jeugdwet
- Wmo
- Participatiewet
- Wet gemeentelijke schuldhulpverlening (en de aansluiting op de Wet sanering natuurlijke personen)
- Wet inburgering 2021

Vervolgens beschrijven we - meer op hoofdlijnen – de uitvoeringsaspecten voor wetgeving op het gebied van publieke gezondheid (brede SPUK), onderwijs, kinderopvang, cultuur en sport. We kiezen ervoor om de uitvoeringsaspecten op hoofdlijnen beeldvormend te beschrijven.

Na deze feitelijke beschrijving van de uitvoeringsaspecten van het nakomen van de wettelijke verplichtingen binnen de sociaal-domeinwetten, maken we voor Rozendaal concreet wat er lokaal georganiseerd moet worden in relatie tot alle in te besteden wettelijke taken.

# Uitvoeringsaspecten - Jeugdwet

De Jeugdwet maakt gemeenten verantwoordelijk voor het organiseren en financieren van passende jeugdhulp, kinderschermingsmaatregelen en jeugdreclassering, met als doel dat kinderen en gezinnen tijdig de juiste ondersteuning krijgen. Gemeenten zijn verantwoordelijk voor preventie, toegang tot jeugdhulp, het organiseren van passende ondersteuning en, waar nodig, het bieden van bescherming bij onveiligheid.

Concreet betekent dit dat gemeenten het volgende moeten organiseren:

- **Beleid en regie:** Gemeenten stellen lokaal jeugdbeleid en een jeugdverordening vast en voeren bestuurlijke en ambtelijke regie op de uitvoering van de Jeugdwet. Zij zijn verplicht deel te nemen aan regionale samenwerkingsstructuren, onder meer voor Veilig Thuis, jeugdbescherming, crisiszorg en afstemming met zorg, politie en justitie. Ook organiseren gemeenten regionale afspraken over schaal en uitvoering, terwijl zij lokaal sturen op samenhang binnen het sociaal domein. Gemeenten borgen de betrokkenheid van het inwoner- en cliëntperspectief in besluitvorming – vaak vormgegeven in een adviesraad.
- **Toegang en preventie:** Gemeenten moeten een herkenbare, laagdrempelige lokale toegang inrichten. Recent stemde de VNG in met het convenant Stevige Lokale Teams. Inwoners moeten hier terechtkunnen voor advies, signalering, triage en doorverwijzing. Gemeenten besluiten op basis van onderzoek over de inzet van maatwerkvoorzieningen en PGB. Veilig Thuis is regionaal verplicht ingericht als centraal meldpunt bij huiselijk geweld en kindermishandeling en biedt advies en consultatie.
- **Uitvoering en hulp:** Gemeenten organiseren besluitvorming, beschikkingen, herbeoordelingen en casusregie, veelal binnen multidisciplinaire teams met beslisruimte. Gemeenten organiseren lokaal die vormen van begeleiding waarvoor geen specialistische jeugdhulp nodig is. Gemeenten stellen in het kader van de Jeugdwet (onafhankelijke) cliëntondersteuning beschikbaar aan inwoners.
- **Inkoop, kwaliteit en bedrijfsvoering:** Gemeenten verzorgen, vaak regionaal, de inkoop en het contractmanagement van jeugdzorgaanbieders. Specifieke vormen (Wet verbetering beschikbaarheid jeugdhulp) dienen in regionale samenwerking te worden georganiseerd. Ook de aansturing en financiering van gecertificeerde instellingen vinden regionaal plaats. Gemeenten borgen de kwaliteit, het toezicht en blijvend leren. Ze organiseren bezwaar- en klachtbehandeling en richten ondersteunende administratieve processen in ten behoeve van landelijk berichtenverkeer en declaratie en verantwoording.

# Uitvoeringsaspecten - Wmo

De Wmo 2015 legt bij gemeenten de verantwoordelijkheid om inwoners die niet op eigen kracht of met hun netwerk kunnen meedoen of zelfstandig kunnen wonen, passend te ondersteunen zodat zij zo lang mogelijk in de eigen leefomgeving kunnen blijven. De gemeentelijke opdracht omvat zowel lichte ondersteuning (zoals algemene voorzieningen) als maatwerkvoorzieningen, waaronder begeleiding individueel en groep, dagbesteding, huishoudelijke ondersteuning en – voor veel gemeenten – beschermd wonen en maatschappelijke opvang.

Concreet moeten gemeenten het volgende organiseren:

- **Beleid en regie:** Gemeenten ontwikkelen en actualiseren Wmo-beleid en stellen een verordening vast. Hiervoor is structurele beleids capaciteit nodig, inclusief afstemming met raad, aanbieders en uitvoeringsorganisaties. In de praktijk is ook regionale samenwerking nodig met zorg, welzijn en veiligheid om integrale ondersteuning bereikbaar te maken. Gemeenten borgen de betrokkenheid van het inwoner- en klantperspectief in besluitvorming – vaak vormgegeven in een adviesraad.
- **Toegang en ondersteuning:** Gemeenten richten een laagdrempelig meldpunt in (balie, telefoon, digitaal) waar inwoners terecht kunnen voor informatie, triage en doorgeleiding. Onafhankelijke

cliëntondersteuning moet actief worden georganiseerd, vaak via subsidiëring of contractering. De lokale uitvoering omvat onderzoek door Wmo-consulenten, indicatiestelling en het zorgvuldig afgeven van beschikkingen.

- **Uitvoering van ondersteuning:** Gemeenten organiseren of contracteren zowel algemene voorzieningen (zoals begeleiding en dagbesteding) als individuele maatwerkvoorzieningen. Dit vraagt structurele uitvoeringscapaciteit, deskundigheid en monitoring. Voor beschermd wonen en soms dagbesteding is feitelijke regionale organisatie noodzakelijk. Gemeenten stellen in het kader van de Jeugdwet (onafhankelijke) cliëntondersteuning beschikbaar aan inwoners.
- **Inkoop, kwaliteit en toezicht:** Inkoop, contractbeheer en relatiebeheer met aanbieders zijn veelal regionaal belegd vanwege schaalvoordelen. Gemeenten moeten kwaliteit borgen via toezicht, dat wettelijk regionaal is ondergebracht bij de GGD. Tevens moet een lerend evaluatiekader worden ingericht.
- **Bedrijfsvoering en rechtsbescherming:** Gemeenten moeten systemen voor registratie, betaling en verantwoording inrichten, lokaal of via shared services. Daarnaast organiseren zij bezwaarprocedures en juridische ondersteuning, lokaal of via een gezamenlijke commissie.

# Uitvoeringsaspecten – Participatiewet (en aanpalend)

Gemeenten hebben op grond van de Participatiewet drie wettelijke kerntaken: het bieden van bestaanszekerheid, het bevorderen van participatie en werk en het ondersteunen van mensen met een arbeidsbeperking. Daarnaast voeren gemeenten andere inkomensregelingen uit, zoals de IOAZ, IOAW en het Besluit bijstandsverlening zelfstandigen (Bbz). In Rozendaal maken, voor zover bekend, nog enkele inwoners gebruik van de WSW (Wet sociale werkvoorziening); sinds de invoering van de Participatiewet is instroom hierin niet meer mogelijk. Verder voeren gemeenten lokaal minimabeleid, waaronder de Gelrepass. Ook zijn gemeenten verantwoordelijk voor de uitvoering van het Energiefonds om de gevolgen van hoge energieprijzen te mitigeren.

Concreet omvat dit de volgende taken:

- **Beleid en regie:** Gemeente stellen beleidskaders en verordeningen vast voor bijstand, re-integratie, bijzondere bijstand en minimabeleid. Deelname aan de arbeidsmarktregio is verplicht voor de regionale afstemming van het arbeidsmarktbeleid.
- **Toegang:** Gemeenten organiseren de aanvraagprocedures voor uitkeringen op grond van de Participatiewet en andere inkomensregelingen (inclusief Bbz), evenals voor bijzondere bijstand en minimaregelingen zoals de Gelrepass. Heldere communicatie en ondersteuning zijn hierbij essentieel.
- **Uitvoering:** Gemeenten beoordelen aanvragen, neemt besluiten, verzorgt betalingen, voert heronderzoeken en bestandsbeheer uit, verrekent inkomsten en regelt terugvordering en verhaal bij onterecht verstrekte uitkeringen. Daarnaast zet de gemeente zich maximaal in op (tijdige) arbeidsinschakeling van uitkeringsgerechtigden. Voor inwoners met een grote afstand tot de arbeidsmarkt wordt samengewerkt met sociaal ontwikkelbedrijven (in de regio: Scalabor), onder meer via loonkostensubsidie (LKS). Gemeenten zijn verplicht beschut werk aan te bieden; in de regio wordt dit door Scalabor georganiseerd. Bbz-aanvragen worden extern beoordeeld en uitgevoerd.
- **Contractering en opdrachtgeverschap:** Gemeenten contracteren re-integratiepartijen, Scalabor en aanbieders van minimaregelingen. Bij de uitvoering van de Bbz zijn doorgaans externe partijen betrokken.
- **Kwaliteit en toezicht:** Gemeenten borgen kwaliteit via controles op besluiten en uitvoering. Dossiers moeten volledig en toetsbaar zijn. De Inspectie SZW en de accountant toetsen op rechtmatigheid en doelmatigheid.
- **Administratie en backoffice:** Dit omvat onder meer uitkerings- en financiële administratie, betalingsprocessen, dossiervorming, SUWI-koppelingen, LKS-beheer (via Scalabor) en tijdige financiële verantwoording.

# Uitvoeringsaspecten – Wgs (schuldhulp)

De Wgs verplicht gemeenten om inwoners met financiële problemen tijdig, effectief en integraal te ondersteunen. De gemeente is het eerste aanspreekpunt bij geldzorgen en voert beleid op het gebied van integrale schuldhulpverlening en schuldenpreventie. Daarbij hebben gemeenten aanzienlijke beleidsruimte. In het NVVK-model, dat de meeste gemeenten hanteren, omvat integrale schuldhulpverlening een traject van stabilisatie, schuldregeling en nazorg. Sinds 1 januari 2021 zijn gemeenten verplicht vroege signalen van betalingsachterstanden bij vastelastpartners op te volgen en inwoners actief een hulpaanbod te doen. Daarnaast vervult de gemeente een formele rol bij de toegang tot de wettelijke schuldsanering (Wsnp): zonder een zorgvuldig uitgevoerd minnelijk traject en een verzoekschrift voor toelating tot de Wsnp is toegang tot wettelijke schuldsanering niet mogelijk.

Concreet vraagt dit van gemeenten dat zij het volgende organiseren:

- **Beleid en regie:** Gemeenten ontwikkelen en actualiseren een beleidsplan en verordening voor schuldhulpverlening. Idealiter organiseren zij ook structurele samenwerking met domeinen zoals zorg, inkomen en werk, en maken zij werkafspraken met bewindvoerders voor tijdige uitstroom of doorstroom in een schuldregelingstraject.
- **Toegang en organiseren vroegsignalering:** Gemeenten richten voor inwoners met geldzorgen een laagdrempelige toegang in voor melding, intake en doorverwijzing naar schuldhulpverlening. De vroegsignaleringsplicht vraagt structurele processen. Gemeenten organiseren deskundigheid om tijdig vroege signalen te duiden en inwoners te bereiken. Daarnaast dragen zij verantwoordelijkheid voor het afgeven van de formele verklaring voor de Wsnp.
- **Uitvoering van minnelijke schuldhulpverlening:** De kern van de taak omvat onderzoek, stabilisatie, het begeleiden bij stukkenverzameling, het onderhandelen met schuldeisers en het uitvoeren van minnelijke schuldregelingen, inclusief nazorg. Dit is arbeidsintensief en vraagt gespecialiseerde capaciteit.
- **Inkoop, kwaliteit en toezicht:** Verschillende gemeenten zetten derden in om delen van hun schuldhulpverlening uit te voeren. Voor het inzetten van een saneringskrediet is ten allertijden een kredietbank nodig. Gemeenten blijven echter wel eindverantwoordelijk voor kwaliteit, dossierzorgvuldigheid, monitoring en bijsturing.
- **Bedrijfsvoering en rechtsbescherming:** Gemeenten richten systemen in voor registratie, privacy, voortgangsbewaking en verantwoording. Ook organiseren zij volledige en controleerbare dossiers, tijdige aanlevering van stukken en lokale bezwaar- en klachtenprocedures.

# Uitvoeringsaspecten – Wet inburgering (en aanpalend)

Gemeenten hebben op grond van de Wet inburgering 2021 de regierol bij de inburgering van nieuwkomers. Daarnaast hebben zij op basis van onder meer de Spreidingswet en de Richtlijn Tijdelijke Bescherming Oekraïne een taak in de (mogelijke) opvang van ontheemden.

Concreet organiseren gemeenten het volgende:

- **Beleid en regie:** Gemeenten ontwikkelen en actualiseren lokaal beleid, verordeningen en uitvoeringskaders en voeren bestuurlijke en ambtelijke regie op opvang, inburgering en huisvesting, binnen rijks- en provinciale kaders. Een lokaal volkshuisvestingsprogramma wordt verplicht. Structurele regionale afstemming met gemeenten, provincie, veiligheidsregio, onderwijs, werkgevers en maatschappelijke partners is noodzakelijk.
  - **Toegang en intake:** Gemeenten richten processen in voor brede intake (inclusief leerbaarheidstoets en participatiescan), bepalen de leerroute (B1-, onderwijs- of zelfredzaamheidsroute) en bieden eerste begeleiding. Zij organiseren toegang tot leefgeld, inschrijving in Basisregistratie personen (BRP) of Registratie van niet-ingezetenen (RNI) en toewijzing van sociale en betaalbare woningen aan statushouders.
  - **Begeleiding, inburgering en participatie:** Gemeenten verzorgen caseloadmanagement, voortgangsgesprekken en het opstellen en monitoren van het Persoonlijk Plan Inburgering en Participatie (PIP).
- Zij organiseren maatschappelijke begeleiding en een samenhangend inburgeringsaanbod waarin taal wordt gecombineerd met participatie (werk, vrijwilligerswerk of opleiding), vaak via externe aanbieders. Voor asielstatushouders financieren zij dit aanbod, inclusief begeleiding vanaf koppeling aan de gemeente en tijdelijke financiële ontzorging. Zij volgen de voortgang en handhaven waar nodig de inburgeringsplicht.
- **Opvang en huisvesting:** Op basis van de Spreidingswet krijgen gemeenten een taakstelling voor opvangplekken voor asielzoekers, rekening houdend met inwonertal en sociaaleconomische positie.
  - **De Richtlijn Tijdelijke Bescherming Oekraïne** verplicht gemeenten opvang en basisvoorzieningen te bieden aan ontheemden uit Oekraïne, waaronder inschrijving in de BRP en toegang tot zorg, onderwijs voor minderjarigen en arbeid.
  - **Inkoop, kwaliteit en bedrijfsvoering:** Gemeenten contracteren aanbieders en facilitaire diensten, monitoren prestaties en richten systemen in voor registratie, gegevensuitwisseling met DUO, rapportage en verantwoording aan het Rijk. Ook organiseren zij bezwaarprocedures en juridische ondersteuning.

# Uitvoeringsaspecten – Overige wetgeving

Wat moeten gemeenten organiseren op het gebied van onderwijs, publieke gezondheid (incl. brede SPUK), kinderopvang, cultuur, sport en bibliotheken? Gemeenten zijn verantwoordelijk voor onderwijshuisvesting, leerlingenvervoer, leerplicht- en RMC-taken, voor lokaal preventie- en gezondheidsbeleid (incl. brede-SPUK-middelen), voor de uitvoering van VVE-beleid, voor toezicht en samenwerking in de kinderopvang, en voor het in stand houden van een lokale bibliotheekvoorziening. Daarnaast vervullen zij een cruciale rol in het financieren, subsidiëren en organiseren van culturele en sportvoorzieningen. Deze taken vragen een stabiele uitvoeringsstructuur, continue samenwerking met onderwijs en maatschappelijke partners, en substantiële administratieve en beleidsmatige capaciteit.

Concreet betekent dit dat gemeenten het volgende moeten organiseren:

- **Beleid en governance:** Gemeenten stellen lokaal beleid op voor onderwijsachterstanden (OAB), VVE, bibliotheken, sport, cultuur en gezondheid, inclusief een preventie- en gezondheidsbeleid en SPUK-kaders. Zij organiseren structurele samenwerking met schoolbesturen, samenwerkingsverbanden passend onderwijs, kinderopvang, GGD, zorgverzekeraars, RMC-regio's en culturele instellingen. Ook ontwikkelen zij meerjarige plannen, zoals een integraal huisvestingsplan voor onderwijshuisvesting, educatieplannen en bibliotheekbeleid.
- **Toegang en dienstverlening:** Gemeenten zorgen voor laagdrempelige toegang tot voorzieningen: leerlingenvervoer, VVE-plaatsing, informatie over kinderopvang, toeleiding naar educatie, RMC-signalering, bibliotheekvoorzieningen, en preventieve voorzieningen in wijken en scholen. Zij organiseren meld- en signaleringsprocessen voor verzuim, thuiszitters en uitgevallen jongeren.
- **Uitvoering en ondersteuning:** Gemeenten voeren casusregie en beoordelen aanvragen voor vervoer, voorzieningen en subsidies. Zij realiseren schoolgebouwen, tijdelijke huisvesting, sport- en cultuurvoorzieningen, en ondersteunen VVE-uitvoering. Daarnaast organiseren zij activiteiten voor gezondheid, educatie, cultuur en sport en voeren preventieve interventies en projecten uit.
- **Inkoop, kwaliteit en toezicht:** Gemeenten contracteren de GGD voor toezicht op de kinderopvang, vervoerders, aanbieders van educatie, cultuur en sport. Zij borgen/controleren hun kwaliteit via monitoring, evaluatie en toezicht, inclusief wettelijke GGD-toezichtstaken.
- **Administratie en verantwoording:** Gemeenten richten systemen in voor registratie, monitoring, rapportages en verantwoording, inclusief SPUK-verantwoording, RMC-registraties en uitgebreide financiële administratie rond subsidies en investeringen.

# Impact op regionale uitvoering

Voor verschillende wetten is de feitelijke uitvoering belegd bij regionale samenwerkingsverbanden en gemeenschappelijke regelingen waarbij Rozendaal zelfstandig is aangesloten. Ook bij eigen uitvoering van het sociaal domein blijven deze verbanden in stand. Wel zal Rozendaal dan zelf de beleidsvertegenwoordiging en het opdrachtgeverschap moeten organiseren; momenteel wordt de gemeente hierin vaak door Rheden vertegenwoordigd.

Het betreft de volgende verbanden:

- **Modulaire Gemeenschappelijke Regeling sociaal domein centraal Gelderland (MGR):** gezamenlijke uitvoeringsorganisatie voor taken in het sociaal domein en de bedrijfsvoering, waaronder de regionale jeugdhulp en Wmo-maatwerk. Waaronder ook Scalabor, het sociaal ontwikkelbedrijf voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.
- **Centrumregeling beschermd wonen Arnhem:** De centrumgemeente Arnhem organiseert en financiert beschermd wonen voor inwoners met psychische kwetsbaarheid.
- **Incluzio:** zorgaanbieder die in opdracht van Rheden en Rozendaal de sociale basis versterkt en lokale Wmo- en jeugdhulptaken uitvoert.
- **Gemeenschappelijke regeling leerlingenvervoer:** regionale

regeling voor de gezamenlijke organisatie en uitvoering van leerlingenvervoer.

- **Gemeenschappelijke regeling GGD:** gemeenschappelijke regeling voor publieke gezondheidszorg en preventietaken in de regio.
- **Regionale samenwerking leerplicht (MG):** afstemming tussen gemeenten over leerplichttoezicht en ondersteuning van jeugdigen.
- **Samenwerking passend onderwijs (VO):** samenwerking tussen gemeenten en scholen om passende ondersteuning in het voortgezet onderwijs te waarborgen.

De samenwerkingsverbanden zullen bij inbesteding blijven bestaan, maar vragen dan wel om een zelfstandige en actieve rol van Rozendaal in sturing en vertegenwoordiging.



## Huidig en beoogde situatie na investering

Hoe is de werkverdeling tussen Rheden en Rozendaal in de huidige situatie, en welke taken verschuiven naar Rozendaal als die het sociaal domein geheel zelf gaat uitvoeren?

# Inleiding

Gemeente Rheden voert het sociaal domein uit voor gemeente Rozendaal. In de praktijk betekent dit dat gemeente Rheden voor Rozendaal in beginsel dezelfde werkzaamheden verricht als voor de eigen inwoners, op het gebied van beleid, uitvoering, contractmanagement, kwaliteit en toezicht. Gemeente Rozendaal en gemeente Rheden hebben hiervoor een dienstverleningsovereenkomst (DVO) en een mandaatregeling afgesloten. In de DVO is onder meer vastgelegd hoe de financiële verrekening plaatsvindt: naar rato van het aantal inwoners, gecorrigeerd met een factor gebaseerd op het verwachte gebruik van diensten door inwoners van Rozendaal, vergeleken met dat van inwoners van Rheden.

Hierna beschrijven we per wet waar het primaat van de taken ligt. Dat doen we aan de hand van zes categorieën van dienstverlening:

- Het organiseren van de toegang tot hulp en ondersteuning
- De voorbereiding en coördinatie van beleid
- De uitvoering van de hulp, evenals het vangnet daarvoor indien nodig
- Administratie en backoffice
- Contractmanagement en opdrachtgeverschap
- Kwaliteit en toezicht, bezwaar en beroep

De beschrijving is beeldvormend van aard. Op sommige onderdelen heeft Rozendaal een beperkte rol binnen de inspanningen die door Rheden worden uitgevoerd. Wanneer sprake is van een structurele inspanning door Rozendaal, is dit aangegeven met een sterretje (\*). Dat geldt bijvoorbeeld voor bezwaar en beroep, omdat daarvoor bestuursrechtelijk een besluit van het college nodig is. Ook geldt dit bijvoorbeeld voor het onderwijsachterstandenbeleid, dat grotendeels door Rozendaal zelf wordt uitgevoerd, en voor de toewijzing van huisvesting aan statushouders. Voor de meeste beleidsdomeinen geldt dat de inhoudelijke expertise en beleidsmatige voorbereiding bij Rheden liggen en gemeente Rozendaal bestuurlijk de besluitvorming in gemeente Rheden overneemt.

Voor de situatie na inbesteding - waarin Rheden deze taken niet langer uitvoert - is in groen aangegeven welke taken dan bij Rozendaal komen te liggen. Waar sprake is van inzet van externe dienstverleners of uitvoeringsorganisaties, is dit in oranje weergegeven.

In het overzicht is tot slot uitgegaan van de huidige situatie en van de mogelijke verschuivingen per wet. Er is geen rekening gehouden met de onderlinge samenhang tussen onderwerpen of met eventuele aanpassingen in de inrichting van het sociaal domein.

# Huidige situatie (1/3)

	Jeugdwet		Wmo		Participatiewet (en aanpalend)		Wet gemeentelijke schuldhulpverlening		Wet inburgering 2021	
Toegang	Rheden		Rheden		Rheden		Rheden		Rheden	
Beleidsvoorbereiding en -coördinatie	Rheden		Rheden		Rheden *		Rheden		Rheden	
Uitvoering werkelijk en vangnet	Incluzio	MGR	Incluzio	MGR	Rheden	Scalabor	Rheden	Incluzio / Divers	Rheden	Divers
Administratie en backoffice	Rheden		Rheden		Rheden	Scalabor	Rheden		Rheden	
Contractman. en opdrachtgeverschap	Rheden	MGR	Rheden	MGR	Rheden	Scalabor	Rheden		Rheden	MGR
Kwaliteit, toezicht, bezwaar en beroep	Rheden *	MGR	Rheden *	MGR	Rheden *		Rheden *		Rheden *	

## Huidige situatie (2/3)

	Kinderopvang	Onderwijsbeleid	Doelgroepenvervoer	Publieke gezondheid (brede SPUK)	Leerplicht RMC Passend onderwijs
Toegang	Nvt	Nvt	Rheden	Nvt	Rheden
Beleidsvoorbereiding en -coördinatie	Rheden	Rheden	Rheden	Rheden	Rheden
Uitvoering werkelijk en vangnet	Dienstverleners kinderopvang	Rheden	GR BVO DRAN	Dienstverlening door GGD	Rheden MGR
Administratie en backoffice	Nvt	Rheden	GR BVO DRAN	Nvt	MGR
Contractman. en opdrachtgeverschap	Rheden richting GGD	Rheden	Rheden	Rheden richting GGD	Rheden
Kwaliteit, toezicht, bezwaar en beroep	Rheden * GGD	Rheden *	Rheden * GR BVO DRAN	Nvt	Rheden *

## Huidige situatie (3/3)

	Wet school naar duurzaam werk	Kwijtschelding gem. belastingen	Gehandicaptenkaart	Bibliotheekvoorzieningen	Minimaregelingen	Tijdelijke opvang Oekraïners	
Toegang	Rheden	Nvt	Rheden	Nvt	Rheden	Rozendaal	
Beleidsvoorbereiding en -coördinatie	Rheden	Rheden	Rheden	Rheden *	Rheden	Rheden *	
Uitvoering werkelijk en vangnet	Dienstverleners	De Connectie	Rheden	Dienstverlener bibliotheek	Rheden	Dienstverlener	Rheden
Administratie en backoffice	Rheden	De Connectie	Rheden	Nvt	Rheden	Rheden	
Contractman. en opdrachtgeverschap	Rheden	Rheden	Rheden	Rheden *	Rheden	Rheden	
Kwaliteit, toezicht, bezwaar en beroep	Rheden *	Rheden *	Rheden *	Nvt	Rheden *	Rheden *	

# Situatie na inbesteding (1/3)

	Jeugdwet		Wmo		Participatiewet (en aanpalend)		Wet gemeentelijke schuldhulpverlening		Wet inburgering 2021	
Toegang	Rozendaal		Rozendaal		Rozendaal		Rozendaal		Rozendaal	
Beleidsvoorbereiding en -coördinatie	Rozendaal		Rozendaal		Rozendaal		Rozendaal		Rozendaal	
Uitvoering werkelijk en vangnet	Incluzio	MGR	Incluzio	MGR	Rozendaal	Scalabor	Rozendaal	Incluzio / Divers	Rozendaal	Divers
Administratie en backoffice	Rozendaal		Rozendaal		Rozendaal	Scalabor	Rozendaal		Rozendaal	
Contractman. en opdrachtgeverschap	Rozendaal	MGR	Rozendaal	MGR	Rozendaal	Scalabor	Rozendaal		Rozendaal	Divers
Kwaliteit, toezicht, bezwaar en beroep	Rozendaal	MGR	Rozendaal	MGR	Rozendaal		Rozendaal		Rozendaal	

## Situatie na inbesteding (2/3)

	Kinderopvang	Onderwijsbeleid	Doelgroepenvervoer	Publieke gezondheid (brede SPUK)	Leerplicht RMC Passend onderwijs
Toegang	Nvt	Nvt	Rozendaal	Nvt	Rozendaal
Beleidsvoorbereiding en -coördinatie	Rozendaal	Rozendaal	Rozendaal	Rozendaal	Rozendaal
Uitvoering werkelijk en vangnet	Dienstverleners in de kinderopvang	Rozendaal	GR BVO DRAN	Dienstverlening door GGD	Rozendaal MGR
Administratie en backoffice	Nvt	Rozendaal	GR BVO DRAN	Nvt	MGR
Contractman. en opdrachtgeverschap	Rheden richting GGD	Rozendaal	Rozendaal	Rozendaal richting GGD	Rozendaal
Kwaliteit, toezicht, bezwaar en beroep	Rozendaal GGD	Rozendaal	Rozendaal GR BVO DRAN	Nvt	Rozendaal

## Situatie na inbesteding (3/3)

	Wet school naar duurzaam werk	Kwijtschelding gem. belastingen	Gehandicaptenkaart	Bibliotheekvoorzieningen	Minimaregelingen	Tijdelijke opvang Oekraïners	
Toegang	Rozendaal	Nvt	Rozendaal	Nvt	Rozendaal	Rozendaal	
Beleidsvoorbereiding en -coördinatie	Rozendaal	Rozendaal	Rozendaal	Rozendaal	Rozendaal	Rozendaal	
Uitvoering werkelijk en vangnet	Dienstverleners	De Connectie	Rozendaal	Dienstverlener bibliotheek	Rozendaal	Dienstverlener	Rozendaal
Administratie en backoffice	Rozendaal	De Connectie	Rozendaal	Nvt	Rozendaal	Rozendaal	
Contractman. en opdrachtgeverschap	Rozendaal	Rozendaal	Rozendaal	Rozendaal	Rozendaal	Rozendaal	
Kwaliteit, toezicht, bezwaar en beroep	Rozendaal	Rozendaal	Rozendaal	Nvt	Rozendaal	Rozendaal	

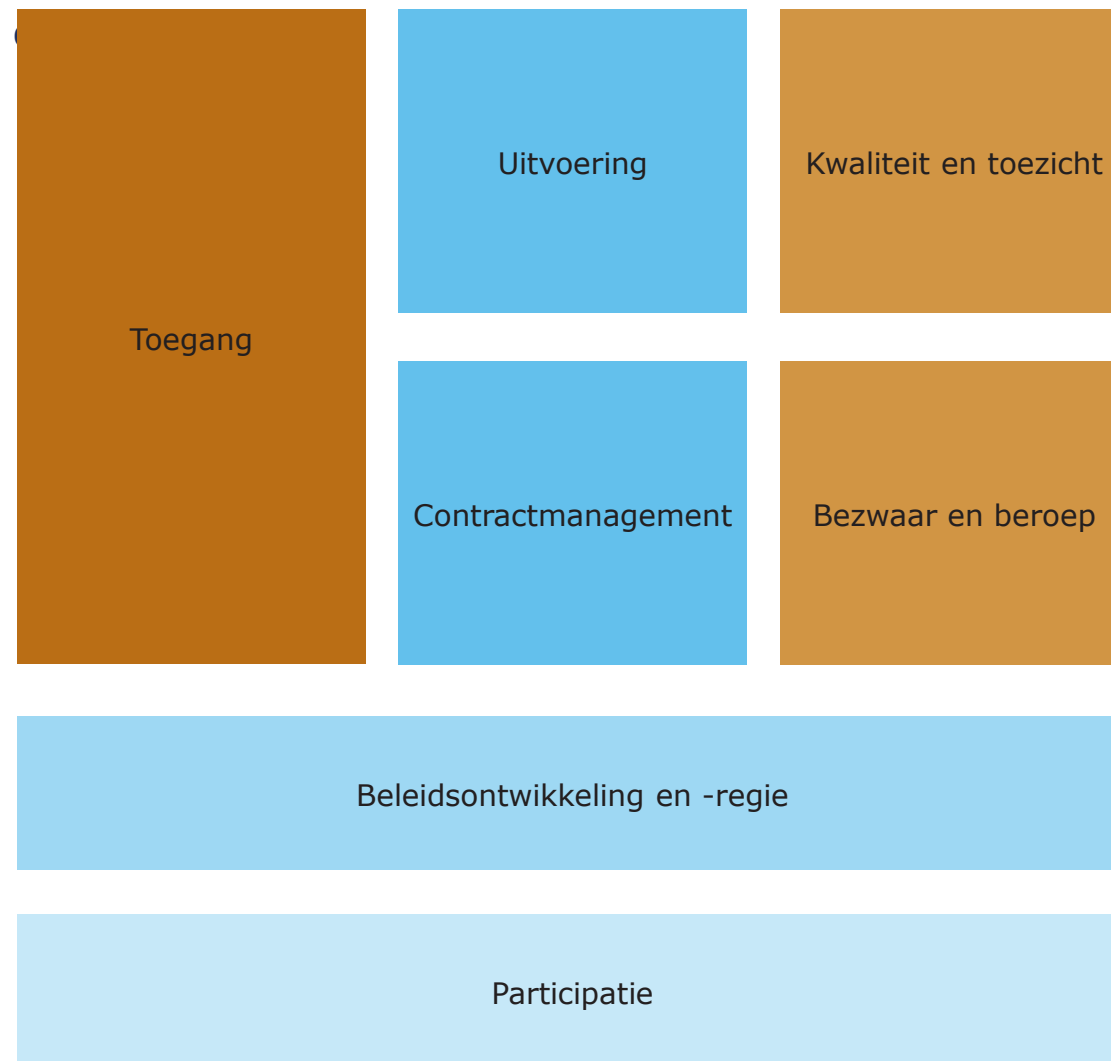


## Impactanalyse - Hoe landt dat dan in Rozendaal?

# Impact op het apparaat

Binnen de gemeente Rozendaal is de beleidsontwikkeling in het sociaal domein momenteel vooral belegd bij de adviseur samenleving. Dit vormt voor de gemeente Rozendaal een zichtbaar onderdeel van het sociaal domein. In het voorgaande hoofdstuk is beschreven welke aan wetgeving gerelateerde taken Rheden momenteel uitvoert en welke taken Rozendaal in een scenario van inbesteding dus moet overnemen. Dit zal impact hebben op de personele en organisatorische kant van het gemeentelijke apparaat. De programmalasten blijven buiten beschouwing, omdat bij een gelijkblijvend beroep van inwoners op voorzieningen geen grote verschillen worden verwacht.

Als Rozendaal het sociaal domein zelf uitvoert, moet de uitvoering van bepaalde taken daadwerkelijk worden georganiseerd. Zo is bijvoorbeeld een toegang nodig waar inwoners binnen professionele kaders terecht kunnen. Consulents en begeleiders moeten lichte ondersteuning bieden. Voor ingekochte hulp is contractmanagement noodzakelijk. Ook moeten toezicht, kwaliteitsbewaking en de afhandeling van bezwaar en beroep zorgvuldig worden georganiseerd. Daarnaast is capaciteit nodig voor beleidsontwikkeling en voor de organisatie van inwonersinspraak, bijvoorbeeld via een eigen adviesraad. Op de volgende vijf pagina's wordt nader uitgewerkt welke organisatorische consequenties inbesteding voor de gemeente met zich meebrengt.



# Personeel

Voor de uitvoering van alle wettelijke taken in relatie tot genoemde wetten zal Rozendaal een zekere personele capaciteit moeten realiseren. De omvang hiervan is niet nader gespecificeerd.

## Benodigde functies/capaciteit in primaire uitvoering

- Beleidsadviseurs sociaal domein: verantwoordelijk voor lokale beleidsvorming, verordeningen, besluitvorming en bestuurlijke advisering.
- Capaciteit voor casusregie / klantbegeleiding bijvoorbeeld bij Wmo- en jeugdcasussen en voor het volgen van inburgeringstrajecten.
- Toegangsm medewerkers / frontoffice voor meldingen Wmo, aanvragen leerlingenvervoer, intake schuldhulp, eerste opvang nieuwkomers en Oekraïners.
- Voor de inkomensregelingen (Participatiewet, Bbz, etc.) zijn uitvoerders nodig voor werkzaamheden met betrekking tot afhandeling van nieuwe uitkeringsaanvragen, beheer van lopende uitkeringen (waaronder heronderzoeken op recht uitkering), participatie-/uitstroombevordering en beëindiging van uitkeringen. Dit zullen ook uitvoerders moeten zijn die aanvragen voor de gehandicaptenkaart en Gelrepass beoordelen.
- Project- en programmasturing, onder andere voor onderwijshuisvesting, SPUK-preventieprogramma's, inburgering,

opvanglocaties.

- Juridische capaciteit (inkoop of gezamenlijke commissie): bezwaar, beroep, contractrecht en naleving privacy.
- Handhavingscapaciteit (bijzonder onderzoek, sociale recherche).
- Capaciteit voor bestandsbeheer van diverse regelingen.
- Capaciteit voor terugvordering en verhaal van te veel of onterecht verstrekte uitkeringen en voorzieningen.
- Capaciteit voor uitbetalen uitkeringen, verwerken korting in verband met inkomsten werk.

Om het voor Rozendaal betaalbaar te houden, zal het in de uitvoering noodzakelijk zijn om met generalisten te werken, waarbij één medewerker meerdere taken uitvoert en in relatie tot verschillende sociaal-domeinwetten.

## Randvoorwaarden

- Regionale uitvoeringsstructuren nemen specialistisch werk over (GGD, Veilig Thuis, RMC, leerplicht, inkooporganisatie).
- Heldere taakafbakening: lokaal regisseren, regionaal uitvoeren.
- Budget voor inhuur bij pieken of complexe dossiers.

# Huisvesting

Hoewel Rozendaal zelf weinig uitvoeringslocaties nodig heeft, blijft fysieke infrastructuur belangrijk voor de uitvoering van de taken in het sociaal domein.

## Noodzakelijke voorzieningen

- Werkplekken voor uitvoerende sociaal-domeincapaciteit.
- Publieke balie of ontvangstmogelijkheid voor lokale toegang (afspraken, intake, documenten).
- Vergaderruimte voor casusoverleggen, ketenafstemming en team overleg.
- Spreekkamers voor klantgesprekken zullen moeten voldoen aan strenge arbo-eisen, aangezien medewerkers te maken kunnen krijgen met complexe problematiek en potentiële agressie. De gemeente is als werkgever op grond van de Arbowet verplicht een veilige en gezonde werkomgeving te bieden. De lokale toegang en de spreekkamers voor klantgesprekken kunnen niet in het huidige gemeentehuis worden ondergebracht. Hiervoor is een alternatieve locatie nodig, wat leidt tot eenmalige inrichtingskosten en structureel hogere huisvestingslasten voor de gemeente. De eenmalige inrichtingskosten zijn voor ons moeilijk in te schatten, de jaarlijkse huurkosten voor een extra locatie schatten we in op € 20.000 euro. De exploitatie van extra huisvesting

zal ook extra kosten voor facilitaire zaken en beveiliging met zich meebrengen.

## Randvoorwaarden

- Meerjarige investeringsplanning (IHP, vastgoedplanning).
- Regionale samenwerking voor opvang en sportvoorzieningen.
- Budget voor tijdelijke oplossingen (noodlokalen, vervangende huisvesting).

# ICT & automatisering

De wettelijke ketens eisen dat Rozendaal kan aansluiten op meerdere digitale systemen, registraties en koppelingen ten behoeve van declaratie, uitkering, monitoring en verantwoording.

## **ICT-impact bij uitvoerende rol stelselwetten (niet uitsluitend)**

- Ten behoeve van Jeugdwet, Wmo, Participatiewet (en aanpalende inkomensregelingen), Wet schuldhulpverlening en Wet inburgering: applicaties die uitvoerders ondersteunen bij advies, afhandelen aanvragen, (her)onderzoeken, bestandsbeheer, uitkerings- en financiële administratie, etc.
- Inburgering: koppelingen met DUO voor PIP-registratie, leerroutegegevens en monitoring.
- Participatiewet: aansluiting op SUWINET.
- Leerplicht/RMC: registraties voor verzuim en RMC-signalering.
- Opvang: registraties voor leefgeld, bezetting en huisvesting.

## **Randvoorwaarden**

- ICT-beheer voor beheer, beveiliging en koppelingen en voldoen aan certificering voor dataveiligheid en privacy.
- AVG-conforme gegevensdeling met SUWINET, GGD, scholen, zorgaanbieders, Veilig Thuis, woningcorporaties en ketenpartners.

- Stabiele financiële administratie voor alle rijksuitkeringen (SPUK, OAB, VVE, inburgering, opvang).

# Contractmanagement

Rozendaal koopt vrijwel alle voorzieningen regionaal of extern in. De gemeente treedt op als opdrachtgever, niet als uitvoerder. Gemeente Rheden vertegenwoordigt Rozendaal in de meeste regelingen. In een scenario van inbesteding neemt Rozendaal eigenstandig deel aan regelingen zoals onderstaande inkoop- en opdrachtgeverschapsgebieden:

- Jeugdhulp (regionaal verplicht). Veilig Thuis (verbonden partij).
- Wmo-voorzieningen: huishoudelijke hulp, begeleiding, dagbesteding.
- Schuldhulpverlening: onderdelen schuldhulpdienstverlening, en opdrachtgeverschap Inclusio.
- Inburgering: taalaanbieders, maatschappelijke begeleiding, participatietrajecten.
- Opvang ontheemden: exploitanten, beveiliging, facilitaire diensten.
- Onderwijs: leerlingenvervoer, medische advisering, bouw/buitenonderhoud schoolgebouwen.
- VVE en kinderopvang: opdrachtgeverschap GGD, subsidieverstrekking, ketensamenwerking.
- Bibliotheek: subsidiering bibliotheekvoorziening.
- Sport & cultuur: subsidieverstrekking, accommodaties, welzijnsvoorzieningen.



# Overige structurele randvoorwaarden

De binnen de gekozen afbakening vereisen tot slot dat Rozendaal meerdere ondersteunende structuren borgt.

- **Financiële administratie & verantwoording:** Participatiewet, Loonkostensubsidies, SPUK, OAB, onderwijs, jeugdhulp, Wmo, inburgering, schuldhulp, opvang — met jaarlijkse audits.
- **Juridische borging:** verordeningen, handhavingsbeleid, bezwaar & beroep.
- **Bestuurlijke deelname aan verplichte regionale samenwerkingsverbanden:** veiligheidsregio, GGD-regio, jeugdzorgregio, woningmarktregio, RMC.
- **Kwaliteit & toezicht:** opvolging GGD-toezicht, toezicht op aanbieders jeugd- en WMO-zorg, monitoring VVE, leerlingenvervoer en toezicht op ingekochte schuldhulpverlening (en idealiter op bewindvoerders).

## Inwonersparticipatie (Adviesraad Sociaal Domein)

Gemeenten zijn wettelijk verplicht inwoners te betrekken bij het beleid rond de Wmo, Jeugdwet en Participatiewet. Dit gebeurt doorgaans via een adviesraad. Momenteel is er één gezamenlijke adviesraad voor beide gemeenten, wat werkbaar is doordat het sociaal beleid grotendeels overeenkomt. Bij investering ligt beleidsmatige divergentie meer voor de

hand. In dat geval kan Rozendaal kiezen voor een eigen adviesraad, wat extra ambtelijke inzet voor afstemming en ondersteuning vraagt.

## Overige

Overige kosten die niet direct herleidbaar zijn op de stelselwetten, bijvoorbeeld voor communicatie en andere ondersteunende diensten, zijn niet nader gespecificeerd. We zien de kosten hiervan als onderdeel van de reguliere bedrijfsvoering van gemeente Rozendaal en van de overhead voor ondersteunende diensten.



# Impactanalyse – Nadere duiding

# Beleidsvoorbereiding en coördinatie (1/2)

Het beëindigen van de dienstverleningsovereenkomst (DVO) met Rheden leidt onvermijdelijk tot een toename van de benodigde capaciteit voor beleidsvoorbereiding en -coördinatie binnen de ambtelijke organisatie van Rozendaal. Op dit moment beschikt Rozendaal over één beleidsmedewerker met een aanstelling van 16 uur (0,44 fte), die beleidsmatig verantwoordelijk is voor meer dan twintig wetten. Gezien de omvang van de organisatie is deze medewerker genoodzaakt deze beleidsterreinen grotendeels op hoofdlijnen te volgen en slechts beperkt deel te nemen aan regionale beleidsafstemming.

De inhoudelijke beleidsvoorbereiding binnen het sociaal domein — zoals het opstellen en actualiseren van beleidskaders, beleidsplannen en uitvoeringsprogramma's — wordt momenteel grotendeels door de gemeente Rheden verzorgd. In de DVO van 2015 is vastgelegd dat Rozendaal zich inspant om het beleid van Rheden een-op-een over te nemen. In de praktijk gebeurt dit ook, al vraagt het van Rozendaal nog steeds substantiële inzet om beleidsstukken te vertalen naar de eigen bestuurlijke context, onder meer via het opstellen van college- en raadsvoorstellen en het zogenoemde 'verRozendalen' van beleid. Deze werkwijze is rechtstreeks het gevolg van de beperkte schaal van de ambtelijke organisatie.

Binnen het sociaal domein vervult de beleidsmedewerker, naast beleidsvoorbereiding en -coördinatie, momenteel noodgedwongen ook taken als proceseigenaar, projectleider, accounthouder en opdrachtgever richting uitvoerende partijen en samenwerkingsverbanden, waaronder Rheden, Includio en regionale verbanden zoals Scalabor, de MGR en de GGD. Deze noodzakelijke taakstapeling beperkt de ruimte voor diepgaande beleidsontwikkeling en structurele beleidscoördinatie.

Bij inbesteding van de momenteel aan Rheden uitbestede taken in het sociaal domein zal de inhoudelijke beleidsvoorbereiding weer volledig door Rozendaal zelf moeten worden opgepakt. Voor een deel van de bestaande wetgeving betekent dit op korte termijn mogelijk beperkte extra inspanning, omdat beleidskaders bijvoorbeeld pas recent zijn vastgesteld. Op middellange termijn zal de beleidsopgave echter toenemen. Voor meerdere wetten gelden wettelijke verplichtingen tot periodieke actualisatie van beleidsplannen, beleidskaders en verordeningen. Deze actualisaties zullen bij inbesteding volledig binnen de ambtelijke organisatie van Rozendaal moeten worden voorbereid, afgestemd en bestuurlijk behandeld. Dit vraagt structureel om aanvullende capaciteit en beleidsmatige diepgang, boven op de huidige inzet.

## Beleidsvoorbereiding en coördinatie (2/2)

Daarnaast zal Rozendaal de komende jaren, vanwege de breedte van het sociaal domein, te maken krijgen met veel nieuwe en aangepaste wet- en regelgeving. Deze ontwikkelingen vragen telkens om een vertaling naar de lokale context, onder meer door het opstellen of actualiseren van beleidsplannen, verordeningen en uitvoeringskaders.

Om een beeld te geven van wat op de gemeente afkomt, gaat het onder meer om de volgende wetsvoorstellen:

- Participatiewet in Balans (gefaseerde invoering vanaf 2026). Hervormt de uitvoering door gemeenten richting eenvoud en maatwerk; verschuift de nadruk van controle naar vertrouwen, met meer beleidsvrijheid én grotere verantwoordelijkheid voor gemeenten.
- Modernisering Wet publieke gezondheid (Wpg). Versterkt de wettelijke taak van gemeenten voor preventie; sport en bewegen worden expliciet onderdeel van het gemeentelijk gezondheidsbeleid.
- Modernisering Wet op het specifiek cultuurbeleid (Wscb). Versterkt en verduidelijkt de rol van gemeenten in de lokale en regionale culturele infrastructuur.
- Actualisatie bibliotheekwet (Wsob). Verbreedt en verduidelijkt de zorgplicht van gemeenten voor openbare bibliotheken en bijbehorende maatschappelijke taken.
- Wet aanpak meervoudige problematiek sociaal domein (Wams). Legt regie en coördinatie bij gemeenten en creëert kaders voor gegevensdeling door gemeenten in multiproblematiek.

- Hervormingsagenda Jeugd – wetswijzigingen Jeugdwet. Verankert preventie nadrukkelijker als taak van gemeenten, met sport en cultuur als voorzieningen die door gemeenten worden ingezet.
- Wet versterking regie volkshuisvesting. Vergroot de wettelijke sturingsmogelijkheden van gemeenten op woningbouw en doelgroepen en vraagt om integrale afweging door gemeenten tussen wonen, zorg, welzijn en voorzieningen.

Op basis van het bovenstaande concluderen wij dat bij inbesteding de huidige beleidsformatie van 0,44 fte onvoldoende zal zijn. Dit geldt temeer omdat beleidsmedewerkers, gezien de beperkte schaal van de gemeente, naast hun beleidswerk ook de rol van opdrachtgever richting de resterende samenwerkingsverbanden zullen moeten blijven vervullen. Ook komt er mogelijk extra werk bij als de gemeente gaat werken met een eigen Adviesraad Sociaal Domein.

In het eerdere adviesrapport over een structurele taakinvoering en duurzame inrichting van het sociaal domein in Rozendaal (2022) berekende het bureau Luuk Vos – Advies, Interim- & Projectmanagement dat bij het volledig terughalen van alle taken 2,5 fte aan beleidsmedewerkers nodig is (scenario beheergemeente 2.0). Er is dus bij een volledige inbesteding een substantiële uitbreiding van de beleidscapaciteit nodig om de beleidsverplichtingen uit te kunnen voeren.

# Impact op overhead

Het is belangrijk om te benadrukken dat bij investering van sociaal-domeintaken de inzet van medewerkers van Rheden op werkzaamheden op het gebied van bezwaar en beroep, functioneel applicatiebeheer, HRM-dienstverlening, werkplekinrichting en bedrijfsvoering ook komt te vervallen. Deze dienen door de gemeente Rozendaal te worden georganiseerd.

Dit geldt ook voor de controle-, verantwoordings- en boekhoudkundige werkzaamheden die Rheden voor de financiële administratie rondom de uitbestede taken ten behoeve van de gemeente Rozendaal uitvoert. Het betreft onder meer de aansluiting van het grootboek en tussenrekeningen binnen de gemeentelijke boekhouding, de ondersteuning bij accountantscontroles en de uitvoering van de Sisa-verantwoording.

De materiële kosten die de gemeente Rheden nu maakt voor werkplekinrichting (laptops, telefoon, etc.) en functiegerichte opleiding (bijscholing en vakopleidingen), vallen bij investering ook bij de gemeente Rozendaal. Dit geldt ook voor de inrichtings- en licentiekosten voor de meeste ICT-applicaties die nodig zijn voor de uitvoering van de in te besteden taken.

Binnen de looptijd van dit onderzoek was het niet mogelijk om de exacte hoogte van de licentiekosten voor de benodigde applicaties vast te stellen. Wel kunnen wij putten uit een adviestraject dat wij vorig jaar uitvoerden voor een kleine gemeente (18.000 inwoners, 153 lopende bijstandsuitkeringen en 11 inwoners die gebruikmaken van schuldhulpverlening). In dat traject betaalde de gemeente voor het gebruik van applicaties voor de uitvoering van de Participatiewet, Wet inburgering en Wet gemeentelijke schuldhulpverlening in totaal **circa € 45.000** per jaar aan een buurgemeente die deze taken voor haar uitvoert. Dit bedrag betreft de kosten van zeven licenties die direct aan deze uitvoering zijn gekoppeld. De gemeente profiteert hierbij van het feit dat zij kan meeliften op de licenties van een grotere buurgemeente. Indien de gemeente deze licenties zelfstandig zou moeten afnemen, zouden de kosten aanzienlijk hoger uitvallen.

Het lijkt reëel te veronderstellen dat Rozendaal ook minimaal een bedrag van **€ 45.000** per jaar aan licentiekosten kwijt zal zijn. Zeker omdat het hier bij investering gaat om licenties voor veel meer wetten (ook Wmo, Jeugdwet, etc.).

# Juridisch kwetsbare combinaties van taken bij beperkte schaal (1/2)

In kleine gemeenten is het sociaal domein vaak georganiseerd rond generalisten, waarbij één medewerker meerdere taken uitvoert binnen bijvoorbeeld de Wmo, Jeugdwet en Participatiewet. Om het bij inbesteding voor Rozendaal betaalbaar te houden, zal dit ook gelden voor de uitvoeringscapaciteit. Deze inrichting kan effectief zijn, maar brengt tevens juridische en bestuurlijke kwetsbaarheden met zich mee. Met name wanneer besluitvorming, formeel toezicht, handhaving en ondersteuning in één functie samenkomen, zijn aanvullende waarborgen en – waar nodig – functiescheiding vereist om rolzuiverheid, privacybescherming en rechtmatigheid te borgen. Wij zien de volgende aandachtspunten:

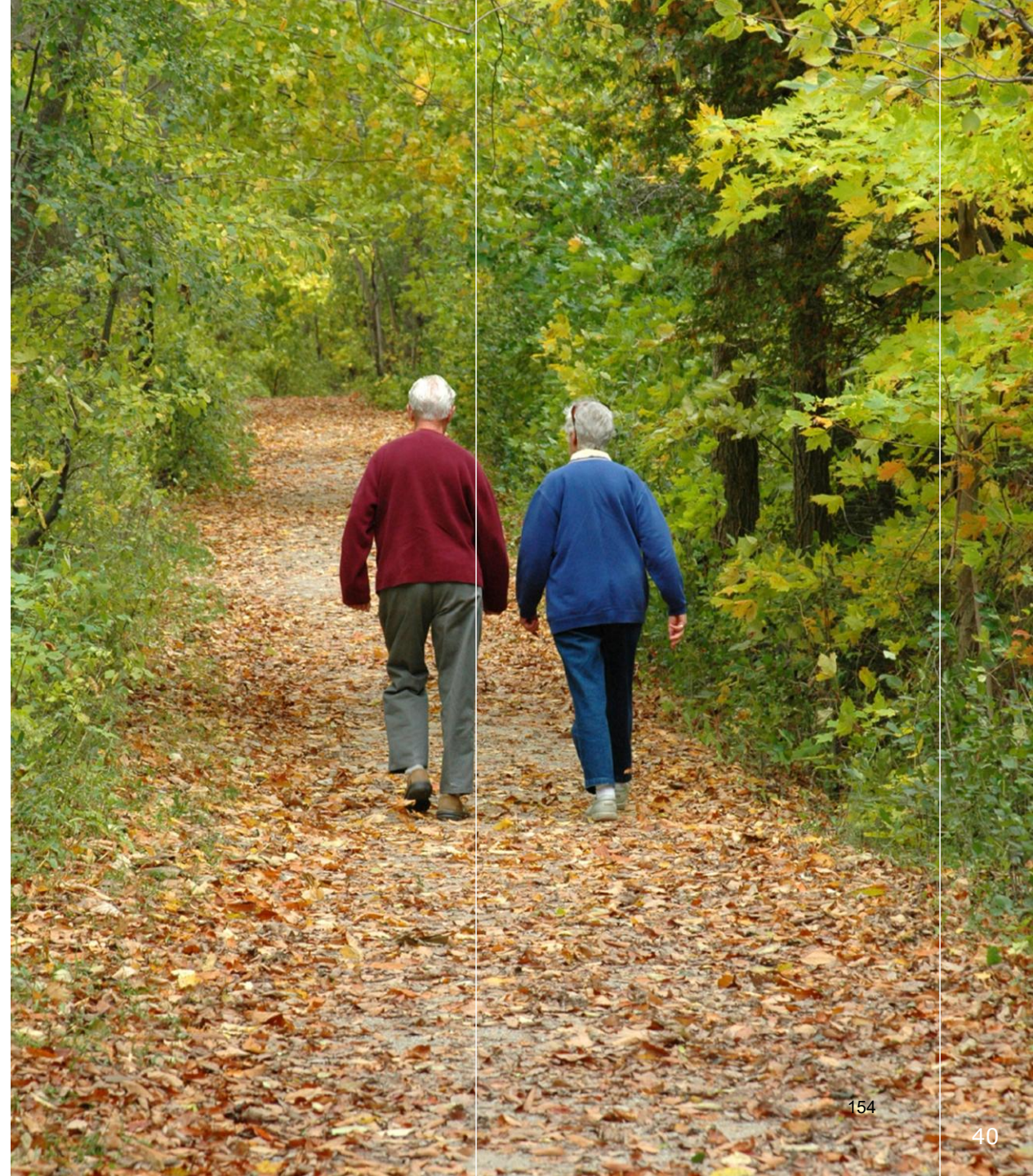
- **Formeel toezicht versus ondersteuning.** De combinatie van begeleiding en ondersteuning met toezicht is juridisch en bestuurlijk kwetsbaar zodra sprake is van (of indien dit kan worden opgevat als) formeel toezicht op de eigen uitvoering. Dit is met name relevant binnen de Wmo, waar het college op grond van art. 6.1 Wmo 2015 toezichthouders aanwijst die een zelfstandige toezichtsrol vervullen in de zin van art. 5:11 Awb. VNG-handreikingen benadrukken dat toezicht op rechtmatigheid en kwaliteit onafhankelijk moet worden gepositioneerd, bijvoorbeeld door dit onder te brengen in een ander organisatieonderdeel dan de uitvoering. Waar rolcombinaties toch voorkomen, vergt dit expliciete functiescheiding of aanvullende

organisatorische en procedurele waarborgen. Voor minder formele controletaken, zoals kwaliteitscontrole of lijnsturing, geldt het voorgaande niet. Wel blijft ook daar een combinatie van controletaken en begeleiding in één persoon kwetsbaar, met name vanuit het oogpunt van rolzuiverheid en objectiviteit.

- **Privacy en gegevensdeling (AVG).** Bij domeinoverstijgend werken (bijvoorbeeld tussen Participatiewet, Jeugdwet en/of Wmo) bestaat het risico dat persoonsgegevens worden gedeeld of hergebruikt zonder toereikende grondslag. Gegevensdeling is alleen verdedigbaar indien bij afzonderlijke verwerking aantoonbaar sprake is van een wettelijke grondslag, noodzaak, proportionaliteit en heldere doelbinding. Het VNG-triagedkader voor privacy in het sociaal domein onderstreept dat rol- en domeinoverstijgend werken alleen verdedigbaar is wanneer deze afwegingen expliciet zijn vastgelegd en medewerkers weten welke gegevens zij in welke rol mogen gebruiken.
- **Gescheiden rollen in bezwaarprocedures.** Vanuit het oogpunt van zorgvuldige besluitvorming en rechtsbescherming schrijft de Awb functiescheiding in bezwaarprocedures voor. Degene die het primaire besluit nam, mag het bezwaar daartegen niet zelf behandelen of mag daarover niet beslissen; dit moet door een ander gebeuren. Dit vergt een bewuste organisatorische scheiding van rollen, ook in kleinere teams.

## Juridisch kwetsbare combinaties van taken bij beperkte schaal (2/2)

Voor een gemeente als Rozendaal, met een zeer beperkte ambtelijke organisatie, is het uitbreiden van de formatie om juridisch kwetsbare rolcombinaties op te lossen mogelijk, maar bestuurlijk en organisatorisch weinig robuust. De beperkte schaal maakt dat functiescheiding al snel neerkomt op het creëren van zeer kleine of deeltijdfuncties, die kwetsbaar zijn voor uitval en lastig hiërarchisch onafhankelijk te positioneren zijn. Bovendien staat de structurele lastenverzwaring die hiermee gepaard, gaat niet in verhouding tot het beperkte uitvoeringsvolume. Zelfs bij extra formatie zijn de juridische risico's rond onafhankelijk toezicht, bezwaarafhandeling en privacybescherming moeilijker beheersbaar en vragen zij zwaardere waarborgen zolang deze functies binnen dezelfde kleine organisatie zijn belegd.



# Organisatorische kwetsbaarheid

Rozendaal kent een beperkt aantal inwoners, die bovendien bovengemiddeld zelfredzaam zijn. Het beroep op ondersteuning vanuit de sociaal-domeinwetten is daardoor relatief gericht en beperkt van omvang. Dit verandert niet wanneer de gemeente de taken binnen het sociaal domein zelfstandig zou uitvoeren. Ook dan blijft de benodigde uitvoeringsorganisatie klein.

Vanuit onze organisatieadviespraktijk zien wij dat kleine organisaties doorgaans kwetsbaarder zijn. De omvang van de formatie staat vaak niet in verhouding tot de breedte en complexiteit van de wettelijke taken. Specialistische kennis, zoals van contractmanagement, juridische borging, privacy, informatiebeveiliging en datagedreven sturing, is daardoor bij een beperkt aantal medewerkers belegd. Uitval of verloop kan dan direct leiden tot discontinuïteit. Bovendien neemt de afhankelijkheid van externe inhuur toe, wat structureel kostbaar is en de interne kennisopbouw belemmert.

Daarnaast drukken vaste lasten relatief zwaar op kleine gemeenten. De kosten van ICT-licenties en verplichtingen op het gebied van governance, verantwoording, ICT-beveiliging, kwaliteitsborging en interne controle zijn voor alle gemeenten gelijk. Kleine organisaties kunnen deze taken

echter niet efficiënt opschalen, waardoor de overhead per inwoner relatief hoog is, terwijl de beschikbare middelen beperkt blijven.

Ook de verandercapaciteit is in kleine gemeenten doorgaans beperkt. Doorlopende wijzigingen in wet- en regelgeving (en die zijn er veel in het sociaal domein), toenemende toezichtseisen (bijvoorbeeld rondom kinderopvang) en de noodzaak tot verdere professionalisering vragen om projectmatige inzet. Binnen een kleine formatie is het lastig hiervoor structureel capaciteit vrij te maken. Hierdoor bestaat het risico dat de organisatie achterblijft in haar ontwikkeling en onvoldoende wendbaar is om noodzakelijke verbeteringen door te voeren.

Alles overziend ligt de kwetsbaarheid van kleine gemeenten, en zeker de gemeente Rozendaal, ten aanzien van de uitvoering van het gehele sociaal domein vooral in de beperkte robuustheid van hun organisatie. Zonder aanvullende samenwerking, gedeelde ondersteuning of schaalvergroting is het moeilijk om kwaliteit, continuïteit en professionaliteit duurzaam te waarborgen.

# Algemene aspecten

## Bestuurbaarheid

Wij schatten in dat inbesteding van de sociaal-domeintaken de bestuurbaarheid van Rozendaal als zeer kleine gemeente verder onder druk zet. Het college heeft dezelfde wettelijke verantwoordelijkheden als grotere gemeenten, maar beschikt over zeer beperkte ambtelijke capaciteit voor beleidsontwikkeling, onderbouwing van besluiten en organisatie van de uitvoering. Momenteel wordt dit deels opgevangen door te leunen op de beleids capaciteit van Rheden. Bij inbesteding vervalt deze ondersteuning en kan de kloof tussen bestuurlijke ambitie en uitvoeringskracht toenemen.

De beperkte ambtelijke capaciteit maakt de informatiepositie van het bestuur kwetsbaar. Medewerkers vervullen meerdere rollen tegelijk, waardoor risico's, alternatieven en uitvoeringsconsequenties niet altijd volledig in beeld komen. Dit beperkt de kwaliteit van de besluitvorming en vergroot de afhankelijkheid van individuele medewerkers.

Nieuwe opgaven, crises en landelijke wijzigingen zijn daardoor moeilijker op te vangen. Er is weinig ruimte om snel te schakelen, prioriteiten te verleggen of tijdelijk op te schalen. Dat kan leiden tot vertraging van de bestuurlijke agenda en verdere druk op bestuur en organisatie.

## Meer of minder sturingsmogelijkheden op programmakosten?

Een veelgenoemd argument voor het zelf uitvoeren van sociaal-domeintaken is dat dit meer grip zou geven op de programmakosten, zoals uitgaven aan jeugdzorg. Onze inschatting is echter dat inbesteding die stuurbaarheid niet vergroot, zeker niet op korte termijn. De huidige beleidskaders blijven de komende jaren van kracht. Zolang die niet wijzigen, verandert er weinig aan de financiële ruimte. Ook op langere termijn is de beïnvloedingsruimte beperkt, omdat veel aanspraken wettelijk zijn vastgelegd, zoals het recht op een uitkering of passende ondersteuning.

Een tweede aangrijpingspunt voor kostenbeheersing is de kwaliteit van de indicatiestelling: alleen noodzakelijke en passende zorg toekennen. Het is echter niet aannemelijk dat deze kwaliteit verbetert bij een kleinere organisatie met minder gespecialiseerde capaciteit en meer generalisten. Realistischer is de verwachting dat het niveau hooguit gelijk blijft aan de huidige uitvoering door Rheden.

Per saldo biedt inbesteding dus geen overtuigend perspectief op betere beheersing van programmakosten, terwijl de verwachtingen daarover snel te hoog kunnen worden.



# Impactanalyse - Analyse op structurele uitvoeringskosten

# Impact op structurele uitvoeringskosten (1/6)

In de voorgaande hoofdstukken hebben we kwalitatief beschreven wat de inbesteding en de daarmee samenhangende verschuiving van de uitvoering van wettelijke taken binnen het sociaal domein betekenen voor de gemeentelijke organisatie. Op basis van deze analyse maken we in dit hoofdstuk een inschatting van de structurele uitvoeringskosten die hiermee gepaard gaan.

Vanwege de korte doorlooptijd hebben we eerst onderzocht welke inzichten de Benchmark Formatie en Kosten Gemeenten biedt voor onze analyse en in hoeverre deze een volledig beeld geeft. Deze benchmark bevat actuele en onderling vergelijkbare gegevens over kosten en formatie binnen verschillende onderdelen van het sociaal domein. Bij de duiding en interpretatie van deze cijfers is het belangrijk om enkele relevante nuances mee te nemen.

Voor onze analyse hebben we alleen gemeenten meegenomen die de afgelopen jaren aan de benchmark hebben deelgenomen: in totaal 49, waarvan 7 kleiner dan 20.000 inwoners. De vergelijkingsbasis bestaat daarmee vooral uit middelgrote en grotere gemeenten.

We hanteerden de volgende uitgangspunten:

- Kosten omgerekend naar een bedrag per inwoner
- Formatie uitgedrukt in fte per 1.000 inwoners
- Kosten geïndexeerd naar prijspeil 2026

- In de kosten is uitbesteding meegenomen
- In de kosten is gecorrigeerd voor taken met geormerkte middelen (zoals Oekraïne-opvang)
- In de formatie is geen rekening gehouden met uitbestede diensten
- In kosten en formatie is geen correctie toegepast voor verschillen in werklust

Het verschil in verwerking van uitbesteding is daarbij relevant: dit is wel meegenomen in de kosten, maar niet in de formatie. Grote verschillen tussen beide kunnen dus samenhangen met keuzes in uitbesteden. Ook is geen rekening gehouden met verschillen in casuïstiek, complexiteit of beleidsambities, terwijl die invloed hebben op de benodigde inzet. De benchmark biedt daarmee een zorgvuldig genormeerde en geïndexeerde vergelijkingsbasis, maar vraagt om een zorgvuldige duiding voor een kleine gemeente als Rozendaal.

Op de volgende pagina zijn de gemiddelden voor fte en uitvoeringskosten opgenomen, uitgesplitst naar brede beleidsinzet en uitvoering van de grote stelselwetten. Daarnaast is een kolom toegevoegd waarin de uitkomsten voor kleine gemeenten zijn geëxtrapoleerd naar de situatie van Rozendaal. Dit is een statistische benadering, waarbij geen rekening is gehouden met de specifieke uitvoeringscontext van de gemeente, die wordt gekenmerkt door de zeer kleine schaal waarop georganiseerd moet worden.

# Uitkomsten statistische analyse op basis van benchmark

## Wat valt onder 'beleid'

- Strategisch beleid en advies sociale thema's overstijgend
- Beleid volksgezondheid en jeugdgezondheidszorg (incl. accounthouder GGD)
- Beleid centrumtaken
- Beleid overig
- Beleid werk, inkomen en schuldhulp (incl. armoedebeleid en wsw)
- Beleid Wmo
- Beleid beschermd wonen (excl. centrumtaken)
- Beleid jeugdzorg
- Beleid maatschappelijk werk en welzijn
- Beleid onderwijs (excl. centrumtaken)
- Beleid sport
- Beleid kunst, cultuur en erfgoed

## Wat valt onder 'uitvoering overig'

- Bezwaar en beroep
- Functioneel beheer sociale thema's
- Uitvoering subsidie administratie sociale thema's
- Uitvoering volksgezondheid en jeugdgezondheidszorg
- Maatschappelijke opvang (vrouwenopvang/daklozen/verslavingszorg

excl. centrumtaken)

- Werkzaamheden m.b.t. Wet inburgering
- Werkzaamheden m.b.t. vluchtelingen/asielzoekers
- Overig

	Fte per 1.000 inwoners gemiddeld alle gemeenten	Fte per 1.000 inwoners gemiddeld <=20.000 inwoners	Extrapolatie naar Rozendaal (1.836 inwoners)
<b>Benchmark taken (formatie)</b>			
Totaal beleid	0,37	0,47	0,87
Totaal uitvoering werk, inkomen en schuldhulp	0,47	0,22	0,40
Totaal uitvoering Wmo	0,33	0,34	0,62
Totaal uitvoering jeugdzorg	0,28	0,35	0,64
Totaal uitvoering onderwijs	0,07	0,09	0,16
Totaal uitvoering overig	0,13	0,09	0,16
<b>Totaal</b>	<b>1,64</b>	<b>1,55</b>	<b>2,85</b>

	Kosten per inwoner gemiddeld alle gemeenten	Kosten per inwoner gemiddeld <=20.000 inwoners	Extrapolatie naar Rozendaal (1.836 inwoners)
<b>Benchmark taken (kosten)</b>			
Totaal beleid	€ 40	€ 50	€ 91.500
Totaal uitvoering werk, inkomen en schuldhulp	€ 98	€ 83	€ 153.093
Totaal uitvoering Wmo	€ 37	€ 46	€ 83.950
Totaal uitvoering jeugdzorg	€ 41	€ 49	€ 90.846
Totaal uitvoering onderwijs	€ 8	€ 9	€ 17.211
Totaal uitvoering overig	€ 13	€ 9	€ 17.310
	€ 237	€ 247	€ 453.911

# Impact op structurele uitvoeringskosten (2/6)

## Extrapolatie benchmarkgemiddelden

Als we de statistische gemiddelden uit onze benchmark toepassen op de situatie van Rozendaal, komen de **structurele uitvoeringskosten** voor het zelf uitvoeren van de sociaal-domeintaken uit op **€ 450.000 per jaar**. De uitkomsten van onze rekenkundige exercitie – een extrapolatie van statische gemiddelden op basis van uitsluitend inwonertal – vragen om een zorgvuldige duiding. Op basis van onze analyse zien wij meerdere inhoudelijke redenen om aan te nemen dat het op benchmarkgegevens gebaseerde bedrag voor Rozendaal geen volledig en realistisch beeld geeft van de structurele uitvoeringskosten die samenhangen met het zelf uitvoeren van alle sociaal-domeintaken. In het vervolg lichten wij deze overwegingen nader toe.

## Schaalgrootte en benodigde capaciteit

Met **1.836 inwoners** is Rozendaal echt aanzienlijk kleiner dan de gemeenten die hebben deelgenomen aan onze benchmark. Uit onze eerdere analyse blijkt dat bij inbesteden – zeker voor een kleine gemeente – relatief meer formatie per 1.000 inwoners nodig is dan de benchmarkgemiddelden nu suggereren. De wettelijke vereisten waarop gemeenten beleid en uitvoering moeten organiseren, zijn namelijk voor alle gemeenten gelijk. Kleinschaligheid brengt volgens ons dan juist geen schaalvoordelen met zich mee en vraagt juist meer inzet voor continuïteit, vervanging en specialistische kennis.

Ook zal er mogelijk voor gekozen gaan worden om juridische kwetsbare combinaties van taken bij verschillende medewerkers neer te leggen. Bovendien vraagt de zorgplicht dat bepaalde rollen (zoals toezicht) goed ingevuld moeten worden. De beperkte schaal maakt dan dat functiescheiding al snel neerkomt op het creëren van extra zeer kleine of deeltijdfuncties.

## Extra capaciteit gemeentebrede bedrijfsvoering

In onze benchmark worden kosten en formatie voor onder meer de volgende functies beschouwd als gemeentebrede bedrijfsvoering:

- Personeelszaken
- Financiën en control
- Informatievoorziening en automatisering (incl. licenties)
- Juridische zaken (waaronder bezwaarafhandeling)
- Communicatie
- Facilitaire zaken (waaronder contractmanagement)
- Huisvesting

Deze kosten worden in de benchmark niet specifiek toegerekend aan het sociaal domein. In dit rapport is echter eerder toegelicht dat bij inbesteding op deze ondersteunende functies juist ook extra inzet (capaciteit) nodig is. De organisatie moet immers zelf meer organiseren, aansturen en verantwoorden. Hoeveel extra capaciteit er nodig is op overheadfuncties hebben we niet kunnen berekenen. Ook deze post houden we een PM.

# Impact op structurele uitvoeringskosten (3/6)

## Impact op beleidscapaciteit

In 2022 heeft Luuk Vos berekend dat het zelf uitvoeren van alle beleidstaken binnen het sociaal domein door de gemeente Rozendaal een inzet van 2,5 fte aan beleidsmedewerkers zou vergen. Deze uitkomst wijkt aanzienlijk af van onze berekening op basis van statistische benchmarkgemiddelden voor beleid (0,87 fte). De berekening van Luuk Vos is gebaseerd op de specifieke situatie van Rozendaal.

## Meer materiele kosten

Bij investering van alle sociaal-domeintaken zullen ook diverse materiële kosten structureel toenemen, zoals extra licentie- en huisvestingskosten. De huisvestingslasten stijgen doordat in elk geval een fysieke toegang tot het sociaal domein moet worden ingericht, met een balie en spreekkamers, en mogelijk ook een wijkcentrum moet worden geëxploiteerd voor activiteiten in het kader van de sociale basis.

## Naar een meer op praktijk geënte berekening

Alles overziend, zijn wij van oordeel dat het op basis van extrapolatie van statistische benchmarkgemiddelden berekende bedrag voor de structurele uitvoeringskosten onvoldoende recht doet aan de specifieke situatie in Rozendaal. Daarom hebben wij, op basis van onze expertise en aanvullende bronnen naast de benchmark, een raming opgesteld die

beter aansluit bij de lokale praktijk in Rozendaal.

Daarbij hebben wij per kostensoort bepaald wat een realistische bandbreedte is van de te verwachten kosten. We hebben bijvoorbeeld expliciet rekening gehouden met functies die – onder meer vanwege noodzakelijke rolscheiding – afzonderlijk bij verschillende functionarissen moeten worden belegd. Het resultaat van deze berekening vindt u op pagina 49 en 50. De gehanteerde uitgangspunten voor onze kostenraming zijn opgenomen op de voorgaande pagina.

Tot slot is het belangrijk om te benadrukken dat onze berekening alleen gaat om structurele uitvoeringskosten, en niet om de kosten die eenmalig gemaakt zullen moeten worden. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om eenmalige kosten in verband met de aanpassing van de gemeentelijke (personele) organisatie, het inrichten van ICT-applicaties, conversie van klantgegevens van Rheden naar Rozendaal en het verwerven en inrichten van nieuwe huisvesting voor toegang en spreekkamers. Op pagina 51 geven wij daarom ook een indicatie van de eenmalige kosten die hiermee gemoeid zijn.

# Impact op structurele uitvoeringskosten (4/6)

## Uitgangspunten praktijkgeënte kostenraming

Bij het opstellen van de praktische kostenindicatie voor de opbouw van de organisatiekosten zijn de volgende uitgangspunten gehanteerd:

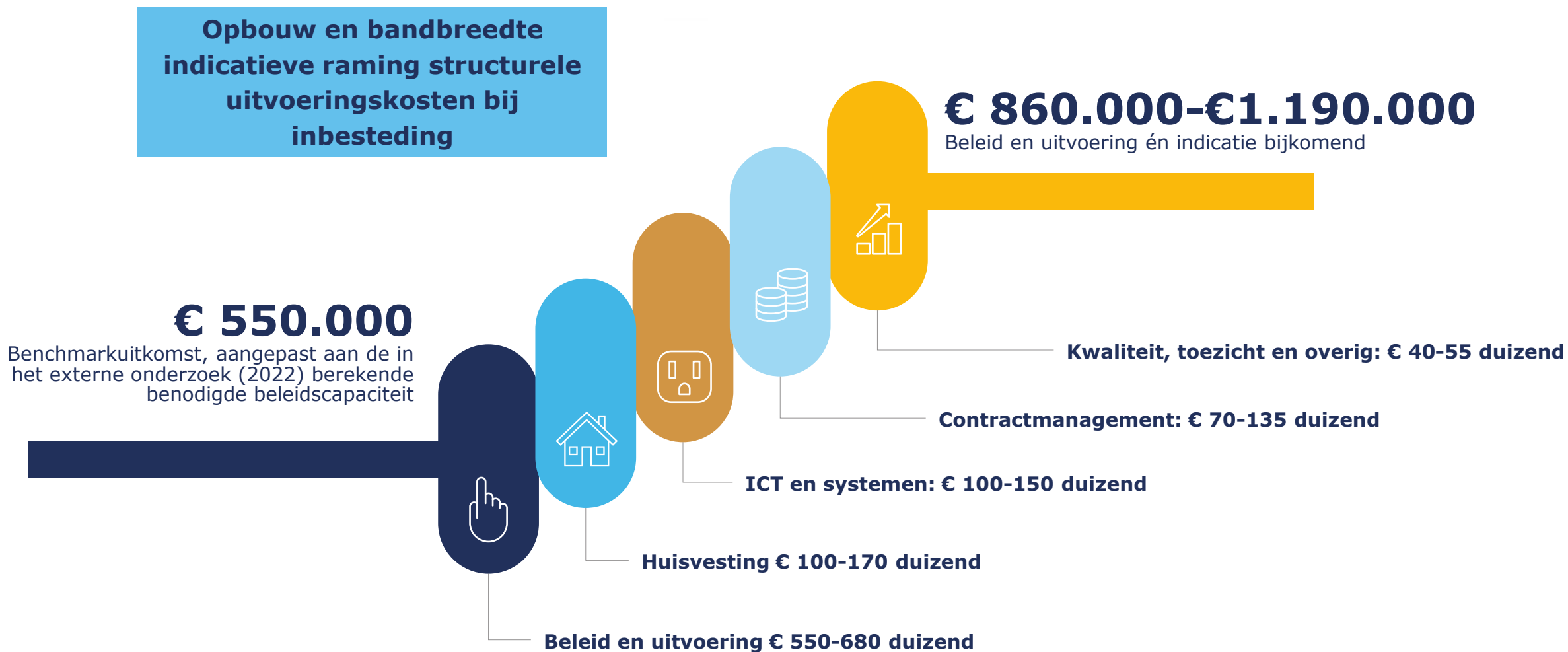
- Voor de personeelsomvang voor beleid en uitvoering is gebruikgemaakt van de benchmark Gemeenten van Berenschot en het externe onderzoek uit 2022 (zie pagina 37).
- Voor de omvang van elk onderdeel is uitgegaan van verplichte en gangbare functies en functionaliteiten. De gehanteerde formatie (in fte) weerspiegelt de benodigde omvang dan wel beschikbaarheid.
- Voor de loonkosten is aangesloten bij de Handreiking Overheidstarieven 2026, met bijpassende inschaling, inclusief overhead en uitgaande van 1.300 productieve uren per jaar.
- Voor de normprijzen per vierkante meter is uitgegaan van marktconforme verhuurprijzen voor kale verhuur en kantoorinrichting.
- Voor de adviesraad is uitgegaan van een gangbare vergoeding per vergadering, een onkostenvergoeding en organisatiekosten.
- Waar functies redelijkerwijs deelbaar en verenigbaar zijn, is dit verdisconteerd in de benodigde omvang.
- De gehanteerde bandbreedte naar boven betreft onze professionele inschatting van de meest passende onzekerheidsmarge per specifieke kostensoort: 25%, 50% of 100%.

De feitelijke specificatie van de afzonderlijke kostenposten uit de tabel op de volgende pagina vindt u in de bijlage bij dit rapport.

# Impact op structurele uitvoeringskosten (5/6)

Onderwerp	Bandbreedte kosten van	Bandbreedte kosten tot
<b>Toegang en uitvoering</b>		
Personeel	€ 252.460	€ 315.575
<b>Huisvesting uitvoering</b>		
Huisvesting	€ 42.500	€ 70.000
Inrichting	€ 43.200	€ 64.800
Personeel	€ 17.000	€ 34.000
<b>Contractmanagement</b>		
Personeel	€ 70.541	€ 137.298
<b>Kwaliteit, toezicht, bezwaar en beroep</b>		
Personeel	€ 29.000	€ 43.500
<b>Beleidsontwikkeling en -regie</b>		
Personeel	€ 290.000	€ 362.500
<b>ICT en automatisering</b>		
Materieel	€ 90.000	€ 110.000
Personeel	€ 21.400	€ 42.800
<b>Participatie</b>		
Adviesraad	€ 10.000	€ 10.000
<b>Totaal</b>	<b>€ 866.101</b>	<b>€ 1.190.473</b>

# Impact op structurele uitvoeringskosten (6/6)



# Tot slot: schatting eenmalige implementatiekosten

Indien Rozendaal besluit de uitbestede taken in het sociaal domein weer in eigen beheer te nemen, vraagt dit om een zorgvuldige voorbereiding en een tijdelijke investering in organisatie, mensen en middelen. Voor een zeer kleine gemeente bedraagt de doorlooptijd naar verwachting 9 tot 18 maanden. Op basis van ervaringscijfers ligt de totale eenmalige investering indicatief tussen circa € 330.000 en € 905.000. Deze kostenraming is als volgt opgebouwd:

- De overgang naar uitvoering in eigen beheer brengt eenmalige kosten met zich mee voor organisatie en projectmatige begeleiding, waaronder (lichte) externe projectleiding of een kwartiermaker, inzet van interne capaciteit (beleid, HR, financiën, ICT) en juridische afwikkeling van samenwerkingsafspraken. Indicatie: € 50.000 – € 150.000.
- Voor personeel moet rekening worden gehouden met werving en selectie van enkele sleutelposities, inwerk- en opleidingskosten, tijdelijke dubbele bezetting en/of tijdelijke inhuur om continuïteit te borgen. Bij een zeer kleine gemeente wegen deze kosten relatief zwaar. Indicatie: € 75.000 – € 200.000 (zonder overdracht personeel Rheden).
- Op het gebied van ICT en informatievoorziening zijn investeringen nodig in applicaties, datamigratie van cliënt- en dossierinformatie en borging van privacy en informatiebeveiliging. Indicatie: € 50.000 – € 150.000.

- Daarnaast vraagt de herinrichting om investeringen in huisvesting en faciliteiten. De toegang kan niet in het huidige gemeentehuis worden gerealiseerd, waardoor verwerving en verbouwing van een nieuw gebouw nodig zijn. Aanvullend zijn er beperkte kosten voor werkplekken en ICT-middelen. Indicatie: € 100.000 – € 200.000.
- Voor het inrichten van rechtmatige werkprocessen, kwaliteitsborging, toezicht en sturings- en verantwoordingsinformatie moet eveneens eenmalig worden geïnvesteerd. Indicatie: € 25.000 – € 75.000.
- Communicatie richting inwoners en ketenpartners, evenals bestuurlijke en ambtelijke besluitvorming, brengt aanvullende kosten met zich mee. Indicatie: € 10.000 – € 30.000.
- Tot slot is een reservering nodig voor overige en onvoorziene kosten, zoals afkoop van afspraken, tijdelijke overlap of tegenvallers in werving en datakwaliteit. Indicatie: € 25.000 – € 100.000.

De genoemde indicaties zijn gebaseerd op praktijkervaring, benchmarks en eerdere analyses bij kleine gemeenten en dienen ter ondersteuning van bestuurlijke oordeelsvorming op hoofdlijnen, niet als uitgewerkte begroting. Inbesteding vraagt daarmee om een substantiële, eenmalige investering met een realistische doorlooptijd van zeker één tot anderhalf jaar, waarbij keuzes in scope en inrichting bepalend zijn voor de uiteindelijke financiële impact.



## **Berenschot**

[www.berenschot.nl](http://www.berenschot.nl)

[linkedin.com/company/berenschot](https://linkedin.com/company/berenschot)

# Bijlage – Specificatie praktijk geïntegreerde kostenraming

Onderwerp	Grondslag inhoudelijk	Grondslag omvang	Onverenigbaarheid	Omvang fte min	Grondslag kosten (P)*	Omvang m2	Bandbreedte ondergrens	Bandbreedte bovengrens
<b>Toegang en uitvoering</b>								
Personeel	Consulent Jeugd, Wmo, divers	Richtinggevend kader toegang; Jeugdwet; Convenant SLT	Benchmark	Toezicht	1,98	€ 107.000,00	€ 211.860,00	€ 264.825,00
Personeel	Kwaliteitsmedewerker	Kwaliteitskaders	Minimale inzet; dagelijks aanwezig	Uitvoering	0,20	€ 116.000,00	€ 23.200,00	€ 29.000,00
Personeel	Gedragsdeskundige	Kwaliteitskader jeugd	Niet verplicht	Toezicht	0,00	€ 129.000,00	€ -	€ -
Personeel	Administratie	Nvt	Minimale inzet; dagelijks aanwezig	Nvt	0,20	€ 87.000,00	€ 17.400,00	€ 21.750,00
<b>Huisvesting uitvoering</b>								
Huisvesting	Toegangslocatie	Jeugdwet, Wmo, Participatiewet, Gemeentewet	Aanname gebruik en richtlijn rijk; 8m2pp en gezamenlijke ruimte; 200 €/m2	Huidige gemeentehuis		€ 200,00	100	€ 20.000,00 € 25.000,00
Huisvesting	Maatschappelijk vastgoed welzijn	Wmo, Schuldhulp	Aanname algemeen gebruik ; 150 €/m2	Nvt		€ 150,00	150	€ 22.500,00 € 45.000,00
Inrichting	Werkplekken uitvoering	Arbo	Arbo; 300€/m2; 8m2pp; alle FTE	Nvt	3,00	€ 7.200,00	€ 21.600,00	€ 32.400,00
Inrichting	Werkplekken beleid	Arbo	Arbo; 300€/m2; 8m2pp; alle FTE	Nvt	3	€ 7.200,00	€ 21.600,00	€ 32.400,00
Personeel	Personeel - facilitair onderhoud	Facilitair beleid gemeente	Minimale inzet; dagelijks beschikbaar	Nvt	0,2	€ 85.000,00	€ 17.000,00	€ 34.000,00
<b>Contractmanagement</b>								
Personeel	Contractmanagement	Benchmark; aanname 50 uur per contract; reserve voor inhuur	Aantal contracten	Nvt	0,38	€ 116.000,00	€ 44.615,38	€ 89.230,77
Personeel	Inkoopjurist	Aanname; Awb	Aanname; inhuur	Contractmanagement	0,04	€ 116.000,00	€ 4.176,00	€ 20.880,00
Personeel	Administratie	Nvt	Aanname	Nvt	0,25	€ 87.000,00	€ 21.750,00	€ 27.187,50
<b>Kwaliteit, toezicht, bezwaar en beroep</b>								
Personeel	Toeziachter jeugd, wmo, pwet, provinciaal toezicht, calamiteit	Toeziichts- en handavingskaders Sociaal domein; gecombineerde inzet sd	minimale inzet; dagelijkse aanwezigheid	4 ogen	0,25	€ 116.000,00	€ 29.000,00	€ 43.500,00
<b>Beleidsontwikkeling en -regie</b>								
Personeel	Beleidsadviseur	Relevante stelselwetten	Z,5 rde (berekening adviesrapport Luuk Vos 2022)	Uitvoering	2,5	€ 116.000,00	€ 290.000,00	€ 362.500,00
Personeel	Beleidsregie / project en programmaleiding	Jeugdwet, Wmo, Participatiewet	Aanname	Nvt	0	€ 116.000,00	€ -	€ -
<b>ICT en automatisering</b>								
ICT	Licentiekosten W&I en SH	Landelijke richtlijnen standaardisatie en dataveiligheid	O.b.v. Berenschot-onderzoek Waalre				€ 45.000,00	€ 55.000,00
ICT	Licentiekosten Jeugd en Wmo en overige	Landelijke richtlijnen standaardisatie en dataveiligheid	O.b.v. Berenschot-onderzoek waalre; aanname				€ 45.000,00	€ 55.000,00
Personeel	Beheer en veiligheid	Aanname	Aantal applicaties; eigen uitvoer of uitbesteding	Nvt	0,2	€ 107.000,00	€ 21.400,00	€ 42.800,00
<b>Participatie</b>								
Adviesraad	Organisatiekosten en vergoedingen	Verordening; Jeugdwet; Wmo	Aanname obv 3 leden en 100€/vergadering	Nvt	-		€ 10.000,00	€ 10.000,00
<b>Programmakosten</b>								
Buiten beschouwing					-			