

# Twynstra Gudde

## Memo

Aan Gemeente Noordwijk, t.a.v. mevrouw L. van der Pol  
Van Jaco Blokland en Hanna Blomaard  
Datum 30 mei 2017

Onderwerp Beantwoording motie zelfstandigheid Noordwijk

### 1. Inleiding

De gemeenteraden van Noordwijk en Noordwijkerhout hebben tijdens hun raadsvergaderingen van 20 april 2017 de eerste formele stap gezet naar een bestuurlijke fusie tussen de gemeenten Noordwijk en Noordwijkerhout per 1 januari 2019. Daartoe hebben zij een herindelingsontwerp vastgesteld, dat voor een periode van 8 weken ter inzage wordt gelegd.

De gemeenteraden waren niet unaniem. In Noordwijk stemde Lijst Salman Noordwijk Zelfstandig (LSNZ) tegen en in Noordwijkerhout NZ Lokaal. In de gemeenteraad van Noordwijk zijn een amendement en een motie aangenomen. De vraag aan Twynstra Gudde is om punt 2.1 van de motie te helpen beantwoorden:

#### **Verzoekt het college om:**

*In de periode van 21 april – 1 juni 2017:*

[...]

2. De drie onderwerpen zoals door het college van Noordwijk geformuleerd in haar brief van 12 april jl. te onderzoeken;

- **Kan Noordwijk zelfstandig blijven in het geval Noordwijkerhout kiest om deel uit te gaan maken van de ambtelijke fusie H-L-T?**
- Hoe gaat de financiële situatie van de nieuw te vormen gemeente eruit zien?
- Is Noordwijkerhout bereid de ambities van Noordwijk (7 sterren) te ondersteunen cq. te versterken?

De formulering van het college van Noordwijk in haar brief van 12 april jl. is als volgt:

**Pag. 4**

Het college van Noordwijkerhout heeft aangegeven zich op haar positie te beraden indien een fusie met Noordwijk niet haalbaar blijkt te zijn. Zij zal op zoek gaan naar een andere strategische partner, waarbij een samenwerking met de HLT-gemeenten het meest voor de hand ligt. Dit betekent dat de gemeente Noordwijk als enige zelfstandige gemeente in de directe omgeving overblijft. Qua inwonersaantal de kleinste gemeente. De vraag is of en hoe lang de gemeente Noordwijk zelfstandig in staat is de bij haar belegde taken op een goede manier uit te voeren.

Twynstra Gudde heeft deze vraag opgepakt als een vervolg, of verdieping, op haar verkenningsstudie naar intensievere samenwerking tussen de gemeenten Noordwijk en Noordwijkerhout. In deze verkenningsstudie hebben wij vermeld dat we niet exact kunnen aangeven wanneer voor Noordwijk (of Noordwijkerhout) de zelfstandigheid te knellend wordt. In dit memo zal dit dan ook niet het geval zijn. Ter beantwoording van de motie zien wij wel mogelijkheden dieper in te gaan op de te maken keuzes en risico's die gaan spelen wanneer Noordwijk zelfstandig blijft en Noordwijkerhout richting de HLT-gemeenten (ambtelijke fusie tussen gemeenten Hillegom, Lisse en Teylingen) beweegt.

In gesprek met de ambtelijke organisatie en het college van de gemeente Noordwijk zijn wij voor een aantal onderwerpen gekomen tot keuzes en risico's, die zich mogelijk voordoen bij het zelfstandig blijven van Noordwijk. Wij duiden deze keuzes en risico's aan de hand van het toetsingskader 'bestuurskracht' waarin de vier rollen van de gemeente centraal staan: bestuur, organisatie, participerende overheid en samenwerkingspartner. De zelfstandigheid van Noordwijk wordt aan het einde van dit memo aan de hand van deze vier rollen geadresseerd. Eerst wordt een aantal onderwerpen beschreven waar de gemeente Noordwijk keuzes te maken heeft en risico's zich kunnen voordoen bij het zelfstandig blijven.



## 2. Vooraf

In de afweging of en tot wanneer Noordwijk zelfstandig kan blijven, is het van belang een beeld te vormen over de rol en ambitie die de gemeente in dat geval zou willen hebben. Wanneer het niet komt tot een herindeling, wat voor gemeente wil Noordwijk dan zijn?

Op basis van de huidige ambities, met name refererend aan de omgevingsvisie 2030, wordt duidelijk dat Noordwijk ook bij zelfstandigheid de gemeente wil zijn die zij nu is. Niet een gemeente die zich richt op beheer en het behouden van de status quo, maar een gemeente met ambitie. Een gemeente die zich wil ontwikkelen en met een goede balans tussen een aantrekkelijke toeristische badplaats en een prettige gemeente om in te wonen. De bestuurders benadrukken in de gesprekken dat de aanleiding voor de verkenning tot intensievere samenwerking met Noordwijkerhout in Noordwijk niet was ingegeven van vermeende problemen met zelfstandigheid. Noordwijk ziet met name de kansen van intensievere samenwerking met Noordwijkerhout: de mogelijk toekomstige herindeling zal de nieuwe gemeente versterken en zowel huidige, als toekomstige opgaven wellicht vergemakkelijken.

Toch is op een aantal onderwerpen de kwetsbaarheid van de huidige gemeente Noordwijk te duiden en zijn er mogelijkheden dat in de toekomst deze kwetsbaarheid zal toenemen als Noordwijk zelfstandig blijft. Een beweging van Noordwijkerhout naar de HLT-gemeenten zou de kwetsbaarheid van Noordwijk op een aantal (van deze) onderwerpen mogelijk extra doen toenemen.

### 3. Inhoudelijke onderwerpen

#### 3.1 Sociaal domein

Wanneer Noordwijk zelfstandig blijft zal er op het thema sociaal domein naar verwachting het één en ander veranderen. Op dit moment is er binnen dit thema sprake van verschillende vormen van samenwerking in de regio. In de subregio werkt Noordwijk samen met de Duin- en Bollenstreek gemeenten op het gebied van Wmo en Participatie, bijvoorbeeld in de ISD. In de regio kent men het samenwerkingsverband Holland-Rijnland, waarin de Jeugdzorg wordt georganiseerd. Wanneer Noordwijkerhout aansluit bij de HLT-gemeenten verandert in de subregio het krachtenveld en de stemverhouding (op basis van bewonersaantallen). Deze verwachting is ingegeven op basis van huidige patronen bij het innemen van gezamenlijke standpunten door de ambtelijk fuserende HLT-gemeenten. Een dergelijke beweging van Noordwijkerhout heeft daarmee invloed op de stem die Noordwijk heeft in (sub)regionale afwegingen. De gemeente Noordwijk loopt daarmee het risico meer volgend te worden aan keuzes die worden gemaakt in de regio. Noordwijk zal dan de keuze moeten maken of zij dit accepteert, zelfstandig gaat investeren in de beleidsontwikkeling die momenteel in de subregio wordt vormgegeven of aansluiting zoekt bij een andere regio. Risico's die zich hierbij voordoen zijn mogelijke desintegratiekosten, investeringen die niet opbrengen wat ervan was verwacht en tijdelijk geen verdere ontwikkeling op de transformatie van deze onderwerpen in het sociaal domein.

In de gesprekken wordt aangegeven dat Noordwijk in de voorbereiding van inhoudelijke beleids-thema's het goed doet en tot innovatieve voorstellen komt. Bij een veranderend krachtenveld in de subregio zal Noordwijk echter een been bij moeten trekken om in dit krachtenveld met voorstellen op verschillende terreinen te blijven komen die ook door de overige gemeenten worden overgenomen. De ambtelijke organisatie geeft aan dat dit met name op bestuurdersniveau lastig zal worden, en geeft aan dat om op alle beleidsterreinen sterk te blijven er tijd en kwaliteit nodig is van ambtenaren. Nu is er een maximum aantal uren verbonden aan inzet voor regionale samenwerking. Ook bestuurders geven aan dat de capaciteit en kwaliteit van de ambtelijke organisatie aanzienlijk moet worden verhoogd om blijvend betrokken te zijn en beleid mede vorm te geven. Zij geven ook aan dat dergelijke veranderingen in de subregio ook kunnen leiden tot oriëntatie op een andere regio, bijvoorbeeld Katwijk. Voorgaande zijn keuzes waar de gemeente Noordwijk bij zelfstandig blijven voor komt te staan.

Op het gebied van Jeugdzorg verwachten de bestuurders in de regio minder veranderingen wanneer Noordwijk zelfstandig blijft en Noordwijkerhout richting HLT beweegt. Ook hier is met name blijvende ambtelijke inzet (en gezicht zijn bij een aantal onderwerpen) van belang. De ambtelijke organisatie ziet bij de inkoop van Jeugdzorg wel risico's. Zo geven zij aan dat nu al op dit gebied voorstellen in de HLT-gemeenteraden worden besproken, die nog niet met Noordwijk en Noordwijkerhout besproken zijn en hen dus voor het blok zet.

Op het gebied van sport kan de gemeente Noordwijk nog jaren zelfstandig blijven, zo voorspelt de ambtelijke organisatie. Passend bij haar ambities zijn hiervoor de afgelopen jaren accommodaties op een hoog kwaliteitsniveau gebracht, en hier kan nog jaren gebruik van worden gemaakt. Ook op het gebied van onderwijs ziet de ambtelijke organisatie geen problemen, zolang de leerlingenprognose ongeveer gelijk blijft of groeit. Daarnaast geven bestuurders aan dat ondanks uitdagingen om in de regio

op sterkte te blijven, Noordwijk in huidige vorm wel tot innovatie komt. De innovatiekracht van deze gemeente zal ook in zelfstandige vorm behouden blijven.

### *3.2 Ruimtelijke ontwikkeling en –beheer*

De omgevingsvisie van Noordwijk bepaalt voor een groot deel de ambities die Noordwijk de komende jaren wil realiseren op het gebied van ruimtelijke ontwikkeling en –beheer. Deze visie – waar veel energie voor is, en men trots op is – is opgesteld en moet nu tot uitvoering worden gebracht. Met of zonder eventuele herindeling erkennen zowel bestuurders, als ambtelijke organisatie, dat dit veel zal vragen van de organisatie, met name het managen van grootschalige projecten met hoge investeringen en risico's. Tot nu toe heeft Noordwijk de uitvoering van grootschalige projectontwikkeling zelf gedaan, waarbij af en toe gebruik wordt gemaakt van externe specialisten. De bestuurders hebben verschillende opvattingen of de organisatie dit kan blijven volhouden en zien daarbij ook mogelijkheden in meer samenwerking met de omgevingsdienst of de gemeente Leiden. Zeker wanneer er meer initiatieven uit de markt komen, of ontwikkelingen in de fase van bezwaren terecht komen. Het besef is er dat het vormen van stuur-, project- en werkgroep bij iedere ontwikkeling over tijdspaden van soms vijf jaar veel vraagt van de organisatie, maar ook van het bestuur. Ook de ambtelijke organisatie heeft geen eenduidig beeld hoe de omgevingsvisie in kracht te realiseren, maar ziet vooral uitdaging en tegelijkertijd kansen om meer integraal te werken en als gemeente een meer adviserende en faciliterende rol op zich te nemen. Hier zou een stevige manager voor aangetrokken moeten worden. Bij schaalvergroting van de gemeente is het wellicht net iets gemakkelijker kwaliteit en integraliteit in het personeelsbestand aan te trekken en organiseren. Het risico dat zich voordoet is dat de omgevingsvisie mogelijk niet op het ambitieniveau gerealiseerd kan worden zoals men momenteel voor ogen heeft. Dit zal leiden tot de keuze of dit te accepteren, dan wel extra te investeren of aansluiting te zoeken bij andere organisaties om de kwaliteit en capaciteit te organiseren.

Waar de omgevingswet vraagt om een andere, meer faciliterende, houding van de gemeente wordt in de gesprekken aangegeven dat dit past bij hoe Noordwijk nu met bewoners in het ruimtelijk domein ontwikkelingen vormgeeft. Het voorbeeld van de parkeergarage en parkeeronderzoek passeert de revue waarbij veel bewoners aanwezig waren en input gaven voor de planvorming hiervan. Noordwijk krijgt dit in participatie voor elkaar en ziet dit ook in de toekomst meer gebeuren. In combinatie met het realiseren van de omgevingsvisie betekent dit wel een stevige ontwikkelingsopgave voor de organisatie. Het risico van zelfstandig blijven, is dat de organisatie (te) kwetsbaar blijkt voor deze ontwikkelingen. Dit betekent dat keuze gemaakt dient te worden om extra te investeren in de kwaliteit en capaciteit van de organisatie, andere samenwerkingen op te zoeken of de ambities naar beneden bij te stellen.

De veranderende krachten in de regio wanneer Noordwijk zelfstandig blijft en Noordwijkerhout aansluiting vindt bij de HLT-gemeenten is volgens bestuurders beperkt van invloed op het in samenwerking met de regio realiseren van de omgevingsvisie. In de regio past de omgevingsvisie vrijwel naadloos in de intergemeentelijke structuurvisie greenport (van de Duin- en Bollenstreek gemeenten en Katwijk). Wat knelt heeft te maken met bereikbaarheid, en daar is een krachtige positie in de regio wel van belang bij. Voor het thema bereikbaarheid zal hier dan ook meer aandacht naar uit moeten gaan, evenals in het verlengde hiervan voor het thema economie en toerisme. Echter, Noordwijk kent op dit moment al veel interactie met regio-partijen en het bestuur geeft aan dat de contacten ook juist buiten de Duin- en Bollengemeenten daarin soms gemakkelijker verlopen, dan binnen deze subregio. De ambtelijke organisatie denkt daarentegen dat Noordwijk als kleine zelfstandige gemeente in het gebied minder kan profiteren van de ligging van het gebied als hier niet extra ambtelijk en bestuurlijk gewicht op gezet wordt. Daarmee loopt de gemeente Noordwijk volgens de ambtelijke organisatie het risico dat de ambities niet waargemaakt kunnen worden gezien de relatief kleine omvang van de gemeente.

Wat betreft het beheer van de openbare ruimte heeft Noordwijk in de verkenningstudie reeds aangegeven tevreden en trots te zijn op haar buitendienst. Hoewel de gemeente de afgelopen jaren veel in regie heeft georganiseerd, blijft dit onderdeel in huis uitgevoerd en ziet men dit ook als voorwaarde voor het uitvoeren en realiseren van de ambities van de omgevingsvisie enerzijds en het zijn van een prettige woongemeente anderzijds. Ook de betrokkenheid van de medewerkers die uit de gemeente komen, is van belang voor de hoge servicegraad. Het bestuur ziet geen directe keuzes en risico's op dit gebied wanneer Noordwijk zelfstandig blijft. De ambtelijke organisatie ziet wel risico's in het afnemen van de servicegraad wanneer geen extra investeringen plaatsvinden, vooral doordat de huidige organisatie wel kwetsbaar is in de uitvoering.

### 3.3 Bedrijfsvoering

In de gesprekken geeft men aan dat de organisatie van Noordwijk bij zelfstandigheid zeker nog vijf à zeven jaar op dezelfde wijze als nu zou kunnen functioneren. Echter, ook nu al is het besef dat de organisatie eigenlijk wel zaken moet veranderen om – voor de uitvoering van de omgevingsvisie en transformatie in het sociaal domein – meer integraal te gaan werken. Het effect van de zogeheten 'loonsom-reductie' (1,4 miljoen bezuinigd tussen 2010 en 2014) wordt nu voelbaar voor de organisatie die meer taken naar zich toe ziet komen door decentralisaties en een aantrekkende economie met nieuwe ruimtelijke projecten. Het momentum is er, ook zonder een mogelijke herindeling met Noordwijkerhout, om op gebied van organisatie en huisvesting te veranderen en dus te investeren. Een nieuwe gemeente samen met Noordwijkerhout maakt dat dit op andere schaal kan worden gedaan.

Bij investeren in de organisatie, door aantrekken van capaciteit en kwaliteit benodigd voor bovengenoemde thema's, is het risico dat er extra verschuivingen en investeringen nodig zijn wanneer Noordwijk en Noordwijkerhout niet samen verder gaan. Wanneer Noordwijkerhout naar de HLT-gemeenten beweegt is er grote kans dat de samenwerkingsverbanden op gebied van bedrijfsvoeringstaken uit elkaar vallen en Noordwijk deze opnieuw moet opbouwen of tegen hoge kosten bij andere samenwerkingsverbanden moet aansluiten. De positie van de dan relatief kleine gemeente Noordwijk is hierin niet sterk.

Dit risico is bijvoorbeeld het geval bij de I&A-samenwerking, waarbij Noordwijk niet in staat is dit zelfstandig uit te voeren, gelet op de breedte en complexiteit. Ook bij P&O is dit het geval. Het is, zowel volgens bestuur als organisatie, onevenredig duur om de taken (zoals beleid, salarisadministratie en organisatieontwikkeltrajecten) alleen te organiseren op een minimaal kwaliteitsniveau. Voldoende massa is hierbij dan ook echt bepalend. Bij belastingen is de situatie nog wat anders, omdat de HLT-gemeenten nog niet als één georganiseerd zijn. Als dit veld verandert en Noordwijk achterblijft ten opzichte van de HLT-gemeenten en Noordwijkerhout moet de belastingfunctie opnieuw georganiseerd worden. De ambtelijke organisatie zegt dat dit met investeringen in principe wel zelfstandig zou kunnen, maar de keuzes zijn dan niet optimaal. Een voorbeeld is het goed organiseren van checks-and-balances, zoals de rol van de concerncontroller als zelfstandige rol in plaats van een combinatiefunctie. Wat betreft archief en webbeheer zijn al gesprekken met Noordwijkerhout geweest, dit staat nu on hold. Als de herindeling geen doorgang krijgt zal dit op bescheiden niveau binnen Noordwijk zelfstandig beter georganiseerd moeten worden.

Er zijn ook bedrijfsvoeringstaken die volgens de ambtelijke organisatie bij zelfstandigheid goed over-eind kunnen blijven. Dit is het geval bij de juristen en bij communicatie (waar al uitbreiding voor in gang gezet is).

## 3.4 Overig

Naast de bovengenoemde onderwerpen, is ook nog gesproken over openbare orde en veiligheid en dienstverlening. Openbare orde en veiligheid is nu ook al een zorg. In de huidige situatie moet hier ook naar gekeken worden en keuzes worden gemaakt (boa's, beleidsfuncties). Wat betreft dienstverlening zal het gezien de omvang van de organisatie moeilijk blijken te zijn om aan bepaalde kwaliteitseisen te voldoen. De gemeente Noordwijk komt dan voor de keuze te staan om hier onevenredige keuzes in te doen dan wel samenwerking op te zoeken of dit uit te besteden. Een voorbeeld hiervan in de huidige situatie is de uitbesteding van naturalisatie aan de gemeente Leiden. Dit kan de gemeente Noordwijk zelf doen, maar vraagt in verhouding tot de dienstverlening een onevenredige investering.

Ook participatie is een belangrijk onderwerp in het toetsen van de bestuurskracht van een zelfstandige gemeente. Er wordt aangegeven dat Noordwijk op verschillende manieren participatie voor inwoners vormgeeft bijvoorbeeld aan de hand van wijkavonden, co-creatiesessies en werkateliers. Ook is er een 'zienswijze-indien-markt'. Men geeft aan dat er wel verschil is in animo vanuit inwoners om mee te denken bij beleid of inrichtingsplannen. Wanneer het gaat over hun directe woonomgeving is er veel animo (bijvoorbeeld herontwikkeling parkeergarages), maar dit animo is minder wanneer het over meer algemene, gemeentebrede ontwikkelingen gaat (bijvoorbeeld omgevingsvisie).

Het bestuur heeft een open houding om participatie te bevorderen. 'Denk mee, doe mee' is een slogan vanuit het coalitieprogramma die het huidige bestuur ook in de praktijk waarmaakt door wethoudersspreekuren. Ook uit de verkenningsstudie blijkt dat inwoners deze benaderbaarheid erkennen.

Bij zelfstandigheid zal Noordwijk deze manier van werken willen doorzetten, waarbij ook de verwachting is dat dit zal blijven lukken.

## 4. Conclusies

In de conclusies vatten we de analyse op de inhoudelijke onderwerpen samen en schetsen we een overall beeld.

### *Sociaal domein*

Een keuze voor zelfstandigheid betekent met name keuzes en risico's op de onderwerpen Wmo en participatie in het sociaal domein. Op de onderwerpen jeugd, sport en onderwijs zijn vooralsnog geen keuzes en risico's te verwachten.

De keuzes en risico's doen zich met name voor op de verdere transformatie van de Wmo en participatie voor de gemeente Noordwijk in haar rol als samenwerkingspartner, bestuur en organisatie. Als samenwerkingspartner loopt Noordwijk in de huidige subregio rondom Wmo en participatie het risico meer volgend te worden. De gemeente Noordwijk kan hiervoor kiezen met als risico's dat de keuzes in de subregio minder aansluiten bij de lokale situatie en burgers van Noordwijk, het bestuur zal dan minder haar ambities kunnen vormgeven. Een manier om dit te voorkomen is om te kiezen extra te investeren in de ambtelijke capaciteit en kwaliteit van de organisatie, dan wel samenwerking te zoeken in een andere regio. Dit laatste betekent het risico op desintegratiekosten van het huidige samenwerkingsverband en investeringskosten voor het nieuwe samenwerkingsverband.

### *Ruimtelijke ontwikkeling en -beheer*

Een keuze voor zelfstandigheid betekent met name het risico dat de gemeente Noordwijk keuzes moet maken om de ambities van de omgevingsvisie te realiseren in combinatie met de uitdagingen om de

omgevingswet uit te voeren. Op het onderwerp beheer van de openbare ruimte zijn vooralsnog geen keuzes en risico's te verwachten.

De keuzes en risico's doen zich met name voor bij het onderwerp omgevingsvisie in combinatie met de omgevingswet voor de gemeente Noordwijk in haar rol als bestuur en organisatie, minder als participerende overheid. Wat betreft het risico op mogelijke keuzes in haar rol als samenwerkingspartner verschillen de bestuurders en de ambtelijke organisatie van mening. Bestuurders zijn van mening dat zelfstandig blijven van Noordwijk vooralsnog geen risico met zich meebrengt gezien de ligging, uitstraling en verbondenheid in de regio. De ambtelijke organisatie verwacht dat het zelfstandig blijven van Noordwijk wel impact heeft en dat voor het realiseren van de omgevingsvisie het van belang is dat de gemeente Noordwijk zowel ambtelijk als bestuurlijk invloed heeft. Een relatief kleine zelfstandige gemeente loopt het risico minder te kunnen bereiken in de regio om de ambities van de omgevingsvisie te realiseren. Wat betreft de gemeente Noordwijk in haar rol als bestuur en organisatie betekent het realiseren van de omgevingsvisie in combinatie met de omgevingswet de keuze om wel of niet extra te investeren in de kwaliteit en capaciteit van de organisatie. Wanneer dit niet wordt gedaan, is het risico volgens de ambtelijke organisatie dat de ambities van de omgevingsvisie bijgesteld moeten worden.

### *Bedrijfsvoering*

Een keuze voor zelfstandigheid betekent met name risico's voor de huidige samenwerkingsverbanden met onder andere Noordwijkerhout (bijv. I&A en P&O). Naar verwachting blijven deze samenwerkingsverbanden bij een oriëntatie van Noordwijkerhout op de HLT-gemeenten niet bestaan. Dit betekent risico's ten aanzien van desintegratiekosten. De gemeente Noordwijk komt voor de keuze te staan om andere samenwerkingsverbanden aan te gaan en hierin te investeren, dan wel dit zelf te organiseren en aanzienlijke investeringen te doen. Bij het zelf organiseren is de vraag of de extra kosten die dit met zich mee brengt in verhouding staat tot de omvang van de gemeente.

### *Overall beeld*

Wanneer Noordwijk ervoor kiest zelfstandig te blijven en Noordwijkerhout zich meer oriënteert op de HLT-gemeenten, is er een aantal onderwerpen waarop dit vooralsnog geen effect heeft en zich naar verwachting geen keuzes en risico's voordoen. Voorbeelden hiervan zijn jeugd, sport, onderwijs en ruimtelijk beheer. Ook heeft dit naar verwachting geen effect op de rol van de gemeente Noordwijk in haar rol als participerende overheid. Dit doet Noordwijk nu al als zelfstandige gemeente voldoende volgens de bestuurders en de ambtelijke organisatie, en dat zal niet snel veranderen door de ontwikkelingen in de regio.

Zoals in de verkenningsstudie geschetst, is te verwachten dat op een aantal andere onderwerpen zich wel keuzes en risico's gaan voordoen. In deze memo komt naar voren dat dit met name ligt op de volgende onderwerpen: verdere transformatie Wmo en participatie, het realiseren van de omgevingsvisie in combinatie met uitvoeren van de omgevingswet en het organiseren van de bedrijfsvoering. Deze keuzes en risico's doen zich voor als de gemeente Noordwijk de ambitieuze op ontwikkeling gerichte gemeente blijft die ze nu is en wil zijn. In haar visie kiest ze er niet voor om zich te richten op beheer. Op basis van deze memo komt naar voren dat de gemeente Noordwijk bij zelfstandig blijven het risico loopt dat deze ambities bijgesteld moeten worden, doordat bijvoorbeeld haar invloed en positie in de regio beperkt is als gevolg van de relatief kleine omvang. De verhoudingen in de regio zijn immers zo dat de omliggende gemeenten dan steeds groter worden of op grotere schaal samenwerken.

Naast bovenstaande is in de gesprekken ook naar voren gekomen dat meerdere keuzes om kwetsbaarheden in de organisatie op te lossen nog vooruitgeschoven worden. In de ambtelijke organisatie is de kwetsbaarheid als gevolg van de 'loonsom-reductie' (1,4 miljoen bezuinigd tussen 2010 en 2014)

merkbaar, vooral nu de crisis wat wegtrekt, de omgevingsvisie er is, de ruimtelijke vraagstukken aantrekken en de gemeente als gevolg van de decentralisaties extra taken uitvoert. Ook wanneer de gemeente fuseert met Noordwijkerhout betekent dit naar verwachting nog investeringen. De verwachting is wel dat hierdoor meer optimalisatiemogelijkheden zijn, dan wanneer de gemeente Noordwijk dit zelfstandig doet.

Het is dan ook de vraag op welke wijze de gemeente Noordwijk de toekomst in gaat. De te maken keuzes en risico's van de gemeente Noordwijk bij blijvende zelfstandigheid stapelen zich op. Investeert de gemeente in de capaciteit en kwaliteit van de ambtelijke organisatie van het sociaal domein om meer invloed te hebben, of investeert ze nog meer en gaat ze het zelf doen? Staat dat in verhouding tot de omvang van de gemeente en de opgave? Kiest de gemeente ervoor te investeren in het realiseren van de omgevingsvisie, op andere terreinen meer volgend te zijn, of brengt ze haar bedrijfsvoering op orde zodat de organisatie beter gefaciliteerd wordt en zich kan richten op beleidsontwikkeling en –realisatie?

Of de gemeente Noordwijk zelfstandig kan blijven, is dan ook niet de vraag. De gemeente Noordwijk kan zelfstandig blijven. De vraag is tegen welke prijs en/of met welke ambitie. De hierboven geschetste kwetsbaarheden, keuzes en risico's blijven oplossen als zelfstandige gemeente brengt een prijs met zich mee, een prijs die betaald wordt door burgers en organisaties. Of, wanneer dit niet te duur blijkt te zijn, kiest de gemeente Noordwijk ervoor haar ambities bij te stellen en zich te richten op het beheer, het behouden van de status quo en regionale keuzes met betrekking tot ruimtelijke ontwikkeling en de transformatie in het sociaal domein te volgen in plaats van daar zelf invloed op te hebben.