



RAPPORT

Onderzoek Publieke Waarden Nunspeet

Definitief

12 november 2025

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1	3
Rode draden	3
1.1 Publieke waarde in gemeente Nunspeet	3
1.2 Draagvlak en legitimiteit in en voor de gemeente	6
1.3 Organisatieopgaven <i>“Alleen ga je sneller, samen kom je verder”</i>	7
Hoofdstuk 2	10
Foto van Nunspeet	10
2.1 Publieke waarde in Nunspeet	10
2.2 Organisatie	21
2.3 Draagvlak	27
Bijlage 1. Casus-verdieping	31
Bijlage 2. Cijfers opgaven	33
Bijlage 3. Cijfers organisatie	40
Bijlage 4. Financiën	41
Bijlage 5. Thema's en doelstellingen per domein	44

HOOFDSTUK 1

Rode draden

In deze nota hebben we een rode draden analyse gemaakt voor de **belangrijkste opgaven voor de gemeente Nunspeet voor de komende 5 tot 10 jaren**. De rode draden zijn naar voren gekomen uit gevoerde gesprekken, verdiepingsbijeenkomsten en analyse van cijfers en documenten, en gesprekken met strategisch managementteam en college

Deze rode draden zijn input voor de strategische agenda voor de komende jaren. Daarom zijn hier met name ontwikkel- en aandachtspunten voor de gemeente Nunspeet in opgenomen. Dit doet niet af aan de conclusie dat de analyse laat zien dat de gemeente Nunspeet goed scoort op brede welvaartsscores, met een organisatie die er goed voor staat, met een hoog realisatievermogen. Zeker in relatie tot de omvang van de gemeente.

Inleiding

In de rode draden kijken we van **buiten naar binnen**. Ons vertrekpunt is het publieke waarde model (zie figuur). We kijken eerste naar de publieke waarde, namelijk de belangrijkste maatschappelijk opgaven voor de komende tien jaar. Vervolgens kijken we naar de opgaven op het gebied van draagvlak; in de maatschappij en bij de belangrijkste stakeholders. Als laatste kijken we naar de opgaven voor de organisatie om zowel de maatschappelijke opgaven als het benodigde draagvlak te realiseren. Hierbij kijken we zowel naar aandachtspunten voor de besturing als voor de ambtelijke organisatie, en de onderlinge samenwerking.



1.1 Publieke waarde in gemeente Nunspeet

Het is fijn wonen, werken en recreëren in Nunspeet. De gemeente heeft een landelijk en bosrijk karakter met een bovengemiddeld sterke gemeenschap. Dit karakter combineert de gemeente met **bovengemiddelde brede welvaartsscores**. In Nunspeet zijn veel voorzieningen in de buurt en is de lokale economie sterk: er is een lage werkloosheid, er zijn veel banen in de eigen gemeente en het gemiddeld besteedbaar inkomen is relatief hoog. Nunspeeters scoren hun gezondheid beter dan gemiddeld en de sterke gemeenschap zorgt ervoor dat inwoners van de gemeente zich gemiddeld genomen minder eenzaam voelen dan andere Nederlanders. Ook speelt er minder sociaaleconomische problematiek in de gemeente: Nunspeet kent in verhouding relatief weinig jeugdproblematiek en relatief weinig inwoners hebben financiële zorgen. Kortom, inwoners hebben het in het algemeen goed in Nunspeet. De opgave is om de hoge scores op brede welvaart in de gemeente te bestendigen.

Belangrijkste maatschappelijke opgaven voor komende tien jaar

Er komt veel op gemeenten af, zo ook op Nunspeet. De gemeente kent daarbij tal van maatschappelijke opgaven, waar de organisatie hard aan werkt. Uit dit onderzoek komen drie maatschappelijke opgaven naar boven die de komende tien jaar extra aandacht vragen van het bestuur en ambtelijke organisatie om ook op deze terreinen voldoende publieke waarde te blijven realiseren.

1. Gevolgen groeispurt: groeiend aantal inwoners en groeiende diversiteit (minder homogeniteit) zorgen voor druk op voorzieningen en sociale cohesie

De gemeente heeft het afgelopen decennium een sterke groei doorgemaakt van 26.680 naar 29.070 inwoners tussen 2014-2024 (9%) bij een gemiddelde in de Noord-Veluwe van 7%. De verwachting is dat dit zich de komende tien jaar doorzet. Dit komt doordat de gemeente succesvol is gebleken in het realiseren van woningen. Dit heeft de afgelopen jaren geleid tot sterke groei van de bevolking en de verwachting is dat dit de komende tien jaar doorzet met de huidige plannen. Daarbij worden meerdere nieuwe woonwijken gerealiseerd. Nunspeet is een gemeente met veel jongeren en ouderen ten opzichte van het aantal inwoners tussen de 20 en 64 jaar. Het aantal ouderen zal de komende tien jaar sterk groeien, terwijl er een grote groep jongeren blijft. De groei, gecombineerd met dubbele demografische druk leidt tot druk op voorzieningen. En het leidt tot een blijvende woningbouwopgave, die zowel vraagt om passende woningen voor een groeiend aantal ouderen als starterswoningen voor de groep jongeren die de huizenmarkt gaat betreden. Vanuit deze demografische ontwikkelingen zien we drie sub-opgaven:

- **Druk op beschikbare voorzieningen door groeiende en veranderende populatie**

De komende jaren zal de druk op voorzieningen toenemen. Enerzijds voldoende en passende voorzieningen voor jongeren en ouderen (kinderopvang, onderwijs en ouderenzorg). Zo is onderwijshuisvesting een van de grootste projecten van de gemeenten met een programma tot 2038. Verder wordt nu al geconstateerd dat de groep jongvolwassenen behoefte heeft aan meer (ontmoetings)voorzieningen, mede vanwege groeiende gevoel van eenzaamheid in deze doelgroep. Zo zal ook de druk op voorzieningen voor ouderen in het komende decennium toenemen. Anderzijds neemt de druk op voorzieningen toe door de groeiende populatie. Dit uit zich bijvoorbeeld ook uit op het gebied van entertainment-voorzieningen. Dit is nu in de vakantieperiode hoog door instromende vakantiegangers. De verwachting is dat dit steeds meer door het gehele jaar gewenst zal zijn. Ook neemt het aantal hoogopgeleiden in de gemeente toe. Dit leidt waarschijnlijk tot vraag naar meer beschikbaarheid van hoogwaardiger (horeca)voorzieningen.

- **Meer diversiteit (minder homogeniteit) geeft opgaven op het gebied van sociale cohesie en inclusiviteit**

Het stijgende inwoneraantal en de diverse instroom van nieuwe bewoners is van invloed op de gemeenschapsvorming. Met de groei neemt ook de diversiteit van de populatie toe. De bevolking die van origine redelijk homogeen was, wordt steeds heterogener, met name in de kern Nunspeet. Daarbij krijgt de gemeente steeds meer te maken met nieuwe doelgroepen zoals asielzoekers en kwetsbaren vanuit o.a. GGZ. Dit geeft voor de komende tien jaar uitdagingen op het gebied van inclusiviteit, inburgering en sociale cohesie in de wijken. Deze uitdaging is extra sterk in de nieuwe woonwijken, aangezien de verwachting is dat het grootste gedeelte van nieuwe doelgroepen (door hoge percentage sociaal huur) en mensen met een andere identiteit daar terecht komen.

- **Van woningen naar buurten en gemeenschappen bouwen**

De opgave voor de nieuwe woonwijken is om niet alleen woningen maar ook buurten en gemeenschappen te bouwen. Dit vraagt aandacht voor versterking van sociale cohesie in deze

wijken. Bijvoorbeeld door te zorgen voor randvoorwaarden in de openbare ruimte en voldoende voorzieningen voor ontmoetingen en maatschappelijke middenveld, zoals verenigingen.

2. Toegankelijkheid, effectiviteit en betaalbaarheid van (jeugd)zorg

Landelijke ontwikkelingen en toenemende druk op de zorg leidt tot plaatselijke opgaven op het gebied van toegankelijkheid, effectiviteit en betaalbaarheid van (jeugd)zorg. Wachtlijsten voor zorginstellingen nemen toe, waardoor mensen langer in hun bestaande omgeving blijven wonen, wat druk geeft op gemeentelijke voorzieningen. Daarbij zien we ontwikkelingen in de (jeugd)zorg naar meer preventie en lokale voorzieningen aan de voorkant waardoor de rol van gemeenten groter wordt, en tegelijkertijd meer samenredzaamheid van de maatschappij nodig is. De grootste uitdaging hierin betreft momenteel de jeugdzorg. Daarnaast zullen de opgaven op het gebied van ouderenzorg de komende tien jaar toenemen voor gemeente Nunspeet, als ook de opgave op het gebied van zorg & veiligheid, als de beweging van zorg naar welzijn.

In de jeugdzorg verwachten we blijvende druk op toegankelijkheid, effectiviteit en budgetten. De groei van (de kosten van) de jeugdzorg oefenen veel druk uit op het sociaal domein van de gemeente. Groeiend gebruik van jeugdhulp leidt ertoe dat druk komt op toegankelijkheid voor (andere) ondersteuning van kwetsbare gezinnen. Daarnaast legt een kleine groep inwoners met een specialistische (jeugd)hulpvraag een relatief groot beslag op het budget. De uitdagingen vragen innovatie in jeugdzorg, samen met lokale en regionale partners. Deze opgaven vraagt forse inzet van de gemeente, waarbij dit volgens betrokkenen vraagt om het 'samen' doen met de gemeenschap en tegelijkertijd versneld tot 'realisatie' te komen.

3. Ruimte voor ontwikkelingen steeds beperkter door schaarser wordende ruimte, netcongestie en wettelijke beperkingen

De ruimte in Nederland is schaars en de verschillende overheidslagen worstelen met het leggen van de ruimtelijke puzzels. Dit geldt ook voor Nunspeet waar ruimte ook steeds schaarser wordt: dit vraagt keuzes en afweging tussen vele belangen. Omdat opgaven in recreatie, natuur, bedrijfsleven, landbouw, woningen en energie allemaal om ruimte vragen. Ook omdat de beschikbare ruimtes die er waren steeds meer opgevuld raken, bijvoorbeeld in het centrum. Wel ziet Nunspeet nog steeds voldoende ruimte vanuit de structuurvisie voor doorontwikkeling. Hierbij leven binnen de gemeente wel vragen over hoe de beschikbare ruimte optimaal te benutten. En/of er ook voldoende beschikbare ruimte is bij een toenemende behoefte voor ruimte voor voorzieningen en als de wens is om de economie (en bedrijventerreinen) mee te laten groeien met het aantal inwoners.

Daarnaast wordt energievoorziening steeds meer een risico voor ontwikkelingen met name door netcongestie. En ook dit vraagt ruimte, bijvoorbeeld om de vele nieuwe transformatorstations te plaatsen. Dit geldt ook voor RES-doelstellingen. Op dit terrein heeft de gemeente moeite met het vinden van haalbare oplossingen door (uitstoot)regelgeving, lokaal draagvlak en ruimtelijke beperkingen. De energievoorziening bestaat voor een relatief klein deel uit hernieuwbare energie en de gemeente heeft relatief veel grote woningen en vastgoed met een hoog elektriciteitsverbruik. Dit legt een grotere druk op verduurzamen van huidige woningvoorraad en vastgoed. Innovatieve verduurzaming is nodig, gecombineerd met het inzetten van kleinschalige alternatieven en energiebesparing.

1.2 Draagvlak en legitimiteit in en voor de gemeente

Maatschappelijke opgaven realiseren vraagt samenwerking met allerlei partijen in de samenleving. Ontwikkeling vraagt bestuurlijke keuzen waarin belangen worden afgewogen waar niet elke inwoner tevreden over zal zijn. In dit onderzoek kijken we naar wat de gemeente kan leren om verhouding met inwoners, en draagvlak voor besluitvorming te versterken. Daarin komen er drie opgaven op dit gebied naar boven.

4. Omgaan met steeds mondiger en verruilde maatschappij die juridificeert

Nederlandse burgers worden steeds mondiger en de omgangsvormen verruilen, met name op sociale media. Dit speelt ook in de gemeente Nunspeet. Vooropgesteld staat dat beschikbare onderzoeken en cijfers laten zien dat inwoners in het algemeen tevreden zijn over het handelen van de gemeente. Dit komt naar boven in cijfers over de dienstverlening van de afdeling Burgerzaken of vanuit cliënten over de wmo. Tegelijkertijd heeft gemeente Nunspeet te maken met mondige burgers en juridische procedures met name rondom ontwikkelingsprojecten. En een periode met veel WOO-verzoeken achter de rug. Dit kost veel energie voor alle betrokkenen, en geeft een hoge druk op de organisatie. En het leidt tot verzuurde verhoudingen en een groeiende kloof met bepaalde groepen en individuen. We constateren dat dit ook voor medewerkers leidt tot een toegenomen gevoel van onveiligheid in sommige situaties.

Onze inschatting is dat de mondigheid en verruiling de komende jaren niet afneemt. De opgave betreft om in deze ontwikkeling te blijven werken aan draagvlak voor gemeentelijke besluitvorming en te werken aan weerbaarheid van de gemeentelijke organisatie en bestuur.

5. Helderheid van rol van gemeente in groeiende verwachtingen van maatschappij

De gemeente Nunspeet kent een hoge betrokkenheid met haar inwoners, en een hoog dienstverleningsniveau. Zo komen veel vragen en problemen van burgers en maatschappelijke partners – onder andere via het bestuur – bij de organisatie terecht om op te lossen of te faciliteren. Dit brengt de gemeente veel goeds. De gemeente zit snel aan tafel bij maatschappelijke vraagstukken, de gemeente staat dichtbij haar inwoners en bereikt daarop veel. Maar dit geeft ook een hoge druk op de huidige organisatie. De maatschappelijke ontwikkeling is dat maatschappelijke partners en burgers bij problemen steeds meer kijken naar de gemeente voor oplossingen. Dit leidt tot het risico dat de gemeentelijke organisatie vastloopt (of uitdijt) als alles op het bordje van de gemeente terecht komt. Dit vraagt naar de toekomst toe heldere bestuurlijke keuzen, wat de samenleving wel en vooral niet van de gemeente kan verwachten. Dit binnen de context van een groeiende gemeentelijke organisatie: dit is een balansvraagstuk. Ook om als betrouwbare partner gezien te blijven worden. Dit kan onder druk komen te staan als verwachtingen niet meer waargemaakt kunnen worden.

6. Blijvende druk op samenwerking in de regio op maatschappelijke opgaven

Gemeente Nunspeet kent een complexe dynamiek als het gaat om regionale samenwerking. Nunspeet participeert in meerdere samenwerkingsverbanden, en heeft daarin zowel positieve als negatieve ervaringen. Zo is de ervaring dat regionale samenwerking vaak niet leidt tot meer slagkracht in opgaven, maar eerder complicerend en vertragend werkt. Daarom neigt Nunspeet in opgaven eerder tot zelf doen, dan gezamenlijk optrekken. Door deze neiging en incidenten uit het verleden, heeft Nunspeet geen sterke reputatie in de regio als partner.

Naar de toekomst toe verwachten we dat de druk om regionaal samen te werken niet afneemt, maar eerder toeneemt. Dit komt omdat veel maatschappelijke opgaven niet zonder regionale samenwerking of afstemming effectief op te lossen zijn, zoals voorzieningenniveau, (jeugd)zorg en

ruimtelijke puzzels op het gebied van woondeals, energie en natuur/stikstof. Daarnaast zoeken andere gemeenten en de provincie ook nadrukkelijk de samenwerking op. Dit brengt het dilemma met zich mee hoe Nunspeet zich in de toekomst wil verhouden tot de regio in opgaven die een regionale component hebben. Vraagstuk daarbij is wat dan de meest logische samenwerkingspartners zijn, ook omdat Nunspeet op het grensvlak zit tussen verschillende regionale systemen. En hoe te komen tot een gezamenlijke visie en verhaal op regionaal positioneren vanuit verschillende perspectieven hierop.

1.3 Organisatieopgaven *“Alleen ga je sneller, samen kom je verder”*

Gemeente Nunspeet is continu in ontwikkeling en groeiend met een hoog ambitieniveau. Dit vraagt veel van de gemeente, zowel van bestuurders als ambtenaren. Het algemene beeld is dat de organisatie er goed voor staat: qua realisatievermogen, qua medewerkerstevredenheid als ook de financiële situatie. Het lukt de gemeente Nunspeet vooralsnog goed om als ontwikkelgemeente met de hoge ambities en opgaven aan de slag te gaan. De gemeente neemt veel hooi op de vork en realiseert veel in de publieke ruimte, zeker voor een gemeente van haar omvang. Maar het knelt regelmatig ook binnen de organisatie. Dit vraagt vaker afwegen tussen wat men wil en wat men kan. Naar de toekomst toe worden er kwetsbaarheden gezien. De groei en beschreven maatschappelijke opgaven vragen versterking van de besturing en de organisatie.

Voor de komende 10 jaar blijft de gemeente een ontwikkelgemeente door groei in aantal inwoners en woningen. Opvallend is dat er geen gedeeld beeld in de gemeente bestaat (bestuurlijk en ambtelijk) over de lange termijn horizon (>10 jaar) waar de gemeente naartoe ontwikkelt, na realisatie van de huidige grote (woningbouw)projecten. Blijft de gemeente snel doorgroeien, vertraagt de groei of wordt de gemeente een beheergemeente? Dat Nunspeet een beheergemeente wordt, lijkt minder realistisch aangezien voor 2040 in het recente omgevingsprogramma volkshuisvesting nieuwe doelen zijn gesteld voor woningbouw (totaal 1300). De verschillende scenario's hebben impact op hoe de organisatie zich in de toekomst moet ontwikkelen. Duidelijkheid hierover geeft richting voor toekomstige keuzen omtrent investeringen in de ambtelijke organisatie.

Bestuurlijke opgaven

7. Balans tussen resultaten op individuele dossiers en gezamenlijke doelen – als college en in samenwerking met de Raad

Wethouders van de verschillende partijen werken in Nunspeet ambitieus aan hun portefeuille. Het huidige college is gestart met een Raadsbreed akkoord. Die cultuur wordt benoemd als er een van “nuchterheid en vertrouwen”. Dit heeft tot het gevolg dat er relatief veel binnen de eigen portefeuille wordt gestuurd, en dat er relatief weinig bijsturing tijdens de bestuursperiodes is met de raad. Daar komt bij dat het gesprek met de raad over dossiers en lopende opgaven volgens verschillende betrokkenen scherper gevoerd kan worden. Het college draait sinds een aantal maanden proef met de BOB-werkwijze (beeldvorming, oordeelsvorming, besluitvorming) om hier meer invulling aan te geven. Dit vraagt de komende periode aandacht in de samenwerking tussen raad en college.

Vanuit politiek, bestuur en organisatie wordt opgemerkt dat collegeleden primair met hun eigen portefeuilles bezig zijn en het college minder als een team stuurt op gezamenlijke doelen. Gezien de maatschappelijke opgaven verwachten we dat verbinding tussen portefeuilles de komende jaren alleen maar belangrijker gaat worden. Dit vraagt naar de toekomst toe meer samenhangende besturing.

8. Omgaan met verschillende waarden over omgang met samenleving en regio

In het bestuur zien we verschillende waarden op het gebied van omgaan met de samenleving. Deze verschillen komen sterk naar voren in kijk op participatie. Er bestaan gerichtheidsverschillen binnen de gemeente over de nadruk die moet liggen op snel resultaten boeken ('realisatie') tegenover ruimte voor gesprek met de maatschappij ('verbinding'). Enerzijds wordt participatie gezien als een doel op zich, aangezien het onderlinge gesprek in participatie kan leiden tot versterken van de sociale cohesie. Anderzijds wordt participatie voornamelijk gezien als een middel om ontwikkelingen te realiseren. Ook wordt anders gekeken naar participatie op het "wat" en het "hoe". Van het beeld dat "wat" het primaat van de politiek is, en participatie zich (wettelijk) beperkt tot het "hoe". Tot ook de wens om participatie op "wat" keuzen in te zetten. Deze verschillende perspectieven leiden tot andere gerichtheden en afwegingen rondom snelheid versus de wens om meer tijd te nemen voor ontwikkelingen. Dit leidt tot versterking van het uit elkaar lopen van deze waarden in de uitvoering, wat de samenwerking op gezamenlijke opgaven en onderlinge afhankelijkheden bemoeilijkt.

9. Balans in ambtelijk-bestuurlijke samenwerking

De ambtelijk-bestuurlijke samenwerking is te typeren als: een stevig en ambitieus bestuur – en een loyale organisatie die de ambities zo goed mogelijk probeert te realiseren. Er zijn korte lijnen tussen college en ambtenaren, en een informele open sfeer die gewaardeerd wordt.

De organisatie heeft de neiging om "*U vraagt, wij draaien*" en op vragen van het bestuur snel te gaan lopen. Dit leidt in de aansturing van de organisatie tot focus op (korte termijn) politieke prioriteiten. En een risico op overvraging van de organisatie. Naast dat dit een kracht is, leidt dit ook tot kwetsbaarheden. We zien dit als een balansvraagstuk. In de ambtelijke-bestuurlijke samenwerking denken we dat een stevigere rol van de ambtelijke organisatie behulpzaam is op het gebied van 1) begrenzing over wat wel en niet kan met de consequenties van nieuwe opdrachten op andere werkzaamheden, 2) aan de voorkant meer na te denken over samenhang en randvoorwaarden om opdrachten succesvol uit te voeren 3) en in hoeverre korte termijn resultaten in lijn zijn met lange termijn doelstellingen. Overigens ervaart het college wel een inhoudelijke stevige adviserende rol van de organisatie op dossiers.

Ambtelijke opgaven

10. Verzakelijking en professionalisering

De gemeente Nunspeet wordt breed gezien als een fijne en prettige organisatie om bij te werken – waar mensen ook lang blijven werken. De sfeer wordt door gesprekspartners 'familiaal' genoemd. Uitdaging betreft het goede te behouden, en tegelijkertijd te werken aan de kwetsbaarheden. De groei van de gemeentelijke taken en organisatie vraagt meer verzakelijking en professionalisering van de organisatie. Hiervoor heeft de organisatie de afgelopen jaren een aantal passende stappen gezet in organisatieontwikkeling op het gebied van domeinstructuur, SMT en portfoliomanagement, als ook in professionaliseren van de gesprekscyclus met meer aandacht voor feedback. De uitdaging ligt op deze structuren en processen beter werkend te krijgen door ontwikkeling van leiderschap, samenwerking en cultuur binnen de organisatie. De huidige ontwikkelfase van de gemeente vraagt volgens ons om:

- a. Groei in zakelijke cultuur in de organisatie, met meer aandacht voor aanspreken, feedback geven en kwaliteit. Hier zijn structuren en programma's op ingericht door de gemeente (feedback en gesprekscyclus) – nu vraagt dit doorpakken in het écht onderdeel van de werkcultuur maken. Door hier samen, op Nunspeetse wijze, voor te gaan en in te ontwikkelen.

- b. Groei in stevigheid van de organisatie in de advisering aan het bestuur enerzijds en in de aansturing anderzijds. Thema's waar meer stevigheid wordt gevraagd betreft 'heldere begrenzing wat wel en niet kan', 'consequenties van bestuurlijke keuzen', 'doorpakken op vastlopende dossiers' en "samenhang tussen de domeinen". Hiervoor wordt met name naar de top van de organisatie gekeken. Dit is een herkenbaar patroon waarin de ambtelijke top een scharnier-functie heeft tussen bestuur en organisatie. Versterking hiervan vraagt doorontwikkeling van SMT naar een meer (strategische) en integrale sturende rol.
- c. Investeren in digitalisering, data, innovatie (o.a. AI) en de backbone van de organisatie (in lijn met de ontwikkelingen in de 'inhoudelijke domeinen'), zoals ICT/informatiebeveiliging/systemen. Data wordt steeds belangrijker in de ontwikkeling van beleid, en AI als tool om effectiever en efficiënter te werken. Om dit goed toe te passen, vraagt ontwikkeling van alle domeinen, en meer aandacht voor de veranderkundige kant van digitalisering bij medewerkers.

11. Strategisch opereren en verbinden

De gemeente is sterk in realiseren – maar kan zich ontwikkelen in 'strategisch opereren', zowel extern als intern. Extern - richting de maatschappij - kan de gemeente meer proactief optreden en anticiperen op gevolgen van plannen en besluiten, en communicatie hierop inrichten. Met als doel om de maatschappij beter mee te nemen en het genoemde 'gedoe' te verminderen. Intern gaat dit vooral om explicitering van de inhoudelijke richting en behoeften die de gemeentelijke organisatie zelf ziet. Dit raakt aan de noodzaak om als gemeentelijke organisatie meer 'over de bal heen te kijken'. Het SMT staat hiervoor aan de lat, maar breed wordt gedeeld dat dit nog niet functioneert zoals gewenst.

Dat raakt ook aan de gewenste verbetering van de samenwerking tussen de domeinen fysiek, sociaal en bedrijfsvoering binnen de gemeente. Domeinsturing heeft geleid tot versterking van de samenwerking **binnen** de domeinen. De vervolgstap betreft betere strategische samenwerking **tussen** domeinen. Aandachtspunt hierbij zijn de verschillende perspectieven op wat kwaliteit is tussen domeinen, die aansluiting op elkaars processen bemoeilijken, zonder dat het tot 'te veel' vertraging leidt.

Daarbij zien we andere gerichtheden. Het sociaal domein is meer gericht op 'lange termijn en cohesie, waarbij participatie en het gesprek met maatschappelijke partners als doel op zich worden gezien'. Tegenover bijvoorbeeld het fysieke domein dat meer gericht is op 'realisatie, korte termijn en participatie als middel om een doel te bereiken'. Een voorbeeld van gerichtheidsverschil dat zich hierin openbaart is ook hoe domein Bedrijfsvoering en domein Fysiek tegen de omgang met Woo-verzoeken aankijken.

Dit is de puzzel om te leggen: hoe komen tot een situatie waarin de domeinen elkaars sterktes erkennen en benutten. Met balans tussen daadkracht die gezien wordt in het fysieke domein, en aandacht voor het gesprek met maatschappelijk partners of juist voor bedrijfsprocessen, zoals in domein sociaal of bedrijfsvoering.

HOOFDSTUK 2

Foto van Nunspeet

In dit hoofdstuk is de 'foto van Nunspeet' opgenomen. Dit is de basis van documenten, cijfers en beelden die input geven van hoe het in en met de gemeente gaat op verschillende onderwerpen.

In deze Foto van de gemeente Nunspeet wordt ingegaan op de publieke waardecreatie met aandacht voor de huidige context en de maatschappelijke opgaven waar de gemeente momenteel aan werkt (1.1). Het realiseren van deze publieke waarde hangt nauw samen met de werking van de gemeentelijke organisatie, waar vervolgens dieper op in wordt gegaan (1.2). Daarna beschrijven we het draagvlak voor en binnen de gemeente (1.3); dit betreft niet alleen de relatie met inwoners via dienstverlening en participatie, maar ook de samenwerking binnen de regio. Tot slot bieden de bijlagen aanvullende gegevens en bronnen.

2.1 Publieke waarde in Nunspeet

Aan welke **publieke waarde** en strategische maatschappelijke **opgaven** werkt de gemeente, en wat zijn de strategische **doelen** voor de komende vijf tot tien jaar?

2.1.1 De historie van Nunspeet

De gemeente Nunspeet heeft een **rijke historie**. De naam Nunspeet is afgeleid van Nuwenspete, wat "nieuwe ontginning" betekent. In de middeleeuwen maakte Nunspeet deel uit van het schoutambt Ermelo. In 1811 kreeg Nunspeet, toen nog binnen de gemeente Ermelo, de status van gemeente. Vanaf dat moment begon Nunspeet te groeien, voornamelijk door de opening van station Nunspeet in 1863 aan de spoorlijn Utrecht–Zwolle. Na de invoering van de Gemeentewet in 1851 – die het gemeentebestuur meer autonomie gaf – wilden dorpen in de gemeente een bestuurlijke scheiding. Nunspeet werd echter pas officieel gescheiden van Ermelo op 1 januari 1972. In 1994 telde de gemeenteraad 21 zetels, en dit is tot op heden zo gebleven.

In de afgelopen decennia heeft de gemeente sterke **demografische ontwikkelingen** doorgemaakt. Rond 1795 telde Nunspeet 1.057 inwoners. Aan het begin van de 20e eeuw waren dat er al ruim 3.100. Momenteel wonen bijna 30.000 inwoners in de gemeente. Nunspeet blijft een relatief dunbevolkte gemeente vergeleken met de rest van Nederland, met 223 inwoners/km² in 2023 in vergelijking met een landelijk gemiddelde van 529 inwoners/km².

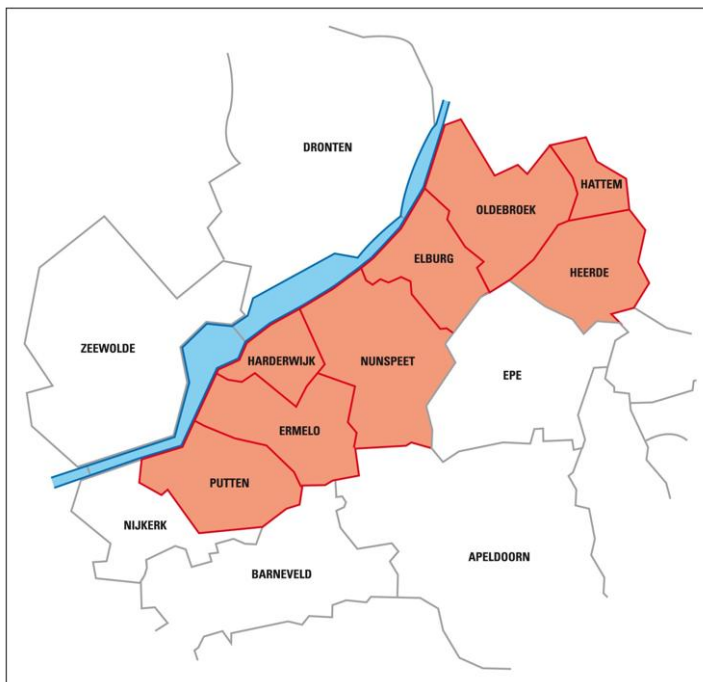
Geografisch gezien wordt Nunspeet ook wel "de Veluwe in het klein" genoemd. Tot 1933, toen de Afsluitdijk werd voltooid, lag Nunspeet nog aan de Zuiderzee. Na de afsluiting ontstond het Veluwemeer, dat nu de westelijke grens van de gemeente vormt. In het landschap zijn nog altijd archeologische sporen aanwezig zoals prehistorische akkers (Celtic fields) uit de Romeinse tijd. Ook zijn er kilometerslange Duitse ploegstroken op de heiden zichtbaar. De gemeente Nunspeet telt negentwintig rijksmonumenten en honderdvijftien gemeentelijke monumenten. De oudste van deze

monumenten – sommigen wel 10.000 jaar oud – zijn te vinden in Vierhouten, op de Elspeterheide en in het Vierhoutersbos.

De **ligging** van Nunspeet is in de regio Noord-Veluwe. De gemeente grenst aan de gemeenten Elburg, Epe, Apeldoorn, Ermelo en Harderwijk. In tegenstelling tot de landelijke trend van gemeentelijke herindelingen in de jaren '80, koos Nunspeet er bewust voor om zelfstandig te blijven. Nunspeet maakt deel uit van verschillende

samenwerkingsverbanden, zoals de Kop van de Veluwe en Regio Zwolle. Begin 20e eeuw trokken kunstenaars als Arthur Briët, Edzard Koning en Ben Viegers naar de Veluwe vanwege het karakteristieke landschap. Nunspeet ontwikkelde zich tot een kunstenaarsdorp, wat nog steeds zichtbaar is in culturele instellingen

zoals het Noord-Veluws Museum. Door de gunstige ligging van Nunspeet en de natuurrijke omgeving heeft de gemeente zich weten te positioneren als een aantrekkelijke woon-, werk- en toeristenplek met een duidelijk historisch karakter.



2.1.2 Demografie

Feiten

Kernpunten demografie

- De Nunspeetse bevolking groeit relatief snel ten opzichte van buurgemeenten en Nederland.
- De groene en grijze druk in Nunspeet zijn hoog: er zijn relatief veel jongeren en ouderen.
- Nunspeet kent een lage bevolkingsdichtheid, maar de druk op ruimte neemt langzaam toe.

Tussen 2014-2024 is Nunspeet gegroeid van 26.680 naar 29.070 inwoners (9%) bij een gemiddelde in de Noord-Veluwe van 7,0%¹. In 2024 is de bevolking van de gemeente Nunspeet gegroeid met 10,9 personen per 1.000 inwoners. Deze groei is iets groter dan in buurgemeenten Epe (9,1) en Ermelo (9,7) en ruim groter dan in buurgemeenten Elburg (-0,1) en Apeldoorn (2,1). In Harderwijk groeide de bevolking iets sneller dan in Nunspeet: 13,8 personen per 1.000 inwoners. De bevolkingsontwikkeling in Nunspeet is relatief hoog ten opzichte van het landelijk gemiddelde. De verwachting van het CBS is dat de bevolking van Nunspeet in de komende jaren licht doorgroeit. De grootte van de groei hangt af van verschillende factoren, zoals de woningbouw.

Nunspeet is een gemeente met veel jongeren en ouderen ten opzichte van het aantal inwoners tussen de 20 en 64 jaar. De groene druk² in de gemeente ligt hoog: voor elke 100 mensen tussen

¹ **WOONBEHOEFTE-ONDERZOEK NOORD-VELUWE EN ZEEWOLDE 2025-2035**

² Groene druk is de verhouding tussen het aantal personen van 0 tot 20 jaar en het aantal personen van 20 tot 65 jaar. Dit cijfer geeft inzicht in de verhouding van de jeugd tot het werkende deel van de bevolking.

de 20 en 65 jaar zijn er 45,8 kinderen en jongeren (0 tot 20 jaar). Dit is aanzienlijk hoger dan in de COROP-regio³ Veluwe (40,2), Gelderland (36,5) en Nederland (35,4). Ook de grijze druk⁴ ligt in Nunspeet hoger dan op andere schalen: 40,1 in Nunspeet, 37,1 op de Veluwe, 37,7 in Gelderland en 34,9 in Nederland. De totale demografische druk ligt daarmee in Nunspeet op 85,9. Dat is aanzienlijk hoger dan op de Veluwe (77,3), in Gelderland (74,3) en in Nederland (70,4). Dit wijst op een dubbele demografische opgave: een relatief jonge en tegelijkertijd vergrijzende bevolking en een dubbele belasting op de werkende beroepsbevolking.

De omgevingsadressendichtheid in Nunspeet is gestegen van 790 adressen per km² in 2020 naar 816 adressen per km² in 2023. Ondanks de stijging blijft Nunspeet aanzienlijk minder dichtbevolkt dan de Veluwe (1.063,5 adressen/km²), Gelderland (997,2 adressen/km²) en Nederland als geheel (1.207,14 adressen/km²).

De bevolkingsdichtheid in de gemeente Nunspeet is in de afgelopen jaren ook licht gestegen, van 216 inwoners/km² in 2020 naar 226 inwoners/km² in 2024. Hoewel dit een stijging betekent, blijft Nunspeet nog altijd een relatief dunbevolkte gemeente vergeleken met de Veluwe (395), Gelderland (433) en Nederland (533). De relatief lage bevolkingsdichtheid van Nunspeet – minder dan de helft van het landelijke gemiddelde – onderstreept de landelijke en ruimtelijke opzet van de gemeente. Tegelijkertijd laat de stijging in bevolkingsdichtheid, in combinatie met de eerder geconstateerde bevolkingsgroei, zien dat de druk op de beschikbare ruimte langzaam toeneemt.

CBS bevolkingsprognose

In de regionale prognose 2023-2050 beschrijft het CBS de meest waarschijnlijke toekomstige ontwikkeling van de Nederlandse bevolking. Op basis van analyses van de demografische ontwikkelingen worden veronderstellingen opgesteld over de toekomstige trends rond geboorte, sterfte, migratie en overgangen tussen huishoudensposities (echtscheidingen, uit huis gaan, etc.). De gevolgen van de veronderstellingen worden doorgerekend in het prognosemodel.

Volgens de Regionale bevolkings- en huishoudensprognose 2022-2035 van het CBS zal de bevolking van Nunspeet in deze periode met 1,89% toenemen. Deze groei blijft achter bij de verwachte percentages in omliggende gemeenten: Epe (5,74%), Harderwijk (8,20%), Ermelo (10%) en vooral Apeldoorn (11,01%) en is alleen vergelijkbaar met buurgemeente Elburg (1,86%). Daarmee behoort Nunspeet tot de gemeenten met de laagste groei binnen de regio. De prognose van het CBS is dat de Nunspeetse bevolking tussen 2025 en 2030 groeit van 28.400 naar 28.500. Tussen 2030 en 2040 verwacht het CBS een groei naar 28.600 inwoners.

Verschillende factoren kunnen van invloed zijn op het toekomstige inwoneraantal, zoals hoeveel woningen worden gebouwd. Hier wordt in de prognose van het CBS geen rekening mee gehouden. Dit werkt al door in de huidige cijfers: Nunspeet had in 2024 al 29.070 inwoners, meer dan de 28.400 uit de prognose voor 2025 en de prognose voor 2030 en 2040.

Beelden

In de gesprekken benoemen veel gesprekspartners dat er relatief veel ouderen én jongeren in Nunspeet wonen, vaak ook relatief grote gezinnen. Uit de gesprekken blijkt dat de bevolkingsgroei van Nunspeet zowel als een uitdaging als een kans wordt gezien. De gemeente groeit naar verwachting van 29.000 naar 31.000-34.000 inwoners in de komende tien jaar (geen doel op zich).

³ De naam COROP komt van Coördinatie Commissie Regionaal OnderzoeksProgramma. Het is een cluster van één of meer aangrenzende gemeenten in dezelfde provincie, ontworpen voor regionaal onderzoek.

⁴ Grijze druk is de verhouding tussen het aantal personen van 65 jaar of ouder en het aantal personen van 20 tot 65 jaar. Dit cijfer geeft inzicht in de verhouding van de ouderen tot het werkende deel van de bevolking.

De natuurlijke groei daalt naar verwachting van gesprekspartners, maar het aantal inwoners stijgt door instroom vanuit andere regio's. Dit brengt volgens sommigen druk op voorzieningen, ruimte en sociale cohesie.

De instroom is potentieel van invloed op de samenstelling van de gemeenschap – maar op welke manier zijn verschillende beelden, en hier is ook beperkt feitenmateriaal over beschikbaar. Wel blijkt dit onderwerp soms tot spanningen te leiden, bijvoorbeeld in politieke discussies. Dan gaat het bijvoorbeeld over het overbieden van lokale bewoners bij woningaanbod ("kunnen onze jongeren hier wel blijven wonen?"), maar ook om mogelijke aanpassing van geldende normen in de gemeente (denk aan de winkelsluiting op zondag).

2.1.3 Ruimte en wonen

Kernpunten ruimte en wonen

- De Nunspeetse woningvoorraad bestaat uit relatief veel grotere koopwoningen met een hoge WOZ-waarde.
- De woonlasten voor woningeigenaren en huurders zijn relatief laag in Nunspeet.
- De gemiddelde huishoudensgrootte is in Nunspeet relatief hoog (2,5 persoon).

De Nunspeetse woningvoorraad bestaat uit relatief veel koopwoningen (65,2% tegenover 57,1% landelijk) en relatief weinig corporatiehuur- (23,2% tegenover 28,7%) en overige huurwoningen (11,2% tegenover 11%). Het relatief hoge percentage koopwoningen is in meerdere omringende gemeenten te zien.

De gemiddelde WOZ-waarde van woningen in Nunspeet was in 2024 €425.000. Dit is ruim hoger dan het landelijk gemiddelde van €379.000. Dit verschil is deels te verklaren doordat de huizen in Nunspeet gemiddeld 11m² groter zijn dan het landelijk gemiddelde (131 tegenover 120). De WOZ-waarde van de gemiddelde Nunspeetse woning ligt ook boven het gemiddelde van Gelderland (€380.000) en de Veluwe (€412.000). Het Nunspeetse gemiddelde ligt tussen de gemiddelde WOZ-waarde van buurgemeenten Elburg (€363.000) en Ermelo (€441.000), terwijl de huizen hier nagenoeg even groot zijn.

De WOZ-waarden in de gemeente Nunspeet laten over de periode 2020–2024 een duidelijke en consistente stijging zien, van €300.000 in 2020 naar €425.000 in 2024. Deze waarde is elk jaar hoger dan die van Zwolle, Apeldoorn en Harderwijk, met in 2024 een verschil van maar liefst €70.000 ten opzichte van Zwolle (dat structureel de laagste WOZ-waarde van de vergeleken gemeenten kent). Apeldoorn volgt een iets stabielere groeipad, maar blijft ook onder Nunspeet: in 2024 bedraagt het verschil €43.000. Harderwijk kent net als Nunspeet een sterke stijging, maar bereikt in 2024 alsnog een gemiddelde WOZ-waarde van €391.000 (€34.000 onder het gemiddelde van Nunspeet). De aanhoudende stijging in Nunspeet (41,7% over een periode van vijf jaar) blijkt consistent.

De woonlasten⁵ in Nunspeet zijn relatief laag. Op de ranglijst van woonlasten van woningeigenaren per gemeente staat Nunspeet op plek 30 (waarbij 1 de gemeente met de laagste woonlasten is) en voor huurders op plek 16. Hiermee heeft Nunspeet lagere woonlasten dan buurgemeenten

⁵ Woonlasten betreft het bedrag dat een huishouden betaalt aan woonkosten, zoals huur- of hypotheeklasten, inclusief de bijkomende woonuitgaven zoals: onroerendzaakbelasting, premies voor woonverzekeringen, rioolrechten, gas, water, elektra.

Harderwijk (plek 41 en 136), Elburg (plek 88 en 226), Epe (plek 102 en 105) en Ermelo (plek 301 en 149).

De gemiddelde huishoudensgrootte in Nunspeet is in de afgelopen jaren gelijk gebleven op 2,5 personen per huishouden. Dit is hoger dan het landelijke gemiddelde van 2,1 en de regionale gemiddelden van 2,2 in Gelderland en 2,3 op de Veluwe.

Uit het collegeprogramma blijkt dat de gemeente streeft naar voldoende, betaalbare en duurzame woningen voor alle doelgroepen. Er wordt gewerkt aan het uitbreiden van het aantal woningen met circa 950 woningen tot 2030, het toevoegen van ten minste 135 sociale huurwoningen en een vergelijkbaar aantal betaalbare koopwoningen in de periode 2020-2025. Voorbeelden hiervan zijn de realisatie van woningbouw in De Kijktuinen, 't Hul Noord, Feithenhof, Elspeet Noordwest en uitleglocatie Weversweg te Hulshorst.

Het recente Omgevingsprogramma Volkshuisvesting Nunspeet, voorziet in groei van woningen tot 2040 van 1300, waarvan 1000 in de kern Nunspeet en 300 woningen in de kernen Elspeet, Hulshorst en Vierhouten.

Beelden

In de gesprekken wordt woningbouw meestal als eerste genoemd, wanneer gevraagd wordt naar de belangrijkste opgaven voor de gemeente de komende jaren. Dit wordt meestal uitgelegd als het realiseren van de lopende projecten (zoals 't Hul Noord en Feithenhof) en op het borgen van goede woningbouw voor verschillende doelgroepen. Daarbij ligt de focus op starters, jongeren en ouderen, die vaak vastlopen op betaalbaarheid of beschikbaarheid. Het groeiende inwonersaantal en nieuwe inwoners van buiten de regio zorgen ervoor dat lokale bewoners volgens gesprekspartners soms in het nauw komen door stijgende huizenprijzen. In gemeentelijke plannen is aandacht voor gemengde woonwijken en huisvesting voor kwetsbare groepen. Verder geven verschillende gesprekspartners aan dat dit niet alleen draait om het bouwen van woningen, maar juist ook het bouwen van buurten (met aandacht voor sociale cohesie, verbinding en voorzieningen).

De uitvoering is complex, door lange ruimtelijke procedures. Desondanks is het gemeente Nunspeet gelukt om de afgelopen jaren een sterke groei in woningen te realiseren en is de verwachting dat dit minimaal de komende tien jaar doorgezet wordt met de woningwijken die nu in ontwikkeling zijn.

Huidige grote projecten Nunspeet

Stationsomgeving (inclusief Poort van de Veluwe Nunspeet)

Dit project omvat de herinrichting van de stationsomgeving en de ontwikkeling van de Poort van de Veluwe. Het doel is om een aantrekkelijke en veilige stationsomgeving te creëren met verbeterde infrastructuur en voorzieningen. De totale kosten worden geschat op €52,7 miljoen. Er zijn meerdere subsidies toegekend, waaronder een EU-subsidie van €4,3 miljoen. De werkzaamheden zijn in volle gang en zullen naar verwachting tot 2026 duren.

't Hul Noord te Nunspeet

Dit project omvat de ontwikkeling van een nieuwe woonwijk met ongeveer 750 woningen ten westen van Molenbeek. Vanuit het Rijk is subsidie toegekend vanuit de Woningbouwimpuls (€5,2 miljoen) en cofinanciering door de Provincie (€750.000). Het bestemmingsplan en exploitatieplan zijn vastgesteld, maar er is beroep aangetekend bij de Raad van State. Er wordt ook een nieuwe wegenstructuur aangelegd om de wijk goed te ontsluiten.

Nieuw Feithenhof te Nunspeet

Dit project betreft de herontwikkeling van het oostelijke deel van het bedrijventerrein Feithenhof naar een woonwijk met circa 600 woningen. De nieuwe wijk zal een mix van woningtypen bevatten, waaronder betaalbare woningen voor starters en senioren. Er is een subsidie van €5,9 miljoen toegekend door het Rijk en €600.000 door de Provincie. Ondanks deze subsidies laat het project nog een financieel tekort zien, mede door verwervingskosten van het bestaande vastgoed. De levering van de panden staat op het moment van schrijven op uiterlijk 1 juli 2025 gepland.

De Wiltsangh

De Wiltsangh is een nieuw sportcomplex in Nunspeet, inclusief een zwembad, sporthal, gymzaal en sportcafé. Het complex is ontworpen met duurzame en energie-efficiënte kenmerken. De totale kosten van het sportcomplex bedroegen €21,4 miljoen. De nieuwbouw is binnen de begroting gerealiseerd.

Onderwijshuisvesting

Het project Strategisch Huisvestingsplan Onderwijs (SHP) richt zich op de verbetering van de kwaliteit van schoolgebouwen in Nunspeet. Het doel is om meer duurzame en gerenoveerde schoolgebouwen te realiseren in de gemeente. Momenteel zijn er 21 schoolgebouwen in Nunspeet, waarvan een aantal in aanmerking komen voor verduurzaming en/of renovatie. Het project is opgezet in vier fases, waarbij de eerste fase duurt van 2023-2026 en ernaar streeft om zeven scholen te verduurzamen. Het gemeentefonds levert een jaarlijkse bijdrage, en het innovatieprogramma onderwijshuisvesting loopt van 2023 tot 2038. De concrete planning voor fase 3 en 5 wordt uiterlijk in 2029 opgesteld.

2.1.4 Voorzieningen en bereikbaarheid

Kernpunten voorzieningen en bereikbaarheid

- Nunspeet heeft een hoog voorzieningenniveau op relatief korte afstand. Alleen de afstand tot een ziekenhuis is relatief groot.
- Onderwijshuisvesting is een grote uitdaging. Veel schoolgebouwen zijn aan onderhoud toe.
- Het station aan de spoorlijn Utrecht-Zwolle, de transformatie van de stationsomgeving en de ligging aan de snelweg zorgen voor een goede bereikbaarheid.

De gemeente Nunspeet combineert de groene en ruimtelijke opzet met een goed voorzieningenniveau. Nunspeet heeft veel cafés en restaurants en culturele voorzieningen, zoals het Noord-Veluws Museum, kunstmanifestatie 'Artistiek Nunspeet' en cultureel centrum Veluvine. Daarnaast is de natuur nooit ver weg in Nunspeet en starten vanaf het transferium met Bezoekerscentrum Nunspeet verschillende wandel- en fietsroutes. Verder zijn de afstanden tot scholen, huisartsenpraktijken, kinderdagverblijven, buitenschoolse opvang en winkels rond Nunspeet soms iets kleiner dan het regionaal en landelijk gemiddelde. De afstand tot een ziekenhuis (St Jansdal in Harderwijk) is relatief groot in Nunspeet. Met betrekking tot scholing in Nunspeet is de onderwijshuisvesting een uitdaging: veel schoolgebouwen zijn gedateerd en aan vervanging toe. Deze raadsperiode heeft de gemeente het Koersplan Onderwijshuisvesting vastgesteld en investeert de gemeente in onderwijsvoorzieningen.

Nunspeet scoort goed op bereikbaarheid. Het station op de spoorlijn Utrecht–Zwolle en de ligging aan de A28 zorgen voor een goede ontsluiting van de gemeente. Ook de transformatie van de stationsomgeving draagt hieraan bij: de spoorwegovergang maakt plaats voor twee afzonderlijke tunnels voor gemotoriseerd verkeer en langzaam verkeer, inclusief toegang tot het perron. Tegelijkertijd vormt de (tijdige) bereikbaarheid van sommige delen van de gemeente voor ambulances nog een knelpunt. Vooral in buitengebieden of bij drukte kan dit leiden tot vertragingen in de aanrijtiden.

Deze raadsperiode is de noodzaak van de rotonde Halfweg geagendeerd, wordt het fietsparkeren in het centrum geëvalueerd en worden fietsveilige oplossingen voor nieuwe ontsluitingswegen onderzocht. De gemeente verbetert de bereikbaarheid en verkeersveiligheid door knelpunten in de verkeersinfrastructuur aan te pakken, duurzaam vervoer te stimuleren en het openbaar vervoer te verbeteren. Een voorbeeld hiervan is de aanpassing van de rotonde Oenenburgweg/Elburgerweg, waarbij fietsverkeer voorrang krijgt.

Beelden

Uit de gesprekken blijkt dat het toegankelijk houden van basisvoorzieningen belangrijk is om de leefbaarheid te waarborgen. Dit raakt ook aan het eerdere punt over het werken aan buurten in de gemeente. De voorziene groei van de bevolking vraagt daarbij ook om een groei in voorzieningen.

Dit vraagt volgens verschillende gesprekspartners investeringen in wijkcentra, scholenhuisvesting en infrastructuur. Onderwijshuisvesting is daarbij een speerpunt. Oude schoolgebouwen worden vernieuwd, met investeringen tot 2040. Het onderhouden van bibliotheken en dorpshuizen wordt gezien als basis voor sociaal contact in de gemeenschap. Tegelijk mengen praktische infrastructuurverbeteringen zich met sociale thema's, zoals het creëren van ontmoetingsplekken in buurten die onderling geïsoleerd raken doordat mensen vaak in een eigen 'bubbel' zitten. Bereikbaarheid en mobiliteit worden daarnaast door gesprekspartners als essentieel gezien voor economische en sociale groei in de regio.

Een aantal gesprekspartners geeft aan dat de samenstelling van de gemeenschap ook verandert, bijvoorbeeld met meer instroom van mensen uit het westen en van theoretisch opgeleiden. Dit vraagt ook andere type voorzieningen, zoals andere type horeca, onderwijsinstellingen, zorgvoorzieningen. Daarbij is door een gesprekspartner de wens opgekomen om het hoge culturele voorzieningenniveau van tijdens de vakantieperiode (door grote instroom van toeristen), ook gedurende het jaar te borgen. Hierbij heeft Nunspeet ook een groeiende (sub)-regionale rol.

2.1.5 Economie en werkgelegenheid

Kernpunten economie en werkgelegenheid

- De werkloosheid in Nunspeet is lager dan landelijk, provinciaal en regionaal.
- Nunspeet heeft relatief veel banen in de eigen gemeente – en in de handel, industrie, en recreatie en toerisme
- Het aantal bedrijfsvestigingen ligt net iets onder het landelijk gemiddelde.
- De Nunspeetse beroepsbevolking bestaat uit relatief veel middelbaaropgeleiden en relatief weinig laag- en hoogopgeleiden. Het aantal hoogopgeleiden neemt snel toe.
- Het gemiddeld besteedbaar inkomen is hoog in Nunspeet, maar de gemeente kent relatief weinig uitschieters naar boven of beneden.

De werkloosheid in Nunspeet is al jaren lager dan het landelijk, provinciaal en regionaal gemiddelde. In 2024 was het werkloosheidspercentage 2,7% ten opzichte van 3,7% landelijk, 3,3% provinciaal en 3,1% in de Veluwe.

Naast dat Nunspeet een lage werkloosheid kent, is Nunspeet ook een plaats met relatief veel banen in de eigen gemeente. Het aantal banen per 1.000 inwoners van 15-74 jaar in Nunspeet is 726,7, terwijl dit landelijk 714,7 is. De functiemengingsindex (verhouding tussen banen en woningen, 50% = evenveel banen als woningen) bevestigt dit beeld, aangezien er in Nunspeet meer banen dan woningen zijn (score = 56,1%). Dit is vergelijkbaar met buurgemeenten Ermelo (56,4%) en Harderwijk (56,1%) en hoger dan buurgemeenten Elburg (52,6%) en Epe (49,5%). Het aantal bedrijfsvestigingen per 10.000 inwoners ligt in Nunspeet iets lager dan het landelijk gemiddelde: 1420 tegenover 1429. Het hoge aantal banen tegenover het relatief lagere aantal vestigingen toont aan dat er ook relatief grotere bedrijven in de gemeente gevestigd zijn.

Sectorgewijs valt op dat Nunspeet relatief veel banen in de handel, industrie, en recreatie en toerisme heeft. Het percentage banen in de handel lag in 2023 met 23,5% ruim hoger dan op de Veluwe (17,4%), in Gelderland (17,1%) en in Nederland (17%). Het percentage banen in de industrie nam in de afgelopen jaren relatief sterk af in Nunspeet, van 27,9% in 2016 naar 21,2% in 2023. Dit is echter nog ruim hoger dan het landelijk gemiddelde van 15,9% in 2023. Het relatieve aantal banen in de collectieve dienstverlening als het onderwijs, de zorg en het openbaar bestuur ligt in Nunspeet (24,4%) ruim onder de percentages van de Veluwe (32,8%), Gelderland (33,4%) en Nederland (30,8%). Een verklaring hiervoor kan de afwezigheid van een ziekenhuis in Nunspeet zijn. Het aandeel banen in de collectieve dienstverlening groeit in Nunspeet wel harder dan in de vergeleken gebieden.

In vergelijking met de regio, provincie en Nederland bestaat de Nunspeetse beroepsbevolking uit relatief veel middelbaaropgeleiden en relatief weinig laag- en hoogopgeleiden. Het aantal hoogopgeleiden per 1.000 inwoners van 15-74 jaar is in Nunspeet bijna 50% toegenomen tussen 2020 en 2024 (198 naar 289). Daarnaast ligt het aantal laagopgeleiden nu onder de vergeleken gemiddelden, terwijl Nunspeet tot 2020 ruim boven deze gemiddelden lag. Een verklaring hiervoor kunnen de coronapandemie en de woningbouw zijn. Tijdens de coronaperiode verhuisden relatief

veel hoogopgeleiden uit de steden naar gemeenten met meer ruimte en groen, zoals Nunspeet. Tegelijkertijd bouwde Nunspeet relatief veel woningen en waren er daardoor woningen voor deze mensen beschikbaar.

Het gemiddeld besteedbaar inkomen per huishouden in Nunspeet is te vergelijken met de buurgemeenten Ermelo, Elburg, Harderwijk en Epe. In vergelijking met de rest van de Veluwe, Gelderland en Nederland is het gemiddeld besteedbaar inkomen per Nunspeets huishouden aanzienlijk hoger. Waar het aandeel Nunspeetse huishoudens met een inkomen in de laagste 10% van Nederland 8% is, komt het aandeel Nunspeetse huishoudens met een inkomen in de hoogste 10% van Nederland neer op 9%. Hieruit kan worden geconcludeerd dat de inkomensverschillen in Nunspeet relatief klein zijn ten opzichte van het landelijk gemiddelde en geen extremen kent.

Beelden

Uit de gesprekken blijkt dat economische ontwikkeling vooral gericht is op het behouden van bedrijvigheid en lokale werkgelegenheid. Er wordt gekeken naar uitbreiding van bedrijventerreinen, mede gevoed door signalen vanuit lokale ondernemerskringen. Hoewel economische groei noodzakelijk is volgens gesprekspartners (ook om het bestaande voorzieningenaanbod te houden), wil de gemeente ook haar identiteit behouden en bijvoorbeeld nadruk leggen op toerisme passend bij het Veluwegebied. Dit vraagt om een zorgvuldige balans; te grote focus op bedrijvigheid kan leiden tot aantasting van het natuurlijke landschap, dat een kernwaarde is voor de regio. Nunspeet werkt op dit domein samen met omliggende gemeenten en instellingen, maar kijkt kritisch naar de meerwaarde van deze samenwerking. De werkzaamheden aan de stationsomgeving en infrastructuur worden meermaals genoemd als positieve impuls voor de lokale economie en werkgelegenheid.

2.1.6 Gezondheid en subjectief welzijn

Kernpunten gezondheid en subjectief welzijn

- Nunspeeters ervaren hun gezondheid relatief goed, maar dit cijfer neemt af. Verder scoort Nunspeet rond het gemiddelde op gezondheidsindicatoren.
- De sociale samenhang in Nunspeet is relatief sterk. Het aantal personen dat zich eenzaam voelt is relatief laag, alhoewel het nog steeds om veel mensen gaat (41,9%).

De ervaren gezondheid van inwoners is tussen 2020 en 2022 sterk afgenomen, van 81,4% naar 74,4%. Desalniettemin scoort Nunspeet boven het Veluwse (72,7%), Gelderse (71,6%) en landelijke (70%) gemiddelde. De dalende trend is op iedere vergeleken schaal zichtbaar. Op het gebied van overgewicht bij volwassenen scoort Nunspeet in 2022 (51,2%) iets minder goed dan het landelijk gemiddelde (50,3%), net zoals de Veluwe (51%) en Gelderland (50,8%). Opvallend is dat het percentage volwassenen met overgewicht in Nunspeet afneemt (2020: 53,1%), terwijl dat percentage op de vergeleken schalen juist toeneemt. De levensverwachting van de Nunspeetse bevolking ligt rond het landelijk gemiddelde van 81,6 jaar. Het aantal personen met één of meer langdurige ziekten of aandoeningen ligt in lijn met het Veluwse gemiddelde, net iets onder het provinciaal en landelijk gemiddelde.

De Nunspeetse gemeenschap scoort goed op het gebied van sociale samenhang⁶. Deze ligt namelijk 3,4% boven het landelijk gemiddelde. Dit beeld ligt in lijn met het aanzienlijke lagere

⁶ De dimensie sociale samenhang omgeving komt uit de Leefbarometer en bestaat uit de indicatoren: (Diversiteit naar) levensfase, Sociale cohesie, Mutatiegraad, Dichtheid aan inwoners, Bevolkingsontwikkeling.

percentage personen van 18 jaar en ouder dat zich enigszins tot (zeer) sterk eenzaam voelt: 41,9% tegenover 48,6% landelijk (2022). Opvallend is dat dit percentage tussen 2020 en 2022 is gedaald in Nunspeet, terwijl dit landelijk al jaren stijgt.

Beelden

Uit de gesprekken blijkt dat zorgvoorzieningen, vooral op het gebied van jeugdzorg en ouderenzorg, grote uitdagingen vormen voor de gemeente. Gesprekspartners zijn het er over eens dat de kostenstijgingen in de jeugdhulp/-zorg een kernopgave vormen voor de gemeente (ook in relatie tot het toekomstige ravijnjaar).

Nunspeet is op een innovatieve manier bezig met jeugdzorg, gericht op effectieve inzet van middelen door gezinsgerichte aanpak en verminderen van de groeiende vraag naar jeugdhulp, waar nu al ongeveer 12% van de kinderen onder de 18 jaar gebruik van maakt. Daarbij is de gemeente bezig met oplossingen zoals diagnoseluwe ondersteuning om de jeugdzorg fundamenteel anders vorm te geven, door aanbod veel dichterbij het leven van kinderen en gezinnen aan te bieden. Voor het zorgen voor ouderen is het personeelstekort in zorginstellingen een aandachtspunt. Initiatieven, zoals gemengde woonwijken waar sociale zorg kan plaatsvinden, worden genoemd. De gemeente benadrukt hierbij ook de preventieve aanpak, zoals sportprogramma's en laagdrempelige buurtinitiatieven.

De gemeente werkt aan een beleidsnotitie over wonen en zorg, waarmee de ontwikkeling binnen deze domeinen verbonden wordt.

2.1.7 Sociaal-maatschappelijke problematiek

Kernpunten sociaal-maatschappelijke problematiek

- Nunspeet kent relatief weinig sociaal-maatschappelijke problematiek: het aantal personen met een bijstandsuitkering of problematische schulden is zeer laag.
- Nunspeet heeft veel jongeren, maar relatief weinig jeugdproblematiek: het percentage jongeren met jeugdhulp, het schoolverzuim, het aantal jongeren in de jeugdreclassering en het aantal verwijzingen naar Halt liggen onder het landelijk gemiddelde.

Net als alle andere gemeenten in Nederland kent Nunspeet sociaal-maatschappelijke problematiek. De hoeveelheid sociaal-maatschappelijke problematiek lijkt in Nunspeet echter minder aanwezig dan in andere gemeenten.

Het aantal personen met een bijstandsuitkering per 1.000 inwoners ligt in Nunspeet 50% lager dan landelijk gemiddeld (17 om 34). Het percentage huishoudens met een bijstandsuitkering ten opzichte van het totaal aantal huishoudens laat eenzelfde verhouding zien: 2,4% in Nunspeet tegenover 4,7% landelijk. Het percentage huishoudens met problematische schulden ligt in Nunspeet in 2023 (5,8%) ook een stuk lager dan de gemiddelden van de Veluwe (6,7%), Gelderland (7,4%) en Nederland (8,8%).

De Nunspeetse gemeenschap bestaat voor een relatief groot deel (24,6%) uit 0-19-jarigen ten opzichte van het landelijk gemiddelde van 20,6%. De Nunspeetse jeugd kent minder problematiek dan het landelijk gemiddelde. Zo ligt het percentage jongeren met jeugdhulp in Nunspeet al jaren onder het Veluwe en landelijke gemiddelde. Het aantal jongeren in Nunspeet is echter relatief groot, waardoor de groep jongeren met jeugdhulp nog steeds een groot beslag op de gemeentebegroting legt.

Ook het schoolverzuim ligt minimaal de helft onder het Veluwe, Gelders en landelijke gemiddelde. In het schoolverzuim is een opvallende ommekeer te zien, aangezien dit cijfer vanaf 2021 aanzienlijk is afgenomen in Nunspeet. Verder kent Nunspeet minder jongeren met jeugdreclassering en iets minder verwijzingen naar Halt dan landelijk gemiddeld in 2024.

Beelden

De gemeente Nunspeet is volgens gesprekspartners een gemeente waar mensen naar elkaar omkijken. Daarom is het fijn wonen in Nunspeet. Maar maatschappelijke ontwikkelingen maken ook dat dit onder druk komt te staan. Er leven onder gesprekspartners zorgen over verharding en afnemende sociale cohesie in de gemeente.

Gesprekspartners zien allereerst een stevige opgave in het versterken van de sociale basis, om mensen buiten het vangnet te ondersteunen. Daarbij kan Nunspeet van oudsher ook rekenen op inzet vanuit de gemeenschap en wordt veel ingezet op samenwerking met deze gemeenschap. Volgens sommige gesprekspartners probeert de gemeente hierin het juiste te doen, met aandacht voor lange termijn-ontwikkelingen binnen het sociaal domein, maar stukt het soms bij realisatie van concrete projecten.

Anderzijds wordt genoemd dat 'bubbels' (of verzuiling) en eenzaamheid een groeiend probleem vormen in de gemeente, net als de afstand tussen sommige inwoners en de gemeente. Dit is volgens sommigen versterkt door de covidperiode. Meer aandacht voor het betrekken van inwoners; net als inzet op buurtinitiatieven, ontmoetingsplekken en subsidies gericht op sociale cohesie worden gezien als mogelijke oplossingen. Al zijn de meningen hierover verdeeld en zien anderen hier minder problemen in.

2.1.8 Duurzaamheid

Kernpunten duurzaamheid

- Nunspeet heeft veel groen, de luchtkwaliteit is goed en relatief weinig risico op hittestress.
- Nunspeet heeft relatief weinig hernieuwbare energie en een hoog elektriciteitsverbruik.
- Op het gebied van duurzame mobiliteit scoort Nunspeet onder het landelijk gemiddelde.
- Nunspeet loopt achter op de afgesproken ambities rond klimaat en energie.

Nunspeet wordt gekenmerkt door een duurzame leefomgeving met veel groen. De luchtkwaliteit is goed en het gezondheidsrisico voor ouderen door hittestress is relatief klein. Op het gebied van hernieuwbare energie blijkt Nunspeet echter minder groen dan het landelijk gemiddelde (6,8% om 14,5%). Ook ten opzichte van buurgemeenten scoort Nunspeet (ruim) lager op het gebruik van hernieuwbare energie. Verder ligt het gemiddeld elektriciteitsverbruik iets hoger dan het landelijk gemiddelde. Het aantal woningen met zonnepanelen is in Nunspeet ongeveer gelijk met het landelijk gemiddelde (2023).

Op het gebied van duurzame mobiliteit scoort Nunspeet onder het landelijk gemiddelde van het aantal deelauto's per inwoner, het aantal elektrische auto's per inwoner, de dekkingsgraad van laadpalen en de fietsscore van de Fietzersbond. De CO₂-uitstoot van het autoverkeer per Nunspeetse inwoner neemt desalniettemin al jaren sterk af (2018: 5800 ton/100.000 inwoners, 2023: 3.700 ton/100.000 inwoners) en is lager dan het landelijk gemiddelde (2023: 4.400 ton/100.000 inwoners).

Op het gebied van klimaat en energie lijkt de gemeente achter te lopen op een van de hoofddambities uit het raadsakkoord om de afgesproken duurzaamheidsambities in 2050 te behalen en de gemaakte afspraken in de Regionale Energiestrategie (RES 2.0) van de regio Noord-Veluwe.

Beelden

Uit de gesprekken blijkt dat inwoners graag in Nunspeet wonen vanwege de natuur. Tegelijkertijd stoeit de gemeente met de duurzaamheidswensen en -ambities. Uit de gesprekken blijkt dat Nunspeet achterblijft in het behalen van haar RES-doelstellingen. Natura 2000-regelgeving belemmert grootschalige plannen en er is binnen de gemeente geen of beperkte mogelijkheid voor windmolens of zonneparken. Innovatieve oplossingen, zoals vergistingssystemen, lijken onvoldoende draagvlak te hebben. Er wordt volgens gesprekspartners gekeken naar verduurzaming in woningbouw en energiebesparing, maar de gemeente geeft aan vooral te "hopen op nieuwe ontwikkelingen" vanwege de beperkte haalbaarheid van bestaande alternatieven.

2.2 Organisatie

Wat vraagt dit van de **organisatie** van de gemeente, specifiek qua strategische vermogen, integraal werken, uitvoeringskracht, professionaliteit en ambtelijk-bestuurlijk samenwerken?

2.2.1 Ambtelijke organisatie

De gemeentelijke organisatie van Nunspeet is in de afgelopen jaren aanzienlijk gegroeid: van 194 medewerkers (170,7 fte) in 2016 naar 215 medewerkers (188,6 fte) in 2020, en 270 medewerkers (230 fte) in 2024. Uit de landelijke benchmark blijkt dat de trend van groeiende gemeentelijke organisaties ook in de gemiddelde Nederlandse gemeente is terug te zien, maar deze trend gaat niet zo snel als in Nunspeet. Tussen 2016 en 2024 groeide het aantal inwoners in de gemeente met ongeveer 7%, waar het aantal ambtenaren (in fte) groeide met afgerond 26%. Per 1.000 inwoners steeg het aantal ambtenaren dus van 6,36 fte naar 8,0 fte. Kortom: de ambtelijke formatie is bijna vier keer zo hard gegroeid als de bevolking in Nunspeet. Desalniettemin bleef het aantal medewerkers per 1.000 inwoners in het Nunspeetse ambtelijke apparaat (9,1; 8,0 fte) in 2024 nog ruim onder het landelijk gemiddelde (10,66; 9,6 fte). Daarbij geldt wel dat deze cijfers geen rekening houden met eventuele inhuur en daardoor lastiger te vergelijken zijn.

De gemiddelde diensttijd van de Nunspeetse gemeenteambtenaren is van 14 jaar in 2020 gedaald naar 10,6 jaar in 2024, maar ligt nog steeds boven het landelijk gemiddelde van 8,7 jaar. Ook de gemiddelde leeftijd in de gemeentelijke organisatie van Nunspeet is iets afgenomen, van 48 jaar in 2020 naar 47,2 jaar in 2024. Deze cijfers kunnen mogelijk worden verklaard doordat een aantal oudere werknemers met een lange diensttijd uit dienst zijn getreden, bijvoorbeeld om met pensioen te gaan. De uitstroom (5,4% om 9,3%) en het verzuim (4,6% om 6,5%) liggen in Nunspeet ruim onder het landelijk gemiddelde. De man-vrouwverhouding is in Nunspeet in de afgelopen jaren ontwikkeld naar 50-50, waar op landelijk niveau het aandeel vrouwelijke medewerkers (in personen) momenteel 56% is. Dit duidt er, in combinatie met de afnemende gemiddelde leeftijd, op dat er in de afgelopen jaren relatief veel jonge vrouwen zijn aangenomen. De grootste leeftijdsklasse in de vrouwelijke bezetting is 35-44 jaar, die in totaal 28,4% van de vrouwelijke bezetting bedraagt. Dit ligt 5,4% hoger dan het landelijk gemiddelde in 2024. De grootste leeftijdsklasse bij mannelijke medewerkers is 55-64 jaar (38,6%).

Collega's geven in het medewerkersonderzoek 2023 aan zich thuis te voelen bij de gemeente. Zij geven aan een wij-gevoel en een grote bereidheid van collega's om een paar stappen extra te doen te ervaren. Op veel indicatoren scoort de gemeente boven de benchmark, voornamelijk op

samenwerking, autonomie en ontwikkeling. Aandachtspunten zijn er op het gebied van bestuur, informatievoorziening, leiderschap, feedback en versterken van het strategisch denken en handelen. De familiale sfeer die breed door de organisatie wordt ervaren kan hier een verklaring voor zijn: de sfeer is goed en collega's gaan fijn en persoonlijk met elkaar om, maar dit heeft als nadeel dat collega's elkaar weinig feedback geven en de organisatie soms meer behoefte heeft aan zakelijkheid.

De belangrijkste veranderingen bij het passeren van 30.000 inwoners

Omdat Nunspeet momenteel ongeveer 29.000 inwoners heeft, kan de gemeente binnen enkele jaren de grens van 30.000 passeren. Dit heeft de volgende gevolgen:

- **Gemeenteraad.** Het aantal raadsleden stijgt van 21 naar 23 bij de eerstvolgende verkiezing. Dit is vastgelegd in artikel 8 van de Gemeentewet.
- **College van burgemeester en wethouders.** De mogelijkheid tot het aanstellen van een extra wethouder: van 4 naar maximaal 5 voltijds (of meer bij deeltijd). De totale norm stijgt van 4,4 naar 5,5 fte.
- **Regionale samenwerking.** In sommige gemeenschappelijke regelingen, zoals veiligheidsregio's, stijgt het stemgewicht, van bijvoorbeeld 2 naar 3 stemmen.
- **Gemeentefonds en financiën.** De gemeente krijgt geen aparte bonus, maar sommige maatstaven groeien mee met het inwonertal. Een lagere vaste uitkering per inwoners is mogelijk door de spreiding over meer inwoners.
- **Netwerkpositie.** De gemeente kan toetreden tot het M50-netwerk van middelgrote gemeenten (30.000–80.000).

De vergoedingen voor raadsleden, wethouders en de burgemeester blijven hetzelfde. De volgende drempel hiervoor is bij het passeren van het inwonersaantal van 40.000. Ook zijn er geen automatische nieuwe rijkstaken. Toch kan de stempel van een grotere gemeente gevolgen hebben voor formele verplichtingen (zoals regionale participatie en extra rapportage), wat mogelijk meer ambtenaren vraagt om aan zulke extra eisen te voldoen.

Missie en visie

In 2021 heeft de gemeente Nunspeet een missie- en visiedocument opgesteld. Dit document blijft in ontwikkeling en moet worden gezien als leidraad in het werken aan de missie/visie en het bereiken van de doelen van de gemeente.

De **missie** van de gemeente bestaat uit drie kernpunten:

- We staan - met het bestuur en onze inwoners en bedrijven - voor een mooi en sociaal Nunspeet, Elspeet, Hulshorst en Vierhouten, waar het fijn wonen, werken en recreëren is.
- Waar iedereen telt en waar we samen verantwoordelijk zijn.
- We zijn een betrouwbare en proactieve partner in het ondersteunen van initiatieven en zetten ons in voor een optimale en klantgerichte dienstverlening.

De **visie** van de gemeente luidt:

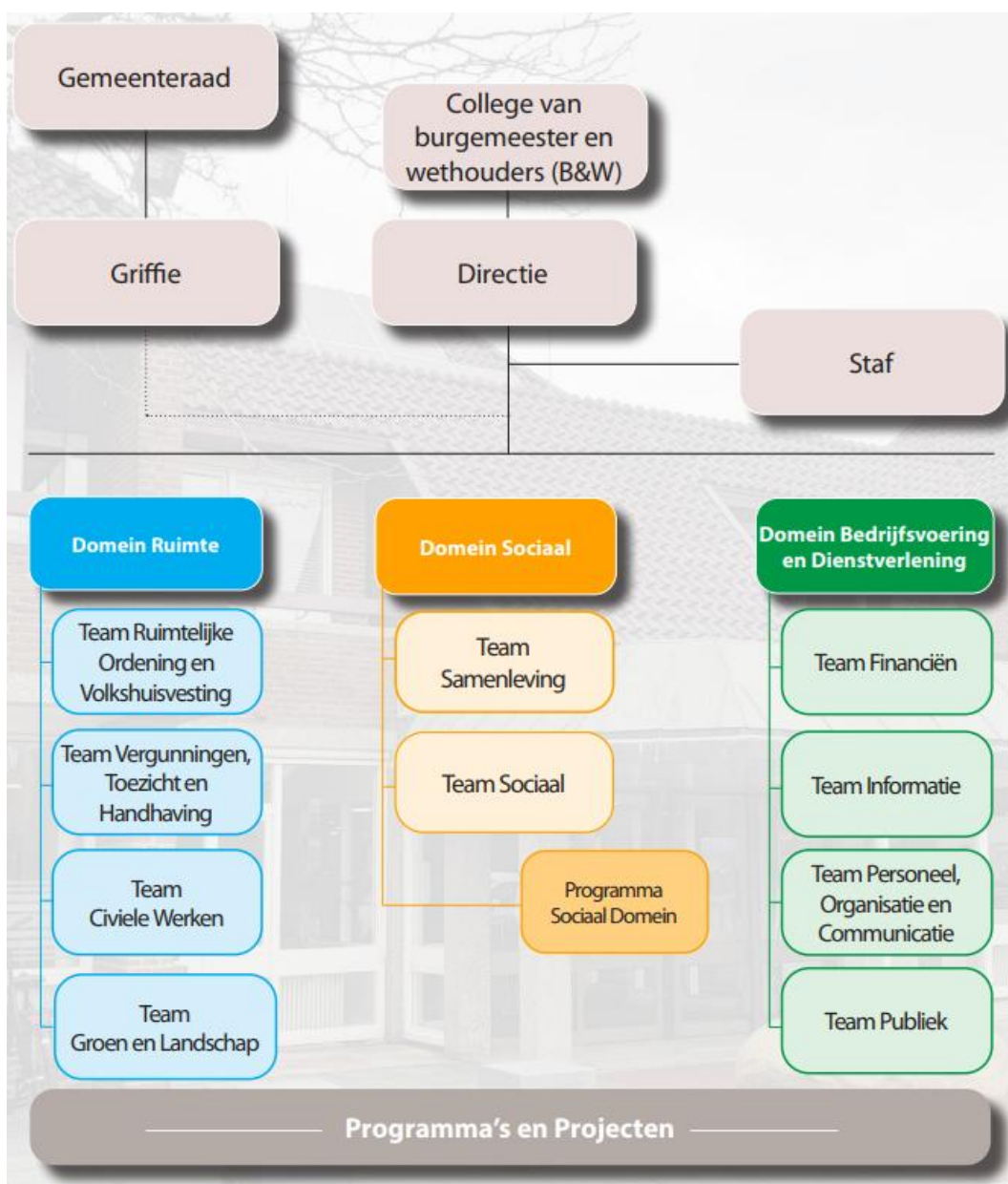
"We doen ons werk voor de Nunspeetse samenleving professioneel, collegiaal en samenwerkend als één geheel.

We vertrouwen elkaar, waarderen elkaar, houden rekening met elkaar en zijn open naar elkaar. We investeren in de toekomst van Nunspeet en geven ruimte aan ambities, initiatieven en nieuwe ideeën."

Inrichting van de gemeentelijke organisatie

De gemeentelijke organisatie hanteert een directiemodel als organisatiestructuur. Dit betekent dat de directie eindverantwoordelijk is voor de ambtelijke organisatie. De organisatie is opgedeeld in tien teams, verdeeld over drie domeinen: Ruimte, Sociaal en Bedrijfsvoering & Dienstverlening. Elk team valt onder de leiding van een teammanager. De teammanager Ruimtelijke Ontwikkeling & Volkshuisvesting, de teammanager Samenleving en de directeur vervullen daarnaast de rol van domeinmanager en dragen zorg voor de inhoudelijke afstemming binnen én tussen de domeinen. De ambtelijke organisatie kent maximaal twee managementlagen: de directie en de teammanagers.

De teams opereren als resultaatverantwoordelijke eenheden en zijn gegroepeerd binnen drie domeinen. Deze domeinindeling dient als ordeningsprincipe; er is geen sprake van hiërarchische verhoudingen tussen de domeinen. De inrichting van de gemeentelijke organisatie in 2025 wordt in de volgende **organogram** weergegeven:



Figuur 1. Organogram Gemeente Nunspeet

Domeinplannen

Onderstaand zijn per domein de ambities weergegeven. De thema- en doelstellingstabellen per domein zijn in bijlage 4 weergegeven.

Ambitie Ruimte: Het domein Ruimte draagt bij aan een gemeente Nunspeet waarin het nu én in de toekomst goed wonen, werken en recreëren is. Dit doen wij door integraal en ontwikkelingsgericht te werken aan een goed bereikbare, veilige en duurzaam ingerichte (leef-)omgeving. Aan deze opgaven werken wij samen met onze inwoners, ondernemers en andere belanghebbenden.

Ambitie Sociaal: Faciliteren van een kansrijke en samenredzame gemeenschap en het centraal stellen van de inwoners vanuit de menselijke maat.

Ambitie Bedrijfsvoering en Dienstverlening: Vanuit het domein Bedrijfsvoering is onze ambitie dat succes begint bij eenvoud en basis op orde. Daarom willen wij als domein Bedrijfsvoering dat onze dienstverlening steeds meer onderdeel is van het primaire proces. Aan deze opgaven werken wij door de drie assen van bedrijfsvoering (systemen, processen en mensen) integraal en gezamenlijk op te pakken en daarmee ondersteunend aan de domeinen Bedrijfsvoering, Ruimte en Sociaal.

Human resources

Op het gebied van human resources (HR) ziet de gemeente Nunspeet een aantal maatschappelijke opgaven die uitdagingen voor de gemeente met zich meebrengen. Het gaat daarbij om de veranderende rol van gemeenten als eerste overheid, de krappe arbeidsmarkt, digitalisering, hybride werken en (intergemeentelijke) samenwerking. De genoemde thema's dagen Nunspeet uit op drie samenhangende vlakken, waarop de drie HR-doelstellingen van de gemeente zijn gebaseerd: 1) Het verbeteren van de duurzame inzetbaarheid van medewerkers⁷, 2) Het inrichten van de lerende organisatie⁸ en 3) Het vinden, binden en boeien van medewerkers⁹.

2.2.2 Bestuur

De Nunspeetse gemeenteraad wordt gekenmerkt door relatief weinig politieke wisselingen. Sinds 2006 zijn Gemeentebelang en de SGP de twee grootste partijen in de Nunspeetse gemeenteraad, gevolgd door de ChristenUnie. CDA en GroenLinks/PvdA hebben deze raadsperiode beide 1 zetel. De VVD deed wel mee aan de verkiezingen, maar behaalde niet genoeg stemmen voor een zetel. Sinds de opkomstplicht in 1970 is afgeschaft is het opkomstpercentage in Nunspeet nooit lager geweest dan tijdens de afgelopen gemeenteraadsverkiezingen: 69,5%. Desalniettemin was dit nog steeds ruim hoger dan het landelijk gemiddelde opkomstpercentage van 51%.

Het Nunspeetse college van Burgemeester en Wethouders bestaat uit burgemeester Céline Blom en van iedere gemeenteraadspartij één wethouder, waarbij het CDA en PvdA/GroenLinks een wethouder delen. De gemeenteraad is aan het begin van de raadsperiode tot het Raadsakkoord 2022-2026 gekomen. Het college van B&W heeft dit akkoord uitgewerkt in het Collegeprogramma 2022-2026.

⁷ Hierbij kan worden gedacht aan een duidelijk carrière perspectief voor onze medewerkers, een uitgebreid vitaliteitsaanbod, aandacht voor starters, strategische personeelsplanning en een gekoppeld opleidingsbeleid.

⁸ Deze stap wil de gemeente maken aan de hand van cultuur-, leiderschaps- en ontwikkelprogramma's.

⁹ Dit doet de gemeente door in te zetten op het zijn van een inclusieve organisatie met een divers samengesteld personeelsbestand en focus op ontwikkeling, doorgroei, goed werving- en selectiebeleid, het werkgeversimago en een goed introductieprogramma.

2.2.3 Financiën en bedrijfsvoering

Om de financiële positie van gemeenten te kunnen beoordelen wordt in de eerste plaats gebruik gemaakt van een aantal kengetallen (ratio's). De berekening van deze kengetallen is voor iedere gemeente identiek. Om een indruk te krijgen van de score van Nunspeet op deze kengetallen hebben wij een normering toegevoegd. De financiële kengetallen van de gemeente Nunspeet laten in de periode 2021 tot en met 2023 een sterke en gezonde financiële positie zien. De netto schuldquote bedroeg in deze jaren respectievelijk 11,5%, 14,3% en 11,0%, wat ruim binnen de marges valt. Ook de solvabiliteitsratio bleef op een goed niveau: van 61,4% in 2022 naar 54,6% in 2023, waarmee de gemeente een relatief sterke vermogenspositie toonde. De structurele exploitatieruimte was in deze jaren positief met 14,5% in 2023, wat duidt op een stevig begrotingsoverschot.

Vanaf 2024 verslechtert het financiële beeld. De netto schuldquote stijgt fors naar 68,4% en loopt in de jaren daarna op tot 103,4% in 2027. Ook de gecorrigeerde schuldquote (zonder verstrekte leningen) laat een vergelijkbare stijging zien: van 7,5% in 2023 naar 101,9% in 2025. Tegelijkertijd daalt de solvabiliteitsratio verder naar 42,4% in 2025 en blijft in de jaren erna onder de 50%, waarmee Nunspeet structureel in het gebied van verhoogd risico komt. De structurele exploitatieruimte slaat om naar negatief: van -1,1% in 2024 naar -3,2% in 2027, wat betekent dat de uitgaven de inkomsten gaan overtreffen. Tegenover deze ontwikkelingen staan twee stabiele indicatoren (grondexploitatie en belastingcapaciteit).

Kengetallen	Rekening 2021	Rekening 2022	Rekening 2023	Begroting 2024	Begroting 2025	Begroting 2026	Begroting 2027	Normering ¹⁰
Netto schuldquote	11.5%	14,3%	11,0%	68,4%	105,8%	107,9%	103,4%	Verhoogd risico
Netto schuldquote (gecorrigeerd voor verstrekte leningen)	11.5%	11,2%	7,5%	64,6%	101,9%	103,8%	99,3%	Verhoogd risico
Solvabiliteitsratio	65.4%	61,4%	54,6%	48,5%	42,4%	44,4%	46,5%	Verhoogd risico
Structurele exploitatieruimte	7.4%	11,9%	14,5%	-1,1%	-0,1%	-2,7%	-3,2%	Gevarenzone
Grondexploitatie	14.5%	10,0%	7,0%	9,2%	9,2%	9,7%	9,7%	Gezonde waarde
Belastingcapaciteit	75.5%	85,1%	71%	84%	84%	84%	84%	Gezonde waarde

¹⁰ Toelichting kengetallen en normering:

De *netto schuldquote* toont de schuldenlast t.o.v. eigen middelen (gecorrigeerd voor doorgeleende gelden). <90% = gezond; 90-130% = verhoogd risico; >130% = gevarenzone.

Solvabiliteit geeft de mate weer waarin een gemeente aan haar verplichtingen kan voldoen. >50% = gezond; 20-50% = verhoogd risico; <20% = gevarenzone.

Structurele exploitatieruimte toont of structurele baten de lasten dekken (gecorrigeerd voor incidentele posten); moet neutraal of positief zijn.

Grondexploitatie is de verhouding tussen de waarde van bouwgrond in exploitatie en de baten. <20% = gezond; 20-35% = verhoogd risico; >35% = gevarenzone.

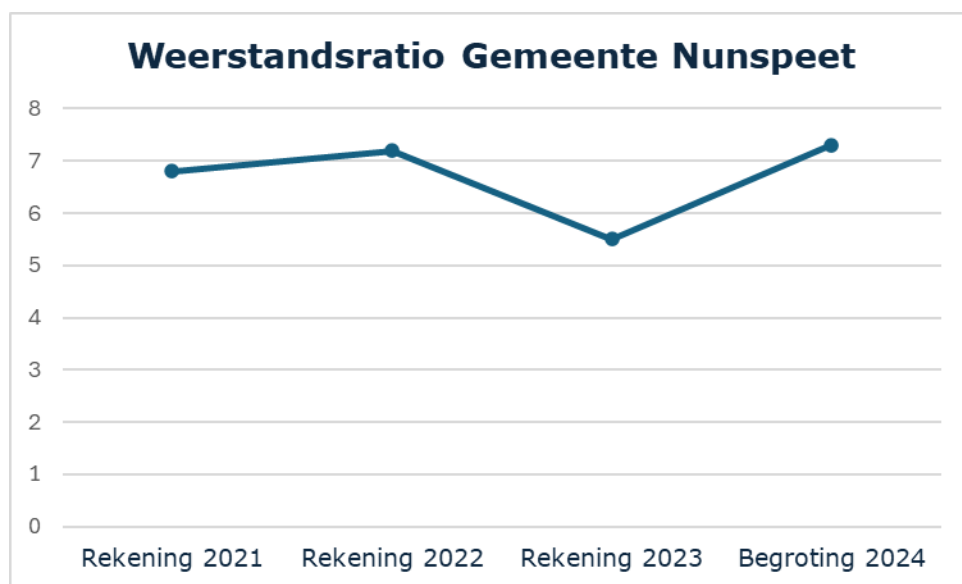
Belastingcapaciteit vergelijkt de woonlasten met het landelijk gemiddelde. <95% = gezond; 95-105% = verhoogd risico; >105% = gevarenzone

Weerstandscapaciteit en -ratio

De weerstandscapaciteit bestaat uit de beschikbare middelen en mogelijkheden waarover de gemeente beschikt om onverwachte en substantiële niet-begrote kosten op te vangen. In 2023 bedroeg de totale weerstandscapaciteit van de gemeente Nunspeet €30,4 miljoen. Dit is een lichte daling ten opzichte van 2022, toen de capaciteit nog €32,2 miljoen bedroeg. In 2021 bedroeg deze €15,1 miljoen, waarmee duidelijk is dat er in de afgelopen jaren sprake is geweest van een aanzienlijke versterking van het financieel weerstandsvermogen.

De weerstandsratio geeft aan in hoeverre een gemeente in staat is om risico's te dekken met haar beschikbare weerstandscapaciteit. Deze ratio wordt berekend door de weerstandscapaciteit te delen door het totaal van de financiële risico's. Voor een gezonde financiële positie dient deze ratio minimaal 1 te bedragen. De gemeenteraad van Nunspeet heeft afgesproken dat de ratio idealiter tussen de 1 en 2 ligt.

In 2023 kwam de weerstandsratio uit op 5,5. Hoewel dit een daling is ten opzichte van 2022 (7,2) en 2021 (6,8), ligt deze waarde nog altijd ruim boven de gestelde norm. De daling wordt voornamelijk veroorzaakt door een toename van de risico's, met name op het gebied van verbonden partijen en de grondexploitatie. Voor 2024 wordt de weerstandsratio geschat op 7,3, wat wijst op een verwachte verdere verbetering van het weerstandsvermogen. Daarmee kan het totale weerstandsvermogen van de gemeente nog steeds als uitstekend worden aangemerkt.



Specifieke programmaverantwoording

De programmaverantwoording onderstreept de maatschappelijke prioriteiten van Nunspeet. Hieronder zijn de specifieke uitgaven per domein uitgelicht. Deze verdeling maakt duidelijk dat de focus van het gemeentelijk beleid en de financiële inzet sterk ligt op zorg, ondersteuning en welzijn. Tegelijkertijd is er ruimte voor investeringen in duurzaamheid, woningbouw en economische versterking, passend bij de groeiambities van Nunspeet. Binnen de uitgaven blijft het sociaal domein veruit de grootste kostenpost: bijna €37 miljoen in 2023. De gemeente Nunspeet zet daarbij sterk in op burgerparticipatie, met initiatieven zoals de Inclusie Agenda, de verdere transformatie van de jeugdhulp, en het stimuleren van zelfredzaamheid. Deze investeringen zijn gericht op het bevorderen van een inclusieve samenleving.



Een blik vooruit

Ondanks de gezonde financiële situatie van de gemeente Nunspeet, verwacht de gemeente een aanzienlijk lagere uitkering vanaf 2026 vanwege het 'Ravijnjaar'. Om de verwachte tekorten op te vangen heeft het college een dekkingsvoorstel gedaan aan de raad dat voorziet in zowel structurele als incidentele maatregelen. Zo kan de onroerendezaakbelasting (OZB) in zowel 2026 als 2027 verhoogd worden met 6%, wat jaarlijks circa €390.000 moet opleveren. De toeristenbelasting kan jaarlijks verhoogd worden met €0,10 van 2024 tot en met 2026, gevolgd door een extra verhoging van €0,20 in 2027. Ook de forensenbelasting kan verhoogd worden in 2026 en 2027, wat respectievelijk €118.000 en €119.000 aan extra inkomsten genereert. Daarnaast wordt in 2024 een deel van de incidentele lasten van nieuw beleid gedekt door een onttrekking uit de algemene reserve. Het verwachte overschot in 2025 wordt toegevoegd aan deze reserve, waarvan vervolgens een deel wordt ingezet om het resterende tekort in 2026 te dekken.

2.3 Draagvlak

Hoe werkt de gemeente met de samenleving aan **draagvlak** voor beleid en initiatieven (bij inwoners, partners en medeoverheden) en welke lessen kunnen hieruit getrokken worden?

2.3.1 Dienstverlening

Om de vier jaar organiseert de gemeente Nunspeet een burgerpeiling, waarin inwoners wordt gevraagd naar de ervaring en waardering voor de dienstverlening van de gemeente. In 2021 werd de directe dienstverlening van de gemeente gewaardeerd met een 7,0. Dit cijfer ligt boven het landelijk gemiddelde en het gemiddelde van gemeenten met een gelijke omvang. De voorbereidingen voor de burgerpeiling in 2025 zijn in gang. Verder kunnen burgers en ondernemers na een bezoek aan de afdeling Burgerzaken feedback geven op de dienstverlening. In 2024 is de dienstverlening aan de balie gewaardeerd met een 8,6. De telefonische primaire bereikbaarheid van de gemeente Nunspeet en de teams voldoet niet aan de norm, blijkt uit het TELAN-onderzoek 2024. Het telefonisch contact vanuit de gemeente is warm, maar er kan nog meer worden nagevraagd of de beller voldoende is geïnformeerd. Uit het cliëntervaringsonderzoek

Wmo over 2023 blijkt dat de dienstverlening van de gemeente Nunspeet op de meeste indicatoren zeer goed wordt beoordeeld door cliënten.

De gemeente Nunspeet ziet ook dat er ruimte voor verbetering is en dat verwachtingen en omstandigheden kunnen veranderen. In de visie op dienstverlening beschrijft de gemeente hoe zij de dienstverlening verder wil verbeteren en waar in de komende jaren de focus op ligt. Het doel van de gemeente is dat inwoners zich door de gemeente gehoord en serieus genomen voelen. Ook wil de gemeente dat inwoners tevreden zijn over de snelheid en kwaliteit van de gemeentelijke dienstverlening. In de periode 2023-2026 zet de gemeente in op (1) de inwoner centraal, (2) continu verbeteren op basis van feedback en (3) een persoonlijke en professionele houding. Bij de inwoner centraal wordt ingezet op omnichannelmanagement. Hierbij richt de gemeente zich niet langer op het managen van elk communicatiekanaal afzonderlijk, maar verschuift het accent naar het samenspel van alle kanalen, zoals de website, chat, telefonie, post en face-to-face. Bij continu verbeteren op basis van feedback zet de gemeente vier stappen in: het verzamelen van feedback (zoals in de burgerpeiling of aan de balie), het benoemen en implementeren van verbeteracties, het toetsen van de resultaten en het bijsturen of borgen om de kwaliteit op peil te houden.

2.3.2 Participatie

De gemeente Nunspeet heeft in het beleidskader bewonersparticipatie vijf participatiedoelen beschreven: (1) zorgvuldige en transparante besluitvorming, (2) goede samenwerking en samenspraak, (3) ophalen van kennis en expertise, (4) vergroten van maatschappelijke betrokkenheid en stimuleren van eigenaarschap, en (5) vergroten van draagvlak door meer acceptatie en steun te krijgen. In het beleidskader staat een uniforme stapsgewijze aanpak voor het vormgeven van participatieprocessen beschreven. Het bepalen van de mate van invloed van betrokkenen in een participatietraject gebeurt aan de hand van de participatieladder.

De visie op participatie van de gemeente Nunspeet bestaat uit **8 kernpunten**:

1. Onze inwoners staan centraal
2. Streven naar een diverse groep stakeholders
3. De dialoog vormt de basis van elk proces
4. Kwaliteit gaat altijd boven kwantiteit
5. Eerst de participatie-aanpak, daarna het gesprek
6. We bouwen aan vertrouwen
7. Verwachtingen communiceren we vooraf
8. Adequate en welwillende manier van reageren

Veder werkt de gemeente aan het realiseren van een burgerpanel. Er wordt een participatieplatform aangeschaft wat naar verwachting in de 2e helft van 2025 geïmplementeerd wordt. Dat systeem kan benut worden voor projecten en eventueel ook voor het onderdeel gemeentelijke dienstverlening.

2.3.3 Regionale samenwerking

In de jaarstukken 2024 van de gemeente Nunspeet zijn de verbonden partijen opgenomen. Verbonden partijen zijn 'een privaatrechtelijke of publiekrechtelijke organisatie waarin de provincie onderscheidenlijk gemeente een bestuurlijk en een financieel belang heeft'. Bij de gemeente Nunspeet is sprake van de volgende verbonden partijen:

Directe deelnemingen in vennootschappen:

- Bank Nederlandse Gemeenten NV;
- NV Alliander;
- Vitens NV;
- NV Afvalsturing Friesland.

Overige deelnemingen:

- Streekarchivariaat Noordwest-Veluwe;
- Omgevingsdienst Veluwe;
- Leisurelands;
- Coöperatie Gastvrije randmeren;
- Veiligheidsregio Noord- en Oost-Gelderland;
- NV Inclusief Groep;
- Stichting Primair Openbaar Onderwijs Noord-Veluwe;
- Gemeentelijke of gemeenschappelijke gezondheidsdienst (GGD) Noord- en Oost Gelderland;
- Sportbedrijf Nunspeet.

De raads werkgroep samenwerkingsverbanden van de gemeente Nunspeet heeft zich gebogen over wanneer en op welke manier de gemeenteraad vanaf juni 2023 gebruik heeft gemaakt van zijn sturingsinstrumenten. De raads werkgroep heeft daarbij de volgende samenwerkingsverbanden onderzocht:

Samenwerkingsverbanden Gemeente Nunspeet

- Kop van de Veluwe
- Regio Zwolle
- Veiligheidsregio Noord- en Oost-Gelderland
- GGD Noord- en Oost-Gelderland
- Omgevingsdienst Noord-Veluwe
- RES Nood-Veluwe
- Inclusief Groep
- GEUS

Het overzicht laat zien dat de raad zich vrij intensief heeft beziggehouden met besluitvorming over de **Kop van de Veluwe**, de **VNOG** en de **GGD** door middel van zienswijzen. Voor de **regio Zwolle** concludeert de werkgroep dat het college de raad periodiek op de hoogte houdt van de ontwikkelingen en dat er zowel bestuurlijk als ambtelijk aandacht wordt gevraagd voor concrete opbrengsten/indicatoren. Het college brengt de raad rond de **Inclusief Groep** en de **Omgevingsdienst** goed in positie. Met betrekking tot **GEUS** en **RES** concludeert de werkgroep dat vanuit het college geen informatie is gegeven. De raads werkgroep heeft het college daarom geadviseerd om nog eens goed te kijken naar de informatievoorziening met betrekking tot GEUS en RES.

Bijlage 1. Casus-verdieping

Inleiding en aanpak

We zijn als onderdeel van dit traject dieper in twee casussen gedoken, met als doel te leren van wat goed en minder goed ging in de samenwerking met inwoners en binnen de gemeentelijke organisatie. Hiervoor zijn twee casussen geselecteerd die zowel resultaten opleveren als leerzaam zijn, domeinoverstijgend zijn en waarin samenwerking binnen en buiten de gemeente centraal staat:

1. Casus 1 - Het verkeersplan van het Integraal Kindcentrum (IKC) – Naar aanleiding van zorgen van omwonenden over de verkeersveiligheid rond het IKC is, in samenwerking met een adviesbureau, een verkeersplan opgesteld. In deze casus speelt de samenwerking tussen de gemeente Nunspeet en de samenleving een belangrijke rol, met name op het gebied van participatie.
2. Casus 2 - De interne processen binnen de gemeente rondom het IKC – Dit traject biedt ook inzichten in de interne processen van de gemeente, zoals projectmatig werken en portfoliomanagement.

Voor het casusonderzoek is een analysekader opgesteld. De volgende activiteiten zijn uitgevoerd:

- Documentstudie van beleidsstukken, politieke documenten, verslagen, communicatie-uitingen, onderzoeken, openbare bronnen en overige relevante documenten.
- Verdiepende gesprekken met betrokkenen: bestuurlijk (wethouders en een raadslid), ambtelijk (projectleider, domeinmanager, participatieadviseurs) en extern (externe projectleider en schoolbestuurder).

Bevindingen uit de casusverdieping

Op basis van de verdieping van de casus (documenten en gesprekken) hebben wij de volgende bevindingen geformuleerd:

Onderdeel	Bevindingen
Publieke waarde	• Koers en invulling IKC verschoof met de tijd, onder andere qua betrekken bijzondere doelgroepen • Complexe waardenafweging: kwaliteit onderwijs, bereikbaarheid, veiligheid, grondgebruik, participatie • Onbedoelde outen in traject overheersen discussie over publieke waarde(n) • Veel ging goed in dit traject! • Verkeersplan kende grote aandacht voor participatie • Verschillende beelden op participatie bij betrokkenen: van dat het lastig was tot dat het grote meerwaarde heeft

Onderdeel	Bevindingen
Organisatie	- Breed behoefte aan projectmatig werken en heldere projectstructuur – maar in de praktijk onduidelijke werk toe-/verdeling - Ambtelijk-bestuurlijke samenwerking vroeg aandacht, bestuurlijke wisseling maak dat ook lastig. Verschillende visies op wat werkt. - Bestuurlijke kaders vooraf onvoldoende, waardoor achteraf zaken gerepareerd moesten worden. - Brede behoefte aan portfolio-management en samenhangende sturing - Gesprekspartners zijn positief over organisatie en inhoud bewonersavonden.
Draagvlak	- Veel aandacht voor extern draagvlak, wel zijn er wat fouten gemaakt in de uitvoering, vraagt meer nauwkeurigheid bij gevoelige processen. - Er is begrip voor de complexiteit van interne processen bij bestuurders en ambtenaren, maar ook behoefte om hier stappen in te zetten. - De participatieaanpak wordt door zowel interne als externe betrokkenen als goed ervaren. Inwonersbijeenkomsten zijn goed bezocht en reacties van inwoners waren overwegend positief (o.a. over inhoudelijke duiding met kaarten/panelen en de terugkoppeling). - Toch zijn er ook bezwaren over de keuzes en het proces, dit lijkt wel een relatieve minderheid.

Lessen uit de casusverdieping

Op basis van de casusverdieping zien we de volgende lessen:

1. **Vooraf ambtelijk en bestuurlijk scherper afkaderen** - Bij de start van grotere en integrale processen helpt het om (aan de voorkant) langer stil te staan bij: doel, resultaat, bestuurlijke kaders en werkwijze (o.a. projectmatig werken).
2. **Bewust kiezen wie er van is en de verantwoordelijkheden** – Vooral bij projecten die meerdere portefeuilles en domeinen raakt, vraagt dit een betere afweging. En duidelijkheid hoe op de samenhang bestuurlijk en ambtelijk te sturen. Verder meer stilstaan bij de benodigde competenties en capaciteit om opdrachten te laten slagen. Als de praktijk afwijkt van hoe het aan de voorkant is bedacht, vraagt dit bewust bijsturen/ingrijpen.
3. **Lerende organisatie in de praktijk.** Zowel ambtelijk als bestuurlijk is vanuit verschillende hoeken behoefte aan meer leren, evalueren en spreken over afspraken en wederzijdse verwachtingen. Dit valt in de drukke praktijk vaak van tafel.
4. **Niet alles kan.** De organisatie kraakt binnen de context van groeiende opgaven. Hierop krijgt men steeds meer grip, maar dit kan ook beter. Dit vraagt om gestructureerder overzicht van wat er loopt. En als er dingen bijkomen een explicietere uitwerking van wat dit betekent, en een afweging van wat dan minder kan (middels portfoliomanagement).
5. **Participeren.** Het blijft een uitdaging om projecten te runnen waarin participatie een hoofdrol speelt: hoe doe je dit goed wanneer er verschillende belangen spelen. Dit is vooral een aandachtspunt bij integrale projecten en vraagt blijvende doorontwikkeling.

Bijlage 2. Cijfers opgaven

Tabel 1. Bevolkingsgroei

Bevolkingsgroei		
	2020	2023
Nunspeet	0,61	1,19
De Veluwe	0,79	0,94
Gelderland	0,51	0,72
Nederland	0,39	0,74

*in %

Tabel 2. Bevolkingsontwikkeling

Bevolkingsontwikkeling – levendgeborenen*			Inwoners begin periode**	
	2020	2023	2020	2023
Nunspeet	12,5	11	27.851	28.731
De Veluwe	10,5	9,7	695.500	715.792
Gelderland	9,5	9,1	2.085.952	2.133.708
Nederland	9,7	9,2	17.407.585	17.811.291

*[per 1.000 inwoners]

**Aantal

Tabel 3. Bevolkingsdichtheid

Bevolkingsdichtheid*		
	2020	2023
Nunspeet	216	223
De Veluwe	380	392
Gelderland	420	430
Nederland	517	529

* (inwoners/km²)

Tabel 4. Groene – en grijze druk

	Groene druk*		Grijze druk**	
	2020	2021	2020	2021
Nunspeet	29,80	29,90	33,40	34,10
De Veluwe	26,90	26,90	31,70	32,20

	Groene druk*		Grijze druk**	
Gelderland	24,40	24,30	31,90	32,60
Nederland	24,92	24,79	34,61	35,24

* [% -14 t.o.v. 15-64]

** [%65+ t.o.v. 15-64 jaar]

Tabel 5. Leefomgevingskenmerken

	Huishoudensgrootte		Omgevingsadressendichtheid*	
	2020	2023	2020	2023
Nunspeet	2,5	2,5	790	816
De Veluwe	2,3	2,3	-	1063,5
Gelderland	2,2	2,2	-	997,2
Nederland	2,1	2,1	-	1207,14

* (adressen/km2)

Tabel 6. Geografische kenmerken

	Blootstelling NO2*		Blootstelling NO2+PM10**	
	2020	2021	2020	2021
Nunspeet	9,7	8,8	24,3	23,3
De Veluwe	12,3	11,7	28,2	27,8
Gelderland	13,2	12,9	29,1	29,2
Nederland	14,3	14,2	30,2	30,6

* (µg/m³)

** (µg/m³)

Tabel 7. Verdeling van banen naar geslacht

	Banen Mannen*		Banen Vrouwen**	
	2020	2023	2020	2023
Nunspeet	57	55	43	45
De Veluwe	56	56	44	44
Gelderland	55	55	45	45
Nederland	55	55	45	45

*[%] - Aandeel banen uitgevoerd door mannen t.o.v. totaal aantal banen

** [%] -Aandeel banen uitgevoerd door vrouwen t.o.v. totaal aantal banen

Tabel 8. Verdeling van banen naar sector

	Handel*		Industrie*		Landbouw*		Collectieve dienstverlening**		Overige dienstverlening***		Zakelijke dienstverlening****		Recreatie en toerisme*	
	2020	2023	2020	2023	2020	2023	2020	2023	2020	2023	2020	2023	2020	2023
Nun- speet	24,3	23,5	23,2	21,2	2,3	2,1	21,9	24,4	1,9	1,9	26,4	27	8,3	8,6
De Veluwe	17,7	17,4	19	18,5	2	1,90	31,7	32,8	2,2	2,1	27,4	27,3	6,1	6,3
Gelder- land	17,5	17,1	18,2	17,9	2,5	2,3	32,6	33,4	2,1	2	27,2	27,3	6,2	6,3
Neder- land	17,4	17	16	15,9	2,5	2,3	30,3	30,8	2,2	2,2	31,6	31,7	6,8	6,6

*[%]

** [%] - onderwijs, gezondheidszorg en openbaar bestuur

*** [%] - levensbeschouwelijke en politieke organisaties, wellness en de uitvaartbranche

**** [%] - Banen in vervoer en opslag, horeca en financiële instellingen

Tabel 9. Woningvoorraad en eigendomstype

	Huur-woningen *	Voorraad meerge- zinswoningen *	Koop-woningen *	Voorraad eengezinswoningen *							
				2020	2022	2020	2022	2020	2022	2020	2022
Nunspeet	34	34	65	65	17	17,7	83	82,3			
De Veluwe	37	37	63	63	25,9	26,4	74,1	73,6			
Gelder-land	39	39	61	61	25,8	26,2	74,2	73,8			
Neder-land	42	43	57	57	35,9	36,2	64,1	63,8			

*[%]

Tabel 10. Woningwaarden

	WOZ-waarde particuliere huurwoning**		WOZ-waarde koopwoning**	
	2020	2022	2020	2022
Nunspeet	252600	304900	373400	460200
De Veluwe	240500	296300	366100	473300
Gelderland	231200	291300	335700	435100

Nederland	259300	321500	345600	439300
-----------	--------	--------	--------	--------

**[€]

Tabel 11. Woningwaarden

WOZ-waarde – Woningen totaal*					
	2020	2021	2022	2023	2024
Nunspeet	300	320	353	397	425
Zwolle	252	272	298	344	355
Apeldoorn	263	278	306	376	382
Harderwijk	272	291	319	381	391

* eenheid x €1.000

Tabel 12. Ontwikkeling woningvoorraad

Voorraad per 1 januari*		Nieuw gebouwde woningen**	
	2020	2023	2023
Nunspeet	10957	11458	23,4
De Veluwe	293144	304949	14,1
Gelderland	912371	940862	10,3
Nederland	7891786	8125229	8,9

*Aantal

**Per 1.000 woningen

Tabel 13. Bereikbaarheid van voorzieningen

	Afstand tot school voortgezet onderwijs*		Huisartsenpraktijk*		Kinderdagverblijf*		Buitenschoolse opvang*		Basisonderwijs*		Ziekenhuis*		Overige dagelijkse levensmiddelen*	
	2020	2023	2020	2023	2020	2023	2020	2023	2020	2023	2020	2023	2020	2023
Nunspeet	2,5	2,5	1,3	1,3	0,9	0,9	1	1	0,8	0,8	13,4	13,5	1	0,8
De Veluwe	3,12	3,19	1,21	1,27	0,79	0,81	0,85	0,88	0,76	0,78	6,14	6,32	0,92	0,95
Gelderland	3,25	3,30	1,22	1,27	0,78	0,81	0,90	0,90	0,78	0,80	6,13	6,16	0,95	1,00
Nederland	3,20	3,30	1,18	1,23	0,75	0,79	0,85	0,86	0,77	0,82	6,57	6,65	0,91	0,95

*[Afstand in km]

Tabel 14. Bedrijfsvestigingen per sector

	Handel*		Industrie*		Landbouw*		Collectieve dienstverlening*		Zakelijke dienstverlening*	Recreatie en toerisme*		Overige dienstverlening*	
	2020	2023	2020	2023	2020	2023	2020	2023	2020	2023	2020	2023	2023
Nun-speet	18,2	16,9	21,3	22,4	6,2	5,1	15,1	16,9	33,7	33,6	5,4	5,1	1,3
De Veluwe	16,6	15,7	17,0	17,4	5,2	4,4	20,7	22,1	34,6	34,8	5,9	5,5	1,3
Gelder-land	15,7	15,2	15,2	15,6	5,2	4,4	23,4	24,9	34,5	34,3	6,0	5,6	1,5
Neder-land	15,4	14,7	14,6	15,2	4,2	3,7	22,0	23,2	38,2	38,0	5,6	5,3	1,8

*[%]

Regionale monitor Brede welvaart

Tabel 15. Arbeid en vrije tijd

	Bevolking met een startkwalificatie*		Werkloosheid**		Nettoarbeidsparticipatie***		Tevredenheid met vrije tijd****		Afstand tot ov [km]	
	2020	2023	2020	2023	2020	2023	2020	2023	2020	2023
Nun-speet	66,6	68,2	3,7	2,7	72,9	75	79,2	75,2	0,5	0,5
De Veluwe	71,1	72,4	4,3	3	71,1	75	78,3	72,5	0,5	0,5
Gelder-land	71,8	73,4	4,5	3,2	70,2	73,7	77,6	74,3	0,5	0,5
Neder-land	-	-	4,9	3,6	69,6	73,1	76,4	73,7	0,4	0,4

*[% bevolking van 15-74 jaar heeft een mbo, havo, vwo, hbo, of wo-diploma]

** (% van de beroepsbevolking)

*** (% van de bevolking van 15 t/m 74 jaar)

**** (% van de bevolking van 18+ is (zeer) tevreden)

Tabel 16. Gezondheid

	Ervaren gezondheid*		Overgewicht bij volwassenen**		Levensverwachting bevolking		Personen met één of meer langdurige ziekten/aandoeningen ***	
	2020	2022	2020	2022	2020	2022	2020	2022
Nunspeet	81,4	74,4	53,1	51,2	-	81,5	32	32,1
De Veluwe	81,3	72,7	50,4	51	-	-	33,4	32,2
Gelder-land	79,4	71,6	50,5	50,8	-	-	33,3	33,2
Neder-land	79,1	70	49,4	50,3	-	81,6	32,2	33

*[% marge van de bevolking van 18+ vindt de eigen gezondheid (zeer) goed]

** (% van de bevolking van 18+ heeft overgewicht)

***[%]

Tabel 17. Materiële welvaart

	Geregistreeerde problematische schulden*		Mediaan besteedbaar inkomen**		BBP***	
	2021	2023	2020	2023	2020	2023
Nunspeet	5,1	5,8	34600	34700	-	-
De Veluwe	5,8	6,7	34700	34900	44100	47500
Gelderland	6,6	7,4	33900	34100	41100	44700
Nederland	7,7	8,8	33700	34000	48100	52400

* [% van de huishoudens heeft geregistreeerde problematische schulden op 1 januari]

** [euro per huishouden gecorrigeerd voor inflatie]

*** [euro per inwoner]

Tabel 18. Milieu

Emissies van fijnstof naar lucht*		
	2020	2022
Nunspeet	300	300
De Veluwe	300	400
Gelderland	400	400
Nederland	500	500

* [kg PM2,5 per km2]

Tabel 19. Samenleving

	Vrijwilligerswerk*		Contact met familie, vrienden of burens**		Tevredenheid met sociaal leven***	
	2020	2023	2020	2023	2020	2023
Nunspeet	51,4	56,9	71,7	71,3	84,6	82,7
De Veluwe	47,4	53	71,5	70,9	83,1	79,4
Gelderland	46,7	51,6	71,3	70,8	82	80
Nederland	43,8	48,7	71,2	71,3	80,1	80

*(% van de bevolking van 15+ dat georganiseerd vrijwilligerswerk verricht)

** [% van de bevolking van 15+ had gemiddeld minstens 1 keer per week contact]

*** (% van de bevolking van 18+ is (zeer) tevreden)

Tabel 20. Subjectief welzijn

Tevredenheid met het leven*		
	2020	2023
Nunspeet	87,6	86,9
De Veluwe	86,2	83,6
Gelderland	85,6	83,8
Nederland	84,8	84,2

* (% van de Nederlanders geeft het leven een 7 of hoger)

Tabel 21. Veiligheid

Geregistreerde misdrijven*		
	2020	2023
Nunspeet	29	26
De Veluwe	-	-
Gelderland	40	37
Nederland	47	45

* [geregistreerde misdrijven per 1000 inwoners]

Tabel 22. Wonen

	Afstand tot café e.d.*		Afstand tot basisschool*	
	2020	2023	2020	2023
Nunspeet	1,5	1,6	0,8	0,8
De Veluwe	1,4	1,6	0,7	0,8
Gelderland	1,5	1,6	0,8	0,8
Nederland	1,3	1,4	0,7	0,8

* [km]

Bijlage 3. Cijfers organisatie

Tabel 23. Personeelskenmerken

Overzicht kerngetallen in vergelijking met gemeenten van soortgelijke omvang					
	Diensttijd	Leeftijd	Man-vrouw	Uitstroom	Verzuim
Nunspeet factsheet (A&O 2024 personeelsmonitor)	10,6	47,2 jaar	50-50	6,6%	4,6%
2023	11,1	47,3	50-50	5,4% per jaar	4,6%
2020	14	48	56-44	9,3% per jaar	5,79%
2016	-	47,6	59-41	9% per jaar	4,2%
Benchmark (Personeelsmonitor HR A&O fonds: 2023)	10,4	46,8	53-47	9,3% per jaar	6,5%

Tabel 24. Ontwikkeling vaste bezetting medewerkers en fte

	Aantal 2016	Aantal 2020	Aantal 2023	FTE 2016	FTE 2020	FTE 2023
TOTAAL	194 mdw	215 mdw	260 mdw	170,7 fte	188,6 fte	220 fte
Groeipercantage Nunspeet	0,52% per jaar	10,82% -0,92 per jaar	34,02% 8,33% per jaar	-0,12% per jaar	10,49% -0,42% per jaar	28,88% 4,76% per jaar
Groeipercantage gemeenten (A&O gemeenten 2023 personeelsmonitor)	- 0,8% in 1 jaar	8,8% 1,51% in 1 jaar	20,5% 5,64% in 1 jaar	- 0,62% in 1 jaar	10,12% 1,63% in 1 jaar	23,85% 5,83% in 1 jaar*
Benchmark (A&O gemeenten 2023 personeelsmonitor)	157.210 mdw	171.050 mdw	10,66 mdw per 1000 inwoners 189.500 mdw	137.870 fte	151.890 fte	9,6 fte per 1000 inwoners 170.750 fte
Nunspeet factsheet (A&O 2024 personeelsmonitor)			9,1 mdw per 1000 inwoners			8,0 fte per 1000 inwoners

*80% verwacht verdere groei in 2024

Tabel 25. Samenstelling van vrouwelijke werknemers naar leeftijd

Vrouwelijke bezetting in personen naar leeftijdsklasse				
	25-34 jaar	35-44 jaar	45-54 jaar	55-64 jaar
Nunspeet factsheet (A&O 2024 personeelsmonitor)	19,4%	28,4%	27,6%	20,9%
Benchmark (Personeelsmonitor HR A&O fonds: 2024)	18,6%	22,6%	27,3%	26,6%

Tabel 26. Samenstelling van mannelijke werknemers naar leeftijd

Mannelijke bezetting in personen naar leeftijdsklasse				
	25-34 jaar	35-44 jaar	45-54 jaar	55-64 jaar
Nunspeet factsheet (A&O 2024 personeelsmonitor)	12,9%	19,7%	22%	38,6%
Benchmark (Personeelsmonitor HR A&O fonds: 2024)	15,5%	20,2%	24,9%	32,1%

Bijlage 4. Financiën

Tabel 26. Financiële kerncijfers

Inkomsten, uitgaven, saldo*				
	2020	2021	2022	2023
Inkomsten	21	-88.257	-99.053	-107.246
Uitgaven	7.222	81.609	85.555	95.979
Saldo	7.243	-6.648	-13.498	-11.268

* Bedragen x €1.000

Tabel 27. Begroting en realisatie

Financiële structuur*								
	Begroting 2020	Rekening 2020	Begroting 2021	Rekening 2021	Begroting 2022	Rekening 2022	Begroting 2023	Rekening 2023
Baten	62.543	73.159	65.224	79.428	66.488	88.765	75.927	95.617
Lasten	64.228	67.837	67.750	72.059	67.593	78.172	76.811	84.257
Saldo baten minus lasten	-1.685	5.322	-2.526	7.369	-1.105	10.593	-884	11.360
Dotaties respectievelijk onttrekkingen reserves	347	1921	-299	-721	1.105	2.905	884	-92
Batig saldo jaarrekening/saldo begroting	-1.338	7.243	-2.755	6.648	0	13.498	0	11.268

* Bedragen x €1.000

Tabel 28. Balansoverzicht per jaar

Balans*				
	Rekening 2020	Rekening 2021	Rekening 2022	Rekening 2023
Activa				
Materiële vaste activa	49.534	62.264	84.244	87.005
Financiële vaste activa	3.724	4.814	4.954	5.863
Vlottende activa	33.291	27.096	28.320	60.186
Passiva				
Eigen vermogen	46.963	54.927	58.663	72.253
Saldo jaarrekening	7.243	6.648	13.498	11.268
Voorzieningen	7.721	7.918	7.717	7.743
Langlopende schulden	9.158	7.627	21.096	44.266
Vlottende passiva	15.464	17.153	16.544	17.524

* Bedragen x €1.000

Tabel 29. Programmakosten per jaar

Lasten programmaverantwoording*				
	Rekening 2020	Rekening 2021	Rekening 2022	Rekening 2023
Sociaal domein	29.808	31.756	34.321	36.912
Onderwijs	2.865	2.827	3.020	3.613
Volkshuisvesting, ruimtelijke ordening en stedelijke vernieuwing	2.490	3.638	4.455	3.405
Volksgesondheid en milieu	6.682	7.143	7.045	7.844
Verkeer, vervoer en waterstaat	4.893	4.149	4.025	5.083
Veiligheid	2.337	2.259	2.403	2.629
Sport, cultuur en recreatie	5.019	5.937	6.717	7.129
Economische zaken	943	956	2.433	1.192
Bestuur en ondersteuning	3.266	3.302	4.136	4.126
* bedragen x €1.000				

Tabel 30. Programmaopbrengsten per jaar

Baten programmaverantwoording*				
	Rekening 2020	Rekening 2021	Rekening 2022	Rekening 2023
Sociaal domein	7,692	7,573	12,647	15,881
Onderwijs	300	472	670	1.014
Volkshuisvesting, ruimtelijke ordening en stedelijke vernieuwing	5,415	5,126	3,021	3,405
Volksgesondheid en milieu	5,551	5,509	5.266	5,821
Verkeer, vervoer en waterstaat	234	1,364	174	178
Veiligheid	7	71	115	14
Sport, cultuur en recreatie	974	1,238	2,370	1,673
Economische zaken	2,715	3,915	1,542	402
Bestuur en ondersteuning	1,398	2,266	1,042	1,236
* bedragen x €1.000				

Tabel 31. Overzicht financiële kerncijfers programmabegroting

Kerngetallen Programmabegroting 2024-2027					
	Jaarrekening 2023	Begroting 2024	Begroting 2025	Begroting 2026	Begroting 2027
Netto schuldquote	15,9%	68,4%	105,8%	107,9%	103,4%
Netto schuldquote (gecorrigeerd voor verstrekte leningen)	15,9%	64,6%	101,9%	103,8%	99,3%
Solvabiliteitsratio risico	61,4%	48,5%	42,4%	44,4%	46,5%
Structurele exploitatieruimte	14,5%	-1,1%	-0,1%	-2,7%	-3,2%
Grondexploitatie	7,0%	9,2%	9,2%	9,7%	9,7%
Belastingcapaciteit	85%	84%	84%	84%	84%

Tabel 32. Financiële dekkingsvoorstellen 2024-2027

Dekkingsvoorstellen*				
	2024	2025	2026	2027
Ozb 1% cumulatief, koersplan onderwijshuisvesting	-63	-125	-188	-250
Rioolheffing verhogen ivm nieuw beleid	-122	-154	-160	-159
Afvalstoffenheffing verhoging ivm nw beleid	-2	-3	-3	-3
Begraafrechten verhogen ivm nw beleid	-10	-11	-11	-17

Dekkingsvoorstellen*				
Algemene Reserve labeling De Wiltsangh; voor aanvullende bijdrage Sportbedrijf	-95	-97		
Reserve Grote Projecten voor lasten Poort van de Veluwe	-17	-22	-22	-22
Areaaluitbreiding taakvelden 5.1, 5.4 en 7.7, OZB opbrengststijging (als gevolg van volumestijging WOZ)	-124	-124	-124	-124
Overige OZB opbrengststijging agv volumestijging WOZ	-76	-76	-76	-76
Volume groei opbrengst toeristenbelasting	-30	-30	-30	-30
Onderuitputting kapitaallasten	-50	-100	-150	-200
Ozb verhoging 2026 6% opbrengststijging (1% is € 65.000)			-390	-390
Ozb verhoging 2027 6% opbrengststijging				-390
Verhoging toeristenbelasting 2024 - 2026 met € 0,10 per jaar	-84	-169	-253	-253
Verhoging toeristenbelasting 2027 met € 0,20				-169
Verhoging forensenbelasting 2026			-118	-118
Verhoging forensenbelasting 2027				-119
Onttrekking uit Algemene Reserve	-100		-462	
Toevoeging Algemene Reserve			851	
Totaal dekkingsvoorstellen	-	-	-	-
	773	60	1.987	2.320

* bedragen x €1.000

Bijlage 5. Thema's en doelstellingen per domein

Ruimte

Thema	Doelstelling
A. Wonen & Werken	1. Voldoende en beter betaalbare woningen voor onze huidige en toekomstige inwoners 2. Voldoende ruimte voor groei van bedrijventerreinen 3. Beter organiseren en faciliteren van wonen met zorg
B. Buitengebied in balans	1. Het vergroten van de toekomstbestendigheid van de agrarische sector in Nunspeet 2. Het gevarieerde landschap (bos, heide en open gebied) in Nunspeet gericht behouden en versterken 3. Het gericht beschermen en ontwikkelen van de Veluwe en Randmeren als natuurgebied 4. De kwaliteit van het bestaande recreatieve aanbod versterken en daarbij het evenwicht te bewaren tussen toerisme en leefbaarheid van de inwoners 5. De zichtbaarheid en robuustheid van monumentaal erfgoed, historische verbindingen, landschappelijke kwaliteiten en cultureel erfgoed vergroten
C. Duurzaamheid	1. In de gemeente Nunspeet participeren we in de energietransitie en zijn we beter voorbereid op de energiesystemen van de toekomst 2. In de gemeente Nunspeet zijn we beter voorbereid op de klimaatverandering waarbij we gerichte aandacht geven aan ruimtelijke adaptatie 3. In de gemeente Nunspeet willen we biodiversiteit vergroten 4. In de gemeente Nunspeet zetten we in op een circulaire economie waarbij producten meer worden herbruikt en grondstoffen beter worden gescheiden
D. Leefbare openbare ruimte	1. We streven naar een openbare ruimte die goed onderhouden is en betaalbaar is ingericht 2. Het verblijven, ontmoeten en te ontspannen in de openbare ruimte wordt aantrekkelijker 3. De openbare ruimte wordt vanuit oogpunt van ontwikkelingen op gebied van klimaat, energietransitie en mobiliteit toekomstbestendiger beheerd en ingericht
E. Mobiliteit	1. De gemeente Nunspeet is per fiets, ov en (duurzame) voertuigen beter bereikbaar 2. De openbare inrichting in de gemeente Nunspeet is beter toegankelijk voor alle doelgroepen 3. De gemeente Nunspeet is verkeersveiliger voor iedereen
F. Intern thema	1. Omgevingswet

Sociaal

Thema	Doelstelling
A. Kinderen en jeugdigen ontwikkelen zich gezond en veilig tot unieke volwassenen (-9 maanden tot 4 jaar)	1. Ouders/gezinnen starten goed voorbereid met hun zwangerschap en zijn toegerust voor het ouderschap en de opvoeding 2. Kinderen groeien veilig en gezond op. Dit legt de basis voor een gezonde leefstijl 3. Problemen (ook niet-medische) bij kinderen en (aanstaande) gezinnen zijn vroegtijdig in beeld en worden duurzaam opgelost door samenhangende, systeemgerichte hulp te bieden 4. Kinderen kunnen naar een voorschoolse voorziening, ook als zij daarbij extra hulp en ondersteuning nodig hebben 5. Kinderen groeien thuis op. Dit betekent dat baby's en kinderen niet uit huis worden geplaatst
B. Kinderen en jeugdigen ontwikkelen zich gezond en veilig tot unieke volwassenen (4 jaar tot 18 jaar)	1. Kinderen en jongeren kunnen zichzelf ontwikkelen tot wie ze zijn. Dit betekent: breed ontdekken en ontwikkelen van identiteit, persoonlijkheid, weerbaarheid, talenten en vaardigheden 2. Kinderen en jongeren gaan naar school, ook als zij daarbij extra hulp en ondersteuning nodig hebben 3. Jongeren zijn goed voorbereid op de vervolgfase na de middelbare school 4. Problemen (ook niet-medische) bij kinderen en gezinnen zijn vroegtijdig in beeld en worden duurzaam opgelost door samenhangende, systeemgerichte hulp te bieden 5. Kinderen en jongeren groeien thuis op. Dit betekent dat kinderen en jongeren niet uit huis worden geplaatst
C. Inwoners vinden hun eigen weg in een inclusieve samenleving (16 tot 67 jaar)	1. Inwoners kunnen talenten en vaardigheden breed ontwikkelen, ook als zij daarbij extra hulp en ondersteuning nodig hebben 2. Inwoners zijn betrokken en voelen zich verantwoordelijk voor het welbevinden van zichzelf en de mensen in hun omgeving 3. Inwoners zijn veerkrachtig, hebben regie op (keuzes in) het leven en zijn zo mogelijk financieel zelfredzaam (bestaanszekerheid) 4. Inwoners die het niet (meer) zelf redden krijgen zo vroeg mogelijk passende en ontwikkelingsgerichte ondersteuning 5. Inwoners hebben passende woonruimte
D. Inwoners kunnen (vol)waardig mee blijven doen (vanaf 60 jaar)	1. Inwoners zijn goed voorbereid op deze levensfase (bestaanszekerheid) 2. Inwoners ervaren een positieve gezondheid en voelen zich sociaal verbonden 3. Inwoners leveren een belangrijke bijdrage aan de samenleving 4. Inwoners wonen zoveel mogelijk zelfstandig thuis, waar nodig met passende ondersteuning 5. Inwoners voelen zich veilig (fysiek en psychisch)

Bedrijfsvoering en dienstverlening

Thema	Doelstelling
A. Basis voor Iedereen	1. Het vergroten van maatwerk en persoonlijke benadering van binnenuit; 2. Het gericht kijken naar de klantwens als uitgangspunt; 3. Het voldoen aan wetgeving en de eigen gestelde eisen m.b.t dienstverlening.
B. Slimme Informatietechnologie	1. Het zorgen voor een basis van informatiemanagement: Systemen en kennis zijn op orde; 2. Het vergroten van onze managementinformatie: Gedigitaliseerde en geautomatiseerde sturing met managementinformatie op basis van big data / open data en kunstmatige intelligentie; 3. Het starten met inzetten van Informatietechnologie als oplossing voor maatschappelijke vraagstukken en t.b.v. realisatie beleidsdoelen.
C. Betrouwbare Overheid	1. Het zorgen voor een goedkeurende Accountsverklaring; 2. Het voldoen aan de controls van de Baseline Informatiebeveiliging Overheid (BIO); 3. Het voldoen aan de AVG en als organisatie de verantwoordelijkheid nemen om zorgvuldig met (digitale) persoonsgegevens om te gaan.
D. Medewerkers in positie	1. Het meer integreren van de jaarlijkse P&C cyclus als basis voor de ambitie van de gemeente; 2. Het onderzoeken van samenwerkingsvormen die passend zijn voor de gemeente Nunspeet en de gestelde ambities (Kop vd Veluwe, H2ONE, transitie ODNV naar gemeente Apeldoorn); 3. Het gaan voldoen aan de komende wetgeving; o.a. de Wet Open Overheid, actieve en passieve kant vorm geven in de organisatie, WMEBV.
E. Medewerkers in hun kracht	1. Het vergroten van de tevredenheid onder de medewerkers; 2. Het vergroten van het contact met de individuele medewerker; 3. Het stimuleren van het leerproces als team en met oog voor de werkdruk.
F. Vormgeven Domeininvulling	1. Het opstarten van en invulling geven van het Domeinoverleg; 2. Het positioneren van het thema Bedrijfsvoering binnen het SMT.
G. Strategische Domeinontwikkeling	1. Bepalen welke bedrijfsvoeringsonderdelen centraal vanuit ons domein worden gecoördineerd voor de organisatie en op welke onderdelen de domeinen zelf vorm kunnen geven aan zaken 2. Onderzoek Berenschot -> Hoe bereiken wij efficiënt de maatschappelijke waarden van onze inspanningen en welke organisatie (bedrijfsvoering) is daar toekomstgericht voor nodig 3. Organisatie waar de Processen/protocollen actueel en goed klaar staan, aan de hand waarvan de -nieuwe- Professionals (medewerkers) hun werk goed kunnen doen, maar waarbij ze er niet alleen voorstaan maar in de 'betrokkenheid' van een team/domein/de organisatie Solidair hun werk kunnen doen



WIJ ZIJN BERENSCHOT, GRONDLEGGER VAN VOORUITGANG

Nederland is continu in ontwikkeling. Maatschappelijk, economisch en organisatorisch verandert er veel. Al ruim 85 jaar volgen wij als adviesbureau deze ontwikkelingen op de voet en werken we aan een vooruitstrevende samenleving. De behoefte om iets fundamenteels te betekenen voor mens en maatschappij zit in onze genen. Met onze adviezen en oplossingen hebben we dan ook actief meegebouwd aan het Nederland van vandaag. Altijd op zoek naar duurzame vooruitgang.

Alles wat we doen, is onderzocht, onderbouwd en vanuit meerdere invalshoeken bekeken. Zo komen we tot gefundeerde adviezen en slimme oplossingen. Die zijn op het eerste gezicht misschien niet altijd de meest voor de hand liggende. Juist deze eigenzinnigheid maakt ons uniek. Daarbij zijn we niet van symptoombestrijding. En gaan pas naar huis als het is opgelost.

Berenschot B.V.

Van Deventerlaan 31-51, 3528 AG UTRECHT

Postbus 8039, 3503 RA UTRECHT

030 2 916 916

www.berenschot.nl