

D21.003618

# Evaluatie Bestuurskrachtonderzoek 2016

## Inhoudsopgave

1. Aanleiding Evaluatie Bestuurskrachtonderzoek 2016.
2. Korte terugblik op de aanpak en resultaten van dit onderzoek dat in 2016 is uitgevoerd.
3. Toelichting op de aanpak van deze evaluatie.
4. De resultaten van deze evaluatie.
5. Conclusies.

## Paragraaf 1. Aanleiding evaluatie bestuurskrachtonderzoek 2016.

De gemeenteraad heeft eind 2016 de Strategische visie 'Krachtig Koggenland' vastgesteld. Deze visie vloeide voort uit een bestuurskrachtonderzoek dat eerder dat jaar is uitgevoerd.

Een van de destijds genomen besluiten is dat er halverwege de huidige bestuursperiode (2018-2022) een evaluatie zou plaatsvinden. Een evaluatie gericht op de uitvoering van de aanbevelingen die destijds zijn meegegeven.

Deze evaluatie is in het tweede kwartaal 2021 uitgevoerd.

Vertrekpunt voor deze evaluatie zijn twee documenten:

- Quicksan bestuurskrachtmeting Koggenland 2016 (D16.010408).
- Strategische visie Koggenland 2016, met daarin aanbevelingen ( D16.012635).

## Paragraaf 2. Korte terugblik op de aanpak en resultaten van dit onderzoek dat in 2016 is uitgevoerd.

Omwille van het overzicht volgt kort een samenvatting van beide documenten:

### 1. Quicksan:

Centrale vraag bij de in het voorjaar van 2016 uitgevoerde quickscan was "Doet de gemeente de goede dingen goed?". Hierbij is gebruik gemaakt van 5 criteria die de Provincie destijds hanteerde bij het bevragen van gemeenten naar hun bestuurskracht:

- de uitvoering van wettelijke taken,
- het bijdragen aan regionale opgaven,
- het omzetten van lokale wensen in eigen ambities,
- het inspelen op ambities van andere overheden en
- het effectief en efficiënt organiseren van de uitvoering van alle taken en er regie ophouden.

De uitkomst van de quickscan leverde het volgende totaalbeeld (SWOT analyse) op:

### S- De sterke punten van Koggenland

- De organisatie is stabiel, er is een helder beeld van competenties en vaardigheden. De sturing is gericht op de taakvolwassenheid van medewerkers.
- De waardering van inwoners is goed, zo kan worden afgeleid uit de onderzoeken naar onze dienstverlening. Medewerkers zijn tevreden over Koggenland als werkgever en over de werkomstandigheden, zo blijkt uit het medewerkers tevredenheidsonderzoek (september 2015)
- In de Westfriese regio en in NH-Noord heerst over het algemeen een positief beeld over Koggenland, zowel in bestuurlijke zin als ambtelijk.
- Het vakmanschap van de medewerkers is goed in orde. Dat wordt bevestigd zowel in de Quick Scan Bestuurskracht als in diverse audits. Waar nodig worden opleidingen gevolgd, zodat de vakkennis actueel blijft.
- Koggenland is een financieel stabiele gemeente. Dit wordt bevestigd door de toezichthouder. De wijze waarop inhoud en uitvoering is gegeven aan de Kerntakendiscussie heeft hieraan zeker bijgedragen. Hetzelfde geldt voor de wijze waarop

de P&C-cyclus zich voltrekt: een geoliede machine die de Raad tijdig van de juiste informatie voorziet.

- De bestuurskracht is goed op orde. Dat blijkt niet alleen uit deze in het voorjaar van 2016 uitgevoerde Quick Scan Bestuurskracht, maar ook uit het tijdig nemen van besluiten door B&W en raad; er zijn geen achterstanden.

#### **W - De Zwakke punten van Koggenland**

- Er is sprake van een te geringe capaciteit op het gebied van projecten; Het is voor de organisatie vaak 'passen en meten' om projecten op te kunnen pakken.
- Op "strategische functies" is de bezetting te gering. Er wordt te vaak een beroep gedaan op directie en management. Gevolg is dat wenselijke en noodzakelijke ontwikkelingen op beleidsgebied onvoldoende snel kunnen worden opgepakt en dat het knelt met de managementtaken.
- De aansluiting van de Raad bij de ontwikkeling van verwachtingen/eisen van onze inwoners wordt als onvoldoende ervaren, zo blijkt uit de Quick Scan. Het beeld bij de inwoners is dat de Raad onvoldoende op de hoogte is van wat er in de samenleving speelt.
- Het vertrouwen van inwoners als het gaat om het uitvoeren van nieuwe taken van de gemeente is niet bijzonder groot.

#### **O - De Kansen voor Koggenland**

- De betrokkenheid van onze medewerkers bij de Koggenlandse samenleving leidt ertoe dat zij nieuwe kansen signaleren en oppakken.
- Koggenland heeft de kans zichzelf én samenwerkingspartners te versterken. Het gaat om uitwisseling van competenties. Samenwerking zal gericht moeten zijn op complementariteit, het wederzijds elkaar aanvullen. Dat brengt evenwicht in de samenwerkingsrelatie, een randvoorwaarde voor succes.
- Samenwerking met omliggende gemeentes biedt Koggenland de kans om de inwoners de best mogelijke dienstverlening te leveren. Het gaat bij samenwerking om evenwicht/balans in het inzetten van elkaars competenties. Samenwerken is niet het afnemen van een dienst bij een andere gemeente.
- Het organiseren van Dorpsgesprekken biedt de kans om de betrokkenheid van inwoners bij de ontwikkeling van hun dorp te vertalen in concrete verbeteringen. Het gevoel van eigenaarschap van de oplossingen is daarbij van vitaal belang.

#### **T - De Bedreigingen voor Koggenland**

- Rol Hoorn in regio  
De rol van de gemeente Hoorn is van belang. Het maakt nogal verschil of die rol gericht is op harmonie en samenwerking, of dat er sprake is van wat meer dominantie in de houding t.o.v. de buurgemeenten. Op zichzelf is een dominantere houding niet merkwaardig, immers Hoorn zal willen opkomen voor zijn belangen als het gaat om ruimte voor wonen en bedrijvigheid. Als voorbeeld dient de manier waarop bestuurlijk wordt geacteerd rond het convenant Distriport in relatie tot de ambities t.a.v. Zevenhuis.  
Er is overigens geen aanleiding om negatieve sentimenten jegens Hoorn te hebben. In West-Fries verband is Hoorn steeds een positieve factor.
- Visie Provincie op vorming nieuwe gemeente WF

De Provincie blijft het onderwerp bestuurlijke fusie cq herindeling als wenselijke koers opvoeren. Het lastige daarvan is, dat er sprake is van vaagheid van de intenties, van een niet op elkaar afgestemd faseringsplan. Daardoor is elke uitlating op dit gebied onverhoeds, wat leidt tot kopschuwheid.

➤ **Ontbreken van strategische koers**

Er is bij de totstandkoming van de gemeente in 2007, noch in de jaren daarop volgend, sprake geweest van een geformuleerde en gedeelde strategische koers. Dat is niet wenselijk als het gaat om de ontwikkeling van (nieuwe) dienstverlening, de ontwikkeling van personeel en organisatie, de regionale samenwerking en de relatie tot de Provincie.

## **2. Strategische Visie Krachtig Koggenland:**

De strategische visie 'Krachtig Koggenland' is voortgekomen uit de Quickscan, immers één van de aanbevelingen was het vaststellen van een strategische koers. Dit heeft opvolgend plaatsgevonden in de raadsvergadering van 28 november 2016.

Kern van die strategische koers is dat er geen aanleiding of een urgentiegevoel is voor bestuurlijke opschaling. Koggenland wil en kan zelfstandig verder met de aantekening dat regionale samenwerking belangrijk is voor Koggenland én de regio Westfriesland.

Om krachtig zelfstandig te zijn en te blijven zijn wel een aantal aanbevelingen meegegeven die logischerwijs ook voortkomen uit de Quickscan:

- Verder vorm geven aan onze dienstverlening, met aandacht voor de digitale ontwikkelingen;
- Onze inzet (bestuurlijk een ambtelijk) in de regio versterken en daarbij een krachtiger geluid laten horen;
- Inwonerparticipatie verder uitbouwen (dorpsgesprekken);
- Rol van de Gemeenteraad versterken;
- Blijvend inzetten op scholing en ontwikkeling van onze medewerkers en instroming van jonge medewerkers;
- Beschikbaar zijn van een flexibel in te zetten formatiebudget om tijdig te voorzien in vacature invulling én in te kunnen spelen op actuele ontwikkelingen;
- Versterken van de organisatie t.b.v. Projecten en Strategie;

### Paragraaf 3: Toelichting op de aanpak van deze evaluatie.

Deze evaluatie is uitgevoerd in opdracht van bestuurlijk opdrachtgever mevr. M. Bonsen, burgemeester en ambtelijk opdrachtgever dhr. E. van Watteringen, gemeentesecretaris.

Nadat het college van burgemeester en wethouders op 2 februari 2021 het besluit heeft genomen om over te gaan tot deze evaluatie en over het voorgestelde proces, heeft het Presidium op 15 februari een memo besproken over deze evaluatie en de wijze waarop deze wordt uitgevoerd. Het Presidium heeft ingestemd met het proces waarbij wel het volgende van belang is.

Begin dit jaar is door de gemeenteraad besloten om op basis van een plan van aanpak (20 januari 2021) te werken aan het versterken van de gemeenteraad en de kwaliteit van het besluitvormingsproces. Zoals uit paragraaf 2 blijkt zijn een aantal aanbevelingen die in 2016 zijn vastgesteld specifiek gericht op de gemeenteraad zelf. In dit plan van aanpak komen de aanbevelingen van destijds ook nadrukkelijk terug en wel bij:

- het organiseren van en faciliteren van inwonerparticipatie (Het Gesprek);
- de volks vertegenwoordigende rol van de gemeenteraad;

Om die reden is met het Presidium de afspraak gemaakt dat de gemeenteraad geen actieve rol krijgt in deze evaluatie voor wat betreft de aanbevelingen die destijds aan hen zijn geadresseerd.

Wie zijn er wel betrokken bij de evaluatie?

- De afdelingshoofden en gemeentesecretaris;
- Burgemeesters van enkele regiogemeenten;

De afdelingshoofden en gemeentesecretaris vanwege het feit dat de aanbevelingen voortkomend uit de strategische visie zich nagenoeg volledig richten op de ambtelijke organisatie. Met de burgemeesters van een aantal regio gemeenten is gesproken vanwege het feit dat een aantal aanbevelingen gericht waren op de regionale samenwerking én de rol van Koggenland daarbij. Via vragenlijsten zijn betrokkenen gevraagd om hun oordeel te geven over de wijze waarop invulling is gegeven aan de aanbevelingen die in 2016 zijn vastgesteld.

#### Vervolg:

Na opstelling van deze notitie is deze ter vaststelling aangeboden aan het college van burgemeester en wethouders, nadien is deze notitie voorgelegd aan het Presidium.

## Paragraaf 4: De resultaten van deze evaluatie.

Zoals in paragraaf 2 van deze notitie is aangegeven zijn er vanuit de strategische visie een aantal aanbevelingen gedaan. Deze aanbevelingen zijn te categoriseren in vijf thema's:

- Dienstverlening;
- Inwonerparticipatie;
- Medewerkers / de ambtelijke organisatie;
- Regio;
- Nieuwe opgaves;

Hieronder (4.1) worden de resultaten op deze vijf thema's behandeld.

Deze paragraaf wordt op pagina 14 afgesloten (4.2) met een beeld over de 5 criteria die ons Provinciebestuur stelt aangaande Bestuurskracht (zie ook pagina 3 Quicksan).

### 4.1: resultaten vijf thema's:

- **Dienstverlening:**

Door de organisatie is door het benoemen van een aantal klantwaarden een programma opgebouwd voor verbetering van onze dienstverlening: "We zijn toegankelijk, we doen het samen, we zijn slagvaardig en we doen het zorgvuldig. We gaan ervoor zorgen dat inwoners en ondernemers zich welkom voelen bij Koggenland". Nader uitgewerkt:

Welkom in Koggenland.

Er is een project "hostmanship" uitgerold bij alle medewerkers in de organisatie zodat iedereen zich bewust is van wat ervoor nodig is zodat inwoners en ondernemers zich welkom voelen. Om die dienstverleningsattitude te blijven borgen stond en staat dit onderwerp centraal in de verdere organisatie-ontwikkeling. De attitude is ook onderdeel geworden van de jaarlijkse medewerkersgesprekken met hun leidinggevenden.

Verder hebben uit de organisatie medewerkers de krachten gebundeld om als een "vliegende brigade" gevraagd en ongevraagd adviezen en suggesties in te brengen voor onze dienstverlening en ons "hostmanship". Concreet voorbeeld van één van de resultaten is dat de centrale hal een facelift gehad heeft.

Digitale en fysieke dienstverlening.

Om de digitale dienstverlening te verbeteren is via een project online dienstverlening een aantal producten die digitaal worden aangeboden verbeterd. Subsidieformulieren, digitale facturering, automatische incasso, evenementenvergunning zijn aangepakt. Ook is gestart met de invoering van I-burgerzaken zodat inwoners digitaal verhuizingen kunnen doorgeven en een uittreksel BRP kunnen aanvragen. Voor het melden van klachten in de openbare ruimte kunnen inwoners gebruik maken van een digitaal meldingssysteem (fixi) zodat bijvoorbeeld nog sneller "scheefliggende stoeptegels" worden recht gelegd. In het sociaal domein maken cliënt-ervaringsonderzoeken een (wettelijk) verplicht maar ook vanzelfsprekend onderdeel uit van de behoefte om te weten hoe inwoners de dienstverlening rond wmo/jeugd ervaren. Het Woningbedrijf heeft een grote slag gemaakt in de manier waarop huurders digitaal het woningaanbod kunnen raadplegen.

Voordat verder doorgepakt wordt op onze online dienstverlening is gestart met een onderzoek in welke mate nu eigenlijk op welke manier gebruik wordt gemaakt van het online en digitaal aanbod. Vraagstelling daarbij is hoe de website eigenlijk bezocht wordt. Op basis daarvan wordt verder gewerkt aan verbetering en vernieuwing van onze website en dat loopt nog door in 2021/2022.

Een aantal meetinstrumenten is en wordt toegepast om te beoordelen of de fysieke, digitale en telefonische dienstverlening telkens verbetering behoeft, hierbij wordt gewerkt met een dashboard. Naast deze metingen is er ook via mysterie-guest (fysiek en telefonisch) onderzoek, daadwerkelijk gepeild hoe de kwaliteit van onze dienstverlening wordt ervaren. Deze wordt als ruim voldoende tot goed beoordeeld. Aandachtspunten uit de onderzoeken worden concreet aangepakt. Verder zijn de openingstijden verruimd met een extra tweede avond openstelling.

Via de zogenaamde brede burgerpeiling is in 2017 bij onze inwoners gepeild wat met van o.a. van onze dienstverlening vindt zodat ook vergeleken kan worden met andere gemeenten (Waar staat je gemeente.nl). Als vervolg op deze brede peilingen is recent gekozen voor meer thema-gericht onderzoek en peilingen. Dat heeft geleid tot invoering van een (digitaal) inwonerpanel en peilingen over bijvoorbeeld participatie/bezuinigingen en beleidsplan sociaal domein. De gemeenteraad heeft op 5 juli jl. bij de vaststelling van de Raadsopdracht 'doorontwikkeling Inwonerparticipatie' het instrument van ons digitaal Inwonerpanel als zeer waardevol aangemerkt. In de uitwerking van deze raadsopdracht zal ons Inwonerpanel dan ook nadrukkelijk aandacht krijgen.

Via een ondernemerspeiling is tenslotte onderzoek gedaan naar de mening van de ondernemers over Koggenland. De uitkomsten uit 2019 zijn meegenomen bij de verkenningen en de Kadervisie Koggenland (Omgevingswet).

Samenvattend wordt gesteld dat inwoners en ook medewerkers meer digitaal gebruik maken van de dienstverlening én het aanbod van digitale voorzieningen. De organisatie stelt zich open voor de mening van inwoners en ondernemers en laat dat ook zien, zo blijkt uit de eerste inwonerpeiling waarin onder meer gevraagd is naar de kwaliteit van onze dienstverlening. Door te meten en te peilen blijft de organisatie én blijven de medewerkers zich constant bewust van verbeterpunten. Ontwikkelingen op het gebied van dienstverlening is feitelijk een constante factor voor de organisatie en krijgt dus ook de komende jaren een vervolg.

#### Nieuwe ontwikkelingen

Als het gaat om nieuwe eisen (bijvoorbeeld toegankelijkheid) is de organisatie alert op nieuwe verplichtingen rond met name privacy. Hier is steeds meer tijd en capaciteit nodig om aan de toenemende eisen te voldoen. De acties zijn daar op gericht. In het kader van de Omgevingswet bereidt de organisatie zich voor op de wettelijke vereisten rond participatie bij o.a. inwonerinitiatieven. Verder zijn voorbereidingen getroffen door de organisatie op een ontwikkeling om het gemeentehuis 'het huis van de gemeente' te laten zijn. Ook de ingang gezette organisatieontwikkeling heeft hier een relatie mee. Extra aandacht is er voor de bestuurlijke sensitiviteit van onze medewerkers én in een scholingsprogramma is uiteraard ook aandacht voor de relatie met onze inwoners, ondernemers en organisaties.

Een kans of mogelijkheid is om bij inwoners verder te peilen hoe onze dienstverlening voor hen kan worden verbeterd. Meer online-aanbod, bezorging aan huis van paspoort en rijbewijs, meer



persoonlijk contact aan huis zijn voorbeelden. Met andere woorden wat willen inwoners zelf. De recent vastgestelde missie en visie van onze organisatie spelen hier nadrukkelijk op in.

#### Aandachtspunten

Het is van belang om blijvend aandacht te hebben voor de competenties als organisatie en medewerkers die nodig zijn om inwoners en ondernemers te bedienen. Een blijvende veranderingsgezindheid om zodoende adequaat in te kunnen spelen op veranderende vragen en wensen rond onze dienstverlening. Dat betekent flexibiliteit en veerkracht voor een samenleving die meer en meer individuele aandacht vraagt met een steeds toenemende complexiteit van belangenafwegingen.

De uitdaging voor de komende jaren zit dan ook in het onderzoek naar wat inwoners en ondernemers belangrijk vinden in de dienstverlening. Op basis daarvan wil de organisatie meer regie voeren op het meten en structureel verbeteren. Hierin kan mogelijk het inwonerpanel een rol spelen. Daarnaast wil de organisatie een continu verbeterproces inrichten waarin we op basis van een duidelijke beschrijving van kpi's (kritische prestatie indicatoren) op de dienstverlening, de juiste metingen en analyses uitvoeren om tot structurele verbeteringen te komen. Doel is om dit zo te organiseren dat hierop meer regie wordt gevoerd.

#### - Inwonerparticipatie

In de SWOT analyse (pagina 4) is aangegeven dat:

'Het organiseren van Dorpsgesprekken biedt de kans om de betrokkenheid van inwoners bij de ontwikkeling van hun dorp te vertalen in concrete verbeteringen. Het gevoel van eigenaarschap van de oplossingen is daarbij van vitaal belang'.

Ná de start van de Dorpsgesprekken in 2017 is in 2018 en 2019 een vervolg gegeven aan deze dorpsgesprekken. Dit heeft uiteindelijk geresulteerd in 12 dorpsgesprekken, waarbij ruim 700 inwoners betrokken zijn geweest. Vanuit deze gesprekken zijn in elk dorp initiatieven in de vorm van Doeteams ontstaan. In een groot aantal dorpen zijn meerdere Doeteams actief, in totaal waren er medio 2019 50 Doeteams actief, waarbij 150 inwoners actief waren. De afgelopen twee jaar zijn er Doeteams opgeheven, maar er zijn ook nieuwe Doeteams ontstaan. Om een indicatie te geven zijn er in 2021 nog vijf nieuwe initiatieven ontstaan. Vanuit de gevormde reserve 'Vitaal Platteland' is in totaal inmiddels ruim € 350.000,- beschikbaar gesteld.

Op 27 mei 2019 heeft een evaluatie over de Dorpsgesprekken plaatsgevonden. Deze evaluatie (D19.003558) is behandeld in een raadsinformatiebijeenkomst waarbij ook leden van Doeteams aanwezig waren.

Vanuit de evaluatie zijn een aantal aanbevelingen voortgekomen. Te weten:

- ✓ De eindrapportage dorpsgesprekken als basis gebruiken voor een eventueel vervolg met een raadsopdracht/ taskforce "Vitaal Koggenland";
- ✓ In afwachting van een vervolg op de dorpsgesprekken en inwonersparticipatie het middel dorpsgesprekken inzetten voor het bespreken van thema's met inwoners.
- ✓ De gemeenteraad voor te stellen het budget "Vitaal Koggenland" beschikbaar te houden voor initiatieven uit de dorpen en de doe-teams.

- ✓ Het borgen van het proces en de organisatie (aanspreekpunt) rondom huidige en nieuwe doeteams binnen gemeente Koggenland;
- ✓ Waar nodig anticiperen op eventuele wetgeving voor verplichte participatie met inwoners.

Aan deze aanbevelingen is gevolg geven, waarbij wel van belang is om op te merken dat na overleg met het Presidium van 14 oktober 2019 er nog geen vervolg is gegeven aan de uitwerking van een raadsopdracht over doorontwikkeling van inwonersparticipatie.

Dit in verband met initiatieven rond de nieuwe Omgevingswet waarbij inwonerparticipatie nadrukkelijk aan de orde is geweest. Begin 2021 is vervolgens een doorstart gemaakt met het onderwerp Inwonerparticipatie. Dit proces moet eind 2021 resulteren in een voorstel aan de gemeenteraad. Zoals eerder aangegeven heeft de gemeenteraad een raadsopdracht hiervoor vastgesteld. In deze raadsopdracht krijgt de positie van de Doeteams ook nadrukkelijk aandacht.

Naast de dorpsgesprekken (en Doeteams) is in de zomer van 2020 gestart met het digitale Inwonerpanel Koggenland spreekt! Ruim 900 inwoners van Koggenland hebben zich voor dit panel aangemeld. Inmiddels zijn er drie onderzoeken uitgevoerd; Wensen over inwonerparticipatie; een onderzoek in het kader van de Ombuigingen 2022 en een onderzoek gericht op het nieuwe Beleidsplan Sociaal Domein.

In 2019 hebben ruim 2000 inwoners! deelgenomen aan het participatietraject rond het opstellen van de Kadervisie Koggenland (Omgevingswet).

Tenslotte zijn er de afgelopen jaren een vervolg gegeven aan participatie trajecten die gericht zijn op herinrichtingsplannen van de openbare ruimte. Inwoners worden daarbij in de gelegenheid gesteld mee te denken bij de (her)inrichting van straten of openbaar groen of speelvoorzieningen.

#### - **Medewerkers / de ambtelijke organisatie**

Een belangrijk deel van de aanbevelingen waren gericht op de ambtelijke organisatie / de medewerkers.

De aanbevelingen (pagina 5) waren:

- 1. Blijvend inzetten op scholing en ontwikkeling van onze medewerkers en instroming van jonge medewerkers;
- 2. Beschikbaar zijn van een flexibel in te zetten formatiebudget om tijdig te voorzien in vacature invulling én in te kunnen spelen op actuele ontwikkelingen;
- 3. Versterken van de organisatie t.b.v. Projecten en Strategie;

Ad 1: Er is structureel aandacht geweest voor opleiden en ontwikkelen van medewerkers. Dit blijkt ook uit de uitgaven die gedaan zijn in het kader van opleiden. Opleidingsbehoeften en –wensen maken onderdeel uit van de jaarlijkse planningsgesprekken tussen medewerker en leidinggevende. De afgelopen 4 jaren bedragen de werkelijke uitgaven:

2017: € 138.000,--, 2018: € 147.000,--, 2019: € 204.000,--, 2020: € 143.000,--. In 2020 is een deel van het budget vanwege de beperkende Corona-maatregelen niet uitgegeven, omdat niet alle opleidingen/trainingen door zijn gegaan vanwege de coronacrisis. In het najaar van 2021 gaat een voor specifiek Koggenland ontwikkelde leergang van start ten einde de mogelijk opgelopen achterstand in ontwikkeling van medewerkers in te lopen.

Verder geldt dat er in alle leeftijdscategorieën nieuwe medewerkers zijn aangenomen. Ook in de leeftijdsgroep tot 35 jaar. We investeren in jongeren door jongere medewerkers aan te stellen en op te leiden in het vakgebied. De mogelijkheden zijn afhankelijk van de samenstelling binnen het team. Meest belangrijk is het creëren van diversiteit in een team. Naast het investeren in jonge medewerkers, is het creëren van interne doorgroeimogelijkheden van belang om medewerkers te kunnen behouden.

Koggenland blijkt een aantrekkelijke werkgever te zijn, ook onder jongeren. Was het percentage 21-35 jarigen in 2016 nog 15.6% van het medewerkersbestand, in 2020 is dit percentage gegroeid naar 20.8%. Ruim 41% van nieuwe medewerkers is jonger dan 35 jaar.

Door het aantrekken van jonge medewerkers (voor een belangrijk deel vanwege pensionering van zittende medewerkers) is de leeftijdsopbouw van het medewerkersbestand 'verjongd'. Dit blijkt ook uit het feit dat in 2016 het percentage 51-66 jarigen nog 50.3 % was, terwijl dit in 2020 is verlaagd naar 42.8%. Niet onvermeld mag blijven dat de gemeente Koggenland in 2021 onderscheiden is als beste werkgever van gemeenten tot 25.000 inwoners.

Ad 2 : Vanaf 2016 werkt de organisatie met een flexibele schil binnen de loonsom. Dit budget (€ 200.000,-) is ingezet op het tijdig vervangen van medewerkers én op het tijdig inspelen op actuele ontwikkelingen.

Deze flexibele schil is één van de middelen die bijdraagt aan het flexibel in kunnen spelen op de ontwikkelingen en de benodigde werving van nieuwe medewerkers. De flexibele schil is niet uitsluitend gebruikt voor het eerder vervangen van medewerkers. Het is ook gebruikt voor het inhuren van externen of specialistische kennis die binnen de organisatie nodig was. Op die manier is eveneens specialistische kennis overgedragen.

Ad 3: Vanaf 2017 is de formatie uitgebreid met 1 ½ fte strategisch advies. Enerzijds om de denkkraft te vergroten én in te zetten op afdeling-overstijgende projecten. Anderzijds om hiermee de MT leden te ontlasten.

De rol van de strategisch adviseurs is breed ingezet. Meedenken op strategisch niveau, het leiden van projecten, initiëren van nieuwe ontwikkelingen, bijdragen aan regionale projecten. In dit verband wordt met name gewezen op de inbreng van Koggenland bij het Pact van Westfriesland. Op ambtelijk niveau lag het projectleiderschap bij Koggenland gedurende de periode 2018-2020 en is de gemeentesecretaris vanaf 2017 tot op heden ambtelijk opdrachtgever.

Algemene beeld is dat de inzet van Strategische advies van toegevoegde waarde is voor het bestuur, de organisatie en het MT. Bij het recent ingang gezette proces rond de organisatieontwikkeling zal de rol van Strategisch Advies opnieuw aandacht krijgen. Tevens krijgt Projectmatig Werken aandacht door deze werkwijze onderdeel te laten zijn van de genoemde leergang voor onze medewerkers. Daarnaast worden stappen gezet om binnen de gehele organisatie eenduidigheid te creëren met betrekking tot de werkwijze en rapportage.

- **Regio**

Een van de aanbevelingen richtte zich op de Regio (Westfriesland). En dan specifiek op het versterken van onze rol in de regionale samenwerking en daarbij een krachtiger geluid te laten horen. Zowel bestuurlijk als ambtelijk.

### Met betrekking tot de bestuurlijke rol in de regio:

Zoals in paragraaf 3 (aanpak evaluatie) is vermeld zijn er interviews gehouden met een aantal burgemeesters uit de regio Westfriesland. Doel hiervan was om vanuit de regio een beeld te krijgen over de inspanningen die Koggenland de afgelopen vier jaar heeft gepleegd inzake de regionale samenwerking en haar rol in de regio.

Uit deze interviews blijkt dat Koggenland er positief opstaat in de regio.

Aan de hand van een aantal begrippen is het volgende beeld opgehaald:

- ✓ **Stabiel:** Koggenland wordt ervaren als een stabiele organisatie, zowel bestuurlijk als ambtelijk. De financiën zijn op orde; er is nauwelijks sprake van “politiek gedoe”; er is een heldere koers; de samenwerking met bestuurders wordt constructief, open en prettig ervaren.
- ✓ **Modern:** Koggenland wordt ervaren als een gemeente die voorop loopt; pakt (ook lastige) zaken op én pakt hierin door; is goed aangesloten op actuele maatschappelijke vraagstukken.
- ✓ **Samenwerken:** Koggenland weet goed wat de regionale opgaves zijn en levert al jaren een belangrijke constructieve bijdrage aan het Pact van Westfriesland; Koggenland investeert in de samenwerking ook als het niet in het eigen belang is; de actieve houding en inbreng van bestuurders en ambtenaren in de samenwerking is kenmerkend voor de houding van Koggenland. De daadkracht en betrouwbaarheid zijn hierbij de elementen die het plezierig maken om met Koggenland samen te werken.

### Met betrekking tot de ambtelijke rol in de regio:

Het algemene beeld is dat Koggenland nadrukkelijk méér gezien wordt in én door de Regio. Ook is er sprake van een groter bewustzijn in de organisatie over het belang van regionale samenwerking.

Koggenland heeft vanaf 2017 meer ambtelijke capaciteit en kwaliteit geleverd ten behoeve van de regionale samenwerking. Dit was zoals al eerder genoemd het geval bij het Pact van Westfriesland waar Koggenland al een aantal jaren fungeert als ambtelijk opdrachtgever, maar ook op regionale projecten op de terreinen van Dienstverlening en Burgerzaken; Informatie management; Sociaal Domein; Fysiek Domein; Projecten binnen deze beleidsvelden zijn/worden getrokken door medewerkers van Koggenland. Koggenland wordt daardoor meer gezien door de regio en draagt bij aan het belang van en de resultaten van regionale samenwerking. Aandachtspunt bij de inzet van medewerkers is wel de gevraagde capaciteit die gevraagd wordt in relatie tot de in veel gevallen forse work-load van medewerkers. In veel gevallen betreft het (beleids)medewerkers die regionaal actief zijn op meerdere vraagstukken.

#### - Nieuwe opgaves

De afgelopen vier jaren is uiteraard gewerkt en uitvoering gegeven aan de Collegeprogramma's (2014-2018 en 2018-2022), maar maatschappelijke ontwikkelingen leiden ook tot nieuwe opgaves voor het openbaar bestuur. Zo ook op gemeentelijke niveau. De samenleving wordt complexer, nieuwe vraagstukken dienen zich aan. Ook de afgelopen vier jaren en het spreekt voor zich dat dat in de toekomst zo zal blijven. De gemeente Koggenland heeft de afgelopen vier jaren vorm kunnen geven aan nieuwe opgaves. Opgaves die zich voordoen binnen het Sociaal Domein, het Fysieke Domein en op het vlak van de relatie tussen inwoner en bestuur, denk daarbij aan dienstverlening en inwonerp participatie.

Binnen het sociaal domein heeft de uitvoering van taken op het gebied van de WMO en de Jeugdzorg een grote vlucht genomen. Het beroep dat inwoners doen op voorzieningen en ondersteuning is toegenomen en complexer geworden. De jaarlijkse monitoring over de wijze waarop Koggenland hier uitvoering aan geeft is positief. In grote lijnen onderschrijft een onderzoek van de Rekenkamer Koggenland dit beeld. Neemt niet weg dat de financiële beheersing een forse inspanning én investering heeft gevraagd én zal blijven vragen.

Binnen het fysieke domein staan de voorbereidingen voor de invoering van de Omgevingswet centraal. Ook hier kan gesteld worden dat Koggenland de uitvoering van deze nieuwe opgave voortvarend ter hand heeft genomen met als resultaat een Kadervisie, waarbij onze inwoners nadrukkelijk bij zijn betrokken. De opgaves op het gebied van klimaat en duurzaamheid zijn complex en omvangrijk. Mede door investering in extra ambtelijke capaciteit én regionale inspanningen ligt Koggenland op koers.

Dat geldt ook voor de ontwikkelingen rond dienstverlening en inwonerparticipatie waar eerder in deze notitie op ingegaan is. Niet onvermeld mag blijven dat Koggenland zowel bestuurlijk als ambtelijk een forse inspanning heeft geleverd (en nog) voor de bestrijding van de Corona crisis die de wereld sinds maart 2020 in haar greep houdt. Zoals bekend volgt er nog een evaluatie over de wijze waarop er door de gemeente gehandeld is. Vast staat dat er sprake is geweest van een ongekende inspanning. Deze inspanning heeft echter niet geleid tot een (negatief) effect op de uitvoering van onze 'eigenlijk' taken. Zo blijkt uit de evaluatie van het Collegeprogramma 2018-2022 en uit deze evaluatie.

Nieuwe opgaves leidt uiteraard ook tot een toename van werkdruk onder het personeel. Door directie en MT wordt consequent gepeild óf nieuwe taken ook uitgevoerd kunnen worden door het huidige personeelsbestand. Hoewel nieuwe opgaves zich niet altijd hoeven te vertalen in een toename van het aantal fte's is overduidelijk gebleken (Berenschot rapport) dat op een aantal beleidsvelden uitbreiding noodzakelijk is. Bij de vaststelling van het raadsbesluit over de Ombuigingen is dit voorjaar dan ook financiële ruimte gecreëerd om hierin te voorzien. Dit zal niet eenmalig zijn, getuige nieuwe ontwikkelingen, wensen én vooral ook eisen die gesteld worden aan de uitvoering van onze taken.

#### 4.2: het beeld over de 5 criteria m.b.t. de bestuurskracht:

Op pagina 3 is ingegaan op een aantal criteria die ons provinciebestuur hanteert bij de beoordeling over de mate van bestuurskracht.

Deze zijn:

1. de uitvoering van wettelijke taken,
2. het bijdragen aan regionale opgaven,
3. het omzetten van lokale wensen in eigen ambities,
4. het inspelen op ambities van andere overheden en
5. het effectief en efficiënt organiseren van de uitvoering van alle taken en er regie ophouden.

#### Stand van zaken nu:

1. de uitvoering van wettelijke taken:  
in de afgelopen vier jaren blijkt uit audits en toezicht vanuit Rijk en Provincie dat Koggenland positief scoort. Voorbeelden zijn:
  - toezicht VTH/RO : met dien verstande dat er vorig jaar een opmerking was over het ontbreken van een administratieve handeling (inmiddels opgelost);
  - toezicht Archief: als eerste WF gemeente alles op groen;
  - verantwoording binnen sociaal domein; idem
  - klanttevredenheidsonderzoeken Jeugdzorg en WMO; Bovengemiddelde scores onder meer over kwaliteit, kennis en kunde medewerkers/zorgverleners.
  - Audits bij Burgerzaken; allen voldoende;
  - Financieel toezicht: Koggenland voldoet aan de normen van de Provincie. Er is al jaren sprake van het zogenoemde Repressief toezicht (toezicht achteraf). Er is sprake van een goed structureel overleg met de Provincie. Dit blijkt bijvoorbeeld uit het feit dat er waardering én instemming is voor de wijze waarop eerder dit voorjaar het proces rond de ombuigingen is verlopen én over het resultaat hiervan.
2. Het bijdragen aan regionale opgaven:  
Koggenland heeft de afgelopen vier jaren fors ingezet om zowel op bestuurlijk als op ambtelijk niveau bij te dragen aan de regionale opgaven. Allereerst is er een meer leidende rol geweest binnen het Pact van WF. Ook de bijdragen aan Gemeenschappelijke regelingen is versterkt. Zitting is genomen in Dagelijks besturen (GGD, RSW, CAW). Onder voorzitterschap van Koggenland is de Regietafel NHN voor de GR'en tot stand gekomen. Koggenland participeert op ambtelijk niveau in talrijke regionale projectgroepen vanuit VVRE en Madivosa.
3. Het omzetten van lokale wensen in eigen ambities:  
Voor de huidige bestuursperiode 2018-2022 is een collegeprogramma opgesteld 'Zaai verder'. Dit programma is recent geëvalueerd. Hieruit is gebleken dat nagenoeg het gehele programma is uitgevoerd. Uiteraard ontstaan er in de loop van een bestuursperiode nieuwe wensen en initiatieven. Een mooi voorbeeld daarvan zijn de Doeteams in Koggenland. Deze vorm van inwonerparticipatie is vervolgens weer 'voer' om participatie verder door te ontwikkelen.

4. Het inspelen op ambities van andere overheden:  
Een treffend voorbeeld hiervoor is onze bijdrage aan de RES en overige duurzaamheidsontwikkelingen. Los van de politiek bestuurlijke dilemma's (inhoudelijk en financieel) die hierbij spelen is Koggenland voldoende in staat om lokaal beleid te ontwikkelen en te participeren in regionaal verband.
5. Het effectief en efficiënt organiseren van de uitvoering van alle taken en er regie ophouden.  
Koggenland is 4 jaar later nog steeds in staat om hier aan te voldoen. Verwezen kan worden naar het onderzoek van Berenschot (Proces ombuigingen) dat iets zegt over ambtelijke capaciteit versus opgaves; verwezen kan worden naar de eerder genoemde audits; Tenslotte is Koggenland financieel in staat gebleven om zwarte cijfers te schrijven (binnen begroting) en om vooraf gestelde doelen te realiseren.

Dit voorjaar heeft een bestuurlijk overleg plaatsgevonden met gedeputeerde mevr. Zaal, portefeuillehouder Bestuur binnen het college van GS van onze Provincie. Het beeld zoals dat hierboven geschetst is werd herkend door de gedeputeerde.

## Paragraaf 5. Conclusies:

Deze notitie heeft een beeld opgeleverd op welke wijze uitvoering is gegeven aan de aanbevelingen die voortkwamen uit het bestuurskrachtonderzoek dat in 2016 is uitgevoerd én tot welk resultaat dit heeft geleid. Uit deze evaluatie blijkt dat Koggenland anno nu nog steeds in staat is om krachtig genoeg zelfstandig te opereren. “Koggenland doet nog steeds de goede dingen goed”. Ook in een veranderd speelveld ten opzichte van 2016.

In 2016 was de kern van de strategische koers dat er geen aanleiding bestond voor een bestuurlijke opschaling. Dat geldt nu onveranderd, waarbij aangetekend was én is dat regionale samenwerking belangrijk is voor Koggenland en voor Westfriesland.

Zelfstandig uitvoering geven aan bestaande én nieuwe opgaves vraagt wel een inspanning en investering van bestuur en ambtelijke organisatie. Het bestuurlijk-ambtelijk samenspel in Koggenland is zodanig dat de urgentie hiervan wordt onderkend en daaraan uitvoering wordt gegeven.

**Op basis van de conclusie dat Koggenland bestuurskrachtig was én is wil zij zelfstandig verder vorm geven aan haar Missie: “samen te blijven bouwen aan een fijne en veilige omgeving waar inwoners prettig kunnen leven, ondernemers zich kunnen ontplooien en bezoekers kunnen genieten”.**

**We staan daarbij als ondernemende en dienstverlenende organisatie dichtbij de Koggenlandse samenleving en denken en handelen praktisch vanuit lokale en regionale behoeften en kansen. Oftewel: Kansrijk Koggenland, voor én met elkaar.**