

Berenschot

Aan:	Gemeente Heerde	Datum:	14 februari 2022
Cc:	-	Van:	Paul Schenderling, André Oostdijk
		Status:	Vertrouwelijk
Onderwerp:	Samenvatting onderzoek toekomstbestendige gemeente, onderdeel ruimtelijk domein		

Oplegger

Inleiding, vraagstelling en aanpak

Berenschot heeft in opdracht van de gemeente Heerde onderzocht in hoeverre de gemeentelijke organisatie toekomstbestendig is. Dit is onderzocht vanuit drie perspectieven: een inhoudelijke second opinion op het beleid, een financiële analyse en een benchmark op de apparaatskosten.

Het onderzoek heeft in twee fases plaatsgevonden: een verkennende fase en een verdiepende fase. In de verdiepende fase zijn in aanvulling op de drie genoemde perspectieven de kosten en baten in het brede fysieke domein, de werkdruk in het ruimtelijke domein en de financiële prognoses in het sociaal domein nader onderzocht.

In deze oplegger vatten we de belangrijkste bevindingen en aanbevelingen samen voor wat betreft het ruimtelijk domein. We hebben ons daarbij gebaseerd op drie werksessies met vertegenwoordigers van de betrokken afdelingen. De bijgesloten ingevulde vragenlijst die een taakanalyse bevat die door de medewerkers zelf is opgesteld, geeft een goede inhoudelijke onderbouwing van onze analyse.

De werkdruk binnen de betrokken afdelingen is erg hoog

Binnen het domein van de fysieke leefomgeving speelt een aantal al langer lopende ontwikkelingen die van grote invloed zijn op de ervaren werkdruk van de betrokken medewerkers en de toekomstbestendigheid van de organisatie.

- De implementatie van de Omgevingswet en de Wet kwaliteitsborging voor het bouwen (Wkb) trekken een grote wissel op gemeenten. Dit geldt ook voor Heerde. Niet alleen het wettelijk kader waarbinnen de werkzaamheden worden uitgevoerd, verandert. Ook de uitvoeringsfilosofie (uitnodigend en participatief), werkprocessen en protocollen worden aangepast. De kwaliteit van het beleid neemt hierdoor naar verwachting toe. Voor de uitvoering geldt dat dit er zeker niet eenvoudiger op gaat worden. Een hoge mate van professionaliteit en overstijgend vermogen wordt steeds belangrijker.
- De complexiteit van de opgaven in het fysieke domein is in de afgelopen jaren sterk gegroeid. Inhoudelijk zijn opgaven en oplossingen sterk met elkaar verbonden. Vaak overstijgen ze de gemeentelijke schaal en zijn ze regionaal, provinciaal of zelf landelijk van karakter. De uitvoering van de taken vergt dan ook meer expertise, afstemming en overleg op diverse niveaus. Hierbij valt onder meer te denken aan de woningbouwopgave en de energietransitie. Dat gaat verder dan het

Berenschot

eenvoudigweg uitvoeren van de taken. De gemeentelijke ambities van de gemeente op dat vlak zijn groot en vragen om een beleidsmatige invulling.

- De betrokkenheid van burgers bij het overheidsbeleid is sterk toegenomen wat doorwerkt in de werklust. In lijn met de Omgevingswet verwachten inwoners en bedrijven veel van de gemeente bij het doordenken en voorbereiden van initiatieven. Tegelijkertijd weet men de gemeente snel te vinden wanneer zaken niet lopen zoals verwacht. Ook dat brengt extra werkdruk met zich mee. Dergelijke verzoeken / signalen dienen immers te worden opgepakt.
- De formatie in het fysieke domein is al jaren lang min of meer stabiel. Dit betekent dat de formatie niet is meegegroei met de toegenomen werklust.

Natuurlijk gaat dit om ontwikkelingen die gaandeweg en in kleine stappen de uitvoeringspraktijk hebben veranderd. Over een langere periode terugkijkend gaat het om een ingrijpende transitie, in de praktijk van alledag groeit men daarin mee. In de afgelopen jaren zijn de medewerkers zich steeds meer gaan focussen op het tijdig en kwalitatief hoogwaardig invullen van de uitvoerende taken. Dat zijn immers de taken die op de korte termijn het meest urgent zijn en gaandeweg meer en meer capaciteit zijn gaan vragen. Medewerkers zijn steeds harder gaan werken om lopende en actuele zaken tijdig rond te krijgen en komen onvoldoende toe aan reflectie. Ook beleidsmatige taken blijven deels liggen.

Gevolg hiervan is dat de werkdruk steeds hoger oploopt en de regie op het eigen werk verloren raakt. Dat terwijl de gemeentelijke ambities op tal van terreinen groot zijn en er – heel begrijpelijk – ook van politiek en bestuur aan de medewerkers getrokken wordt. De balans is met andere woorden weg.

Naar een pas op de plaats

Onze analyse is dat de gemeente, zowel politiek-bestuurlijk als in de uitvoering, een pas op de plaats moet maken. Het is zaak om op korte termijn de gemeentelijke ambities en de uitvoeringskracht met elkaar in evenwicht te brengen. Dat dit snel voor meer overzicht en rust kan zorgen, laat het recent opgestelde *Uitvoeringsprogramma Economie* zien. Met tijdelijke ondersteuning is dat programma tot stand gekomen en is de afdeling erin – naar eigen zeggen – in geslaagd een goede verbinding te leggen tussen ambitie en uitvoering. Hiermee willen we overigens niet impliceren dat balans ook structureel op orde is gebracht. Maar een grote stap is gezet.

In lijn met deze analyse pleiten wij voor de volgende vervolgacties die deels parallel in uitvoering zijn te nemen.

1. Bespreek deze oplegger en de bijgevoegde taakanalyse die is opgesteld door de medewerkers met het bestuur, zodat het bestuur een eerste weging kan maken welke taken uit de taakanalyse wat het bestuur betreft van essentieel en minder essentieel belang zijn.
2. Analyseer de werklust, licht de werkprocessen kritisch door en bepaal de formatie die benodigd is voor de huidige takenlijst¹ (zowel beleidsmatig als uitvoerend).
3. Stel uitvoeringsprogramma's op voor de diverse deelterreinen.
4. Breng daarbij ambitie en uitvoeringscapaciteit met elkaar in balans, door hetzij de capaciteit uit te breiden, hetzij de ambities in samenspraak met het bestuur te herzien.

¹ Zie vraag 2 van de taakanalyse die door de medewerkers is opgesteld.