

Rapportage Bevindingen Quick Scan Bestuurskracht 2021 gemeente Medemblik

*Werner Holzmann
09 November 2021*

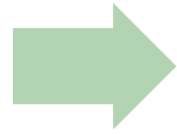
Deze Quick Scan is mede mogelijk gemaakt door



Inhoudsopgave

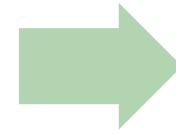
Quick Scan (p. 4-7)

- Aanleiding
- Definitie
- Vraagstelling
- Opzet



Uitvoering (p. 9-21)

- Sneak Preview
- Zelfbeeld
- Helicopterview
- Bevindingen



Opvolging (p. 23-25)

- Overwegingen
- U bent aan zet!
- Nawoord

Opzet van de Quick Scan: patronen herkennen, erkennen en mogelijkheden verkennen



De Quick Scan 'Bestuurskracht'

gaat u in staat stellen *zelf* aanbevelingen te doen

* Aanleiding - Waarom nu?

- * Directe aanleiding voor deze Quick Scan is het initiatiefvoorstel van Y. Nijsingh en T. Beuker inzake bestuurskracht (DOC-20-233811). Op basis hiervan heeft de raad het college van B&W de opdracht gegeven een bestuurskrachtmeting (BKM) uit te laten voeren. Dit initiatiefvoorstel is in juni 2021 door het college middels informatienota (DOC-21-402776) toegelicht. Doel is te bepalen wat ervoor nodig is om **Medemblik in 2030 een bestuurskrachtige gemeente** te laten zijn.

* Focus - Welke vraag?

- * Tien jaar na de herindeling van Medemblik hebben de gemeenteraad en het college van B&W zichzelf de vraag gesteld hoe Medemblik ervoor staat:
 - * Hoe ervaart de bevolking de bestuurskracht van de gemeente?
 - * Hoe ervaren raad, college en ambtelijke organisatie de onderlinge samenwerking?
 - * Hoe zorgt Medemblik ervoor dat de organisatie fit blijft ... of wordt?

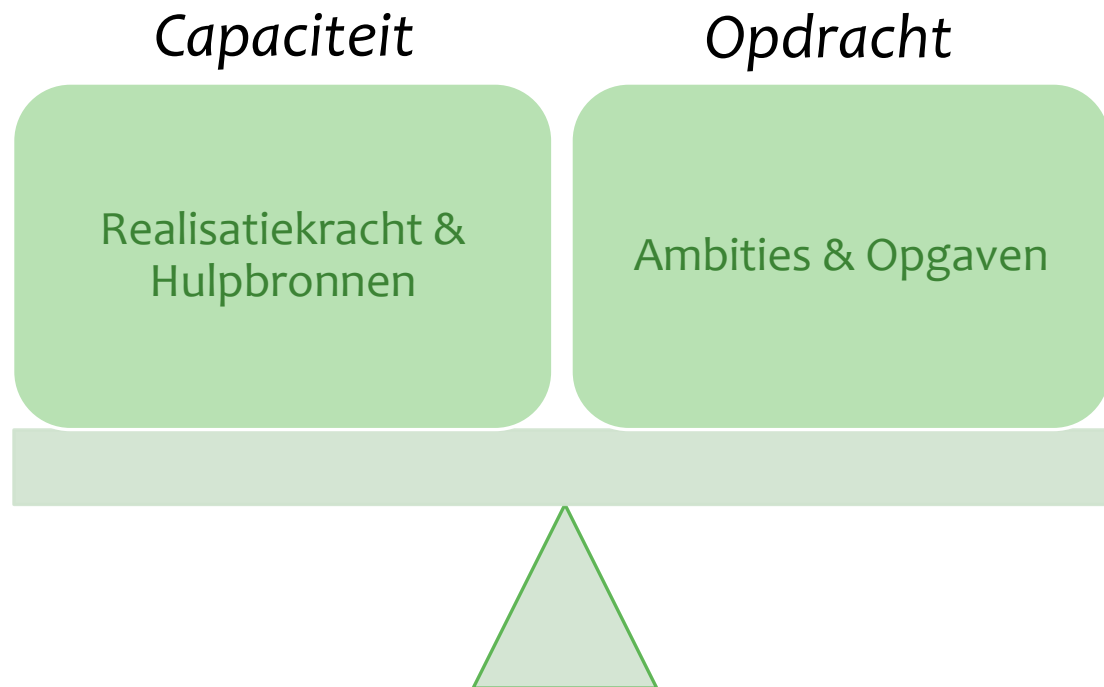
* Proces - waarom een Quick Scan?

- * Er is bewust gekozen voor een kortlopend onderzoek (een 'Quick Scan') waarmee snel een behoorlijk goed beeld kan worden gevormd tegen relatief geringe kosten. Bij het uitvoeren van deze Quick Scan zijn zowel kwantitatieve als kwalitatieve antwoorden verkregen. De bevindingen hiervan zijn een basis voor het herkennen en verkennen van mogelijke verbeterstappen.

* Bevindingen en Opvolging

- * Deze rapportage kan het beste gezien worden als een handreiking voor de start van een brede dialoog, waarin de sterke kant en de verbeterpunten besproken worden. Met de resultaten van de Quick Scan zullen (als voorgesteld in de informatienota) gesprekken met alle betrokken gremia worden gestart. Op basis hiervan **kunt u zelf bepalen** wat uw kansen en bedreigingen zijn en **zelf aanbevelingen doen** voor de toekomst van het bestuur van de gemeente Medemblik. Deze opzet is een bewuste keuze, omdat hiermee het eigenaarschap voor getrokken conclusies wordt vergroot.

De term 'Bestuurskracht' heeft een kader nodig



Definitie Bestuurskracht:

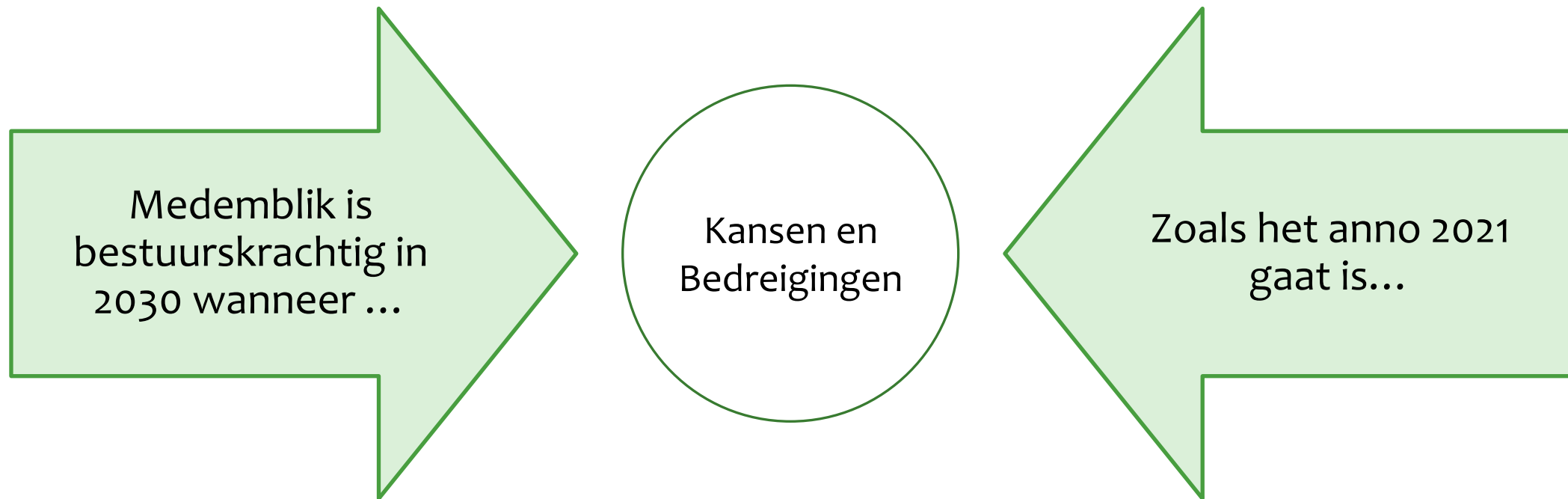
“Het hebben en aanwenden van capaciteit, ten behoeve van de bestuurlijke keten, in relatie tot een bepaalde opdracht (volgens bepaalde criteria)”

KU Leuven

Interpretatie Medemblik:

“ Medemblik is bestuurskrachtig in 2030, wanneer er evenwicht is tussen capaciteit en opdracht”

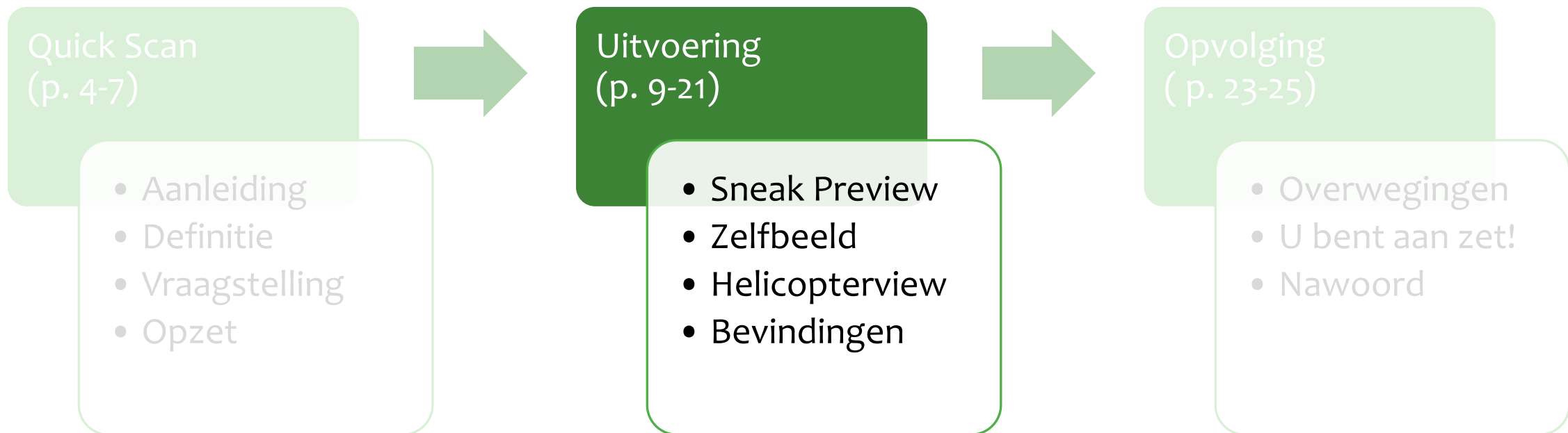
Vergelijking van de ambitie voor 2030 met de situatie anno 2021 geeft ruimte voor het bepalen van kansen en bedreigingen



In het kader van deze Quick Scan zijn interviews uitgevoerd in brede kring

- * In totaal 47 interviews onder raad, college, MT en dorps-/kernraden
- * Doel van de gevoerde gesprekken is geweest: betrokkenen in een veilige omgeving hún kijk laten geven op dat wat er goed gaat in Medemblik en op dat wat beter kan/moet
- * Hiertoe is met elke geïnterviewde is 1½-2 uur gesproken
- * Vragen zijn onderverdeeld in categorieën:
 - * Algemeen beeld van de gemeente
 - * Bestuurskracht gemeente
 - * Openheid en toegankelijkheid gemeente
 - * Participatie en Dienstverlening gemeente
 - * Samenwerking binnen raad, college en organisatie
 - * Samenspel tussen raad, college en organisatie

In de uitvoering is nadrukkelijk gevraagd naar dat wat er goed gaat en dat wat (nog) beter kan



Sneak Preview: het gaat redelijk met Medemblik èn er is reden tot zorg

- ✓ Prettig wonen en verblijven in mooie kernen
- ✓ Inwoners zijn redelijk tevreden (want ze klagen weinig)
- ✓ Dorpen en Kernen hebben visie voor hun toekomst
- ✓ De gemeente is goed benaderbaar en de website is basaal en functioneel
- ✓ De geringe afstand tot bestuurders wordt gewaardeerd
- ✓ Basale dienstverlening en wettelijke taken zijn OK
- ✓ Alle ondervraagden zijn van goede wil en wensen het beste voor de eigen kern en de gemeente
- ✗ Vertegenwoordigers van inwoners voelen zich te weinig gehoord
- ✗ De gemeente wordt ervaren als reactief/te weinig proactief en weliswaar benaderbaar, maar ook afstandelijk
- ✗ Versplintering van de raad en versnippering van het college hinderen de samenwerking voor Medemblik als geheel
- ✗ Lange termijn visie gemeente ontbreekt/voldoet niet
- ✗ Financieel gaat het niet goed, de gemeente heeft 'de teugels niet in handen' en een gevoel van urgentie ontbreekt
- ✗ Geen helder opdrachten, gebrekkige prioriteitstelling, te weinig èchte keuzes
- ✗ De organisatie overbelast en onderontwikkeld
- ✗ Leiderschap (*) wordt gemist

Binnen een tamelijk grote bandbreedte geeft u zichzelf op meerdere vlakken een lichte onvoldoende

- * Het gaat het met Medemblik?
(score op een schaal van 1-10)

raad	college	organisatie	Kernen
>3 – 8< 5,9	5,5	>5 – 7< 6,5	>5 – 7< 6,6

- * Hoe ervaart u de bestuurskracht? (*)
(score op een schaal van 1-10)

raad	college	organisatie	Kernen
>2 – 7< 5,3	5,5	>3 – 6< 4,5	>4 – 7< 5,4

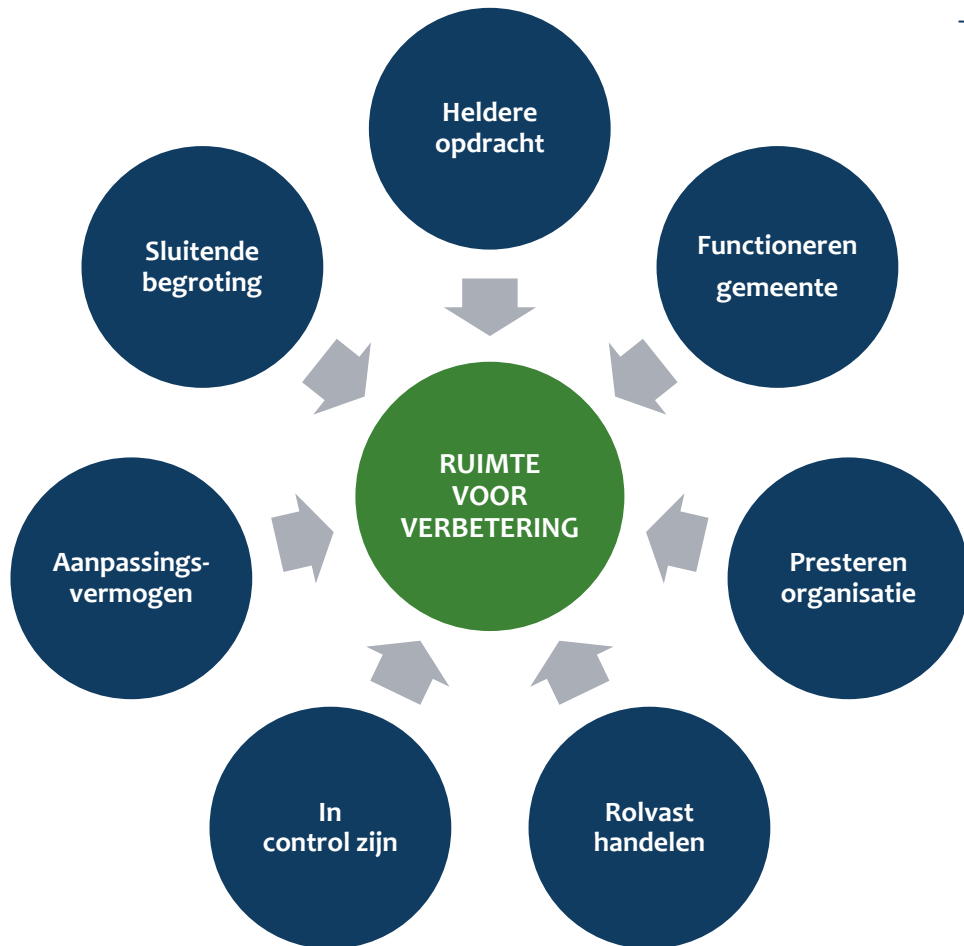
- * Is Medemblik ‘in control’?

Unaniem antwoord: neen.

- * In alle kwantitatieve antwoorden is de trend neerwaarts: van voldoende in het verleden, naar dalend in deze collegeperiode
- * Zowel raad als college zijn kritisch over de samenwerking binnen het eigen gremium

(*) NB: aan de hand van de eigen, persoonlijke definitie van bestuurskracht.

Verbetering van 'bestuurskracht' kan op verschillende terreinen worden gevonden



- * Uit de interviews zijn 7 factoren gedestilleerd die bestuurskracht (de verhouding tussen capaciteit en opdracht) beïnvloeden.
- * Deze factoren vormen de basis voor de terugkoppeling van deze Quick Scan en zijn tevens input voor uw eigen aanbevelingen richting een 'Bestuurskrachtig Medemblik in 2030':

1. De mate waarin Medemblik een **heldere opdracht** heeft en weet wat haar te doen staat
2. **Functioneren** van de driehoek raad – college – organisatie
3. Het **presteren** van de ambtelijke organisatie
4. De mate waarin en de wijze waarop college, raad en organisatie **rolvast handelen**
5. De mate waarin Medemblik **de teugels in handen heeft** en in staat is te sturen in de balans tussen capaciteit en opdracht
6. De mate waarin Medemblik **aanpassingsvermogen** heeft
7. Het financieel fundament voor de gemeente: een **sluitende meerjarenbegroting**

**Medemblik is bestuurskrachtig in 2030
wanneer ...**

Medemblik weet wat haar te doen staat

- * Dwz: er is een –met de inwoners gedeelde- realistische ambitie, met heldere keuzes en bijbehorende strategie

- * **Bevindingen:**

- * **Richting geven en kaders stellen schiet tekort**

- * Visies van Kernen en Dorpen hebben niet geleid tot een overkoepelende visie voor Medemblik
 - * Raad zwalkt door gebrekkige prioriteitstelling
 - * Er is te weinig sturing op hoofdlijnen, te veel aandacht voor details, met name in de raad
 - * Collegeleden geven aan te weinig tijd te nemen voor het geven van richting - daarmee mist goed opdrachtgeverschap
 - * Raadsleden hebben de neiging zich te richten op uitvoering ipv kaders te stellen
 - * Belangrijke keuzes worden uitgesteld of geheel niet gemaakt

- * **Besluitvorming verloopt traag, tekort aan eensgezindheid**

- * Focus op eigen portefeuille wethouders ondermijnt collegialiteit en gezamenlijkheid
 - * Voorstellen in de raad worden met regelmaat aangenomen/weggestemd met 14/13 stemmen
 - * Eenmaal gemaakte keuzes worden geregeld heroverwogen, hetgeen leidt tot dubbel werk en stagnatie
 - * Nadat voorstellen zijn verworpen proberen partijen manieren te vinden iets via een omweg tóch voor elkaar te krijgen, dit ondanks de mening/het besluit van de democratische meerderheid
 - * Teleurstelling over 'kinnesinne', preken voor eigen parochie, gebrek aan ambitie, onmacht en gebrek aan wederzijds vertrouwen

“If you don’t know where you are going, it doesn’t matter how you get there.”

De driehoek raad <> college <> organisatie functioneert

- * Dwz: binnen de driehoek bestaat een vruchtbare samenwerking, op basis van dialoog vanuit constructieve relaties, geholpen door zelfkritisch- en zelfreinigend vermogen

- * **Bevindingen:**

- * Nagenoeg alle ondervraagden tonen de ambitie om er ècht iets van te maken
- * Nagenoeg allen wensen betere relaties en onderlinge binding, binnen en tussen raad, college en ambtelijke organisatie

- * **Uitwisseling, onderling en tussen raadsleden en college schiet tekort**

- * Sommigen voelen zich alleen staan, voelen zich 'te kijk gezet' of een roepende in de woestijn
- * Termen als 'machtspelletjes', 'dorpisme', 'cliëntelisme' zijn met regelmaat genoemd

- * **Teamspirit ontbreekt**

- * Gemoedelijke sfeer met weinig aandacht voor de echte, grote problemen en Medemblik als geheel
- * 1:1 relaties worden veelal als prettig ervaren
- * Groepsgevoel en binding worden gemist

- * **Zelfcorrigerend vermogen**

- * Elkaar aanspreken gebeurt te weinig - daarmee wordt ongewenst/ongepast gedrag te veel getolereerd
- * Raad houdt zich niet of te weinig aan de zelf gemaakte afspraken, reeds genomen beslissingen worden ter discussie gesteld
- * Vingerwijzen ipv verantwoordelijkheid nemen voor sfeer die raad en college zelf hebben gecreëerd
- * Daarmee een 'afrekencultuur' richting college

- * **Moeizaam samenspel tussen raad en college**

- * Gebrek aan politiek besef bij raadsleden (NB: er wordt weinig gebruik gemaakt van opleiding voor raadsleden)
- * Raadsvoorstellen die door velen als 'goed' worden ervaren worden geregeld toch weggestemd
- * Inwerken nieuwe collegeleden behoeft verbetering
- * Strakkere sturing van raadsvergadering is gewenst



De ambtelijke organisatie presteert

- * Dwz: de ambtelijke organisatie geeft -vanuit realistisch opdrachten- kwalitatieve en tijdige ondersteuning aan raad en college, terwijl er wordt geanticipeerd op dat wat komt

- * **Bevindingen:**
 - * **Organisatie is gematigd trots op het eigen werk**
 - * Ambtenaren voelen dat zij doen wat zij kunnen om het systeem te dienen, maar worden niet beschermd door een realistische opdracht
 - * Ambtenaren zijn betrokken en staan voor hun dossiers met een groot gevoel van loyaliteit aan de gemeente Medemblik
 - * Onder leiding van directie is er veel gebeurd - dit laat onverlet dat er nog veel te doen staat
 - * **Raad en college zijn wisselend tevreden**
 - * Te grote spreiding in kwaliteit van raadstukken en ondersteuning tussen afdelingen/ambtenaren
 - * Verzoek om 'eindredactie' is veel gehoord, raadsvoorstellen roepen geregeld vragen op
 - * Raad, college en organisatie ervaren weinig ruimte voor kwalitatief goede advisering
 - * Vergaderkalender biedt te weinig tijd voor voorbereiding - met name voor kleine fracties en grote dossiers
 - * **Investering in kwaliteit en capaciteit blijft achter : stilstand = achteruitgang**
 - * Het ophalen van (heldere) opdrachten bij de raad en het vertalen naar de organisatie laat te wensen over
 - * Nieuwe taken worden toegevoegd, zonder uitbreiding van de formatie en zonder dat er neen mag/kan worden gezegd
 - * **Schakels werken niet of onvoldoende (zie ook p. 13 en 14)**
 - * Collegeleden en raadsleden gaan te gemakkelijk 'op de stoel van ambtenaren zitten' (*en de vraag is waar de ambtenaar dan heen moet?*) (zie ook p. 16)
 - * Overvloed aan raadvragen en amendementen verstikt het systeem. Veel aandacht voor eigen kernen en details

College, raad en organisatie rolvast handelen

- * Dwz: Vanuit optimale sturing worden het functioneren en de rolvastheid van raad, college en organisatie bevorderd

- * **Bevindingen:**
 - * **Onderlinge relaties zijn schraal**
 - * Het college is geen team/collectief - het voelt zich en wordt ervaren als verdeeld
 - * De raad lijdt onder een gebrek aan wederzijds vertrouwen (binnen coalitie en tussen fracties)
 - * Ambtenaren missen een goede band met de wethouders
 - * De onderlinge samenwerking binnen 'de kleine driehoek' dient verbeterd te worden
 - * **Roep om begrenzing en het nakomen van gemaakte afspraken**
 - * Spreektijd wordt niet gehandhaafd, vergadering duren (naar mening raadsleden) te lang
 - * Gebrek aan rugdekking en ingrijpen bij grensoverschrijdend gedrag leiden tot gevoel van onveiligheid
 - * Gremia gaan te gemakkelijk 'op de stoel van de ander' zitten (zie ook p. 15)
 - * **Inefficiëntie**
 - * Vloedgolf aan raadsvragen overweldigt organisatie - hieronder ook geregeld dubbele of reeds beantwoorde vragen
 - * Opdrachten aan afdelingen passen niet altijd bij beschikbare capaciteit
 - * Organisatie mist duidelijk opdrachtgeverschap bij college (zie ook p. 13-15)

Optimale sturing betekent ook: 'de kleine driehoek' is in staat het motorblok van de gemeente te zijn

Secretaris

- Ondersteunt het college, maar is er zelf geen onderdeel van
- Stelt als eerste adviseur van het college, hen in staat om als collectief te sturen
- Equipeert de organisatie om een goede opdrachtgever te zijn van het bestuur

Burgemeester

- Faciliteert als voorzitter de eenheid van het college
- Is voorzitter van de raad
- Faciliteert de raad bij het nemen van besluiten

Griffier

- Fungeert als eerste adviseur van de raad, de raadsleden en de voorzitter van de raad
- Adviseert en ondersteunt de raad mbt positionering en werkwijze
- Ondersteunt, samen met de organisatie, de raad in hun besluitvormingsproces

Medemblik de teugels stevig in handen heeft

- * Dwz: de gemeente heeft de kwaliteit, de middelen en de capaciteit om te voldoen aan wet- en regelgeving en de eigen opgaven

- * **Bevindingen:**
 - * **Basale wettelijke taken worden vervuld, zij het met bezuinigingen**
 - * Gebrekkige handhaving is een grote bron van irritatie binnen kernen
 - * 80% van de taken zijn basis – dit hapert.

 - * **Het oppakken van nieuwe opdrachten (Rijk, Provincie en eigen autonome ontwikkeling/ambitie) stagneert**
 - * De overige 20% van de taken zijn strategisch/lange termijn – daar wordt niet aan toe gekomen
 - * Gebrek aan eigen capaciteit om grote, nieuwe dossiers in behandeling te nemen – inhuur van buiten = extra kosten
 - * Viciieuze cirkel tussen gebrek aan pro-activiteit, het slecht geïnformeerd worden de hoeveelheid detailvragen waar dit toe leidt
 - * Gebrek aan expertise op een aantal belangrijke vlakken wordt niet opgevangen door creativiteit
 - * Aan de ontwikkeling van de ambtelijke organisatie wordt gewerkt, maar er is nog veel te doen

 - * **Omdat het bestuur verdeeld is, kan de organisatie haar werk niet goed doen**
 - * Goed opdrachtgeverschap ontbreekt

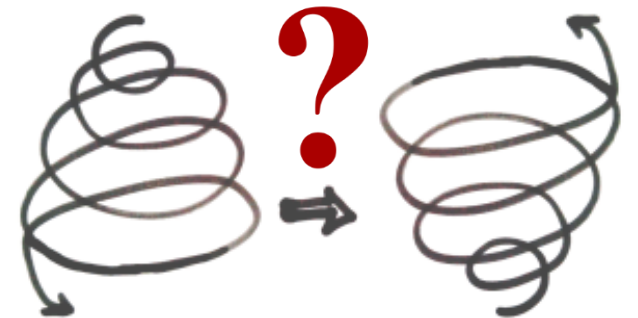
“Spending time on detail while forgetting the bigger picture is like moving the deck chairs on the Titanic”

Medemblik adaptief vermogen heeft

- * Dwz: Medemblik is in staat zich aan te passen aan (snelle) maatschappelijke veranderingen en zoekt actief naar samenwerking met andere partijen
- * **Bevindingen:**
 - * **Na 10 jaar nog steeds verdeeld: (politieke) ambitie om één agenda voor Medemblik te formuleren ontbreekt**
 - * Er is een sterke hang naar het verleden - “vroeger was alles beter...”
 - * De eigen 17 kernen hebben een grotere aantrekkingskracht dan één gemeente
 - * De hang naar de eigen kern staat het omarmen van overkoepelende problemen in de weg
 - * Een flinke mate ‘NIMBY’ – ‘not in my back yard’, in combinatie met ‘only in my back yard’
 - * **Weinig zelfkritisch, veel wijzend naar anderen**
 - * Cliëntelisme, ‘dorpisme’, anderen niet gunnen, ‘kinnesinne’
 - * Provincie krijgt gemakkelijk ‘de schuld’
 - * Suggesties over leren van anderen worden weggewuifd
 - * Reactiviteit overheerst creativiteit of pro-activiteit
 - * **Er wordt zeer verschillend gedacht over opgaan in een groter West Friesland**
 - * Sommige vrezen dit, de meesten zien het komen, enkelen zien er naar uit
 - * Er wordt meer belang gehecht aan ‘behouden wat is’ dan aan ‘inspelen op wat komt’

Medemblik in staat is te sturen op een sluitende meerjarenbegroting

- * Dwz: de uitgaven worden gedekt door de inkomsten en bieden een solide basis voor besluitvorming
- * **Bevindingen:**
 - * Geen sluitende meerjarenbegroting 2021-2025
 - * Tekorten en bezuinigingen op verschillende -ook essentiële- terreinen
 - * Gebrek aan zelfkritiek en debat binnen raad en college houden ambitie om geld uit te geven in stand
 - * Drastische keuzes worden niet of te laat gemaakt
 - * Extra uitgaven gaan ten laste van (slinkende) reserve
 - * Het gevoel van urgentie bij college wordt onvoldoende overgebracht op de raad
 - * Het gevoel van urgentie dat in sommige delen van de raad wèl gevoeld wordt, wordt onvoldoende overgebracht of gedeeld (zie ook p. 13)



Samenvattend: het gaat redelijk met Medemblik èn er is reden tot zorg

- ✓ Prettig wonen en verblijven in mooie kernen
- ✓ Inwoners zijn redelijk tevreden (want ze klagen weinig)
- ✓ Dorpen en Kernen hebben visie voor hun toekomst
- ✓ De gemeente is goed benaderbaar en de website is basaal en functioneel
- ✓ De geringe afstand tot bestuurders wordt gewaardeerd
- ✓ Basale dienstverlening en wettelijke taken zijn OK
- ✓ Alle ondervraagden zijn van goede wil en wensen het beste voor de eigen kern en de gemeente
- ✗ Vertegenwoordigers van inwoners voelen zich te weinig gehoord
- ✗ De gemeente wordt ervaren als reactief/te weinig proactief en weliswaar benaderbaar, maar ook afstandelijk
- ✗ Versplintering van de raad en versnippering van het college hinderen de samenwerking voor Medemblik als geheel
- ✗ Lange termijn visie gemeente ontbreekt/voldoet niet
- ✗ Financieel gaat het niet goed, de gemeente heeft 'de teugels niet in handen' en een gevoel van urgentie ontbreekt
- ✗ Geen helder opdrachten, gebrekkige prioriteitstelling, te weinig èchte keuzes
- ✗ De organisatie overbelast en onderontwikkeld
- ✗ Leiderschap (*) wordt gemist

Er is werk aan de winkel



Hoe wilt u uw voordeel doen met deze Quick Scan ?

Anno 2021:

- Mooie plattelandsgemeente
- Eigenheid Kernen
- Tevreden èn gezapig
- Ruim en Groen
- Complex
- Welwillend, soms braaf
- Behoudend en in zichzelf gekeerd
- ...

Randvoorwaarden voor bestuur:

- Teamspirit, luisteren en elkaar begrijpen
- Samenwerken voor één gemeente
- Kracht om te leiden en de wil om te volgen
- Realiteitszin / zelfkritiek
- Zelfreinigend vermogen
- Openstaan voor de mogelijkheid van een Groter West Friesland
- ...

Opvolging:

- Herkennen
- Erkennen
- Verkennen
- Gesprekken binnen eigen gremia
- Gesprekken tussen gremia
- SWOT analyse
- Kansen & Bedreigingen
- Aanbevelingen
- Veranderingstraject
- ...

Medemblik in 2030



U bent aan zet!

Leer te begrijpen, alvorens begrepen te worden

(Steven Covey, habit no. 5)

Tot slot wil ik u allen hartelijk danken voor de vele mooie gesprekken die ik heb mogen hebben in een prachtige opdracht en het vertrouwen dat u mij gegeven heeft.


Ik wens u allen het beste toe, maar bovenal dat u in elkaar blijft zien en waarderen wat ik heb leren zien en waarderen: de inzet voor-, de liefde voor- en het verlangen naar een stralende toekomst voor dit mooie gebied.

De opgave die u uzelf geeft voor de korte termijn, zal bepalend zijn voor de toekomst van uw Medemblik op de lange termijn. En dat is geen kleine opgave: wanneer u in een volgende periode voordeel wilt hebben van dat wat nu reeds goed gaat, dan zult u óók lessen uit de afgelopen 3½ jaar moeten trekken...

Mijn aanname is dat dit voor u allen gaat betekenen:

- * Elkaar zoeken en proberen te vinden
- * Met elkaar het èchte gesprek aangaan, zowel buiten als binnen de politieke arena
- * Werken aan: luisteren naar elkaar om te begrijpen - en daarbij uw oordeel opschorten
- * Vechten voor dat waar u voor staat, met respect voor de ander
- * Samen de normen en waarden waar deze streek bekend om staat uitstralen

Heel veel succes daarbij !





Wij
gaan voor **J Medemblik**

