

## Onderzoeksvraag:

- **De kernvraag van het onderzoek** luidt: *hoe kan de zelfstandigheid van Opmeer worden gecontinueerd door te investeren in de kwetsbaarheid van het ambtelijk apparaat?*
- *De scope van het onderzoek is een zelfstandig functioneren van Opmeer in de komende 10 tot 12 jaar*

## Ambitie:

- Daarbij zijn de ambities die Opmeer zichzelf heeft gesteld overzichtelijk: er zijn geen hemelbestormende plannen. Maar niet alleen de (beperkte) ambities van de gemeente Opmeer zelf hebben hun effect op de organisatie. Het gaat vooral ook om regionale ambities en landelijke ontwikkelingen die hun weerslag hebben.
- we zien steeds méér ambities op regionaal (Pact WF 7.1) en landelijk niveau. (Omgevingswet, Klimaatwet, Sociaal Domein). De mogelijkheden voor een zelfstandig Opmeer om deze druk weg te nemen door zelf (nog) minder ambitie te tonen, zijn beperkt.
- Lokale ambities zijn nog overzichtelijk en door de gemeente zelf te bepalen. Zichtbaar is echter dat de gemeente Opmeer wordt 'ingehaald' door regionale en landelijke ambities.
- Op dit moment heeft de gemeente Opmeer daarop nog geen (strategisch) antwoord. Opmeer heeft geen keuzes gemaakt in wat écht prioritair is, en waar de gemeente een meer volgende positie op inneemt. Door dit gebrek aan strategische keuzes komt alles op Opmeer af als een even grote opgave.

## Personeel:

- We zien een toenemende complexiteit van vraagstukken ("het kunnen leggen van noodzakelijke dwarsverbanden"), een behoefte aan multidisciplinair samenwerken en een sterkere relatie met de regio en partners in de samenleving. Daardoor wordt een hoger benodigd denkniveau van medewerkers verwacht – meer richting HBO – terwijl de organisatie voor een groot deel uit 'doeners' bestaat. Competenties zoals regisseren en begeleiden worden belangrijker.
- Indien de huidige arbeidsmarkt aanhoudt en de trend zich voortzet, dreigt de organisatie jaarlijks met zo'n 2 tot 3 medewerkers te krimpen. Met name op specialistische functies levert uitstroom – en de moeite die het kost om deze mensen te vervangen – problemen op.
- De kans is aannemelijk dat de werkdruk daardoor de komende periode zal toenemen. Vooralsnog resulteert dit niet in een frequenter verzuim, maar wel in meer langdurig ziekteverzuim dan bij vergelijkbare gemeenten.

## Organisatiecultuur:

- De antwoorden op de vraag aan medewerkers hoe het ambtelijk apparaat de gemeentelijke organisatie typeert, zijn kritisch.
- Er werd geconstateerd dat het een kleine organisatie betreft met betrokken medewerkers met specialistische kennis.
- Daarentegen werd ook regelmatig genoemd dat het een starre organisatie is, een log apparaat, niet modern en te groot denkend. De huidige structuur wordt door medewerkers zelf gekarakteriseerd als verkokerd, alhoewel stappen worden gezet in de 'ontzuiling' hiervan, door bijvoorbeeld de introductie van flexplekken en de behoefte om meer integraal te werken. De samenwerking is daarmee wel beter vergeleken met een aantal jaren geleden.
- Er werd vooral geconstateerd dat het onrustig is in de organisatie en er een grote druk heerst. Daarmee wordt door de medewerkers met name gedoeld op de toch al kleine organisatie die wordt geconfronteerd met toenemende regionale samenwerking en ontwikkelingen - met alle gevolgen van dien. Dit betekent dat medewerkers naast hun eigen taken ook taken in samenwerking met andere gemeenten moeten oppakken
- Op bestuurlijk niveau wordt gesproken over een tekort aan visie en strategische capaciteit. Het gesprek op bestuurlijk/ strategisch niveau vindt te weinig plaats waardoor strategische keuzes niet worden gemaakt. De aanwezigheid van gremia zoals het MT biedt hiertoe op zich wel mogelijkheden, maar deze worden kennelijk niet (vaak genoeg) benut. Er is zoals gezegd geen speciale strategisch medewerker beschikbaar waarmee gespard kan worden.
- Grip krijgen op de samenstelling van het personeelsbestand is een uitdaging voor de gemeente Opmeer. Dat geldt zowel voor de expertises en competenties van bestaande medewerkers, als - gezien de arbeidsmarkt - het 'naar binnen halen' van nieuwe collega's.

## Regionale samenwerking:

- Opmeer wordt in de regio gezien als een kleine, maar toegewijde samenwerkingspartner. De bestuurlijke en de ambtelijke samenwerking in de regio verloopt constructief. Een respondent betitelde dit mede vanuit "een zekere empathie" voor Opmeer als verreweg de kleinste gemeente in de regio.
- Daarentegen klinken onder het - in dit onderzoek selectieve- aantal respondenten in de regio ook kritische geluiden; sommige zelfs zeer kritisch. Daarbij wordt Opmeer gezien als (te) klein, en niet alleen niet in staat om taken zelf uit te voeren, maar ook niet om opdrachtgeverschap uit te oefenen. Opmeer, zeggen meerdere respondenten, is onvoldoende in staat om een actieve rol te spelen in het hele spectrum aan overleggen in de regio.
- Vanuit de gemeente Medemblik- waar naartoe een aantal taken zijn uitbesteed - is er in het kader van dit onderzoek op gewezen dat het account- en contractmanagement (nog meer) aandacht moet krijgen. Bij het overdragen van taken is het van belang om wensen en verwachtingen helder te hebben.
- Er zijn verder weinig regionale ontwikkelingen te bespeuren die de organisatie van

Opmeer (verder) zouden kunnen ontlasten. Als zij dat wil, zou Opmeer zelf het initiatief moeten nemen om samenwerkingen c.q. het overdragen van taken te initiëren. Die zou kunnen bestaan uit 'lichte' samenwerking op inhoudelijke onderwerpen met Koggenland en Medemblik, een centrumconstructie met Hoorn of het inzetten op een 'zware' samenwerking met heel West-Friesland.

### **Toekomst:**

- In de huidige arbeidsmarkt is het lastig om goed personeel op niveau te kunnen aantrekken. De beperkte omvang van Opmeer (en daarmee zowel financieringsmogelijkheden als loongebouw) vormt een beperkende factor.
- Het bestuur zal zich dus (meer) moeten richten op grote (ook regionale) opgaven om aan te sluiten bij dat integrale en opgavegerichte werken van de organisatie.
- De gemeente Opmeer blijft een kleine organisatie met vooral veel kracht op beheer, maar die telkens van buiten zal worden geconfronteerd met nieuwe ambities en opgaven. Het risico is zeer groot dat telkens méér moet worden geïnvesteerd. Op lange termijn biedt dit dan geen duurzame oplossing voor toenemende druk en wat dit vraagt aan verandering in de organisatie.

### **Aanbevelingen:**

- Berenschot concludeert uit het bovenstaande dat Opmeer een 'beheergemeente onder druk' is: een gemeente die op zich in de nabijheid van de inwoners de taken (prima)uitvoert, maar door factoren van buiten (maatschappelijke ontwikkelingen, regionale en landelijke ambities) onder druk is komen te staan.
- Belang: Stel een inhoudelijke toekomstvisie op voor de gemeente met een duidelijke visie op de eigen ambities in relatie met de regionale context. De Toekomstvisie Opmeer 2030 is al opgenomen in het coalitieakkoord. Maak hier vaart mee; het geeft richting aan waar de gemeente inhoudelijk heen wil. Keuzes in de organisatie (waar zetten we op in en wat zetten we op een lager pitje) en de regio (waar doen we aan mee, waar willen we trekker zijn binnen het Pact 7.1 en waar volgend) kunnen daarvan worden afgeleid.
- Alleen de basis op orde zal zeker in de verdere toekomst niet voldoende zijn. Zet in op een versterking van de organisatie in strategisch vermogen en integraal werken. Begin alvast met de belangrijkste opgaven en thema's. Richt hier programma's en projecten op in en stuur hier apart op via programma- en/of projectmanagers. Stel ook een strategie aan die aan de slag gaat met de thema's, de ontwikkeling van de toekomstvisie en de aansluiting bij de regio op strategisch niveau. Begin licht, en bouw dit in de loop van de tijd uit.