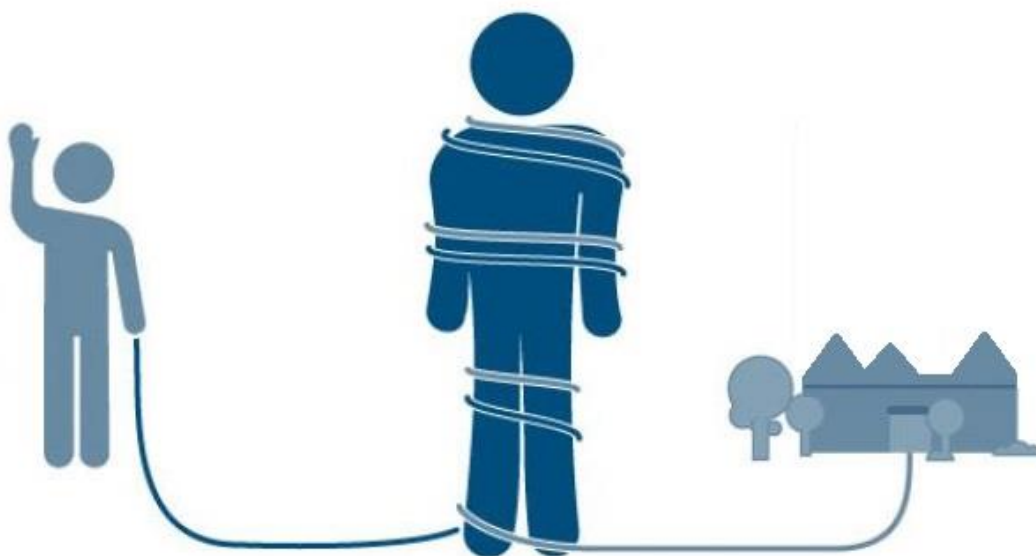


De verleiding van de korte lijn



Ontwikkeling samenspel Staphorster samenleving en overheid

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	1
Vooraf	2
Hoofdstuk 1 Onderzoeksvraag en aanpak	4
Hoofdstuk 2 Bevindingen	7
Hoofdstuk 3 Analyse	17
Hoofdstuk 4 Conclusies en adviezen	25
Bijlage Resultaten internetenquête	30
Bestuurlijke reactie en naschrift Rekenkamercommissie	35

Vooraf

De Rekenkamercommissie Staphorst heeft uit een aantal onderwerpen dat door de verschillende raadsfracties was aangedragen, besloten om in 2018 de aanpak van de gemeente rond de zogenaamde complexe RO-dossiers als onderwerp op te pakken.

De Rekenkamercommissie Staphorst heeft onderzoek gedaan naar de opvolging van de aanbevelingen over toezicht houden, besturen en uitvoeren, die medio 2015 op basis van eigen feitenonderzoek zijn opgesteld door de gemeentesecretaris van Staphorst. De Rekenkamercommissie heeft er nadrukkelijk voor gekozen om geen onderzoek te doen naar de inhoud van de dossiers die destijds aanleiding waren voor het formuleren van de aanbevelingen.

Er hebben zich meerdere burgers gemeld voor een gesprek met de Rekenkamercommissie over de problemen die zij ervaren met de dienstverlening van de gemeente. Hieruit blijkt dat de dossiers en de manier waarop alle partijen hiermee om zijn gegaan en soms nog gaan, tot grote spanningen heeft geleid. Zoals gezegd, de Rekenkamercommissie heeft de inhoud van deze dossiers niet onderzocht, maar wel vastgesteld dat de interactie tussen gemeente en samenleving overeenkomt met de bevindingen in de voorliggende rapportage.

Ook de uitvoering van het onderzoek zelf heeft de Rekenkamercommissie ervaren als een voorbeeld van hoe de gemeentelijke dienstverlening functioneert. Enerzijds was er sprake van open en ruimhartige medewerking. Anderzijds was er ook sprake van argwaan en verliep de samenwerking stroef, vooral bij het uitzetten van de digitale enquête. De Rekenkamercommissie heeft op haar verzoek hierover gesproken met de voorzitter van de gemeenteraad en de gemeentesecretaris. Hierna werd alsnog alle medewerking verkregen en kon het onderzoek, zij het met een flinke vertraging, worden afgerond.

De concept bevindingen van de Rekenkamercommissie zijn aangeboden aan de gemeente voor ambtelijk wederhoor. De ontvangen opmerkingen zijn verwerkt in de eindrapportage.

De rode draad uit het onderzoek van de Rekenkamercommissie is dat de manier waarop de gemeente omgaat met initiatiefnemers in het fysieke domein, nog steeds een stempel drukt op de relatie met de betrokken inwoners. De Rekenkamercommissie heeft tegelijkertijd vastgesteld dat er verbeteringen zijn en dat de gemeente zich inspant om hieraan verder te werken in de nieuwe bestuursperiode.

De noodzaak daarvan onderschrijft de Rekenkamercommissie van harte. De gemeente is er namelijk nog niet. De Rekenkamercommissie is bezorgd dat alle inspanningen grotendeels teniet worden gedaan door het hardnekkig probleem van rolonzuiverheid. Het is vooral de gemeenteraad die de aanbevelingen over toezicht houden moet oppakken. Zet een streep onder de oude kwesties en ga de uitdaging aan om de inwoners weer het gevoel te geven dat de gemeente er is voor de Staphorster samenleving. Die kansen liggen er nadrukkelijk.

Hoofdstuk 1 Onderzoeksvraag en aanpak

1.1 Achtergrond

In de vorige raadsperiode heeft een aantal complexe dossiers op het gebied van ruimtelijke ordening de gemoederen in de Staphorster samenleving en in de raadszaal met enige regelmaat flink beziggehouden. Op basis van eigen feitenonderzoek naar deze dossiers heeft de gemeentesecretaris van Staphorst medio 2015 aanbevelingen opgesteld over toezicht houden, besturen en uitvoeren.

In juni 2015 heeft de voorzitter van de Rekenkamercommissie Zwolle een second opinion uitgevoerd op het feitenonderzoek en de aanbevelingen van de gemeentesecretaris. De voorzitter heeft gepleit voor een goede opvolging van de aanbevelingen. Hij vroeg in het bijzonder ervoor te zorgen dat alle drie de geledingen in de gemeente – gemeenteraad, college en ambtelijke organisatie – de juiste rol innemen in het werken aan de voorgestelde verbeteringen.

1.2 Onderzoeksvraag

De Rekenkamercommissie Staphorst heeft een onderzoek uitgevoerd naar de opvolging van de aanbevelingen over toezicht houden, besturen en uitvoeren. De Rekenkamercommissie wil met dit onderzoek vaststellen op welke wijze de gemeente de aanbevelingen heeft opgevolgd en in hoeverre dat geleid heeft tot de gewenste effecten. De onderzoeksvraag luidt:

In hoeverre zijn de aanbevelingen over toezicht houden, besturen en uitvoeren door gemeenteraad, college en organisatie van Staphorst opgevolgd en is die opvolging al merkbaar voor de organisatie en inwoners van Staphorst?

De onderzochte periode loopt van medio 2015 tot medio 2018. De Rekenkamercommissie heeft geen onderzoek gedaan naar de inhoud en de afhandeling van de complexe Ruimtelijke Ordening-dossiers die de aanleiding vormden voor het opstellen van het feitenonderzoek en de aanbevelingen over toezicht houden, besturen en uitvoeren.

Met dit onderzoek wil de Rekenkamercommissie een bijdrage leveren aan het gesprek binnen de gemeente Staphorst over de verhouding tussen samenleving en overheid en de daarbij benodigde politieke, bestuurlijke en organisatorische competenties.

1.3 Aanpak

In de periode april – juli 2018 zijn de volgende stappen gezet in het rekenkameronderzoek:



- Documentstudie:
 - Feitenrelaas en aanbevelingen (2015)
 - Second opinion voorzitter Rekenkamer Zwolle (2015)
 - Besluiten gemeenteraad en college complexe RO-dossiers (2015-2017)
 - Voorstel Efficiënte Procesinrichting Omgevingsrecht Staphorst (EPOS) (2016)
 - Jaarverslag Wob (2017)
 - Jaarverslag fysieke leefomgeving (2017)
 - Memo stand van zaken EPOS (2018)
 - Beleidsplan fysieke leefomgeving (2018)
 - Uitkomsten medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) (2018)
- Interviews met:
 - fractievoorzitters
 - college van burgemeester en wethouders
 - burgemeester en griffier
 - gemeentesecretaris
 - 10 medewerkers, doorsnede uit alle beleidsterreinen
- Internetenquête onder 60 inwoners die in de afgelopen twee jaar in contact zijn geweest met de gemeente over diensten in het ruimtelijk domein.

Deze bronnen zijn met elkaar gecombineerd om te komen tot een afgewogen beantwoording van de onderzoeksvraag. De Rekenkamercommissie heeft geen afzonderlijke checks uitgevoerd op uitspraken tijdens de interviews. Als bijvoorbeeld de burgemeester, de gemeentesecretaris en de griffier allen aangeven dat er in hun overleg regelmatig over rolzuiverheid wordt gesproken, heeft de commissie dit voor waar aangenomen en niet de notulen geraadpleegd om te zien of deze hun uitspraak bevestigen.

1.4 Leeswijzer

De voorliggende rapportage bevat de resultaten van het onderzoek van de Rekenkamercommissie Staphorst naar de opvolging van de aanbevelingen over toezicht houden, besturen en uitvoeren. De opzet van de rapportage is als volgt:

- Hoofdstuk 2 bevat een weergave van de bevindingen per cluster van aanbevelingen.
- Hoofdstuk 3 geeft een nadere duiding van de bevindingen.
- Hoofdstuk 4 bevat de conclusies en de adviezen van de Rekenkamercommissie.
- De bijlage bevat de resultaten van de enquête die is gehouden onder inwoners.

Hoofdstuk 2 Bevindingen

Dit hoofdstuk beschrijft de bevindingen van de Rekenkamercommissie over de opvolging van de aanbevelingen over toezicht houden, besturen en uitvoeren in de gemeente Staphorst. De opzet is als volgt:

- reconstructie van de aanbeveling en de uitwerking daarvan in subthema's;
- bevinding plus toelichting, op basis van interviews en geraadpleegde stukken;
- oordeel van inwoners, op basis van de internetenquête;
- samenvattende conclusie van de Rekenkamercommissie.

De aanbevelingen die de gemeentesecretaris heeft opgesteld zijn ten behoeve van dit rekenkameronderzoek in vier clusters gegroepeerd en wel rondom de thema's rolzuiverheid, sturing, uitvoering en communicatie. Deze clusters zijn als onderlegger gebruikt tijdens de interviews met fractievoorzitters, burgemeester en griffier, gemeentesecretaris, college en medewerkers.

Rolzuiverheid

Voorkom verkeerde verwachtingen bij initiatiefnemers door rolvast te opereren en doe alleen toezeggingen die vanuit de eigen rol waargemaakt kunnen worden. In concreto:

- a) Wees je bewust van de eigen rol van gemeenteraad, college en ambtelijke organisatie
- b) Handel rolbewust en rolzuiver
- c) Blijf constructief in gesprek met elkaar over rollen

Bevinding	Toelichting
<p>(a) Het belang van rolzuiverheid is goed verankerd in het denken en handelen van het bestuur; binnen de gemeenteraad en de organisatie is dat veel minder.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Rolzuiverheid is in de afgelopen bestuursperiode in het college van B en W een terugkerend onderwerp van gesprek geweest. Bij de start van het college zijn er, met inbreng van een hoogleraar, afspraken gemaakt over de manier van besturen. In casus, zoals in de dossiers Reestmond en loonsomsturing, is bewust en expliciet over rollen gesproken in het college.• Het college heeft bewust gekozen voor een andere opstelling bij vergunningverlening, toezicht en handhaving. Deze opstelling is te typeren als zakelijk en consequent. De (verandering in) stijl is herkend door raadsleden en medewerkers. De bestuursstijl zorgt enerzijds voor duidelijkheid, maar anderzijds voor een gevoel van rechtlijnigheid.• Het coalitieakkoord 2018-2022 heeft de gemeentelijke bestuursstijl opnieuw als thema geagendeerd. Aan bod komt: helderheid in rollen, publieke verantwoording en legitimiteit.• Na het verschijnen van het feitenonderzoek en de aanbevelingen van de gemeentesecretaris is rolzuiverheid onderwerp van gesprek geweest in de gemeenteraad. Er zijn bijeenkomsten over het thema georganiseerd met externe sprekers. In bijdragen aan het politieke debat over complexe RO-dossiers is stilgestaan bij de vraag of de gemeenteraad zich (steeds) met individuele casus moest bemoeien.• Na 2016 is het gesprek over rolzuiverheid in de gemeenteraad wat frequentie en intensiteit betreft afgenomen. Betrokkenen geven aan dat er buiten de vergadering (fractievoorzitters-overleg) nog wel met elkaar over gesproken wordt.• In de organisatie is rolzuiverheid anno 2017-2018 slechts in beperkte mate onderwerp van gesprek, zo geven medewerkers aan. Noch tussen medewerkers onderling, noch in gesprekken met het management is er veel aandacht voor. Recent is het thema wel opnieuw onder de aandacht gebracht in de training bestuurlijke sensitiviteit.

	<ul style="list-style-type: none"> • Het bestuur geeft aan dat medewerkers geneigd zijn om zaken in te vullen voor bestuurders en inwoners. Na het aantreden van de nieuwe gemeentesecretaris zijn door hem portefeuillehoudersoverleggen (pfo's) ingevoerd. In de pfo's vindt overleg plaats tussen bestuurder en vakspecialist, in het bijzijn van de manager. In deze overleggen is gewerkt aan versterking van het onafhankelijk adviseren.
<p>(b) Raadsleden blijven zich ondanks toenemend besef over de eigen rol binnen en buiten de raadszaal bemoeien met de uitvoering van individuele casus.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • In alle gesprekken is aangegeven dat raadsleden tot op de dag van vandaag interveniëren in individuele casus van vergunningverlening en handhaving. Daarmee gaan zij in tegen wat in het feitenonderzoek als kern van het probleem is neergezet: rolzuiverheid leidt tot verwachtingen die niet kunnen worden waargemaakt. • Uit de gesprekken komt naar voren dat er vele redenen zijn voor raadsleden om te interveniëren in de uitvoering van individuele casus. Overheersend zijn: betrokkenheid, rechtvaardigheid en volksvertegenwoordiging. Ook de controlerende taak van de raad wordt aangehaald als reden voor directe bemoeienis met de uitvoering. • Politiek opportunisme en cliëntelisme zijn andere drijfveren die de Rekenkamercommissie heeft opgetekend uit de gesprekken. Deze hebben, zeker in de beeldvorming in samenleving en media, een schadelijk effect op het ingezette veranderproces. De impact van de complexe RO-dossiers – al waren het er 'slechts' een handvol – hebben dat aangetoond. • Het collectief corrigerend vermogen van de gemeenteraad om gevallen van individuele belangenbehartiging of cliëntelisme tegen te gaan is niet sterk genoeg ontwikkeld.
<p>(c) Voor zover het gesprek over rollen plaatsvindt, is dit vooral binnen de afzonderlijke geledingen, niet ertussen. De verbinding tussen gemeenteraad en organisatie is het zwakst ontwikkeld.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • De gemeenteraad heeft in november 2016 geen krediet ter beschikking gesteld voor het uitvoeren van een verdiepend onderzoek naar de complexe RO-dossiers en het ontwikkelen van een leidraad voor gemeenteraad, college en organisatie over de gewenste rollen, verantwoordelijkheden en werkwijze in het duaal politiek-bestuurlijk samenspel. Hierdoor ontbreekt het aan een gezamenlijk kader voor gesprek en handelen. • In het driehoeksoverleg van burgemeester, gemeentesecretaris en griffier is wél sprake van een structureel gesprek over rolzuiverheid. Dit gesprek vindt veel minder plaats tussen de geledingen die zij vertegenwoordigen (raad, college en organisatie).

	<ul style="list-style-type: none"> • Tussen gemeenteraad en college komt rolzuiverheid wel casuïstisch aan de orde, in trajecten zoals de vernieuwing van de planning & control-cyclus, loonsomsturing en omgevingsvisie. Nieuwe werkvormen (raadswerkgroepen) hebben dit ondersteund. Een rode draad om deze gevallen aan elkaar te koppelen ontbreekt evenwel. • In alle geledingen is door middel van trainingen geïnvesteerd in rolzuiverheid. In de gemeenteraad en in de organisatie is beperkt onderling zicht op wat er op dit punt is gebeurd.
<p>Wat geven inwoners aan over rolzuiverheid?</p> <p>Bron: internetenquête vraag 5 en 7</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Op de stelling “Als je iets wilt bereiken in Staphorst moet je bij de gemeenteraad zijn” wordt door de respondenten uiteenlopend gereageerd. • Zij geven aan dat gemeenteraadsleden in hun beleving iets gemakkelijker benaderbaar zijn dan bestuurders. • Het verschil in rollen van raadsleden, bestuurders en medewerkers is hun duidelijk. • Als belangrijkste verbeterpunt noemen de respondenten de betrouwbaarheid van het bestuur.
<p>Conclusie: De aanbevelingen over rolzuiverheid zijn onvoldoende opgevolgd en zijn daardoor onvoldoende verankerd in het denken en handelen van gemeenteraadsleden.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • In de periode na het verschijnen van het feitenonderzoek en de aanbevelingen van de gemeentesecretaris is in gemeenteraad, college en organisatie gewerkt aan het verbeteren van de rolzuiverheid. Na 2016 wordt het gesprek hierover minder frequent en intensief gevoerd, vooral in de gemeenteraad en de organisatie. • De zakelijke bestuursstijl van het college heeft in de politiek, de organisatie en de samenleving gezorgd voor duidelijkheid, maar ook voor een gevoel van afstandelijkheid en ontoegankelijkheid. • Het toegenomen bewustzijn heeft niet voorkomen dat zich nog gevallen van rolonzuivere interventies door raadsleden hebben voorgedaan. • Het gesprek over rolzuiverheid tussen raadsleden, bestuurders en medewerkers vindt, bij gebrek aan een gezamenlijk kader, beperkt plaats. Uitzondering vormt de driehoek van burgemeester, gemeentesecretaris en griffier, waarbinnen rolzuiverheid een terugkerend onderwerp van gesprek is.

Sturing

Neem het probleemeigenaarschap niet over van initiatiefnemers. Blijf tegelijkertijd wel dienstbaar. In concreto:

- a) Creëer geen afhankelijkheid van de gemeente, laat betrokkenen in hun eigen kracht
- b) Geef helder aan wie waarvoor verantwoordelijk is en wat er van initiatiefnemers wordt verwacht
- c) Maak – wanneer opportuun – gebruik van mediation, met oog voor het mogelijke effect op de eigen positie

Bevinding	Toelichting
(a) In het nieuwe proces van de afhandeling van vergunningaanvragen, toezicht en handhaving staan zelfredzaamheid en verantwoordelijkheid centraal.	<ul style="list-style-type: none">• Gebaseerd op ervaringen in het sociaal domein is er in het fysieke domein gewerkt aan een verandering van werkwijze. Kenmerken van deze werkwijze zijn: korte lijnen, naar de inwoner toe, denken en handelen vanuit ‘ja, mits’ principe en een coachende houding richting initiatiefnemers.• In de voortgangsrapportage van juli 2016 kent het college een centrale plek toe aan een nieuw proces rondom de afhandeling van vergunningaanvragen, toezicht en handhaving, tot en met het opstellen van bestemmingsplannen. Dit proces heet: Efficiënte Procesinrichting Omgevingsrecht Staphorst (EPOS). Ook in het nieuwe coalitieakkoord 2018-2022 heeft EPOS weer een prominente plek.
(b) Onder het EPOS-regime is helder wat er van initiatiefnemers wordt verwacht. De rol van raadsleden blijft buiten beeld.	<ul style="list-style-type: none">• Wat van een initiatiefnemer wordt verwacht en wat van de gemeente wordt onder het EPOS-regime bij elke aanvraag duidelijk gemaakt door een ruimtecoach. De gemeente stuurt op de inzet van professionals door initiatiefnemers, wat zorgt voor een adequate uitwerking van het ruimtelijk initiatief.• Via een digitaal informatieplatform, het Omgevingsplein, kunnen initiatiefnemers zich in de toekomst informeren over alles wat nodig is voor het uitwerken van een ruimtelijk initiatief. Dit nieuwe onderdeel van de gemeentelijke website was ten tijde van dit rekenkameronderzoek nog in ontwikkeling.• De focus ligt in EPOS op de wisselwerking tussen medewerkers en initiatiefnemers. Enerzijds is dat logisch, anderzijds is de verbinding met rolzuiverheid – niet alleen van medewerkers, maar ook van bestuurders en raadsleden – van belang om EPOS goed te laten werken.

<p>(c) De gemeente biedt mediation aan.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Daar waar mogelijk en gewenst door partijen wordt een gespreksleider bij conflicten tussen de gemeente en externe partijen ingezet. • Uit de gesprekken met bij complexe RO-dossiers betrokken inwoners komt naar voren dat er bij hen verwarring bestaat over de rollen die medewerkers vervullen – mediator, casemanager, procesmanager en ruimtecoach. Onduidelijkheid bestaat er over onafhankelijkheid, deskundigheid en bevoegdheid. Dit leidt tot onbegrip en frustratie.
<p>Wat geven inwoners aan over sturing?</p> <p>Bron: internetenquête vraag 3 en 7</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Respondenten geven aan dat de informatie over rechten, plichten en verwachtingen nog te wensen overlaat. • Het verbeteren van de duidelijkheid over wat wel en niet kan wordt door hen als belangrijk verbeterpunt genoemd.
<p>Conclusie: De aanbevelingen over sturing zijn opgevolgd met de ontwikkeling van EPOS; de effecten ervan moeten nog zichtbaar worden in de dagelijkse praktijk.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Met de ontwikkeling van EPOS heeft de gemeente de afgelopen jaren opvolging gegeven aan de aanbevelingen over sturing als het gaat om de vraag ‘wie doet wat?’ en ‘wat mag een initiatiefnemer van de gemeente verwachten?’. • De introductie van EPOS – die op het moment van rapportage nog in volle gang is – heeft nog niet geleid tot een ervaren verbetering in de dienstverlening onder inwoners die de afgelopen twee jaar te maken hebben gehad met dienstverlening in het fysieke domein. Zij zijn vooralsnog kritisch op het punt van rechten, plichten en verwachtingen. • De rol van de raad en het belang van rolzuiverheid is onvoldoende verbonden met de ontwikkeling van EPOS.

Uitvoering

Draag zorg voor een professionele afwikkeling van verzoeken van initiatiefnemers en andere inwoners. In concreto:

- a) Formaliseer verzoeken van inwoners, o.a. tot handhaving en Wob
- b) Werk waar mogelijk met een vast aanspreekpunt (casemanager)
- c) Zorg voor een tijdige afwikkeling van verzoeken en procedures en respecteer in elk geval de wettelijke termijnen

Bevinding	Toelichting
(a) Wob-verzoeken worden geregistreerd en binnen de wettelijke termijnen afgedaan.	<ul style="list-style-type: none">• Het jaarverslag Wob 2017 geeft inzicht in de hoeveelheid, herkomst en wijze van afhandeling van informatieverzoeken op grond van de Wet openbaarheid van bestuur (Wob). Sinds de Wet misbruik Wob in werking is getreden is het aantal Wob-verzoeken fors gedaald. Alle Wob-verzoeken zijn binnen de daarvoor gestelde termijn afgehandeld.• Voor de omgang met verzoeken tot handhaving hanteert de gemeente het stappenplan van de Landelijke Handhavingsstrategie (LHS).
b) De continuïteit in bezetting op dossiers blijft een punt van zorg.	<ul style="list-style-type: none">• Uit het beleidsplan fysieke leefomgeving 2018 blijkt dat de gemeente op twee juridisch relevante terreinen minder capaciteit in dienst heeft dan strikt genomen noodzakelijk is om te kunnen voldoen aan de gestelde kwaliteitscriteria op dit terrein. Het college is zich hiervan bewust en heeft werkprocessen ontwikkeld om alsnog voldoende gekwalificeerd deze werkzaamheden te kunnen uitvoeren.• Naast de eerder beschreven helderheid over rollen is een ander doel van EPOS het <i>lean</i> maken van processen en het bij de initiatiefnemer beleggen van verantwoordelijkheden. Hierdoor wordt tevens de benodigde inzet van de ambtelijke organisatie verminderd.
c) Volgens de toezichthouder heeft de gemeente de Wabo- en Wro-taken op orde.	<ul style="list-style-type: none">• Het jaarverslag fysieke leefomgeving 2017 van de gemeente stelt dat alle aanvragen rondom bouwen, monumenten, sloop en brandveiligheid binnen de wettelijke termijn zijn afgehandeld. Het aantal ingebrekestellingen wegens niet tijdig beslissen is de afgelopen jaren gedaald naar 0 in 2017.• Uit een in 2017 door Provincie Overijssel uitgevoerd onderzoek blijkt dat Staphorst haar vergunningverlenende en toezicht- en handhavingstaken op een adequate manier uitvoert.

	<ul style="list-style-type: none"> Op de domeinen Wabo en Wro is het oordeel van de provincie – net als op de andere drie domeinen – positief. In 2016 stonden beide domeinen nog op ‘oranje’. De provincie spreekt waardering uit voor de stappen die door de gemeente Staphorst zijn gezet om tot verbetering te komen.
<p>Wat geven inwoners aan over uitvoering?</p> <p>Bron: internetenquête vraag 1, 2, 4 en 7</p>	<ul style="list-style-type: none"> Respondenten geven de dienstverlening in het fysieke domein gemiddeld een 6,2. Het meest voorkomende cijfer is een 7. Daarbij geeft een meerderheid van de respondenten aan geen verbetering te zien in de gemeentelijke dienstverlening in het fysieke domein in de afgelopen twee jaar. Belangrijkste punten van aandacht zijn de wisselingen in contactpersoon en de snelheid van handelen.
<p>Conclusie: De aanbevelingen over uitvoering zijn opgevolgd; wel blijft de kwetsbaarheid van de organisatie in de praktijk merkbaar</p>	<ul style="list-style-type: none"> Uit gemeentelijke rapportages en onderzoek van de provinciale toezichthouder blijkt dat de gemeente Staphorst de uitvoering in het fysieke domein op de rit heeft gekregen. De gemeente erkent de kwetsbaarheid van de relatief kleine ambtelijke organisatie en heeft maatregelen georganiseerd om die kwetsbaarheid beheersbaar te maken. Desondanks blijven de gevolgen van die kwetsbaarheid voor initiatiefnemers merkbaar in (gebrek aan) continuïteit en snelheid van handelen.

Communicatie

Draag zorg voor een adequate communicatie met initiatiefnemers en andere betrokkenen. In concreto:

- a) Communiceer warm en begrijpelijk
- b) Zorg voor een duurzaam contact
- c) Leg gesprekken en afspraken kort en zakelijk vast

Bevinding	Toelichting
a) Communicatie vindt dichter bij de inwoner plaats.	<ul style="list-style-type: none"> • Uit de gesprekken komt een beeld naar voren van betrokken medewerkers met hart voor maatschappelijke opgaven. Het medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) dat in het voorjaar van 2018 is gehouden geeft hetzelfde beeld. • De gemeente heeft geïnvesteerd in de condities voor betere communicatie. Er is strategisch communicatiebeleid vastgesteld. Er zijn trainingen gegeven in schriftelijke en mondelinge communicatie en houding en gedrag (Stappop-training). In werving en selectie spelen eigentijdse competenties op dit vlak een belangrijke rol. • Er heeft uitwisseling plaatsgevonden tussen medewerkers van het sociale en fysieke domein over de ervaringen met keukentafelgesprekken. Ruimtecoaches hebben deze aanpak overgenomen voor het overleg met initiatiefnemers over ruimtelijke initiatieven. Ruimtecoaches volgen een leergang waarin onder andere gespreksvoering aan bod komt.
b) De continuïteit blijft ook in communicatie een punt van aandacht.	<ul style="list-style-type: none"> • De kwetsbaarheid van een relatief kleine organisatie heeft ook zijn weerslag op de duurzaamheid van de communicatie. Dit wordt veroorzaakt door wisselingen in aanspreekpunt, onder andere als gevolg van verloop en openstaande vacatures.
c) Zorgvuldigheid en veiligheid strijden in de praktijk met zakelijkheid.	<ul style="list-style-type: none"> • In de werving van nieuwe medewerkers is bewust gezocht naar mensen van buiten de gemeente, vanuit het oogpunt van cultuurverandering en onafhankelijke, zakelijke advisering. • In de gevoerde gesprekken met medewerkers is het effect hiervan merkbaar in de manier van communiceren. Betrokken medewerkers geven wel aan dat kort en zakelijk registreren zich regelmatig slecht verhoudt met zorgvuldigheid. • Uit de jaarverslagen fysieke leefomgeving blijkt dat bij handhavingzaken gesprekken in aanvang niet standaard schriftelijk worden vastgelegd.

<p>Wat geven inwoners aan over communicatie?</p> <p>Bron: internetenquête vraag 4 en 6</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Uit de antwoorden van de respondenten komt het beeld naar voren dat de communicatie met initiatiefnemers redelijk op orde is. • De meeste waardering hebben de respondenten voor de klantvriendelijkheid van de medewerkers. • Het vastleggen en nakomen van afspraken is volgens de respondenten nog wel een punt van aandacht.
<p>Conclusie: De aanbevelingen over communicatie zijn adequaat opgevolgd.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • De gemeente Staphorst heeft geïnvesteerd in professionele communicatie en dat is merkbaar voor initiatiefnemers. • In de dagelijkse praktijk is het vinden van de balans tussen begrijpelijkheid, zakelijkheid en zorgvuldigheid een blijvende opgave.

Hoofdstuk 3 Analyse

Ten behoeve van een nadere duiding van de bevindingen zoals gepresenteerd in hoofdstuk 2 is een analysekader opgesteld. Dit kader is gebaseerd op een model voor de opvolging van het onderzoek van de Nederlandse Vereniging voor Rekenkamers en Rekenkamercommissies (NVRK). Het analysekader onderscheidt zes factoren die de opvolging van de aanbevelingen over toezichthouden, besturen en uitvoeren bevorderen. Het analysekader ziet er als volgt uit:

Factor	Toelichting
Organisatie	De opvolging van de aanbevelingen is planmatig georganiseerd
Timing	De aanbevelingen hebben momentum, in de zin dat ze een betekenisvolle bijdrage kunnen leveren aan het voorliggende vraagstuk
Betrokkenheid	De doelgroepen zijn betrokken bij het tot stand komen van de aanbevelingen en onderschrijven deze
Kwaliteit	De aanbevelingen zijn herkenbaar, betrouwbaar en bruikbaar voor de doelgroepen
Communicatie	De aanbevelingen zijn bekend bij de doelgroepen door bij de doelgroep passende, herhaalde communicatie
Omgeving	De maatschappelijke, bestuurlijke en organisatorische context is stabiel genoeg om verandering aan te kunnen en adaptief genoeg om verandering toe te laten

In de hiernavolgende analyse beschrijft de Rekenkamercommissie hoe gemeenteraad, college en organisatie zijn omgegaan met deze factoren en wat de impact ervan is geweest op de opvolging van de aanbevelingen.

Organisatie

De opvolging van de aanbevelingen is planmatig georganiseerd

Bevinding	Toelichting
De opvolging van de aanbevelingen is beperkt georganiseerd.	<ul style="list-style-type: none">• In zijn second opinion van juni 2015 benadrukt de voorzitter van de Rekenkamercommissie Zwolle het belang van een programmatische aanpak met daarbij het aanwijzen van ambtelijke en bestuurlijke trekkers.• Er was geen plan van aanpak voor opvolging van de aanbevelingen. De vorming van een werkgroep met vertegenwoordigers van gemeenteraad, college en ambtelijke organisatie werd ten tijde van de voortgangsrapportage in juni 2016 niet langer opportuun geacht.• In plaats daarvan is het onderwerp een terugkerend agendapunt geworden in het driehoeksoverleg van burgemeester, griffier en gemeentesecretaris.
Het ontbreekt aan een gedeelde visie op de interactie tussen samenleving en gemeente.	<ul style="list-style-type: none">• In juli 2015 heeft het college de nieuwe missie, visie & strategie van de gemeente Staphorst vastgesteld. Deze luidt: <i>De samenleving ontwikkelt zich voortdurend. De gemeente Staphorst beweegt flexibel mee en maakt gebruik van de kracht van die samenleving: de gemeente ontwikkelt zich van een regisserende, bepalende overheid naar een loslatende, voorwaardenscheppende, burgergerichte overheid.</i>• In de gesprekken van de Rekenkamercommissie met de driehoek is de missie & visie op inspirerende wijze naar voren gebracht.• De fractievoorzitters herkennen de aanjagende rol van de driehoek. Zelf hebben ze het verhaal van de missie & visie veel minder scherp op het netvlies.• Ook medewerkers weten de missie & visie van Staphorst slechts beperkt te reproduceren. Het MTO laat op dit punt ook slechte scores zien: medewerkers missen een richtinggevende visie en een zichtbaar management dat deze visie uitdraagt.

Timing

De aanbevelingen hebben momentum, in die zin dat ze een betekenisvolle bijdrage kunnen leveren aan het voorliggende vraagstuk

Bevinding	Toelichting
De aanbevelingen zijn in lijn met de pijlers van de ingezette organisatieontwikkeling.	<ul style="list-style-type: none">• Met de komst van de nieuwe gemeentesecretaris/algemeen directeur is in 2014 een start gemaakt met de ontwikkeling van de organisatie. Vertrekpunt was, in de woorden van betrokkenen, een ‘achtergestelde organisatie’.▪ De aanbevelingen over toezicht houden, besturen en uitvoeren sluiten naadloos aan bij de pijlers van de organisatieontwikkeling.▪ De organisatieontwikkeling is ongeveer vijf jaar gaande. De inschatting van de gemeentesecretaris/algemeen directeur is dat het totale traject circa tien jaar zal vergen. De uitkomsten van het MTO duiden erop dat er anno 2018 duidelijke stappen zijn gezet in de organisatieontwikkeling.
Er is sprake van vermoeidheid en verkramping rondom feitenonderzoek en aanbevelingen.	<ul style="list-style-type: none">▪ De aanbevelingen over toezicht houden, besturen en uitvoeren hebben volgens directbetrokkenen in het begin een extra impuls gegeven aan de organisatieontwikkeling.▪ De voortgangsrapportage van juni 2016 legt een koppeling tussen opvolging van de aanbevelingen en trajecten die zijn ingezet in het kader van de organisatieontwikkeling, voornamelijk: EPOS, Stappop-training en strategisch communicatiebeleid.▪ Na de voortgangsrapportage van juni 2016 wordt in het kader van de organisatieontwikkeling niet meer gerefereerd aan de aanbevelingen rondom toezicht houden, besturen en uitvoeren.▪ Het traject rondom de aanbevelingen is nooit expliciet afgerond. Mede hierdoor zorgen de complexe RO-dossiers nog steeds voor verkramping bij een deel van de betrokkenen, zo bleek tijdens dit rekenkameronderzoek.

Betrokkenheid

De doelgroepen zijn betrokken bij het tot stand komen van de aanbevelingen en onderschrijven deze

Bevinding	Toelichting
De aanbevelingen zijn tot stand gekomen binnen een kleine groep betrokkenen.	<ul style="list-style-type: none">▪ De aanbevelingen zijn opgesteld door de gemeentesecretaris, in afstemming met het bestuur. Gelet op de omstandigheden is het verdedigbaar dat een klein gezelschap eindverantwoordelijken het voortouw heeft genomen, ook in het formuleren van de aanbevelingen. Het gevolg is wel dat slechts een kleine groep zich eigenaar voelt van de (opvolging van de) aanbevelingen.
Er zijn geen inwoners betrokken bij de totstandkoming.	<ul style="list-style-type: none">• Bij het opstellen van het feitenonderzoek en de aanbevelingen zijn geen inwoners betrokken. Volgens de gemeentesecretaris betrof het een 'administratieve werkelijkheid' op basis van gemeentelijke stukken.• Ook bij de second opinion van de voorzitter van de rekenkamercommissie Zwolle zijn geen inwoners geraadpleegd. Over de (on) wenselijkheid hiervan is tijdens het raadsdebat gesproken.• De vraag is of het perspectief van de inwoner tot andere aanbevelingen had geleid. Wellicht biedt het dienstverleningsonderzoek dat de gemeente zelf uitvoert aanvullende aanknopingspunten voor de verdere ontwikkeling van de dienstverlening.
De aanbevelingen zijn onbetwist.	<ul style="list-style-type: none">• Betrokken inwoners hebben vanaf de publicatie van het feitenonderzoek aangegeven dat het onvolledig is en onjuiste informatie bevat. Tijdens het voorliggende onderzoek hebben zij dat herhaald tegenover leden van de Rekenkamercommissie.• De aanbevelingen zelf hebben nooit tot discussie geleid en zijn onbetwist. De vraag of een ander feitenonderzoek tot andere aanbevelingen had geleid, is binnen de reikwijdte van dit rekenkameronderzoek niet te beantwoorden.

Kwaliteit

De aanbevelingen zijn herkenbaar, betrouwbaar en bruikbaar voor de doelgroepen

Bevinding	Toelichting
De aanbevelingen zijn evident en passen bij een professionele dienstverlening.	<ul style="list-style-type: none">• De aanbevelingen zijn logisch, consistent en helder. Uit de second opinion van de voorzitter van de Rekenkamer Zwolle zijn destijds geen aanvullingen of correcties op de aanbevelingen naar voren gekomen.
De aanbevelingen zijn geen actief onderdeel (meer) van het vocabulaire en het repertoire van raadsleden en medewerkers.	<ul style="list-style-type: none">• Voor het onderhavig rekenkameronderzoek zijn de aanbevelingen in clusters gegroepeerd. Deze waren herkenbaar voor de gesprekspartners die de periode 2015-2016 hebben meegemaakt, maar grotendeels nieuw voor de mensen die daarna in dienst zijn gekomen.

Communicatie

De aanbevelingen zijn bekend bij de doelgroepen door bij de doelgroep passende, herhaalde communicatie

Bevinding	Toelichting
Er is intern onvoldoende gecommuniceerd over de aanbevelingen.	<ul style="list-style-type: none">• Op verzoek van de gemeenteraad is in juli 2016 door het college gerapporteerd over de voortgang. De toelichting op de rapportage stelt dat de aanbevelingen voortvarend zijn opgepakt in diverse trajecten, voornamelijk EPOS en de Stappop-training.• Na deze eerste stand van zaken is er niet meer expliciet gerapporteerd – noch aan de gemeenteraad, noch aan de organisatie – over de voortgang (in de opvolging) van de aanbevelingen.• Buiten het fysieke domein zijn de aanbevelingen grotendeels onbekend. Het sociaal domein heeft een eigen ontwikkeling doorgemaakt: de decentralisaties van zorg, jeugdhulp en werk.• Nieuwe medewerkers kennen de geschiedenis van het feitenrelaas, de complexe RO-dossiers en de aanbevelingen niet.
De externe communicatie heeft een beperkte rol gespeeld in de opvolging van de aanbevelingen.	<ul style="list-style-type: none">• In september 2015 heeft het college het strategisch communicatiebeleid vastgesteld. Dit beleidsplan faciliteert het uitdragen van de nieuwe missie en visie van de gemeente. Er is geen link gelegd met de aanbevelingen.• Het debat over het vrijgeven van de aanbevelingen is te kenschetsen als krampachtig.• Er is in 2015 actief werk gemaakt van het informeren van de betrokken media en het herstellen van de relatie met de pers.• De burgemeester benut uiteenlopende ontmoetingen met inwoners om te vertellen over de veranderende verhouding tussen samenleving en overheid.

Omgeving

De maatschappelijke, bestuurlijke en organisatorische context is stabiel genoeg om verandering aan te kunnen en adaptief genoeg om verandering toe te laten

Bevinding	Toelichting
Maatschappij en politiek zijn nauw verweven in Staphorst.	<ul style="list-style-type: none">• Aard en schaal van de gemeenschap in Staphorst zorgen voor korte lijnen tussen samenleving en overheid. Inwoners stellen al het nodige in het werk om doelen te bereiken. Aard en schaal vormen enerzijds de kracht van een kleine gemeenschap, anderzijds ook de kwetsbaarheid: besluitvorming in het algemeen belang komt erdoor onder druk te staan.
De organisatieontwikkeling doet een groot beroep op het verandervermogen van de medewerkers.	<ul style="list-style-type: none">• De missie & visie biedt het kader voor de ontwikkeling van de organisatie. Met het INK-model als onderlegger wordt hieraan gestructureerd gewerkt.• De gemeente heeft in de afgelopen bestuursperiode te maken gehad met verloop en veel vacatures, in reguliere en in managementfuncties. Ook is gestuurd op verloop en werving om een kwaliteitsslag te realiseren. Dat heeft bijgedragen aan een cultuurverandering.• Als ongewenst neveneffect is er ook tijdelijk een gevoel van onveiligheid ontstaan onder medewerkers, door de veronderstelde onzekerheid over het behoud van de eigen baan. De resultaten van het MTO geven aan dat daarvan onder medewerkers op dit moment geen sprake meer is.• Om bij te dragen aan het veranderproces zijn er medewerkers van buiten de gemeente Staphorst aangetrokken.
De gemeente heeft geïnvesteerd in opleiding en ontwikkeling van alle geledingen.	<ul style="list-style-type: none">• In gemeenteraad, bestuur en organisatie is geïnvesteerd in opleiding en ontwikkeling. Stappop is een belangrijke training geweest voor medewerkers. College en gemeenteraad hebben onder begeleiding van externe kopstukken in 2015 met elkaar van gedachten gewisseld over voornamelijk rolzuiverheid.• Medewerkers, zo blijkt uit de gesprekken en het MTO, herkennen en waarderen de ruime mogelijkheden voor opleiding. Wat zij daarbij wel gemist hebben is een heldere communicatie over aanleiding en doelstelling. Mede door de lange looptijd van Stappop zijn deze uit het zicht verdwenen.

<p>De gemeente heeft geïnvesteerd in ontwikkeling van het raadsdebat.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Er is een introductieprogramma ontwikkeld, er zijn bijeenkomsten onder externe begeleiding georganiseerd, de raadzaal is opnieuw ingericht en nieuwe vormen van vergaderen zijn geïntroduceerd, om een meer eigentijdse invulling te geven aan het lokale democratische proces. De raad wordt door middel van werkgroepen (o.a. P&C-cyclus en EPOS) meer aan de voorkant erbij betrokken, met het oog op (versterking van) de kaderstellende rol.
---	---

Hoofdstuk 4 Conclusies en adviezen

Dit hoofdstuk bevat het antwoord op de onderzoeksvraag en geeft, op basis van de conclusies van het onderzoek, adviezen voor het vervolg.

Onderzoeksvraag	
In hoeverre zijn de aanbevelingen over toezicht houden, besturen en uitvoeren door gemeenteraad, college en organisatie van Staphorst opgevolgd en is die opvolging al merkbaar voor de organisatie en inwoners van Staphorst?	
Conclusie	Toelichting
1. De aanbevelingen over rolzuiverheid zijn onvoldoende opgevolgd.	<ul style="list-style-type: none">• Aard en karakter van Staphorst vormen zowel de grote kracht als de achilleshiel van de gemeente. In de hechte en compacte gemeenschap van Staphorst is de ‘verleiding van de korte lijn’ een gegeven. De opgave voor alle geledingen van de gemeente is om voldoende tegenkracht te organiseren om politiek opportunisme en cliëntelisme het hoofd te bieden.• De gemeente heeft in de periode 2015-2018 gewerkt aan een betere rolinvulling van raad, bestuur en organisatie.• Binnen het bestuur heeft dit geleid tot een duurzame verandering in denken en handelen. Politiek, organisatie en samenleving zijn nog niet volledig gewend aan de meer zakelijke bestuursstijl.• Binnen gemeenteraad en organisatie is rolzuiverheid veel minder onderdeel van gesprek en handelen.• Gemeenteraadsleden interveniëren nog altijd in individuele casus, gericht op de behartiging van belangen van individuen. Er is uit de complexe RO-dossiers onvoldoende geleerd wat dit gedrag tot gevolg kan hebben. Het collectief corrigerend vermogen van de gemeenteraad op dit punt is niet sterk genoeg ontwikkeld.
2. De aanbevelingen over sturing, uitvoering en communicatie zijn opgevolgd.	<ul style="list-style-type: none">• De gemeente heeft fors geïnvesteerd in verbetering van de sturing, uitvoering en communicatie.• EPOS is een majeure ontwikkeling op het gebied van sturing en uitvoering. De aanleiding voor EPOS lag overigens niet in de aanbevelingen over toezicht houden, sturen en uitvoeren. In 2016 zijn beide sporen met elkaar verknoopt.

	<ul style="list-style-type: none"> De gemeente krijgt waardering voor de inspanningen vanuit het provinciaal toezicht en de vakgemeenschap (van de VNG voor de aanpak decentralisatie jeugd, van het ministerie van BZK voor de omgevingsvisie).
3. De verbeteringen zijn merkbaar voor de organisatie.	<ul style="list-style-type: none"> In de afgelopen bestuursperiode heeft de gemeente gewerkt aan de ontwikkeling van de ambtelijke organisatie. Er zijn trainingen aangeboden in communicatie, houding en gedrag en bestuurlijke sensitiviteit. Bestuurlijke advisering is ontwikkeld en er is gewerkt aan cultuurverandering door invoering van competentie management en het gericht aantrekken van nieuwe medewerkers van buiten Staphorst. Medewerkers waarderen de ingezette ontwikkeling en de mogelijkheden die zij krijgen. Wel hebben zij daarbij behoefte aan een kader dat samenhang brengt in alle ontwikkelingen. De bestaande missie & visie van de gemeente en de aanbevelingen over toezicht houden, besturen en uitvoeren vervullen deze functie niet.
4. De verbeteringen zijn nog niet of nauwelijks merkbaar voor inwoners.	<ul style="list-style-type: none"> Inwoners die de afgelopen twee jaar te maken hebben gehad met gemeentelijke dienstverlening in het fysieke domein geven aan geen verbetering te merken in die dienstverlening. Initiatiefnemers zijn positief over de klantvriendelijkheid en communicatie van medewerkers. Punten van verbetering zijn het vastleggen en nakomen van afspraken, en het verschaffen van duidelijkheid over rechten, plichten en verwachtingen. De consequenties van een relatief kleine ambtelijke organisatie zijn voor initiatiefnemers merkbaar in de continuïteit van de bezetting en snelheid van handelen.
5. De verbeteringen voor inwoners zullen uitblijven als rolzuiverheid niet beter wordt ingevuld door de gemeenteraad.	<ul style="list-style-type: none"> De aanbevelingen hebben in 2015-2016 binnen de gemeente een tijdelijke impuls gegeven aan bewustwording over rolzuiverheid. Dit onderwerp is daarna naar de achtergrond geraakt, vooral in de gemeenteraad. De focus is komen te liggen op de uitvoering en (het functioneren van) de organisatie. De gemeenteraad heeft zichzelf daarmee buiten het verandertraject geplaatst. EPOS is in 2016 door het college gepositioneerd als troefkaart in de verbetering van sturing en uitvoering. Tevens bevat EPOS werkprocessen die de inherente kwetsbaarheid van de kleine ambtelijke organisatie moeten ondervangen.

	<ul style="list-style-type: none"> • De forse investeringen in de verbetering van sturing, uitvoering en communicatie zullen alleen renderen als rolonzuiver handelen wordt geminimaliseerd.
<p>6. De opvolging van de aanbevelingen is beperkt georganiseerd.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Het feitenonderzoek en de aanbevelingen zijn opgesteld in klein comité. Het uitdragen en werken aan de opvolging ervan is in de hele periode bij een kleine groep gebleven. • De Rekenkamercommissie heeft in de gesprekken vastgesteld dat er een gat zit tussen de driehoek (burgemeester, gemeentesecretaris en griffier) en de overige betrokkenen. De driehoek heeft een stimulerende rol gehad in de ontwikkeling van een eigentijdse rolinvulling en dienstverlening, maar heeft dat elan niet weten over te brengen op de gemeenteraad en de organisatie. • Het is niet goed gelukt om het spoor van de aanbevelingen te verknopen met de bredere organisatieontwikkeling. Trajecten als EPOS en Stappop zijn na juni 2016 los komen te staan van de aanbevelingen, die daardoor naar de achtergrond verdwenen zijn. • Na de voortgangsrapportage van juni 2016 is er onvoldoende gecommuniceerd over de aanbevelingen. Trajecten in de organisatieontwikkeling hebben de rol van de aanbevelingen overgenomen. De aanbevelingen zijn geen actief onderdeel meer van het vocabulaire en het repertoire van raadsleden en medewerkers. • De gemeente beschikt over een missie & visie, maar deze leeft beperkt en heeft daardoor geen verbindende werking als kapstok waaraan ontwikkelingen, successen en interventies een logische plek kunnen krijgen. • Door het niet beschikbaar stellen van een krediet heeft de gemeenteraad voorkomen dat er een gezamenlijke leidraad is ontwikkeld voor de gewenste rollen, verantwoordelijkheden en werkwijze in het duale politiek-bestuurlijke samenspel. Er is geen alternatief gedeeld kader ontwikkeld in plaats van de leidraad.
<p>7. De aanbevelingen hebben geen oplossing geboden voor lopende casus.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • De aanbevelingen op zich hebben geen oplossing geboden voor de complexe RO-dossiers. De vraag is overigens, gezien de status van die dossiers, of dit mocht worden verwacht. • Niet vast te stellen is of de aanbevelingen nieuwe langspende dossiers hebben kunnen voorkomen.

Adviezen	
Advies	Toelichting
1. Houd het thema rolzuiverheid op de agenda van de gemeenteraad.	<p>Het thema rolzuiverheid is met het nieuwe coalitieakkoord opnieuw geagendeerd voor de komende bestuursperiode. In deze periode zal de onderlinge rolinvulling van raad, college en organisatie vorm moeten krijgen.</p> <p>De Rekenkamercommissie adviseert de gemeenteraad om:</p> <ul style="list-style-type: none"> • de eigen rolzuiverheid als noodzakelijke randvoorwaarde te erkennen; • het voortouw te nemen in het bepalen van hoe volksvertegenwoordiging en dienstverlening in de Staphorster context toekomstbestendig invulling krijgen; • bovenstaande op korte termijn vorm te geven.
2. Creëer balans in de interventies: dit is een veranderopgave voor alle geledingen, inclusief de Staphorster samenleving.	<p>Het gaat hier om een complexe veranderopgave in het samenspel van samenleving, gemeenteraad, bestuur en organisatie. Ontwikkeling van alle geledingen binnen de gemeente blijft nodig. Daarnaast is duidelijk dat ook de inwoners onderwerp van verandering zijn. Gelet op het DNA van Staphorst vraagt de verandering om eenduidigheid en gezamenlijkheid in het optreden vanuit de gemeente.</p> <p>De Rekenkamercommissie adviseert de gemeenteraad om:</p> <ul style="list-style-type: none"> • gezamenlijk gesprekken in de Staphorster samenleving te organiseren over de nieuwe verhouding tussen gemeenschap en gemeente; • het gesprek over rolzuiverheid terug te brengen in het openbare raadsdebat; • te werken aan het collectief corrigerend vermogen van de raad in gevallen van rolzuiverheid, individuele belangenbehartiging en cliëntelisme.
3. Laat de missie & visie van Staphorst uitdragen door alle betrokkenen.	<p>De leidraad voor het gezamenlijk werken aan de verhouding tussen Staphorster samenleving en overheid is niet opgesteld. Een breedgedragen visie wordt node gemist.</p> <p>De Rekenkamercommissie adviseert de gemeenteraad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • een plan te laten opstellen voor het communiceren van de missie & visie, zodat deze door meer mensen wordt uitgedragen, binnen en buiten de organisatie;

	<ul style="list-style-type: none"> • de missie & visie consequent te benutten als kader voor interventies, ontwikkelingen en successen; • de missie & visie te benutten voor reflectie op zaken die minder goed zijn gelopen.
4. Zet een streep onder het verleden en stel daarvoor mandaat en middelen ter beschikking.	<p>Om de dienstverlening en het politieke proces van de gemeente toekomstbestendig te kunnen maken is het van belang een streep te zetten onder deze episode in de Staphorster geschiedenis.</p> <p>De Rekenkamercommissie adviseert de gemeenteraad om:</p> <ul style="list-style-type: none"> • niet alsnog een verdiepend onderzoek naar de complexe RO-casus uit te voeren; • het college opdracht te geven om de langsepende dossiers af te sluiten en daarvoor het benodigde mandaat en middelen beschikbaar te stellen.
5. Voorkom eenzijdigheid in bestuursstijl.	<p>Het vorige college heeft bewust gekozen voor een consequente, zakelijke bestuursstijl. Collegialiteit en duidelijkheid zijn belangrijke waarden uit deze stijl, die een verandering in denken en handelen heeft gemarkeerd. Het veranderproces heeft de komende jaren aanvullende competenties nodig.</p> <p>De Rekenkamercommissie adviseert het college om:</p> <ul style="list-style-type: none"> • de bestuursstijl van het vorige college te bestendigen en • deze aan te vullen met de bestuursstijlen van de verbinder en de ambassadeur uit het <i>Stijlenboek voor bestuurders</i>.

Bijlage Resultaten internetenquête

Om te onderzoeken in hoeverre de opvolging van de aanbevelingen heeft geleid tot merkbare veranderingen voor de Staphorster samenleving is een internetenquête gehouden onder inwoners die de afgelopen twee jaar te maken hebben gehad met de dienstverlening van de gemeente op het gebied van vergunningverlening en handhaving in het fysieke domein.

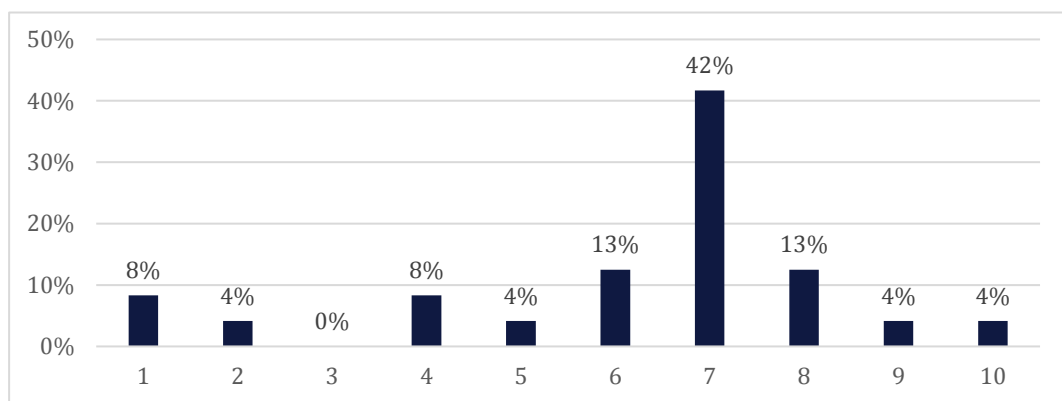
De onderzoekspopulatie bestond uit 60 casus. Via e-mail en een brief is iedereen twee keer uitgenodigd om deel te nemen aan het onderzoek. In totaal hebben 25 respondenten een bruikbare vragenlijst geretourneerd. Dat is een respons van 42%.

Om een vergelijking te kunnen maken tussen het fysieke en het sociale domein zijn eveneens 60 casus uit het sociale domein uitgenodigd om mee te doen. De respons hierop bleef ver achter bij die uit het fysieke domein. Gezien de zeer kleine aantallen zijn deze casus weggelaten uit de rapportage.

Voor het gebruik van de uitkomsten van tevredenheidsonderzoeken geldt dat een meting ten behoeve van uitspraken over de gehele populatie een minimumrespons vereist van 45%.

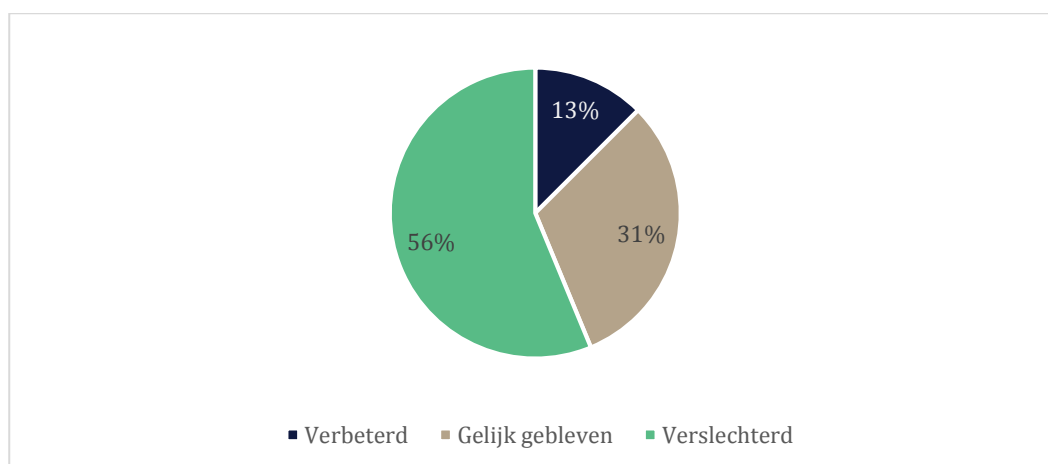
De resultaten van de enquête onder inwoners zijn op basis hiervan te beschouwen als indicatief voor de hele populatie. Er moet rekening mee worden gehouden dat de respondenten een kritisch deel van de populatie vertegenwoordigen. Een vergelijking met scores op dienstverlening van tien jaar geleden staven deze veronderstelling. De Rekenkamercommissie adviseert de gemeente om de kritische input van deze groep inwoners ter harte te nemen.

1. Welk cijfer geeft u aan de manier waarop de gemeente met u is omgegaan?

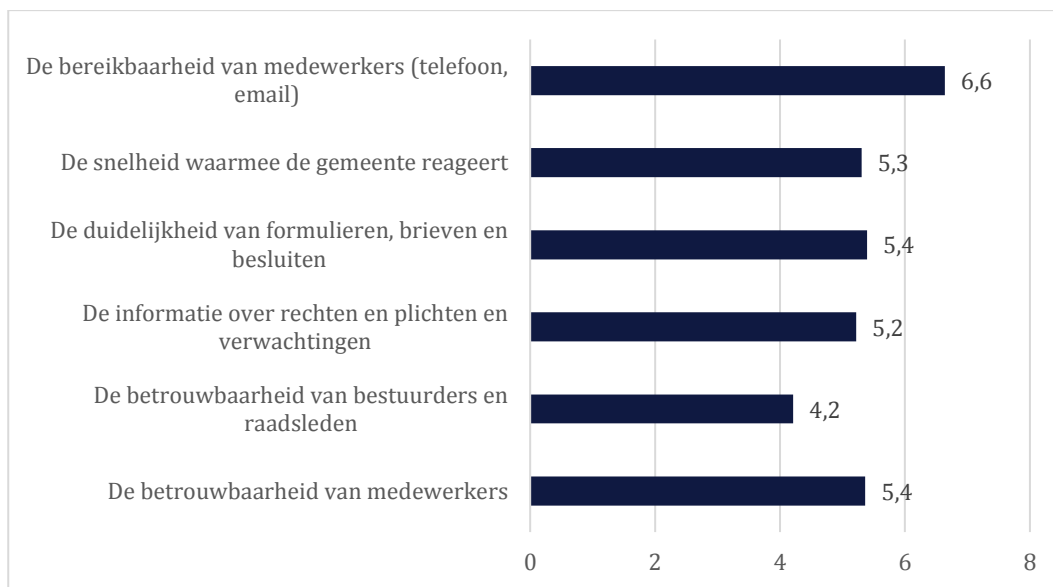


Het gemiddelde cijfer is een 6,2, het meest gegeven cijfer is een 7.

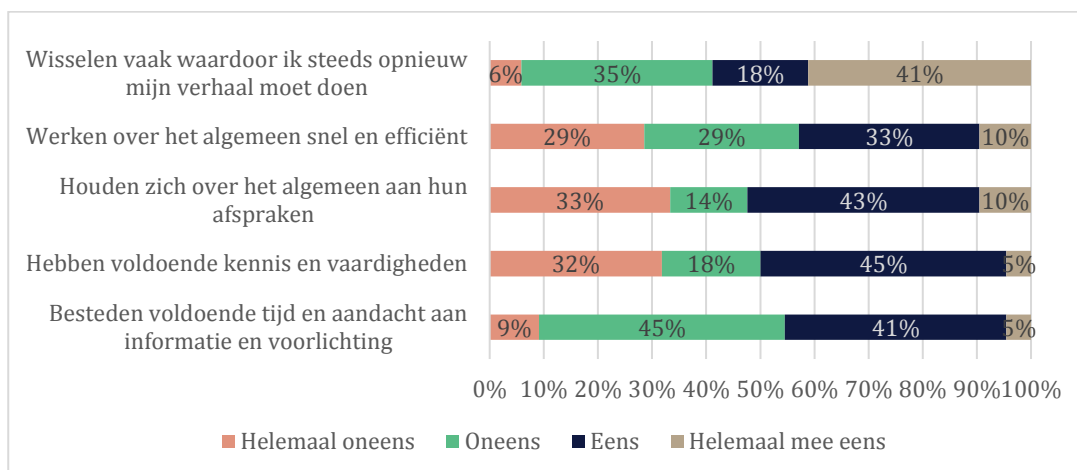
2. De manier van werken van de gemeente is de afgelopen twee jaar:



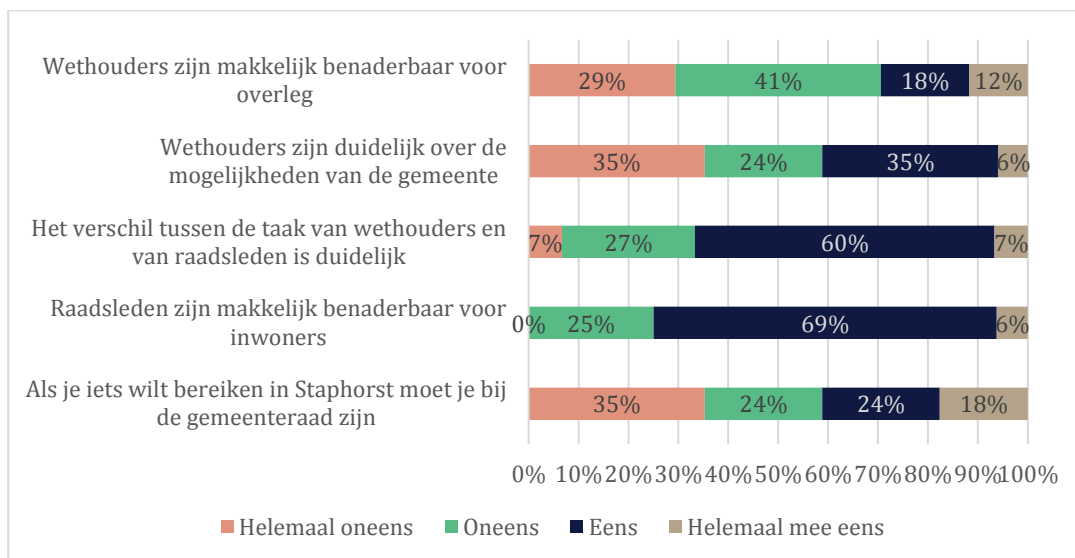
3. Welk cijfer geeft u de volgende onderdelen van de gemeentelijke dienstverlening?



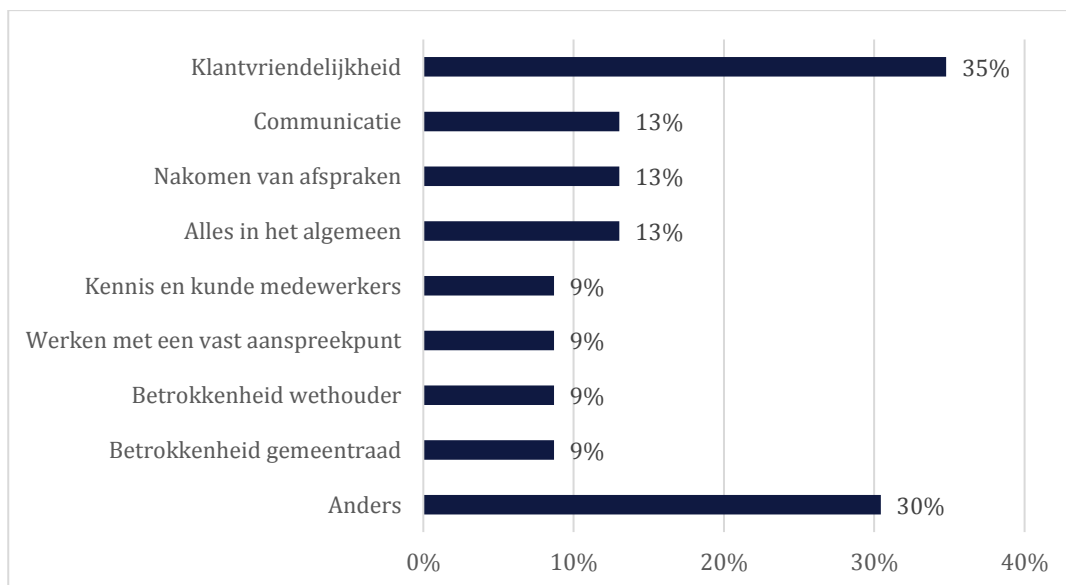
4. In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen?



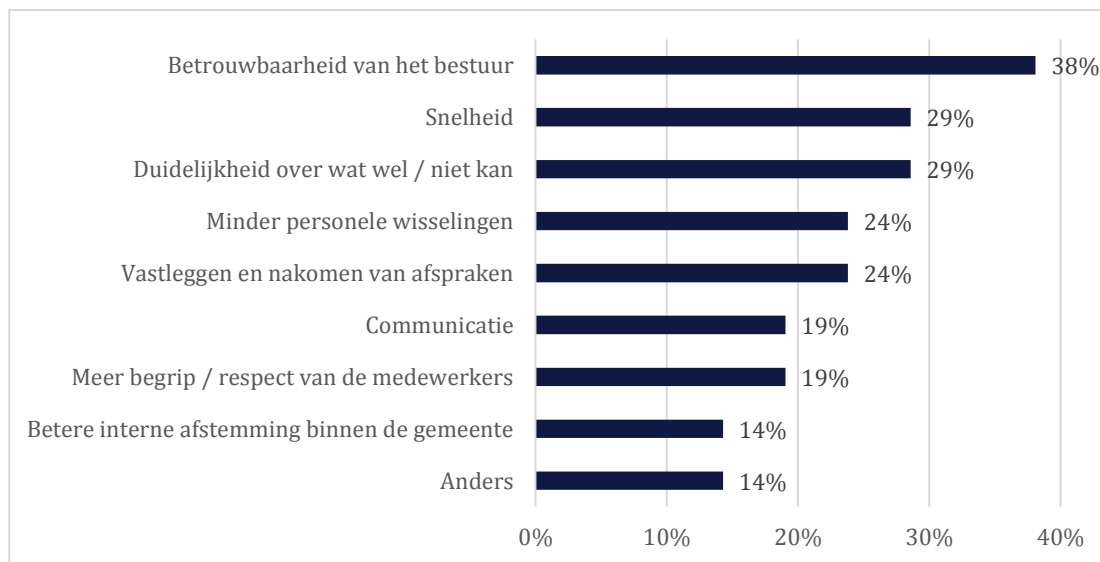
5. In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen?



6. Welk onderdeel van de gemeentelijke dienstverlening vindt u het best?



7. Welk onderdeel van de gemeentelijke dienstverlening moet verbeteren?



Bestuurlijke reactie en naschrift Rekenkamercommissie

Van het college van burgemeester en wethouders van de gemeente Staphorst hebben wij de volgende bestuurlijke reactie ontvangen:

Het rapport is herkenbaar en sluit goed aan bij de beleving van het bestuur en de organisatie. Het college ziet uit naar de behandeling van dit onderzoek met de gemeenteraad. Het rapport sluit ook prima aan bij de wens om het verleden op de juiste wijze af te sluiten en dat te markeren. Het biedt goede ingrediënten om, met de blik op de toekomst, weer verder te verbeteren aan de hand van een goed plan.

De bestuurlijke reactie geeft de Rekenkamercommissie geen aanleiding tot het maken van nadere opmerkingen.

Colofon

Onderzoek:	De verleiding van de korte lijn, onderzoek naar de ontwikkeling van het samenspel tussen de Staphorster samenleving en overheid
Opdrachtgever:	Rekenkamercommissie Staphorst
Uitvoerder:	BMC
Periode:	april – december 2018