

Aan de nieuwe gemeenteraad van Heerenveen

uw brief van: ons kenmerk: bijlage(n): datum:
27 maart 2018

Onderwerp:
Achtergrondinformatie voor de nieuwe raad

Geachte raad,

Op 21 maart vonden de gemeenteraadsverkiezingen plaats. De nieuwe gemeenteraad zal nu een nieuw college vormen. Met dit memorandum wil ik u achtergrondinformatie bieden voor de start van de nieuwe gemeenteraad.

Waarom dit memorandum?

De gemeenteraad voorziet de organisatie in de middelen om dienstbaar te zijn aan de inwoners en ondernemers van onze gemeente en de beleidskeuzes van gemeenteraad en college. Uit de interactie tussen inwoners en ondernemers, bestuurlijke afwegingen en de kennis en ervaring van medewerkers ontstaan voortdurend nieuwe inzichten. Ik acht het de verantwoordelijkheid van de gemeentesecretaris de nieuwe gemeenteraad bij de start van een nieuwe raadsperiode hierover te informeren. Zodat de nieuwe raad dit kan betrekken bij zijn afwegingen deze raadsperiode.

In de bijlage treft u een overzicht aan van thema's die vanuit het perspectief van de organisatie de ontwikkeling van Heerenveen deze raadsperiode zullen beïnvloeden. Aan de ene kant omdat deze thema's ontwrichtend kunnen werken – aan de andere kant omdat de thema's voortkomen uit behoeften van inwoners en ondernemers. Daarnaast bevat dit memorandum enkele overwegingen over het financieel perspectief en de gemeentelijke dienstverlening.

Het financieel perspectief is gunstig maar keuzes zijn nodig

Het financieel perspectief is aanzienlijk gunstiger dan bij de start van de vorige raadsperiode. Het meest recente raadsbesluit over het meerjarenperspectief is de begroting 2018. De uitkomsten van de begroting zijn positief. Bovendien bevat de begroting structurele begrotingsruimte van 800.000 EUR. Het weerstandsvermogen dekt de ingeschatte risico's af. En er is een algemene reserve. Ook is in de vorige raadsperiode geïnvesteerd in duurzaam financieel herstel door het in beeld brengen van de toekomstige investeringen in bijvoorbeeld het onderhoud van kapitaalgoederen en onderwijshuisvesting. In het meerjarenperspectief zijn deze bedragen verwerkt.

Eind maart bracht het Rijk de tussencirculaire uit. In de kaderbrief die het huidige college op korte termijn aan de raad stuurt zijn de effecten voor onze gemeente opgenomen. Dit financieel perspectief voorkomt niet dat college en raad van Heerenveen deze periode scherpe keuzes moeten maken. Vooral ook omdat Rijk, provincie, waterschappen en gemeenten zich in een interbestuurlijk programma binden aan gezamenlijke opgaven. De kosten van deze gezamenlijke opgaven drukken op het acres dat het Rijk beschikbaar

stelt. In deze context formuleren de gemeenteraad en het nieuwe college hun ambities, onder andere over ontwikkelingen zoals geschetst in de bijlage bij dit memorandum. Gelet op de impact op het sociaal en fysiek domein en de meerjarenbegroting van onze gemeente vind ik het passend twee ontwikkelingen in dit memorandum nadrukkelijk te benoemen.

De ontwikkeling van kosten in het sociaal domein vragen om een afweging. De afgelopen jaren zijn in de jaarrekening de overschotten bij Jeugd en Wmo gebruikt om de tekorten op Werk & Inkomen te dekken. Dit kwam voort uit de opdracht om de nieuwe taken uit te voeren binnen de bestaande budgetten. De verwachting is dat er in de aankomende jaren een structureel financieel tekort ontstaat door het toenemende gebruik van de (dure) maatwerkvoorzieningen. De organisatie zal het nieuwe college hierover adviseren. Hierbij zijn meerdere invalshoeken denkbaar. Investeren in preventie zal op termijn leiden tot een lager gebruik van maatwerkvoorzieningen. De kosten gaan hierbij voor de baten uit. Ook mogelijk is de tekorten op te lossen door bijvoorbeeld de uitzettingen in het sociaal domein die in de afgelopen perspectiefnota's vastgesteld zijn te herzien of andere wijzigingen van beleid. Raad en college kunnen ook oplossingen zoeken in andere domeinen of het vrijvallende acres uit de tussencirculaire hiervoor inzetten.

Daarnaast kent het fysiek domein anders dan de jaren van crisis een sterke dynamiek. Op verschillende schaal en in Heerenveen en in de dorpen nemen partijen – inwoners, ontwikkelaars, plaatselijk belang, ondernemers – het initiatief. De vorige gemeenteraad heeft incidentele en structurele extra formatie voor ruimtelijke ontwikkelingen beschikbaar gesteld. Om alle initiatieven te kunnen beantwoorden is op dit moment echter onvoldoende capaciteit beschikbaar. Dit vraagt om prioriteiten stellen. De organisatie kan de nieuwe raad en het nieuwe college inzichtelijk maken welke bestaande projecten lopen en welke nieuwe ontwikkelingen zich in onze gemeente voordoen. En welke keuzes college en raad hierin kunnen maken.

De organisatie beweegt mee

In de vorige raadsperiode heeft de organisatie laten zien mee te kunnen bewegen met de koers van raad en college. In tijden van financiële krapte waren er momenten dat één op de zeven formatieplaatsen verdween. Deze vermindering van de ambtelijke formatie is gerealiseerd zonder buitenproportionele frictiekosten. Mijn uitgangspunt is dat we de scherpte op kosten behouden, ook nu de vragen aan de organisatie toenemen. Dat betekent onder andere dat:

- De organisatie transparant is over kosten en stuurt op kosten. En bijvoorbeeld deelneemt aan efficiencymetingen;
- Voortdurend zoekt naar de optimale balans tussen de vraag van bestuur, inwoners en ondernemers en de personele omvang. Hierbij speelt één dilemma heel nadrukkelijk: meebewegen met externe ontwikkelingen vraagt een flexibele schil in het gemeentehuis van tijdelijk personeel. Dit werkt echter kostenverhogend (voor hetzelfde geld voor inhuur kan 1,5 tot 1,8 meer vaste formatie aangetrokken worden) en sluit niet aan bij de wens van de vorige raad om mensen in vaste dienst te nemen;
- De organisatie grote stappen vooruit zet met digitalisering van diensten. Digitalisering voorziet in een behoefte van onze inwoners en ondernemers. En verbetert de bedrijfsvoering. Momenteel wordt onderzocht of de IT-ondersteuning deze vragen kan blijven beantwoorden. Zoals gedeeld met de vorige gemeenteraad leverde mogelijke samenwerking met Sudwest-Fryslân onvoldoende winst voor de informatie- en ict-functie van onze organisatie. Naar aanleiding hiervan hebben college en raad eind 2017 afgesproken dat het nieuwe college een voorstel zal doen voor een meerjarige financiële planning. En een visie op hoe op korte termijn vormgegeven wordt aan deze functie. Voorzien is dat deze planning en visie rond de zomer gereed zijn.

Maar de organisatie stuurt op meer dan kosten. Leidende principes zijn daarbij dat we ons richten op buiten (de maatschappelijke opgaven staan centraal in plaats van de functionele indeling van de organisatie), transparant zijn over onder andere onze prestaties, vertrouwen hebben in inwoners en ondernemers (en bijvoorbeeld meer rek in de regels zoeken) en zorgen voor balans tussen wat moet en wat kan. Deze ontwikkeling vraagt verschillende afwegingen. Voor dit memorandum zijn de volgende twee dilemma's relevant.

Beter contact met inwoners en ondernemers vraagt tijd. Bij de nieuwe Omgevingswet en de doorontwikkeling van onze dienstverlening is bijvoorbeeld het idee ontstaan van meitinkers voor het fysiek domein. Deze vorm van dienstverlening verhoudt zich niet goed tot het alleen sturen op lage kosten. Het goedkoopst is immers om een inwoner of ondernemer een vergunningaanvraag online in te vullen en af te handelen. Onze ervaring is dat maatwerk en rek opzoeken in de regels bijdragen aan de steun van inwoners en ondernemers voor gemeentelijke beleid maar in beginsel meer ambtelijke inzet vragen. Dit staat op gespannen voet met dat enkele onderdelen van de organisatie een formatieomvang hebben gebaseerd op de financiële krapte en externe dynamiek van enkele jaren geleden. Een goed voorbeeld hiervan zijn de wijkmanagers – de formatie wijkmanagers is de afgelopen jaren niet uitgebreid, ook niet bij de herindeling met Boarnsterhim. Hierover wil de organisatie graag deze periode het gesprek aangaan met college en raad.

Maatwerk leidt ertoe dat medewerkers de ruimte moeten hebben om een passend antwoord te vinden op een vraag van een inwoner of ondernemer. Daarbij vormen regels en voorschriften het vertrekpunt – regels zijn echter niet het doel op zich. Onze meitinkers redeneren in de toewijzing van voorzieningen niet vanuit een verordening, maar vanuit wat een inwoner of gezin nodig heeft. Ook in het fysiek domein doet dit zich voor. Voor alle betrokkenen – gemeenteraad, college en medewerkers én inwoners en ondernemers – leidt de praktijk waarin regels en voorschriften niet in alle gevallen gelijk worden toegepast regelmatig tot ongemak. De reflex is een strikte toepassing van regels. Ook externe toezichthouders vergen de gemeente op rechtmatig handelen conform regels. Ik voorzie dat deze raadsperiode dit onderwerp, bijvoorbeeld bij de invoering van de Omgevingswet, regelmatig op de agenda zal staan.

We kijken uit naar goede samenwerking

Ik kijk uit naar goede samenwerking met de nieuwe gemeenteraad en het nieuwe college. De organisatie ook. We hechten aan een goed contact met de nieuwe raadsleden en doen dan ook de uitnodiging bij vragen contact te zoeken met medewerkers. En wensen de onderhandelaars veel succes bij de vorming nieuw college.

Bel gerust als u vragen heeft

Heeft u vragen over deze brief? Neem dan contact op met Jeroen van Leeuwestijn door te bellen naar 0513-617410.

Met vriendelijke groet,

gemeentesecretaris,
Jeroen van Leeuwestijn.