



NOORDWIJK NA DE HERINDELING

Stand van zaken ambities

De resultaten van de ambities bij de herindeling

Rekenkamer Noordwijk

Inhoud

1.1	Aanleiding	2
1.2	Onderzoeksvraag	2
1.3	Aanpak onderzoek	2
1.4	Operationalisering onderzoeksvragen.....	3
2	Nota van bevindingen	4
2.1	Tijdljn 2016-2019	4
2.2	Noordwijk na 1-1-2019	6
2.2.1	Maatschappelijke ontwikkelingen 2019-2022.....	6
2.2.2	Organisatieontwikkeling.....	7
2.2.3	Dienstverlening.....	9
2.2.4	De eigen identiteit van de kernen	12
2.2.5	Krachtige positie in de regio	13
2.3	Ervaring stakeholders.....	14
2.3.1	Organisatieontwikkeling.....	14
2.3.2	Ervaring stakeholders met de gemeente Noordwijk en gemeentelijke dienstverlening	16
2.3.3	Identiteit kernen.....	17
2.3.4	Krachtiger positie.....	18
3	Beantwoording van de onderzoeksvragen, de successen en de conclusies en aanbevelingen....	19
3.1	Beantwoording van de onderzoeksvraag	19
3.2.	Conclusies.....	21
3.3.	Aanbevelingen.....	22
	Bijlage 1. Geïnterviewden en geraadpleegde documenten	23
	Bijlage 2 Personele formatie en bezetting	25

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

Per 1 januari 2019 zijn de gemeenten Noordwijk en Noordwijkerhout samengevoegd tot de nieuwe gemeente Noordwijk. De herindeling is op vrijwillige basis tot stand gekomen op verzoek van de beide gemeenten. In het herindelingsadvies zijn een aantal doelstellingen genoemd, die men met de herindeling wilde bereiken. Er heeft een oriënterend gesprek plaatsgevonden met de gemeentesecretaris en de concerncontroller. Ze onderschrijven de onderwerpkeuze en onderzoeksvraag van de Rekenkamer met de kanttekening dat Corona ontegenzeggelijk vertraging heeft veroorzaakt. Dit zal het onderzoek wellicht meer de signatuur geven van een stand van zaken van de voortgang van het behalen van de doelstellingen dan een checklist van het halen van deze doelstellingen als zodanig. De Rekenkamer is hiermee akkoord gegaan.

1.2 Onderzoeksvraag

De Rekenkamer heeft daartoe de volgende centrale onderzoeksvraag geformuleerd:

Welke resultaten van de herindeling van de gemeenten Noordwijk en Noordwijkerhout zijn reeds bereikt en wat moet er nog gebeuren om de gestelde doelstellingen te realiseren?

Om deze centrale vraag te kunnen beantwoorden zijn de volgende deelvragen geformuleerd:

1. In hoeverre zijn de volgende doelstellingen van de herindeling van de gemeenten Noordwijk en Noordwijkerhout gerealiseerd:
 - a. krachtige positie in de regio, beter in staat om de belangen van de nieuwe gemeente te behartigen,
 - b. professionalisering van de ambtelijke organisatie,
 - c. minder kwetsbaarheid van de ambtelijke organisatie,
 - d. vernieuwend pro-actief dienstverleningsconcept,
 - e. kernenbeleid,
 - f. zichtbaarheid en bereikbaarheid bestuurders, raadsleden en medewerkers.
2. Hoe ervaren verschillende deelnemers van het proces (bestuurders ambtelijke organisatie, stakeholders, inwoners) de herindeling?
3. Welke successen zijn bereikt en wat kan de gemeente ondernemen om eventuele tekortkomingen als gevolg van de herindeling weg te werken.

1.3 Aanpak onderzoek

Het CAB heeft de opdracht voor het onderzoek gekregen op basis van hun onderzoeksvoorstel. Ze stelden een kwalitatieve aanpak voor.

Aan de hand van interviews met stakeholders wilde het bureau de onderzoeksvragen beantwoorden. Deze onderzoeksresultaten staan in paragraaf 2 van de Nota van bevindingen: hoe ervaren de verschillende deelnemers de herindeling.

De interviews met de stakeholders moesten inzicht bieden in de argumenten en motieven van de benoemde doelen voor de herindeling (deelvraag 1). CAB wilde niet alleen weten wat bereikt zou moeten worden, maar vooral waarom dat doel belangrijk, relevant of urgent was. Naar verwachting

Noordwijk na de herindeling, een onderzoek naar de voortgang van de ambities vs 24 juni voor bestuurlijke hoor en wederhoor

zou deze inventarisatie zicht bieden op de prioritering en samenhang tussen de verschillende fusiedoelen. De leidraad voor de gesprekken was:

- a. Hoe benoemt men het resultaat, wat is wat?
- b. Is er sprake van voortschrijdend inzicht. De documenten voor de herindeling zijn al minstens vijf jaar geleden geformuleerd. Het is niet onwaarschijnlijk dat een aantal doelen (maar ook de context) is veranderd. Wat betekent dat dan voor de beoordeling van de herindelingsresultaten?
- c. Welke overeenkomsten en verschillen zijn er in de beoordeling van de resultaten tussen de diverse stakeholders. En wat betekent dat voor de beoordeling van de resultaten?

In overleg met de rekenkamer is tijdens het onderzoek gekozen om aanvullend een documentenstudie te doen. Het onderzoeksbureau beoogde met deze documentenstudie kwantitatieve gegevens te verkrijgen.

De rekenkamer heeft Im advies& management opdracht gegeven om het rapport af te ronden op basis van het conceptrapport van Cab.

1.4 Operationalisering onderzoeksvragen

De onderzoeksvraag is als volgt geoperationaliseerd.

Doel	Norm
Een professionele ambtelijke organisatie die minder kwetsbaar is.	Een goed functionerende organisatie die is toegerust om alle taken professioneel uit te voeren.
Ontwikkelen en implementeren nieuw dienstverleningsconcept met daarin onder andere: <ul style="list-style-type: none"> • Visie op afspraken over contact en bereikbaarheid en zichtbaarheid bestuurders, raadsleden en medewerkers. 	Er is een nieuw dienstverleningsconcept ontwikkeld. <ul style="list-style-type: none"> • Er is nagedacht over hoe de zichtbaarheid en bereikbaarheid vergroot kunnen worden. • Het dienstverleningsconcept is geïmplementeerd.
De identiteit van de kernen blijft herkenbaar.	Er is bestuurlijk en ambtelijk aandacht voor de identiteit van de kernen.
De gemeente heeft een krachtigere positie in de regio.	De gemeente heeft doelen geformuleerd met betrekking tot de regionale samenwerking.

Noordwijk na de herindeling, een onderzoek naar de voortgang van de ambities vs 24 juni voor bestuurlijke hoor en wederhoor

2 Nota van bevindingen

2.1 Tijdlijn 2016-2019

De discussie over samenvoegen van Noordwijk en Noordwijkerhout is al ruim voor 2016 begonnen. Vooral de gemeente Noordwijkerhout voelde zich al langere tijd bestuurlijk kwetsbaar en kwetsbaar voor wat betreft de ambtelijke continuïteit, deskundigheid en kwaliteit.

Veel gemeenten in de directe omgeving waren al samengegaan. De gemeente Katwijk is eind jaren 80 een herindeling van de gemeenten Katwijk, Rijnsburg en Valkenburg. Hillegom, Lisse en Teylingen besloten tot een ambtelijke fusie (1-1-2017).

2016

Vanwege de verschillende samenwerkingsverbanden waaraan de gemeenten in de regio deelnemen, raakt de ambtelijke fusie van de HLT-gemeenten ook de gemeenten Noordwijk en Noordwijkerhout. Dit is een van de redenen dat Noordwijkerhout in het voorjaar van 2016 de gemeente Noordwijk heeft gevraagd om tot een gezamenlijk toekomstbeeld te komen voor samenwerking.

Beide gemeenten voelen zich bestuurlijk verantwoordelijk om gezien de vele ontwikkelingen die op de gemeenten afkomen, stil te staan bij de toekomst. Kernbegrippen daarbij zijn: borging lokale identiteit, positie in bestuurlijke verhoudingen, voldoende kracht om wettelijke taken uit te voeren en de inwoners van dienst te zijn (Uit herindelingsadvies).

In de zomer van 2016 is 5 weken lang campagne gevoerd onder het motto 'Samen met de burens'. De inwoners zijn daarmee in een vroeg stadium betrokken bij de voorbereiding op de verkenningsstudie naar intensievere samenwerking tussen Noordwijk en Noordwijkerhout. Op basis van deze opbrengst hebben de raden van beide gemeenten in september 2016 besloten tot een verkenningsstudie naar Samenwerking tussen de gemeenten Noordwijk en Noordwijkerhout.

De aanbeveling van deze studie is dat een herindeling de beste optie is om op duurzame wijze de ambities en opgaven te realiseren.

De provincie heeft gestimuleerd om de fusie af te ronden voor de nieuwe verkiezingen, omdat anders alles overnieuw, met nieuwe gemeenteraden zou moeten worden behandeld (Uit gesprek met de procesregisseur fusie).

Als eerste stap in het wettelijke traject om te komen tot een nieuwe gemeente, is op 20 april 2017 het herindelingsontwerp door de raden vastgesteld. Hiermee gaf men blijk van de wens tot vrijwillige samenvoeging van beide gemeenten.

De gemeenten organiseerden in de zomer bijeenkomsten met de stakeholders, bedoeld om draagvlak voor de fusie te krijgen en input voor de strategische doelen. De stakeholders zijn: de gemeentelijke organisatie, de burgers, maatschappelijke organisaties, bedrijven en omliggende gemeenten. In het herindelingsadvies zijn de opbrengsten van de sessies met de stakeholders opgenomen.

Noordwijk na de herindeling, een onderzoek naar de voortgang van de ambities vs 24 juni voor bestuurlijke hoor en wederhoor

- a) krachtige positie in de regio, beter in staat om de belangen van de nieuwe gemeente te behartigen,
- b) professionalisering van de ambtelijke organisatie,
- c) minder kwetsbaarheid van de ambtelijke organisatie
- d) vernieuwend pro-actief dienstverleningsconcept,
- e) kernenbeleid (behoud van identiteit),
- f) zichtbaarheid en bereikbaarheid bestuurders, raadsleden en medewerkers

2017

Op 6 juli 2017 stellen de gemeenteraden het Herindelingsadvies tot samenvoeging van de gemeenten Noordwijk & Noordwijkerhout vast. Dit advies wordt 7 juli aan de provincie gestuurd die het doorstuurt naar de minister. Het wettelijk traject start onder regie van de minister in juli 2017 en loopt tot 1 januari 2019. Start nieuwe gemeente 1 januari 2019.

In de aanloop naar een nieuwe gemeente is een strategische visie een belangrijk instrument voor het bepalen van de ambitie als wenkend perspectief staat in dit advies. In de visie in het herindelingsadvies staat wat voor soort gemeente Noordwijk wil zijn, het bevat een visie op de positie van de nieuwe gemeente in de regio en met de visie wordt sturing gegeven aan de ontwikkeling van de samenlevingsvisie, het dienstverleningsconcept en het organisatieconcept van de nieuwe gemeente.

“Pro-activiteit, modernisering en dienstbaarheid zijn uitgangspunten voor de nieuwe gemeente. Dit vertaalt zich naar een samenlevingsvisie die oog heeft voor een energieke samenleving en een overheid die daarbij aansluit door zich dienstbaar en proactief op te stellen. Daar hoort ook een modern, vernieuwend en optimaal ingericht dienstverleningsconcept bij met een passend kernenbeleid, gericht op de verschillende behoeften en wensen van de kernen. In de nieuwe gemeente wordt de afstand tussen inwoners en gemeente(bestuur) groter, zowel fysiek als gevoelsmatig. In het dienstverleningsconcept zullen afspraken worden opgenomen over contact en bereikbaarheid van bestuurders, raadsleden en medewerkers. Uitgangspunt is dat zij zichtbaar en bereikbaar zijn”.

Het ARHI-traject wordt in juli gestart. Herindeling is een omvangrijk proces en in de Grondwet geregeld. Artikel 123 van de Grondwet regelt dat provincies en gemeenten bij wet kunnen worden opgeheven of ingesteld. Dit artikel heeft ook betrekking op de wijziging van provinciale en gemeentelijke grenzen. De twee onderdelen van art. 123 vormen de basis voor de wet Arhi (Wet Algemene regels herindeling). Het doel van de wet is om het proces te begeleiden en alle gevolgen te ondervangen.

Na juli 2017 moet een besturings- en organisatieconcept voor de nieuwe organisatie ontwikkeld worden. De visie vormt hiervoor het houvast.

Voor 1-1-2019 moeten ook veel praktische zaken geregeld worden. De beide gemeenten hebben gezamenlijk een projectmanager aangetrokken, die belast was met de voorbereidingen voor het samenvoegen van het ambtelijk apparaat, het samenvoegen van ict-systemen en werkwijzen. Het samenvoegen van de beide ambtelijke organisaties is een majeure reorganisatie, inclusief sociaal plan, solliciteren en plaatsingsgesprekken. Er is een bestuurlijke stuurgroep ingesteld om het proces ook bestuurlijk te begeleiden. De beide gemeenteraden zijn vanzelfsprekend ook betrokken geweest bij de voorbereiding. Een wens van de beide gemeenten was om na de herindeling meteen te starten Noordwijk na de herindeling, een onderzoek naar de voortgang van de ambities vs 24 juni voor bestuurlijke hoor en wederhoor

met een andere manier van werken. De projectmanager bereidde de gewenste andere manier van werken voor de nieuwe organisatie Noordwijk voor. Hij was daarnaast de eerste adviseur voor de colleges om het fusieproces te begeleiden.

2018

De Tweede Kamer heeft het Besluit herindeling Wet samenvoeging gemeenten Noordwijk en Noordwijkerhout op 24 april 2018 aangenomen. De Eerste Kamer heeft het voorstel op 10 juli 2018 aangenomen.

De beoogd gemeentesecretaris wordt benoemd. Hij zet een proces van organisatieontwikkeling in gang, bedoeld om de kwaliteit van de dienstverlening te verhogen, en de ambtelijke organisatie weerbaarder en flexibeler te maken. De nieuwe organisatiefilosofie is gebaseerd op zelf-coachende teams, waarvoor nieuwe mensen worden geselecteerd en aangenomen. Tegelijkertijd wordt er een begin gemaakt met de harmonisatie van verordeningen en beleid.

November 2018 zijn er verkiezingen voor de nieuwe gemeenteraad Noordwijk.

2019

Op 1 januari 2019 is de nieuwe gemeente Noordwijk een feit. Jon Hermans is benoemd als waarnemend burgemeester en start op 1 januari 2019. De beoogd gemeentesecretaris wordt de gemeentesecretaris van Noordwijk.

2.2 Noordwijk na 1-1-2019

2.2.1 Maatschappelijke ontwikkelingen 2019-2022

In de afgelopen 4 jaar heeft de nieuwe organisatie te maken gekregen met onvoorziene ontwikkelingen. Deze maatschappelijke ontwikkelingen hebben veel invloed gehad op het functioneren van iedere gemeente.

Corona 2020-2022

Corona heeft een grote impact gehad op het functioneren van alle gemeenten in Nederland: Thuiswerken, online vergaderen en extra taken voor de gemeente als gevolg van het verstrekken van de coronasteunmaatregelen aan ondernemers of het handhaven van de mondkapjesplicht of het houden van 1,5 meter afstand. Inkomsten uit toerisme vielen weg. Dit had een grote economische impact op de gemeente.

Energiecrisis 2022-heden

De energiecrisis heeft grote gevolgen voor de inwoners en organisaties van de gemeente. De gemeente Noordwijk richt een energiecrisis-noodfonds in voor organisaties binnen de gemeente Noordwijk op het gebied van welzijn, cultuur, sport en kerk- en geloofsgenootschappen. Maatschappelijke organisaties kunnen bij de gemeente een aanvraag indienen voor een financiële bijdrage van maximaal € 9.000,- per jaar.

Krapte op de arbeidsmarkt

Er is landelijk een enorm tekort aan personeel. "De vraag naar gemeentemedewerkers blijft nog steeds onverminderd hoog. We zullen er toch mee moeten dealen: de arbeidsmarktkrapte is namelijk here to stay!" [Vacaturemonitor vierde kwartaal 2022 | A&O fonds Gemeenten \(aeno.nl\)](#)

Noordwijk na de herindeling, een onderzoek naar de voortgang van de ambities vs 24 juni voor bestuurlijke hoor en wederhoor

2.2.2 Organisatieontwikkeling

Besturingsconcept en organisatiefilosofie

Het besturings- en organisatieconcept dat in aanloop van 1-1-2019 is ontwikkeld betreft een organisatiefilosofie van zelforganiserende teams, waarin samenwerken binnen en buiten de teams centraal staat. Er werden in 2019 geen managers maar teamcoaches aangetrokken. Deze filosofie is ingezet omdat er grote verschillen waren in de organisatiecultuur tussen de gemeenten Noordwijk en Noordwijkerhout. Het besturingsconcept bleek in de praktijk niet werkbaar. De gemeentesecretaris die dit concept ontwikkelde en geïmplementeerd had, is 12 november 2020 weggegaan. In november 2020 wordt Frans Mencke ad interim aangesteld als gemeentesecretaris/algemeen directeur. Hij krijgt de opdracht om de gemeentelijk organisatie opnieuw en aangepast vorm te geven. Het concept van teamcoaches is losgelaten.

Strategiehuis

In april 2022 is het Strategiehuis uitgebracht. Dit organisatie-concept dient als kapstok voor de organisatieontwikkeling van de Noordwijk voor de komende jaren en geeft helderheid op de koers van de organisatie met betrekking tot de missie, visie en strategie.



De opdracht om de nieuwe organisatievorm te geven was rond de zomer 2022 afgerond. Op 1 september van het jaar wordt Ilse Overzier aangesteld als nieuwe gemeentesecretaris. Zij heeft aangegeven dat ze in de eerste helft van 2024 een strategisch personeelonderzoek wil laten uitvoeren. Dat onderzoek is bedoeld om de organisatie goed in beeld te krijgen, medewerkers gaan zelf de organisatie doorlichten. De aanleiding daarvoor is de verwachte grotere uitstroom vanwege de vergrijzing, maar ook om te kijken of iedereen (al) op de goede plek zit en of er trainingen nodig zijn, of een andere functie.

In het organisatiestatuuut Noordwijk dat het college 4 april 2023 heeft vastgesteld, is de organisatiestructuur en de werkwijze van de ambtelijke organisatie formeel vastgelegd.

Noordwijk na de herindeling, een onderzoek naar de voortgang van de ambities vs 24 juni voor bestuurlijke hoor en wederhoor

Vacatureontwikkeling

De nieuwe gemeente begon in 2019 met 60 fte aan vacatures. Het totaal aantal vacatures is lager omdat er ook afdelingen waren met een overbezetting. De meeste vacatures waren bij de afdelingen VTH, BW en team projecten ruimte. Bijlage 2 geeft inzicht in de formatie en bezetting van de gemeente Noordwijk op 1 januari 2019 en 31 december 2022.

Alle medewerkers van Noordwijk en Noordwijkerhout gingen in principe over naar de nieuwe gemeente Noordwijk maar niet per se in de functie die ze daarvoor vervulden. Vanaf 1 jaar voor de fusiedatum was er een vacaturestop. Het aantal vacatures op 1 januari 2019 bedroeg 22,3% van de formatie. "Gaten" werden opgevuld met tijdelijke inhuur. De manager HR geeft aan de gemeente niet systematisch bijhoudt hoeveel inhuur bij de gemeente in de afgelopen jaren werkzaam is geweest. In de jaarstukken wordt wel verwezen naar inhuur, maar daar gaat het specifiek over "inzet nodig voor de activiteiten voortvloeiend uit de fusie". Dat gaat in 2019 slechts om een bedrag van € 106.848.

Eind 2022 zijn er nog steeds ruim 20 vacatures, overall zijn dat er slechts 8 omdat er bij een aantal clusters overbezetting is. Het aantal vacatures is fors afgenomen. Maar er is nog steeds 7,1 van de formatie vacant. De formatie is in deze zelfde tijd toegenomen van 272,49 (2019) tot 290,38 (2022), bijna 18 fte, 6,6%. Enkele afdelingen zijn overbezet, maar dat is gering en minder dan in 2019. Het grootste aantal vacatures is in de clusters RO, team projecten civiel.

Programma jong talent

Er wordt in 2022 een begin gemaakt met 'jong-talent-programma'. Er starten 8 nieuwe medewerkers, zij hebben nog geen vaste functie, maar worden ingezet op verschillende projecten in de gemeente. Daardoor kunnen zij de gemeente helpen bij de werkzaamheden die zijn blijven liggen vanwege de onderbezetting en leren tegelijk de gemeente kennen. Omgekeerd leert de gemeente waar zij het beste kunnen worden ingezet op een vaste functie.

Coalitieakkoord 2022-2026

Een verdere aanpassing van de organisatie wordt niet uitgesloten. Aangegeven wordt dat het college de stand van zaken van de organisatie goed in beeld wil krijgen om van daaruit verder te bouwen, richting te geven aan een bedrijfsmatige organisatie waarin deskundigheid en efficiëntie de boventoon voert. Het personeelsverloop en het ziekteverzuim binnen de organisatie zijn een zorg en vormen een probleem voor de kennis en de continuïteit van de uitvoering. De coalitie wil binnen een half jaar de eerste stappen zetten om dit probleem het hoofd te bieden.

Benchmark Berenschot

In de najaarsnota 2022 staat de uitkomst van een benchmark die door Berenschot is uitgevoerd. "Drie jaar na de fusie is een goed moment om naar de formatie te kijken. Klopt de personeelsomvang en -opbouw nog steeds, ook in relatie tot vergelijkbare gemeenten? Berenschot heeft hier een benchmarkonderzoek naar gedaan. Conclusie uit de benchmark is dat Noordwijk qua formatie iets boven het gemiddelde zit in relatie tot vergelijkbare gemeenten. Deze uitkomst is verklaarbaar door het voorzieningenniveau van onze gemeente. De uitkomsten van de benchmark worden meegenomen in de strategische personeelsontwikkeling."

De PvdA stelt naar aanleiding van deze paragraaf in de najaarsnota schriftelijke vragen. Deze worden door het college beantwoord in de raadsbrief van 26 januari 2023.

Noordwijk na de herindeling, een onderzoek naar de voortgang van de ambities vs 24 juni voor bestuurlijke hoor en wederhoor

De uitkomsten van de benchmark hebben het college wel en niet verrast? *Aanleiding voor het benchmarkonderzoek was de ervaren werkdruk bij medewerkers. De uitkomsten van de benchmark hebben ons inzicht gegeven in de kwantitatieve verschillen met referentiegemeenten. De uitkomsten waren verrassend omdat we de hogere kosten niet goed konden relateren aan de ervaren werkdruk. Echter, de verschillen bleken goed verklaarbaar. In die zin was er geen sprake van een verrassing, maar van herkenbaarheid (uit raadsbrief)*

Doel	Norm	Beoordeling
Een professionele ambtelijke organisatie die minder kwetsbaar is.	Een goed functionerende organisatie die is toegerust om alle taken professioneel uit te voeren.	Het op orde krijgen van een professionele organisatie is een blijvende bron van aandacht. In de eerste helft van 2024 staat een strategisch personeelsonderzoek.

2.2.3 Dienstverlening

Dienstverlening betreft vele aspecten. Zichtbaarheid van ambtenaren en bestuurders, telefoon beantwoorden. Antwoorden op vragen, besluiten of beschikkingen komen binnen de vastgestelde termijnen. Voor een optimale dienstverlening moet de personale bezetting van de organisatie op orde zijn.

In het coalitieakkoord 2019-2022 is veel aandacht voor de gewenste dienstverlening van de gemeente.

In maart 2020 is een tweejarig ambtelijk programma dienstverlening vastgesteld en uitgewerkt. Hierin staat dat de gemeente Noordwijk meer wil netwerken en participeren met de Noordwijkse samenleving.

‘Hiervoor is een uitstekende gemeentelijke dienstverlening nodig. Hiervoor zijn de kernwaarden modern, proactief en dienstbaar geformuleerd in het coalitieakkoord en de collegeagenda. De kwaliteit van onze dienstverlening bepaalt in hoge mate ons imago. Daarom leggen we de lat hoog. In één zin: Wij bieden onze diensten digitaal aan en blinken uit in gastvrijheid. We willen ons meten met de beste middelgrote gemeenten. We vinden dat Noordwijk dat aan haar stand verplicht is en het is nodig om onze (andere) ambities waar te kunnen maken. Daarom gaan we voor een rapportcijfer 8 in 2022. Dit is ook geformuleerd in het dienstverleningsconcept dat de twee gemeenteraden (Noordwijk en Noordwijkerhout) in 2018 voor de nieuwe gemeente Noordwijk hebben vastgesteld. Het rapportcijfer 8 komt voort uit het gegeven dat toonaangevende gemeenten op het gebied van dienstverlening een rapportcijfer 8 of hoger scoren. Om onze dienstverlening te ontwikkelen, richten we ons op drie met elkaar samenhangende pijlers: Bricks, Bytes and Behaviour.

- *Bricks: We verbouwen onze publieksruimte en balies naar een moderne ontvangstruimte;*
- *Bytes: Iedere Noordwijker kan zijn zaken met de gemeente digitaal afdoen en volgen op zijn persoonlijke internetpagina;*

Noordwijk na de herindeling, een onderzoek naar de voortgang van de ambities vs 24 juni voor bestuurlijke hoor en wederhoor

• *Behaviour: We zorgen ervoor dat iedereen zich welkom en oprecht gewenst voelt. We laten het contact niet los voordat er een goed antwoord is.*

In de Programmabegroting 2022-2026 is in Programma 1, Bestuur en Organisatie staat: *We zijn dienstverlenend en werken servicegericht. Op deze punten blijven we ons continu verbeteren. We zijn optimaal bereikbaar en gemeentelijke informatie is makkelijk vindbaar. Het doel is het continu verbeteren van de klanttevredenheid. Het streven hierbij is naar een rapportcijfer 8. Dit geldt ook voor de uitvoeringsorganisaties.* Het programma Dienstverlening wordt in 2023 geëvalueerd en er zal een integraal plan van aanpak gemaakt worden voor verdere verbetering van de interne- en externe dienstverlening.

Maatschappelijke alliantie en zichtbaarheid

De gemeente heeft zich in de voorbereiding op de fusie voorgenomen om meer zichtbaar en bereikbaar te zijn voor de burgers, bedrijven en maatschappelijke organisaties. Dat geldt zowel voor bestuurders, de raadsleden als de medewerkers.

In de zomer van 2020 wordt, op initiatief van de burgemeester, de 'brede maatschappelijke alliantie' gelanceerd. Daarin bespreken gemeente en maatschappelijke partners, onder andere uit het onderwijs, de cultuursector, welzijn, verenigingsleven, retail, zorg, sport en horeca regelmatig de uitdagingen, zorgen en maatregelen die vanwege corona waren afgekondigd. De nieuwe burgemeester treedt actief naar buiten om het gezicht van de nieuwe gemeente kenbaar te maken, maar ook om verbinding te krijgen met de burgers en bedrijven in de gemeente. Ook de wethouders, die allemaal aan één van de vier kernen verbonden zijn, gaan als de situatie dat toelaat het gemeentehuis uit.

De Maatschappelijke Alliantie begonnen, vanuit de behoefte om contact te hebben met de samenleving van Noordwijk. Dat was vanwege de corona-maatregelen steeds moeilijker geworden. De gemeente is hierdoor wel zichtbaar geweest bij maatschappelijke organisaties en bewoners. Vooral de aanwezigheid buiten het gemeentehuis van de burgemeester is door meerdere geïnterviewden genoemd. Voor medewerkers van de gemeente Noordwijk bleef het lastig om zichtbaar te zijn.

Klanttevredenheid

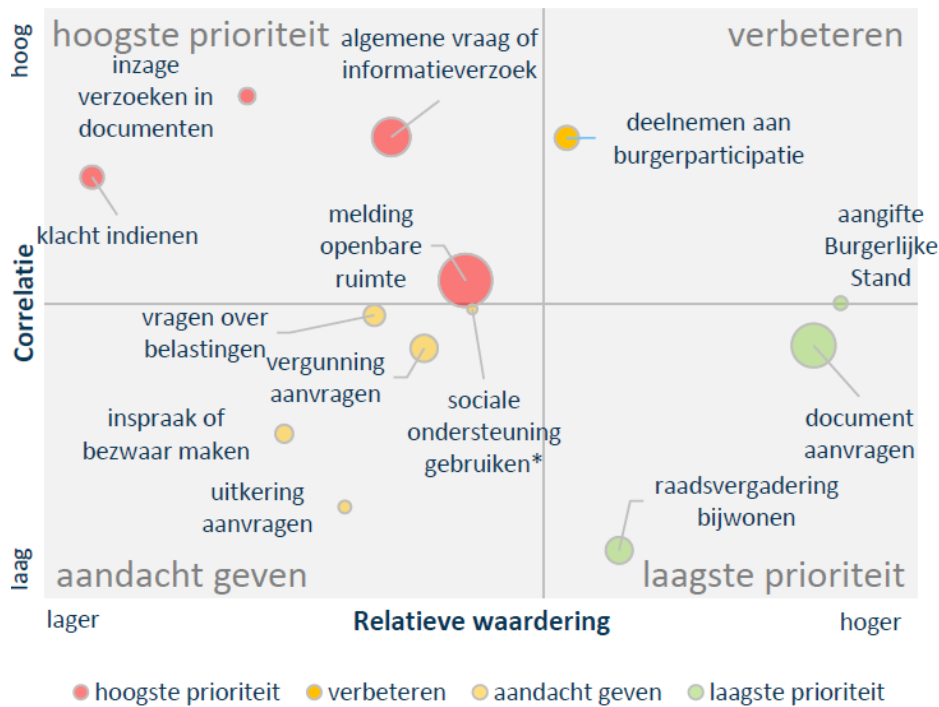
Klanttevredenheid zegt iets over de mate waarin inwoners tevreden zijn met de dienstverlening. De gemeente had in 2020 de ambitie uitgesproken om een 8,0 te scoren op klantbeleving. De klantbelevingsonderzoeken laten een lichte daling zien tussen 2021 en 2022, van een 6,5 naar een 6,4.

Het klantbelevingsonderzoek van 2020 geeft aan dat de hoogste prioriteit voor verbetering ligt bij 'afgenomen diensten' en 'hostmanship' (gastvrijheid). Communicatie en contact met de gemeente kan nog worden verbeterd, vooral omdat dit kansen biedt op een betere waardering van de dienstverlening. Het 'gemeentehuis' zelf heeft weinig prioriteit voor verbetering, omdat het niet zwaar meeweegt in de totale waardering van de dienstverlening.

In 2022 geeft het klanttevredenheidsonderzoek het onderstaande beeld.

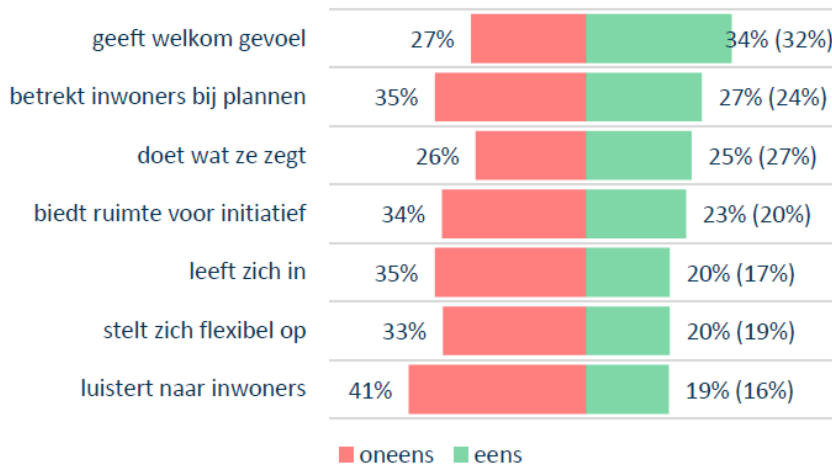
Noordwijk na de herindeling, een onderzoek naar de voortgang van de ambities vs 24 juni voor bestuurlijke hoor en wederhoor

Verbeterprioriteiten



In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen? De gemeente Noordwijk...

Beantwoord door alle 427 respondenten



Noordwijk na de herindeling, een onderzoek naar de voortgang van de ambities vs 24 juni voor bestuurlijke hoor en wederhoor

	Norm	Beoordeling
Ontwikkelen nieuw dienstverleningsconcept met daarin onder andere: <ul style="list-style-type: none"> • Visie op afspraken over contact en bereikbaarheid en zichtbaarheid bestuurders, raadsleden en medewerkers 	Er is een nieuw dienstverleningsconcept ontwikkeld. De klanttevredenheid is een 8.	De dienstverlening is nog niet zoals gewenst. Personele onderbezetting bij verschillende onderdelen van de organisatie is een reden dat de dienstverlening niet optimaal is. De klanttevredenheid is in 2022 een 6.4. Er is ambtelijk en bestuurlijk aandacht om de dienstverlening te verbeteren.

2.2.4 De eigen identiteit van de kernen

Er is aandacht voor de identiteit van de kernen.

Coalitieakkoord 2019-2022

In het eerste coalitieakkoord wordt opnieuw verwoord dat de identiteit van de kernen voor het eerste college na de fusie een belangrijk onderwerp is.

Uit het coalitietakkoord:

Per 1 januari 2019 ontstaat de nieuwe gemeente Noordwijk waardoor slagvaardiger en krachtiger de belangen kunnen worden vertegenwoordigd. Deze fusie doet echter niets af aan de unieke identiteit van de vier kernen van de nieuwe gemeente: De Zilk, Noordwijk Binnen, Noordwijk aan Zee en Noordwijkerhout. Elke kern kent op onderdelen zijn eigen dynamiek die kan vragen om een eigen aanpak. 1. Er komt per kern een wethouder als aanspreekpunt. 2. We maken gebruik van 'Rondetafelgesprekken' om ons te laten informeren en van gedachten te wisselen.

De omgevingsvisie

De visie is in oktober 2022 door de gemeenteraad vastgesteld. De Omgevingsvisie is een complete visie op de leefomgeving, voor de lange termijn en voor de hele gemeente. De Omgevingsvisie komt in de plaats van de huidige gemeentelijke structuurvisies, verkeers- en vervoerplannen, delen van de natuurvisie en milieubeleidsplannen.

De omgevingsvisie heeft de titel: Samen maken we de toekomst voor Noordwijk! Noordwijk aan Zee Noordwijkerhout Noordwijk Binnen De Zilk Kust- en Natuurgebieden Buitengebied OMGEVINGSVISIE 1.0. Alle kernen worden in de titel genoemd.

De Omgevingsvisie is een toekomstvisie voor alle dorpen binnen de gemeente Noordwijk en is opgesteld door inwoners, ondernemers, ambtenaren en leerlingen van het Northgo College. Samen Noordwijk na de herindeling, een onderzoek naar de voortgang van de ambities vs 24 juni voor bestuurlijke hoor en wederhoor

hebben zij vanaf maart 2020 in verschillende teams meer dan 30 toekomstvisies uitgewerkt. De omgevingsvisie is een verplicht onderdeel van de Omgevingswet.

Doel	Norm	Beoordeling
De identiteit van de kernen blijft herkenbaar.	Er is bestuurlijk aandacht voor de identiteit van de kernen.	Er is bestuurlijk veel aandacht voor het behoud van de eigen identiteit van de kernen. Dit is onder andere vastgelegd in de omgevingsvisie.

2.2.5 Krachtige positie in de regio

De nieuwe gemeente Noordwijk neemt op dit moment deel aan 9 gemeenschappelijke regelingen, 5 vennootschappen en corporaties en 4 stichtingen en verenigingen. (Paragraaf 2.3.6 Verbonden partijen Programmabegroting 2023-2026).

In het coalitieakkoord 2022-2026 staat over de positie in de regio het volgende.

Voorts zijn we in de samenwerkingsverbanden een sterke en betrokken partner; ook raadsleden geven profiel aan deze betrokkenheid. De ‘Strategische- en Uitvoeringsagenda Duin- en Bollenstreek’ is een belangrijke basis in de regionale samenwerking richting een bloeiende toekomst.

Daarom vinden wij het volgende belangrijk:

- 1. Voor (uitvoerings)organisaties sturen we op basis van KPI's en kengetallen. Bij tegenvallende performance gaan we daarover het gesprek aan. Bij structureel tegenvallende resultaten nemen we afscheid van de samenwerking.*
- 2. De (uitvoerings)organisaties dienen dicht bij onze inwoners te staan en werken vanuit de menselijke maat, transparantie en nabijheid. Bijvoorbeeld door middel van cliëntondersteuning.*
- 3. Raadsleden worden uitgenodigd om Noordwijk altijd te vertegenwoordigen bij (regionale) bijeenkomsten. Bijvoorbeeld door een ‘raadslid van dienst’ te benoemen die hiervan terugkoppeling geeft in de commissie. In het fractievoorzittersoverleg worden hierover afspraken gemaakt.*
- 4. Het reeds ingezette traject met de Omgevingsdienst ronden we af. Op basis van de uitkomsten beslissen we over al dan niet ontvlechten.*
- 5. We maken een portefeuillehouder verantwoordelijk voor regiozaken. Deze kan ook dienen als bestuurlijk trekker van een van de kwaliteiten van de ‘Strategische- en Uitvoeringsagenda 13 Duin- en Bollenstreek’.*

Daarnaast zien we een belangrijke rol voor een liaisonfunctionaris als ambtelijke ondersteuner en gesprekspartner. Ook vertegenwoordigt de liaisonfunctionaris de belangen van onze gemeente(n) naar Rijk, Provincie en Holland Rijnland.

Er zijn drie verbonden partijen waar de gemeente in de regionaal gevoerde discussies krachtiger wil positioneren.

Noordwijk na de herindeling, een onderzoek naar de voortgang van de ambities vs 24 juni voor bestuurlijke hoor en wederhoor

Holland Rijnland is de samenwerkingsorganisatie van 13 gemeenten die gelegen zijn tussen de metropoolregio's Amsterdam en Rotterdam Den Haag. In de domeinen maatschappij, economie en leefomgeving faciliteert Holland Rijnland regionale samenwerking. Daarnaast voert hij taken uit op het gebied van leerplicht, jeugdhulp, woonruimteverdeling en doelgroepenvervoer. Daartoe is een Inhoudelijke Agenda 2016-2020 vastgesteld. Het openbaar belang betreft een evenwichtige ontwikkeling van de regio en het zo goed mogelijk op elkaar afstemmen van de belangen van de deelnemende gemeenten en hun inwoners.

De BV Duin en Bollenstreek is opgericht met het doel: het daadwerkelijk realiseren van de herstructurering en gebiedsontwikkeling van de Greenport Duin- en Bollenstreek d.m.v. het zelfstandig realiseren van ruimtelijke projecten en door het maken van afspraken of het aangaan van overeenkomsten met derden over de uitvoering van ruimtelijke projecten.

Het verrichten van alle overige handelingen op commercieel en financieel gebied, die met het vorenstaande in de ruimste zin verband houden of daartoe bevorderlijk kunnen zijn.

Het openbaar belang betreft de herstructurering van het buitengebied van de Duin- en Bollenstreek en de beoogde ruimtelijke ontwikkelingen en kwaliteitsverbetering.

De veiligheidsregio Holland midden. Over deze verbonden partij staat in de Programmabegroting 2023:

Hoogwaardige brandweezorg en adequate crisisorganisatie. Versterken van de generieke crisisorganisatie en in het bijzonder de reactiekracht op alle soorten incidenten en het uitoefenen van de taken die in de Wet veiligheidsregio's aan de bestuursorganen van de gemeente zijn opgedragen. Het behartigen van de belangen van de aan de regeling deelnemende gemeenten op het terrein van de politie, brandweer, rampenbestrijding en het realiseren van een gecoördineerde inzet bij zware ongevallen en rampen betrokken organisaties, instellingen en diensten. De rol van de Veiligheidsregio en de consequenties voor gemeentebesturen werd duidelijk bij de coronacrisis.

Doel	Norm	Beoordeling
De gemeente heeft een krachtigere positie in de regio	De gemeente heeft doelen geformuleerd met betrekking tot de regionale samenwerking.	In het coalitietakkoord 2022-2026 en de programmabegroting 2023-2026 zijn doelen geformuleerd. De komende periode moeten deze ambities waargemaakt worden.

2.3 Ervaring stakeholders

Ten behoeve van het onderzoek zijn veel interviews gehouden. Hieronder staat wat in de interviews is opgehaald.

2.3.1 Organisatieontwikkeling

Burgemeester Wendy Verkleij geeft in het vraaggesprek aan dat ze het ingewikkeld vond dat er een nieuwe, andere organisatiestructuur was geïmplementeerd, met een onervaren griffier en een

Noordwijk na de herindeling, een onderzoek naar de voortgang van de ambities vs 24 juni voor bestuurlijke hoor en wederhoor

onervaren gemeentesecretaris. Daar heeft de gemeente uiteindelijk afscheid van genomen. De ambtenaren hadden per 1 januari veel verantwoordelijkheid gekregen. Het mandaat was diep in de organisatie gelegd, maar de medewerkers hadden daar geen ervaring mee en ze kenden elkaar en de nieuwe gemeente Noordwijk nog niet goed. Dat gold ook voor de vergaderstructuur van de gemeenteraad. Daar had men onder andere rondetafelgesprekken bedacht. In de organisatie was het onrustig. In de eerste jaren zijn veel medewerkers weggegaan. De nadruk wordt nu gelegd op rust en structuur. De naam 'teamcoach' is veranderd in 'teammanager' en er wordt nu meer gemanaged en minder gecoacht en daar was behoefte aan. Er zijn in de vroege zomer 2022 acht nieuwe clustermanagers aangesteld.

De burgemeester geeft aan dat zij het wij-zij gevoel in de eerste gemeenteraad nog mee heeft gemaakt. In de huidige raad is dat veel minder.

Bij aantreden zag ze een 'handelingsverlegen' organisatie. Alle actoren: organisatie, raad en college hebben ingezet op weerbaarheid en integriteit. Men was 'te dienstbaar' en soms moet men ook nee kunnen zeggen. Door veel trainingen, door respect te tonen, door het principe 'iedereen is gelijk, we doen het met elkaar', door invloed van jonge en nieuwe aanwas is dit verbeterd.

De handelingsverlegenheid zat vooral in de ambitie organisatie, dat had niet met de zelfcoachende teams te maken. Externe krachtenvelden spelen daarbij een rol. Men spreekt elkaar nu aan als het geconstateerd wordt. Ambtenaren durven vaker een streep te trekken.

Alle gesprekspartners geven aan dat het implementeren van een nieuwe organisatiefilosofie misschien achteraf gezien iets te veel van het goede is geweest, om naast alle zaken die geregeld moesten worden om twee organisaties in één nieuwe organisatie onder te brengen, ook nog een nieuw organisatiemodel te introduceren. Dat maakte besluitvorming en slagvaardigheid lastiger. Sommige geven echter ook aan dat er juist veel verandering in termen van ontwikkeling en innovatie nodig was en dat daarom zelforganiserende teams met een teamcoach een goede oplossing was. Een aantal van de externe partijen noemt dit een verbetering omdat er duidelijker besluiten worden genomen. Een aantal anderen geeft aan dat het alles met elkaar heeft geleid tot een stilstand in de ontwikkeling van de organisatie, terwijl er wel een aanzienlijk aantal nieuwe mensen op nieuwe plekken is gekomen (zowel bestaande werknemers als nieuw aangetrokken werknemers) waardoor er soms weinig inhoudelijke kennis was.

De directie, maar ook de OR geeft aan dat tot het Strategiehuis bij veel mensen nog onduidelijkheid was.

De nieuwe gemeentesecretaris die op 1 september 2022 in dienst is gekomen geeft aan dat het nog niet duidelijk is waar de organisatie robuuster is geworden en waar de professionaliteit is toegenomen. Ook is de gemiddelde leeftijd hoog, waardoor er veel mensen zullen uitstromen in de komende jaren, wat ook consequenties heeft voor de professionalisering en kwetsbaarheid van de gemeentelijke organisatie. Zij wil daarom begin 2024 een strategisch personeelsonderzoek uitvoeren, waarin de medewerkers zelf de organisatie doorlichten. Dan ontstaat er een helder beeld of alle belangrijke functies goed zijn ingevuld, of iedereen op zijn of haar goede plek zit en of er training of coaching nodig is om mensen en functies optimaal op elkaar af te stemmen.

Alle geïnterviewden geven aan dat er pas in de loop van 2022 echt sprake is van een organisatieontwikkeling in termen van professionalisering en robuustheid (minder kwetsbaar). In Noordwijk na de herindeling, een onderzoek naar de voortgang van de ambities vs 24 juni voor bestuurlijke hoor en wederhoor

deze periode is de gemeente gestart met het 'jong-talent-programma'. Er starten 8 nieuwe medewerkers, zij hebben nog geen vaste functie, maar worden ingezet op verschillende projecten in de gemeente. Daardoor kunnen zij de gemeente helpen bij de werkzaamheden die zijn blijven liggen vanwege de onderbezetting en leren tegelijk de gemeente kennen. Omgekeerd leert de gemeente waar zij het beste kunnen worden ingezet op een vaste functie.

Noordwijk en Noordwijkerhout hadden voor de fusie ieder een eigen politieke cultuur. In Noordwijkerhout was het gemoedelijk maar in Noordwijk was de politieke cultuur veel 'giftiger'. Een niet opgeschreven maar wel uitgesproken wens was om deze politieke cultuur te doorbreken. Men hoopte dat met de fusie de bestuurscultuur wat meer het gemoedelijke karakter van de bestuurscultuur van Noordwijkerhout zou krijgen en wat minder de cultuur van Noordwijk.

De ambtelijke organisatie had de eerste tijd na de fusie geen oog voor deze cultuur want was vooral op de eigen organisatie gericht. In de eerste raad bleek de Noordwijkse cultuur dominant en zijn er ook twee wethouders opgestapt. Integriteit en transparantie zijn de huidige kernwaarden binnen de Noordwijkse politiek. Zij vormen de basis van de huidige bestuurscultuur.

2.3.2 Ervaring stakeholders met de gemeente Noordwijk en gemeentelijke dienstverlening

Burgers

Er is met twee wijkverenigingen gesproken. Zij geven aan dat het contact met de gemeente niet per se verbeterd is. Er zijn veel personele wisselingen geweest en er is veel (tijdelijke) inhuur. De ambtenaren zijn welwillend, maar deze punten maken het contact toch moeilijker.

Er wordt ook aangegeven dat het eerder de wethouder was die de wijkverenigingen uitnodigde. Dat gebeurt nu door Welzijn Noordwijk. Dat wordt door één van de wijkverenigingen toch gevoeld als een verminderd contact met de gemeente. Dezelfde wijkvereniging noemt ook dat de vorige burgemeester juist de gemeenschappelijke identiteit benadrukte en niet het verschil.

Uit de interviews blijkt dat burgers (wijkverenigingen) nog geen veranderingen constateren in de opstelling van de gemeente, niet in communicatie en ook niet dienstverlening.

Bedrijven

Het was lastig om met bedrijven in contact te komen. De beide ondernemersverenigingen wilden niet. Met een van de ondernemersverenigingen is nog wel contact geweest over het onderzoek en de vragen, maar de leden gaven aan dat zij op dit moment niet wilden meewerken, vanwege de gevoeligheid van het onderwerp in het overleg dat ze hebben met de gemeente. Wel zijn er een paar individuele ondernemers gesproken. Zij gaven alle drie aan dat ze tot nu toe weinig verschil hadden gemerkt bij de gemeente. Dit aantal is echter veel te klein om conclusies aan te kunnen verbinden.

Maatschappelijke organisaties

Er zijn vijf maatschappelijke organisaties gesproken. Zij gaven allemaal aan dat ze weinig tot geen verbetering waarnemen in de professionalisering. Vooral niet omdat er veel personele wisselingen zijn geweest. Ze zijn over het algemeen wel tevreden over de relatie met hun vaste contactpersoon. Allemaal geven ze aan dat de gemeente nog steeds verkokerd werkt. In hun werkzaamheden hebben ze te maken met verschillende afdelingen van de gemeente, die daarop intern te weinig of niet coördineert. De politie en Welzijn Noordwijk geven aan dat zij zelf ook net gefuseerd zijn. Dat maakt

Noordwijk na de herindeling, een onderzoek naar de voortgang van de ambities vs 24 juni voor bestuurlijke hoor en wederhoor

het op alle fronten nieuw, niet alleen bij de gemeente, maar ook intern in hun eigen organisatie. Welzijn Noordwijk geeft aan dat zij hier graag ook ervaringen over zou willen uitwisselen met de gemeente.

Tenslotte

Allemaal geven ze aan dat de gemeente duidelijker afspraken met hen zou kunnen maken over wat de gemeente wil bereiken en hoe de stakeholders daarin betrokken kunnen worden. Vanwege deze onduidelijkheid is het lastig om goede informatie uit te wisselen, soms bestaat het idee dat de aangeleverde informatie niet wordt gebruikt, maar ook om samen te werken met de gemeente om goede resultaten te bereiken voor de burgers. De stakeholders geven aan dat dat zou kunnen door eerder betrokken te worden in de besluitvorming. De politie geeft aan dat de gemeente bezuinigd heeft op handhaving. Daardoor is het voor de politie lastiger en is er meer behoefte aan overleg en samenwerking. Hij constateert dat de gemeente hier sinds kort meer op inzet.

2.3.3 Identiteit kernen

Alle geïnterviewden onderschrijven de verschillen tussen de vier kernen, Noordwijk aan Zee, Noordwijk Binnen, Noordwijkerhout en De Zilk. Noordwijk aan Zee is erg gericht op toerisme en recreatie. De meeste inwoners zijn rijker dan in de andere kernen en gedragen zich ook zo. Noordwijk Binnen en Noordwijkerhout zijn minder op toerisme gericht en meer op de bollenteelt. Het zijn forensenplaatsen voor grote steden in de omgeving, Leiden, Haarlem en Den Haag. In Noordwijk zijn veel wijk- en buurtverenigingen; in Noordwijkerhout veel minder, daar is men vooral georganiseerd in het verenigingsleven (sport en cultuur). De Zilk is de kleinste kern en deze ligt ook verder van de andere drie kernen. De inwoners zijn meer op zichzelf gericht en oriënteren zich meer op Hillegom en Lisse, plaatsen die dichterbij liggen dan Noordwijkerhout en Noordwijk.

Noordwijk is een dorp met stadse allures. Ze pretenderen het Galliërs-dorp tussen Amsterdam en Den Haag te zijn. Dat heeft veel te maken met het toerisme, bos, duin, strand, zee en bollenvelden, en een hoog ondernemersgehalte en sterk maatschappelijk middenveld. De burgemeester geeft aan dat zij waakt voor de identiteit van de kernen. "We kunnen niet één sinterklaas binnen ontvangen". Laat het zoals het is, dat is de kracht van onze gemeente, er is competitie, maar we zijn ook samen één.

Veel geïnterviewden geven aan dat er nog een grote diversiteit binnen de kernen bestaat. Daarom zou het logisch zijn dat gemeenten ook op het niveau van buurten en wijken zicht heeft op wat er gebeurt en wat er nodig is. In Noordwijk is dit gemakkelijker vanwege het feit dat hier veel buurt- en wijkverenigingen zijn. In Noordwijkerhout is dat veel minder het geval. Eén van de andere fusiedoelen is de zichtbaarheid en bereikbaarheid van bestuurders, raadsleden en medewerkers. In dat kader zou men meer bijeenkomsten kunnen organiseren, waarin de burgers en ook bedrijven kunnen participeren op buurt- en wijkniveau geven zij aan.

Vaak wordt verwezen naar de nieuwbouw van sport- en recreatiecentrum de Schelft. De sportinfrastructuur in Noordwijkerhout was erg goed en dat wil men blijven behouden. Op een andere plek, in een andere gemeente, zegt men, was het minder vanzelfsprekend geweest om een dergelijk centrum opnieuw te bouwen.

Tegelijkertijd wordt het kernenbeleid ook gerelativeerd. Er is veel generiek beleid dat voor alle nieuwe Noordwijkers geldt, ongeacht waar zij wonen. Enkelen noemen de aandacht voor de kernen als een logische tegenbeweging ten opzichte van de schaalvergroting van de nieuwe gemeente.

Noordwijk na de herindeling, een onderzoek naar de voortgang van de ambities vs 24 juni voor bestuurlijke hoor en wederhoor

2.3.4 Krachtiger positie

De burgemeester geeft aan dat de oude gemeente Noordwijk meer naar de zee dan naar het binnenland keek, 'we redden het zelf wel'. De gemeente kan echter niet alles zelf doen, de gemeente is ook afhankelijk van HLT, Oegstgeest en Katwijk, de omliggende gemeenten. Dat is nog wel eens een uitdaging. Er zijn nu 4 Noordwijkse wethouders, die met een bredere blik kijken dan alleen Noordwijk. Eén van de wethouders is nu voorzitter van de uitvoeringsagenda van de Duin- en Bollenstreek. Daarnaast moeten de regionale gemeenten niet alleen op wettelijke taken samenwerken, maar ook informeel met elkaar een kop koffie kunnen drinken.

Een aantal gesprekspartners geeft aan dat de gemeente zijn positie heeft verbeterd, omdat een kleinere gemeente het nog moeilijker zou hebben. Een aantal maatschappelijke organisaties geeft aan dat zij ook gefuseerd zijn, vaak op een niveau groter dan de gemeente Noordwijk zelf, dat geldt voor corporaties en de politie. Welzijn Noordwijk is ook gefuseerd, maar op de schaal van de nieuwe gemeente, dat geldt ook voor de sportraad. Ook vanuit dit aspect is een goede positie in de regio van belang, om goed in gesprek te blijven met de maatschappelijke organisaties.

De gemeente heeft volgens de corporaties overwogen om uit de woningtoewijzings-systematiek van de regio te stappen en een eigen toewijzings-systematiek te willen maken. Zij zien dat als risico voor de bewoners, omdat zij dan misschien meer kans hebben op een woning in hun eigen gemeente, maar aanzienlijk minder kansen in de regio.

Daarnaast heeft de gemeente zelf aangegeven uit de Omgevingsdienst West-Holland (ODWH) te willen stappen, vanwege ontevredenheid over de dienstverlening. Het is echter de vraag of de gemeente zelf een betere dienstverlening kan realiseren.

3 Beantwoording van de onderzoeksvragen, de successen en de conclusies en aanbevelingen

3.1 Beantwoording van de onderzoeksvraag

De geformuleerde doelen aan het begin van het fusieproces van Noordwijk en Noordwijkerhout zijn niet uniek.

De studie Gemeentelijke herindelingen: lessen en leerervaringen van de Universiteit Twente en BMC, uitgevoerd in opdracht van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties uit 2014 beschrijft meerdere casussen met vergelijkbare doelen.

Doel van de fusie Bodegraven - Reeuwijk was een sterkere positie in de regio (Groene Hart), betere dienstverlening aan inwoners en het verminderen van de kwetsbaarheid van de ambtelijke organisatie. Doel van de fusie Hollands Kroon was het opzetten van een betere ambtelijke en bestuurlijke organisatie. Een organisatie die minder kwetsbaar is en een hogere kwaliteit heeft.

Daarmee moet Hollands Kroon in staat zijn betere dienstverlening te leveren aan haar burgers. Ook is de nieuwe organisatie beter in staat om op te komen voor lokale en regionale belangen.

Doel	Norm	Beoordeling
Een professionele ambtelijke organisatie die minder kwetsbaar is.	Een goed functionerende organisatie die is toegerust om alle taken professioneel uit te voeren.	Het op orde krijgen van een professionele organisatie is een blijvende bron van aandacht. In de eerste helft van 2024 staat een strategisch personeelonderzoek.
Ontwikkelen en implementeren nieuw dienstverleningsconcept met daarin onder andere: <ul style="list-style-type: none"> • Visie op afspraken over contact en bereikbaarheid en zichtbaarheid bestuurders, raadsleden en medewerkers. 	Er is een nieuw dienstverleningsconcept ontwikkeld. <ul style="list-style-type: none"> • Er is nagedacht over hoe de zichtbaarheid en bereikbaarheid vergroot kan worden. • Het dienstverleningsconcept is geïmplementeerd. 	De dienstverlening is nog niet zoals gewenst. Personele onderbezetting bij verschillende onderdelen van de organisatie is een reden dat de dienstverlening niet optimaal is. De klanttevredenheid is in 2022 een 6.4. Er is ambtelijk en bestuurlijk aandacht om de dienstverlening te verbeteren.

Noordwijk na de herindeling, een onderzoek naar de voortgang van de ambities vs 24 juni voor bestuurlijke hoor en wederhoor

De identiteit van de kernen blijft herkenbaar.	Er is bestuurlijk en ambtelijk aandacht voor de identiteit van de kernen.	Er is bestuurlijk veel aandacht voor het behoud van de eigen identiteit van de kernen. Dit is onder andere vastgelegd in de omgevingsvisie.
De gemeente heeft een krachtigere positie in de regio.	De gemeente heeft doelen geformuleerd met betrekking tot de regionale samenwerking.	In het coalitietakkoord 2022-2026 en de programmabegroting 2023 -2026 zijn doelen geformuleerd. De komende periode moeten deze ambities waargemaakt worden.

Uit de documenten en uit de gesprekken blijkt dat de beoogde doelen weliswaar nog niet zijn behaald zoals gewenst maar dat er wel stappen zijn gezet. Corona, krapte op de arbeidsmarkt maar ook de energiecrisis hebben impact gehad op de doorontwikkeling van de organisatie. De wil is er, zowel ambtelijk als bestuurlijk.

- Om de samenwerking tussen de beide gemeenten goed te laten verlopen is in 2018 door de beide toenmalige gemeenteraden/ colleges gekozen om een organisatiefilosofie van zelforganiserende teams uit te werken. De verantwoordelijkheid werd diep in de organisatie gelegd. Noch Noordwijk noch Noordwijkerhout had ervaring met deze manier van aansturen. Dit bleek geen succes. De medewerkers konden er niet mee uit de voeten. Ook achteraf werd door verschillende geïnterviewden gezegd dat het wellicht teveel van het goede was, een nieuwe organisatie en een heel andere wijze van aansturing. Burgemeester en het college 2019-2022 hebben vervolgens de stap gezet om een nieuwe organisatiefilosofie te ontwikkelen onder leiding van de interim gemeentesecretaris. De filosofie: "Samen Noordwijk, is vastgelegd in het Strategiehuis. Dit is in april 2022 uitgebracht. In het organisatiestatuu Noordwijk dat het college 4 april 2023 heeft vastgesteld, zijn de organisatiestructuur en de werkwijze van de ambtelijke organisatie formeel vastgelegd. De uitgangspunten uit het Strategiehuis, zo blijkt uit de gesprekken, worden onderschreven.
- De gemeente kampt, net als alle gemeenten in Nederland met een krapte op de arbeidsmarkt. De vacatures zijn nog steeds niet allemaal vervuld. In het begin zijn ook veel mensen vertrokken. En er is sprake van externe inhuur geweest om de vacatures te vervullen. Veel nieuwe managers, en veel nieuwe medewerkers en inhuur heeft ook een voordeel. De ambtelijke cultuur van de ene oorspronkelijke organisatie krijgt niet de

Noordwijk na de herindeling, een onderzoek naar de voortgang van de ambities vs 24 juni voor bestuurlijke hoor en wederhoor

overhand op de andere. Er ontstaat een heel nieuwe organisatie. Het is nog te vroeg om iets te zeggen over de professionalisering. De gemeente heeft zich ingezet om gekwalificeerde medewerkers aan te trekken.

In de eerste helft van 2024 is een strategisch personeelsonderzoek aangekondigd. Dit onderzoek is bedoeld om de organisatie goed in beeld te krijgen en medewerkers gaan zelf de organisatie doorlichten. De aanleiding is de verwachte grotere uitstroom vanwege de vergrijzing. Daarnaast moet het onderzoek inzicht geven of iedereen (al) op de goede plek zit en of er trainingen nodig zijn, of voor sommige medewerkers een andere functie beter is.

- Het behoud van de identiteit van de kernen wordt nog steeds onderschreven en heeft onder andere zijn beslag gekregen in de Omgevingsvisie. Het wel of niet inzetten op het behoud van de identiteit van de kernen in de toekomst is een bestuurlijke discussie. Zolang de inwoners en de bestuurders dit willen is er geen reden om aan te nemen dat dit verandert. Tegelijkertijd zijn er natuurlijk beleid en lokale regelgeving die geen relatie hebben met de identiteit van de kernen en voor alle inwoners gelijk zijn. Zo zijn inmiddels alle verordeningen zoals bijvoorbeeld de Algemene Plaatselijke Verordening geharmoniseerd. Uit de gesprekken bleek dat de geïnterviewden geen reden zagen om aan te nemen dat de identiteit zou veranderen.
- Het gemeentebestuur stuurt op een krachtige positie in de regio. Dit blijkt uit bijvoorbeeld het recente coalitieakkoord. De komende jaren moeten college en gemeenteraad deze ambities gaan waarmaken. Uit de gesprekken bleek dat de wens om een krachtiger positie in de regio te krijgen werd herkend en meestal ook gedeeld. De komende jaren zal moeten blijken of de gemeente het gevoel heeft dat hun positie krachtiger is geworden.

3.2 Conclusies

De belangrijkste conclusie van dit rapport is dat eind 2022, vier jaar na de fusie, de doelstellingen van de fusie nog niet zijn behaald. Als mitigerende factoren kunnen een aantal onvoorziene ontwikkelingen worden aangedragen. De nieuwe gemeente kreeg vrijwel direct te maken met de wereldwijde coronacrisis waardoor het meteen 'alle hens aan dek' was. Voor het werken aan de eigen doelstellingen was hierdoor tijd noch capaciteit. De gemeente moest de maatregelen van Rijk en veiligheidsregio uitvoeren. Deze crisis werd vrijwel direct door de Oekraïneoorlog gevolgd en de daardoor veroorzaakte energiecrisis. De vraag is of de gemeente had kunnen anticiperen op de krapte op de arbeidsmarkt. Maar ook hier geldt dat dit probleem bij bijna alle gemeenten speelt.

Op het vlak van het kernenbeleid lijkt de conclusie dat het de gemeente lukt om de identiteit van de kernen te behouden en waar nodig voert de gemeente generiek beleid dat voor alle inwoners geldt, ongeacht waar zij wonen.

Ook hebben de onderzoekers de indruk dat de positie van de gemeente in de regio is versterkt. De gemeente heeft in ieder geval duidelijke doelen geformuleerd en zoekt vaker de samenwerking met regio.

De gefuseerde gemeente is begonnen met een organisatiefilosofie van zelforganiserende teams. De reden hiervoor was het grote verschil in organisatiecultuur tussen Noordwijkerhout en Noordwijk. Deze filosofie bracht niet het gewenste resultaat. Het is prijzenswaardig dat de gemeente reeds na anderhalf jaar op haar schreden is teruggetreden en opnieuw managers heeft aangesteld. De

Noordwijk na de herindeling, een onderzoek naar de voortgang van de ambities vs 24 juni voor bestuurlijke hoor en wederhoor

organisatie blijft echter problemen houden met deskundigheid, efficiëntie, personeelsverloop, hoge werkdruk en ziekteverzuim.

De personeels- en organisatieproblemen hebben hun weerslag op de dienstverlening van de gemeente. De klanttevredenheid is met een cijfer van 6.4 te vergelijken met het gemiddelde van Nederland maar ligt ruim onder de eigen doelstellingen.

3.3 Aanbevelingen

De belangrijkste aanbeveling van dit onderzoek is ‘blijf investeren in de organisatie en personeel’. De nieuwe gemeente heeft door externe en interne ontwikkelingen een valse start gemaakt. Evalueer het “jong-talent-programma” dat in 2022 gestart is. Gezien de verwachte personeelstekorten in de komende jaren, o.a. door vergrijzing, is een optie om een tweede “jong-talented-programma” te starten.

Zoek meer contact met externe stakeholders: burgers, bedrijven en maatschappelijke organisaties. Daarbij zal de gemeente moeite moeten doen om mensen weer te interesseren en motiveren om hen te betrekken bij plannen van de gemeente en in participatie. Dat kan door een andere opzet, maar ook door duidelijk te maken wat de gemeente doet met de input van externe stakeholders. Daarbij kan de gemeente ook contact zoeken met de stakeholders op een ander niveau dan de vier kernen. Het is aan te bevelen om dat “dichter bij de burger”, dat wil zeggen kleinschaliger te organiseren, op buurt en wijkniveau. De gemeente zou ook duidelijk moeten maken wat ze met de inbreng doet van burgers.

Bij het streven naar een sterkere positie in de regio waren geen concrete doelen genoemd. In het coalitieakkoord is dit nader uitgewerkt, zoals:

- We kijken goed welke taken we zelf uitvoeren en welke we uitbesteden
- In de samenwerkingsverbanden zijn we een sterke en betrokken partner; ook raadsleden geven profiel aan deze betrokkenheid.
- De (uitvoerings)organisaties dienen dicht bij onze inwoners te staan en werken vanuit de menselijke maat, transparantie en nabijheid. Bijvoorbeeld door middel van cliëntondersteuning.

Het is belangrijk dat de gemeente blijft werken aan de realisering van deze doelstellingen.

Ten tijde van het onderzoek was de fusie nog maar iets meer dan drie jaar afgerond. Uit literatuur over gemeentefusies, maar ook door interne en externe stakeholders wordt aangegeven dat het minstens twee keer zo lang duurt om alle wijzigingen en veranderingen ten gevolge van de fusie goed te hebben ingevoerd. Dat betekent dat de gemeente over drie jaar dit onderzoek nog een keer zou moeten herhalen om met meer zekerheid te kunnen spreken over wat de fusie heeft opgeleverd, voor de gemeente zelf, maar ook voor alle stakeholders.

Bijlage 1. Geïnterviewden en geraadpleegde documenten

Interviews

Externe stakeholders

- Fietsenmaker, ondernemer
- Uitbater strandtent, ondernemer
- Hoofd team wijkagenten Noordwijk
- Directeur van Welzijn Noordwijk, (sinds maart 2022)
- Secretaris wijkvereniging de zuid
- Secretaris wijkverenigingen Boerenburg
- Manager vastgoed Woningstichting Sint Antonius van Padua
- Redacteur/ journalist "Blik op Noordijk"
- Manager beleid woningstichting STEK
- Voorzitter sportraad

Gemeente Noordwijk

- W. Verkleij, Burgemeester
- D. Louter procesregisseur bij de bestuurlijke en ambtelijke voorbereiding fusie
- Gemeentesecretaris C. Hof, gemeentesecretaris van 1-1-2019 tot november 2020
- Gemeentesecretaris I. Overzier, gemeentesecretaris vanaf 2022
- Controller Noordwijk
- Clustermanager HR, secretariaat en facilitair
- HR-adviseur
- Leden Ondernemingsraad
- Duivenvoorde, raadslid CDA
- Van Dokkum, raadslid PvdA
- Van Kouwen, raadslid lijst Salman

Documenten

Herindelingsontwerp tot samenvoeging van de gemeenten Noordwijk en Noordwijkerhout (2017)

Noordwijk na de herindeling, een onderzoek naar de voortgang van de ambities vs 24 juni voor bestuurlijke hoor en wederhoor

Herindelingsadvies tot samenvoeging van de gemeenten Noordwijk en Noordwijkerhout (2017)

Memo terugkoppeling bevindingen fusietuktuk (2017)

Rapportage Twijnstra en Gudde, zelfstandigheid Noordwijk (2017)

Onderzoek provincie, financiële scan Noordwijk en Noordwijkerhout (2017)

Begrotingen, jaarstukken, voorjaars- en najaarsnota's (2019, 2020, 2021, 2022)

Medewerkersonderzoeken (april en november 2022)

Klantbelevingsonderzoek (2021 en 2022)

Personele bezetting en formatie (2019 en 2022)

Benchmark formatie en kosten, gemeente Noordwijk, Berenschot (2022)

Raadsbrief artikel 39 benchmark formatie (2022)

Strategiehuis (2022)

Maatschappelijk programma, Floreren in Noordwijk (2022)

Monitor Maatschappelijk Programma (2022)

Organisatiestatuuut gemeente Noordwijk (2022)

Bijlage 2 Personele formatie en bezetting

1 januari 2019

Overzicht	272,49	224,74	47,75	Vacaturersimte
02810 - Gemeente Noordwijk	272,49	224,74	47,75	Vacaturersimte
0020 - Griffie	3,72	3,11	0,61	Vacaturersimte
0100 - Gemeentesecretaris	268,77	208,71	60,06	Vacaturersimte
0100.0005 - Team Directie, control en strategie	6,00	5,75	0,25	Vacaturersimte
0100.0010 - Clustermanagers	10,00	7,94	2,06	Vacaturersimte
0100.0015 - Cluster KFD, KBO en COM	25,74	16,87	8,87	Vacaturersimte
0100.0015.0010 - Team Klantcontactcentrum frontoffice (KFO)	10,22	6,62	3,60	Vacaturersimte
0100.0015.0020 - Team Klantcontactcentrum backoffice (KBO)	10,30	6,72	3,58	Vacaturersimte
0100.0015.0030 - Team Communicatie (COM)	5,22	3,53	1,69	Vacaturersimte
0100.0020 - Cluster YTH en JOY	24,09	15,75	8,34	Vacaturersimte
0100.0020.0010 - Team Vergunning, toezicht en handhaving (YTH)	12,45	8,39	4,06	Vacaturersimte
0100.0020.0020 - Team Juridisch, openbare orde en veiligheid (JOY)	11,64	7,36	4,28	Vacaturersimte
0100.0025 - Cluster BW1, BW2 en BRT	29,94	24,00	5,94	Vacaturersimte
0100.0025.0010 - Team Buitendienst wijkteam 1 (BW1)	10,00	8,00	2,00	Vacaturersimte
0100.0025.0020 - Team Buitendienst wijkteam 2 (BW2)	11,00	8,00	3,00	Vacaturersimte
0100.0025.0030 - Team Buitendienst regie en toezicht (BRT)	8,94	8,00	0,94	Vacaturersimte
0100.0030 - Cluster BEV, BIH, FIA en FIB	30,68	28,43	2,25	Vacaturersimte
0100.0030.0010 - Team Belastingen WOZ (BEV)	9,02	8,32	0,70	Vacaturersimte
0100.0030.0020 - Team Belastingen innen en heffen (BIH)	9,03	8,20	0,83	Vacaturersimte
0100.0030.0030 - Team Financiën Advies (FIA)	6,61	5,89	0,72	Vacaturersimte
0100.0030.0040 - Team Financiën Beheer (FIB)	6,02	6,02		
0100.0035 - Cluster BOC, BOG en PCI	27,28	21,78	5,50	Vacaturersimte
0100.0035.0010 - Team Beheer openbare ruimte civiel (BOC)	9,87	7,89	1,98	Vacaturersimte
0100.0035.0020 - Team Beheer openbare ruimte GWA (BOG)	8,02	4,50	3,52	Vacaturersimte
0100.0035.0030 - Team Projecten civiel (PCI)	9,39	9,39		
0100.0040 - Cluster AUT, DIY en IGM	28,22	21,85	6,37	Vacaturersimte
0100.0040.0010 - Team Automatisering (AUT)	7,64	7,64		
0100.0040.0020 - Team Digitale informatievoorziening (DIY)	8,80	4,32	4,48	Vacaturersimte
0100.0040.0030 - Team Informatie- en gegevensmanagement (IGM)	11,78	9,89	1,89	Vacaturersimte
0100.0045 - Cluster MAS en OSS	17,07	14,23	2,84	Vacaturersimte
0100.0045.0010 - Team Maatschappij (MAS)	10,95	8,73	2,22	Vacaturersimte
0100.0045.0020 - Team Onderwijs, sport en subsidies (OSS)	6,12	5,50	0,62	Vacaturersimte
0100.0050 - Cluster ETP, OZ en PRU	29,47	21,86	7,61	Vacaturersimte
0100.0050.0010 - Team Economie, toerisme en participatie (ETP)	6,62	6,12	0,50	Vacaturersimte
0100.0050.0020 - Team Onroerende zaken (OZ)	9,49	6,60	2,89	Vacaturersimte
0100.0050.0030 - Team Projecten ruimte (PRU)	12,36	9,14	3,22	Vacaturersimte
0100.0055 - Cluster RBR en RO	16,93	10,78	6,15	Vacaturersimte
0100.0055.0010 - Team Ruimtelijk beleid en regie (RBR)	6,72	3,50	3,22	Vacaturersimte
0100.0055.0020 - Team Ruimtelijke ontwikkeling (RO)	10,21	7,28	2,93	Vacaturersimte
0100.0060 - Cluster PO, FAC en SEC	23,35	19,47	3,88	Vacaturersimte
0100.0060.0010 - Team Personeel en organisatie (PO)	6,38	4,45	1,93	Vacaturersimte
0100.0060.0020 - Team Facilitair (FAC)	8,72	8,23	0,49	Vacaturersimte
0100.0060.0030 - Team Secretariaat (SEC)	8,25	6,79	1,46	Vacaturersimte
0200 - Overig		12,92	-12,92	Overbezetting
0200.0010 - Bovenformatief		6,59	-6,59	Overbezetting
0200.0050 - Algemene dienst		5,45	-5,45	Overbezetting
0200.0060 - Garantiebanen		0,88	-0,88	Overbezetting

31 december 2022

Noordwijk na de herindeling, een onderzoek naar de voortgang van de ambities vs 24 juni voor bestuurlijke hoor en wederhoor