

Het college van burgemeester en wethouders  
van de gemeente Hardinxveld-Giessendam  
T.a.v. de heer D. Heijkoop  
Postbus 175  
3370 AD HARDINXVELD-GIESSENDAM

Datum  
26 november 2020

Behandeld door  
drs. W.A. Veldhuis RA  
drs. H. de Reeder  
drs. R.M.J. van Vugt RA  
06-1100 2352

Ons kenmerk  
2011D0B5A9/IP

Onderwerp  
Onderzoek interne organisatie

Geachte heer Heijkoop,

Hierbij doen wij u toekomen onze rapportage naar aanleiding van het door ons uitgevoerde onderzoek naar de interne organisatie van uw gemeente.

Wij hanteren in dit rapport de volgende indeling:

1. Inleiding en opdracht
2. Aanpak van het onderzoek en sfeerbeeld
3. Analyse
4. Conclusie
5. En verder? Onze adviezen voor de langere termijn.
6. Financiële benchmark en formatie
7. Ten slotte

## **1. Inleiding en opdracht**

De dienstverlening van de gemeente Hardinxveld-Giessendam is de laatste jaren steeds meer onder druk komen te staan. In het voorjaar van 2020 heeft het college van de gemeente Hardinxveld-Giessendam met het collegevoorstel 'Focus 2020' een belangrijke stap gezet richting het stoppen en keren van deze neergaande lijn. 'Focus 2020' is gebaseerd op een interne uitvraag naar wat er nodig is om de taken die er liggen goed te kunnen uitvoeren. Na de behandeling van het voorstel in de gemeenteraad is afgesproken een onafhankelijk onderzoek te laten uitvoeren naar de oorzaken van de druk die is ontstaan op de dienstverlening. Het onderzoek maakt hiermee ook deel uit van het collegevoorstel 'Focus 2020'.

## Opdrachtformulering

In juni van dit jaar is door het voltallige college van de gemeente Hardinxveld-Giessendam een onderzoeksoopdracht verstrekt aan twee externe partijen (Deloitte en HdR Training). Hen is gevraagd om op basis van interviews en een documentstudie een kwalitatieve analyse te verrichten, om op basis daarvan antwoorden te vinden op de volgende twee vragen:

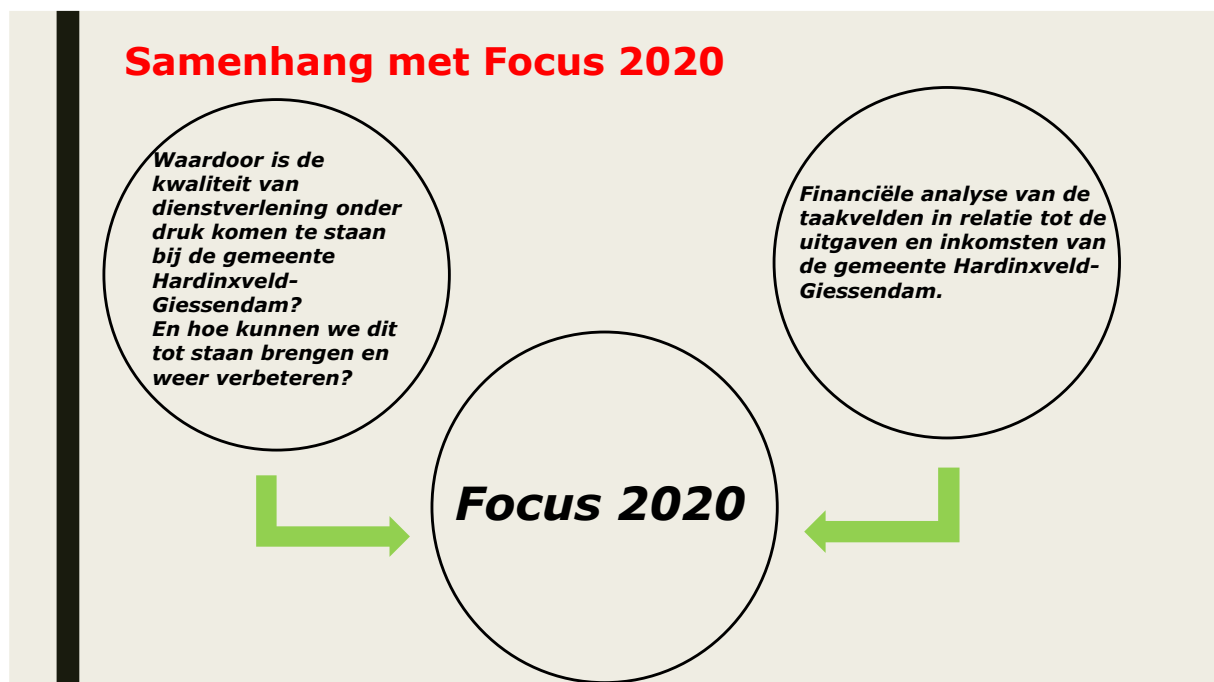
- > ***Waardoor is de kwaliteit van de dienstverlening onder druk komen te staan bij de gemeente Hardinxveld-Giessendam?***
- > ***En hoe kunnen we dit tot staan brengen en weer verbeteren?***

De onderzoekers hebben de beschikking gekregen over een groot aantal documenten, ter voorbereiding op het onderzoek.

Naast het onderzoek naar de kwaliteit van de dienstverlening hebben wij in uw opdracht ook een analyse uitgevoerd naar de exploitatie (de baten en de lasten) van de gemeente Hardinxveld-Giessendam. Tijdens deze analyse hebben wij de baten en lasten per (sub)taakveld vergeleken met die bij andere gemeenten. Een samenvatting van deze analyse is aan het einde van deze rapportage opgenomen. Een meer uitgebreide presentatie van de uitkomsten hebben wij u inmiddels al gegeven, inclusief een toelichting hierbij.

## Relatie met Focus 2020

Dit onderzoek maakt deel uit van het collegevoorstel 'Focus 2020'. Deze rapportage, met daarin de analyse, conclusies en aanbevelingen zijn onderdeel van een collegevoorstel dat op 17 december a.s. in de raad zal worden behandeld.



## 2. Aanpak van het onderzoek en sfeerbeeld

Om een zo breed mogelijk beeld te verkrijgen van wat er aan de hand is bij de gemeente Hardinxveld-Giessendam, is met grote zorgvuldigheid een lijst van 25 personen samengesteld met wie interviews zijn gehouden.

Er is vervolgens, steeds door twee van de drie onderzoekers, in een wisselende samenstelling, gesproken met: de huidige bestuurders, een voormalige bestuurder, een aantal regieteamleden, de griffier, de gemeentesecretaris, een aantal OR-leden, een aantal medewerkers (zowel vast in dienst alsook inhuur) en een aantal voormalige medewerkers (zelf vertrokken of met pensioen gegaan). Met hen allen zijn intensieve en vertrouwelijke interviews gehouden, van elk 1,5 uur.

Bij elk interview werd dezelfde, vooraf samengestelde, vragenlijst gevolgd als leidraad voor het gesprek. De gesprekken hebben alle in een prettige en open sfeer plaatsgevonden. Alle betrokkenen waren direct bereid hun verhaal te delen en toonden een warm hart voor de gemeente Hardinxveld-Giessendam.

De interviews konden in een open sfeer plaatsvinden omdat alle betrokkenen is toegezegd dat er geen herleidbare citaten in de rapportage zouden worden opgenomen, terwijl er evenmin persoonlijke meningen en voorbeelden gebruikt zouden worden. Verder merken wij nog op dat wij per e-mail informatie hebben ontvangen van een medewerker van uw gemeente die niet voor een interview was uitgenodigd.

## 3. Analyse

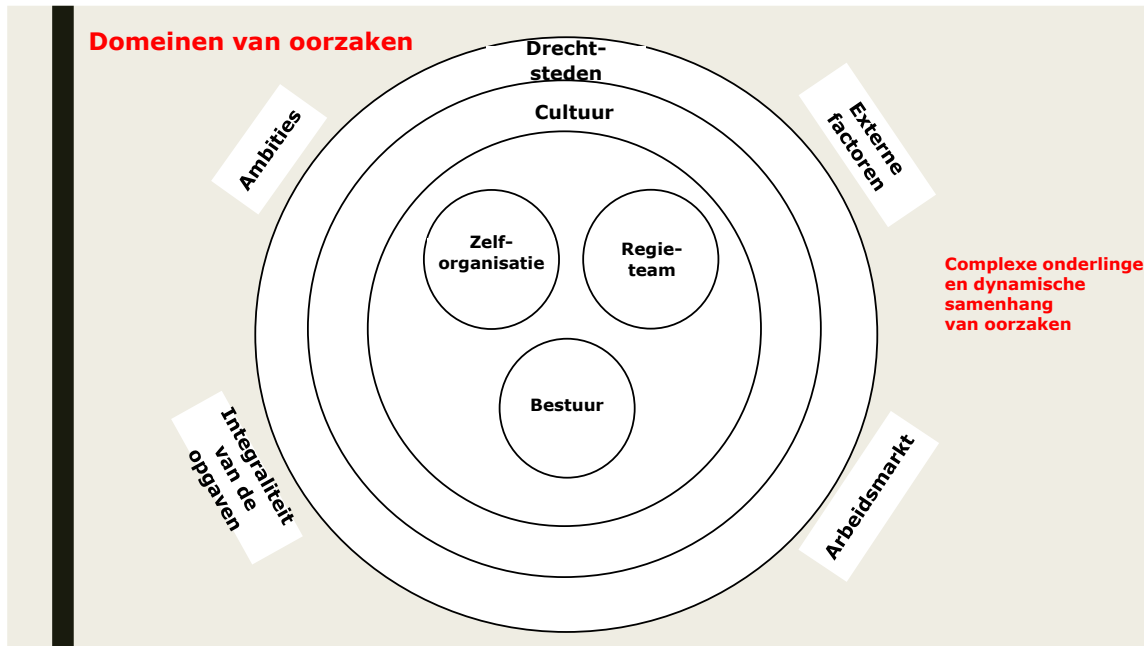
De 25 interviews hebben niet alleen een breed, maar ook een consistent beeld opgeleverd. Vanuit de verschillende rollen en posities van de geïnterviewden zijn door hen grotendeels overeenkomstige beelden gedeeld met de onderzoekers.

Op basis van het analyseren van de informatie uit de interviews is het de onderzoekers duidelijk geworden dat alle problemen die worden ervaren enkel goed kunnen worden begrepen wanneer ze in een onderlinge samenhang en dynamiek worden beschouwd: het gaat hier om een complexe problematiek. Door het gelijktijdig plaatsvinden van een aantal zaken is er namelijk een stapeling van gebeurtenissen en problemen ontstaan. Deze hebben zich versterkt doordat ze in onderlinge interactie plaatsvonden. Om deze factoren en hun onderlinge interactie weer te geven, zijn er zes domeinen van oorzaken gedefinieerd:

1. Externe factoren en ambities
2. Invlechting en samenwerking met de Drechtsteden (DS)
3. De cultuur van de gemeentelijke organisatie
4. Het organisatie-inrichtingsmodel van zelforganisatie
5. Het regieteam
6. Het bestuur

Deze domeinen komen in grote mate overeen met de onderwerpen die aan bod zijn gekomen tijdens de interviews.

## In een schema:



## Belangrijkste bevinding bij de vraag waarom de dienstverlening onder druk staat: er mist een sturend collectief

De belangrijkste, overkoepelende bevinding naar aanleiding van het onderzoek is dat er (buiten externe factoren om, zoals bijvoorbeeld krapte op de arbeidsmarkt en de toename van de taken van de gemeente) zowel op bestuurlijk als op organisatorisch niveau een sturend collectief ontbreekt. Hierdoor ontbreekt een integraal overzicht, is er sprake van een gebrek aan ordening en duidelijkheid, zijn keuzes niet altijd helder, en zijn er onzekerheid en overbelasting ontstaan bij de medewerkers. Dit leidt tot: ad hoc werken (men is steeds weer bezig het eigen werk te organiseren), niet kunnen leveren, achterstanden, etc. Dit alles zorgt vervolgens voor ontevredenheid bij de burgers, het bestuur, de gemeenteraad en de medewerkers.

## In samenhang: wat is er aan de hand?

### In vlechting Drechtsteden en 'zelforganisatie' als inrichtingsvorm

Door het gelijktijdig invoeren van de invlechting met de Drechtsteden (DS) en het (inrichtings)model van zelforganisatie per 1 januari 2018 is er op twee fronten tegelijkertijd een verandering doorgevoerd. Op beide fronten had dit veel impact op de sturingskant van de gemeente: zowel ten opzichte van de Drechtsteden als intern.

De invlechting met de DS kreeg hierbij in de praktijk voorrang, zodat de dagelijkse werkzaamheden zoveel mogelijk doorgang zouden kunnen vinden. Deze invlechting was in het eerste jaar een bijzonder grote uitdaging, aangezien de systemen niet op elkaar aansloten en er afscheid moest worden genomen van 25 (ervaren) medewerkers die overstapten naar de DS. Bovendien werden er in datzelfde jaar verkiezingen gehouden voor een nieuwe bestuursperiode. Door al deze factoren is de zelforganisatie als nieuwe manier van werken en organiseren onvoldoende begeleid en is er veel onduidelijkheid ontstaan over het antwoord op de vraag wie nu waar verantwoordelijk voor werd.

Tijdens het implementeren van de zelforganisatie was er onvoldoende regie, infrastructuur en mankracht aanwezig. Een extra invloedsfactor hierbij was dat er bij het ontwerpen en implementeren van de zelforganisatie strak moest worden gestuurd op financiële kaders, omdat er ook een bezuiniging moest worden gerealiseerd.

In het model van zelforganisatie zijn teams en individuen zelf verantwoordelijk voor het oppakken van (extra) taken, zoals de selectie van nieuwe medewerkers, de onderlinge taak- en werkverdeling, het inwerken van nieuwe medewerkers, etc. Dit leidde tot zoektochten, tot onderlinge en innerlijke spanningen, en tot een uit balans geraakte werkverdeling (meer tijd besteden aan 'randvoorwaardelijke' zaken dan aan het 'eigenlijke' werk). Ook het regieteam worstelt met deze dynamiek: aan de taken die noodzakelijk zijn voor de dagelijkse gang van zaken wordt prioriteit gegeven boven het ondersteunen van de organisatie bij de zelforganisatie.

### Verloop medewerkers

Door het vertrek van diverse medewerkers naar de DS en ook vanwege de huidige arbeidsmarkt is HG veel senior medewerkers kwijtgeraakt in de afgelopen twee jaar. Men heeft daar onervaren medewerkers en veel externe inhuur voor teruggekregen. Behalve door de veranderde arbeidsmarkt is dit verloop deels te verklaren door het verouderde salarishuis bij de gemeente. Dit maakt het werken elders snel aantrekkelijk(er) en is daarnaast niet bevorderlijk voor het binnenhalen van ervaren vaste krachten. Daarnaast gedijt niet iedereen in een organisatie-model dat is gebaseerd op zelforganisatie.

### Gevolg

Door bovenstaande factoren is er de laatste jaren veel kennis, historisch besef, ervaring en leiderschap weggevallen. Dit heeft ertoe geleid dat de interne infrastructuur haar robuustheid (pijlers) voor een deel is kwijtgeraakt, wat tot achterstanden heeft geleid en soms tot een kwalitatief wat mindere dienstverlening. Dit nog los van de extra tijd die het vraagt om zaken uit te zoeken en te achterhalen; er lekt efficiency weg.

De toegenomen omvang aan taken en de groeiende complexiteit en integraliteit hiervan vragen om deskundige en ervaren medewerkers in de teams. Echter, deze zijn er niet of in onvoldoende mate, dan wel ze hebben geen leidinggevende rol in het team.

Het uitbreiden van de taken die naar de gemeenten zijn overgeheveld in de laatste jaren is niet gepaard gegaan met een evenredige uitbreiding van de formatie. Hierdoor bleven en blijven er taken liggen en is en was het schuiven met en (her)verdelen van taken ingewikkeld.

### Ad hoc werkwijze

Dit alles tezamen heeft tot een manier van werken geleid die meer en meer ad hoc is geworden en die gericht is op 'brandjes blussen'. Het overzicht en inzicht ontbreken en een duidelijke kaderstelling die bepaalt op welke wijze tot prioritering en ordening kan/moet worden gekomen, is niet aanwezig.

In combinatie met veel nieuwe mensen en veel inhuur leidt dit in de teams en bij de medewerkers tot onduidelijkheid en onzekerheid. De 'hygiëne' van de processen, het werken met duidelijk opdrachtgever- en opdrachtnemerschap en het werken vanuit vastgestelde kaders krijgen te weinig aandacht.

Omdat er zoveel zaken zijn die op de korte termijn aandacht verdienen, zijn zowel de bestuursleden als de regieteamleden steeds individueler gaan acteren. De bestuurders nemen ieder voor zich managementtaken op zich en de spelverdelersrol ('bufferfunctie') tussen het bestuur en de ambtelijke organisatie ontbreekt.

Zowel de medewerkers als de bestuurders zijn dus zoekende, wat spanning en onzekerheid oplevert. Men heeft daar (te) weinig ruimte en oog voor en er wordt op alle niveaus ook te weinig over gesproken. De cultuur van de gemeente draagt hier ook niet aan bij; deze wordt gekenmerkt door een familiale en informele sfeer. Men werkt hard en is uiterst loyaal, maar men spreekt elkaar niet aan en laat onderstromen bestaan. Ook het inrichtingsmodel van zelforganisatie is hierbij niet helpend. Door het ontbreken van sturingsrollen (zoals coördinatoren, spelverdelers of teamleiders) nemen maar weinigen het initiatief om zaken onderling bespreekbaar te maken en deze een stap verder te brengen.

#### 4. Conclusie

Zoals eerder opgemerkt, is de belangrijkste, overkoepelende bevinding én conclusie uit dit onderzoek dat er zowel op bestuurlijk als op organisatorisch niveau een sturend collectief ontbreekt. Hierdoor ontbreekt het integrale overzicht, is er sprake van een gebrek aan ordening en duidelijkheid, zijn keuzes niet altijd helder, en is er sprake van onzekerheid en overbelasting bij de medewerkers.

##### Wat gaat er goed?

Behalve dat dit onderzoek de samenhang en de effecten van de onderlinge dynamiek tussen de diverse oorzaakdomeneinen toont, zijn er ook andere zaken opgevallen. Als voorbeeld noemen wij de grote betrokkenheid bij en de hoge loyaliteit aan de gemeente Hardinxveld-Giessendam van zowel de huidige medewerkers en bestuurders als van oud-medewerkers en -bestuurder(s). Ook valt op hoe hard iedereen werkt en hoe men steeds weer bereid is de schouders eronder te zetten. Dit biedt een mooie basis voor een verdere groei en ontwikkeling van de gemeente Hardinxveld-Giessendam richting een volgend professionaliteitsniveau.

##### Hoe verder? Adviezen voor de korte termijn

De gemeente Hardinxveld-Giessendam heeft ten eerste behoefte aan drie zaken: rust, regie en relatie:

- > Rust om op adem te komen na de overbelasting en de onduidelijkheid van de afgelopen jaren, en om weer overzicht te krijgen.
- > Regie om zowel het werk goed te organiseren als om de stuurrollen in de organisatie te definiëren en in te vullen, én om het bestuursprogramma leidend te laten zijn.
- > En relatie om het sociaal weefsel weer te versterken (zowel op bestuurlijk als op organisatorisch niveau) en oog en oor te hebben voor de noden die er leven en de onderstromen die er zijn.

Dit alles zal leiden tot betere resultaten.

Wat moet er nu als eerste gebeuren? Om consistent te zijn met de genoemde rust, regie en relatie, zijn onze aanbevelingen als volgt:

- Ten eerste moet in kaart worden gebracht waar het binnen de gemeente het meeste 'lekt'. Op die plekken moet zo snel mogelijk sturing worden georganiseerd. Deze sturing moet zowel het overzicht van het werk en de taken in kaart brengen en bewaken als helpen het werk van de medewerkers zo te organiseren en te faciliteren dat deze weer volledig toekomen aan hun taken (rust en regie).
- In de hele organisatie moeten gesprekken worden georganiseerd/gefaciliteerd, om oog en oor te hebben voor wat er leeft onder de medewerkers. Dit moet worden vertaald naar activiteiten en plannen die het sociale weefsel binnen de organisatie helpen versterken (relatie).
- Er moet actief geïnvesteerd worden in het versterken van de relatie tussen regieteam en college (regie en relatie).
- Het college moet vanuit een duidelijk opdrachtgeverschap in gezamenlijkheid opdrachten uitzetten in de organisatie (rust en regie).
- Er moet een collegevoorstel komen dat de 3 R'en maximaal financieel ondersteunt, zodat er begeleiding, inhuur en nieuwe medewerkers kunnen worden aangetrokken en ingezet (rust en regie).

## 5. En verder? Onze adviezen voor de langere termijn

Onderstaand vind u een groot aantal adviezen, voor een belangrijk deel gekoppeld aan de eerder genoemde domeinen. Deze adviezen beogen tezamen de robuustheid van uw organisatie te versterken. Voor de leesbaarheid zijn de adviezen onderverdeeld in diverse thema's en domeinen. Wij benadrukken graag dat de adviezen juist in hun samenhang hun meerwaarde zullen tonen. De onderstaande adviezen zijn dus niet bedoeld als op zichzelf staande interventies.

### Zelforganisatie

Het model van zelforganisatie binnen de gemeente Hardinxveld-Giessendam heeft zowel geïnspireerd als een structuur aangereikt. Om het echter goed te laten werken, is een aantal vervolgstappen nodig:

1. Tot nu toe is men niet toegekomen aan het organiseren van het werk volgens de structuur zoals die is neergelegd. Een duidelijke kaderstelling, rolverdeling, een goed werkend zaakstelsel en het kunnen beschikken over duidelijke processen, moeten allemaal nog verder worden uitgewerkt en vastgesteld. Dit is noodzakelijk omdat de medewerkers anders niet goed tot handelen en tot nieuwe routines kunnen komen. Zij zijn dan te veel tijd bezig hun eigen werk te organiseren, inclusief de randvoorwaarden die daarbij horen. Dat leidt tot frustratie en tot een verlies van tijd en efficiency. Het werk moet dus goed worden gefaciliteerd en georganiseerd. Ook op de gebieden waarbinnen de teams zelf bepalen hoe ze willen werken, moeten die werkwijzen worden vastgelegd en worden vastgezet (zo werken we met elkaar). Dit geeft duidelijkheid en structuur.
2. Extra aandacht moet worden besteed aan het definiëren van de stuurrollen. Nu er geen hiërarchische sturing meer is, moeten de stuurrollen op een andere manier worden gedefinieerd en ingevuld.
3. Per team moet worden gekeken welke mate van zelforganisatie daar nodig is. Een gedifferentieerde aanpak van de zelforganisatie zal meer recht doen aan het taakvolwassenheidsniveau per team en zal daarmee succesvoller zijn.

8

26 november 2020

2011D0B5A9/IP

## Regieteam

Het regieteam moet zich nadrukkelijker gaan profileren en ook positioneren. Het moet de regie nemen en zich verder ontwikkelen en bekwamen in het regisseren van de zelforganisatie, in de zin van:

- > Het bewaken van de voortgang vanuit het ambtelijke opdrachtgeverschap.
- > Het bewaken van de integraliteit van de opgaves.
- > Het regelen van de randvoorwaarden op HR-vlak en wat betreft ICT en facilitaire zaken.
- > Het uitoefenen van de controlfunctie.
- > Het werken aan procesoptimalisatie.
- > Het ontwikkelen van beleid voor de organisatieontwikkeling.

Het regieteam stuurt niet (hooguit via zijsturing), maar regisseert. De sturing op de taken vindt plaats in de stuurrollen.

## Coachingsrol

Momenteel is ervoor gekozen om de interne (team)coaching te beleggen in aparte functies (rollen). Deze coachingsrollen komen echter onvoldoende tot uiting in de organisatie. Wij achten het wenselijker om de coachingsrollen te koppelen aan de stuurrollen en de senior medewerkers. Zo vindt er actief coaching on the job plaats.

Ons advies is om andere vormen van coaching die noodzakelijk zijn niet langer intern te organiseren, maar deze van buiten te betrekken. Deze coaching van buiten kan dan ook plaatsvinden vanuit een heldere opdrachtgever- en opdrachtnemerrelatie.

## Opdrachtgeverschap – opdrachtnemerschap

Er moet worden nagedacht over de vraag hoe het opdrachtgeverschap en het opdrachtnemerschap er op alle niveaus uitzien:

- Ten opzichte van de Drechtsteden
- Van bestuur naar organisatie
- Van raad naar bestuur
- Van organisatie naar team/medewerker

Dit moet worden vastgelegd in concrete stappen die als zodanig moeten worden gevolgd door eenieder.

## Leiderschap

Vanuit het college, vanuit de gemeentesecretaris en vanuit het regieteam moet er veel aandacht zijn voor het thema 'leiderschap'. Het is aan te raden om gezamenlijk een visie op collectief leiderschap binnen de gemeente Hardinxveld-Giessendam te ontwikkelen. Wat voor soort (collectief) leiderschap is nodig en gewenst? Hoe ziet dat leiderschap er uit? En: hoe geven alle genoemde partijen hier vorm aan? Belangrijk hierbij is dat men in het (collectief) leiderschap een voorbeeld is voor de organisatie: hoe samen te werken, keuzes te maken en zaken bespreekbaar te maken.



## Cultuur

Er moet actief worden gewerkt aan het creëren van een zakelijker cultuur. Er kan met de hele organisatie een cultuurwaardetraject (inclusief trainingen) worden gestart, om daarmee de gewenste en noodzakelijke cultuur te bewerkstelligen. Deze behelst onder meer 'nee zeggen' en 'elkaar aanspreken'. Voor degenen die de stuurrollen vervullen, is een traject aan te raden dat is gericht op het versterken van het leiderschap.

## Veranderteam

Om de organisatie te versterken wat betreft het zelf organiseren, en tevens met elkaar toe te werken naar een volgend professionaliteitsniveau, adviseren wij u het inrichten van een veranderteam. Dit veranderteam bestaat idealiter uit de mensen die de sturingsrollen vervullen in de organisatie. Zij kunnen de ideeën en plannen direct vertalen naar hun eigen teams.

## College

Het college is inmiddels gestart met een serie intensieve bijeenkomsten, om de onderlinge relaties te versterken en tevens te werken aan het gezamenlijke opdrachtgeverschap. Het is wenselijk dat het college hier blijvend aandacht aan schenkt.

## Gemeentesecretaris

In het gekozen model voor zelforganisatie heeft alleen de gemeentesecretaris leidinggevende bevoegdheden, wat leidt tot overbelasting. Wij raden u aan om naast de gemeentesecretaris een algemeen directeur toe te voegen die (in ieder geval tijdelijk) tevens leidinggevende bevoegdheden heeft. Deze heeft primair zijn (haar) aandacht bij de organisatie en bij de voortgang van de opgaven. De gemeentesecretaris kan zich dan volledig focussen op zijn (haar) rol richting het bestuur en de DS en kan de hierboven genoemde transitie begeleiden.

## Samenhang en volgorde

Wij benadrukken nogmaals dat bovenstaande adviezen juist in hun samenhang het verschil gaan maken voor de gemeente Hardinxveld-Giessendam. Dit is ook in lijn met de analyse: juist door het onderlinge verband tussen alle genoemde domeinen is de dienstverlening in uw organisatie onder druk komen te staan. De eerste stappen die nu moeten worden gezet hebben wij verwoord in onze adviezen gericht op de korte termijn: rust, regie en relatie. Met het instellen van een veranderteam – of de voorloper daarvan kunnen de andere adviezen in tijd en aanpak worden uitgezet. Wij geven u mee dat dit hele veranderproces eerder jaren dan maanden in beslag gaat nemen.

## **6. Financiële benchmark en formatie**

Naast het onderzoek naar de kwaliteit van de dienstverlening hebben wij ook een analyse uitgevoerd naar de exploitatie (de baten en de lasten) van de gemeente Hardinxveld-Giessendam. Tijdens deze analyse hebben wij de baten en lasten per (sub)taakveld vergeleken met die van andere gemeenten. Hierbij hebben wij een aantal invalshoeken gekozen. In de eerste plaats hebben wij de baten en lasten van uw gemeente vergeleken met die van andere gemeenten die volgens de Inspectie Financiering Lagere Overheden (IFLO) dezelfde kenmerken hebben. In de tweede plaats hebben wij een vergelijking gemaakt met een aantal gemeenten in de regio. Ook hebben wij de baten en lasten vergeleken met die van de gemeente Alblasserdam en met de verdeelmaatstaven in de Algemene Uitkering.

10

26 november 2020

2011D0B5A9/IP

Van de analyse is een uitgebreide rapportage/presentatie beschikbaar, die wij afzonderlijk aan uw college hebben toegelicht. In deze rapportage nemen wij de belangrijkste conclusies op. De genoemde bedragen betreffen de verschillen per inwoner ten opzichte van de gemeenten waarmee u vergeleken wordt, vermenigvuldigd met het aantal inwoners van uw gemeente.

## Overzicht

Ten opzichte van de IFLO-gemeenten heeft de gemeente Hardinxveld-Giessendam in totaal fors lagere (netto)baten in de vorm van de Algemene Uitkering € 1,5 miljoen en lagere baten van gemeentelijke belastingen (Onroerendzaakbelasting) ad € 0,4 miljoen. Tegenover deze lagere baten staan ook lagere (netto)lasten ten opzichte van de IFLO-gemeenten voor een bedrag van ongeveer € 2,2 miljoen.

Ten opzichte van het gemiddelde van de regiogemeenten heeft de gemeente Hardinxveld-Giessendam in totaliteit fors lagere (netto)baten in de vorm van de Algemene Uitkering € 2,1 miljoen en lagere baten van gemeentelijke belastingen (Onroerendzaakbelasting) ad € 0,4 miljoen. Ten opzichte van het gemiddelde van de regiogemeenten zijn de (netto)lasten in totaal circa € 1,7 miljoen lager.

Ten opzichte van alleen de gemeente Alblasserdam zijn de verschillen nog groter. De (netto)lasten van uw gemeente zijn dan € 4,2 miljoen lager. De baten uit gemeentelijke belastingen voor Hardinxveld-Giessendam zijn echter € 1,3 miljoen lager en de algemene uitkering is zelfs € 3,3 miljoen lager.

De lagere gemeentelijke belastingen zijn het gevolg van keuzes van de gemeente zelf. De Algemene Uitkering wordt berekend op basis van een veelheid van parameters. Met name de (goede) sociale structuur van uw gemeente lijkt een bepalende factor te zijn voor relatief lage Algemene Uitkering bij uw gemeente. Hier is alleen op lange termijn op te sturen, door bijvoorbeeld relatief meer inwoners en wooneenheden te hebben dan andere gemeenten.

## Conclusie

De gemeente Hardinxveld-Giessendam heeft ten opzichte van vergelijkbare gemeenten en regiogemeenten fors lagere baten. Dit betekent dat de gemeente ook fors minder hoeft en/of kan besteden aan het realiseren van beleidsdoelstellingen en taken. Bij vrijwel alle taken zijn de (netto)lasten ook lager dan die bij vergelijkbare gemeenten en regiogemeenten. Vooral de (netto)lasten van het sociaal domein zijn evident lager.

Bij het uitbreiden en intensiveren van het beleid, de kwaliteit en de taken ontstaat bij de gemeente Hardinxveld-Giessendam direct de vraag uit welke baten (bijdragen van het Rijk, verhoging lokale belastingen) dit wordt opvangen.

## Vergelijking

Aanvullend is ons ook gevraagd om de ambtelijke formatie te vergelijken met die bij de vergelijkbare gemeenten, de regiogemeenten en de gemeente Alblasserdam. Gemeenten zijn echter onderling moeilijk te vergelijken; ook Alblasserdam wijkt op belangrijke onderdelen af van uw gemeente. Met deze kanttekening is de 'rode' draad wel dat uw gemeente tussen de 5 en 10 FTE minder personeel heeft dan deze vergelijkbare gemeenten en regiogemeenten. Om de kwaliteit van de dienstverlening op niveau te kunnen uitvoeren en de huidige ambities met toegenomen taken in het sociaal domein en bij de projecten in het ruimtelijk domein te kunnen realiseren, is een structurele impuls van tussen 5 en 10 FTE bij uw gemeente nodig. Een deel hiervan kan worden gerealiseerd door het uitvoeren van de adviezen die zijn opgenomen in dit rapport en een deel moet zeker worden gevonden in de uitbreiding van het aantal FTE's.

11  
26 november 2020  
2011D0B5A9/IP

Daarnaast is belangrijk dat voor het uitvoeren van de adviezen in deze rapportage tijdelijk 2 FTE aan uren nodig zijn

## Advies

Het bestuurlijk zelfstandig blijven van een kleine gemeente is alleen gewaarborgd bij een krachtig bestuur (gemeenteraad en college) en bij een krachtige, kwalitatief hoogwaardige ambtelijke organisatie of een intensieve ambtelijke samenwerking (gezamenlijke ambtelijke organisatie, inkooprelatie met een centrumgemeente etc.).

Voor de wat langere termijn adviseren wij u dan ook na te denken over:

1. het toekomstige profiel van de gemeente Hardinxveld-Giessendam (wat voor gemeente wilt over circa 10 jaar zijn?)
2. over uw positie en rol in de veranderende regio Drechtsteden en in relatie tot de Ablasserwaard/Vijfheerenlanden.

Uitgaande van de gekozen krachtige en zelfstandige gemeente Hardinxveld-Giessendam, die de taken kwalitatief goed uitvoert, beleidsambities heeft en een goede rol binnen de Drechtsteden en in de regio wilt vervullen, is een (structurele) investering in de ambtelijke organisatie noodzakelijk. Dit betekent een structurele uitbreiding van 5 tot 10 FTE en een tijdelijke investering om de adviezen in te voeren en te werken aan rust, regie en relatie van 2 FTE aan uren. Daarnaast bestaat de investering ook uit het versterken van het verouderde loongebouw en personeelsbeleid.

## **7. Ten slotte**

De gemeente Hardinxveld-Giessendam staat voor grote uitdagingen. Naast alle gemeentelijke taken moet men nu ook het hoofd bieden aan: de coronacrisis, het (extra) steunen van burgers en ondernemers, het begeleiden van de bouwprojecten tot een mooie oplevering, het op orde brengen van de interne organisatie, en het versterken van de positie binnen de DS. Dat is niet niks. Met Focus 2020 en op basis van dit bijbehorende onderzoek is hiervoor een gedegen start (en vervolg) gecreëerd.

Gezien de inzet van eenieder die wij hebben gesproken tijdens dit onderzoek, het open staan voor feedback en het gezamenlijk willen leren van de afgelopen periode, zijn wij ervan overtuigd dat de gemeente Hardinxveld-Giessendam deze grote uitdagingen aankan.

Wij, Rein-Aart van Vugt, Hilda de Reeder en Wim Veldhuis, wensen de gemeente Hardinxveld-Giessendam alle goeds toe en willen iedereen hartelijk bedanken voor zijn/haar medewerking aan dit onderzoek!

Hoogachtend,

Deloitte Accountants B.V.



drs. W. Veldhuis RA  
Audit Advisory Public