

## **Raadsinformatiebrief**

Betreft: Raadsinformatiebrief organisatieontwikkeling

Aan de leden van de Gemeenteraad

Tijdens de behandeling van het raadsvoorstel Organizeontwikkeling in de raadscommissie van 6 december 2021 heeft u op een aantal punten een nadere onderbouwing gevraagd. In deze RIB gaan we in op die punten.

### ***Waar worden de middelen concreet op ingezet***

In de Kadernota 2022-2025 hebben we de ontwikkeling geschetst waarin meer accent van de ambtelijke organisatie moet komen te liggen op doeltreffendheid. Met de aanstelling van vijf opgavemanagers, waarvoor wij € 300.000 vragen, wordt de strategische inzet op de prioriteiten en vraagstukken binnen de opgaven versterkt. In het kader van voortdurende kritische herijking van de formatie en het belang dat aan deze ontwikkeling wordt gehecht wordt dekking deels aanvullend gevonden in de bestaande formatie. Een overzicht van de opgaven treft u aan in de bijlage.

Daarnaast stellen wij voor de bezuinigingstaakstelling van de teams Zorg en Omgeving (€ 150.000) terug te draaien in verband met de toegenomen aanvragen WMO en omgevingsvergunningen. De overige besparingen (circa € 1,5 mln) op de formatie van de andere teams zijn wel allemaal ingevuld de afgelopen drie jaar.

Uit de resultaten van het medewerkerstevredenheidsonderzoek blijkt dat de medewerkers de doorgevoerde organisatiewijziging waarderen. De verantwoordelijkheden liggen laag en maken de organisatie flexibel. De medewerkers ervaren wel een aanzienlijke werkdruk. Het aantal projecten en activiteiten van onze gemeente is groot en staat niet los van elkaar. De benodigde extra inzet op interne en externe coördinatie en afstemming vraagt echt om een versterking van de strategische advieskracht en het programmamanagement op inhoud.

Voor de ICT is volgens ons een eenmalige investering van € 600.000 nodig voor met name de tijdelijke inzet van ICT- specialisten.

### ***Waarom is de vraag niet meegenomen in de begroting***

Wij hebben aangegeven prioriteiten te willen stellen en de ontwikkeling verder in beeld te willen brengen om de knelpunten inzichtelijk te maken voor de begroting en in opmaat naar te maken keuzes in de nieuwe raadsperiode. In de voorbereiding van de begroting was het duidelijk dat er binnen het financieel perspectief van de gemeente geen ruimte was voor uitbreiding van de formatie. De focus van de ambtelijke organisatie in prioriteitstelling was daarom in deze fase gericht op het voorkomen van knelpunten in lopende processen en bestuurlijke risico's.

### ***Waarom nu deze vraag met urgentie***

De noodzaak van prioriteitstelling leidt ertoe dat kwetsbare dossiers minder aandacht krijgen dan gewenst. Van maatschappelijke organisaties en andere overheden krijgen wij signalen dat zij het ambtelijk strategische gesprek op dossiers missen. Daarnaast liggen er ambities die inzet vergen. Met het beschikbaar stellen van de middelen hopen we de vacatures ingevuld te hebben op het moment dat het nieuwe college het werkprogramma voor de nieuwe periode voorbereidt.

### ***Kwetsbare dossiers die extra inzet vergen***

Voorbeeld van een kwetsbaar dossier is het gesprek over de inrichting van een gesloten keten van voorzieningen in de (jeugd)zorg en de bijdragen van organisaties en subsidiepartners daarin. Een ander voorbeeld is het strategisch gesprek met organisaties op het gebied van wonen over hun bijdrage in oplossingen van de woningnood en het realiseren van flexibele woonvormen.

Als gemeente zijn wij kwetsbaar omdat het gesprek met zorgaanbieders over zorgcontracten slechts beperkt wordt gevoerd. Het regionaal gekozen aanbodmodel maakt dat het aantal zorgaanbieders in Den Helder groot is, maar dat niet altijd de zorg geleverd wordt die gewenst is. Ook zijn meerdere organisaties soms actief in hetzelfde gezin. Dit ziende en ook geconfronteerd met toegenomen aanvragen in de WMO hebben wij de organisatie gevraagd om een kritische analyse op het systeem. Dit vraagt beleidskracht en strategische sturing, waar de focus op dit moment ook ligt op het inhalen van de achterstanden.

Net als in andere gemeenten is in Den Helder een groeiende behoefte aan nieuwe woningen. Het woningbouwprogramma staat daardoor extra onder druk. Tegelijkertijd zien we dat we in de krappe arbeidsmarkt in de realisatie daarvan sterk afhankelijk zijn van externe inhuur die niet fulltime beschikbaar is. Ook hier ligt een urgente behoefte aan opgavemanagement en strategische sturing vanuit de eigen organisatie.

De ontwikkeling van krimp naar groei doet een extra beroep op programmasturing richting Zeestad en Port of Den Helder. Wij hebben u toegezegd om u in de raadscommissie van 28 februari 2022 te informeren over de scenario's in de ontwikkeling van de rol van Zeestad CV/BV. Het is van belang om het scenario c.q. de scenario's uit te werken, zodat gestart kan worden met de voorbereiding van besluitvorming in de nieuwe raadsperiode.

### **Ambities**

Recent heeft uw raad de aanbevelingen overgenomen van de Rekenkamer naar aanleiding van het onderzoek naar Duurzaamheid. De opvolging daarvan vergt meer inzet dan in deze raadsperiode was voorzien. Waar de vijf aspecten van duurzaamheid in samenhang moeten worden ontwikkeld is sturing in samenhang van belang. Het is ook een onderwerp dat de gemeente in regie doet. Gesprekken met (belangen)organisaties vergen tijd en moeten vervolg en opvolging krijgen. Dit netwerk opbouwen vergt tijd en vergt nu een inspanning om over een jaar afspraken te kunnen maken.

Het Helders Perspectief krijgt steeds meer invulling. U heeft in de presentatie 22 november 2021 een beeld gekregen van de activiteiten gericht op arbeidsmarkt – onderwijs en evenementen die dit ondersteunen. Met de huidige formatie is de faciliterende inzet geborgd. Tegelijkertijd hebben wij met u een ambitie om als gemeente een stimulerende en regisserende rol te hebben. Ook dit vraagt sturing op inhoudelijke samenhang en het gesprek met partners op de strategie in uitvoering.

### **Resultaten investeringen in ICT**

De extra personele inzet maakt het mogelijk om de digitalisering in het Sociaal Domein een impuls te geven waardoor zaken in een keer juist in het systeem komen. Dit voorkomt fouten en dubbel werk. En vergroot de efficiëntie bij de uitvoering van de groeiende hoeveelheid werk.

Door de introductie van Microsoft 365 zal de volledige functionaliteit van MS Teams benut kunnen worden en zal het op afstand werken verder verbeteren. Ook zal Sharepoint het samenwerken op afstand beter ondersteunen. Ook zal het netwerk geschikt gemaakt moeten worden voor het hybride vergaderen (een deel van het team werkt op kantoor en een deel van het team werkt thuis) zodat er nog makkelijker vergaderd kan worden onafhankelijk van de gekozen werkplek.

Ook op het gebied van security van de geautomatiseerde systemen is een aanvullende investering nodig. Hacken en het vragen van losgeld is een serieuze (illegale) industrie geworden. Om ervoor te zorgen dat we niet gehackt worden of als dit wel gebeurt de schade zo beperkt mogelijk te houden is er verdergaande monitoring nodig van onze infrastructuur. Dat vraagt een inrichting van de systemen waardoor er automatisch gemonitord kan worden.

Door middel van Robotic Process Automation kunnen repetitieve handelingen geautomatiseerd worden. Door deze processen op deze manier te automatiseren, zal de doorlooptijd verbeteren, worden we flexibeler (piekperiodes zijn makkelijker op te vangen) en is er voor de medewerkers meer tijd om te focussen op de klant waardoor de klantgerichtheid toe gaat nemen.

**Risico's**

De urgentie is hierboven benoemd. Uitstel van de besluitvorming betekent dat het werk aan dossiers onvoldoende voortgang zal hebben. Voor de opgaven betekent dit dat niet de vereiste aandacht kan worden gegeven aan de zaken die nodig zijn om "van Krimp naar groei" te kunnen faciliteren binnen de organisatie. Dit geldt zowel intern als in contact met diverse stakeholders buiten. De werving en selectie van nieuwe medewerkers vergt tijd en kan niet worden versneld als het besluit later wordt genomen. Uitstel van ICT investeringen heeft als risico dat het netwerk het hybride werken onvoldoende ondersteunt. Het risico is dat dit het werk van de sociale wijkteams en het werken thuis en in de wijksteunpunten zal bemoeilijken. Een ander risico is dat hackers schade toebrengen aan onze systemen.

Den Helder, 10 december 2021.

Met vriendelijke groet,  
Burgemeester en Wethouders van Den Helder,

J.A. (Jan) de Boer MSc.  
burgemeester



R. M. (Robert) Reus  
secretaris



## **Bijlage: De opgaven van Den Helder**

### **Aantrekkelijke woonstad**

Den Helder heeft te maken met een grote woonopgave. Aan de ene kant zijn er locaties, in samenwerking met corporaties, ontwikkelaars en bewoners(organisaties), in ontwikkeling om tot 2030 1500 woningen te kunnen realiseren. Tegelijkertijd zijn er gebieden die toekomstlocatie zijn voor wonen, maar waarvoor het programma nog moet worden bepaald en waarin in samenhang ook andere functies tot ontwikkeling moeten komen. De complexiteit van de opgave zit in het feit dat de woonopgave geen bouwtechnisch vraagstuk is, het vergt een (omgevings)visie om de bestaande en nieuwe woongebieden in samenhang met andere functies te ontwikkelen. De woonopgave is ook een sociaal-maatschappelijk vraagstuk gezien de demografische ontwikkeling en de toenemende behoefte aan flexibele woonvormen.

### **Ondernemende stad**

Den Helder heeft veel werkgelegenheid voor de eigen inwoners en voor de regio. Den Helder heeft een gunstige ligging aan zee met een haven en een luchthaven. Met stakeholders werken we aan economische groei en een aantrekkelijke arbeidsmarkt. Een goede aansluiting van het onderwijs op de arbeidsmarkt is nodig, zodat grote werkgevers als de Koninklijke Marine gekwalificeerd personeel kunnen vinden. Om ondernemersinitiatieven en innovatieve bedrijven ruimte te bieden werken we gebiedsgericht en marktgericht aan de ontwikkeling van het ondernemersklimaat. Een goede bereikbaarheid van en doorstroming in de stad is hiervoor randvoorwaardelijk.

### **Leefbare stad**

Bij de gemeente ligt een belangrijke regierol in de energietransitie, bij de verduurzaming van de gebouwde omgeving en bij klimaatadaptatie. Dezelfde regierol is nodig waar het gaat om het belang van de leefbare en veilige buurt. Het vergt een integrale benadering en nauwe samenwerking met stakeholders en een goede borging in beleid. Het vraagt om combinaties van sociale (structuur)maatregelen en fysieke ingrepen gericht op het vergroten van de draagkracht van buurten. Er lijken ook koppelkansen tussen leefbaarheid en duurzaamheid. Die verbinding is er adhoc in de uitvoering. De uitdaging is om de stakeholders structureel met elkaar te verbinden en innovatiekracht gemeentebreed in te zetten. Een succesvolle integrale aanpak van preventie gericht op de gezondheid van de bewoners (opgave Zorg op maat) bepaalt mede de sociale veerkracht van de buurten.

### **Zorg op maat**

De vraag naar zorg blijft toenemen. Het is onvermijdelijk dat daardoor de zorgkosten toenemen. We kunnen wel (onnodig dure) zorg voorkomen, zorg zoveel mogelijk in de eigen leefomgeving van de mensen brengen en nieuwe efficiënte vormen van zorg ontwikkelen. Dit vergt samenwerking met zorg- en welzijnsorganisaties, zorgverzekeraars en zorgverleners. De beleidsinzet van meerdere sectoren is nodig om (achterliggende) factoren die de zorgvraag bepalen, in samenhang te beïnvloeden. In de integrale benadering van de buurten (leefbare stad) organiseren we het evenwicht van de draaglast en draagkracht van de buurten. Maatwerkvoorzieningen en laagdrempelige algemene voorzieningen aansluitend bij de behoefte van de buurt ondersteunen dit.

### **Betekenis voor de regio**

De realiteit is dat maatschappelijke ontwikkelingen op meerdere schaalniveaus plaatsvinden of effect hebben. Samenwerking tussen overheden is nodig. De opgave is om als gemeente een stevig netwerk met bovenlokale partners te ontwikkelen dat voor de eigen lokale opgaven kan worden benut, of kan bijdragen aan de opgaven van andere gemeenten of regio's. Naast de samenwerkingsverbanden die er zijn, moet er ook meer samenwerking gezocht en gevonden worden om het draagvlak voor voorzieningen te vergroten, of bovenlokale kwaliteiten verder te ontwikkelen. Welke bijdrage kan Den Helder leveren aan de vitaliteit en kracht van de regio De Kop en Noord-Holland Noord.