

Betreft: Resultaten van het onderzoek naar de doelmatigheid en doeltreffendheid van de organisatie

Aan de leden van de gemeenteraad

De gemeenteraad heeft het college gevraagd om onderzoek te laten doen naar de doelmatigheid en doeltreffendheid van de ambtelijke organisatie. Om daadkrachtig en voortvarend met de huidige bedrijfsvoering en de ambities uit het coalitieakkoord aan de gang te gaan, is een goede bedrijfsvoering en voldoende kennis en kunde in eigen huis noodzakelijk. De hoofdvraag van het onderzoek was: In welke mate is de organisatie effectief en efficiënt, om met de huidige capaciteit uitvoering te geven aan de ambities van de gemeente? Het onderzoek is uitgevoerd door een extern bureau in opdracht van de gemeentesecretaris en begeleid door een begeleidingscommissie uit de gemeenteraad.

Samenwerking met de begeleidingscommissie

De begeleidingscommissie heeft op 24 april haar zienswijze bij de uitvraag en de beoordelingscriteria van de offertes gegeven aan de gemeentesecretaris en de portefeuillehouder. Op 19 juni heeft de begeleidingscommissie de voorgenomen aanpak besproken in dezelfde samenstelling en met een toelichting van de onderzoekers van het geselecteerde bureau Rijnconsult. Daarna heeft de begeleidingscommissie lopende het onderzoek zelf een gesprek gevoerd met het bureau. De begeleidingscommissie had de voorkeur om de conclusies van het onderzoek zonder vertegenwoordiging van het college te bespreken met het bureau. Wel heeft er daarna nog een apart gesprek plaatsgevonden met de gemeentesecretaris en heeft op verzoek van de begeleidingscommissie ook een gesprek plaatsgevonden tussen de begeleidingscommissie en een vertegenwoordiging van de ondernemingsraad. De begeleidingscommissie heeft op 19 september jl. haar zienswijze bij de aanbevelingen aangeboden aan het college.

Conclusies van het rapport

Het college kan zich vinden in de conclusies van het onderzoek. In de organisatieontwikkeling zijn de benodigde stappen gezet om in te kunnen spelen op veranderingen in de samenleving. Echter, de volgende ontwikkelingsfase vraagt om een toekomstbestendige en planmatige aanpak; een ontwikkelplan. Het opstellen van een ontwikkelplan sluit aan bij een andere conclusie dat de koers en doelen van de organisatie beter verankerd moeten worden en dat de team-overstijgende samenwerking moet verbeteren.

De huidige omvang van de personele capaciteit moet volgens het bureau voldoende zijn om de gemeentelijke taken uit te kunnen voeren. Tegelijkertijd heeft de gemeente Den Helder veel ambities en grote opgaven. Dit vraagt veel van de ambtelijke organisatie. Door professionalisering en verbetering van de werkprocessen is winst te behalen. De kost gaat voor de baat uit. Er zal de komende jaren dan ook een frictie zijn van de organisatie in ontwikkeling met de gewenste capaciteitsverdeling en - invulling. Wij kiezen voor een gefaseerde ontwikkeling waarin "de winkel" open blijft en we stapsgewijs veranderen met maatwerk, afgestemd op inhoudelijke, integrale en visiedreven ambities.

Wij zijn het eens met de conclusie dat de ambtelijke organisatie effectiever en efficiënter te organiseren is vanuit de huidige capaciteit. We zetten in op het beter inrichten van werkprocessen en de aansturing daarin. In dit licht zien we ook de wens om een pilot stadsmariniers te starten. Een van de verbeteringen die gestart wordt, is het explicieter maken van de rolverdeling in besluitvorming en doorzettingsmacht.

Aanbevelingen in het onderzoeksrapport

We volgen de aanbeveling om planmatig aan de slag te gaan met organisatieontwikkeling. We maken een ontwikkelplan voor drie jaar met een perspectief zoals boven geschetst. Met het rapport van Rijnconsult

hebben we een nulmeting. In het najaar van 2024 en 2025 doen we een nieuwe meting, eveneens uitgevoerd door Rijnconsult, om consistentie en scherpte te houden in de meting van resultaten. Belangrijk is ook een heldere rolverdeling tussen (regionale) raad en college en tussen griffie en ambtelijke organisatie met een goede onderlinge verhouding en samenwerking.

Het ondertekende manifest is een eerste stap daartoe en vraagt op korte termijn aandacht.

Het inzicht in de capaciteit willen we verbeteren door deze te verbinden aan de organisatiedoelen en de jaarplannen van onze organisatie-eenheden. In het implementatieplan visie Planning & Control nemen we afspraken op over de wijze van rapporteren.

Advies begeleidingscommissie

Te zorgen voor duidelijke (werk)processen binnen de ambtelijke organisatie

De gemeentesecretaris start een organisatieontwikkeltraject waarin het accent verschuift van werksoort naar werkproces. De werkprocessen worden gekoppeld aan organisatiedoelen die te clusteren zijn in: ontwikkelingsgerichte doelen gericht op de ambities van de stad, inwoner gerichte doelen gericht op maatwerk in de dienstverlening aan onze inwoners en relatie gerichte doelstellingen gericht op participeren in samenwerkingsverbanden.

De verantwoordelijkheden binnen de organisatie duidelijk(er) te maken

Voor een effectieve en efficiënte organisatie is rolduidelijkheid randvoorwaardelijk. In de werkprocessen moet het voor alle betrokken medewerkers helder zijn wie welke rol heeft. Wij zien met u dat hierin nog een grote slag gemaakt moet worden. Het zal tijd vergen om de werkprocessen in te richten met de juiste rollen en de medewerkers daarin mee te nemen en zich daarvan bewust te laten zijn. Wij willen wel dit proces monitoren om de zeker te zijn dat hierop voortgang wordt geboekt en blijven graag met (een deel van) de raad of een begeleidingscommissie monitoren of de effecten van de andere werkwijze ook leidt tot voor de raad merkbare verbetering in de advisering.

Te zorgen voor duidelijke aansturing (management)

Ook het management heeft een rol in de werkprocessen. Het gaat daarbij om het richten en prioriteren van werkzaamheden vanuit de organisatiedoelen die verankerd zijn in de kaders van de gemeenteraad. Het management is, omdat de werkprocessen nog niet op orde zijn, nu teveel bezig is met de waan van de dag en operationele aansturing en te weinig met prioriteren en richten.

De commissie een nadere onderbouwing te geven over de in het organisatie rapport genoemde cruciale functies van opgavemanagers en directiefuncties in relatie tot de werkvloer.'

Wij zijn graag bereid de raads- of begeleidingscommissie hierop een nadere toelichting te geven, omdat wij deze functies cruciaal achten voor het richten van de organisatie in prioriteitstelling en integraliteit.

Aan de ambtelijke organisatie duidelijk te maken wat er nu gaat gebeuren: stel zo spoedig mogelijk een uitvoeringsplan op met een concreet tijdpad en bouw evaluatiemomenten in.

Met onze medewerkers gaan we in gesprek over de organisatiecultuur en wat het vraagt van hun betrokkenheid, kwaliteiten en vaardigheden om de werkprocessen beter in te richten en hun rol daarin te pakken. De in de rapportage beschreven analyse van de cultuur vormt daarvoor de basis. De medewerkers worden betrokken bij de ontwikkeling van het uitvoeringsplan, maar het management zal hierin het voortouw nemen in samenspraak met de ondernemingsraad. Het is onze ambitie om de gemeenteraad in februari een presentatie te geven van het uitvoeringsplan en daarin vooral ook in gesprek te gaan over het richten en sturen van werkprocessen op doelen die voor de gemeenteraad herkenbaar zijn. Wij vinden het belangrijk dat het college, de raad en de directie van de gemeentelijke organisatie het proces monitoren vanuit heldere afspraken die voortvloeien uit het uitvoeringsplan. Te denken valt daarbij aan jaarlijkse meting kpi's, halfjaarlijkse monitoring op voortgang planning en in najaar 2024 een eerste externe (kwalitatieve) meting op de voortgang ten opzichte van de bevindingen in de rapportage.

Bindende afspraken te maken en adviesmomenten in te bouwen met de Ondernemingsraad over de organisatieontwikkeling

De gemeentesecretaris heeft deze afspraak bevestigd naar de ondernemingsraad. Het advies van de ondernemingsraad bij de rapportage vindt u ter informatie in de bijlage.

De raad te informeren over de uitkomsten van het organisatie rapport en de uitvoering daarvan.

Wij hebben ervoor gekozen om dit te doen door middel van deze raadsinformatiebrief. De rol van de begeleidingscommissie eindigt volgens de verordening met het openbaar worden van dit rapport. Wij vinden het waardevol om de gemeenteraad ook in het vervolg te blijven betrekken. Uiteraard is het aan de gemeenteraad zelf om daarin een vorm te kiezen van een begeleidingscommissie of een raadscommissie of informatieavonden.

Het rapport openbaar te maken.

Met deze raadsinformatiebrief en een persbericht wordt hierin voorzien.

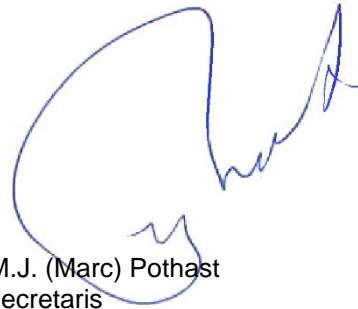
Den Helder, 10 oktober 2023

Met vriendelijke groet,
burgemeester en wethouders van Den Helder.

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

A handwritten signature in black ink, consisting of several overlapping loops and a long horizontal stroke extending to the right.

M.J. (Marc) Pothast
secretaris

A handwritten signature in blue ink, featuring a large, rounded initial 'M' followed by a series of smaller, connected loops and a final upward stroke.