

Betreft: Voortgang organisatieontwikkeling

Geachte leden van de gemeenteraad,

In vervolg op de raadsinformatiebrieven van 5 maart 2024 (zaaknummer: 2024-010922) en 17 juli 2024 (zaaknummer: 2024-67709), informeren wij u over de stand van zaken van de ontwikkeling van de ambtelijke organisatie. Ook lichten wij de stappen toe die al zijn gezet en geven wij een vooruitblik op het vervolgtraject.

Het lijkt het college daarin logisch om na het zomerreces met de (begeleidings)commissie in gesprek te gaan over het, in deze brief nader toegelichte, organisatieontwikkelingsplan (OOP) 2.0. Een gesprek waarin het college en de ambtelijke vertegenwoordiging hoe dan ook energiek en gemotiveerd inzetten op voortzetting van een duurzame koers op weg naar een aantrekkelijke, professionele en onderscheidende gemeentelijke organisatie. Het vastgestelde OOP 1.0 en het in ontwikkeling zijnde OOP 2.0 lopen dan ook logischerwijs deels in elkaar over, omdat we als ontwikkelorganisatie 'ontwikkeling' als een continue-proces zien.

Aanleiding en context

Eerder heeft uw raad verzocht onderzoek te doen naar de doelmatigheid en doeltreffendheid van onze ambtelijke organisatie. Organisatieadviesbureau Rijnconsult heeft dit onderzoek in 2023 uitgevoerd en werd begeleid door een commissie uit uw raad. De centrale vraag luidde: *"In welke mate is de organisatie effectief en efficiënt ingericht om uitvoering te geven aan de gemeentelijke ambities met de beschikbare capaciteit?"*

Planmatig ontwikkelen van opgavegericht werken en procesoptimalisatie (Lean)

Het college onderschreef én onderschrijft de conclusies van het Rijnconsultonderzoek (lees: de 0-meting) en heeft de directie opdracht gegeven deze te vertalen naar een meerjarige ontwikkelaanpak. Sinds februari 2024 ligt er een organisatie-ontwikkelplan (OOP 1.0), waarin stapsgewijs wordt toegewerkt naar een toekomstbestendige en wendbare organisatie. Dit plan is onder andere gestoeld op eerder vastgestelde kaders, zoals de organisatieregeling (2023), de sturingsfilosofie (2021) en het coalitieakkoord 2022–2026.

Er is gekozen voor een gefaseerde ontwikkeling, omdat de veranderingen in het bijzonder niet ten koste van de bestaande dienstverlening aan inwoners en andere betrokkenen mogen gaan. Afstemming op wettelijke, inhoudelijke, financiële en visie-gedreven taken en ambities is ook noodzakelijk. De uitvoering van OOP 1.0 loopt op z'n einde, waarbij we ons op de volgende drie fasen hebben gefocust:

"1. De eerste fase bestaat uit het 10-puntenplan dat we beschrijven in dit document. Vanuit theoretische onderleggers en rapporten wordt gekeken naar 'praktische breekijzers' die zowel afzonderlijk, maar vooral samen een maximaal effect opleveren voor de ontwikkeling van onze organisatie.

2. De tweede fase beslaat een evaluatie van de inrichting van de organisatie, inclusief mogelijke aanpassingen die voortkomen uit fase 1.

3. De derde fase gaat over de aansluiting van het management op de gekozen inrichting van de organisatie. Welke vorm van managementondersteuning heeft de organisatie van de toekomst nodig? Hiervoor stellen we een managementplan op.”

OOP 1.0 wordt momenteel geëvalueerd. Hiermee is fase 2 in gang gezet. De evaluatie wordt wederom uitgevoerd door Rijnconsult; ditmaal voor de 1-meting. Medewerkers zijn gedurende het gehele jaar wekelijks geïnformeerd tijdens zeepkistmomenten en herhaaldelijk door hun teammanagers betrokken geweest. Zonder hen kunnen wij de beoogde ontwikkeling niet doormaken.

Medewerkers hebben input geleverd ten behoeve van het 10-puntenplan. Ook tijdens de evaluatie hebben we bijeenkomsten georganiseerd en heeft Rijnconsult op verschillende manieren, en op verschillende locaties, input opgehaald. Op basis van praktijkervaring, vakkennis en de daaruit voortvloeiende inzichten van onze medewerkers wordt het management en de directie in stelling gebracht om fase 2 (grotendeels) gezamenlijk te doorlopen. De 3^e fase doorlopen we deze zomer en laten we gelijk oplopen met het maken en opstarten van het organisatie-ontwikkelplan 2.0 (OOP 2.0), met een geplande doorlooptijd van (resterend) 2025 en geheel 2026. Zodoende brengen we focus aan op continue leren en ontwikkelen.

Betrokkenheid medewerkers en organisatie-omvang

Het Rijnconsultonderzoek leidde in 2023 tot waardevolle inzichten, waarvan één van de meest besproken was dat Den Helder met 521 fte (inclusief griffie) beschikte over een bovengemiddelde personele capaciteit vergeleken met de gehanteerde benchmark (circa 490 fte). Dit riep logischerwijs vragen op over de inzet en effectiviteit van deze capaciteit, hetgeen de belangstelling voor een goede doorontwikkeling van de ambtelijke organisatie heeft vergroot.

Momenteel hebben we 505,48 fte in dienst, waarvan 444,79 een arbeidsovereenkomst heeft voor onbepaalde tijd en 60,69 fte voor bepaalde tijd. We maken de beweging ‘van inhuur naar vast’ en teammanagers hebben met iedere ingehuurd kracht prestatieafspraken gemaakt. We streven bij nieuwe vacatures naar een mooie mix tussen jong talent en ervaren professionals uit onze eigen regio. De ambities van het politiek-bestuur zijn van invloed op de benodigde capaciteit (en middelen). Planmatig en efficiënt werken is het vertrekpunt, echter soms zijn er ook gewoon handen nodig om de (grootstedelijke) opgaven van Den Helder aan te pakken.

Taakstellingen

De door de raad besloten taakstellingen zijn in de begroting 2025 en verder verwerkt. Taakstellingen zijn op lastenbudgetten afgeraamd of in de batenbudgetten bijgeraamd. De realisatie daarvan is de staande opdracht van directie en lijnmanagement. Voor 2025 zijn de eerste effecten daarvan zichtbaar en positief. Er is een verdere verstrijking van het begrotingsjaar nodig om hierop zinvol te kunnen rapporteren. Het college verwacht dit bij het uitwerken van de begroting 2026 en tweede tussenrapportage meer cijfermatig en inhoudelijk te kunnen melden.

Kwalitatieve slag in 2024

We hebben bewust gewerkt aan het verbeteren van onze organisatie. Dat deden we bijvoorbeeld door onze dienstverlening te verbeteren, beter samen te werken met interne en externe partners en ervoor te zorgen dat medewerkers zich meer verbonden voelen met ons. Op de lange termijn helpt dit om kosten te besparen, bijvoorbeeld bij het zoeken, opleiden en inwerken van nieuwe collega's. Ook blijft de kwaliteit van de dienstverlening beter als er minder wisselingen zijn. In de volgende alinea laten we met een voorbeeld zien hoe we werken aan de ontwikkeling van onze organisatie.

In het sociaal domein is een belangrijke stap gezet met de vaststelling van de Regiovisie Sociaal Domein en de ontwikkeling van een concrete vertaling van een Regiovisie naar een lokaal implementatieplan. De wijksteunpunten maken onderdeel uit van dit implementatieplan. Met de bestaande formatie zetten we in op de doorontwikkeling van werken in de wijk en hebben openingstijden van wijksteunpunten uitgebreid. De afspraken met gesubsidieerde partijen zijn hierop

afgestemd; een stap voorwaarts die bijdraagt aan een toegankelijke en wijkgerichte dienstverlening in samenwerking met maatschappelijk partners en ondernemers uit de buurt. Ook ons gedachtengoed over service en empathie zijn hierin verankerd en maken onderdeel uit van de procesverbetering in de organisatorische keten.

Er zijn echter vele andere voorbeelden te noemen. Zo hebben er op managementniveau verschuivingen binnen de directie en het management plaatsgevonden. Waar nodig is er met aandacht voor de belangen van zowel de medewerker als de organisatie gekeken of de managementfunctie passend is. Dit vroeg/vraagt om maatwerk; het doorbreken van oude patronen vanuit de gedachten dat we de juiste mensen op de juiste plek willen. Tegelijkertijd zijn diverse individuele opleidingen gevolgd. De toenemende investering in persoonlijke ontwikkeling zien wij als een positief signaal.

Samenwerken vs. samen werken

In 2024 zijn er uniforme team- en opgaveplannen opgeleverd. Dit brengt de bedrijfsvoering op gelijke noemer en bevordert efficiëntie. Daarbij straalt het eenheid uit en geeft het medewerkers en managers handvatten over taak- en rolopvatting. Het verbindt met de andere teams en opgaven, én de verantwoordelijkheid van en voor eigen teamleden, het team en de manager. Ook hebben we opgavegericht werken verder vorm en inhoud gegeven. We werken volgens het (hybride) organisatiemodel waarbij verschillende vormen van structuur, aansturing en werkvormen worden gecombineerd om de flexibiliteit te vergroten, efficiënter te werken en beter in te spelen op complexe of veranderende vraagstukken.

We hebben afspraken gemaakt over hoe we opgavegericht willen werken. Daarna hebben we gekeken welke grote opgaven er in Den Helder zijn. Die hebben we verdeeld in programma's en projecten. Omdat deze onderwerpen vaak ingewikkeld zijn, is samenwerking belangrijk. Daarom werken we samen met mensen binnen en buiten de organisatie. Zij brengen hun kennis en ervaring in om goede oplossingen te vinden. Dit omvat namelijk bijna altijd het samenwerken met andere overheden of (maatschappelijke) organisaties naast de eigen gemeentelijke organisatie. De opgaven zijn inmiddels in beeld. Ook de aanbesteding om het opgavegericht werken, planmatig en organisatie-breed uit te voeren, is afgerond. Dit omvat onder andere het uniform uitvoeren van project- en programmamanagement. We zijn er klaar voor. Hiermee wordt met deze ontwikkeling uitvoering gegeven aan de sturingsfilosofie en de organisatieregeling, en tegelijkertijd ingespeeld op de aanbevelingen van het eerste rapport van Rijnconsult. We spelen in op rolvastheid, wendbaarheid en 'run versus change'.

Ook als het gaat over wendbaar denken en handelen is een enorme stap voorwaarts gemaakt. We hebben lokale partners, buurgemeenten, de provincie, het rijk en op sommige fronten ook Europa simpelweg nodig (en ook financieel willen betrekken) om ambities te realiseren. Voorbeelden hiervan zijn het beheer en onderhoud van Willemsoord en het Maritiem Cluster. Zonder steun van de provincie, het rijk of Europa staan we voor een (financieel) onmogelijke opgave. Hetzelfde geldt voor actieve deelname aan gesprekken over Den Helder in relatie tot de geopolitieke situatie, zodat we tijdig kunnen anticiperen op onze kerntaken en bijdragen aan de benodigde doorontwikkeling van onze gemeente zodra het rijk kiest voor een financiële injectie in de Marine die anders onoverkomelijke en tegelijkertijd kansrijke consequenties met zich meebrengt. Het huidige college zit dan ook aan de gesprekstafels waar Den Helder op de agenda staat en acteert op diverse schaalgroottes. Om vervolgens als organisatie daarin óók te kunnen (mee)leveren zullen we wendbaar en schaalbaar opereren en daar ook klaar voor zijn/raken.

Daarnaast is er fors geïnvesteerd in de propositie van Den Helder. Zo zijn we opdrachtgever van de kwartiermaker die de samenwerking met Hollands Kroon, Schagen en Texel aanjaagt en toewerkt naar besluitvorming over de benodigde governance afspraken. Dit zijn afspraken die inspelen op lopende samenwerkingsagenda's waarbij de randvoorwaarden nog onvoldoende op orde zijn. Er volgt ook een schets over de strategieën die we kunnen inzetten om de verschraving van voorzieningen in de Kop van Noord-Holland, zoals beschreven in het rapport 'Elke regio telt!', tegen te gaan.

We zijn volop in beweging

De persoonlijke en professionele ontwikkeling van medewerkers is krachtig gefaciliteerd via de Helder Academie. Er is intensief en doelgericht opgeleid. Daarnaast zijn beleidslijnen voor stages en trainees herijkt. Ook is ingezet op het optimaliseren van werkprocessen, met name binnen het sociaal domein en bij burgerzaken, waar met behulp van de Lean methodiek (waarvoor we het theoretisch kader momenteel ontwikkelen) merkbare verbeteringen zijn doorgevoerd. Zo zijn wachtlijsten rondom de (landelijke) paspoortenpiek uitgebleven en lukt het ons steeds beter om (ondanks het tekort op de arbeidsmarkt in relatie tot de bovengemiddelde zorgvraag van Helderse inwoners) ook in het Sociaal Domein binnen wettelijke termijnen aanvragen af te handelen. Tevens is team Wijkbeheer van start gegaan met Lean gericht werken, waarbij via de weekstart medewerkers in sneltreinvaart informatie delen over de verdeling van taken, rollen, doelen en prioriteiten.

Een enorm belangrijke impuls is geweest de verhuizing naar Willemsoord. Dat is een schot in de roos gebleken. Vanaf de eerste werkdag heeft het geleid tot meer verbinding, werkplezier en herkenbare professionaliteit binnen de organisatie. Het college durft namens het merendeel van de medewerkers te spreken dat zij met trots en plezier werken in ons prachtige stadhuis.

Voor wat betreft de organisatieontwikkeling heeft een diversiteit aan activiteiten op het gebied van leerzame workshops, vitaliteit, sport, zeepkistsessies enzovoorts positief effect. Niet geheel onbelangrijk is het actief vieren van successen; misschien nog wel de belangrijkste voedingsbodem om op voort te bouwen. Ook de kerstmarkt was geenszins te vergelijken met de kerstfeesten van de afgelopen decennia, maar het bezoekersaantal was enorm. Het zijn voorbeelden die allemaal bijdragen aan een organisatie met meer verbinding. Deze inspanningen zijn opgepakt binnen de lijnorganisatie. Ook is gewerkt aan het verbeteren van de samenwerking naar de inrichting van de domeinen. Waar aanvankelijk sprake was van afstand, is inmiddels meer verbinding ontstaan. Regelmatige overleggen binnen en tussen domeinen zorgen voor een beter afgestemde werkwijze.

Ontwikkeling verloopt zelden rechtlijnig

Hoewel veel is bereikt, heeft diverse onrust in 2024 invloed gehad op het ambtelijk werkklimaat. De kwestie rond de gemeentesecretaris en de wisselingen in het college vroegen om extra inzet en flexibiliteit van de organisatie. Het college en de directie zijn zich bewust van de effecten hiervan op de sociale veiligheid die medewerkers binnen de organisatie ervaren, én zetten blijvend in op het beschermen van het ambtelijke apparaat tegen onveilige invloeden. We werken in de realiteit van alledag en sturen bij waar nodig.

De context waarin we werken beïnvloedt het tempo en verloop van ontwikkelingen. Ontwikkelen is daarom geen lineair proces. Het verloopt meestal niet stap voor stap in één richting, maar eerder als een veelzijdig en soms grillig patroon. Ook uw raad zal dat herkennen. Ontwikkelingen blijken zelden een nette reeks gebeurtenissen, waarbij elke stap logisch voortkomt uit de vorige. In de praktijk:

- gaan we soms terug naar eerdere fases;
- blijken ontwikkelingen pas achteraf voorspelbaar;
- worden meerdere paden naast elkaar verkend;
- maakt het samenspel van mensen en omstandigheden ontwikkeling mogelijk.

Dat samenspel bestaat uit inhoudelijke, emotionele, sociale en omgevingsfactoren die elkaar beïnvloeden. Daarom is een goede afstemming tussen college, raad en ambtelijke organisatie cruciaal.

De raad is bovendien een afspiegeling van de samenleving. Diversiteit in leeftijd, geslacht, achtergrond en opleidingsniveau draagt bij aan representativiteit en legitimiteit.

Die diversiteit vraagt om passende ondersteuning van alle betrokkenen bij raadsbijeenkomsten. Zo werken we samen aan organisatieontwikkeling én realiseren we bestuurlijke ambities.

Vervolg na begeleidingscommissie

In het interpellatiedebat van 10 juni jl. is in de raad de indruk uitgesproken dat na betrokkenheid van de begeleidingscommissie de organisatieontwikkeling tot stilstand zou zijn gekomen. Zoals in deze RIB beschreven is, herkent het college zich hier niet in. Het college duidt dit signaal in de raad als een behoefte van de raad om hierover vaker geïnformeerd te worden. Op 18 november 2024 heeft

de laatste bijeenkomst van de begeleidingscommissie plaatsgevonden. Onderstaande opsomming is een weergave van acties die toentertijd op de laatste sheet werd gepresenteerd, zodat de commissie op de hoogte was waar de ambtelijke organisatie in 2024/2025 aan zou werken:

- Evaluatie OOP 1.0;
- Oplevering team- en opgaveplannen;
- Plan van aanpak voor fase 2 en fase 3 (OR advies);
- Raadsbrede bijeenkomst over de kadernota en P&C cyclus i.r.t. organisatieontwikkeling;
- Vervolgonderzoek Rijnconsult;
- Lokale en regionale samenwerking op elkaar afstemmen en samen organiseren (impact op onze organisatie);
- OOP 2.0 voor 2025 en verder;
- Medewerkersonderzoek.

Vervolgonderzoek naar effect OOP 1.0 en tegelijkertijd blijven ontwikkelen

Om planmatig te toetsen in hoeverre de ingezette acties ook daadwerkelijk effect hebben, is in maart 2025 een vervolgonderzoek gestart – zoals beschreven, wederom uitgevoerd door Rijnconsult - maar deze keer op initiatief en in opdracht van de directie. Het doel van dit onderzoek is om inzicht te krijgen in de mate waarin het OOP 1.0 bijdraagt aan een beter functionerende organisatie. De oriëntatiefase van het onderzoek is inmiddels afgerond. Het vervolg richt zich op drie inhoudelijke thema's:

1. *Het verhaal van de Gemeente Den Helder* – Passen onze missie, visie en kernwaarden nog bij de organisatie van vandaag?
2. *Sturing* – Hoe wordt de organisatie aangestuurd, en sluit dit aan bij onze ambities en werkwijze?
3. *Cultuur* – Wat kenmerkt onze organisatiecultuur en in hoeverre ondersteunt deze de gewenste ontwikkeling?

De afgelopen periode zijn aanvullende interviews, groepsessies en dataverzameling uitgevoerd. De oplevering van het onderzoeksrapport wordt in juli 2025 verwacht. De gemeenteraad wordt aansluitend geïnformeerd over de uitkomsten van het onderzoek en de eventuele vervolgstappen die daaruit voortvloeien.

Tot slot

Zoals u in voorliggende raadsinformatiebrief kunt lezen, is gewerkt aan alle bovengenoemde acties en/of zijn acties in voorbereiding (in lijn met de beantwoording van eerdere raadsvragen, 17 oktober 2024, zaaknummer: 0000184119). Het college zal de uitvoering van de moties uit het interpellatiedebat ter hand nemen. Middels voorliggende RIB doet het college de toezegging dat het, naast een paragraaf Bedrijfsvoering, verwerkt in de reguliere P&C-producten, de raad halfjaarlijks extra informeert over de organisatieontwikkeling.

We zijn ervan overtuigd dat de ingezette lijn, inclusief de betrokkenheid van management en medewerkers, leidt tot een organisatie die toekomstgericht, wendbaar en vakbekwaam is. Wij houden u graag op de hoogte van de voortgang en gaan graag met uw raad het gesprek aan over de uitkomsten van het vervolgonderzoek en het vervolgtraject.

Den Helder, 1 juli 2025

Met vriendelijke groet,
Burgemeester en Wethouders van Den Helder,

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

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

K. (Koen) van Veen
secretaris

A handwritten signature in blue ink, featuring a large, bold, stylized 'K' followed by the name 'van Veen' in a cursive script.