



Aan de leden van de gemeenteraad.

## Raadsinformatiebrief 11

## Communicatie

Helmond, 3 maart 2016

Onderwerp: Organisatieontwikkeling

Ons kenmerk: 1699015172

Uw kenmerk:

Doorkiesnr.:

Uw brief d.d.:

In juni 2015 heeft onze gemeentesecretaris u geïnformeerd over de op handen zijnde veranderingen in de organisatie. Op die avond is toegezegd dat bij een verdere concretisering van de plannen wij u hierover nader informeren. Hiervoor is inmiddels een bijeenkomst gepland op 24 maart 2016.

Ter voorbereiding op deze bijeenkomst informeren wij u graag over de hoofdlijnen van de veranderingen. Verder hebben we een samenvatting van het organisatierapport bijgevoegd, waarmee ons college deze week heeft ingestemd. De medewerkers van de gemeente zijn vandaag, 3 maart 2016, geïnformeerd over de inhoud van het organisatierapport; dat gebeurde tijdens een organisatiebrede bijeenkomst.

### **Aanleiding voor de verandering**

De gemeente Helmond kende in de laatste decennia een periode die zich kenmerkte door groei en ontwikkeling, vooral in het fysieke domein. Daar is destijds de organisatie ook op ingericht. Inmiddels is de (fysieke) groei getemperd, met name ingegeven door de economische crisis van de laatste jaren. Deze crisis heeft bovendien een financiële druk op de gemeente gelegd die zich voor een deel ook vertaalt naar de gemeentelijke organisatie. Onze organisatie zal stevig moeten afslanken; met minder medewerkers en minder middelen ons werk anders doen. Die opgave heeft het bestuur bij de directie van onze organisatie neergelegd. Dat vraagt om een andere kijk op organiseren en dat is, gelet op de bezuinigingsopgave, niet vrijblijvend.

Onderstaand geven we de belangrijkste ontwikkelingen weer waar de gemeente mee te maken heeft.

### *Strategische Agenda*

We leven in een open, veranderende samenleving waarin netwerken een belangrijke rol spelen als het gaat om het behalen van (beleids)doelen. Meer dan voorheen moeten de Helmondse belangen regionaal (Brainport, MRE, Peel), provinciaal / BrabantStad, landelijk (VNG / G32) en internationaal (Eurocities) goed vertegenwoordigd worden. Helmond staat niet op zich. We hebben partners nodig om ambities te verwezenlijken. Dat is de kern van de Strategische Agenda 2016-2020 die medio maart door de gemeenteraad wordt besproken. Deze agenda vraagt om een omgevingsbewuste organisatie die snel en strategisch kan schakelen in diverse samenwerkings- en netwerkverbanden.

### *Drie decentralisaties*

Met de drie decentralisaties (Wmo, Jeugd en Participatiewet) wil de Rijksoverheid bereiken dat gemeenten ondersteuning aan mensen met een hulpvraag dichtbij de inwoners organiseren, op een manier dat zij zoveel mogelijk zelfstandig kunnen leven. Er wordt een groot beroep gedaan op de eigen kracht van mensen en hun omgeving (familie, kennissen, instanties, etc.). Het is aan de gemeente om hierin een belangrijke linking pin te zijn, partijen te verbinden en zaken mogelijk te maken. Als gemeente krijgen we een andere rol!

### *Omgevingswet*

Met de Omgevingswet wil de Rijksoverheid bereiken dat wet- en regelgeving met betrekking tot ruimtelijke projecten vereenvoudigd en gebundeld wordt; minder regels, méér pragmatisme, méér integraliteit en

(onderlinge) afstemming en een aanpak waarmee we gericht tegemoet komen aan de belangen van inwoners, instanties en bedrijven. Onze cultuur en onze 'systemen' zijn hier nog onvoldoende op ingericht. Van belang is dat we als organisatie een slag maken om hier succesvol in mee te gaan.

#### *Online samenleving*

In het afgelopen decennium is de wijze waarop onze inwoners informatie vergaren, producten bestellen of diensten afnemen enorm veranderd; we leven in een (digitale) online samenleving. Als het gaat om gemeentelijke producten of diensten willen onze inwoners het liefst zo veel mogelijk kunnen regelen vanachter hun computer of mobieltje. We bewijzen onze inwoners, instanties en bedrijven dan ook een grote dienst door dit - waar dat mogelijk is - goed te organiseren.

#### *Benutten mogelijkheden big data*

Of het nu bijvoorbeeld gaat om het vastleggen van logistieke gegevens, het registreren van demografische gegevens of andere basisgegevens: de hoeveelheid data die wordt opgeslagen groeit exponentieel. Deze data bevatten een schat aan informatie om 'bewijsgericht' beleid te maken. De opgave van ons als gemeente is om deze bestaande gegevens bij elkaar te brengen, gericht en effectief met andere partijen uit te wisselen en aan elkaar te koppelen. Hiermee kunnen we relatief snel en eenvoudig beleid maken dat gebaseerd is op objectieve data en reële scenario's.

#### *Co-productie/democratisch proces*

De Rijksoverheid en de VNG hebben afgesproken dat gemeenten steeds meer de 'eerste overheid' worden voor inwoners. Dat is bijvoorbeeld al in volle gang als het gaat om de drie decentralisaties. Deze ontwikkeling vraagt van ons dat we plannen en beleid steeds vaker en intensiever gaan maken in coproductie met inwoners, bedrijven en instellingen. Waarbij onze rol bestaat uit faciliteren en verbinden. Van ons als gemeente vraagt dat om een heel andere manier van werken dan we gewend zijn.

#### *Tegengaan bureaucratie*

Het is niet nodig en ook niet van deze tijd dat inwoners, bedrijven en instellingen van het kastje naar de muur worden gestuurd als ze diensten of producten van ons nodig hebben. Hoewel er op dat vlak al veel verbeterd is, is er nog veel winst te behalen. Door beter samen te werken, de digitale dienstverlening te optimaliseren en door zaken nog beter op elkaar af te stemmen is het mogelijk onze diensten en producten beter, gericht en sneller te leveren. Dat we deze slag maken zijn we aan onszelf verplicht, maar zeker en vooral aan onze inwoners!

#### *Bezuinigingen*

Net als voor andere gemeenten geldt ook voor Helmond dat we aanzienlijk minder inkomsten krijgen uit het gemeentefonds en dat 'stevig afslanken' gewoonweg noodzakelijk is. We zullen ons werk met minder medewerkers en minder middelen gaan doen. Die opgave heeft ons college dan ook logischerwijs bij de directie neergelegd. Dat vraagt om een andere kijk op organiseren en dat is, gelet op de bezuinigingsopgave, niet vrijblijvend.

De bovengenoemde uitdagingen kunnen niet los worden gezien van de context van de exponentiële ontwikkelingen op het gebied van informatie. De manier waarop wij werken, zowel qua rol, proces als inhoud, zal essentieel veranderen. Een informatieverwerkend bedrijf als de gemeente kan deze ontwikkeling niet slechts van de zijlijn beschouwen. Willen wij de dienstverlening in brede zin verder verbeteren tegen lagere kosten, dan vraagt dat om innovatie en slimme samenwerking. Innovatie op het gebied van informatieanalyse en -verwerking en vooral ook het (op)bouwen van kennis hierover. Oude traditionele organisatieconcepten zullen niet volstaan om de exponentiële groei van informatie en informatieverwerking goed te organiseren en te innoveren.

#### **Mensen maken de organisatie**

Al deze veranderingen vragen van ons om een ander gedrag en een andere houding naar de toekomst toe. Vakmensen werken zelfstandig, projectmatig en zaakgericht en weten tegelijkertijd hoe zij integraal moeten denken en handelen in steeds wisselende coalities of netwerken. Kostenbewust, in het belang van de

samenleving en in opdracht van het bestuur. Dat vraagt om management, krachtig sturend op hoofdlijnen met aandacht voor samenwerking, innovatie en prestaties.

Uiteindelijk zal deze slag, de professionele kwaliteit van onze medewerkers en ons management, het meest cruciaal van alles blijken. Mensen maken de stad en mensen (medewerkers) maken ook de organisatie. Om dit succesvol te kunnen doen, zullen oude cultuurpatronen worden doorbroken en zal er veel meer gestuurd worden op gedrag, houding en vaardigheden. We stellen ons voor de opgave om een wendbare, professionele en efficiënte organisatie te worden, die in contact met de stad, flexibel kan beantwoorden aan wat nodig is. De basis van deze organisatie is op orde, krijgt professionele sturing vanuit nauw samenspel tussen bestuur, managers en medewerkers. Tegelijkertijd realiseren we de bezuinigingstaakstelling op personeel & organisatie.

En dit alles tegen de achtergrond van de 7 ambities uit het coalitieakkoord 'Mensen maken de stad'.

### **De verandering geconcretiseerd**

#### *Uitgangspunten*

Het doel van de verandering is om een organisatie te bouwen die een antwoord weet te geven op bovenstaande ontwikkelingen en tegelijk de gewenste bezuinigingen kan realiseren. Daarbij zijn wij uitgegaan van de volgende ordenings- en inrichtingsprincipes:

- Het klantperspectief is leidend.
- Dienstverlening is standaard waar het kan en maatwerk waar nodig. We werken in netwerken en met ketenpartners.
- Onze cultuur kenmerkt zich door aandacht voor mensen, prestaties, innovatie en vakintelligentie. Leiderschap op alle niveaus is gevraagd. Een medewerker krijgt en verantwoordelijkheid en legt verantwoording af over geleverde prestaties. Het management maakt dit mogelijk in afstemming met het bestuur. Meer zelfsturing is gewenst en gevraagd.
- De basis van de organisatie is op orde (o.a. financiën, personeel, informatie).
- Integrale beleidsontwikkeling door samenwerking en binnen netwerken.
- Meer gestructureerde aandacht voor sturing op de strategische programma's.

Uit bovenstaande uitgangspunten blijkt al dat deze verandering niet (alleen) gaat over structuur. Het is wel nodig om hier mee te starten; dit om te komen tot een ordening die het mogelijk maakt op de gewenste andere wijze te gaan werken.

#### *De nieuwe afdelingenstructuur*

In de nieuwe structuur wordt uitgegaan van de volgende afdelingen met een integrale verantwoordelijkheid. Het betreft de afdelingen:

- Strategie en Programma's
- Programma Sociaal Domein, waaronder ontwikkeling en uitvoering
- Ondernemen en Ontwikkelen
- Transactionele Dienstverlening (stadswinkel)
- Integraal Beheer Openbare Ruimte
- Veiligheid en Naleving
- Accommodaties en Exploitaties
- Arbeid, Organisatie en Gezondheid
- Informatie Voorziening en Automatisering
- Financiën (n.b. concerncontroller is onafhankelijk gepositioneerd, direct onder de gemeentesecretaris)
- Communicatie
- Bestuurlijk Juridische Ondersteuning

#### *Directie*

De algemeen directeur en twee directeuren vormen samen het directieteam. De kern van de opgave van het directieteam is ervoor te zorgen dat er een verbinding ontstaat tussen de bestuurlijke ambities voor de stad en de vertaling daarvan naar de organisatie.

De directie levert en is verantwoordelijk voor onder meer:

- Een helder inspirerend strategisch kader.
- Organiseren van de kwaliteit van bestuurlijke opdrachten en gemeente-brede/strategische programma's en concernthema's.
- Sturing op de kwaliteit van het management.
- Goede verbindingen binnen en buiten de organisatie.
- Heldere besluitvorming.
- Sparringpartner zijn voor het College van B&W.

Binnen het directieteam wordt gewerkt met portefeuilles. Een ieder krijgt voor een bepaalde periode en/of voor de duur van een programma een pakket mee waarvoor hij/zij de eindverantwoordelijkheid draagt.

#### *Afdelingsmanager*

Elke afdeling heeft een manager met een profiel dat past bij de betreffende afdeling. Deze managers zijn zorgvuldig geselecteerd en zij staan samen met hun medewerkers voor de opgave om hun nieuwe afdeling gestalte te geven binnen de vastgestelde (ook budgettaire) kaders. De manager krijgt een beeld van de beoogde organisatie en werkwijze van de afdeling mee, evenals een heldere bouwopdracht om deze afdeling op die manier te laten werken. Deze afdelingsmanagers zijn samen met de directie, het boegbeeld van de organisatie en vervullen een dragende rol in de toekomstige ontwikkelingen.

De afdelingen zijn zelfstandig en resultaatverantwoordelijk. Dat betekent onder meer dat zij ook de voor hen relevante relaties en netwerken onderhouden, ook met externe partners en bestuurders, dat zij de verantwoordelijkheid nemen voor een doelmatige besteding van middelen en dat zij zorgen dat de medewerkers zich maximaal kunnen ontplooiën. Dit kunnen zij doen binnen de kaders en spelregels die door het college en door de directie zijn meegegeven. Waar het gaat om de strategie en de lange termijn doelstellingen van een afdeling wordt dat altijd in samenhang met de andere afdelingen gezien en past het binnen de gemeentebrede ontwikkelde strategie en lange termijnvisie.

De afdelingen zijn divers van omvang en van samenstelling. Bij sommige afdelingen is gekozen voor twee lagen leidinggevenden. Dat geldt voor Informatievoorziening & Automatisering, Financiën, Transactionele Dienstverlening (Stadswinkel), Integraal Beheer Openbare Ruimte en Ondernemen & Ontwikkelen. Inzet is om bij diverse teams de extra laag leidinggevenden op den duur zoveel mogelijk te beperken en te streven naar teams die zelf hun coördinatie en afstemming ter hand nemen (groeimodel).

#### *Afdelingen*

Voor een nadere toelichting op de verschillende afdelingen wordt u verwezen naar de bijgevoegde samenvatting van het organisatierapport.

#### *Cultuur*

De kernnormen voor onze gewenste cultuur duiden we aan de hand van vier kernbegrippen:

- |                             |   |
|-----------------------------|---|
| - <b>Mensen</b>             | Verbinding, samenwerking, open houding, teamgericht.                              |
| - <b>Verandering</b>        | Aanpassing aan omgeving, flexibiliteit, om kunnen gaan met tegengestelde belangen |
| - <b>Resultaat</b>          | Doelgerichtheid, plannen & organiseren  |
| - <b>(Vak)intelligentie</b> | Nieuwsgierig, nieuwe ideeën aandragen, omgaan met complexiteit                    |

Managers plaveien de weg voor medewerkers om dit mogelijk te maken. Hierbij wordt een beroep gedaan op het lerend vermogen van de mensen in de organisatie. Denk aan de Helmond Academie, recruitment, persoonlijke effectiviteit, etc.

De intentie is om een meer flexibele organisatie te worden die steeds meer van buiten naar binnen werkt. Niet de hokjes en systemen zijn leidend. We werken vanuit de bedoeling! We gaan het programmatisch en projectmatig werken ook intensiveren. Dat doen we in wisselende coalities en zoveel mogelijk met partners in de samenleving. De groei die we hierin maken gebeurt in een soort van transitiefase (en cultuurverandering) op weg naar de organisatie die we echt willen zijn: een organisatie die zijn inwoners, bedrijven en instellingen optimaal kan bedienen, passend bij de mogelijkheden van deze tijd.

### **Financiën**

Wij hebben voor deze organisatieverandering in de begroting van 2016 een extra eenmalige investering van 4 miljoen euro beschikbaar gesteld. Wij realiseren ons dat het mogelijk meer geld kan gaan kosten, zoals ook vermeld in de risicoparagraaf van de begroting 2016. In de afweging die daarover plaatsvindt, is de organisatievisie met bijbehorende ambities een belangrijk vertrekpunt.

### **Betekenis voor uw raad**

De geschetste ontwikkelingen in de samenleving en in het openbaar bestuur hebben niet alleen impact op de organisatie. Ook zijn er wellicht consequenties voor de bestuurlijke en politieke werkwijze (democratisch proces). Dat zouden wij graag met u verkennen. Mogelijk is er een combinatie mogelijk met de reeds geplande evaluatiebijeenkomst over de werkwijze van de gemeenteraad, op 10 juni a.s.

Hoogachtend,  
burgemeester en wethouders van Helmond  
de burgemeester

de secretaris



BIJLAGE: Samenvatting organisatie rapport

