



Memo directieraad

Betreft: Organisatiebericht maart 2026

1. Inleiding

Eindhoven en de Brainportregio groeien sneller dan ooit. Die groei creëert grote kansen, maar vraagt tegelijkertijd bijzonder veel van de gemeentelijke organisatie. In de afgelopen collegeperiode zijn alle grote bestuurlijke ambities gerealiseerd, een prestatie waar we trots op zijn. Tegelijkertijd staat de organisatie onder hoge druk. De opgaven nemen toe in complexiteit, omvang en tempo. Ook de accountant onderstreepte recent dat de uitvoeringskracht zichtbaar onder druk staat en dat het goed is dat we onderzoeken welke investeringen in de organisatie nodig zijn om de opgaven van de komende jaren waar te kunnen maken.

In dit bericht schetst de directieraad hoe de organisatie er nu voor staat en wat volgens ons nodig is om de komende jaren onze uitvoeringskracht te versterken, onze wendbaarheid te vergroten en de kwaliteit van onze dienstverlening te borgen. Dat doen we niet met een technisch of cijfermatig betoog, maar vanuit ons professionele oordeel over wat realistisch, nodig en verstandig is om Eindhoven bestuurlijk en maatschappelijk verder te brengen.

Onze kernboodschap bestaat uit vier elementen. Ten eerste is het essentieel om de basis op orde te brengen, omdat er op verschillende onderdelen sprake is van zowel een kwantitatieve als kwalitatieve achterstand. Daarnaast is het nodig om ruimte te geven aan de transitie naar een moderne en professionele organisatie, zodat de uitvoeringskracht kan meegroeien met de omvang en complexiteit van de opgaven. Ook is het belangrijk om de groeisystematiek vanaf 2028 structureel te bestendigen, zodat de groei van de stad automatisch wordt gevolgd door het meegroeien van de uitvoering. Tot slot vraagt passende huisvesting om ondersteuning, omdat deze niet alleen een intern of operationeel vraagstuk is, maar een strategische voorwaarde vormt voor het realiseren van de opgaven van de stad.

2. Waar staat de organisatie nu?

Resultaten en professionalisering

De afgelopen periode is samen met het college al veel bereikt om de organisatie sterker en wendbaarder te maken. De sector Gebieden & Wijken versterkt de integraliteit van gebiedsgericht werken, waardoor wijk- en domeinkennis beter samenkomen. Binnen REO heeft uniform projectmatig werken (EPPM) geleid tot voorspelbaardere projecten en beter onderbouwde besluitvorming. Het aantal medewerkers per leidinggevende is verkleind en een deel van eerder serieel-incidenteel gefinancierd werk is structureel geborgd, wat de kwetsbaarheid vermindert. Met de overheadopslag per fte groeit de ondersteunende dienstverlening mee met de uitvoering. Tot slot is de informatiebeveiliging versterkt, passend bij toenemende risico's.



Druk en dynamiek

Tegenover deze vooruitgang staat dat de werkdruk structureel hoog is. Uit een recente benchmark met 150.000+ gemeenten (exclusief de G3) blijkt dat we gemiddeld scoren. Dat sluit niet aan bij de verwachting, gezien de voorinvesteringen die de groei van Eindhoven vraagt. Groei verloopt bovendien niet lineair maar schoksgewijs: versnellingsmomenten vragen piekcapaciteit en specialistische inzet. Ook leggen projectmiddelen en specifieke uitkeringen (SPUKs) langdurig beslag op capaciteit, waardoor zij in de praktijk quasi-structureel functioneren.

Daar komt bij dat we het geplande investeringsniveau nog niet volledig realiseren. Om de grote opgaven waar we ons aan hebben gecommitteerd te kunnen waarmaken, is versnelling in de komende jaren noodzakelijk. Hoewel we het grootste deel van de begroting uitvoeren, zijn we genoodzaakt jaarlijks taken en middelen via reserveringen mee te nemen naar het volgende jaar. Binnen de organisatie leeft breed het gevoel dat het takenpakket, in het licht van de komende opgaven, meer dan vol zit.

Onze conclusie is dan ook dat de basis aantoonbaar beter is dan vier jaar geleden, maar dat zonder bestendinging en transitieruimte het risico toeneemt op kwaliteitsverlies, vertraging en een afnemende robuustheid van de organisatie.

3. Wat heeft de organisatie nodig om de opgaven waar te maken?

1. Is de huidige personele capaciteit passend voor de opgaven?

Feit is dat we op onderdelen niet over voldoende capaciteit beschikken. Hoewel volgens de eerder genoemde benchmark de totale formatie vergelijkbaar is met die van andere grote gemeenten, staan bepaalde organisatieonderdelen onder hoge druk om voortvarende uitvoering mogelijk te maken. Vacatures zijn in een krappe arbeidsmarkt regelmatig moeilijk te vervullen en de (kwaliteits)eisen vanuit wetgeving, toezicht en inwonerverwachtingen blijven stijgen. We pretenderen niet een exact tekort in procenten te berekenen; het is echter helder dat er op verschillende plekken tekorten bestaan die direct effect hebben op het realiseren van de opgaven, onze dienstverlening, de uitvoering en kwaliteit.

2. Kunnen we meebewegen met de groei van de stad?

Ja, mits de groeisystematiek vanaf 2028 structureel wordt bestendigd. De systematiek werkt: door te koppelen aan inwonergroei en ondersteunende diensten automatisch mee te laten groeien, houden we de uitvoering (het fundament) stabiel. Voor 2026 en 2027 is budget beschikbaar, maar voor de jaren daarna is besluitvorming nodig (dekking uit volumegroei gemeentefonds). Een snel groeiende stad als Eindhoven kan niet zonder een robuuste, voorspelbare groeisystematiek. Een ad-hoc benadering leidt onvermijdelijk tot achterstanden, kwaliteitsverlies en hogere kosten op termijn.

3. Wat is nodig om de grote transities en opgaven te kunnen realiseren?

De toekomstige opgaven brengen aanzienlijke uitdagingen met zich mee. Daarnaast ontbreekt op dit moment een integraal, meerjarig portfolio waarin zowel grote ruimtelijke opgaven, reguliere werkzaamheden als sociale trajecten en autonome ontwikkelingen samenhangend worden meegenomen. Dit integraal beeld is een belangrijke voorwaarde om onze aanpak verder te versterken en de regionale ambities gezamenlijk en realistisch te kunnen blijven realiseren. We brengen de impact integraal in beeld en de eerste indruk is dat hiervoor substantiële extra capaciteit en specialistische expertise nodig zullen zijn. Een deel kan projectmatig worden gedekt,



maar veel middelen worden langjarig toegekend en functioneren feitelijk structureel. Dit vraagt om een herbezinning op het onderscheid tussen incidenteel en structureel en betekent dat een deel van deze inzet structureel moet worden geborgd. Zonder tijdige versterking komt niet alleen de dagelijkse uitvoering onder druk, maar ontstaat het risico dat de strategische opgaven niet in het gewenste tempo, met de benodigde kwaliteit en in samenhang kunnen worden gerealiseerd. Daarbij is het essentieel om schaarse projectcapaciteit en specialistisch talent aan te trekken en te behouden. Tegelijkertijd vragen de grote transities ruimte om anders te werken: de beweging naar een datagedreven, digitale en wendbare organisatie vereist transitieruimte om op te leiden (ter vergelijking: ons huidig opleidingsbudget is 1,19% van de begroting ter referentie gemiddeld bij gemeenten is dit 1,6%) en te leren, processen te vernieuwen en medewerkers mee te nemen. Dat kan niet “naast het gewone werk”.

4. Onze koers voor een toekomstbestendige organisatie

1. Moderniseren en professionaliseren van de organisatie

We moeten het strategisch uitvoeringsvermogen versterken: niet door extra beleid te stapelen, maar door zwaardere trekkers te positioneren die complexe trajecten integraal, in tempo en met kwaliteit kunnen realiseren. Dat vraagt om meer wendbaarheid en rolvastheid, minder sturen “op de vierkante centimeter”, meer programmatisch werken en om verandering van processen en sturing, inclusief de ruimte om deze transitie daadwerkelijk te volbrengen.

2. Investeren in mensen

Gerichte opleiding en ontwikkeling is noodzakelijk, met name op het terrein van data, digitalisering, project- en programmamanagement en strategisch uitvoerend vermogen. We moeten schaars talent aantrekken en behouden en investeren in ons eigen arbeidspotentieel, door toekomstgerichte talentontwikkeling en bij- en omscholing. We adviseren te herprioriteren: minder beleidsvolume waar dat kan, meer uitvoeringskracht en sterke strategische regie waar dat nodig is.

3. Digitalisering en AI versnellen

Het automatiseren van repeterend werk, het verbeteren van datakwaliteit en informatieketens, en het toepassen van AI voor analyse, voorspelling en procesverbetering vormen randvoorwaarden voor een moderne, wendbare overheid. Het inrichten van een revoluerend Innovatiefonds Digitalisering & AI maakt het mogelijk om opbrengsten uit innovaties opnieuw te investeren en zo een vliegwieleffect te creëren.

4. Huisvesting in lijn met groei en nieuwe manieren van werken

De huidige huisvesting is krap en sluit niet meer aan bij de groei van de organisatie en de ontwikkeling van de stad. In de komende bestuursperiode is een herijking nodig, waarin we ook nadenken over nieuwe vormen van huisvesting met flexibele, veilige werkplekken in én met de stad. Onze huisvesting faciliteert de uitvoeringskracht, stimuleert de wendbaarheid van de organisatie en de mensen en versterkt de kwaliteit van het samenwerken.

5. Sterkere samenwerking en regionale regie

De opgaven van Eindhoven zijn in essentie regio-opgaven. Dat vraagt om steviger regie in de regionale netwerken en om structurele samenwerking met bedrijven, kennisinstellingen en maatschappelijke partners, gebaseerd op gezamenlijke



prioriteiten en heldere rolverdeling. We maken bewuste keuzes in welke rol we als gemeente oppakken en stimuleren onze samenwerkingspartners om hetzelfde te doen. Gegeven de samenhang en omvang van de opgaven in de komende jaren, en de impliciete verwachtingen die partners richting de gemeente hebben, is een meer regisserende rol van Eindhoven noodzakelijk. Dat betekent dat we steviger sturen in de regionale netwerken, gezamenlijke prioriteiten expliciet maken en helder definiëren welke rol wij als gemeente oppakken. Dit vraagt om explicitering en verdere professionalisering van de rol van zowel bestuur als ambtelijke organisatie in de regionale samenwerking.

5. Wat vragen wij van de formerende partijen?

Wij vragen een meerjarig partnerschap en enkele concrete keuzes die stabiliteit, voorspelbaarheid en doorontwikkeling mogelijk maken. Concreet vragen wij om de groeisystematiek vanaf 2028 structureel te bestendigen en het principe te hanteren dat we structurele kosten financieren met structurele middelen. We vragen transitieruimte om de organisatie te moderniseren en professionaliseren, inclusief ruimte voor procesverbetering, digitalisering en bij- en omscholing, en om de instelling van een revoluerend Innovatiefonds Digitalisering & AI. Daarnaast is investering in mensen nodig: vakmanschap, strategisch uitvoeringsvermogen en schaarse specialistische functies. Wij willen processen vereenvoudigen en versnellen door programmasturing, rolvastheid en integraliteit te versterken, en vragen om strategische keuzes in huisvesting die groei, hybride werken en veiligheid mogelijk maken. We streven naar gezamenlijke prioritering en transparantie, zodat keuzes tijdig en in samenhang kunnen worden gemaakt.

In dat kader stellen wij voor dat de directieraad jaarlijks, tijdig in de begrotingscyclus, een Organisatiebrief aan het college voorlegt waarin de organisatieontwikkeling wordt geschetst. Zo worden zowel de verdere ontwikkeling van de organisatie als de daarbij behorende investeringsopgaven in een constructief partnerschap tussen directieraad en college tijdig geagendeerd en besproken.

6. Naar een meerjarig partnerschap

Met dit bericht leggen wij neer wat volgens ons nodig is om de organisatie stabiel, wendbaar en toekomstbestendig te maken. Wij nodigen u uit om hierover met ons in gesprek te gaan en gezamenlijk te investeren in een meerjarig partnerschap dat de uitvoeringskracht, wendbaarheid en kwaliteit borgt die nodig zijn om de opgaven van de komende jaren succesvol en met draagvlak te realiseren. Wij zien er naar uit om dit gesprek samen met u te voeren.

Met vriendelijke groet,

De Directieraad