

Nota van B&W

Portefeuille C. van Velzen
Auteur Eunice Gubbel/Henny Wildenberg
Telefoon 5113839 E-mail: akuijer@haarlem.nl
STb Reg.nr. 2008/46815
Met bijlagen: protocol flexibel capaciteitsbeheer Stadsbedrijven
B & W-vergadering van 8 april 2008

Onderwerp

Protocol flexibel capaciteitsbeheer Stadsbedrijven

Bestuurlijke context

Ten opzichte van de andere hoofdafdelingen van de Gemeente Haarlem zijn de diensten die Stadsbedrijven levert verschillend. Stadsbedrijven werkt vraaggestuurd met een wisselend aantal projecten. Anders is ook dat de uitgaven van Stadsbedrijven volledig gecompenseerd worden door inkomsten uit geleverde diensten op uurtarief. Dit geldt ook voor de loonkosten (van vast als tijdelijk personeel) als het aandeel in de kosten van overhead. Om snel, adequaat en flexibel in te spelen op de wisselende vraag is er naast de vaste formatie behoefte aan tijdelijke capaciteit. Om de capaciteitsbesturing in een vraaggestuurde organisatie eenduidig vast te leggen is er besloten om dit protocol te ontwikkelen. Dit protocol voorziet in de regels rondom de inzet van personeel in een vraaggestuurde organisatie

-
1. Het college stemt in met het protocol Personele bezetting in een vraaggestuurde organisatie.
 2. Het besluit heeft geen financiële consequenties.
 3. De betrokkenen ontvangen daags na besluitvorming informatie over dit besluit.
 4. De commissie Bestuur ontvangt het besluit van het college ter kennisname.

STADSBEDRIJVEN

Protocol flexibel capaciteitsbeheer Stadsbedrijven

INLEIDING

Ten opzichte van de andere hoofdafdelingen van de Gemeente Haarlem zijn de diensten die Stadsbedrijven levert verschillend. In het Reorganisatiebesluit van 11 september 2007 staat hierover het volgende vermeld: ‘... In het bijzonder de verantwoording naar de opdrachtgever leidt tot andere werk- en verantwoordingsstructuren dan bij een lijnafdeling. Dit betekent dat er voor Stadsbedrijven ruimte moet zijn voor maatwerk. Waarnodig zal dit maatwerk verder worden uitgewerkt en worden vastgelegd in protocollen. De tarieven van Stadsbedrijven zijn in principe marktconform en kostendekkend. Bovendien is er een specifiek formatiebeheer; op basis van de opdrachten wordt bepaald hoeveel en welk personeel nodig is om aan de gevraagde capaciteit te voldoen...’

In navolging hiervan is besloten om voor Stadsbedrijven een protocol te ontwikkelen met betrekking tot beheer vaste formatie en beheer tijdelijke capaciteit. Voor de oprichting van Stadsbedrijven hanteerde het Projectmanagementbureau al het Protocol voor formatieaanpassing (B&W-nota 2005-04-07, paragraaf 6). Dit protocol is de voorloper van onderhavig protocol.

Overigens is in de op 3 december 2007 door de Directie vastgestelde notitie Formatiebeheer Projectmanagementbureau, het protocol voor Stadsbedrijven al aangekondigd met de volgende woorden: ‘...Om de capaciteitssturing in een vraaggestuurde organisatie eenduidig vast te leggen wordt tevens een Protocol flexibel capaciteitsbeheer Stadsbedrijven ontwikkeld.’

Stadsbedrijven werkt dus anders dan andere hoofdafdelingen volledig vraaggestuurd. Het aantal projecten is wisselend. Dit heeft concreet samengevat de volgende consequenties op de personele bezetting:

- Er is een voortdurende wisselende vraag naar personeel;
- Er dient snel, adequaat en flexibel gereageerd te kunnen worden op aanname of uitstroom van personeel.

Anders is ook dat de uitgaven van Stadsbedrijven volledig gecompenseerd worden door inkomsten uit geleverde diensten op uurtarief. Dit geldt ook voor de loonkosten (van vast als tijdelijk personeel) als het aandeel in de kosten van overhead.

Dit protocol voorziet in de regels rondom de inzet van personeel in een vraaggestuurde organisatie. Voor de wijze waarop zijn de begrippen vaste formatie en tijdelijke capaciteit bepalend. De volgende punten komen aan de orde:

- Het mechanisme tussen vaste formatie en tijdelijke capaciteit;
- Contractvormen voor tijdelijke capaciteit;
- Beslissingsbevoegdheden bij invulling en uitbreiding vaste formatie en inhuur externen;
- Evaluatie;
- Checklist voor de manager.

Hoofdstuk 1. MECHANISME VASTE FORMATIE/TIJDELIJKE CAPACITEIT

Gezien het feit dat de hoofdafdeling Stadsbedrijven werkt middels het principe vraag en aanbod, is het aantal projecten en/of aard van de werkzaamheden voor een deel wisselend. Omdat Stadsbedrijven snel, adequaat en flexibel wil inspelen op de wisselende vraag, is naast de vaste formatie behoefte aan tijdelijke capaciteit.

Tijdelijke capaciteit is personeel dat snel kan worden ingezet en ook direct kan uitstromen zonder (te groot) financieel risico, als het werk is afgerond of terugloopt.

Voor de verhouding vaste formatie/tijdelijke capaciteit wordt als landelijke vuistregel een percentage gehanteerd van 80/20. Als blijkt dat de vuistregel van 20% langdurig wordt overschreden dan wel niet wordt gehaald, dan kan dit een signaal zijn om de vaste formatie uit te breiden dan wel in te krimpen.

Hoofdstuk 2. CONTRACTVORMEN VOOR TIJDELIJKE CAPACITEIT

Afhankelijk van de duur, de aard, het niveau van de werkzaamheden, de loonkosten en het financiële risico, wordt een contractvorm gekozen. Er zijn drie mogelijkheden:

a. Inhuur externe

De meest eenvoudige contractvorm voor tijdelijke capaciteit is de inhuur van een externe. Deze persoon krijgt geen aanstelling/dienstverband bij de Gemeente Haarlem maar werkt op basis van een contract. Beëindiging van een dergelijk contract is te allen tijde mogelijk, zonder enige financiële nasleep. Dus als de werkzaamheden zijn afgerond stroomt de medewerker direct uit.

Nb. 1 Overwegingen bij inhuur externen

- Als er raamcontracten zijn met uitzendbureau's of andere bureaus die externe inhuur verzorgen, dan wordt er zo mogelijk gebruik van gemaakt.
- Zie ook de Beleidsregel externe inhuur (bijlage van de Budgethoudersregeling), vastgesteld ...

b. Tijdelijk dienstverband

Bij langdurige projecten kan het inhuren van een externe erg duur worden, omdat per uur wordt betaald. Bij de afdeling Projectmanagement bureau (PMB) van Stadsbedrijven zijn projecten van drie jaar eerder regel dan uitzondering. De loonkosten kunnen dan hoog oplopen. In een dergelijk geval kan het financieel aantrekkelijk zijn de medewerker aan te nemen op basis van een tijdelijk dienstverband bij de Gemeente Haarlem.

c. Vast dienstverband en tijdelijk geplaatst bij Stadsbedrijven

In een enkel geval kan het aannemelijk zijn een medewerker met een vast dienstverband bij de Gemeente Haarlem, te plaatsen bij Stadsbedrijven onder de noemer tijdelijke capaciteit. Bijvoorbeeld een medewerker met een vast dienstverband is herplaatsingskandidaat en geschikt voor vacant tijdelijk werk bij Stadsbedrijven. De Gemeente is dan toch al belast met de loonkosten en kan de medewerker zo zinvol werk laten verrichten.

Plaatsing van een medewerker met een vast dienstverband bij de Gemeente Haarlem, onder de noemer tijdelijke capaciteit van Stadsbedrijven kan alleen plaatsvinden in de volgende gevallen:

- als het afdelingshoofd aan de manager hoofdafdeling Stadsbedrijven kan aantonen dat de er binnen afzienbare tijd een vacature binnen de vaste formatie ontstaat waarop desbetreffende medewerker zal worden geplaatst en de afdeling Stadsbedrijven de financiële en personele verantwoordelijkheid draagt;
- als de Directie hiertoe in overleg met de manager hoofdafdeling Stadsbedrijven, toestemming heeft verleend en afspraken heeft vastgelegd in overleg met HRM, over verdeling van financiële en evt. personele verantwoordelijkheden.

Nb. 2 Bij het aanbod tijdelijk of vast dienstverband onder de noemer tijdelijke capaciteit (Hoofdstuk 2b en 2c), zijn de volgende overwegingen van belang:

- **Financieel risico**
Bij ontslag anders dan op eigen verzoek heeft een medewerker met zowel een vast als tijdelijk dienstverband aanspraak op een uitkering/wachtgeld. Dit financiële risico voor de Gemeente Haarlem/Stadsbedrijven is voorafgaand aan een sollicitatieprocedure niet te bepalen. Het is afhankelijk van het arbeidsverleden en de leeftijd van desbetreffende persoon. Pas als deze persoonsgegevens bekend zijn kan de afdeling HRM een berekening maken en het financiële risico schatten.
- **Formatie-uitbreiding**
In het geval dat er onder de noemer tijdelijke capaciteit een tijdelijk dienstverband wordt aangeboden, is er sprake van formatie-uitbreiding.
In het geval dat er onder de noemer tijdelijke capaciteit iemand met een vast dienstverband tijdelijk wordt geplaatst bij stadsbedrijven, kan er afhankelijk van de situatie en de afspraken ook sprake zijn van formatie-uitbreiding.
Let op: voor formatie-uitbreiding is toestemming vereist van de Directie en B&W (zie Hoofdstuk 3 beslissingsbevoegdheden).

Hoofdstuk 3. BESLISSINGSBEVOEGHEID

De bedrijfsmatige doelstelling van Stadsbedrijven is dat uitgaven worden gecompenseerd door inkomsten uit geleverde diensten. Alle mutaties in de vaste formatie en de tijdelijke capaciteit van Stadsbedrijven worden aan deze doelstelling getoetst. (Belangrijk hierbij is dat het aandeel in de overhead gekoppeld aan de tijdelijke capaciteit ook in de begroting dient te worden opgenomen. Eerder gebeurde dit niet.)

De vraag die overblijft is wie toetst of met andere woorden wie beslist over invulling of uitbreiding van de formatie. Afhankelijk van de mate van het financiële risico dat men aangaat ligt de beslissingsbevoegdheid al dan niet op een hoger besluitvormingsniveau. De beslissingsbevoegdheid bij formatie-uitbreiding ligt altijd bij de Directie en het College van B&W.

a. Invulling vaste formatie

Invulling op grond van een openstaande functie (openstaande formatie) vindt plaats nadat:

- de afdelingsmanager aan de manager hoofdafdeling Stadsbedrijven hiertoe een voorstel heeft gedaan;
- het voorstel gepaard gaat met een overzicht van de langdurige werkvoorraad zoals die zichtbaar is in de meerjarige opdrachtportefeuille en prognose;
- de manager hoofdafdeling Stadsbedrijven op basis van het overzicht de risico's heeft getoetst en in positieve zin heeft besloten.

b. Uitbreiding vaste formatie

(Zie ook onder Hoofdstuk 2, Nb. 2, onder tweede bullet)

Uitbreiding van de vaste formatie vindt plaats nadat:

- de manager hoofdafdeling Stadsbedrijven (in overleg met de afdelingsmanager) aan de Directie en het College van B&W hiertoe een voorstel heeft gedaan;
- het voorstel gepaard gaat met een overzicht van de langdurige werkvoorraad zoals die zichtbaar is in de meerjarige opdrachtportefeuille en prognose;
- de Directie en het College van B&W op basis van het overzicht de risico's heeft getoetst en in positieve zin heeft besloten.

c. Invulling tijdelijke capaciteit, inhuur externe

Invulling van de tijdelijke capaciteit d.m.v. inhuur externe vindt plaats nadat:

- het afdelingshoofd de invulling heeft getoetst op basis van de langdurige werkvoorraad zoals die zichtbaar is in de meerjarige opdrachtportefeuille en prognose en in positieve zin heeft besloten;
- het afdelingshoofd de afdelingsmanager Stadsbedrijven hierover heeft geïnformeerd.

Nb. 3 Invulling hoeft niet getoetst aan de langdurige werkvoorraad indien er sprake is van kortdurende inhuur als gevolg van zwangerschapsverlof of ziekte.

Hoofdstuk 4. Tot slot

a. Evaluatie

Evaluatie van dit protocol vindt plaats een jaar na in werking treding ervan. Dit is van belang vanwege de recente datum van invoering van de nieuwe organisatie en de oprichting van de hoofdafdeling Stadsbedrijven. Werkwijzen en de gang van zaken zijn nog niet altijd even duidelijk. Zo zijn er een aantal notities in ontwikkeling die van invloed zouden kunnen zijn op de inhoud van dit protocol (bv. Regeling projectgestuurde organisatie, bijlage van de Budgethoudersregeling-; de nieuwe Mandateringsregeling). Tevens vindt er een onderzoek plaats naar de loonsombeheersing door onderzoeksbureau Oranjewoud en is er een regeling Formatiebeheer in ontwikkeling.

Op basis van de uitslag van de evaluatie zal het protocol zonodig worden gewijzigd.

b. Checklist aanname vast/tijdelijk personeel en externe inhuur

In samenwerking met de afdeling HRM is er een checklist voor de manager ontwikkeld voor de te nemen stappen bij aanname van personeel (vast, tijdelijk, extern). Dit uit praktische overwegingen.