Oplegvel Collegebesluit

Portefeuille C. van Velzen
Auteur Dhr R.T. van Loon
Telefoon 5114249 E-mail: rvloon@haarlem.nl
MS/MGT 2009/206726
GEEN bijlagen kopiëren
B & W-vergadering van 24 november 2009

Onderwerp
Uitwerkingsplan Kwaliteitsverbetering en taakstelling 2009-2011 Middelen en Services

DOEL: Besluiten
Omdat het uitwerkingsplan Kwaliteitsverbetering en taakstelling 2009-2011 Middelen en Services een reorganisatie van MenS betreft, is een collegebesluit vereist.

Dit is de invulling van de al in de meerjarenraming verwerkte formatiereductie van Middelen en Services. Conform de uitgangspunten uit het meerjarenbeeld is een bedrag van € 3,3 miljoen als opbrengst voor de formatiereductie verwerkt. (Zie blz. 42 van de begroting 2010). Voorliggend plan geeft invulling aan deze taakstelling.

B&W

Het college besluit:

1. Akkoord te gaan met de hoofdstructuur en de formatie conform het uitwerkingsplan Kwaliteitsverbetering en taakstelling 2009-2011 Middelen en Services;
2. Akkoord te gaan met de status en de voorlopige waardering van de leidinggevende functies;
3. Akkoord te gaan met het starten van het plaatsingsproces voor de leidinggevenden en in aansluiting daarop het plaatsingsproces voor de medewerkers;
4. Akkoord te gaan met het schrappen van de HRM-taken op het gebied van mobiliteit en ziekteverzuimbeleid; als onderdeel van het integraal management behoren deze taken door de lijn te worden uitgevoerd;
5. Akkoord te gaan met het voorleggen van een separaat plan inzake de mogelijkheden voor het uitbesteden van de taken op het gebied van catering, schoonmaak en repro;
6. Akkoord te gaan met het uitbesteden van de taken betreffende de functiewaarderingen;
7. Akkoord te gaan met het niet meer uitvoeren van de oneigenlijke taken door de afdeling Juridische Zaken (beroep en bezwaar belastingen naar Cocensus en verordeningen naar vakafdelingen);
8. De structurele kosten en opbrengsten die voortvloeien uit het uitwerkingsplan MenS in het meerjarenbeeld te verwerken;
9. Communicatie naar medewerkers en andere betrokkenen vindt plaats conform de communicatieparagraaf;
10. Het uitwerkingsplan Kwaliteitsverbetering en taakstelling 2009-2011 Middelen en Services wordt ter advisering voorgelegd aan de OR en het GO;
11. Het besluit van het college wordt ter informatie gestuurd aan de commissie Bestuur.

Collegebesluit

Onderwerp: Uitwerkingsplan Kwaliteitsverbetering en taakstelling 2009-2011 Middelen en Services
Reg. Nummer: MS/MGT/2009/206726

1. Inleiding
De gemeente Haarlem is per 1 januari 2008 gereorganiseerd. De nieuwe organisatie is logisch ingericht vanuit het perspectief van de bewoners en gebruikers van de stad. Kernwaarden van de nieuwe organisatie zijn:

- Extern goed georiënteerd
- Eenheid van bestuur en beleid
- Intern goed georganiseerd

Deze laatste kernwaarde heeft geleid tot een aantal concrete doelstellingen, te weten:

- Een kleinere organisatie, die slimmer met haar takenpakket omgaat
- Een hoogwaardige bedrijfsvoering
- Transparantie en eenvoud
- Samenwerken is de dagelijkse praktijk
- Maximaal gestandaardiseerde interne diensten

In het coalitieakkoord is vastgelegd tot en met 2010 een meerjarenbegroting te realiseren waarin onder andere taakstellingen, verzelfstandigingen en nieuwe huisvesting zijn opgenomen. De gemeenteraad heeft vervolgens in een aantal afzonderlijke besluiten vastgelegd dat de totale overheadformatie per 1 januari 2011 met 97,92 FTE afgenomen moet zijn ten opzichte van de formatie per 1 januari 2008.

Omdat deze raadsbesluiten niet ingaan op de verdeling van de overheadreductie over de diverse organisatieonderdelen, heeft de gemeente Haarlem bureau Berenschot gevraagd de mogelijkheden te onderzoeken. Uitgangspunt bij dit onderzoek was de Haarlemse ambitie om uit te komen op de gemiddelde overheadformatie bij vergelijkbare gemeenten. Het onderzoek van Berenschot wijst overigens uit dat – indien de formatiereductie van 97,92 FTE wordt gerealiseerd – Haarlem inderdaad gaat behoren tot het gemiddelde van wat vergelijkbare gemeenten aan overheadformatie hebben.

Meer dan de helft van de totale reductie van 97,92 FTE komt voor rekening van MenS. Naast de reeds verwerkte en benoemde formatiereductie van 45,07 FTE moet nadere invulling worden gevonden voor een verdere reductie met 22,64 FTE ten opzichte van de formatie per 1 januari 2008. Hiermee komt de totale formatiereductie voor MenS op 67,71 FTE. Ten opzichte van de formatie 2009 gaat het om een formatiereductie van 60,42 FTE.

Met het uitwerkingsplan willen we een hoofdafdeling MenS neerzetten die:

- meekan met de huidige ontwikkelingen en aansluit op het kwaliteitsniveau van de rest van de organisatie;
- wat betreft de formatie uitkomt tussen het beste kwartiel en de gemiddelde overhead van vergelijkbare gemeenten zoals berekend door Berenschot;
- overzienbare en door de gemeentelijke organisatie behapbare (frictie)kosten met zich meebrengt.

Met de uitvoering van de kwaliteitsverbetering en taakstelling kan MenS een flinke besparing behalen. De implementatie gaat echter gepaard met frictiekosten en structurele kosten, waarmee in de begroting geen rekening is gehouden.

2. Besluitpunten college

1. Akkoord te gaan met de hoofdstructuur en de formatie conform het uitwerkingsplan Kwaliteitsverbetering en taakstelling 2009-2011 Middelen en Services;
2. Akkoord te gaan met de status en de voorlopige waardering van de leidinggevende functies;
3. Akkoord te gaan met het starten van het plaatsingsproces voor de leidinggevenden en in aansluiting daarop het plaatsingsproces voor de medewerkers;
4. Akkoord te gaan met het schrappen van de HRM-taken op het gebied van mobiliteit en ziekteverzuimbeleid; als onderdeel van het integraal management behoren deze taken door de lijn te worden uitgevoerd;
5. Akkoord te gaan met het voorleggen van een separaat plan inzake de mogelijkheden voor het uitbesteden van de taken op het gebied van catering, schoonmaak en repro;
6. Akkoord te gaan met het uitbesteden van de taken betreffende de functiewaarderingen;
7. Akkoord te gaan met het niet meer uitvoeren van de oneigenlijke taken door de afdeling Juridische Zaken (beroep en bezwaar belastingen naar Cocensus en verordeningen naar vakafdelingen);
8. De structurele kosten en opbrengsten die voortvloeien uit het uitwerkingsplan MenS in het meerjarenbeeld te verwerken;
9. Communicatie naar medewerkers en andere betrokkenen vindt plaats conform de communicatieparagraaf;
10. Het uitwerkingsplan Kwaliteitsverbetering en taakstelling 2009-2011 Middelen en Services wordt ter advisering voorgelegd aan de OR en het GO;
11. Het besluit van het college wordt ter informatie gestuurd aan de commissie Bestuur.

3. Beoogd resultaat

MenS legt bij de uitwerking van de taakstellingsopdracht de nadruk op de doorontwikkeling van de organisatie en kwaliteitsverbetering. Formatiereductie is daarvan een afgeleide. De aanpassingen binnen sommige afdelingen van MenS zullen ingrijpend zijn. Het plan moet niet alleen voorzien in de voorgestane reductie, maar ook recht doen aan de ambitie van Haarlem met betrekking tot belangrijke dossiers zoals digitalisering (waaronder het project DMS), service- en kwaliteitsverbetering. Kwaliteitsverbetering is noodzakelijk op meerdere fronten, te weten: klantgerichtheid, uniformering van de adviesrol en accounthouderschap, samenwerken en efficiënter werken.

Op basis van de uitwerkingsplannen van de verschillende afdelingen is de conclusie dat de taakstelling grotendeels haalbaar is. Voor wat betreft FAZA is dit gekoppeld aan de oplevering van de centrale huisvesting (Zijlpoort); bij DIV betreft het twee projecten die na 1 januari 2011 nog doorlopen. Daarbij kan DIV uiteindelijk verder terug in formatie dan de gemiddelde Berenschotnorm.

MenS heeft gekeken naar mogelijkheden voor formatiereductie, waaronder het uitbesteden van taken (zoals catering en schoonmaak) en het afstoten van oneigenlijke taken. MenS wil in 2010 een plan aan het college voorleggen inzake de mogelijkheden voor wat betreft de uitbesteding van taken.

Daarnaast stelt MenS voor een aantal taken die nu door HRM worden uitgevoerd te schrappen, omdat deze vanuit het oogpunt van integraal management in de lijn dienen plaats te vinden. Het gaat hierbij om taken op het gebied van mobiliteit en ziekteverzuimbeleid. De taken voor wat betreft werving en selectie worden deels binnen het reguliere takenpakket van HRM opgevangen.

Verder is ingegaan op mogelijkheden om de efficiency te verbeteren. Dit leidt in een aantal gevallen niet tot formatiereductie binnen MenS, maar wel tot minder externe inhuur en daarmee efficiënter gebruik van middelen. Om deze efficiency te kunnen behalen, is het wel noodzakelijk op sommige vlakken de inhoud van functies te herzien. Dit zal ook leiden tot hernieuwde inschalingen op bepaalde functies.

4. Argumenten

Per 1 januari 2008 is de gemeentelijke organisatie gekanteld van een sectoren- naar een directiemodel waarbij centralisatie van de bedrijfsvoeringstaken voorop stond. Voor de hoofdafdeling Middelen en Services betrof dit vooral de fysieke samenvoeging van de voormalige sectorale taken op het gebied van personeel, informatievoorziening, organisatie, financiën, administratie, communicatie en huisvesting. Daarnaast ging het om het in elkaar schuiven van de decentrale werkprocessen alsmede het omvormen van specifieke sectorale ondersteunende producten tot generieke producten voor de gehele organisatie. Deze omvangrijke operatie is nagenoeg afgerond. Een tweede fase is echter nodig om de ‘puntjes op de ‘i’ te zetten’ en de doelstellingen van de reorganisatie optimaal te implementeren.

Om dit te bewerkstelligen binnen de kaders van de voorgenomen overheadreductie en een goed uitgelijnde hoofdafdeling MenS te realiseren, is het van belang de rollen, taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van MenS scherp te positioneren.

In maart 2009 heeft de Raad ingestemd met de huisafspraken voor gemeentelijke dienstverlening (“Meer in huis voor Haarlem”). Hierin geeft de gemeente Haarlem aan wat klanten mogen verwachten op het gebied van de kwaliteit van verleende diensten. Het waarborgt tevens een integrale uitvoering door de huisafspraken gemeentebreed vast te stellen. Hiermee beoogt de gemeente goede en transparante dienstverlening, met als resultaat een zeer tevreden Haarlemse klant. De uitgangspunten van de dienstverleningsvisie nemen we integraal over binnen de organisatie voor de interne dienstverlening, met als resultaat een tevreden interne klant.

Om voor alle betrokkenen duidelijk te maken waar wij als MenS voor staan, hebben we de uitgangspunten van onze dienstverlening verwoord in een missie. Samen met de Dienstverleningsvisie vormt deze missie de grondslag voor de uitwerking van de formatiereductie.

5. Uitvoering

Personeel:
Door het vaststellen van het "Uitwerkingsplan Kwaliteitsverbetering en Taakstelling 2009-2011" kan ook verder vorm gegeven worden aan het functiegebouw van de organisatie. Dit betekent dat het uitwerkingsplan door de afdelingsmanagers vertaald wordt naar functiebeschrijvingen in de vorm van jaarplannen. Voor de leidinggevende functies is dat inmiddels gebeurd. Op basis van de jaarplannen zijn de (voorlopige) waardering en de status van de leidinggevende functies inmiddels opgesteld. Dit is het uitgangspunt voor het plaatsingsproces van het management.
Tegelijkertijd worden de jaarplannen voorgelegd aan het extern adviesbureau voor functiewaardering Leeuwendaal. De voorlopige waardering wordt automatisch definitief indien het advies van Leeuwendaal overeenkomt met de voorlopige waardering. Dit betekent dat alleen een advies voor waardering ter besluitvorming aan het college wordt voorgelegd wanneer het advies van Leeuwendaal afwijkt van de voorlopige waardering.

Voor de niet leidinggevende functies moeten de jaarplannen in december klaar zijn. Tegen die tijd moet bezien worden of we met voorlopige of definitieve waarderingen de volgende fase van het plaatsingsproces in kunnen gaan.

Communicatie:
Communicatie wordt ingezet om de beoogde veranderingen op een zorgvuldige en gedragen manier te bereiken. Alle betrokken partijen worden geïnformeerd over zowel het proces (wanneer gebeurt er wat?) als over de inhoudelijke consequenties (wat betekent dit voor de werkprocessen etc.?) van de doorontwikkeling.

De leidinggevenden zijn verantwoordelijk voor de communicatie in het gehele proces. De afdeling Communicatie adviseert en helpt bij het ontwikkelen van eventuele communicatiemiddelen. Zij werkt daarbij nauw samen met de afdeling HRM.

Ondernemingsraad en Georganiseerd Overleg:
Het uitwerkingsplan Kwaliteitsverbetering en taakstelling 2009-2011 Middelen en Services wordt ter advisering voorgelegd aan de OR en het GO.

6. Bijlagen

- Uitwerkingsplan Kwaliteitsverbetering en taakstelling 2009-2011 Middelen en Services, inclusief bijlage (organigram MenS o.b.v. uitwerkingsplan);
- Vergelijking leidinggevende functies Middelen en Services oude en nieuwe situatie
- Overzicht frictiekosten Concerncontrol.

Het college van burgemeester en wethouders

de secretaris de burgemeester

Uitwerkingsplan
Kwaliteitsverbetering en taakstelling
2009 – 2011

Middelen en Services

Versie 4.0

11 november 2009
Bedrijfsbureau Middelen en Services

Inhoudsopgave

1. Leeswijzer 3
2. Achtergrond en aanleiding 4
3. Positionering MenS 6
   3.1 Missie 6
   3.2 Dienstverleningsvisie en gevolgen voor MenS 6
   3.3 Afstoten taken 7
4. Kwaliteitsverbetering en doorontwikkeling 9
   4.1 Klantgerichtheid 9
   4.2 Uniformering adviesrol / accounthouderschap 9
   4.3 Samenwerken 10
   4.4 Kwaliteitsverbetering binnen de totale toegestane formatie 10
   4.5 Efficiënter werken 11
   4.6 Afhankelijkheden 12
   4.7 Duurzaamheid 13
   4.8 Kwaliteitsmeting van de geleverde producten en diensten 13
   4.9 Communicatie in de doorontwikkeling van MenS 13
5. Taakstelling 14
   5.1 Efficiencymaatregelen 16
   5.2 Realiseren efficiency na 1-1-2011 16
6. Financiën 18
7. Personele aspecten 22
   7.1 Veranderen 22
   7.2 Uitgangspunten 22
   7.3. Planning 22
   7.4 Het uitwerkingsplan 23
   7.5 Belangstelling 23
   7.6 Plaatsingsplan en herplaatsing 23
   7.7 Plaatsingscommissie 24

Bijlage:
Organigram MenS o.b.v. het uitwerkingsplan

1. Leeswijzer

Na de leeswijzer in hoofdstuk 1 volgen in hoofdstuk 2 de achtergrond en aanleiding voor de kwaliteitsverbetering en taakstelling. Hoofdstuk bevat 3 een schets van de positionering van de hoofdafdeling Middelen en Services en de relatie hiervan met de voorliggende opdracht.

De kwaliteitsverbetering en doorontwikkeling komen in hoofdstuk 4 uitgebreid aan bod. In hoofdstuk 5 gaan we nader in op de daadwerkelijke taakstelling.

Vervolgens benoemen we in hoofdstuk 6 de frictiekosten. Hoofdstuk 7 geeft inzicht in de personele aspecten.

2. Achtergrond en aanleiding

Organisatieverandering
De gemeente Haarlem is per 1 januari 2008 gereorganiseerd. De nieuwe organisatie is logisch ingericht vanuit het perspectief van de bewoners en gebruikers van de stad. Kernwaarden van de nieuwe organisatie zijn:

- Extern goed georiënteerd
- Eenheid van bestuur en beleid
- Intern goed georganiseerd

Intern goed georganiseerd
Die laatste kernwaarde heeft geleid tot een aantal concrete doelstellingen:

- Een kleinere organisatie, die slimmer met haar takenpakket omgaat
- Een hoogwaardige bedrijfsvoering
- Transparantie en eenvoud
- Samenwerken is de dagelijkse praktijk!
- Maximaal gestandaardiseerde interne diensten

Tot zover lijkt alles helder. De reorganisatie is afgerond, we weten waar we voor staan en hebben een duidelijke opdracht. Maar daarmee zijn we er nog niet.

Reductie overheadformatie
Er is namelijk een opdracht bij gekomen. In het coalitieakkoord is vastgelegd tot en met 2010 een meerjarenbegroting te realiseren waarin onder andere taakstellingen, verzelfstandigingen en nieuwe huisvesting zijn opgenomen. De gemeenteraad heeft vervolgens in een aantal afzonderlijke besluiten vastgelegd dat de totale overheadformatie per 1 januari 2011 met 97,92 FTE afgenomen moet zijn ten opzichte van de formatie per 1 januari 2008.

Onderzoek Berenschot
Omdat deze raadsbesluiten niet ingaan op de daadwerkelijke verdeling van de overheadreductie over de diverse organisatieonderdelen, heeft de gemeente Haarlem bureau Berenschot gevraagd de mogelijkheden hiervoor nader te onderzoeken. Uitgangspunt bij dit onderzoek was de Haarlemse ambitie om uit te komen op de gemiddelde overheadformatie van de referentiegroep van vergelijkbare gemeenten. Het onderzoek van Berenschot wijst overigens uit dat - indien de taakstellende formatiereductie van 97,92 FTE wordt gerealiseerd - Haarlem inderdaad gaat behoren tot het gemiddelde van wat vergelijkbare gemeenten aan overheadformatie hebben.

Aandeel Middelen en Services
De meeste overheadfuncties vallen binnen Middelen en Services (MenS). De formatiereductie zal daarom met name voor deze hoofdafdeling ingrijpende gevolgen hebben. Dat blijkt ook uit het onderzoeksrapport van Berenschot. Meer dan de helft van de totale reductie van 97,92 FTE komt voor rekening van MenS. Naast de reeds verwerkte en benoemde formatiereductie van 45,07 FTE moet nadere invulling worden gevonden voor een verdere reductie met 22,64 FTE ten opzichte van de formatie per 1 januari 2008. Hiermee komt de totale formatiereductie voor MenS op 67,71 FTE. In tabel 1 is dit nader uitgewerkt op basis van de gegevens in de oplegnotitie Berenschot.

Wij merken op dat dit overzicht alleen de gegevens bevat die Berenschot als generieke overhead beschouwt. Dat wil zeggen dat de specifieke overhead bij de afdelingen Juridische Zaken, HRM en OCR niet in de tabel is meegenomen.

Tabel 1: Formatiereductie generieke overhead MenS

Afdeling	Toegestane formatie volgens reorganisatiebesluit		Gemiddelde vergelijkbare gemeenten	Formatiereductie reeds verwerkt	Verschil besloten reductie en uitkomst Berenschot
	1-1-2008	1-1-2011			
Communicatie	17,70	16,95	20,76[1]	1,25	-4,31
DIV	41,44	30,33	33,91	11,11	-3,58
FAZA	56,81	50,78	35,15	6,03	15,63
Financiën	67,00	56,32	40,46	10,68	15,86
HRM (excl. HIM)	38,00	36,88	33,43	1,12	3,45
Informatievoorziening	35,90	29,82	33,81	6,08	-3,99
Juridische Zaken	8,81	6,54	12,54	2,27	-6,00
OCR (excl. Geo en OR)	29,40	23,84	15,29	5,56	8,55
Management	1,97	1,00	3,97	0,97	-2,97
Totaal	**297,03**	**252,46**	**229,32**	**45,07**	**22,64**

Kwaliteitsslag

MenS legt bij de uitwerking de nadruk op de doorontwikkeling van de organisatie en kwaliteitsverbetering. Formatiereductie is daarvan een afgeleide. Het plan moet daarom niet alleen voorzien in de voorgestane reductie, maar ook recht doen aan de ambitie van Haarlem ten aanzien van digitalisering, service- en kwaliteitsverbetering.

[1] Dit betreft de formatie exclusief representatie en internationale relaties. In de huidige bezetting is hiervoor 1,8 FTE beschikbaar.

3. Positionering MenS

Per 1 januari 2008 is de gemeentelijke organisatie gekanteld van een sectoren- naar een directiemodel waarbij centralisatie van de bedrijfsvoeringstaken voorop stond. Voor de hoofdafdeling Middelen en Services betrof dit vooral de fysieke samenvoeging van de voormalige sectorale taken op het gebied van personeel, informatievoorziening, organisatie, financiën, administratie, communicatie en huisvesting. Daarnaast ging het om het in elkaar schuiven van de decentrale werkprocessen alsmede het omvormen van specifieke sectorale ondersteunende producten tot generieke producten voor de gehele organisatie. Deze omvangrijke operatie is nagenoeg afgerond. Een tweede fase is echter nodig om de 'puntjes op de 'i' te zetten' en de doelstellingen van de reorganisatie optimaal te implementeren.

Om dit te bewerkstelligen binnen de kaders van de voorgenomen overheadreductie en een goed uitgelijnde hoofdafdeling MenS te realiseren, is het van belang de rollen, taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van MenS scherp te positioneren.

3.1 Missie

Om voor alle betrokkenen duidelijk te maken waar wij als MenS voor staan, hebben we de uitgangspunten van onze dienstverlening verwoord in een missie. Samen met de Dienstverleningsvisie vormt deze missie de grondslag voor de uitwerking van de formatiereductie.

"De hoofdafdeling Middelen en Services zorgt voor een efficiënte en effectieve bedrijfsvoering door het leveren van kwalitatief hoogwaardige, maximaal gestandaardiseerde diensten aan de hoofdafdelingen van de gemeente Haarlem. Middelen en Services doet dit integer, zorgvuldig en professioneel binnen de wettelijke en de door het college en de directie vastgestelde concernkaders. Wij werken vanuit kennis, betrokkenheid en samenwerking en zijn klant- en resultaatgericht, conform de Dienstverleningsvisie."

3.2 Dienstverleningsvisie en gevolgen voor MenS

In maart 2009 heeft de Raad ingestemd met de huisafspraken voor gemeentelijke dienstverlening ("Meer in huis voor Haarlem"). Hierin geeft de gemeente Haarlem aan wat klanten mogen verwachten op het gebied van de kwaliteit van verleende diensten. Het waarborgt tevens een integrale uitvoering door de huisafspraken gemeentebreed vast te stellen. Hiermee beoogt de gemeente goede en transparante dienstverlening, met als resultaat een zeer tevreden Haarlemse klant.

Gezamenlijke verantwoordelijkheid
De uitgangspunten van de dienstverleningsvisie nemen we integraal over binnen de organisatie voor de interne dienstverlening, met als resultaat een tevreden interne klant. Dit vraagt om:

1. Verregaande vormen van samenwerking en uniformering (*verantwoordelijk: hoofdafdelingen*)

2. Gedwongen winkelnering als gezamenlijke verantwoordelijkheid (*verantwoordelijk: hoofdafdelingen*)
3. Creëren van de randvoorwaarden voor hoogwaardige dienstverlening (*verantwoordelijk: MenS*)

Verbeteren operationele ondersteuning
Om het gewenste niveau van dienstverlening te verwezenlijken in de operationele ondersteuning wordt vanuit MenS:

1. Een service desk ingericht met een duidelijke ingang voor vragen, bestellingen, klachten en ideeën.
2. Snel en flexibel gereageerd.
3. Een kwaliteitshandvest opgesteld, waarin wordt weergegeven wat de klant mag verwachten.
4. Stuurinformatie aangeboden aan de klant.

Kwaliteitsslag advisering
Om het ambitieniveau van MenS voor wat betreft de advisering te realiseren, is het noodzakelijk dat:

1. Een klant- en bestuurlijke focus gevormd wordt.
2. Hoogwaardige kennis aanwezig is op alle onderdelen binnen MenS.
3. Horizontale samenwerking wordt gerealiseerd vanuit alle vakgebieden binnen MenS (communicatie, personeel, organisatie, administratieve organisatie, financiën, informatievoorziening, juridisch, technologisch, huisvesting).
4. Horizontale samenwerking wordt gerealiseerd en in de systemen verankerd vanuit MenS met de andere hoofdafdelingen en vice versa.

3.3 Afstoten taken

Om het gewenste niveau van dienstverlening te kunnen verwezenlijken, dient over bepaalde werkzaamheden een besluit te worden genomen. De belangrijkste taken noemen we hieronder.

Oneigenlijke taken
De taak bezwaar en beroep belastingen is op dit moment belegd bij de afdeling Juridische Zaken. Hier is sprake van een oneigenlijke taak, die door Cocensus zouden moeten worden uitgevoerd. Voorstel is dan ook om deze taken alsnog over te dragen naar Cocensus.

Ditzelfde geldt voor het uitvoeren van verordeningen door de vakafdelingen.

Uitbesteding
De afdeling Facilitaire Zaken wil een deel van de huidige taken uitbesteden: schoonmaak, catering en repro. Verder is ervoor gekozen om de functiewaardering, die eerst binnen OCR plaatsvond, uit te besteden. Hierdoor worden de loonsom en formatie weliswaar gereduceerd, maar dit leidt tot een op zijn minst evenredige toename van de materiële kosten. In 2010 wil MenS een plan aan het college voorleggen inzake de mogelijkheden voor het uitbesteden van de taken op het gebied van schoonmaak, catering en repro.

Werk voor derden
Daarnaast verricht een aantal afdelingen werkzaamheden voor derden. Dit betreft in alle gevallen verzelfstandigde organisatieonderdelen. De meeste werkzaamheden worden momenteel afgebouwd. De formatie waarvan Berenschot in zijn rapportage uitgaat, is gebaseerd op de werkzaamheden die voor de eigen organisatie worden uitgevoerd. Bij de afdeling HRM leiden de werkzaamheden voor derden tot een geringe afwijking op de afgesproken norm (+1,84 FTE).

Overdracht taken Geo-informatie en Basisregistraties
De afdeling OCR wordt – op advies van Berenschot – opgesplitst. Het team GEO-informatie en basisregistraties heeft geen taakstelling (Berenschot) meegekregen voor de beoogde doorontwikkeling. Het team zal echter 'meebewegen' in de reorganisatie van de afdeling. Hiermee wordt het mogelijk om in pas te lopen met landelijke ontwikkelingen (samenbrengen van alle basisregistraties). Een deel van het team, de binnendienst van GEO-informatie en basisregistraties, zal worden gepositioneerd naast de GBA bij Dienstverlening. Het andere deel, de landmeetploeg (buitendienst), zal dichtbij hun grootste interne klant (opdrachtgever) gepositioneerd worden, namelijk het Ingenieursbureau (IB) dat samengevoegd gaat worden met het Project Management Bureau. Dit betekent een reorganisatie die tegelijkertijd met de opsplitsing van OCR zal plaatsvinden.

4. Kwaliteitsverbetering en doorontwikkeling

MenS legt bij de uitwerking van de taakstellingsopdracht de nadruk op de doorontwikkeling van de organisatie en kwaliteitsverbetering. Formatiereductie is daarvan een afgeleide. De aanpassingen binnen sommige afdelingen van MenS zullen ingrijpend zijn. Het plan moet niet alleen voorzien in de voorgestane reductie, maar ook recht doen aan de ambitie van Haarlem met betrekking tot belangrijke dossiers zoals digitalisering (waaronder het project DMS), service- en kwaliteitsverbetering. Kwaliteitsverbetering is noodzakelijk op meerdere fronten, te weten: klantgerichtheid, uniformering van de adviesrol en accounthouderschap, samenwerken en efficiënter werken.

4.1 Klantgerichtheid

De doelstelling van MenS is zorgen voor een effectieve en efficiënte uitvoering van de primaire processen binnen de Haarlemse gemeentelijke organisatie. MenS levert een belangrijke bijdrage aan het optimaliseren van de bedrijfsvoering. Optimaliseren van de bedrijfsvoering en werken met een gestandaardiseerd pakket aan middelen en diensten zijn feitelijk twee van de randvoorwaarden om de hele gemeentelijke organisatie haar primaire processen effectief en efficiënt te kunnen laten uitvoeren.

Ondersteunende rol
MenS is vanuit haar functie intern gericht en daarmee indirect van belang voor de externe dienstverlening van de gemeente. Binnen de gemeente Haarlem geldt het principe van integraal management. Een belangrijke randvoorwaarde om deze verantwoordelijkheid te kunnen uitoefenen is een goede informatievoorziening vanuit MenS. Om verantwoord te kunnen sturen dient een manager de beschikking te hebben over juiste en tijdige informatie. MenS heeft dus een ondersteunende, dan wel faciliterende relatie met de organisatie.

4.2 Uniformering adviesrol / accounthouderschap

Zoals eerder opgemerkt, leggen wij de nadruk op de doorontwikkeling van de organisatie en kwaliteitsverbetering. Een belangrijke exponent hiervan is de adviesfunctie binnen de diverse afdelingen van MenS. Uitgangspunt is dat wij het proces van de advisering op eenduidige en kwalitatief hoogwaardige wijze benaderen, dus onafhankelijk van de vakinhoudelijke discipline.

Vaardigheden adviseur
Wij vragen meer van onze adviseurs dan vakinhoudelijke kennis alleen. Zij dienen ook een aantal vaardigheden te beheersen om een optimale effectiviteit te bereiken:

- Strategische vaardigheden (welke wegen moet je bewandelen om je doel(en) gerealiseerd te krijgen);
- Zelfmanagement (je bewust zijn van het effect van je gedrag en houding op anderen);
- Organisatorische vaardigheden (je maakt gebruik van de typische cultuurkenmerken en de ongeschreven regels in je organisatie);
- Creatieve vaardigheden (je bent in staat impasses te doorbreken);

- Communicatieve vaardigheden (je voelt aan wat de ander bedoelt en bent daarnaast in staat helder over te brengen wat je zelf bedoelt).

Rol accounthouder
De adviseur geeft specifiek advies aan een brede doelgroep. De accounthouder daarentegen geeft breed advies aan een specifieke doelgroep. In beginsel is de accounthouder adviseur; daarnaast vervult hij/zij ook de rol van onderhandelaar en aanspreekpunt. Hij/zij treedt op als belangenbehartiger voor een bepaalde hoofdafdeling en bewaakt de voortgang als het gaat om het oplossen van knelpunten, achterstanden of onduidelijkheden. De accounthouder zal dan ook regelmatig bij de hoofdafdeling aanwezig zijn om zijn/haar taken goed te kunnen uitvoeren.

4.3 Samenwerken

Het gaat hier in eerste instantie om de samenwerking tussen de afdelingen van MenS. Een eerste resultaat hiervan is het samenvoegen van de afdelingen FAZA en DIV. Velerlei werkzaamheden kunnen gecombineerd worden uitgevoerd, bijvoorbeeld secretariële en administratieve taken en misschien zelfs leidinggevende taken. Daarnaast is het niet ondenkbaar dat, als gevolg van externe ontwikkelingen zoals digitalisering, (delen van) verschillende afdelingen worden samengevoegd.

Op het gebied van informatievoorziening zal de kennis en kunde gebundeld worden. Dit betekent dat de afdeling ICT en het Programma digitalisering (Prodig) zullen opgaan in de nieuw te vormen afdeling Informatievoorziening. Daarnaast zal worden onderzocht of samenwerking in de regio tot de mogelijkheden behoort. De stijgende vraag naar ICT-voorzieningen, de inrichting van de wettelijke basisvoorzieningen en de toenemende digitalisering van de dienstverlening stelt hogere eisen aan de informatievoorziening. Door het bundelen van kennis en het creëren van schaalgrootte kan efficiënter worden ingespeeld op deze eisen en ontwikkelingen.

4.4 Kwaliteitsverbetering binnen de totale toegestane formatie

Facilitaire Zaken: professionaliseren advies- en beleidsfunctie
De afdeling Facilitaire Zaken wil met de oprichting van een regiebureau op deskundige en efficiënte wijze kunnen inspelen op de behoeften van de organisatie en de ontwikkelingen in de markt. Dit regiebureau heeft voor een goede invulling van zijn taken 2,5 FTE nodig, bovenop de reeds bestaande functies die in het regiebureau worden gepositioneerd.

Taken van dit regiebureau zijn o.a.:
- Duurzame bedrijfsvoering
- Accountmanagement
- Kwaliteitsmanagement
- Inbedding nieuwe taken/verantwoordelijkheden van de afdeling
- Adviseren over trends, efficiency etc. op facilitair gebied
- Uitbouw contractbeheer

Bedrijfsbureau: managementinformatiesysteem
Het bedrijfsbureau wil 1 FTE structureel inzetten om na afloop van het project MIS de coördinatie van het beheer binnen de gemeentelijke organisatie blijvend te verankeren.

ICT: realisatie gemeentebreed informatiebeleid
Om de digitaliseringslag te kunnen maken en het verplichte gebruik van de basisregistraties te realiseren, zullen de ontwikkelingen op informatievoorziening in samenhang gerealiseerd moeten worden. Richtinggevend en kaderstellend informatiebeleid is hiervoor randvoorwaardelijk, waarbij de inzet van een gemeentebrede informatiearchitect onontbeerlijk is. Met deze kwaliteitsimpuls is 1,0 FTE gemoeid.

4.5 Efficiënter werken

Efficiënter (slimmer) werken is bij de meeste afdelingen van Middelen en Services de belangrijkste maatregel om de taakstelling te kunnen halen. Dit is echter alleen mogelijk als aan een aantal voorwaarden wordt voldaan. Daarnaast kan een aantal afdelingen de taakstelling alleen tijdig halen als er serieuze concessies worden gedaan aan het huidige pakket van producten en diensten. Bovendien komt de ons voor ogen staande kwaliteitsslag dan ernstig in het geding. Deze optie gaat hoe dan ook veel meer geld kosten en is dus in feite geen oplossing!

De belangrijkste randvoorwaarden voor efficiënter werken zetten wij hieronder uiteen. In een aantal gevallen is nu al duidelijk dat het waarschijnlijk niet tijdig zal lukken. Dit betekent dat er keuzes moeten worden gemaakt. Meer hierover in hoofdstuk 5.

Digitalisering
Door werkprocessen te structureren en te digitaliseren kunnen we fors besparen op het aantal benodigde FTE's, maar dit vergt de nodige investeringen in personeel, tijd en geld.

Het budget van het Programmabureau Digitalisering lijkt vooralsnog voldoende te zijn om de belangrijkste investeringen te kunnen bekostigen. Wel is het de vraag of de implementatie van de diverse op stapel staande digitaliseringsprojecten tijdig gaat lukken, gezien het grote aantal projecten gemeentebreed en de hieraan gekoppelde prioriteitstelling. De wettelijk verplichte projecten hebben uiteraard voorrang boven de gewenste projecten.

Daarnaast zal de technische infrastructuur geschikt moeten worden gemaakt en de beheerorganisatie worden ingericht om de nieuwe systemen goed te kunnen beheren. Bij de inrichting van dit beheer zal ook worden gekeken naar efficiëntievoordelen door (regionale) samenwerking en kennisdeling. Voor de aansturing en ondersteuning van de vakafdelingen bij hun digitaliseringsopgaven zal een projectstructuur worden opgezet verdeeld over vier sporen, te weten:

1. Wettelijke basisvoorzieningen;
2. Digitalisering dienstverlening;
3. Verbetering van de bedrijfsvoering ICT en mogelijke samenwerking;
4. Nieuwe huisvesting.

Bij de wettelijke basisvoorzieningen en de digitalisering dienstverlening is het van belang dat de vakafdelingen hun verantwoordelijkheid kunnen nemen om de digitaliseringsopgave te doen met ondersteuning door MenS vanuit een projectmatige aanpak.

De afdeling Informatievoorziening stuurt met name op de samenhang van de gekozen oplossingen.

Service desk
Zoals eerder genoemd zijn de afdelingen Facilitaire Zaken en ICT al gestart met de opzet van een service desk. In de nabije toekomst gaan andere afdelingen van MenS zich hierbij aansluiten.

Doelen van de service desk zijn verbetering van de klantgerichtheid en de efficiency. De eenloketfunctie van de service desk vergroot de toegankelijkheid voor de klant, zowel digitaal, telefonisch als fysiek. De voordelen voor de bedrijfsvoering zijn onder meer inzichtelijkheid in dienstverlening, centrale registratie van meldingen, meetbaarheid en sturing op kwaliteit, reductie van de informele leveringscircuits en standaardisatie.

Centraliseren technisch applicatiebeheer
Op termijn is het de bedoeling om het technisch applicatiebeheer te centraliseren bij de afdeling Informatievoorziening.

Centrale huisvesting
Het ligt voor de hand dat Middelen en Services na de ingebruikname van de nieuwe stadskantoren Raakspoort (in 2011) en Zijlpoort (in 2014) minder medewerkers nodig heeft.

FAZA suggereert om een aantal taken (schoonmaak, catering en repro) uit te besteden. Zowel voor schoonmaak als catering geldt overigens dat deze taken al grotendeels zijn uitbesteed. Dit lijkt een verschuiving van formatie naar materiële kosten, maar is dit in feite niet. Vanwege de centralisering van de huisvesting zijn er namelijk sowieso minder schoonmaak- en cateringmedewerkers nodig.

De opleverdata van beide panden liggen na de formele einddatum van de huidige taakstelling. Bovendien krijgen sommige afdelingen voor, tijdens en na de verhuizingen juist met extra werkdruk te maken. Denk aan Facilitaire Zaken (Huisvesting en Voorzieningen), ICT (Beheer ICT Services) en DIV (Papieren Archief).

4.6 Afhankelijkheden

Voor het welslagen van onze opdracht zijn wij onder meer afhankelijk van de overige hoofdafdelingen. Het is voor ons van essentieel belang dat zij zich conformeren aan de door de directie vastgestelde kaders. Dat betekent onder meer dat zij het principe van de gedwongen winkelnering zullen moeten respecteren. Daarnaast wordt in een aantal gevallen medewerking gevraagd van hoofdafdelingen voor wat betreft het overnemen van oneigenlijke taken van MenS zonder dat hier overdracht van formatie tegenover staat.

Uiteraard speelt ook de directie een belangrijke rol bij het behalen van het gewenste resultaat vanuit de verantwoordelijkheid voor het vaststellen van de kaders en de handhaving hiervan.

4.7 Duurzaamheid

De gemeente wil in 2015 met de eigen organisatie klimaatneutraal zijn. De nieuwe stadskantoren Raakspoort en Zijlpoort worden als gevolg daarvan duurzaam gebouwd. Voor MenS komt het streven naar een duurzame bedrijfsvoering onder meer tot uiting in het gemeentelijk inkoopbeleid.

4.8 Kwaliteitsmeting van de geleverde producten en diensten

Uiteraard is het van belang te weten of de voorgenomen doorontwikkeling en kwaliteitsverbetering in de praktijk het gewenste effect hebben en door de klant gewaardeerd worden. Dit gaan we monitoren door middel van het houden van klanttevredenheids-onderzoeken en de via de service desk en QlikView beschikbare managementinformatie.

4.9 Communicatie in de doorontwikkeling van MenS

Communicatie wordt ingezet om de beoogde veranderingen op een zorgvuldige en gedragen manier te bereiken. Alle betrokken partijen worden geïnformeerd over zowel het proces (wanneer gebeurt er wat?) als over de inhoudelijke consequenties (wat betekent dit voor de werkprocessen etc.?) van de doorontwikkeling.

De leidinggevenden zijn verantwoordelijk voor de communicatie in het gehele proces.
De afdeling Communicatie adviseert en helpt bij het opstellen van een communicatieplan en bij het ontwikkelen van eventuele middelen. Zij werkt daarbij nauw samen met de afdeling HRM.

5. Taakstelling

Zoals gezegd dient de hoofdafdeling Middelen en Services de grootste inspanning in de totale reductie te leveren. In onderliggend uitwerkingsplan wordt nader toegelicht op welke wijze deze reductie kan worden gerealiseerd per 1 januari 2011.

Formatie per afdeling 2009-2011
Uit onderstaande tabel blijkt dat de huidige bezetting van MenS reeds onder de toegestane formatie voor 2009 zit. In feite is hierdoor al ongeveer een derde van de te behalen taakstelling per 1 januari 2011 bereikt. Voor de goede orde merken we op dat de kolom 'gewenst formatieniveau 2011' uitgaat van de gemiddelde formatie volgens het onderzoek van Berenschot, dan wel de formatieve begroting 2011 indien deze lager is dan Berenschot.
N.B.: In deze tabel is ook de specifieke overhead opgenomen.

Tabel 2a: Formatiereductie MenS per 01-01-2011

Afdeling	Formatie 2009	Werkelijk 2009[2]	Formatie 2011 o.b.v. afd. pl.	Verschil 2011 t.o.v. formatie 2009	Verschil 2011 t.o.v. werkelijk 2009
Communicatie	17,45	16,89	26,05	-8,60	-9,16
FAZA/DIV	89,10	93,40	58,18	30,92	35,22
Financiën	59,32	48,67	38,35	20,97	10,32
HRM	38,21	37,86	33,94	4,27	3,92
Informatievoorziening	30,82	32,33	34,00	-3,18	-1,67
Juridische Zaken	20,53	18,94	19,63	0,90	-0,69
OCR	39,94	28,80	15,39	24,55	13,41
Management	2,00	1,89	2,00	0,00	-0,11
Totaal MenS	**297,37**	**278,78**	**227,54**	**-69,83**	**-51,24**

De in bovenstaande tabel vermelde formatie 2009 voor HRM is inclusief 11,3 FTE Bureau Mobiliteit en 0,84 FTE 'Ik Werk Voor Haarlem'. De formatie 2009 voor OCR is inclusief 11,5 FTE Geo-informatie en Basisregistraties. Na correctie van deze formatiecomponenten wordt dit:

Tabel 2b: Formatiereductie MenS per 01-01-2011 (na correctie)

Afdeling	Formatie 2009	Werkelijk 2009	Formatie 2011 o.b.v. afd. pl.	Verschil 2011 t.o.v. formatie 2009	Verschil 2011 t.o.v. werkelijk 2009
Communicatie	17,45	16,89	26,05	-8,60	-9,16
FAZA/DIV	89,10	93,40	58,18	30,92	35,22
Financiën	59,32	48,67	38,35	20,97	10,32
HRM	26,07	37,86	33,94	-7,87	3,92
Informatievoorziening	30,82	32,33	34,00	-3,18	-1,67
Juridische Zaken	20,53	18,94	19,63	0,90	-0,69
OCR	28,44	28,80	15,39	13,05	13,41
Management	2,00	1,89	2,00	0,00	-0,11
Totaal MenS	**273,73**	**278,78**	**227,54**	**-46,19**	**-51,24**

[2] Peildatum: 6 juli 2009

Keuzes en gevolgen
Op basis van de uitwerkingsplannen van de verschillende afdelingen is de conclusie dat de taakstelling grotendeels binnen de gestelde termijn haalbaar is. Alleen de afdelingen FAZA en DIV geven aan dat een deel van de taakstelling niet tijdig te realiseren is. Voor wat betreft FAZA is dit gekoppeld aan de oplevering van de centrale huisvesting; bij DIV betreft het een tweetal projecten. Deze worden nader toegelicht in paragraaf 5.3.

Extra formatie afdeling Communicatie
Er zijn geen eenduidige gemeentebrede afspraken over communicatie en de kaders voor communicatie(uitingen). Ontwikkeling van beleid en instrumenten (ook digitaal) kan hierdoor niet optimaal plaatsvinden. Om deze ontwikkeling te verstevigen is 2 FTE extra nodig.

Daarnaast is de crisiscommunicatie een aandachtspunt: de regionale en lokale crisiscommunicatie heeft een professionaliseringsslag doorgemaakt en ontwikkelt zich nog verder. Dit vraagt inzet van 1 FTE.

Met de formatieuitbreiding van 3 FTE is jaarlijks in totaal een bedrag van € 180.000 gemoeid. Overigens passen de wensen van Communicatie binnen de door Berenschot gehanteerde formatienorm als rekening wordt gehouden met de extra activiteiten die binnen de afdeling plaatsvinden op het gebied van representatie en internationale betrekkingen.

Aanpak en fasering
Het voorgaande betekent dat het plan inzicht moet geven in de wijzigingen en investeringen op het gebied van bedrijfsvoering die nodig zijn om de gewenste kwaliteit te handhaven dan wel te verbeteren, waar zich mogelijke fricties kunnen voordoen en wat de fasering in de tijd is bij de gewenste formatiereductie.

5.1 Efficiencymaatregelen

In de afdelingsplannen wordt als onderdeel van de taakstelling ook ingegaan op mogelijkheden om de efficiency te verbeteren. Dit leidt in een aantal gevallen niet tot formatiereductie binnen MenS, maar wel tot minder formatie gemeentebreed of minder externe inhuur en daarmee efficiënter gebruik van middelen. In de uitwerkingsplannen is een aantal efficiencymaatregelen opgenomen, waarmee in totaal 46,93 FTE is gemoeid. Deze maatregelen zijn in onderstaande tabel per afdeling weergegeven.

Tabel 3: Efficiencymaatregelen MenS

Afdeling	**FTE**
Communicatie	0,50
DIV (9 FTE)	
Papieren archief	5,00
Overig	4,00
FAZA (incl. 4 FTE in 2013 - 2014)	12,94
Financiën (17,4 FTE):	
Taakstelling 2010	3,00
Integreren debiteuren / crediteuren	3,00
Voordelen periodiek afsluiten	3,00
Verminderen aantal bureauhoofden	2,00
Slimmer werken	5,67
Correctieboekingen	3,00
Invordering	2,00
Werkvoorbereiding crediteuren	1,00
LTV (tijdschrijven)	0,40
HRM	0,80
Informatievoorziening	0,32
Juridische Zaken	0,40
Totaal efficiency	**46,93**

5.2 Realiseren efficiency na 1-1-2011

Facilitaire Zaken: centrale huisvesting
Voor de afdeling Facilitaire Zaken is het behalen van de taakstelling sterk afhankelijk van het in gebruik nemen van de centrale huisvesting. Aangezien de oplevering van het gebouw Zijlpoort pas medio 2014 is gepland, kan de efficiency van 5,39 FTE pas met ingang van 2015 optimaal zijn doorgevoerd.

Daarnaast is afgesproken dat FAZA in 2013 en 2014 in totaal 4 FTE extra inlevert waardoor de afdeling aan de norm voor het beste kwartiel volgens Berenschot voldoet.

DIV: DMS en papieren archief
De afdeling DIV geeft aan een tweetal werkprocessen te willen digitaliseren en de daaraan gekoppelde formatie in een projectstructuur onder te brengen. Het gaat hier enerzijds om het Document Management Systeem (DMS). De einddatum van dit project is gepland per 1 januari 2012. Dit levert vanaf die datum dus een besparing op van 8,29 FTE binnen DIV.

Anderzijds betreft het de digitalisering van het papieren archief. De einddatum voor dit project staat gepland per 1 januari 2015. Dit levert een aanvullende besparing op van 5 FTE.

ICT: Mogelijke samenwerking in de regio en vorming van een shared service centre (SSC)
De afdeling informatievoorziening overweegt de mogelijkheden van een regionaal samenwerkingsverband. Door schaalvergroting en bundeling van kennis kan een betere prijs-kwaliteitverhouding van ICT-voorzieningen gerealiseerd worden. In de komende periode wordt onderzocht in welke vorm dit zou kunnen plaatsvinden – bijvoorbeeld een SSC – en wat dit aan kostenbesparing en kwaliteitsverbetering oplevert.

6. Financiën

Met de uitvoering van de kwaliteitsverbetering en taakstelling kan MenS een flinke besparing realiseren. De implementatie gaat echter gepaard met frictiekosten en structurele kosten als gevolg van de gewenste kwaliteitsimpuls, waarmee in de begroting geen rekening is gehouden. Deze kosten en de daar tegenover staande dekking zijn in de tabellen op pagina 20 en 21 opgenomen. Hieronder volgt een nadere toelichting op de diverse kosten.

Incidentele projecten
In paragraaf 5.3 is al ingegaan op de gevolgen van de realisatie van de efficiency na 1 januari 2011 voor wat betreft de implementatie van het Document Management Systeem (DMS) en het papieren archief en de ingebruikname van de centrale huisvesting. De kosten die hiermee zijn gemoeid, staan in bovenstaande tabel vermeld onder de incidentele projecten en bedragen in totaal € 2.340.000.

Externe inhuur en HRM-kosten reorganisatieproces
Momenteel worden diverse vacatures, met name op leidinggevende functies, ingevuld door externen; dit loopt naar verwachting deels door in 2010. Ook is er volgend jaar behoefte aan tijdelijke capaciteit op het gebied van kwaliteitsontwikkeling en het faciliteren en begeleiden van het reorganisatieproces. Voor dit laatste onderdeel is ook voor de resterende maanden van 2009 capaciteit nodig. De totale kosten bedragen € 400.000.

Financiën: centraliseren financiële taken
Voor de afdeling Financiën is bij de reorganisatie een uitzondering gemaakt op de centralisatiegedachte op het gebied van de taakverdeling tussen de bedrijfsbureaus, concernstaf en specifiek de afdeling Financiën van de hoofdafdeling MenS. Het voorstel is om bij de doorontwikkeling van de afdeling Financiën de oorspronkelijke uitgangspunten van de reorganisatie te hanteren. Dit pleit ervoor alle generieke financiële en administratieve taken alsnog te centraliseren bij de afdeling Financiën. Voor deze kwaliteitsimpuls is in 2011 tijdelijk 3 FTE nodig met een afbouw naar 2013.

Juridische Zaken
De afdeling JZ geeft een aantal opties om enerzijds de kwetsbaarheid bij piekbelasting op te heffen en anderzijds de externe kosten terug te dringen. De totale benodigde tijdelijke capaciteit bedraagt 2,3 FTE. Het gaat hierbij om:

- Beschikbaar stellen flexibele formatie voor het opvangen van piekbelasting; dit verkleint bovendien het risico op dwangsommen voor de gemeente;
- Het komt de kwaliteit van de gemeentelijke regelgeving ten goede als JZ pro-actief betrokken is bij de gemeentelijke verordeningen. Hierbij krijgt de afdeling een meer sturende rol bij het maken van regelgeving en wordt de toetsende rol aan het einde van het besluitvormingsproces minder groot.
- Door in eigen huis een goede (senior) bouwrechtjurist aan te stellen wordt de gang naar de stadsadvocaat beperkt, waardoor deze investering zich terugverdient door minder externe kosten. Ditzelfde geldt voor interne vertegenwoordiging bij kantonrechterzaken;
- Daarnaast bestaat de indruk dat de gemeente veel geld laat liggen door inadequate reactie op aan gemeentelijke eigendommen toegebrachte schade. Door een betere uitvoering met behulp van gemeentebrede coördinatie, kan deze functie zichzelf terugverdienen uit de opbrengsten van de verhaalde schadegevallen.

Bedrijfsbureau: implementeren beheersinstrumenten
Het bedrijfsbureau van MenS stelt voor om de formatie uit te breiden met 1 FTE, tijdelijk voor drie jaar. Deze tijdelijke functie wordt ingezet voor de implementatie van beheersinstrumenten binnen MenS, waardoor de informatievoorziening over de ondersteunende en op termijn ook de primaire processen gemeentebreed op een hoger plan wordt getild.

Bovenformatieven
Als gevolg van de formatiereductie is het onafwendbaar dat een aantal medewerkers niet geplaatst kan worden. Het vervolgtraject voor deze bovenformatieve medewerkers wordt nader toegelicht in paragraaf 7.6. Omdat momenteel nog geen zicht is op het aantal FTE's dat hiermee gemoeid is, zijn de hieruit voortvloeiende kosten als p.m. opgenomen.

Tabel 4a: Frictiekosten (bedragen x € 1.000)

Omschrijving	Kosten						
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
INCIDENTEEL							
Fricties vertraging nieuwbouw/digitalisering							
Document Management Systeem			360				
Papieren archief (= frictieformatie)			320	250	200	100	
Centrale huisvesting (= frictie formatie)			200	200	100	50	
Externe inhuur		300	200	100			
subtotaal	**0**	**300**	**1.080**	**550**	**300**	**150**	**0**
Overige fricties, zoals latere uitstroom							
HRM-kosten reorganisatieproces	30	70					
Regionale samenwerking		200	200				
Bovenformatieven	p.m.	p.m.	p.m.	p.m.	p.m.	p.m.	p.m.
subtotaal	**30**	**270**	**200**	**0**	**0**	**0**	**0**
Kwaliteitsimpuls incidenteel							
Financiën			180	120	60		
JZ			155	120	0		
Bedrijfsbureau			60	60	60		
subtotaal	**0**	**0**	**395**	**300**	**120**	**0**	**0**
Reductie HRM							
HRM			400	200			
subtotaal	**0**	**0**	**400**	**200**	**0**	**0**	**0**
TOTAAL INCIDENTEEL	**30**	**570**	**2.075**	**1.050**	**420**	**150**	**0**
STRUCTUREEL							
Kwaliteitsimpuls structureel							
Communicatie		180	180	180	180	180	180
Projectadministratie naar STB			-120	-120	-120	-120	-120
Diverse verschillen			232	232	232	232	232
subtotaal	**0**	**180**	**292**	**292**	**292**	**292**	**292**
Overdracht taken aan externe org.							
Bezwaar en beroep naar Cocensus			25	25	25	25	25
Schoonmaak en catering			225	225	225	225	225
Repro			125	125	125	125	125
Functiewaardering			30	30	30	30	30
subtotaal	**0**	**0**	**405**	**405**	**405**	**405**	**405**
TOTAAL STRUCTUREEL	**0**	**180**	**697**	**697**	**697**	**697**	**697**
TOTAAL KOSTEN	**30**	**750**	**2.772**	**1.747**	**1.117**	**847**	**697**

Tabel 4b: Dekking frictiekosten (bedragen x € 1.000)

Dekking							
Omschrijving	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**
INCIDENTEEL							
Beschikbare budgetten							
In begroting beschikbare budgetten	-130	-620	-880	-300	-345		
Voorziening organisatie fricties			-1.195	-750	-75	-150	
subtotaal	**-130**	**-620**	**-2.075**	**-1.050**	**-420**	**-150**	**0**
TOTAAL INCIDENTEEL	**-130**	**-620**	**-2.075**	**-1.050**	**-420**	**-150**	**0**
STRUCTUREEL							
Beschikbare budgetten							
Regionale Samenwerking (H'meer)			-50	-100	-100	-150	-150
Budget rampenbestrijding		-79	-79	-79	-79	-79	-79
subtotaal	**0**	**-79**	**-129**	**-179**	**-179**	**-229**	**-229**
Formatie							
Verlagen FAZA/.DIV naar beste kwartiel					-100	-200	-200
subtotaal	**0**	**0**	**0**	**0**	**-100**	**-200**	**-200**
Dekking i.o.m. andere hoofdafdelingen							
Besparing digitalisering (org.breed)			-50	-100	-200	-200	-200
subtotaal	**0**	**0**	**-50**	**-100**	**-200**	**-200**	**-200**
TOTAAL STRUCTUREEL	**0**	**-79**	**-179**	**-279**	**-479**	**-629**	**-629**
TOTAAL DEKKING	**-130**	**-699**	**-2.254**	**-1.329**	**-899**	**-779**	**-629**
SALDO	**-100**	**51**	**518**	**418**	**218**	**68**	**68**

7. Personele aspecten

7.1 Veranderen

Veranderen vraagt tijd en energie van managers en medewerkers. Veranderingen kunnen pijnlijk zijn en veel onrust veroorzaken. Het succesvol realiseren van de reorganisatie van Middelen en Services zal dan ook het nodige vragen van alle betrokken partijen in de komende periode.

Vertrouwen van de medewerkers in de veranderingen die de organisatie wil doorvoeren, begint met vertrouwen in de veranderingsvisie. De afgelopen maanden zijn de uitwerkingsplannen opgesteld. Vanaf eind oktober informeert het MT van Middelen en Services de medewerkers over de uitwerkingsplannen en het reorganisatieproces. Aansluitend krijgt de voorbereidingscommissie van MenS en de OR een presentatie van de nieuwe hoofdstructuur van de hoofdafdeling MenS en de consequenties voor de verschillende afdelingen.

7.2 Uitgangspunten

Het Ambtenarenreglement 1995 vormt samen met het Sociaal Statuut 2006 het uitgangspunt voor het personele traject. Vanuit deze kaders wordt op een eenduidige, rechtmatige manier binnen een vastgestelde termijn een individueel plaatsingsbesluit genomen. De peildatum voor de reorganisatie is 1 januari 2010.

7.3. Planning

Om de voorstellen van dit uitwerkingsplan tijdig en gecontroleerd ten uitvoer te kunnen brengen, is een uitgebalanceerde planning van groot belang.

Fasering
Het betreft een omvangrijke reorganisatie waarbij alle afdelingen van MenS zijn betrokken. Met dit uitwerkingsplan wordt de hoofdstructuur voor alle afdelingen duidelijk. Daarom ligt het voor de hand om een fasering aan te brengen in het personele traject, waarbij het uitgangspunt is om vanaf 1 januari 2010 op hoofdlijnen te starten met de nieuwe organisatie.

Dit najaar wordt gestart met het plaatsingsproces van het management van de hoofdafdeling. Voordelen van deze fasering zijn dat de beoogde processen op het gebied van digitalisering, service- en kwaliteitsverbetering van start kunnen gaan en dat duidelijk is wie daarvoor verantwoordelijk is. Verder weten medewerkers wie hun (nieuwe) aanspreekpunt is en tot slot krijgen (nieuwe) leidinggevenden met deze fasering de mogelijkheid om betrokken te worden bij het komend plaatsingsproces van de medewerkers van hun afdeling of bureau.
De onderliggende uitwerkplannen zijn op hoofdlijnen klaar; verwacht wordt dan ook dat in januari gestart kan worden met het personele traject voor de niet-leidinggevende functies. Eind december bepaalt het MT van MenS in overleg met HRM of dit in één keer plaats kan vinden of gefaseerd. Het streven is voor 1 juli 2010 het personele traject volledig afgerond te hebben.

7.4 Het uitwerkingsplan

Het vaststellen van het “Uitwerkingsplan Kwaliteitsverbetering en Taakstelling 2009-2011” leidt tot verdere invulling van het functiegebouw van de organisatie. Dit betekent dat de afdelingshoofden het uitwerkingsplan doorvertalen naar functiebeschrijvingen in de vorm van jaarplannen. Voor de leidinggevende functies is dit inmiddels gebeurd. Op basis van deze jaarplannen zijn de (voorlopige) waardering en de status van de leidinggevende functies inmiddels opgesteld. Deze componenten vormen het uitgangspunt voor het plaatsingsproces van het management.

Tegelijkertijd worden de jaarplannen voorgelegd aan het extern adviesbureau voor functiewaardering Leeuwendaal. De voorlopige waardering wordt automatisch definitief indien het advies van Leeuwendaal overeenkomt met de voorlopige waardering. Dit betekent dat een advies voor waardering alleen ter besluitvorming aan het college wordt voorgelegd wanneer het advies van Leeuwendaal afwijkt van de voorlopige waardering.

Voor de niet-leidinggevende functies moeten de jaarplannen in december klaar zijn. Tegen die tijd moet bezien worden of we met voorlopige of definitieve waarderingen de volgende fase van het plaatsingsproces in kunnen gaan.

7.5 Belangstelling

Het belangrijkste uitgangspunt bij het plaatsingsproces is het Sociaal Statuut 2006. Dit betekent dat de huidige leidinggevenden die nu betrokken zijn in de eerste fase, hun belangstelling voor maximaal drie leidinggevende functies kenbaar kunnen maken. Voor de medewerkers geldt dat zij in het voorjaar van 2010 hun belangstelling voor maximaal drie functies kenbaar kunnen maken.Voor zowel leidinggevenden als medewerkers met een vervallen functie of een functie met de status ‘formatie verminderd’ is dat zelfs noodzakelijk. Voor leidinggevenden en medewerkers die een voortgezette functie hebben, geldt het uitgangspunt: “mens volgt functie”. Dat wil zeggen dat de functie in principe bezet blijft door de huidige medewerker als meer dan de helft van de taken – op basis van de functiebeschrijving – gelijk blijft.

7.6 Plaatsingsplan en herplaatsing

In paragraaf 7.3 is aangegeven dat we starten met het plaatsingsproces voor de leidinggevenden. De plaatsing van de leidinggevenden wordt verwerkt in het concept plaatsingsplan voor de gehele afdeling MenS. Leidinggevende functies die in de eerste fasering vacant zijn, worden in eerste instantie opengesteld binnen de hoofdafdeling MenS. Hierna start de reguliere procedure voor werving en selectie.

Op basis van de aangegeven belangstelling en de met de medewerkers gevoerde gesprekken stelt de plaatsingscommissie in het voorjaar van 2010 een concept plaatsingsplan op dat ter besluitvorming wordt voorgelegd aan het College. Bij elke plaatsing bepaalt de commissie of een individueel dan wel algemeen opleidingstraject noodzakelijk is.

In het uitwerkingsplan zijn een aanzienlijke taakreductie en kwaliteitsslag opgenomen. Daarom is nu al duidelijk dat niet alle leidinggevenden en medewerkers geplaatst kunnen

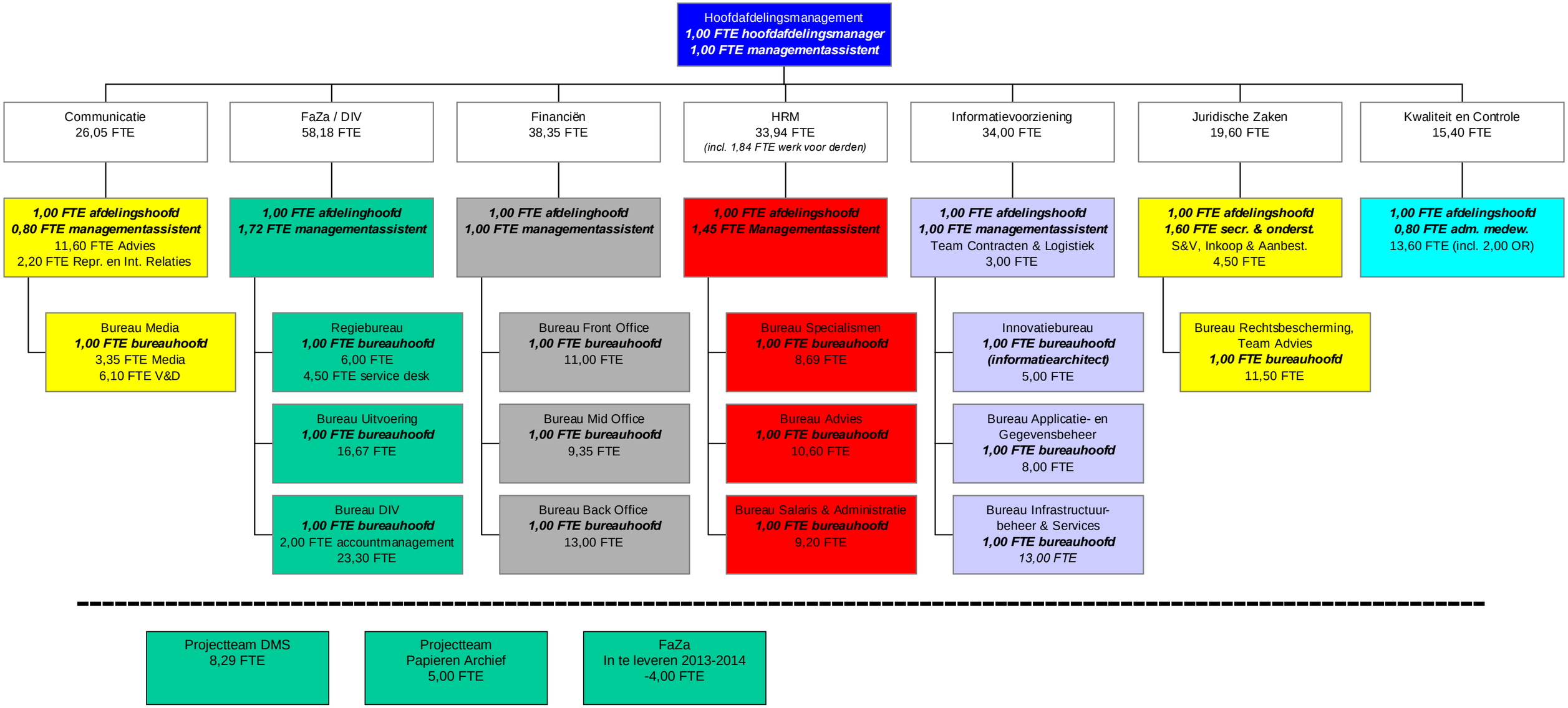
worden. Om hierop te anticiperen is het noodzakelijk dat de leidinggevenden hierover zo snel mogelijk in gesprek gaan met hun medewerkers; inmiddels is dit in een aantal situaties ook al het geval.

Een aantal leidinggevenden en medewerkers met een vervallen functie zal niet geplaatst kunnen worden op een passende functie. Dit kan komen door formatiereductie of doordat zij niet ‘geschikt te maken zijn’. Dit betekent vaak een aanslag op het vertrouwen in de organisatie; niet alleen voor henzelf, maar ook voor de (naaste) collega’s. De afdeling HRM zal met de desbetreffende medewerker aan de hand van diens kennis, kunde en ervaring zoeken naar een geschikte andere functie, binnen of buiten de organisatie. Het Sociaal Statuut 2006 is het kader waarbinnen de herplaatsing zal plaatsvinden.

7.7 Plaatsingscommissie

Hoewel voor dit onderwerp ook het kader van het Sociaal Statuut geldt, worden op dit moment nog gesprekken gevoerd met de Ondernemingsraad en het Georganiseerd Overleg over de nadere invulling van de rol en de bezetting van de Plaatsingscommissie(s).

Organigram MenS per 01-01-2011: 227,54 FTE



Versie 1.0

Management M&S

Formatie oud/nieuw, waardering en status functie

Functies (01-01-2009) Fulltime functies	Waardering (oude schaal)	Functies (01-01-2010)	Voorlopige Waardering m.i.v. 1-1-10	Status
Financiën				
Afdelingshoofd	14	Afdelingshoofd	14	Voortgezet
Financieel Beheer	11A			Vervallen
Betalingsverkeer I	11			Vervallen
Betalingsverkeer II	11			Vervallen
Rapportage en Advies	12			Vervallen
Beh.&Ontwik.Fin.Sys.	11A			Vervallen
		Front Office	12*	Nieuw
		Mid Office	11A	Nieuw
		Back Office	11*	Nieuw
Subtotaal 6		***Subtotaal 4***		
ICT				
Afdelingshoofd	13	Afdelingshoofd	14	Nieuw
Onderz.&Ontwikkeling	10A			Vervallen
Support	10A			Vervallen
		Infra-Beheer&Serv.	10A*	Nieuw
		Appl.&Gegevensbeh.	11	Nieuw
		Innovatie	12*	Nieuw
Subtotaal 3		***Subtotaal 4***		
FAZA				
Afdelingshoofd	13	Afdelingshoofd	13	Voortgezet
Huisv.& Voorzieningen	10A			Vervalllen
Representatie&Logistiek	10			Vervallen
Vormgeving&Drukwerk	10			Vervallen
		Regie	10A*	Nieuw
		Uitvoering	10A	Nieuw
		DIV	11*	Nieuw
Subtotaal 4		***Subtotaal 4***		
DIV				
Afdelingshoofd	13			Vervallen
Analyse,Contr.Support & Kennis	11			Vervallen
Recordm.& Papieren Archief	10			Vervallen
Funct.Appl.Beh., Post & Scanning	10			Vervallen
Subtotaal 4		***Subtotaal 0***		

Functies (01-01-2009)	Waardering (oude schaal)	Functies (01-01-2010)	Voorlopige Waardering m.i.v. 1-1-10	Status
Juridische Zaken				
Afdelingshoofd	13	Afdelingshoofd	13	Voortgezet
Rechtsbescherming Schade, Verz.&Invord.	11A			Vervallen
		Advies & rechtsbescherming	12	Nieuw
Subtotaal 2		***Subtotaal 2***		
Communicatie				
Afdelingshoofd	13	Afdelingshoofd	13	Voortgezet
		Media/hoofdredac	11A	Nieuw
Subtotaal 1		***Subtotaal 2***		
OCR		**Kwaliteit & Controle**		
Afdelingshoofd	13			Vervallen
Control/BB	12			Vervallen
Geo-Basisregistratie	11A			NVT
Programmam. Digitalisering*)sleutelfunctie, Geen lg.>voorstel ICT	13			Vervallen
		Afdelingshoofd K&C	13	Nieuw
Subtotaal 4		***Subtotaal 1***		
HRM				
Afdelingshoofd	14	Afdelingshoofd	14	Voortgezet
Salaris& Administratie	11	Salaris&Administratie	11	Voortgezet
Advies (2 teamleiders)	11A	Advies (1 teamleider)	11A	Voortgezet form.verm.
Mobiliteit & Loopbaan	12			Vervallen
		Specialismen	12	Nieuw
Subtotaal 5		***Subtotaal***	***4***	
Totaal 29 fte		**Totaal 21 fte**		

*)
Omdat het voorlopige waarderingen betreft is er gekozen voor een terughoudende waardering. Voor deze functies is het wellicht mogelijk dat het advies van Leeuwendaal hoger zal uitvallen.

Omschrijving	Geraamde fricties(bedragen x € 1.000; v (-) is voordelig; n is nadelig)						
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
STRUCTURELE LASTEN							
Keuze voor hogere formatie dan besloten bij Berenschot							
- Communicatie		180 n	180 n	180 n	180 n	180 n	180 n
- HRM			0 v	0 v	0 v	0 v	0 v
- Projectadministratie naar STB			-120 v	-120 v	-120 v	-120 v	-120 v
- Overige verschillen			232 n	232 n	232 n	232 n	232 n
Taken overdragen aan externe organisaties (is per saldo geen of een lagere besparing)							
- Bezwaar en beroep naar Cocensus			25 n	25 n	25 n	25 n	25 n
- Schoonmaak en catering			225 n	225 n	225 n	225 n	225 n
- Repro			125 n	125 n	125 n	125 n	125 n
- Functiewaardering			30 n	30 n	30 n	30 n	30 n
Totaal	0 n	180 n	697 n	697 n	697 n	697 n	697 n
DEKKING STRUCTURELE LASTEN							
Formatie							
Verlagen FAZA/.DIV naar beste kwartiel			0 v	0 v	-100 v	-200 v	-200 v
Beschikbare budgetten							
Regionale Samenwerking (H'meer)			-50	-100 v	-100 v	-150 v	-150 v
Budget rampenbestrijding		-79 v	-79 v	-79 v	-79 v	-79 v	-79 v
Dekking bespreken met andere hoofdafdelingen							
Besparing digitalisering (org.breed)			-50 v	-100 v	-200 v	-200 v	-200
Per saldo structurele lasten	0 n	101 n	518 n	418 n	218 n	68 n	68 n
INCIDENTELE LASTEN							
Fricties i.v.m. vertraging nieuwbouw en digitalisering							
Document Management systeem			360 n				
Papieren archief (= frictieformatie)			320 n	250 n	200 n	100 n	0
Centrale huisvesting (= frictie formatie)			200 n	200 n	100 n	50 n	0
Externe inhuur		300 n	200 n	100 n			
Overige fricties, zoals latere uitstroom							
- HRM			400 n	200 n	0 n	0	0
- Financiën			180 n	120 n	60 n	0	
- JZ			155 n	120 n	0 n		
- OCR			60 n	60 n	60 n		
HRM-kosten reorganisatieproces	30 n	70 n					
Regionale samenwerking		200 n	200 n				
Bovenformatieven	p.m.	p.m.	p.m.	p.m.	p.m.	p.m.	p.m.
Totaal incidenteel	30 n	570 n	2075 n	1050 n	420 n	150 n	0 v
DEKKING							
Beschikbare budgetten							
In begroting beschikbare budgetten	-130 v	-620 v	-880 v	-300 v	-345 v		
Voorziening organisatie fricties			-1.195 v	-750 v	-75 v	-150 v	
Een malige storting in voorziening organisaties fricties t.l.v. rekeningsoverschot 2009	0						
Totaal incidenteel	**-100 v**	**-50 v**	**0 v**	**0 v**	**0 v**	**0 v**	**0 v**
Totaal-Generaal	**-100 v**	**51 n**	**518 n**	**418 n**	**218 n**	**68 n**	**68 n**