

Oplegvel Collegebesluit

Portefeuille M. Divendal
Auteur Dhr. B. Groeneveld
Telefoon 5113921 E-mail: b.groeneveld@haarlem.nl
SB/-- Reg.nr. 2010/29099
Te kopiëren: deel I en deel II
B & W-vergadering van 16 februari 2010

Onderwerp

Reorganisatiebesluit en plaatsingsplan reorganisatie
Stadsbedrijven

DOEL: Besluiten

Dit besluit gaat over overgang van de hoofdafdeling Stadsbedrijven naar de hoofdafdeling Stedelijke Projecten. Het betreft een kleine reorganisatie. Bij de reorganisatie gelden de Leidraad bij Organisatieveranderingen en het Sociaal Statuut 2006. Volgens de Leidraad en het Statuut moet het College van Burgemeester en Wethouders in de reorganisatieprocedure op 3 momenten een besluit nemen na advisering door de OR. Het betreft de volgende momenten:

- 1) Het voorgenomen Besluit Reorganisatie; door BenW op 29 september 2009 vastgesteld.
- 2) Het Uitwerkingsbesluit reorganisatie; door BenW op 10 november 2009 vastgesteld;
- 3) Het reorganisatiebesluit inclusief plaatsingsplan; ligt nu voor.

Het nu gevraagde reorganisatiebesluit, inclusief plaatsingsplan is dus een vereiste volgens de overeengekomen en vastgestelde Leidraad en Sociaal Statuut.

B&W

- 1 Gezien de eerdere besluitvorming, en bijbehorende adviezen van de Klankbordgroep en OR, akkoord te gaan met het reorganisatiebesluit van de hoofdafdeling Stadsbedrijven zoals beschreven in deel I en deel II van bijlage 1.
- 2 Akkoord te gaan met de opbouw van de hoofdafdeling Stedelijke Projecten, organisatieopzet, basisformatie van 72.1 fte, functiewaarderingen en jaarplannen.
- 3 Akkoord te gaan met het plaatsingsplan en het plaatsen van de herplaatsbare medewerker in afdeling 999.
- 4 Over dit besluit aan het GO en OR advies te vragen.
- 5 Bij positieve advisering door het GO en de OR het reorganisatiebesluit, plaatsingsplan als zodanig vast te stellen.
- 6 De financiële gevolgen te verwerken in een begrotingswijziging die onderdeel uitmaakt van dit reorganisatiebesluit.

Collegebesluit

Onderwerp: Reorganisatiebesluit en plaatsingsplan reorganisatie Stadsbedrijven
Reg.nummer: 2010/29099

1 Inleiding

Het college heeft op dinsdag 29 september 2009 het voornemen tot reorganisatie van de Hoofdafdeling Stadsbedrijven geaccordeerd en tevens aangemerkt tot kleine reorganisatie. Volgens het Sociaal Statuut 2006 dient bij een kleine reorganisatie het uitwerkingsbesluit door het college te worden vastgesteld. Dat geldt dan met name voor de onderdelen blauwdruk van de organisatie en de voorlopige functiewaardering. Het vaststellen van het uitwerkingsbesluit behoeft geen advies van de OR. Niettemin is toen de klankbordgroep en OR gevraagd een advies op te stellen. Beide adviezen hebben onderdeel uitgemaakt van het Uitwerkingsbesluit dat op 10 november 2009 door het college is vastgesteld.

De volgende stap in het proces is het plaatsingsplan geweest. De plaatsing van al het personeel gaat conform het Sociaal Statuut 2006. De exacte spelregels zijn vastgesteld in overleg met de OR en het GO. Conform de richtlijn heeft de decentrale plaatsingscommissie, bestaande uit de hoofdafdelingsmanager, een vertegenwoordiger van HRM en de OR gesprekken gevoerd met de kandidaatmanagers. Op vrijdag 11 december 2009 is de plaatsing van het management voor Stedelijke Projecten afgerond. Daarna is de plaatsingsprocedure van alle medewerkers opgestart en voor de Kerst afgerond. De decentrale plaatsingscommissie heeft het advies voorgelegd aan de centrale plaatsingscommissie bestaande uit hoofd HRM en directie/algemeen directeur, een GO lid en een OR lid. Binnen de plaatsingsprocedure heeft 1 medewerker tegen de voorgenomen plaatsing bedenking ingediend. De bedenkingen zijn door de Centrale Plaatsingscommissie behandeld en hebben niet tot wijzigingen van het plaatsingsplan geleid. De centrale plaatsingscommissie is op 19 januari akkoord gegaan met het plaatsingsplan. Alle medewerkers met uitzondering van één manager, zijn geplaatst. Deze manager is per 1 februari herplaatsbaar verklaard en wordt boven de sterkte geplaatst in afdeling 999.

De functiehouder van de plannersfunctie die van Wijkzaken overgeheveld wordt naar de afdeling Kwaliteit en Informatie van Stedelijke Projecten wordt binnen deze afdeling aangesteld.

De blauwdruk van de organisatie (als bijlage A aanwezig) bestaat uit twee delen. Deel I is "De beschrijving van de organisatie" deel II "Formatie, functies, procedures en plaatsing" gaat over de invulling en bevat formatiestaten, functiebeschrijvingen, de door Leeuwendaal op verzoek van HRM opgestelde functiewaardering van nieuwe en gewijzigde functies, de vergelijking oud nieuw en uiteindelijk de plaatsing van de medewerkers en het management in de nieuw gevormde hoofdafdeling Stedelijke Projecten.

In de bijlage is het plaatsingsplan zoals dit op 1 februari 2010 geldt opgenomen. Na besluitvorming in het college wordt, conform Sociaal Statuut, esluit, voornemen tot reorganisatie, het reorganisatiebesluit voor advies aan het GO en de OR voorgelegd.

2 Besluitpunten college

- 1 Gezien de eerdere besluitvorming, en bijbehorende adviezen van de Klankbordgroep en OR, akkoord te gaan met het reorganisatiebesluit van de hoofdafdeling Stadsbedrijven naar de hoofdafdeling Stedelijke Projecten zoals beschreven in deel I en deel II van bijlage 1.

- 2 Akkoord te gaan met de opbouw van de hoofdafdeling, organisatieopzet, basisformatie van 72.1 fte, functiewaarderingen en jaarplannen.
- 3 Akkoord te gaan met het plaatsingsplan en het plaatsen van de herplaatsbare medewerker in afdeling 999.
- 4 Over dit besluit aan het GO en OR advies te vragen.
- 5 Bij positieve advisering door het GO en de OR het reorganisatiebesluit, plaatsingsplan als zodanig vast te stellen.
- 6 De financiële gevolgen te verwerken in een begrotingswijziging die onderdeel uitmaakt van dit reorganisatiebesluit.

3 Beoogd resultaat

- Een verdere groei in de professionaliteit bij het in opdrachtnemerschap aansturen van fysieke projecten in zowel de openbare ruimte als bij de ontwikkeling van gebieden.
- Rekening houden met een sterkere regierol van de gemeente bij de uitvoering van projecten.
- Het versterken van de bedrijfsvoering.
- Het benutten van kansen voor meer efficiency.
- Een bundeling van de expertise op gebied van projectrapportages, projectmanagement en technische kennis.
- Het afronden van de reorganisatie en een start maken met de hoofdafdeling Stedelijke Projecten.

4 Argumenten

Voordelen van de reorganisatie

- Eén gemeentelijke organisatie die belast is met het uitvoeren van projecten en herkenbaar is voor de gemeentelijke organisatie, voor bewoners en externe partijen.
- Een organisatie die vanuit haar expertise ook kan adviseren binnen de gemeente over de aanpak en haalbaarheid van beoogde ontwikkelingen in de fysieke ruimte.
- Een kleiner management en een uitvoeringstructuur die sterk bijdraagt aan een efficiencyverbetering van minimaal €50.000.- per jaar bij gelijk werkpakket; het efficiencyvoordeel kan nog verder oplopen tot ca. €600.000 per jaar. De uitvoering van projecten wordt daarmee goedkoper.
- Een heldere scheiding van vaste en flexibele formatie waardoor de organisatie voorbereid is op pieken in de productie en op een sterkere regierol van de gemeente bij de uitvoering van fysieke projecten.

Gevolgen personeel en formatie

- Met gebruikmaking van een portfolioanalyse (Bijlage B) is gekozen voor een vaste formatie met een zodanige omvang en samenstelling dat er continuïteit is in kwaliteit en voldoende kennis en competenties om extern ingehuurde specialisten te kunnen aansturen.
- Hoewel de vaste formatie van Stedelijke Projecten gelijk is aan die van Stadsbedrijven is de samenstelling veranderd. Ingeleverd zijn 2,5 fte management, 1 fte. projectmanager en 3 fte. lagere technische functies. Door verschuiving vermindert de interne overhead, worden meer productieve functies in de vaste formatie gezet en hoeft (bij gelijk werkpakket) minder te worden ingehuurd. Dit leidt tot een substantiële besparing op de kosten voor projecten.
- De in kwantiteit verminderde technische functies zijn qua inschaling opgewaardeerd omdat een grotere regierol andere eisen stelt aan de functies, mede hierdoor stijgt de loonsom.

- In het kader van de versterkte bedrijfsvoering, de financiële sturing op projecten en de rapportages worden de bedrijfsvoeringfuncties die werden ingehuurd nu vaste formatie. In deze formatie zal de projectadministratie verder worden geïmplementeerd ook voor andere hoofdafdelingen. Bij het volledig betrekken van de nieuwe gemeentelijke huisvesting zal de projectadministratie onderdeel worden van de afdeling Financiën van MenS en zal een deel van de formatie van Stedelijke Projecten naar die afdeling overgaan.

Communicatie paragraaf

De medewerkers van de huidige Hoofdafdeling Stadsbedrijven worden frequent geïnformeerd over de reorganisatie, er is daarnaast een klankbordgroep die meedenkt en een advies heeft uitgebracht. Voor de interne communicatie over het van het Besluit Voornemen tot reorganisatie zijn geen extra activiteiten nodig. Via intranet en het managementforum wordt de gemeentelijke organisatie op de hoogte gebracht. Wanneer de verhuizing naar Klein Heiligland 84 is afgerond presenteert de nieuwe hoofdafdeling zich aan collega's en externen.

Financiële paragraaf

- De nieuwe samenstelling van de formatie en de hogere waardering van technische functies leidt bij een basisformatie van (72,1 fte) tot een loonsom die €250.000 hoger is dan de begroting en ruim €110.000.- hoger dan de werkelijke loonsom.
- De gestegen loonsom wordt voor ca €100.000.- gecompenseerd door dat in vaste formatie minder managementfuncties en meer producerende functies zitten; er worden dus meer uren productief gemaakt. Daarnaast wordt door de nieuwe formatie minder langdurig ingehuurd op strategische functies en een besparing oplevert van €200.000.-
- De verwachting is dat in de nieuwe organisatie slimmer en efficiënter kan worden gewerkt waardoor de efficiencyvoordelen verder kunnen oplopen. Van belang is wel dat de projectadministratie wordt gebruikt voor het verzamelen van kengetallen zodat op korte termijn bij de start van projecten meer genormeerd kan worden. De efficiencyvoordelen kunnen binnen twee jaar oplopen tot ruim €600.000 per jaar. Dit zal leiden tot lagere kosten bij de uitvoering van projecten en tot een daling van een groot aantal uurtarieven.
- De dekking voor de gestegen loonsom wordt gehaald uit een hoger aantal productieve uren en een lager inhuurbudget ook omdat meer productieve uren worden geschreven. De beschreven financiële gevolgen leiden tot een begrotingswijziging die onderdeel uitmaakt van het reorganisatiebesluit.

5 Uitvoering

Er is een uitvoeringsplan opgesteld. Na het voltooien van de plaatsingprocedure zal het Reorganisatiebesluit worden opgesteld dat na advisering door de Klankbordgroep, de OR en het GO in de het eerste kwartaal van 2010 ter vaststelling aan het college van BenW zal worden aangeboden.

6 Bijlagen

Bij een uitwerkingsbesluit horen een groot aantal bijlagen:

- A De uitwerkingsnota Deel I en Deel II met daarbij de adviezen van Klankbordgroep en OR.
- B Het plaatsingsplan.

Het college van burgemeester en wethouders
de secretaris

de burgemeester

HOOFDAFDELING STEDELIJKE PROJECTEN

DEEL I

BESCHRIJVING VAN DE ORGANISATIE

1. Inleiding

In de in 2008 gestarte nieuwe ambtelijke organisatie is de hoofdafdeling Stadsbedrijven inmiddels ingrijpend veranderd van omvang en samenstelling. Bestond bij aanvang de hoofdafdeling uit meerdere afdelingen, inmiddels is door het vertrek van OenS naar de concernstaf en de afgeronde interne verzelfstandiging van het Frans Hals museum en SBH de hoofdafdeling een verzameling van twee opdrachtnemende uitvoeringsorganisaties Ingenieursbureau en Projectmanagementbureau en een Bedrijfsbureau. Begin 2009 is daarom gestart met een onderzoek naar de mogelijkheid en wenselijkheid om deze twee afdelingen te integreren. Uit dit onderzoek blijkt dat een dergelijke integratie grote voordelen heeft:

- IB en PM kunnen elkaar aanvullen op het gebied van de projectaanpak en de technische kennis;
- Het huidige bedrijfsbureau heeft na de implementatie van de projectadministratie een grote slag geslagen in de monitoring en verslaglegging van alle fysieke projecten;
- Er is efficiency voordeel te behalen door minder overlap in taken bij de uitvoeringstrajecten.

Het Projectmanagementbureau en het Ingenieursbureau integreren in een nieuwe hoofdafdeling. Een dergelijke integratie is een kleine reorganisatie volgens de Richtlijnen Reorganisatie en het Sociaal Statuut 2006. In september 2009 heeft het college van Burgemeester en Wethouders daarom besloten tot een Voornemen tot reorganisatie. In deze nota wordt dit voornemen uitgewerkt tot een uitwerkingsbesluit reorganisatie. In november 2009 is het college akkoord gegaan met de uitwerking van de reorganisatie. Het plaatsingsproces is afgerond en de centrale plaatsingscommissie heeft hierover positief geadviseerd. Nu staan wij voor de afronding en leggen dit voornemen voor aan het college om aansluitend hierop bij het GO en OR advies in te winnen.

2. De Organisatievisie

De Hoofdafdeling Stedelijke Projecten is ontstaan uit een samenvoeging van het Ingenieurs Bureau Haarlem, het Project Management Bureau Haarlem en het Bedrijfsbureau Stadsbedrijven die onderdeel waren van de hoofdafdeling Stadsbedrijven. Stedelijke Projecten is een Hoofdafdeling waar in opdracht projecten worden uitgewerkt en/of gerealiseerd en waar de expertise in huis is over alle technische aspecten die bij de uitvoering van projecten nodig zijn. Op dit moment –en we zitten door de economische recessie op een relatief laag niveau– werkt het huidige Stadsbedrijven aan ca. 200 projecten tegelijkertijd. Dat is qua aansturing, projectbeheersing en rapportageverantwoording een forse taak. Dat er op punten een noodzaak is tot verdere kwaliteitsverbetering en professionalisering staat buiten discussie. Dat het samenvoegen van de nu bestaande afdelingen daarbij kan werken als een versneller is de overtuiging van velen. Aan de vorming van de nieuwe hoofdafdeling ligt de overtuiging te grondslag dat de expertise van IBH en PMB elkaar kan versterken en dat samenvoeging kan leiden tot een verdere professionalisering, efficiencyverbetering en een meer resultaatgerichte

inzet van de noodzakelijke kennis en competenties. Voorwaarde daarvoor is wel een gezamenlijke huisvesting.

Met deze reorganisatie geeft Stedelijke Projecten vorm aan het streven van een slanke hoogwaardige organisatie die op professionele wijze haar taken in opdrachtnemerschap oppakt en tegelijk expertise beschikbaar stelt aan de gemeentelijke organisatie op het gebied van projectinformatie, methoden van project- en procesmanagement en technische kennis nodig bij de voorbereiding, aanbesteding en realisatie van projecten. Binnen Stedelijke Projecten zit een basisformatie van deskundige medewerkers die kennis hebben van hun vakgebied, maar ook grote betrokkenheid hebben bij de stad, de burger en de bestuurlijke omgeving waarin zij werken. Deze betrokken kennis wordt versterkt, vastgelegd en ter beschikking gesteld. Voor specialismen en in tijden van grote drukte worden externe medewerkers ingehuurd om met de vaste krachten de opdrachten uit te voeren. Stedelijke Projecten denkt vanuit de dienstverleningsvisie en is zich er van bewust dat zij voor anderen werkt en dienstbaar is aan die ander en aan de burger van Haarlem. Dat stelt eisen aan de wijze van organisatie en communicatie van Stedelijke Projecten; dat sterk gericht is op het werken naar resultaten. Het stelt ook eisen aan de gemeentelijke organisatie die de te verwachte resultaten (opdrachten) helder moet formuleren en vertalen.

Stedelijke projecten werkt voor en binnen de gemeentelijke organisatie en werkt vaak samen met partijen van buiten de gemeente zoals ontwikkelaars en corporaties. Binnen de gemeente Haarlem zijn heldere afspraken gemaakt over opdrachtgever- en opdrachtnemerschap bij projecten; die afspraken zijn de basis voor de opdrachtverlening aan Stedelijke Projecten.

Naast het feit dat Stedelijke Projecten als opdrachtnemer projecten uitwerkt en realiseert heeft Stedelijke Projecten ook een belangrijke informatietaak en beschikt zij over de technische expertise die bij het uitvoeren van projecten benodigd is zoals werkvoorbereiding, aanbestedingsmethoden, contractmanagement en directievoering en toezicht.

De afgelopen jaren is veel ervaring opgedaan met het werken aan vele tientallen projecten en er is veel kennis opgedaan over faal en succesfactoren in die projecten. Die ervaring is van grote waarde en zal optimaal worden benut.

Het benutten van die ervaring geeft ook de mogelijkheid voor het opzetten van drie expertisecentra die ten dienste staan aan de gehele gemeentelijke organisatie en aan het bestuur:

- een expertisecentrum voor project- en procesmanagement dat benut kan worden door het bestuur en door organisatieonderdelen die zelf behoefte hebben aan projectmatig werken;
- een expertisecentrum over projectinformatie, dat opdrachtgevers en anderen kan informeren over de voortgang van projecten op de criteria geld, tijd, informatie, projectorganisatie en kwaliteit;
- een expertisecentrum voor de techniek van projectuitvoering, dat geraadpleegd kan worden door delen van de organisatie die informatie willen hebben over haalbaarheid, kostenraming, uitvoeringsmethoden, bereikbaarheidsplanning, marktinformatie over aanbestedingen, contractbeheer en contractmanagement etc.

Als opdrachtnemende Hoofdafdeling moet de organisatie in staat zijn om pieken en dalen op te kunnen vangen. Immers opdrachten zijn afhankelijk van interne besluitvorming maar ook van externe factoren zoals het economisch klimaat. Stedelijke Projecten heeft daarom een vaste basisformatie die een solide basis moet zijn voor de noodzakelijke expertise en voor de aanpak van de opdrachten, maar die op verschillende terreinen kan worden uitgebreid met tijdelijke krachten als de opdrachtportefeuille daartoe aanleiding geeft. Dit kunnen werken met een flexibele tijdelijke formatie is al eerder vastgelegd en door BenW geaccordeerd in het "Protocol Flexibele Formatie Stadsbedrijven". De aanwezige formatie doet actief aan informatie en kennisbeheer.

De Hoofdafdeling wordt in haar geheel gefinancierd vanuit de projecten er zijn geen personeelsbudgetten op de programmabegroting. De kosten worden gedeclareerd op basis van uurtarief ten laste van de in de projecten beschikbare budgetten. Voor het geven van interne adviezen wordt er van uitgegaan dat deze adviezen ook op uurtarief worden gedeclareerd; als alternatief is er de mogelijkheid de productieve uren te verminderen dan wel het opstellen van adviezen als vaste post binnen de exploitatiebegroting te verankeren.

Bij de huisvesting wordt rekening gehouden met de eerder genoemde mogelijkheid van het tijdelijk aantrekken van medewerkers.

3. Relaties binnen de gemeentelijke organisatie

Stedelijke Projecten is een opdrachtnemende afdeling. De Hoofdafdeling Stedelijke Projecten werkt feitelijk binnen een matrix organisatie met enerzijds lijnafdelingen en anderzijds een project en programmakolom.

De belangrijkste relaties van afdeling worden aangegeven in de Nota Opdracht geven en Opdracht nemen bij Projecten. Hierin worden met name de relatie tussen Opdrachtgever (m.n. Gebiedsmanagement en OGV, beide wijkzaken) en projectmanagement, evenals de relatie met directie en Gemeentebestuur (Bestuurlijk opdrachtgever) beschreven. Maar daar blijft het niet bij, Stedelijke Projecten is immers manager van veel projecten en processen waar in de projectgroepen tal van andere hoofdafdelingen ook bij betrokken zijn met name Stadszaken maar ook Sozawe en VVH. Met de Hoofdafdeling Dienstverlening zijn er nauwe banden omdat veel burgerreacties bij de uitvoering van projecten daar binnenkomen en Dienstverlening dan feitelijk fungeert als front-office voor dit type projecten.

Stedelijke Projecten staat dus midden in de gemeentelijke organisatie en kent tal van werkrelaties met andere afdelingen. Als kenniscentrum wil Stedelijke Projecten vooral dienstbaar zijn aan de gemeentelijke organisatie door haar expertise desgevraagd ter beschikking te stellen. Van groot belang zijn ook de relaties van Stedelijke Projecten met Middelen en Service en Concernstaf waar het de bedrijfsvoering betreft. Bij het runnen van meer dan 100 projecten is de bedrijfsvoering, projectbeheersing en budgetbeheer van groot belang. Dit vereist een voortdurende samenwerking en samenspel met de betrokken hoofdafdelingen.

In deze samenwerking speelt de projectadministratie een belangrijke rol, deze tool binnen GFS werkt nu ruim 1 jaar voor alle projecten bij Stadsbedrijven maar is aan de kant van de opdrachtgevers nog niet optimaal geïntegreerd. Voor het hebben van een projectadministratie als bron voor alle financiële informatie over projecten is het van belang dat het systeem eenduidig wordt opgezet en gevuld. Vooral die vulling moet dicht bij de projecten en programma's plaatsvinden. Voor de eenduidigheid is het van belang dat de projectadministratie centraal wordt beheerd, voor de vulling is het van belang dat dit dicht bij de projecten en programma's gebeurt. Wij houden er daarom rekening mee dat bij het bereiken van de centrale huisvesting in de Raakspoort en de Zijlpoort de projectadministratie ook centraal zal worden beheerd door MenS afd. Financiën. Op dat moment zal worden gezien welke taken van de Stedelijke Projecten over gaan naar die afdeling. In dit reorganisatieplan wordt het beheren en vullen van de het relevante deel van de projectadministratie eerst nog stevig verankerd binnen de te vormen afdeling Kwaliteit en Informatie.

4. Het management- en sturingsmodel

Het binnen de (hoofd)afdeling gehanteerde sturingsmodel is gebaseerd op de volgende uitgangspunten.

- resultaatgerichtheid als uitgangspunt
- de stijl van leiding geven is vanuit het proces sturen op kwaliteit

- een efficiënte organisatiestructuur , communicatie vanuit complementaire rol met opdrachtgever
- geen onnodige hiërarchie en overhead toevoegen
- rol senioren betrekken bij kwaliteitsvraagstuk
- een meetbare en beheersbare bedrijfsvoering met ondersteuning van ICT middelen.

Medewerkers van Stedelijke Projecten adviseren binnen de projectkolom volgens vastgelegde processen die per type project kunnen verschillen; projectmanagers aan opdrachtgevers, werkvoorbereiders en directievoerders aan projectmanagers, projectsecretarissen aan projectmanagers etc. Dit betekent dat de afdelingsmanagers en senioren in het sturingsmodel vooral een faciliterende taak hebben sterk gericht op het realiseren van resultaten en op het bereiken en handhaven van de gewenste professionele kwaliteit van de medewerkers en de bedrijfsvoering. Daarnaast moeten ze coachend kunnen zijn en kunnen helpen bij het zoeken van oplossingen bij opschaling en bij afstemmingsproblemen.

Voor het vergroten, vasthouden en uitwisselen van kennis maken we in de drie grote afdelingen gebruik van senioren. Deze hebben geen leidinggevende bevoegdheid maar zijn feitelijk kennismanager en coach voor een overeengekomen kennisgebied. Er wordt dus op verschillende niveaus gestuurd:

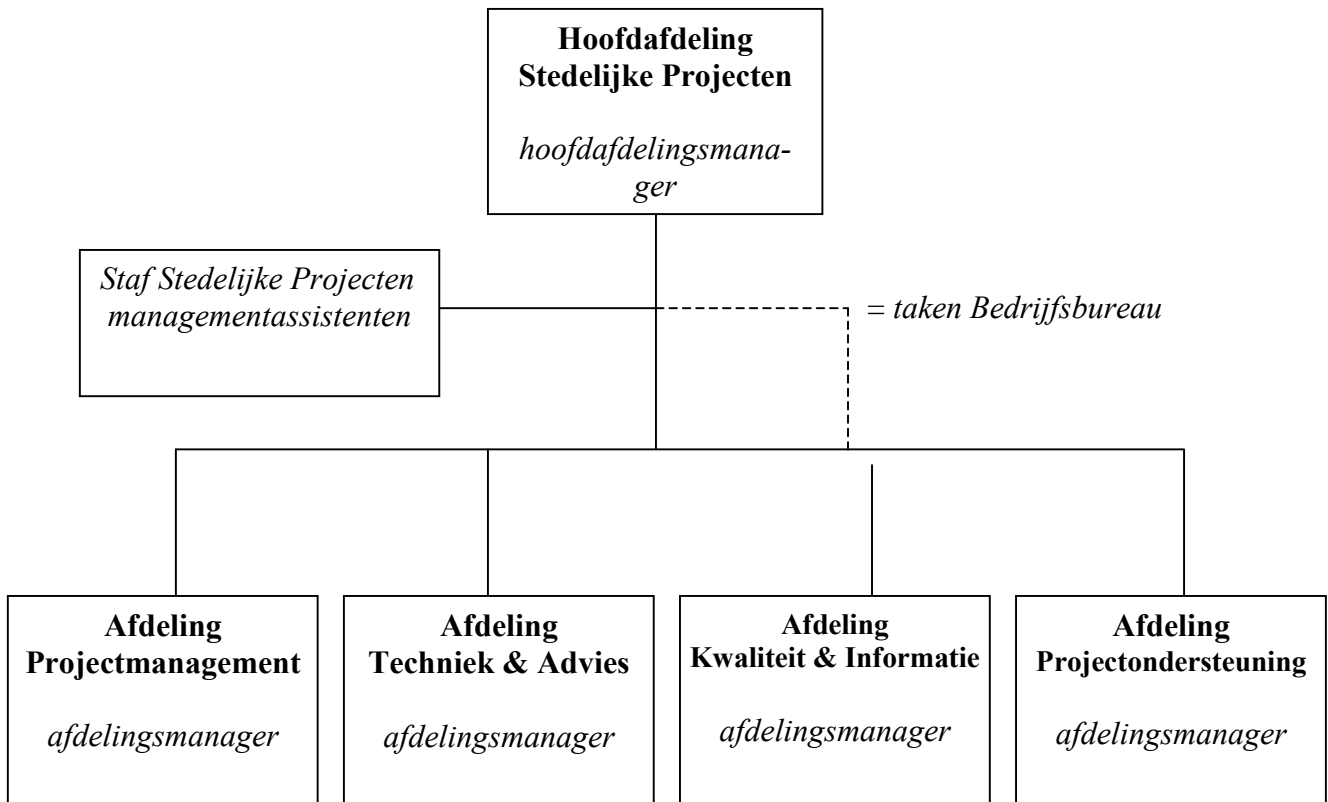
- de opdrachtgever stelt en bewaakt de kaders voor de opdracht;
- de hoofdafdelingsmanager stuurt op de organisatie van de hoofdafdeling en op integraal management;
- de manager van de afdeling stuurt op resultaat, kwaliteit en professionaliteit;
- de senior stuurt op kennis, kwaliteit en ervaring.

In de sturing door het management zal een duidelijk accent worden gelegd op het vastleggen van beheersmaatregelen en resultaten in projecten. Deze gegevens zijn essentieel als managementinformatie en zijn de bron van rapportages aan opdrachtgevers, directie en bestuur. De Hoofdafdeling heeft als gevolg van de eerder genoemd matrix een beperkte interne overlegstructuur. Veel werkoverleggen op afdelingsniveau hebben weinig zin omdat men veelal bezig is met het uitvoeren van een opdracht; het realiseren van een project. De relatie met de opdrachtgever heeft veelal prioriteit boven de interne werkverbanden.

Er is wel een Managementteam dat minimaal 1x per twee weken bijeen komt. Verder zijn er veel interne vormen van uitwisseling van kennis en ervaring die georganiseerd worden door het management of door de senioren. Verbreding en verdieping van de professionaliteit en de samenwerking vereist jaarlijks een aantal “leerdagen”.

5. Het organisatiemodel

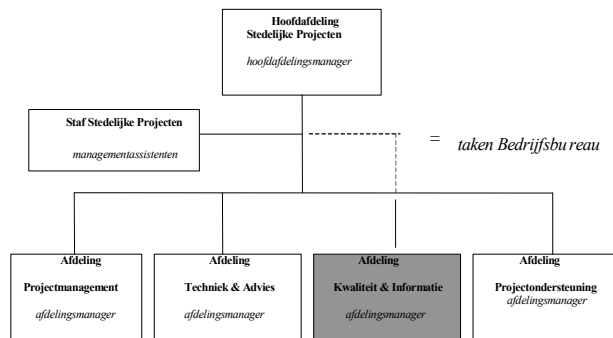
Bij het vormgeven van de organisatie is een keuze gemaakt om uit te gaan van de specifieke producten en beoogde expertisecentra. De eenheid Kwaliteit en Informatie is vervolgens gesplitst van de Projectondersteuning omdat de huidige bezetting van planners, bedrijfsbureau en kwaliteitsmedewerkers op dit moment kritisch is. Feitelijk is bij de start van Stadsbedrijven het besluit tot het maken van een volwaardig bedrijfsbureau aangehouden totdat er meer duidelijkheid is. Die duidelijkheid bestaat nu wel. Deze eenheid is naast de bedrijfsbureau-functie een van de belangrijkste expertisecentra in het verlenen van projectinformatie aan opdrachtgevers en andere. De komende jaren moet deze functie verder worden uitgebouwd. Daarna kan eventueel weer samenvoeging met Projectondersteuning plaatsvinden.



Er wordt daarom gestart met 4 afdelingen die staan voor de belangrijkste producten waarvan Techniek en Advies, Kwaliteit en Informatie en Projectmanagement tegelijkertijd de expertisecentra zijn die worden beoogd. De afdelingen krijgen geen eigen managementassistent in de formatie; er wordt gewerkt met een poule van 3 fte. Managementassistent die voor zowel de manager hoofdafdeling als voor de afdelingsmanagers werken.

6. Beschrijving van de afdelingen

6a Kwaliteit en Informatie



Algemeen

De doelstelling van de afdeling van **Kwaliteit en Informatie** is om expertise te leveren op veel specifieke kennisgebieden rond projecten, een innovatieve bijdrage te leveren in de ontwikkeling van de afdeling en te voorzien in de bedrijfsvoering van de afdeling. Uitgangspunt hierbij is om een hoge professionele standaard voor projectinformatie neer te zetten en een hoogwaardig integraal product te bieden aan projectmanagers en het lijnmanagement.

Eén van de hoofdtaken van de afdeling is het monitoren en adviseren over de beheersing van alle GOTIK-aspecten bij projecten. Het beheersen van GOTIK is volop in beweging bij de gemeente Haarlem. Als gevolg hiervan is ontwikkeling van de vakinhoudelijke kennis voor Stadsbedrijven een doorlopend proces, voor K&I dus een continue activiteit.

Daarnaast signaleert de afdeling inhoudelijke, organisatorische en maatschappelijke trends in projecten en geeft daar (beleids)adviezen over aan het management. Ze werkt deze adviezen uit in een verbeterplan. In de meeste gevallen zal K&I ook zelf de trekker van de uitvoering van het verbeterplan zijn. De afdeling heeft kennis en ervaring in huis. Zij zal zich in de komende tijd doorontwikkelen tot hét expertisecentrum voor het verlenen van allerhande projectinformatie aan opdrachtgevers, management en bestuur alsook aan de overige gemeentelijke organisatiedelen. Afsproken is dat de, binnen de hoofdafdeling Wijkzaken aanwezige plannerscapaciteit van 1 fte, in budget en formatie overgaat naar de hoofdafdeling Stedelijke Projecten, afdeling Kwaliteit en Informatie. Hiermee wordt, in de lijn van de centrale projectadministratie en de samenwerking binnen van planning tot communicatie, een situatie bereikt dat voor alle projecten die binnen beide hoofdafdelingen spelen centraal via één planningsmethodiek wordt gewerkt. Vanzelfsprekend vindt er vanuit Stedelijke Projecten afstemming plaats naar Wijkzaken.

De expertisen die onder deze nieuwe afdeling vallen zijn:

- Project planning
- Planning & control financieel
- Risicomanagement
- AO/IC
- Innovatie
- Bedrijfsfunctie

Hoofdproducten

- **Projectplanning**

De projectplanning is een instrument voor de projectmanager om zicht te houden in de voortgang van een project en daarbij sturend te kunnen zijn. Activiteiten ten behoeve

van producten, procedures en mijlpalen in projecten zijn neergezet in tijd met allerlei onderlinge relaties. Hierdoor is het mogelijk om het kritieke pad te bepalen, ‘wat-als’-analyses te houden en te sturen op mijlpalen. Planningen leveren tevens management-informatie op zoals de voorgenomen indiening van bouwaanvragen, onderwerpen voor raadsbehandeling in tijd en informatie over toekomstig te houden inspraakbijeenkomsten. K&I adviseert vanuit de standaardplanningen binnen de (hoofd)afdeling ook het management over de gekozen aanpak binnen projecten/planningen en kan hierbij een kwalitatief oordeel vellen.

- **Planning en Control**

De planning en control is het instrument om zicht te houden op alle financiële aspecten rond een project. Hiertoe wordt de projectadministratie ingericht volgens de geldende richtlijnen en kan er gestuurd worden op begroting versus werkelijke inkomsten en uitgaven. Maar er worden ook prognoses vastgelegd en via periodieke rapportages verifieerbaar bij de projectmanager en het (hoofd) afdelingsmanagement onder de aandacht gebracht.

- **Risicomanagement**

De risicoanalyse is het systematisch onderzoeken van de risico's die het beoogde projectresultaat bedreigen en daar beheersmaatregelen voor formuleren. Naast het benoemen van de risico's worden deze gekwantificeerd en ze bepalen zo mede de weerstandswaarde van de gemeente. De projectmanager stuurt op de beheersmaatregelen ten einde de risico's te verkleinen. Naast het regelmatig bepalen van de risico's per project worden door middel van managementrapportages de trends vastgelegd, en wordt bekeken hoe efficiënt de genomen maatregelen zijn. Risicomanagement gaat echter verder dan het louter opzetten van een structuur en het bijhouden van lijstjes. Juist het scheppen van risicobewustzijn in de organisatie is van belang. Aandacht voor houding, gedrag en cultuur is daarbij essentieel. Risicomanagement kent specifieke aanpakken op verschillende niveaus, bijvoorbeeld op organisatie, programma en projectniveau en is ook op deze terreinen inzetbaar.

- **Procesbeschrijvingen A&O & IC**

Het optimaliseren van de bedrijfsvoering door middel van procedures, procesbeschrijvingen en controle daarop. Vanuit deze beschrijvingen van de administratieve organisatie worden onder andere standaarden ontwikkeld voor werkwijzen van de professionals alsook voor de wijze van rapporteren. Naast het beschrijven van processen worden de beschreven processen regelmatig aan de werkelijkheid getoetst. Tevens wordt het jaarlijkse Interne Controleplan geschreven en uitgevoerd.

Een en ander resulteert in aanbevelingen die door K&I worden vertaald in een verbeterplan. Vervolgens is er uitvoering van het verbeterplan.

- **Innovatie**

Voor de ontwikkeling van de afdeling heeft de afdeling K&I een sleutelrol als het gaat om het opzetten van opleiding- en inwerk programma's, ontwikkelen van standaarden, ICT toepassingen voor de afdeling, monitoren en doorontwikkelen van het projectmatig werken en het monitoren op de gewenste- en door de afdeling geleverde kwaliteit. In dit kader houdt de afdeling ook zicht op de (beleid)trends die zich in de gemeentelijke organisatie en daarbuiten voordoen en effect hebben op de uitoefening van de taken die binnen de (hoofd)afdeling liggen. K&I adviseert dan het (hoofd)afdeling management hoe hier binnen de afdeling mee om te gaan.

- **Bedrijfsfunctie, managementrapportages**

Afdeling K&I levert voor de (hoofd)afdelingsmanager(s) en het MT voortgang- en tussentijdse managementrapportages. Deze rapportages zijn naast een feitelijke vastlegging van de stand van zaken ook voorzien van een prognose en/of adviezen in die richting om het management in haar besluitvorming bij te staan.

Werkwijze

De planners en de p&c-medewerkers bespreken de stand van zaken in de projecten maandelijks met de projectmanagers. Dit resulteert in een analyse over tijd en geld. Deze analyses en de bijbehorende gegevens worden vastgelegd in plannings- en het financiële systeem. Bij afwijkingen (op tijd/geld) hebben zij een signaleringstaak naar het project- en lijnmanagement zodat tijdige opschaling van eventuele problemen plaats kan vinden. Daarnaast wordt er door de medewerkers periodiek afstemmingsoverleg geïnitieerd tussen Stadsbedrijven en de plan-econoom (Stadszaken/Vastgoed). De planners en de p&c medewerkers geven gevraagd en ongevraagd advies over de voortgang van een project.

Ook het uitvoeren van de risicoanalyses wordt standaard opgenomen in de planning. Zowel de methodiek als de uitvoering van de risicoanalyses wordt bijgehouden en aangepast op de vraag/ behoefte die er bij het (hoofd)afdelingsmanagement en projectmanagers bestaat.

Deze werkwijzen vragen van de disciplines in de afdeling een proactieve houding naar zowel binnen als buiten de (hoofd)afdeling. Er wordt regelmatig overleg gevoerd om kennis te delen over de inhoud van projecten en om kennis uit te bouwen tussen de verschillende expertises. De korte lijnen tussen de experts leggen de basis voor meerwaarde omdat er allerlei dwarsverbanden ontstaan tussen de verschillende ondersteunende activiteiten, zodat er snel een analyse te maken is van de gevolgen van wijzigingen binnen een project. Daarnaast worden binnen de afdeling alle organisatorische, bestuurlijke en maatschappelijke trends gevolgd. De kwaliteitsmedewerkers initiëren en ondersteunen het management van Stedelijke Projecten in de organisatieontwikkeling en de verdergaande professionalisering van de medewerkers. En zij adviseren het lijnmanagement (gevraagd en ongevraagd) over beleidsaangelegenheden, sturing, en de samenhang in de kwaliteit van werkprocessen. Hiertoe worden regelmatig audits op de werkprocessen gehouden en worden beleids- en implementatieplannen opgesteld. Ook ontwikkelen, begeleiden en bewaken zij de manier waarop het lijnmanagement van Stedelijke Projecten binnen en buiten de gemeente communiceert en zich presenteert.

De kwaliteitsmanager is met name bezig om de gereedschapskist van de projectmanager gevuld te houden met goed gereedschap. Daarbij ziet hij/zij welke ontwikkelingen de gemeente doormaakt om te bepalen welke ‘tools’ hierbij nodig zijn voor de projectmanager. Voorbeelden hiervan zijn digitalisering van de archieven en standaardiseren van het tot stand komen van de voortgangsrapportages. De ambitie van het bureau K&I is ook om de projectplanning, risicokaart en financiële gegevens meer en meer te laten aansluiten op elkaar. Dit betekent dat vanuit de diverse expertises per project een integraal informatiepakket ontwikkeld wordt. Voordeel hiervan is dat zowel de projectmanager als de afdelingsmanager te allen tijde de koppeling kan maken met de GOTIK elementen binnen een project.

Functies en formatie

De functies die behoren bij de invulling van K&I zijn:

- Senior planner
- Planner
- Senior p&c medewerker
- P&C medewerker
- Kwaliteitsmanager

- Risicoanalist.

De functies worden beschreven in het individuele jaarplan, een samenvatting hiervan staat in bijlage 1.

Formatie

<i>Functie</i>	<i>In fte</i>
Afdelingshoofd	1,0
Senior planner	1,0
*Planner	*3,4
Senior p&c medewerker	1,0
P&C medewerker	2,8
Kwaliteitsmanager	2,4
<i>Totaal Kwaliteit en Advies</i>	<i>11,6</i>
Flex risicoanalist	1,0
Flex planner	0,5

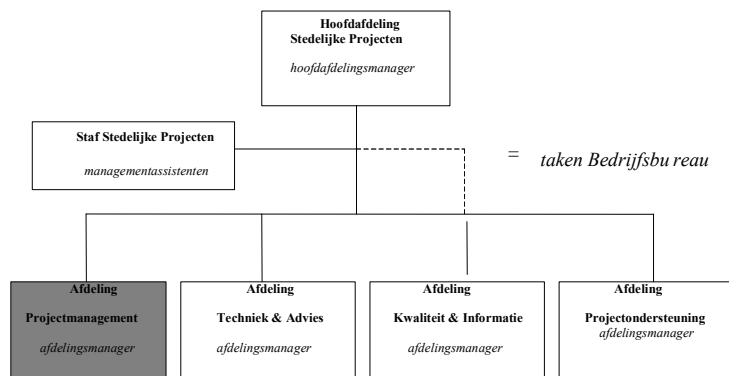
* De formatie voor de groep 'planner' is verhoogd met 1 fte als gevolg van de overgang van de plannerscapaciteit van de hoofdafdeling Wijkzaken naar de hoofdafdeling Stedelijke Projecten. Ten opzichte van het vorige overzicht komt de totaalformatie voor K&I nu uit op 11,6 fte in plaats van 10,6 fte.

Taken van de Manager Kwaliteit en Informatie

De manager Kwaliteit en Informatie heeft een klein team - in een opbouwstadium - dat sterk gericht is op het verbeteren van de interne processen, op het vastleggen en benutten van informatie en op het aansturen en innoveren van de beheersmaatregelen in de projecten. Dit werk valt samen met de planning en controletaken van het bedrijfsbureau. De afdeling moet er aan werken om de vastlegging- en rapportageprocessen te initiëren en deze tot een generieke uitvoering te brengen. De manager moet sturend zijn naar de medewerkers op de professionaliteit, de persoonlijke groei en het innovatievermogen. Daarnaast heeft het hoofd een belangrijke functie in de bedrijfsvoering van de hele hoofdafdeling.

Het sturingsmodel van de afdeling gaat uit van een organisatie waarbinnen hiërarchisch gezien de afdelingsmanager de (eind)verantwoordelijkheid heeft en de senior mede verantwoordelijk is voor het in al zijn facetten waarborgen van de kwaliteit van de afdeling, het coachen/begeleiden/opleiden van medewerkers, bepalen van de afdelingsstrategie en het bewaken van de identiteit. De senior overlegt periodiek met de overige senioren binnen de afdeling. Het hoofd heeft daarnaast de normale integrale management taken te vervullen; voert de personeelsgesprekken en trekt in overleg met de Hoofdafdelingsmanager extern personeel aan indien nodig.

6b Projectmanagement



De afdeling Projectmanagement is een samenvoeging van de projectmanagers van het voormalige PM en de Technisch projectleiders van IB. Een bundeling dus van de projectmanagementexpertise die enerzijds leidt tot een verder en meer verbrede expertise van het aansturen van diverse projecten en anderzijds ook leidt tot het vermijden van dubbel projectmanagement en dubbel opdrachtgeverschap dat in de huidige organisatievorm veel voor komt.

Taak en producten

De afdeling Projecten heeft vanuit het project- en/of proces management tot taak het in opdracht ontwikkelen van alle (complexe) projecten die betrekking hebben op de uitvoering van ruimtelijk fysieke ontwikkelingen (w.o. woningen, bedrijven, winkels, kantoren, infrastructuur en inrichting openbare ruimte). Naast ruimtelijk fysieke projecten is de afdeling ook in te zetten op het gebied van procesmanagement als het gaat om de coördinatie van (interne) vraagstukken, evenementen waar meerdere disciplines bij betrokken zijn. Het werkterrein van de afdeling heeft zowel betrekking op gemeentelijke projecten als op projecten van derden (coördineren van de gemeentelijke inbreng bij een externe opdrachtgever).

De afdeling werkt als opdrachtnemer binnen de gestelde kaders die door de opdrachtgever zijn meegegeven en is daarbij een gemeentelijke organisatie die:

- stuurt op prestaties en resultaten;
- een hoogwaardige bedrijfsvoering heeft;
- een grote oriëntatie op de (gemeentelijke) organisatie heeft;
- als kenniscentrum op gebied van projectmatig werken fungeert;
- een op de burger gerichte dienstverlening heeft.

De producten die de afdeling voortbrengt liggen veelal besloten in de context van het projectmatig werken. Beslisdocumenten, voortgangsrapportages, evaluaties en (concept) B&W nota's zijn hier voorbeelden van. De documenten die wij hanteren zijn beschreven in de "Richtlijn Projecten". De afdeling Projecten geldt binnen de gemeentelijke organisatie ook als kenniscentrum op het gebied van projectmatig werken en de praktijk kennis die zij hierbij opdoet. Deze kennis is in het algemeen in de gemeentelijke organisatie in te zetten wanneer er zich vraagstukken voordoen die op dit punt om advisering vragen. Deze kennis is ook in te zetten bij de ontwikkeling van strategie, visies op de stad.

Werkwijze

Projectopdracht

De hoofdafdeling Stedelijke Projecten en hierbinnen de afdeling Projecten werkt in opdracht. In de gemeentelijke organisatie is de hoofdafdeling Wijkzaken een belangrijke partner die, in geval van ruimtelijk fysieke- en infrastructurele projecten, als opdrachtgever fungeert. Zij

stellen een projectopdracht op, nemen de initiatieffase van projecten voor hun rekening en sturen in de rol van opdrachtgever, binnen de kaders van het project, de projectmanager aan die in opdracht, vanaf de definitiefase t/m oplevering en nazorgfase, het project kan managen. Binnen de gemeentelijke organisatie kunnen de overige hoofdafdelingen en/of de Directie ook als opdrachtgever fungeren, wanneer zij de afdeling Projecten bij projecten, processen of evenementen betrekken. Hierbij geldt dat een project pas een project is als de directie voor (complexe) projecten of het MT van de beleidsafdeling voor niet-complexe projecten op basis van de projectopdracht een besluit neemt dat het een (gemeentelijk) project is. In alle andere gevallen is het een lijn activiteit.

Projectmatig werken

De methodiek van projectmatig werken is standaard ingevoerd in de afdeling Projecten. Dit betekent dat wij projecten van definitie t/m oplevering en nazorg gefaseerd oppakken en voorzien van beslisdocumenten, voortgangsrapportages en evaluatiemomenten. Deze methodiek van werken is vastgelegd in de nieuw beschreven "Richtlijn Projecten" (hiervoor richtlijn fysieke projecten). Verwijzen wordt naar de inhoud van dit document.

Zoals hiervoor gesteld start projectmatig werken met een heldere projectopdracht (opdrachtgever) waarbinnen de opdrachtnemende afdeling naast een inhoudelijke taakstelling ook tijd, geld en menskracht meekrijgt om een project te managen. De opdrachtnemer start met het maken van een projectplan. Dit document wordt bij de start van het project opgemaakt en met de opdrachtgever besproken. Zo krijgen wij aan de voorkant van het project een eerste toets op alle GOTIK (Geld, Organisatie, Tijd, Informatie en Kwaliteit) aspecten en de haalbaarheid van de vraagstelling uit de opdracht.

Interne structuur

De projectopdrachten worden in eerste instantie door de opdrachtgever in een directe lijn met de betrokken afdeling(en) binnen de hoofdafdeling Stedelijke Projecten besproken.

Binnen de hoofdafdeling is de afdeling Projecten in veel gevallen de opdrachtnemende afdeling die extern en intern het proces organiseert en kijkt in hoeverre ook binnen de afdeling collega's betrokken worden bij de aanpak van het project. Definitieve accordering vindt plaats in het MT van de hoofdafdeling. Bij de toewijzing door het MT van de hoofdafdeling van projecten aan projectmanagers wordt o.m. rekening gehouden met:

- De aard en grootte van het project. Zo kennen wij straks projecten met achtergronden /op het gebied van:
 - a. Projectmanagement, ontwikkeling groot.
 - b. Projectmanagement ontwikkeling klein.
 - c. Procesmanagement.
 - d. Grond, Weg en Waterbouw
 - e. GWW klein.
 - f. Kleine onderhoudswerken.
 - g. Advieswerk.
 - h. Taskforce.
- De context van het project, zelfstandig of een onderdeel van een groter geheel.
- De werkgrens van het project in relatie tot lopende projecten.
- Zaken die hierbij verder een rol spelen zijn de risico's die zich binnen een project op voorhand kunnen voordoen, politieke gevoeligheid, imagoschade, financiële problematiek, subsidies, afstemming beleid, intensiteit in- en externe communicatie.

De beoogd projectmanager start met het maken van een projectplan. Dit document geeft een antwoord op de haalbaarheid van de vraagstelling die in de projectopdracht is gedaan. Hieruit blijkt ook of de door de afdeling in te zetten capaciteit overeenkomt met de eerdere opdrachtverlening. De verantwoordelijkheid voor het resultaat van het als opdracht gegeven pro-

ject(deel) ligt bij de projectmanager. Hij of zij legt naar de opdrachtgever toe verantwoording af over de voortgang van het project en informeert in dezelfde cyclus het management van de afdeling Projecten. Het management van de afdeling faciliteert de projectmanager en stuurt op de kwaliteit van het bureau. De verder op het gebied van projectmatig werken beschreven procedures en regelingen, zoals de budgethoudersregeling en voortgangsrapportages worden ongewijzigd overgenomen binnen de werkwijze van de nieuw te vormen afdeling.

Overlegvormen

De cultuur, professionaliteit van de afdeling wordt voor een belangrijk deel gevormd door de wijze waarop de medewerkers via interne overleg verbanden op de hoogte worden gesteld van nieuwe ontwikkelingen, intervisie plegen op onderwerpen of de ervaring van de senior bij het proces te betrekken. Om dit te structureren zijn er in een jaarcyclus diverse overleg verbanden gecreëerd, voor een deel zijn dit interne overleggen voor informatie-uitwisseling en uitwisseling van kennis en ervaring. Meer structureel noemen we de volgende overlegvormen:

- Vakontwikkeling bijeenkomsten, cursussen, in company trainingen voor specifieke groepen gericht op het vergroten van deskundigheid, actualiteit bijhouden.
- Excursies, visitatie projecten.
- Intervisiegroepen.
- Heidagen, twee dagen per jaar waarop de afdeling samen is om specifieke onderwerpen te bespreken, reflectie en een blik in de toekomst staan dan centraal.
- Het clusteroverleg dat de senioren hebben met groepen binnen de afdeling.
- Het management overlegt periodiek met de groep senioren.

Formatie en Functies

Functie van senior projectmanager

Binnen de afdeling is voor de rol van senior projectmanager een aparte taakomschrijving opgesteld. Deze taken liggen op het gebied van strategie, scholing, kwaliteit, identiteit en bedrijfsvoering. Rondom de senioren worden clusters van medewerkers gevormd waarbinnen men direct over praktische zaken inhoudelijk met de senior kan sparren. De senior heeft in deze rol ook de taak om de kwaliteit van de afdeling te waarborgen, junior en medior functies in het functioneren te begeleiden en (gedeeltelijk) voor het interne opleidingstraject te zorgen. De senior heeft geen hiërarchische bevoegdheid over de collega's waarmee hij samenwerkt. De senioren overleggen periodiek met het management van de afdeling over zaken die de bedrijfsvoering of strategie aangaan

Functie van projectmanager

De projectmanager geeft vanuit het projectmanagement leiding en richting aan ruimtelijk fysieke- en infrastructurele projecten binnen Haarlem, die aan de afdeling zijn opgedragen. De projectmanager is ook inzetbaar als procesmanager als het gaat om de coördinatie van (interne) vraagstukken, evenementen die niet direct op het gebied van ruimtelijk fysieke ingrepen liggen. Hij of zij is, binnen de verkregen opdracht, verantwoordelijk voor deze projecten en bewaakt daarmee de procedures, de voortgang, het budget en legt, binnen de daarvoor in beeld gebrachte procedures, periodiek verantwoording af over het projectresultaat. Inspraak en participatie is vanzelfsprekend een belangrijke taak bij deze projecten. Hiervoor presenteert de projectmanager o.a. voorlichtingsavonden. De projectmanager onderhandelt met opdrachtgevers en in- en externe partijen. In overlegverbanden heeft de projectmanager een sturende en coördinerende rol. In deze functie adviseer en beoordeel je vanuit een allround beleidsmatige invalshoek. Als opdrachtnemer van een project vertegenwoordigt de projectmanager de afdeling naar de opdrachtgever en het bestuur. Deze functie kent een gradatie, namelijk die van junior-, medior- en senior projectmanager. Het kennisniveau, de ervaring en de complexiteit van het

werk bepalen in hoofdzaak in welke functie en bijbehorende functieschaal de projectmanager wordt ingepast.

Technisch projectleider

Onder deze noemer is in de afdeling Projecten geen functie benoemd. De integratie van beide afdelingen betekent dat de functie van technisch projectleider opgaat in die van projectmanager. De kerntaak van deze functie ligt meer op het vlak van coördineren van processen en minder op het gebied van coördinatie binnen een technisch ontwerp. De overgang naar de nieuwe afdeling kan betekenen dat er voor het komend jaar, om het lopende werk te kunnen blijven begeleiden, binnen de groep projectmanagers mogelijk koppelingen moeten worden gemaakt die vooralsnog de "oude" functie in stand houdt. Als deze situatie zich voordoet, dan is deze tijdelijk van aard en zal dit te maken hebben met o.a. het werkpakket en de bezetting van de afdeling Techniek en Advies.

Formatie

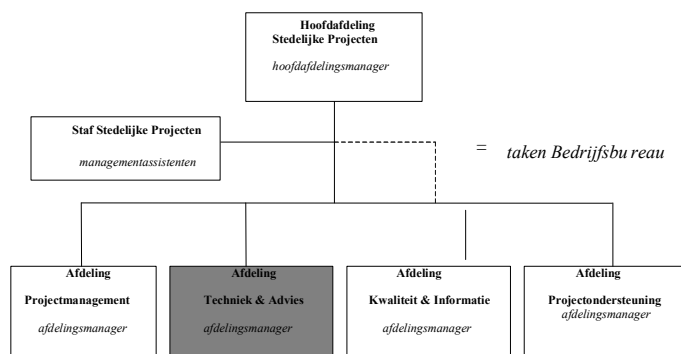
<i>Functie</i>	<i>In fte</i>
Afdelingshoofd	1,0
Senior projectmanager	5,0
Projectmanager	16,0
Junior projectmanager	1,0
<i>Totaal projectmanagement</i>	<i>23,0</i>
Flex projectmanager	12,5

Taken van de manager Afdeling Projectmanagement

De afdelingsmanager geeft leiding aan het bureau en faciliteert de projectmanagers in het goed kunnen functioneren op hun vakgebied. Hij ontwikkelt de afdeling tot expertisecentrum op het gebied van projectmatig werken en helpt en adviseert anderen in de organisatie die aan deze expertise behoefte hebben. Hij voert functionering- en beoordelingsgesprekken werkt aan de persoonlijke en professionele ontwikkeling van de projectmanagers. De afdelingsmanager brengt voor de projecten het capaciteitsbeslag in beeld en maakt hiervoor periodiek een op de toekomst gerichte capaciteitsplanning en trekt in overleg met Hoofdafdelingsmanager personeel aan. De afdelingsmanager overlegt intern binnen de afdeling periodiek over de voortgang van de projecten en de wijze waarop de afdeling hierbij is aangehaakt. De manager bewaakt samen met de senioren in periodieke gesprekken de voortgang van de projecten. De afdelingsmanager onderhoudt samen met of in overleg met de hoofdafdelingsmanager de contacten met de opdrachtgevers als het gaat om de werkportefeuille van de afdeling en de inzet van de projectmanagers op de projecten. De manager onderhoudt tevens contacten met bestuur (wethouderstaven) over de voortgang van de projecten. De manager maakt afspraken met de senioren over de kennisdeling en borging.

De afdelingsmanager is binnen de afdeling, in het kader van opschaling, aanspreekpunt voor de projectmanagers. De afdelingsmanager legt verantwoording af aan het hoofdafdelingshoofd over de voortgang van projecten en bepaalt in MT verband de strategie van de afdeling. De afdeling is maximaal qua span of control. Bij een te groot aantal medewerkers kan een senior de taken van het begeleiden van extern personeel op zich nemen. Indien de werkdruk als gevolg van de span of control structureel te hoog is, zal met de afdeling Hrm naar een oplossing gezocht worden.

6c. Techniek en Advies



Producten en taken

De afdeling Techniek & Advies (T&A) houdt zich in de meest brede zin bezig met de technische uitvoering. Deze bestaat uit Civiel, Groen, Bouw en Landmeten. De afdeling levert niet alleen producten, zoals ramingen, tekeningen en bestekken, maar ook adviezen. Deze kunnen direct aan opdrachtgevers zijn of ten behoeve van projecten worden ingezet.

De afdeling T&A is nodig omdat de gemeente jaarlijks voor vele miljoenen aan technisch complexe tot omgevingscomplexe werken in uitvoering brengt. Het betreft veelal geen groot-schalige uitrol, maar altijd inpassing in bestaande infrastructuur met kwetsbare verkeersafwikkeling en bereikbaarheid. Het is daarom dat de gemeente de kennis van de techniek in de stad wil borgen (stadsingenieurs). De afdeling is in staat om binnen beleidsdoelstellingen en met respect voor thema's als bereikbaarheid en duurzaamheid deze kennis efficiënt en doelmatig in te zetten voor een optimaal maatschappelijk rendement.

Dit stelt hoge eisen aan de competenties van de medewerkers. Adviesvaardigheden, communicatieve eigenschappen en inlevingsvermogen zijn hierbij van groot belang. De reeds aanwezige kennis over de techniek, maar ook over kosten, aanbesteden en contractmanagement wordt nog beter geborgd en ontsloten door daarvoor nieuwe (technisch) adviseurs aan te stellen. Hiermee wordt meer nadruk gelegd op de toegevoegde waarde van een intern expertisecentrum. De afdeling T&A levert dus niet alleen in projecten, maar ook rechtstreeks aan een opdrachtgever die een expert-opinion heeft gevraagd. De afdeling, in deze getrokken door de adviseurs, zorgt tenslotte dat kennisontwikkeling en innovatie in de techniek, maar ook op gebied van contract- en procesmanagement, gevolgd worden en toepasbaar worden gemaakt. Ook blijft er altijd nog een vraag bestaan naar (nog) niet projectgeorganiseerde activiteiten, zoals het maken van een globale raming of het (laten) uitvoeren van een verkennend onderzoek. Ook hiervoor moet de afdeling T&A geoutilleerd zijn. Binnen de afdeling T&A worden verder geen projectgebonden procestaken uitgevoerd.

De activiteiten in het segment utiliteitsbouw zijn beperkt. Ze bestaan door plaatsing van een tweetal medewerkers binnen Stedelijke Projecten. Hun inzet is wel nodig en is van toegevoegde waarde. Er is voldoende potentieel werk in deze discipline. Bij het wegvallen van de geplaatste boventallige medewerker zou daarmee de noodzakelijk geachte activiteiten per direct ophouden. De gemeente moet een besluit nemen om de taken te blijven doen (en daarmee de formatie formaliseren) of deze taken definitief beëindigen.

De groep van landmeters wordt ingezet met als hoofdtaak de inwinning van gegevens voor een aantal gemeentelijke basisregistraties, te weten de basisadministratie grootschalige topografie (BGT) en de basisadministratie Adressen en Gebouwen (BAG).

Daarnaast zijn de medewerkers in te zetten (als ondersteuning) bij in winning van landmeetkundige gegevens in projecten, zoals inmeten, uitzetten (rooilijnen), meten dwarsprofielen. Op dit moment wordt binnen Middel en Services onderzocht hoe de afdeling GEO kan worden georganiseerd. Een van de opties is dat de binnen en buitendienst wordt gesplitst en dat de buitendienst bij T&A wordt geplaatst. De mogelijke overgang van de medewerkers van GEO naar Stedelijke Projecten/T&A is afhankelijk van deze discussie en is daarom vooralsnog buiten de basisformatie van Stedelijke Projecten gehouden en als zodanig in de tabellen verwerkt.

Werkwijze

In de matrix leggen de medewerkers van de afdeling T&A verantwoording af aan het afdelingshoofd over de *professionaliteit* van het eigen handelen. Over de gestelde projectkaders, zoals tijd en begrootte uren, en de *kwaliteit* van het product wordt verantwoording afgelegd aan de projectmanager. Binnen T&A zijn ook de senior werkvoorbereider en senior directievoerder verantwoordelijk voor de inhoudelijke kwaliteit. Ook de kwaliteit en kosten van door derden geleverde producten en adviezen worden via deze lijnen in het project naar de projectmanager verantwoord. Controle op het eigen werk en het werk uitgevoerd door marktpartijen, de kwaliteitsborging, is van groot belang. Naast de lijncontrole kan hierbij ook de second opinion of de kruislingse controle toegepast worden. De inzet van werkvoorbereiders op civiele projecten is, afhankelijk van de projectopgave (zie portfolioanalyse), op diverse manieren in te vullen. Uitgangspunt daarbij is dat de werkvoorbereiders in staat zijn (bij complexe werken) zelf een inhoudelijke rol te spelen of als inhoudelijk deskundig opdrachtgever op de markt zetten van de producten en taken. Toewijzing van capaciteit volgt verder telkens de projectbehoefte. Als er bijvoorbeeld in het project sprake is van een civiel uitvoeringsbestek, dan zal aan het projectteam een directievoerder, ondersteund door een toezichthouder, worden toegewezen. Volgens de rol van een directievoerder voert deze het toezicht op de uitvoering van het bestek en adviseert de projectmanager als gedelegeerd opdrachtgever. De handelingsvrijheden bij afwijkingen moeten per project onderling worden afgestemd. De overige afdelingen van Stedelijke Projecten ondersteunen de projecten en projectactiviteiten. Plannings- en risicoanalyses bijvoorbeeld worden uitgevoerd door de afdeling Kwaliteit en Informatie, input en mutaties worden daarbij vanuit de vakafdeling gegeven. Projectondersteuning wordt ook centraal georganiseerd.

Het (afdelingsoverschrijdende) projectoverleg is daarbij het belangrijkste overleg, maar daarnaast vinden er ook afdelingsoverleggen plaats om kennis en actualiteiten rondom het vakgebied, maar ook de organisatie, uit te wisselen en te borgen.

In zake het aandachtspunt voor de span of control moet ook binnen de afdeling T&A gezocht worden naar een oplossing. Het geven van taken in de inhoudelijke aansturing en controle aan een deel van senior werkvoorbereiders en senior werkvoorbereiders ligt dan ook voor de hand, naast de begeleidende taken zoals aangegeven bij de afdeling Projecten.

Functies en formatie

De afdeling wil haar medewerkers een comfortabele werkomgeving bieden, die hen faciliteert, inspireert en ontwikkelt. Over het algemeen zijn de medewerkers te kenschetsen als betrokken technische mensen, die binnen de kaders en het gestelde vertrouwen, creatief en resultaatgericht te werk gaan. Zij moeten zich altijd bewust zijn van de rol richting klant en omgeving en zich verantwoordelijk voelen voor alle projectaspecten, ook als deze op afstand worden uitgevoerd als regisserende gemeente. De activiteiten, daar waar de kennis van de stad en de organisatie van essentieel belang is, moeten worden uitgevoerd door een vaste interne, en daarmee, strategische bezetting. Kennis en ervaring opgedaan in projecten en aanwezig in de domeinen Civiel, Groen, Bouw en Landmeten wordt geborgd. Zodoende wordt de kracht van de afdeling, brede algemene kennis van de techniek in de stad, versterkt. Door de matrixstruc-

tuur is de kennis vanuit alle invalshoeken in ontwikkeling en is continue kruisbestuiving nodig en mogelijk.

De ontwikkeling zit daarnaast vooral in het samenwerken met de markt, als een regisserende gemeente, en het werken met innovatieve contracten en samenwerkingsvormen (D&C, Bouwteam, Alliantie). De eerder genoemde competenties zijn daarbij van belang als ook het kunnen houden van overzicht en aansturen. Deze zaken zijn dan ook prominenter in de jaarplannen opgenomen, en een duidelijke verschuiving in het totale functiegebouw is evident.

Specialismen, zoals constructieve kennis, en activiteiten waarbij geen voltijds bezetting is gegarandeerd, zoals V&G plannen maken en toetsen, zullen in principe altijd worden ingehuurd. Er wordt tevens voor gekozen om de functie van toezichthouder flexibel te maken. In deze functies is de grootste fluctuatie in capaciteitsvraag, is specifieke projectkennis het grootst (en in mindere mate omgeving- en organisatiebekendheid). Het grootste deel van deze capaciteit voor de langlopende projecten wordt daarom op projectbasis ingehuurd. Wel zal een kleine strategische vaste bezetting ook hier nodig blijven voor de bouwkundige werken, de kleinere, maar vaak omgevingscomplexere, civiele werken en voor spoed- en ad-hoc werkzaamheden. Er is binnen de technische discipline altijd veel ingehuurd, ook op structurele basis. Een verhouding van 80% eigen personeel en 20% flexibele inzet, los van expertises zoals eerder aangegeven, is daarbij een werkbaar en efficiënt uitgangspunt.

Efficiency is niet zo zeer in een vermindering van de interne bezetting te vinden (vaste formatie) als wel in een significante afname van de (structurele) inhuur en een overgang naar uitbesteden. De overgang zal zeker enkele jaren in beslag nemen, er zal dan ook sprake zijn van een geleidelijke afname van inhuur naar uitbesteden.

Met onze opdrachtgevers is vastgesteld dat projecten beter, sneller en efficiënter kunnen worden gerealiseerd als de afdeling T&A vroeg in het proces betrokken is. Dit stelt hoge eisen aan de competenties om een goed adviseur c.q. regisseur te zijn. Adviesvaardigheden en inlevingsvermogen en overtuigingskracht zijn daarbij cruciaal geworden.

De opbouw van het functiegebouw is dusdanig dat er langdurige ontwikkeling en doorgroei van medewerkers mogelijk is. Noodzakelijk in deze arbeidsmarkt én essentieel voor het opbouwen van kennis van de stad en de organisatie. Persoonlijke ontwikkeling is van belang, een bijbehorend ruim opleidingsbudget is essentieel. Met name competentieontwikkeling vraagt veelal langdurige en kostbaardere begeleiding en opleiding. Het aantrekken en behouden van goed gekwalificeerd personeel (inhoudelijk en op competentieniveau) is en blijft lastig en een aandachtspunt voor strategisch personeelsbeleid.

Een grote efficiencyslag, tenslotte, wordt gemaakt door zo veel mogelijk ondersteunende activiteiten te laten uitvoeren door daarvoor bekwame medewerkers. Het bijhouden van plannen, risicoanalyses, projectondersteuning zijn daarbij voorbeelden die door de andere, maar ook in de projecten betrokken, afdelingen van Stedelijke Projecten worden uitgevoerd.

De afdeling bestaat uit de hieronder genoemde functies, voor een nadere beschrijving wordt verwezen naar de bijlage en bijbehorende Individuele Jaarplannen (IJP). Management- en projectondersteuning wordt centraal ingevuld.

- Afdelingsmanager (1 fte)
- Senior werkvoorbereider (2 fte)
- Werkvoorbereider (4 fte)
- Technisch medewerker plus (combifunctie) (4 fte)
- Technisch medewerker (2 fte)
- Senior Directievoerder (2,5 fte)
- Directievoerder (3 fte)
- Technisch Adviseur (2 fte)

- Hoofdtoetser/Directievoerder (1 fte)

De medewerkers van Landmeten worden voorsnog geplaatst in het plaatsingsplan van Middelen en Services.

- Landmeter coördinator (1 fte)
- Landmeettechnicus (3 fte)

Formatie

<i>Functie</i>	<i>In fte</i>
Afdelingshoofd	1,0
Senior werkvoorbereider	2,0
Werkvoorbereider	4,0
Technisch medewerker plus	4,0
Technisch medewerker	2,0
Senior directievoerder	2,5
Directievoerder	3,0
Technisch adviseur	2,0
Hoofdtoetser / Directievoerder	1,0
Totaal Techniek en Advies	21,5
Landmeter coördinator	1,0
Landmeettechnicus	3,0
Flex werkvoorbereider	6,0
Flex technisch medewerker plus	1,0
Flex directievoerder	0,5
Flex toezichthouder	4,0
Flex VNG/ARBO deskundige	0,3
Flex hoofdtoetser/directievoerder	2,0

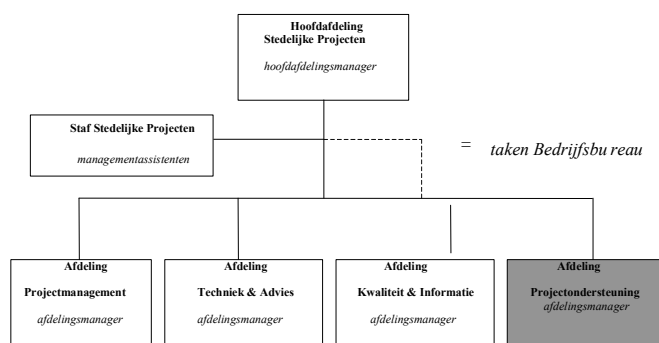
Taken van de afdelingsmanager Techniek en Advies

De afdelingsmanager van T&A stuurt de eerste jaren in sterke mate op de professionaliteit van de afdeling, de individuele medewerkers en op het ontwikkelen van de adviesrol. Dit betekent dat de manager bekend is in de wereld van de voorbereiding en uitvoering van fysieke projecten in de openbare ruimte. De manager is daarnaast faciliterend en coachend bij het functioneren en het ontwikkelen van de medewerkers en voert ook de personeelsgesprekken. De manager maakt afspraken met de senioren over de kennisdeling en borging.

De afdelingsmanager brengt het capaciteitsbeslag in beeld en maakt hiervoor periodiek een op de toekomst gerichte capaciteitsplanning. Hij trekt in overleg met de Hoofdafdelingsmanager extern personeel aan indien nodig. De afdeling is maximaal qua span of control, bij een te groot aantal medewerkers kan een senior de taken van het begeleiden van extern personeel op zich nemen. Indien de werkdruk als gevolg van de span of control structureel te hoog is zal een senior kunnen worden benoemd tot PLV Hoofd en een deel van de personeelstaken op zich nemen.¹

¹ Deze oplossing is een mogelijkheid. Indien uit een evaluatie blijkt dat de span of control een probleem is zal een oplossing worden gekozen. De hier gekozen oplossing is dan een van de mogelijkheden.

6d. Projectondersteuning



Algemeen

De afdeling projectondersteuning geeft ondersteuning ten behoeve van de projecten op administratief- en organisatorisch gebied. De ondersteuning is breed en betreft zowel het maken van notulen, organiseren van vergaderingen en bijeenkomsten als het bijhouden van de financiën en het zelfstandig, binnen de afgesproken kaders, regelen van de communicatie en voeren van overleg met interne collega's en externen. Zie de taakomschrijving van de functie van projectsecretaris. Het werk als projectsecretaris betekent in de praktijk dat hij of zij naast de projectmanager in team verband functioneert en in die rol ook door collega's en externen ook als een verlengstuk van het projectmanagement wordt gezien. In enkele situaties kan het voorkomen dat een projectsecretaris ondersteuning voor een gebiedsmanager dan wel ondersteuning bij een niet aan de hoofdafdeling toegekend project geeft. Binnen de formatie projectsecretarissen is ruimte voor een aantal senior projectsecretarissen. Zij ondersteunen het management bij inwerken van nieuwe collega's, het bewaken en verhogen van de kwaliteit van de secretarissen en bij introductie van nieuwe initiatieven in de afdeling. Verder overleggen zij periodiek met de senior projectmanagers over de gang van zaken binnen projecten en afdeling gerelateerde zaken.

De projectsecretarissen werken voor maximaal 3 verschillende projectmanagers. De verhouding van uren is 1 projectmanager op 0,75 fte projectsecretaris tenzij onderbouwd wordt dat er moet worden afgeweken van dit percentage. Afwijkingen van dit percentage komen voor bij projecten die een hele grote vergaderdichtheid hebben, in die gevallen wordt er zelf in de verhouding van 1 op 1 gewerkt. Het percentage voor IB projecten moet nog worden vastgesteld.

Hoofdproducten en taken

De taak van een projectsecretaris is het verlenen van ondersteuning voor de aan de (hoofd)afdeling toegewezen projecten. Naast projectmanagement is de ondersteuning ook in te zetten bij de coördinatie van processen en het organiseren van evenementen. De ondersteuning is in de gehele breedte van het project en vereist een behoorlijke kennis van de inhoud van het project. De belangrijkste hoofdproducten en taken zijn:

- Nieuwsbrieven en website
De projectsecretaris stelt nieuwsbrieven op, zorgt voor de productie van de nieuwsbrief en regelt de verspreiding. De website wordt door de projectsecretaris aangemaakt en bijgehouden. Actualiteit wordt gesignaleerd en op website aangepast.
- Notulen en actielijst
Alle vergaderingen, stuurgroepen, externe overleggen en projectgroepen regelt de projectsecretaris. Hiervoor wordt in eerste instantie een agenda gemaakt, afspraken vast-

gelegd en vergaderfaciliteiten geregeld. Daarnaast wordt tijdens de vergadering genoteerd en actiepunten verzameld. Het is vaak de projectsecretaris die als bewaker van de actielijst optreedt en waar mogelijk ook zelf punten uitzet.

- **Organiseren**
Het plannen, coördineren, organiseren en faciliteren van bijvoorbeeld bewonersavonden en/of participatie bijeenkomsten komt in ieder project voor, afhankelijk van het stadium van het project.
- **Aanspreekpunt**
Binnen het project werkt de projectsecretaris in teamverband met de projectmanager. De projectsecretaris heeft veel contacten binnen het project en is die zin naast de projectmanager een belangrijk aanspreekpunt voor derden. Bij nieuwsbrieven is de projectsecretaris het eerste aanspreekpunt voor bewoners om vragen te beantwoorden.
- **Verplichtingen administratie**
De projectsecretaris is degene die aangegane verplichtingen vastgelegd en ook bewaakt.

Werkwijze

De projectsecretaris wordt bij de start van een project toegewezen. Dit gebeurt op basis van de beschikbare ruimte bij de projectsecretaris en de andere projecten die al onderhanden zijn bij de betreffende persoon. Streven is om 2 verschillende projectmanagers te hebben en maximaal 3. Dit om te voorkomen dat ophoping van werkdruk gaat ontstaan, nu loopt de projectsecretaris in dezelfde pas als de projectmanager.

Binnen het project voert de projectsecretaris alle werkzaamheden uit die nodig zijn voor het project. De projectsecretaris werkt in teamverband met de projectmanager. Per fase kan het zwaartepunt van de werkzaamheden verschillen.

Veel praktische zaken zijn vastgelegd in het projectsecretaris handboek en de handleiding financiële systeem. Deze twee handleidingen worden door de projectsecretarissen bijgehouden en aangepast aan nieuwe werkwijzen.

De afdeling heeft als functie projectsecretaris en senior projectsecretaris. De senioren hebben als extra taak naast het ondersteunen van projecten ook het ondersteunen van het management bij inwerken van nieuwe collega's en hebben een coachende rol bij het uitvoeren van verbeterpunten bij individuele collega's, het bewaken en verhogen van de kwaliteit van de secretarissen en bij introductie van nieuwe initiatieven op gebied van projectsecretarissen (zie functieomschrijvingen.). Zij overleggen tevens met het management over de organisatieontwikkeling en zijn aanspreekpunt voor projectmanagers en externen met betrekking tot de projectinhoud en de geleverde kwaliteit van de projectsecretaris. Zij vertegenwoordigen de organisatie naar buiten toe. Daarnaast zijn de seniors inzetbaar op de meer complexe projecten

Formatie

<i>Functie</i>	<i>In fte</i>
Afdelingshoofd	0,5
Senior projectsecretaris	4,6
Projectsecretaris	7,9
Totaal projectondersteuning	13,0
Flex projectsecretaris	9,5

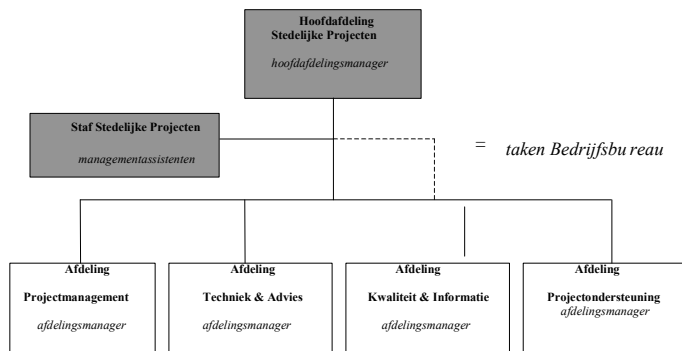
Deze capaciteit geldt voor het PMB ook voor de inzet op projecten voor het komende jaar. Extra capaciteit is op te vangen door de flexibele formatie aan te vullen. Hier werken wij in een 80%-20% verhouding. In bovenstaand staatje is rekening gehouden met overzetten van werkzaamheden van projectleiders IB, werkvoorbereiders en directievoerders naar projectse-

cretaris toe. Nu wordt nog het verslaan van vergaderingen, maken van afspraken etc uitgevoerd door projectleider. In de nieuwe organisatie zijn deze activiteiten allen ondergebracht bij de projectsecretaris.

Taken van de afdelingsmanager Projectondersteuning

De afdelingsmanager geeft leiding aan het bureau en faciliteert de projectsecretarissen in het goed kunnen functioneren op hun vakgebied. Hij/zij voert functionering- en beoordelingsgesprekken en werkt aan de persoonlijke en professionele ontwikkeling van de projectsecretarissen. De afdelingsmanager brengt voor de projecten het capaciteitsbeslag in beeld en maakt hiervoor periodiek een op de toekomst gerichte capaciteitsplanning en trekt in overleg met Hoofdafdelingsmanager personeel aan. De manager maakt afspraken met de senioren over de kennisdeling en borging. De manager stuurt helder op het invoeren van nieuwe applicaties op het gebied van projectadministratie, digitalisering en (digitale) communicatie. Omdat de secretarissen in sterke mate worden aangestuurd door projectmanagers is de verwachting dat deze managementtaak in 50% van de werktijd kan worden verricht en te verenigen is met een andere functie.

6e *Manager en managementondersteuning*



Algemeen

De Managementondersteuning geeft organisatorische ondersteuning op administratief en secretarieel gebied. De ondersteuning is Hoofdafdelingsbreed en betreft zowel het ontvangen van bezoekers tot het maken van afspraken, stafnotulen, organiseren van de vergaderingen als het bijhouden van de financiën, de burgermeldingen, overzichten en het zelfstandig acteren binnen de afgesproken kaders.

Hoofdproducten en taken

De Managementondersteuning heeft als hoofdproduct/taak om pro-actief en reactief organisatorische ondersteuning te bieden aan de Hoofdafdelingsmanager, Afdelingsmanagers, medewerkers en externen (bedrijven/burgers/collega's) op secretarieel en/of administratief gebied. De Hoofdafdeling Stedelijke Projecten werkt feitelijk binnen een matrixorganisatie, met enerzijds lijnafdelingen en anderzijds een project en programmakolom. Projectgerelateerde administratieve en/of secretariële werkzaamheden worden verricht door de Projectsecretarissen. De projectgerelateerde ondersteuningswerkzaamheden zijn té inhoudelijk om sporadisch bij op te pakken. De belangrijkste producten zijn, (zie tevens IJP Managementassistent):

- *Frontoffice/ Gate Keeper:*
Eerste aanspreekpunt collega's intern-/extern, burgers, bedrijven en aannemers. Telefoonbehandeling, maakt afspraken, verwijst door en behandelt cq. handelt zelfstandig burgerklachten af.
Bezoekers/Gasten aanmelden, ontvangen, begeleiden, faciliteren
Insite afdelingsinformatie: afdelingsinformatie updaten
- *Officemanagement:*
Bestellen & beheren (voorraad) kantoorartikelen, meubilair, ICT-apparatuur, papier e.d.
- *In-/uitgaande correspondentie:*
Inkomend: Zelfstandig inboeken, verspreiden, circuleren, kopiëren en afhandelen.
Uitgaand: zelfstandig opstellen of i.o. van, controleren, redigeren, zorg dragen voor ondertekening, verzenden, kopiëren en verspreiden.
- *Organiseren:* agendabeheer, organiseren van vergaderingen, besprekingen, bijeenkomsten, activiteiten etc.
- *HRM:* plannen en verzorgen van sollicitatiegesprekken, opstellen van overeenkomsten, voorbereiden komst nieuwe medewerker (user, werkplek, informatie, communicatie etc), informeren en rondleiden medewerker huishoudelijk, zorgdragen voor ondertekening van benodigde formulieren.

- *Administratie*: bijhouden diverse overzichten: verlofoverzicht, personeelsoverzicht, telefoonlijsten, verjaardagen, aanwezigheid, IT-overzicht, bestellingen, financieel overzicht
- *Op verzoek*: secretariële en administratieve ondersteuning overig

Werkwijze

De werkzaamheden zullen in hoofdlijnen door middel van een portefeuilleverdeling plaatsvinden. De overige algemene organisatorische ondersteuningswerkzaamheden zullen onderling opgepakt worden. Dit betreft de dagelijkse re-actieve werkzaamheden. Zoals post, telefoon, muteren van batches, bijhouden van diverse overzichten (verlof, telefoonlijst, it-lijst), verzenden & kopiëren van stukken. Tevens zal door wekelijks overleg de voortgang en informatie uitgewisseld worden.

Positionering

Om optimale ondersteuning te bieden op een zo efficiënt mogelijke wijze aan de hoofdafdeling Stedelijke Projecten, is het een must om de managementondersteuning in één ruimte te plaatsen. Hierdoor waarborg je de continuïteit van de werkprocessen en de bereikbaarheid. Door de ondersteuning in één ruimte te plaatsen wordt je meer bij elkaars werkzaamheden en vakgebied betrokken waardoor flexibelere inzet mogelijk wordt. Door de nauwe samenwerking met de manager en de faciliterende en ondersteunende rol hierin van de Managementondersteuning, is het van belang dat zij nabij de manager gehuisvest is. Afhankelijk van de nieuwe huisvesting dient gekeken te worden of er een baliefunctie aanwezig is. Wanneer er geen baliefunctie aanwezig is, is het een vereiste om nabij de entree te huisvesten in verband met het registreren, ontvangen, faciliteren en begeleiden van bezoekers.

Relaties binnen gemeente Haarlem m.u.v. projectgerelateerde aangelegenheden

De Managementondersteuning is eerste aanspreekpunt voor overige gemeentelijke afdelingen zoals; Concern, Directie, Financiën, Facilitaire Zaken, Huisvesting en Voorzieningen, DIV, HRM, ICT, Vormgeving en drukwerk etc. De Managementondersteuning selecteert op relevantie en urgentie en onderneemt actie op basis daarvan; verwijst door of bewaakt of degene wordt teruggebeld/gemailed.

Ontwikkeling

Door deelname aan (externe) evenementen, beurzen, netwerkbijeenkomsten en het volgen van opleiding en cursussen kan kennis en deskundigheid up- to- date blijven.

Formatie

<i>Functie</i>	<i>Ffte</i>
Hoofd Afdelingsmanager	1,0
Managementassistent	2,0
<i>Totaal Staf</i>	<i>3,0</i>
Flex managementassistent	1,0

Manager Managementondersteuning

De Managementondersteuning valt direct onder de Hoofdafdelingsmanager. De Hoofdafdelingsmanager faciliteert in het goed kunnen functioneren op haar vakgebied. Hij voert functionering- en beoordelingsgesprekken en werkt aan de persoonlijke en professionele ontwikkeling van de Managementondersteuning. Periodiek zal er een overleg gevoerd worden waarin de ondersteuning fungeert als klankbord. Zij geeft feedback, signaleert naar en rapporteert aan de Hoofdafdelingsmanager.

7. Taken van Hoofdafdelingsmanager

De manager van de hoofdafdeling is integraal manager van de hoofdafdeling en vertegenwoordigd als eerste de hoofdafdeling bij de directie en het bestuur.

Hij is de drager van de organisatieprincipes en de doelstellingen en werkt actief mee aan het functioneren van de afdeling, het tot stand brengen van effectieve samenwerkingsprocessen en het afleveren van goede producten. De manager is als lid van het overleg Directie-Hoofdafdelingmanagers de verbindingpersoon met de directie en andere Hoofdafdelingen. Hij heeft een belangrijke rol bij het informeren van opdrachtgevers, bij opschalingproblemen en bij het overleg met opdrachtgevers en bestuur. Hij werkt actief de mogelijkheden van afdeling als expertisecentrum uit en speelt een rol bij de acquisitie. Vanuit de aanwezige expertise stelt hij zich op als adviseur van directie en bestuur.

Binnen de raamafspraken beslist de Hoofdafdelingsmanager over de werving van tijdelijk en vast personeel, en over wijzigingen in dienstverband, die consequenties hebben voor het vast en/of tijdelijk dienstverband,

8. Overgangssituatie Projectmanagement en Projectondersteuning

Het samenvoegen van de oude functies projectleider – projectmanager enerzijds en projectsecretaris - projectassistent anderzijds roep nog veel vragen op. Enerzijds ziet men dat de functies elkaar goeddeels overlappen, anderzijds ziet men soms kenmerkende verschillen en vraagt men zich af of deze niet behouden moeten blijven.

Bedacht moet worden dat de functies projectleider en projectassistent zijn ontwikkeld binnen IB en de andere binnen PMB. In de loop van de tijd hebben de functies invullingen kegrepen binnen de in die organisatieonderdelen bestaande context waardoor er verschillen zijn.

Maar er zijn ook misverstanden over die verschillen, zoals dat de projectleider bij IB sterk de inhoud coördineert en de projectmanager PMB alleen het proces stuurt. Dit is onjuist ook de projectmanager stuurt op de inhoud en zeker op de integratie van de inhoud. Daarnaast speelt het feit dat in de huidige organisatie projectleiders IB soms weer worden aangestuurd door projectmanagers PM en er dus een opdrachtnemer - opdrachtgever relatie bestaat. Die relatie wordt in de nieuwe organisatie gelijk.

Wordt dus voor een deel gedacht aan verschillen in de functies die er niet zijn anderzijds zijn er ook wel verschillen die wellicht een plek moeten krijgen in de nieuwe structuur. Bij PMB heeft men eerder ervaren dat het incorporeren van het bureau Bouwkunde na een korte periode uitstekend is gegaan zonder dat afbreuk werd gedaan aan de technische expertise van medewerkers. De functies projectmanager en projectsecretaris bieden opzicht qua inschaling en taakhoud voldoende ruimte voor specifieke competenties en waardering. Binnen de inschaling van de functie projectmanager - senior projectmanager is ruimte voor zowel trekkers van minder complexe projecten gericht op bouw- of civiele werken, maar ook op zwaargewichten die complexe ontwikkelprojecten trekken. Die diversiteit geeft tevens ruimte voor ontwikkeling van projectmanagers. In theorie is er dus geen probleem.

In de praktijk houden we er rekening mee, dat integratie van de functies tijd en aandacht kost. Daarom is specifiek aandacht besteed aan een overgangstermijn waarin we met elkaar de kans krijgen om de integratie van functies vorm te geven met als uitgangspunt dat we alles moeten doen om het werk te continueren en de kwaliteit van het werk te verbeteren.

Implementatieplan integratie functies van projectsecretaris – projectassistent

Verwachte snelheid van implementatie is 3 maanden voor overdracht voor projecten waar nu al een projectsecretaris op zit en ca. 6 maanden om de nieuwe projecten erbij te nemen.

A. Werkwijze voor projecten waar nu capaciteit voor is

Per project zal worden gekeken hoeveel mensen er nu mee bezig zijn. Dit geldt met name voor projecten waarop zowel een IB als PMB projectondersteuner zit. Hier wordt afgesproken wie de projectsecretaris van het project wordt en wat het dan betekent qua uitbreiding aan uren voor dit project en het daardoor moeten afstoten van andere projecten. Dit zal resulteren in verschuivingen van projecten. Wanneer de vraag voor capaciteit zodanig groot is kan het voorkomen dat er 2 projectsecretarissen op 1 project te werk worden gesteld. Nadat vastgesteld is wie welk project gaat doen zal er een plan gemaakt worden om tot overdracht te komen. Dit wordt met alle projectondersteuners die op dat moment in dienst zijn of zijn ingehuurd besproken. Daarna wordt het overlegd met de projectmanager. Het plan kan betekenen dat men een tijdje samen het project doet, kennis overdraagt en gelijk met het nieuwe project begint, of een tussenvorm hiervan.

B. Werkwijze voor projecten waar nog geen capaciteit voor is

Projecten waarvoor nu geen capaciteit is worden in kaart gebracht. Voor deze projecten wordt vastgesteld hoeveel capaciteit nodig is. Naar aanleiding hiervan wordt er een plan gemaakt hoeveel mensen worden aangenomen/ingehuurd om deze projecten te kunnen bemensen en de snelheid waarmee. Wanneer er capaciteit voor het project aanwezig is doorloopt de projectsecretaris het archief, de lopende stukken en overlegt met de mensen van T&A en PM of dit volledig is en zo niet welke acties nog gedaan moeten worden om overzicht en inzicht in het project te krijgen en te weten waar alle relevante informatie staat. Daarna wordt in overleg met de projectmanager afgesproken dat ze vanaf nu gebruik kunnen gaan maken van de projectsecretaris capaciteit. De projectmanager en projectsecretaris zullen samen overleggen welke overlegvormen door de projectsecretaris gedaan worden. Hierbij is goede afstemming met werkvoorbereiding en directievoerders nodig om niet in 1 grote over de schutting gooi beweging te komen.

C. Uitgangspunt voor medewerkers

De projectsecretarissen en toekomstige inhuur worden in een cluster geplaatst en per persoon wordt er een plan van aanpak gemaakt, toegespitst op de aanwezig en noodzakelijke kennis voor een projectsecretaris. Afhankelijk hiervan wordt gekeken wanneer de projectsecretaris ingezet kan worden. Voor de al aanwezige projectsecretarissen wordt gekeken of deze nog kennis mist. Afhankelijk van de projecten die iemand heeft. Dit kan resulteren in een cursus, kennisoverdracht tussen collega's of kennisoverdracht van experts (bv. financiën of planning). Uiteindelijk willen we naar 1 projectsecretaris per project (tenzij het project te groot is) waarbij de projectsecretaris alle werkzaamheden in een project doet.

Implementatieplan integratie functies projectleider – projectmanager

A. De functie Projectmanager

De functie van projectmanager kent als opbouw junior projectmanager, projectmanager en senior projectmanager. Wij hebben hierin geen functie van technisch projectleider benoemd. Deze functie gaat volledig op in de functie van projectmanager. Projectmanagers hebben ook affiniteit met de procesgang op civiel technisch gebied. Wij krijgen straks, in een optimale situatie projectmanagers, die in hun coördinatie rol integraal inzetbaar zijn voor alle ruimtelijke, fysieke projecten en processen die aan de afdeling zijn opgedragen. In de nieuwe organisatie gaat de projectmanager in zijn coördinatie rol ook de werkvoorbereider en directievoerder direct aansturen. Voor zowel de werkvoorbereider als de projectmanager geldt dat zij straks taken uitvoeren die mogelijk voorheen tot de portefeuille van de technisch projectleider behoorden. Dit zal zich de komende tijd verder uitkristalliseren. Bij de opdrachten die de hoofdafdeling krijgt om projecten of processen te coördineren zijn vrijwel altijd alle afdelingen betrokken. Het komt er dan op aan om een team te vormen en

samen op te trekken om voor de opdrachtgever, zo efficiënt en deskundig mogelijk, de klus te klaren.

B. Overgangsfase

Straks hebben wij een nieuwe organisatie, maar hebben wij ook te maken met een overgangperiode van ongeveer een jaar waarbinnen de afbouw van oude taken en de overgang naar nieuwe taken plaats zal vinden. Dit betekent dat er per 1 januari a.s. vooralsnog binnen de huidige werkzaamheden nog niet veel zal veranderen.

Voor nu stellen wij in ieder geval dat:

- De lopende projecten worden in principe door de huidige projectteams afgerond. Dit betekent dat de aansturing vooralsnog vanuit een projectmanager oude stijl plaatsvindt en dat de technisch projectleider in zijn coördinerende rol naar de werkvoorbereider en directievoerder in functie blijft. Voor deze laatste functies geldt dan hetzelfde. Ook zij zullen geleidelijk in het nieuwe takenpakket worden ingewerkt.
- Nieuw op te starten projecten worden in het nieuwe organisatiemodel opgestart. Dit betekent dat er dan ook in de nieuwe taakopvatting gewerkt gaat worden. Voor de betrokken projectmanager en werkvoorbereider betekent dit een aanpassing in de werkzaamheden.

Binnen het managementteam van de hoofdafdeling zal de discussie over de bemensing van, teamvorming binnen projecten en het in beeld brengen van de overgangsfase nog moeten plaatsvinden. Wij zullen op dit punt naar de opdrachtgevers toe helder moeten communiceren om geen verkeerde verwachtingen te wekken.

Voor de projectmanagers wordt individueel bezien of er een lacune in de kennis en competenties is. Zonodig zal een aangepast opleidingpakket worden aangeboden.

C. Huisvesting als middel voor integratie

De integratie krijgt voor een belangrijk deel vorm door van een gezamenlijke huisvesting uit te gaan. Het principe dat hierbinnen voor het toedelen van werkplekken geldt is dat er niet functie gericht aan kamerindeling wordt gedaan. Juist om de integratie te bevorderen kiezen wij ervoor om alle functies en de medewerkers die hierachter zitten over de beschikbare ruimten in te delen; dit kan ook in kleine clusters van ca.4 medewerkers. In de praktijk kan dit natuurlijk betekenen dat er per kamer meerdere projectmanagers, projectsecretarissen, werkvoorbereiders, directievoerders etc. zitten. Het indelingsplan voor onze nieuwe huisvesting wordt later nog met iedereen besproken.

BIJLAGE A (regnr. 2010/29099) DEEL II REORGANISATIEBESLUIT FORMATIE, FUNCTIES, PROCEDURES EN PLAATSING

1. Vaste en flexibele formatie

Bij de opzet van de nieuwe organisatie is er van uitgegaan dat er een vaste basisformatie komt die naar behoefte wordt aangevuld met ingehuurde formatie. Die inhuur vindt plaats als er binnen de vaste formatie capaciteitsgebrek is of als er specialismen ontbreken in de vaste formatie. Bij de vorming van Stadsbedrijven is dit principe al min of meer vastgelegd in het protocol flexibele formatie maar dit principe is niet consequent vorm gegeven. Wel blijkt dat het principe kan werken. In 2009 werden we bij ontwikkelingsprojecten veelvuldig geconfronteerd met het vertragen van projecten of het afhaken van risicodragende ontwikkelaars. Dit heeft bij PM geleid tot een vermindering van personeel met ca.10 fte. Meestal ingehuurde krachten. Bij IB werden we in hetzelfde jaar geconfronteerd met een (los van de economische recessie) met een dip in uit te voeren projecten. Ook hier vond een daling van ca. 10 ingehuurde krachten plaats. Het blijkt dus dat de organisatie in staat is tijdig te reageren op veranderingen in de opdrachtenportefeuille.

De flexformatie wordt op 0 fte begroot. Binnen deze flexformatie kunnen medewerkers op basis van een tijdelijke aanstelling aangesteld worden, maar het kan ook gaan om externe inhuur. De financiële dekking voor dit personeel wordt gevonden in de inhuur- dan wel projectbudgetten. Indien er sprake is van een aanstelling op basis van tijdelijkheid is het nodig dat er geld via een begrotingswijziging overgeboekt wordt vanuit het inhuur- of projectbudget naar het budget waar de personele lasten uit worden betaald. De flexformatie wordt opgenomen in het salarissysteem zodat medewerkers hierop aangesteld kunnen worden. Het werken met een basisformatie lijkt vanuit de kant van de flexibiliteit zeker een haalbare kaart. Bij een dergelijk organisatieprincipe wordt er van uitgegaan dat de basisformatie ook inderdaad de basis biedt voor een continue organisatie met een hoogwaardig professioneel niveau. Aan de basis formatie worden de volgende voorwaarden gesteld:

- Het ontwikkelen vasthouden en kunnen uitdragen van kennis en ervaring bij uitvoeringsprojecten in Haarlem;
- Een continue bedrijfsmatige kwaliteit leveren bij het beheersen van projecten op de GOTIK-elementen;
- Het blijvend monitoren en innoveren van de gekozen werkwijze bij projecten;
- Het in staat zijn om ingehuurde krachten op een goede wijze in te zetten en te begeleiden.

2. Functies

Hieronder is beschreven hoe het proces van de opbouw van het nieuwe functiehuis voor de hoofdafdeling Stedelijke projecten is verlopen. Eerst is de functiestatus in beeld gebracht. Er zijn vier mogelijkheden:

- Voortgezet (VG)
- Voortgezet met verminderde formatie (VGM)
- Vervallen (V)
- Nieuw (N)

Allereerst wordt van de functies zoals deze bestaan in de afdeling Stadsbedrijven weergegeven of de functie voortgezet wordt of dat deze vervalt. Het criterium waaraan getoetst is, is of de functie-inhoud al dan niet voor 50% of meer blijft voortbestaan in een functie bij de nieuwe afdeling Stedelijke Projecten.

2.1 Voortgezette functies

Onderstaande functies blijven voor 50% of meer ongewijzigd in de nieuwe afdeling. Wel is het zo dat de naam of inschaling veranderd kan zijn. Het betreft de volgende functies:

Oude functienaam bij Stadsbedrijven	Nieuwe functienaam bij Stedelijke Projecten
	Staf
Manager hoofdafdeling	Manager hoofdafdeling
Management assistent	Management assistent
	Techniek en Advies
Senior Werkvoorbereider (U10)	Senior Werkvoorbereider
Senior Werkvoorbereider (AB10a)	Technisch adviseur
Werkvoorbereider (U8)	Technisch medewerker
Werkvoorbereider (U9)	Werkvoorbereider
Directievoerder (U10)	Directievoerder
Senior toezichthouder	Technisch medewerker
Toezichthouder	Technisch medewerker
	Projectmanagement
Aankomend projectmanager	Junior projectmanager
Junior projectleider	Projectmanager
Projectleider	Projectmanager
Projectmanager 2/ontwerper	Projectmanager
Senior projectleider	Projectmanager
Projectmanager	Projectmanager
Senior projectmanager	Senior Projectmanager
Hoofd projectmanagementbureau	Afdelingshoofd projectmanagement
	Projectondersteuning
Projectassistent	Projectsecretaris
Projectsecretaris	Projectsecretaris
Senior projectsecretaris	Senior projectsecretaris
	Kwaliteit en Informatie
Senior planner	Senior planner
Planner	Planner
Medewerker Planning en Control	Medewerker Planning en Control

2.2 Vervallen functies

Er is een aantal functies waarvan de inhoud dermate verandert dat deze als vervallen worden geclassificeerd. Het betreft de volgende functies:

Functienaam

Hoofd projectondersteuning
Afdelingshoofd Ingenieursbureau
Afdelingshoofd projectmanagementbureau
Teamleider Ingenieursbureau
Facilitator risicomanagement
Bedrijfsanalist

De managementstructuur verandert dusdanig dat de hierboven weergegeven leidinggevende functies het stempel vervallen hebben gekregen. Het verschil zit met name in de toename van de span of control en in een verandering van het product dat door een afdeling geleverd wordt. De expertise van de leidinggevende is hiermee van een hele andere orde. De inhoud van de facilitator risico management komt gedeeltelijk terug in de functie van kwaliteitsmanager.

De functie van kwaliteitsmanager bevat echter veel nieuwe taken op een hoger niveau. Zo zijn aan deze functie een aantal taken van de functie van bedrijfsanalist toegevoegd. Ook zijn een aantal controltaken in de functie opgenomen. Derhalve kan gesteld worden dat de functie-inhoud voor meer dan 50% wijzigt.

De taken die in de functie van bedrijfsanalist waren opgenomen zijn opgegaan in verschillende andere functies. De functie van bedrijfsanalist bestaat dan ook niet meer.

2.3 Nieuwe functies

De hoofdafdeling Stedelijke Projecten kent een aantal nieuwe functies, die in het volgende overzicht zijn verwerkt.

Functienaam

Afdelingshoofd Projectmanagement
Afdelingshoofd Projectondersteuning
Afdelingshoofd Techniek en Advies
Afdelingshoofd Kwaliteit en Informatie
Technisch medewerker plus
Senior directievoerder
Senior medewerker planning en control
Hoofdtoetsers/directievoerder
Kwaliteitsmanager
Risicomanager

2.4 Inschaling

Binnen de hoofdafdeling zijn inmiddels alle nieuwe functies (opnieuw) gewaardeerd (zie vergelijking oud-nieuw). Voor de functie van hoofdafdelingsmanager en afdelingsmanager Techniek en Advies moet nog een definitieve waardering worden opgesteld. Hier is nog sprake van een indicatieve inschaling.

Het huidige Projectmanagementbureau werkt met glijdende schalen. Dit betekent dat het mogelijk is binnen een functie door te groeien naar hogere schaalniveaus. Zo is het binnen de functie van projectmanager mogelijk een loopbaan te starten op schaal 10 niveau en door te groeien naar schaal 12. Ook binnen de nieuwe hoofdafdeling Stedelijke Projecten wordt deze handelwijze gehanteerd.

3. De (opbouw van de basis) formatie

Bij de uitwerking van deze reorganisatie is geprobeerd zo helder en onderbouwd mogelijk te komen tot invulling van organisatieonderdelen. Bij het bepalen van de basisformatie kan daarom niet worden volstaan met het intuïtieve gevoel dat de huidige formatie die nu in de recessieperiode redelijk passend is bij het beschreven principe van vaste en flexibele formatie. Om deze reden is er onderzoek gedaan naar de opdrachtenportefeuille en de te verwachten ontwikkeling daarvan. Vanuit deze berekening kunnen we de basisformatie verder onderbouwen.

3.1 Portfolioanalyse

Zoals eerder vermeld wordt er nu gewerkt door IB en PM gezamenlijk aan ongeveer 200 verschillende projecten. Op grond van ervaringsgegevens, kennis over gebiedsprogramma's en programma's van Openbare Ruimte, Groen en Verkeer is een prognose opgesteld. (zie bijlage II-1). Uit deze prognose blijkt dat de huidige formatie tezamen met een aantal langdurig ingehuurde krachten de komende jaren in kwantiteit voldoende is. Wanneer, door economische omstandigheden, de vraag naar capaciteit afneemt is dit vooralsnog binnen de flexibele capaciteit van de hoofdafdeling op te vangen.

3.2 Basisformatie

De constatering uit de portfolioanalyse is kwantitatief een gegeven voor de omvang van de basisformatie. Kwalitatief zijn we er dan nog niet. Willen we voldoen aan de voorwaarden dan zijn er op bepaalde gebieden verschuivingen mogelijk en nodig. In het kort hebben we het dan over de volgende verschuivingen, die in het plaatsingsplan zijn opgenomen.

- De omvang van het management zal afnemen met 2,5 fte. In de huidige situatie bij Stadsbedrijven bestaat het management uit vier managers bij het Ingenieursbureau (1 Hoofd en 3 teamleiders) en 2 managers bij het Projectmanagementbureau (1 hoofd en 1 hoofd bedrijfsbureau tevens Hoofd projectondersteuning) en 1 manager Hoofdafdeling. In de nieuwe situatie het management bestaan uit 1 Manager Hoofdafdeling en 4 Afdelingshoofden waarvan het management bij Projectondersteuning een deeltijdfunctie (0,5) is. De formatie management daalt dus van 7 naar 4.5 fte.
- De afdeling Kwaliteit en Informatie heeft een uiterst belangrijk plaats in de bedrijfsvoering (als Bedrijfsbureau) en bij de planning en beheersing van de vele projecten die er lopen. Binnen de afdeling wordt centraal gepland voor ook de hoofdafdelingen Wijkzaken en Stadszaken. In overeenstemming met de hoofdafdeling Wijkzaken is dan ook besloten 1 fte schaal 9 aan plannerscapaciteit inclusief bezetting over te hevelen naar de afdeling kwaliteit en Informatie van Stedelijke Projecten. Ook de projectadministratie wordt voor beide hoofdafdelingen centraal bijgehouden. Voor deze taak zijn een aantal functies zoals planner en financieel medewerker absoluut onvoldoende ingevuld. De planner krijgt meer taken omdat ook de huidige IB projecten straks centraal worden gepland. De financieel medewerkers hebben een taakuitbreiding door met name de toegenomen vraag naar kwartaalrapportages van alle projecten die moeten worden opgesteld.
- Daarnaast is duidelijk dat bij projectmanagement en techniek en advies een versterkte kwaliteit van groter belang is dan de formatieomvang. Hier zien we de formatie dalen met ca. 3 fte.

In de portfolio-analyse zijn deze bewegingen op hun haalbaarheid en gevolgen getoetst. Dit alles leidt voor de hoofdafdeling tot de volgende basisformatie.

Basisformatie hoofdafdeling Stedelijke Projecten	Fte
Manager hoofdafdeling	1
Managementondersteuning	2
Afdeling Kwaliteit en Informatie *	*11,6
Afdeling Projectmanagement	23
Afdeling Projectondersteuning	13
Afdeling Techniek en Advies	21,5 (25,5 incl. Geo) ₁
Totaal voor Stedelijke Projecten	72,1 (76,1 incl. Geo)

* Kwaliteit en Informatie. Afgesproken is dat binnen de hoofdafdeling Stedelijke Projecten voor in ieder geval de hoofdafdelingen Wijkzaken en Stadszaken centraal de project planningen worden bijgehouden. Dit heeft geleid tot de overgang van de formatie planner (inclusief bezetting) van Wijkzaken naar Stedelijke projecten. De formatie voor K&I wordt hierdoor verhoogd van 10,6 naar 11,6.

De oorspronkelijke basisformatie bedroeg 71,1 fte. Deze komt, door de toevoeging van de plannerscapaciteit van Wijkzaken, nu uit op 72,1 fte. Wanneer in de reorganisatie Middelen en Services de formatie van Landmeten wordt toegevoegd dan komt de basisformatie uit op 76,1 fte.

3.3 Vergelijking oud en nieuw

Hieronder volgt een overzicht van de huidige formatieve situatie binnen Stadsbedrijven en de situatie zoals met deze reorganisatie wordt gerealiseerd binnen de hoofdafdeling Stedelijke Projecten. Dit is inclusief de status van de functies. De individuele jaarplannen vindt u terug in de bijlage.

Oud	Stadsbedrijven			Nieuw	Stedelijke Projecten			Status
Afdeling	Functienaam	Fte	Schaal	Afdeling	Funcionaam	Fte	Schaal	
Staf SB	Manager hoofdafdeling	1	15	Staf	Manager hoofdafdeling	1	15/16	VG
	Management Assistent	1	7		Management Assistent	2	7	VG
	Bedrijfsanalist	1	10a					
	Medewerker P&C	1	9	Kwaliteit en informatie	Afdelingshoofd	1	13	N
					Sr. Planner	1	11a	VG
Projectmanagementbureau	Afdelingshoofd	1	15		Planner	3,4	10a	VG
	Projectmanager	12,4	10-12		Medewerker P&C	2,8	10a	VG
	Aankomend projectmanager	1	9		Sr. Medewerker P&C	1	11a	N
	Sr. Projectmanager	2,5	13		Kwaliteitsmanager	2,4	10a	N
	Facilitator risicomangement	0	10a		Risicomanager flex Planner flex	0 0	11a	N
Projectondersteuning	Hoofd projectonderst.	0,9	11a	Projectmanagement	Afdelingshoofd	1	14	N
	Management assistent	1	7		Jr. projectmanager	1	9	VG
	Medewerker P&C	1	10a		Projectmanager	16	10-12	VG
	Sr. planner	0	11a		Sr. projectmanager	5	13	VG
	Planner	1,7	10a		Projectmanager flex	0		
	Projectmanager 2	3,4	10-11					
	Sr. Projectsecretaris	0	9	Techniek en Advies	Afdelingshoofd	1	13/14	N
	Projectsecretaris	11,54	8		Technisch adviseur	2	11	VG
	Toezichthouder	0	7		Sr. werkvoorbereider	2	10a	VG
					Werkvoorbereider Werkvoorbereider flex	4 0	10	VG
Ingenieursbureau	Afdelingshoofd	1	13		Technisch mw plus Technisch mw plus flex	4 0	9	N
	Projectassistent	0,75	7		Technisch mw	2	8	VGM
					Sr. directievoerder	2,5	10a	N
<i>Projectmanagement</i>	Teamleider	1	11a		Hoofdtoetsers/directie-voerder Hoofdtoetsers flex	1 0	11	N
	Sr. Projectleider	1	11		Directievoerder	3	10	VG
	Projectleider	3	10a		Directievoerder flex	0		
	Jr. projectleider	1	10					
					<i>Coördinator landmeter</i> <i>Landmeettechnicus</i>	<i>1**</i> <i>3**</i>		
<i>Vorbereiding</i>	Teamleider	1	11a					
	Sr Werkvoorbereider	1	10A					
	Sr. Werkvoorbereider	2	10	Projectondersteuning	Afdelingshoofd	0,5	11a	N
	Werkvoorbereider	5	9		Sr. Projectsecretaris	4,6	9	VG
	Werkvoorbereider	5	8		Projectsecretaris	7,9	8	VG
					Projectsecretaris flex	0		
<i>Realisatie</i>	Teamleider	1	11a					
	Directievoerder	2	10					
	Sr. Toezichthouder	2	9					
	Toezichthouder	4	8					
	Totaal	71,1			Totaal	72,1		

De functies met ** worden inclusief formatie overgeheveld van de afdeling OCR en moeten worden opgeteld bij de formatie van 72,1. Het verschil van 1 fte tussen oud en nieuw wordt veroorzaakt door de toevoeging van 1 fte planningscapaciteit die overkomt van Wijkzaken

3.4 Efficiency voordelen

In de bepaling van de basisformatie is een aantal efficiency voordelen meegenomen. De belangrijkste zijn:

- er kan in het geval van eenvoudige projecten worden volstaan met 1 projectmanager. In de huidige situatie is vaak een projectmanager van PM weer opdrachtgever van een projectleider IB. Dit leidt tot minder projectmanagement en op den duur tot een geoptimaliseerd gebruik van de eigen capaciteit van projectmanagers.
- In de huidige situatie wordt er door wijkzaken, IB en PM apart gepland. In de toekomst worden de planningsystemen op elkaar aangepast en worden alle projecten gepland vanuit de toekomstige afdeling KenI. Dit maakt capaciteit vrij bij werkvoorbereiding in de toekomstige afdeling TenA.
- In de nieuwe situatie kan de inzet van projectondersteuners bij TenA worden vergroot ten opzichte van de huidige situatie; wij denken dan met name aan verslaglegging. Dit geeft enige extra capaciteit bij TenA maar leidt ook tot betere verslaglegging als basis voor contractbeheer.

De efficiencyvoordelen kunnen nog worden vergroot door het aanbrengen van een aantal verbeteringen in de samenwerking van de opdrachtnemende hoofdafdeling Stedelijke Projecten met de opdrachtgevende Hoofdafdeling Wijkzaken. Op grond van gezamenlijk opgestelde analyse lijken verbeteringen nodig in het minder inhuren van technische kennis bij het programmamanagement en het sneller benoemen van projecten. Het valt niet binnen dit reorganisatievoorstel om hier verder uitspraken over te doen. Als aanbeveling voor verdere efficiency bestaat er ook de mogelijkheid onderzoek te doen naar de mogelijkheden voor het opstellen van raamcontracten bij de inhuur van externe medewerkers. Binnen deze raamcontracten wordt personeel op verzoek geleverd door 1 specifieke uitleenorganisatie die vervolgens een kortingspercentage hanteert. Deze kortingen kunnen flink oplopen. Andere gemeenten die met raamcontracten werken hebben hier verschillende ervaringen mee, vooral de kwaliteit van de toegeleverde externen is moeilijk beïnvloedbaar. Gezien het groot aantal ingehuurd bij zowel Wijkzaken als Stedelijke Projecten is een serieus onderzoek zeer de moeite waard.

3.5 Financiële onderbouwing

De voorgestelde basisformatie en formatie externen moet niet alleen getoetst worden aan de oude formatie maar ook aan andere criteria zoals de loonsom. Voor een Hoofdafdeling als Stedelijke Projecten is de (werkelijke) loonsom van de vaste formatie echter een relatief begrip omdat met volledig met gedeclareerde uren werkt en er bij de declaratie geen onderscheid bestaat tussen uren van vaste krachten en uren van flexibele krachten. Bij de doorrekening van de basisformatie die nu in de hoofdafdeling Stedelijke Projecten wordt geplaatst is berekend dat, rekening houdend met de nieuwe functiewaardering, de loonsom stijgt met €77.680,00 en de noodzakelijke inhuur daalt met €807.295,00. Per saldo een positief resultaat van €729.615,00. Dit voordeel wordt zichtbaar als we ook de oude en nieuwe uurtarieven naast elkaar zetten.

Kijken we naar de gevolgen voor de door ons gehanteerde uurtarieven dan zien we overwegend een daling. De hoofdafdeling Stedelijke projecten gaat dus met de nieuwe organisatie goedkoper werken waardoor projecten ook goedkoper kunnen worden uitgevoerd.

4. Plaatsingsplan Stedelijke Projecten per 1 februari 2010

De plaatsing van al het personeel gaat conform het Sociaal Statuut 2006. De exacte spelregels zijn vastgesteld in overleg met de OR en het GO. Op vrijdag 11 december 2009 is de plaatsing van het management voor Stedelijke Projecten afgerond. Conform de richtlijn heeft de decentrale plaatsingscommissie, bestaande uit de hoofdafdelingsmanager, een vertegenwoordiger van HRM en de OR gesprekken gevoerd met de kandidaatmanagers. Daarna is de plaatsingsprocedure van alle medewerkers opgestart en voor de Kerst afgerond.

De decentrale plaatsingscommissie heeft het advies voorgelegd aan de centrale plaatsingscommissie bestaande uit hoofd HRM en directie/algemeen directeur, een GO lid en een OR lid. Binnen de plaatsingsprocedure heeft 1 medewerker tegen de voorgenomen plaatsing bedenking ingediend. De bedenkingen zijn door de Centrale Plaatsingscommissie behandeld en hebben niet tot wijzigingen van het plaatsingsplan geleid.

Alle medewerkers met uitzondering van één manager, zijn geplaatst. Deze manager is per 1 februari herplaatsbaar verklaard en wordt boven de sterkte geplaatst in afdeling 999.

De functiehouder van de plannersfunctie die van Wijkzaken overgeheveld wordt naar de afdeling Kwaliteit en Informatie van Stedelijke Projecten wordt aangesteld binnen de afdeling Kwaliteit en Informatie. De centrale plaatsingscommissie is op 19 januari akkoord gegaan met het plaatsingsplan. In de bijlage is het plaatsingsplan zoals dit op 1 februari 2010 geldt opgenomen. Daarna gaan we voor een voorgenomen besluit naar het college en vervolgens vragen we het GO en de OR advies.

4. Planning

Actie	Streefdatum	Voorleggen aan
<i>Informereren medewerkers</i>	<i>24 september</i>	
<i>Waarderingen aanvragen bij Leeuwendaal</i>	<i>30 september</i>	
<i>Directiebesluit op blauwdruk reorganisatie</i>	<i>26 oktober</i>	<i>Directie</i>
<i>Collegebesluit blauwdruk reorganisatie</i>	<i>10 november</i>	<i>College</i>
<i>Waarderingsadviezen binnen</i>	<i>22 oktober</i>	
<i>Statusbrief functie naar medewerkers plus opstarten belangstellingsregistratie</i>	<i>12 november</i>	
<i>Sluitingsdatum belangstellingsregistratie</i>	<i>26 november</i>	
<i>Belangstellingsgesprekken</i>	<i>26 november tot 14 december</i>	
Vaststellen plaatsingsplan	5 februari 2010	Wethouder Hrm
Besluit reorganisatie inclusief plaatsingsplan en definitieve functiewaardering	16 februari 2010	Directie, college Ter advisering naar OR en GO
Plaatsingsbesluiten naar medewerkers	Voor 1 maart 2010	

BIJLAGE B Plaatsingsplan Stedelijke Projecten per 01-02-2010						
Staf						
Funcienaam	Begrote formatie	Funcie-schaal	Naam medewerker	Bezetting in fte per medewerker	Bezetting per functie	Over- onder- bezetting
Hoofdafdelingsmanager	1,00	15	B. Groeneveld	1,00	1,00	0,00
Management-assistent	2,00	7	S. Cornelius A. Frielink	1,00 1,00	2,00	0,00
Subtotaal	3,00			3,00	3,00	0,00
Kwaliteit en Informatie						
Afdelingshoofd	1,00	13	S. van Egmond	1,00	1,00	0,00
Senior Planner	1,00	11A	R. Roodbol	1,00	1,00	0,00
Planner	3,40	10A	J. Beelen S. Schotvanger L. van der Laan	0,63 0,67 1,00	2,30	1,10
Medewerker Planning & Control	2,80	10A	A. Bouman	0,89	0,89	1,91
Sr. Mw Planning & Control	1,00	11A	M. Janse	1,00	1,00	0,00
Kwaliteitsmedewerker	2,40	10A	E. Pael H. Spierings F. Bloemkolk	0,94 0,89 0,75	2,58	-0,18
Risicomanager flex	0,00	11A	S.J.M. van den Bosch	0,84	0,84	-0,84
Subtotaal	11,60			9,61	9,61	1,99
Techniek en Advies						
Afdelingshoofd	1,00	13/14	J. Kappert	1,00	1,00	0,00
Technisch adviseur	2,00	11	E. Roosen M. van Beek	1,00 1,00	2,00	0,00
Senior Werkvoorbereider	2,00	10A	S. Slofstra	1,00	1,00	1,00
Werkvoorbereider	4,00	10	H. van Zanten R. Helmond B. Raven P. Wever	0,78 1,00 1,00 1,00	3,78	0,22
Hoofdtoetser/directievoerder	1	11	M. van der Elst	1,00	1,00	0,00

Techniek en Advies						
Funcienaam	Begrote formatie	Funcie-schaal	Naam medewerker	Bezetting in fte per medewerker	Bezetting per functie	Over- onder-bezetting
Directievoerder	3,00	10	M. Schaapherder	1,00	2,00	1,00
			S. Vriend	1,00		
Senior directievoerder	2,50	10A	H.P.C. van der Aar	0,50	0,50	2,00
Technisch medewerker plus	4,00	9	A. Philippo	1,00	4,89	-0,89
			P. Kampf	0,89		
			R. Fris	1,00		
			C. Jonk	1,00		
			A. van Steijn	1,00		
Technisch medewerker	2,00	8	L. Thomas	0,78	1,78	0,22
			T. van Duijn	1,00		
subtotaal	21,50			17,95	17,95	3,55
Coördinator landmeter	1,00		medewerkers worden geplaatst in plaatsingsplan van Middelen en Services			
Landmeettechnicus	3,00		medewerkers worden geplaatst in plaatsingsplan van Middelen en Services			
Projectondersteuning						
Afdelingshoofd	0,50	11A	W. Verzijlberg	0,67	0,67	-0,17
Boventallig	0,00	0	C. Beute	0,78	0,78	-0,78
Senior projectsecretaris	4,60	9	M. Broekhuizen	1,00	3,69	0,91
			R. Nagel	0,94		
			A. Verbaan	0,83		
			P. van Zijl	0,92		
Projectsecretaris	7,90	8	S. Landwier	1,00	8,19	-0,29
			B. Ooteman	1,00		
			M. Stroomer	0,67		
			L. van Bilzem	0,61		
			M. Bouamrani	0,67		
			M. Jungbacker	0,83		
			E. Kranendonk	0,75		
			A. Mientjes	1,00		
			K. de Haseth Muller	1,00		
			E. van Gelder	0,66		
Subtotaal	13,00			13,33	13,33	-0,33

