

Oplegvel Collegebesluit

Portefeuille C. van Velzen
Auteur Dhr. D.A. Bijlsma
Telefoon 5113839 E-mail: d.bijlsma@haarlem.nl
STB/MGT Reg.nr. 2009/180684
Te kopiëren: Nota Voornemen tot reorganisatie Stadsbedrijven , Advies OR
B & W-vergadering van 29 september 2009

Onderwerp

Voornemen tot reorganisatie Hoofdafdeling Stadsbedrijven

DOEL: Besluiten

Dit besluit gaat over organisatieveranderingen binnen de Hoofdafdeling Stadsbedrijven. 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; dit ligt nu voor
- 2) Het Uitwerkingsbesluit reorganisatie; die zal in de loop van november 2009 ter besluitvorming worden voorgelegd;
- 3) Het reorganisatiebesluit inclusief plaatsingsplan; dit zal in de loop van februari 2010 ter besluitvorming worden voorgelegd.

Het nu gevraagde besluit over het Voornemen tot Reorganisatie is dus een vereiste volgens de overeengekomen en vastgestelde Leidraad en Sociaal Statuut.

B&W

Het college besluit .

1. Gezien het advies van de OR akkoord te gaan met de uitwerking van een volledige integratie van de afdelingen Ingenieursbureau en Projectmanagement in de Hoofdafdeling Stadsbedrijven en dit beschouwen als een Voorgenomen Besluit Reorganisatie.
2. De voorgenomen reorganisatie te beschouwen als een kleine reorganisatie;
3. De communicatie aan de medewerkers in deze fase te laten organiseren door de Hoofdafdeling Stadsbedrijven
4. De mogelijke kosten van de reorganisatie in 2009 op te nemen in bestuursrapportage.

Collegebesluit

Onderwerp: Voornemen tot reorganisatie Hoofdafdeling Stadsbedrijven
Reg. Nummer: 2009/180684

1. Inleiding

In de in 2008 gestarte nieuwe ambtelijke organisatie is de hoofdafdeling Stadsbedrijven inmiddels sterk ontwikkeld. 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 (zie bijgaande nota) blijkt dat een dergelijke integratie grote voordelen heeft: Er bestaat bij directie, de Hoofdafdelingen en zeker ook bij Stadsbedrijven zelf een duidelijke voorkeur voor integratie op een zo kort mogelijke termijn mits deze gepaard kan gaan met een gezamenlijke huisvesting. Een dergelijke integratie is feitelijk een kleine reorganisatie volgens de Richtlijnen Reorganisatie en het Sociaal Statuut 2006. Volgens de afgesproken procedures is het van belang om nu een besluit te nemen over het Voornemen tot Reorganisatie.

2. Besluitpunten college

Het college besluit:

- Gezien het advies van de OR akkoord te gaan met de uitwerking van een volledige integratie van de afdelingen Ingenieursbureau en Projectmanagement in de Hoofdafdeling Stadsbedrijven en dit beschouwen als een Voorgenomen Besluit Reorganisatie.
- De voorgenomen reorganisatie te beschouwen als een kleine reorganisatie;
- De communicatie aan de medewerkers in deze fase te laten organiseren door de Hoofdafdeling Stadsbedrijven
- de mogelijke kosten van de reorganisatie in 2009 op te nemen in bestuursrapportage.

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.
- 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

4. Argumenten

Voordelen van integratie.

- 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.

Financiële paragraaf

- De kosten van een reorganisatieprocedure zijn nog niet volledig in zicht bij het Voornemen tot Reorganisatie.
- In 2009 zullen mogelijk kosten worden gemaakt voor enkele personeelsbijeenkomsten waarbij voornamelijk de kosten ontstaan indien daarvoor productieve uren worden gebruikt. Dergelijke kosten zullen, indien ze optreden worden gedekt binnen de begroting van de hoofdafdeling en worden nader aangegeven in de bestuursrapportage.
- voor 2010 verwachten we kosten voor extra opleidingstrajecten en het door de OR voorgestane cultuurtraject. Bij de besprekingen over de begroting 2010 zijn deze al aan de orde geweest. Bij het besluit tot reorganisatie zullen de kosten explicieter worden vermeld en ter besluitvorming worden voorgelegd.
- een derde kostenpost wordt gevormd door de gezamenlijke huisvesting en de noodzakelijke verhuizing. Op dit moment is de huisvesting nog niet in beeld. Indien een helder beeld ontstaat zal dit als afzonderlijk besluit aan het college worden voorgelegd.

Communicatie

De medewerkers van de hoofdafdeling worden frequent geïnformeerd over de integratie, er is daarnaast een klankbordgroep die meedenkt. Voor de interne communicatie van het Besluit Voornemen tot reorganisatie zijn geen extra activiteiten nodig. Via intranet kan de gemeentelijke organisatie op de hoogte worden gebracht.

In het organisatiebesluit zal wel een communicatieparagraaf worden opgenomen waarin de communicatie aan externe betrokkenen wordt geregeld.

Advies van de Ondernemingsraad

De OR heeft een positief advies uitgebracht (zie bijlage) over de Nota Voornemen tot Reorganisatie. In het advies staan nog enkele kanttekeningen.

5. Kanttekeningen

Formatie en loonsom

Het bereiken van meer efficiency leidt zal in de nieuwe organisatie leiden tot een compacte basisformatie die gebruik maakt van korte inhuurcontracten voor specialistische expertise en in tijden van pieken. Het streven is er daarom op gericht om de huidige formatie en loonsom gelijk te houden. Bij dit streven lopen we er wel tegen aan dat bij de vaststelling van de formatie in 2007 een aantal essentiële

functies niet in de formatie zijn opgenomen. Dit leidt er toe dat er nogal wat langdurige inhuurcontracten bestaan die feitelijk leiden tot hogere kosten dan noodzakelijk. In het kader van het Reorganisatiebesluit dat in november ter besluitvorming wordt voorgelegd zullen de oplossingsopties op een rij worden gezet.

Vergelijking met andere gemeenten

Veel gemeenten van een vergelijkbare omvang van Haarlem hebben een ingenieursbureau en een Projectmanagementbureau. Uit een door OenS uitgevoerd onderzoek blijkt dat een volledige integratie zoals nu wordt voorgestaan in Haarlem zeer uitzonderlijk is. In de Haarlemse situatie waren de adviezen voor integratie zodanig unaniem dat we voornemens zijn die integratie wel uit te voeren. Daarmee neemt de gemeente Haarlem wellicht een pionierspositie in.

6. Uitvoering

Na het Voornemen tot reorganisatie volgen nog twee besluitmomenten. De eerste is het uitwerkingsbesluit inclusief de functies en de functiewaarderingen. Dit besluit is medio oktober gereed voor behandeling en zal na advies door de OR in de loop van november 2009 ter besluitvorming worden voorgelegd. Het laatste is het reorganisatiebesluit inclusief het plaatsingsplan dit zal in januari 2010 gereed zijn voor behandeling en kan na advies van de OR in de loop van februari 2010 ter besluitvorming aan het college worden voorgelegd.

7. Bijlagen

Er zijn twee bijlagen:

- 1) De Nota Voornemen tot reorganisatie Stadsbedrijven
- 2) Advies van de Ondernemingsraad.

Het college van burgemeester en wethouders

de secretaris

de burgemeester

VOORGENOMEN BESLUIT REORGANISATIE STADSBEDRIJVEN

Begin 2009 is de onderzoeksopdracht Stadsbedrijven vastgesteld en later ook geaccordeerd door de OR. In de onderzoeksopdracht is een planning in fasen aangebracht. In deze notitie wordt gerapporteerd over de eerste 2 fasen die in mei zouden worden afgerond. De eerste twee fasen zijn in de opdracht als volgt beschreven:

Fasering				
Fase 1: Beschrijven en vaststellen van de lange termijnbeelden		Belangrijkste tussenresultaten: Vastgestelde lange termijn beelden		
Inhoudelijke activiteiten (uitgevoerd): - Voor beide onderdelen moet helderheid bestaan over het na te streven realistisch toekomstbeeld. Beide onderdelen zijn daar mee bezig en hebben onderzoeken en visiedocumenten ontwikkeld. Bij IB lijkt er spanning te bestaan tussen de ideeën van beperkte eigen formatie en veel inhuur conform de ideeën van de regisserende gemeente en de relatief hoge kosten van inhuur ten opzichte van het hebben van medewerkers in vaste dienst. De spanning wordt nog gecompliceerd door arbeidsmarktperikelen; technisch personeel is schaars, althans dat was de afgelopen 4 jaar in toenemende mate het geval. Voor IB lijkt het van belang om de komende drie maanden een realistische toekomstvisie op te stellen die wellicht tussentijdse besluitvorming behoeft van de directie. Doorlooptijd januari t/m april 2009 Methode: literatuuronderzoek, analysetechnieken,afstemming op MT niveau, afstemming met concernstaf en opdrachtgevers (Wijkzaken en directie) met speciale aandacht voor het gehele proces bij projecten onderhoud/openbare ruimte,gebruikmaking van netwerken Platform gemeentelijk projectmanagement en netwerk Ingenieursbureaus. Litteratuur: Ingenieursbureau Haarlem terug op koers van D. Notenboom Onderzoek organisatie en formatie ruimtelijke opgaven van Oranjewoud, Onderzoek Imago PMB van OenS, Interne stukken en jaarplannen van PM en IBH				
Fase 2: Onderzoek naar wenselijkheden en mogelijkheden van integratie van IBH en PMB.		Belangrijkste tussenresultaten: Besluit over mate van integratie		
Inhoudelijke activiteiten: Onderzocht zal worden welke gemeenschappelijke belangen en elementen er zijn tussen PM en IBH. Uiteraard is dit mede afhankelijk van de gekozen lange termijnbeelden uit fase 1. De aansturing , de projectadministratie, projectcontrol vormen bij voorbaat een belangrijk element. De uitkomst van deze fase zal zijn in welke mate de twee onderdelen IBH en PMB los van elkaar dan wel juist in grote samenhang met elkaar zullen gaan werken. De fase zal worden afgesloten met een keuze voor een richting of wellicht met twee alternatieve mogelijkheden, deze zal aan de directie worden voorgelegd.				
Doorlooptijd: april en mei 2009 Methode: overleg en afstemming op niveau MT STB,Concernstaf, opdrachtgevers en directie, wellicht oriëntatie bij andere gemeenten.				

1. Onderzoeksactiviteiten

De in de opdracht genoemde onderzoeksactiviteiten zijn allen uitgevoerd.

Naast het genoemde literatuuronderzoek gaat het dan om:

- een Swot en Pestel analyse van IB uitgevoerd samen met Patrick Spigt van Concern-control;
- imago Onderzoek PMB van OenS;
- notitie “PMB onder de loep
- Besprekingen op MT niveau met IB apart ;
- Twee brainstormbijeenkomsten met het gehele management op 17 maart 1 dagdeel en op 21 april 2 dagdelen;
- Een uitvoerig onderzoek van de relatie Wijkzaken Stadsbedrijven in samenwerking met Wijkzaken. Het resultaat van dit onderzoek bestaat uit een separate notitie met een aantal concrete aanbevelingen voor sneller en efficiënter werken.
- Een onderzoek door OenS naar de situatie van PM en IB in vergelijkbare gemeenten;
- Mondelinge oriëntatie bij Platform gemeentelijk projectmanagement.

2. Onderzoeksresultaten

Uit de analyses en de geraadpleegde literatuur blijkt dat IB en PM elkaar beter kunnen aanvullen dan in de huidige situatie het geval is. PM heeft een aantal functies die ook voor IB van belang zijn zoals planning, risicomanagement, een verder uitgewerkt vorm van projectassistentie en kwaliteitsmanagement. IB heeft technische kennis, kennis van aanbestedingen en veel gebiedskennis die weer aanvullend zijn op de kwaliteiten van PM. In het huidige werk met name bij projecten voor infrastructuur en openbare ruimte zit er bovendien een overlap in het projectmanagement van IB en PM.

Het huidige bedrijfsbureau van Stadsbedrijven heeft de afgelopen maanden sterk ingezet op een verbeterde projectadministratie en een sterke planning en control cyclus en zich ontwikkeld tot een sterke partij in bedrijfsvoering van projectgerichte organisaties. Hierdoor worden duidelijke kwalitatieve impulsen verkregen. Het bedrijfsbureau heeft samen met de concernstaf een belangrijke stap gezet in de vormgeving van projectcontrol en bij de rapportage van managementinformatie over projecten aan de opdrachtgever. De bedrijfsvoering is al ver met het koppelen van werkzaamheden van PM en IB. Het losmaken van PM en IB zou betekenen dat dit werk in nieuwe organisatorische setting opnieuw moet worden opgezet. Dit is wel mogelijk maar leidt op dit moment tot een vernietiging van investering in mensen en kapitaal.

Het onderzoek naar verbanden tussen OGV/WZ en SB/IB levert een grote lijst aan mogelijke verbeteringen op. Daarbij komt aan het licht dat het programmeren van werken in de openbare ruimte nog sterk kan verbeteren en dat relatief veel capaciteit die nu in het voortraject van programmering (dus bij de opdrachtgevers) wordt ingezet efficiënter kan worden gebruikt en meer in der projectfase kan worden ingezet. Er bestaat de indruk dat in de range WZ-PM-IB bij de benoeming en uitvoering van projecten een forse efficiencywinst te behalen valt. Die efficiency begint bij een strakke regie en een heldere planning bij WZ en met een heldere taakafbakening ten aanzien van de rol van de opdrachtgever die ook daadwerkelijk in de praktijk wordt toegepast.

Inmiddels heeft OenS een onderzoek verricht naar IB's in de G18; in het onderzoek wordt gevraagd naar organisatie, samenwerking met PMB's, omvang, inhuur, taken etc. Op

grond van de rapportage zijn er relatief weinig trends zichtbaar die richtinggevend van belang zijn. Uit het stuk blijkt dat het Haarlemse IB tot de groep kleinere IB's behoort, relatief veel inhuur heeft en een iets beperkter takenpakket dan de andere IB's. Van de 18 onderzochte gemeenten geven er 2 aan dat er een directe samenwerking is tussen IB en PMB "als ware het één afdeling"; in één gemeente is het IB daadwerkelijk in PMB opgenomen.

Zowel PM als IB zijn kwetsbaar in kwaliteit, de oorzaken zijn echter verschillend. Bij IB is er sprake van een grote mate van inhuur waardoor het medewerkersbestand snel wisselt en er weinig collectief geheugen wordt opgebouwd. Bij PM is sprake van een braindrain naar gebiedsontwikkeling in de vorm van 2 zware senioren. Het bestand wordt opgevuld met minder ervaren projectmanagers, er zal daarom actief gewerkt worden aan kwaliteitsverhoging. Beide organisaties merken ook dat de beeldvorming sterk door incidenten wordt bepaald. Volgens de onderzoeken wordt objectief beter gepresteerd (in de projecten die niet het nieuws komen) dan in het subjectieve beeld. In het onderzoek van OenS naar het imago van PM (waarin ook bestuurders betrokken zijn geweest) komt het verschil in kwaliteit van projectmanagers aan de orde maar wordt ook waardering geuit.

3. Uitgangspunten, Langetermijnbeelden en gemeenschappelijke belangen van PM, IB en het Bedrijfsbureau.

In de projectopdracht staan de uitgangspunten van de organisatieverandering in 2008 genoemd. In de laatste bijeenkomst in april is verder ingezoomd op de uitgangspunten zoals die in het overleg Directie - Managers Hoofdafdelingen worden besproken. De toekomstbeelden van een slanke hoogwaardige organisatie en de trend naar regionale samenwerking zijn mede leidend geweest bij het denken over de toekomst.

In de brainstormsessies is gevraagd naar de beelden van PM en IB over 5 jaar.

IB ziet zich over 5 jaar als een kleinere organisatie die – in verband met een blijvend tekort aan civiele technici- veel knowhow inhuurt. De organisatie wordt kleiner, telt minder managers maar is wel hoogwaardiger, doet minder dingen zelf maar stuurt wel helder externen aan en organiseert kennisborging. IB regisseert en adviseert en heeft als kennisspecialismen, aanbesteding, contractmanagement, calculatie en techniek. IB zal geen uitbreiding van taken krijgen maar de huidige taken worden professioneler en meer gericht op aansturing van derden uitgevoerd. Als kenniscentrum op de eerder genoemde gebieden wordt IB betrokken aan de voorkant van het uitvoeringsproces. IB ziet zeker als adviseur een regionale rol in samenwerking en advisering met en bij regiogemeenten. IB zal omgevingbewuster worden en meer gevoel voor participatie en bestuurlijke besluitvorming ontwikkelen.

PM ziet zich over 5 jaar als een meer gespecialiseerde projectorganisatie in een gemeente waar ook private partijen en corporaties projecten trekken. Als corporaties gebiedsontwikkeling gaan doen ontstaat concurrentie met het gemeentelijk projectmanagement. De kracht van PM komt te liggen in het samen met anderen ontwikkelen van projecten die gecontroleerd en hoogwaardig worden aangestuurd. Draagvlakvergroting en participatie, kennis en coördinatie van gemeentelijke processen en partijen zijn naast een perfecte projectbeheersing de sterke punten waarop PM zich verder zal doorontwikkelen. Ook contractmanagement wordt net als bij IB genoemd als een belangrijk specialisme. Als kenniscentrum op de eerder genoemde gebieden wordt PM betrokken aan de voorkant van het uitvoeringsproces. De rol van PM bij

gebiedsontwikkeling zal dus blijven maar kan van aard veranderen en wordt meer procesmanagement, advies en contractmanagement. PM ziet ook veel in regionale samenwerking; enerzijds door adviezen en diensten aan te bieden en anderszijds door informatie uit te wisselen met regiogemeenten.

Het bedrijfsbureau ziet in de toekomst mogelijkheden voor een bredere gemeentebrede ondersteuning van allerlei soorten projecten; het gaat dat niet alleen om de projectadministratie maar ook om planning, risicomanagement en het monitoren van de kwaliteitsontwikkeling. Zij kan daarbij ondersteunend zijn aan projecten en aan opdrachtgevers. De mogelijkheid voor het doen van audits bij kleinere projecten zijn aanwezig.

In de lange termijn beelden zien we een aantal gemeenschappelijke aspecten:

- PM en IB gaan er beiden van uit dat hun toekomst aansluit bij de gedachte aan een compacte hoogwaardige organisatie die meer accent legt op het aansturen van externe specialisten (contractmanagement) en minder zelf doet wat anderen beter kunnen. Dit betekent dat de omvang van de organisatie op termijn zal krimpen maar voor een deel ook gaan beschikken over bredere en andere competenties die bij deze rol passen.
- De verandering van rol en verwachting van een kleinere formatie op termijn kent deels verschillende oorzaken. Bij IB heeft men lering getrokken uit de arbeidsmarktsituatie van de afgelopen jaren en houdt men rekening met de schaarste van technisch personeel; men streeft een organisatie na waarin bepaalde kwaliteiten, specialismen en kennis geborgd zijn. Bij PM ziet men vermindering in het aantal ontwikkelingsprojecten en een veranderende rol van met name corporaties bij gebiedsontwikkeling. Ook PM streeft naar een slanke hoogwaardige organisatie.
- PM en IB en het Bedrijfsbureau hebben zich ontwikkeld tot een belangrijke bron van managementinformatie over projecten. Zij kennen en hebben (samen met MenS en CS) geïnvesteerd in de projectadministratie binnen GFS en beheren een real time administratief systeem dat tijdig informatie verschaft aan opdrachtgevers. Het gaat bij IB en PM dan niet zozeer om het systeem beheer maar om het, zeker zo cruciale, vullen van het systeem; als verder wordt geïnvesteerd in de administratieve discipline van medewerkers dan is dit een belangrijke kwaliteit ook voor de organisatie als geheel. Het huidige stadsbedrijven vervult een centrale rol in het leveren van managementinformatie over projecten.
- PM en IB houden rekening met een grotere rol van externe partijen zowel in de vorm van partijen die grote ontwikkelingen vorm geven als in het inkopen van specialismen wat nu eenmaal de keerzijde is van een afgeslankte organisatie. Beiden hechten veel belang aan een verdere uitwerking van contractmanagement dat voor een deel in de plaats zal komen voor het meer traditionele directievoering en toezicht. In het kielzog van dat contractmanagement zit ook het specialisme aanbesteding en Europese aanbesteding. Op dit moment moeten we constateren dat het opstellen en beheren van contracten nog niet ver ontwikkeld is in de organisatie; contractmanagement is daarom een belangrijke uitdaging. PM en IB kunnen zowel een rol spelen bij het vormen van contracten, bij het volgen van het handelen van de contractpartners als bij het toezicht houden op het daadwerkelijk uitvoeren van contracten.
- IB en PM willen zich beiden als kenniscentrum ontwikkelen op het gebied van projectmatig werken op een aantal specifieke specialismen en willen van daaruit in een vroeg stadium betrokken worden bij het uitwerken en op haalbaarheid toetsen van projecten.

- IB en PM zien beiden mogelijkheden in regionale samenwerking, met name PM ervaart nu al vragen om advies en samenwerking vanuit de regiogemeenten; het is zeer wel voorstelbaar dat beiden op grond van hun specialismen voor die regiogemeenten een grotere rol kunnen spelen in de vorm van advisering en detachering. De regionale samenwerking sluit voor wat betreft projectmanagement aan bij een landelijk trend; bij IB's is er geen echte trend maar zijn er wel voorbeelden van regionale samenwerking of regionaal werkende IB's. Wel staat hierbij voorop dat regionale activiteiten niet ten koste mogen gaan van de voortgang van onze eigen projecten.

4. Keuze in de richting van de toekomstige organisatie van IB, PM en bedrijfsbureau.

In de twee brainstormsessies kwam al snel naar voren dat IB en PM elkaar aanvullen en beiden sterk worden ondersteund door het bedrijfsbureau SB.

Denkend aan een veranderde organisatie voor Stadsbedrijven is het uit elkaar halen en apart plaatsen van IB en PM wel ter sprake geweest maar niet als serieuze optie beschouwd.

Het gevoel van elkaar aanvullen is dus zeer belangrijk en leidde al in de eerste brainstormsessie tot een optie van volledige integratie.

Dit is in eerste instantie als een erg snelle wending ervaren en daarom heeft nog een toetsing plaatsgevonden aan de lange termijnvisies, de ervaring in andere gemeenten en aan een verdere uitwerking van de gezamenlijke belangen en aspecten en mogelijke belemmeringen van verschillende afdelingsculturen.

In de tweede sessie is opnieuw begonnen te denken vanuit de termijnperspectieven.

Daarbij werd nogmaals zichtbaar dat twee opdrachtnemende afdelingen die een krimpend perspectief hebben, kleiner maar hoogwaardiger willen zijn en vinden dat zij elkaar daarbij nodig hebben, het beste in 1 organisatieonderdeel met elkaar kunnen samenwerken. Het primaire doel daarbij is het efficiënt en kostenbewust kunnen (doen) realiseren van de opdrachten vanuit de gemeente Haarlem.

Daarna is een aantal samenwerkingsmodellen gezien zoals gescheiden in 1 hoofdafdeling, gedeeltelijke integratie op het gebied van projectmanagement en volledige integratie. Tevens is gekeken naar een groeimodel om vanuit gedeeltelijke integratie in een aantal jaren toe te groeien naar volledige integratie.

Uiteindelijk wordt gekozen, conform de voorkeur van het gehele management van Stadsbedrijven, voor een volledige integratie van IB, PM en het bedrijfsbureau op zo kort mogelijke termijn. De argumenten daarvoor zijn de volgende:

- Samenwerking op het gebied van projecten is op korte termijn wenselijk. Op dit moment huurt IB 8 projectleiders in terwijl de projectportefeuille bij PM onder druk staat. Op korte termijn kunnen projectmanagers van PM meer projecten in de openbare ruimte gaan managen, zij zijn ingevoerd in de gemeente, zijn meer omgevingsgericht dan externe projectleiders en kunnen bijdragen aan een snelle ontwikkeling van projecten in de openbare zoals wordt voorgesteld in de verbeterafspraken tussen Wz en SB zoals die zijn ontwikkeld;
- De cultuurverschillen tussen IB en PM bestaan (naast wat resten van de oude SB-SO tegenstelling) vooral uit een verschil in oriëntatie. IB is veel meer technisch georiënteerd en werkt met wat kortere termijnen, PM is daarentegen meer bestuurlijk

en omgevingsgericht georiënteerd. Het uitstellen van een integratie bevordert het handhaven van deze cultuurverschillen. De integratie dwingt tot bijstelling. Overigens zijn er ook cultuurovereenkomsten, zowel IB als PM vormen een hechte groep, men helpt elkaar en gaat bij elkaar te rade. Dit biedt natuurlijk perspectief. PM heeft inmiddels ervaring met de incorporatie van voormalig medewerkers van BMA die duidelijk technisch georiënteerd zijn. In dit specifieke geval is bewezen dat integratie van verschil in oriëntatie uitstekend kan slagen. Duidelijk is wel dat gezamenlijke huisvesting een belangrijke factor is het voor het slagen van de cultuurintegratie.

- De uitgangspunten van een kleinere maar meer hoogwaardige organisatie kunnen als een bedreiging worden ervaren door categorieën medewerkers. Het is daarom zaak de termijn van onzekerheid zo klein mogelijk te maken.
- De uitgangspunten van integratie en een kleinere maar hoogwaardige organisatie vereisen dat op korte termijn een gezamenlijk gedragen toekomstbeleid wordt uitgewerkt dit omvat ook een strategisch personeelbeleid. Dit kan het beste vanuit de integratiegedachte worden gedaan.

Wij stellen voor deze keuze te beschouwen en vast te leggen als de basis voor een Voorgenomen Besluit Reorganisatie.

Op grond van de criteria uit de leidraad voor reorganisatie 1999 en het Sociaal Statuur 2006 gaan wij uit van een kleine reorganisatie en de daaraan verbonden procedure.

Een organisatorische uitwerking van het integratiemodel heeft nog niet plaatsgevonden. Duidelijk is dat er een aantal clusters zijn te onderscheiden zoals projectmanagement, projectondersteuning, techniek en bedrijfsbureau met planning en control, risicomangement, kwaliteitsverbetering.

Producten zijn projectmanagement, procesmanagement, contractmanagement, advies, managementinformatie voor opdrachtgevers, etc.

De geïntegreerde eenheid kan breder gaan opereren en ook niet fysieke projecten oppakken dan wel ondersteunen.

Zoals bekend bestaan er meerdere indelingscriteria zoals:

- naar product
- naar proces
- naar gebied
- naar klant

De uitwerking van de voorgestelde organisatie zal plaatsvinden in de volgende projectfase.

5. Aandachtspunten bij de voorgestelde keuze

De voorgestelde keuze voor volledige integratie kent wel een aantal aandachtspunten en randvoorwaarden.

- **Huisvesting.** Tot nu is Stadsbedrijven een van de weinige hoofdafdelingen die niet gezamenlijk gehuisvest is. Nu Sb is beperkt tot IB, PM en BB en streeft naar volledige integratie wordt het gemis aan een gezamenlijke huisvesting nog sterker. Voor het voorgenomen integratieproces duurt het wachten op de nieuwe huisvesting in het voormalige postkantoor te lang. Vandaar dat we er naar moeten streven om in het kader van de tijdelijke huisvesting de onderdelen zo snel mogelijk bij elkaar te huisvesten.
- **Rechtsposities.** De integratie van IB, PM en BB betekent voor IB en PM minder management, voor een deel andere functies en mogelijk op termijn een vermindering

van de vaste formatie. Wij gaan er vooralsnog van uit dat er mogelijkheden zijn om uit te gaan van het terugplaatsen van alle vaste medewerkers. De uiteindelijke formatie kan worden bereikt door een zorgvuldig plaatsingsproces en een strategisch personeelsbeleid dat adequaat reageert op het verloop. Wel zijn er direct mogelijkheden om de inhuur op een aantal plaatsen te verminderen en medewerkers in vaste dienst breder in te zetten.

Hierbij moet overigens bedacht worden dat er op dit moment als omissie van het reorganisatiebesluit 2007 een aantal ondersteunende functies bij IB en BB niet in de formatie zitten.

- **Reorganisatiekosten.** Het integratieproces zal enige extra kosten met zich meebrengen. Wij denken dan aan informatiebijeenkomsten en (cultuur)integratiebijeenkomsten voor medewerkers (productieve uren), kosten die verbonden zijn aan het opleiden en scholen van medewerkers om ze breder in te kunnen zetten en eventueel de kosten van een extra verhuiskostenbeweging. Inmiddels is afgesproken dat de kosten van bijeenkomsten in 2009 binnen de begroting worden verwerkt in de bestuursrapportage met de mogelijkheid van dekking uit het resterende reorganisatiebudget. Voor de kosten van extra opleidingen zal in 2010 dekking worden gevonden in het centraal budget voor vorming en opleiding. De mogelijke verhuiskosten zullen t.z.t. in een separaat besluit worden meegenomen.
- **Relatie met opdrachtgevers.** De geïntegreerde organisatie van IB en PM zal sterk afhankelijk zijn van het tempo van uitvoering van de gebiedsprogramma's en Programma's openbare ruimte. Zoals gezegd is de relatie OG-ON in de openbare ruimte onderdeel geweest van dit vooronderzoek. PM betreft WZ/GM in sterke mate bij de werkwijze in de toekomst. Wil de integratie van IB en PM ook de mogelijke en gewenste effecten realiseren dan zullen de opdrachtgevers zich volledig moeten conformeren aan dit voorstel en eveneens maatregelen moeten nemen om het programmamanagement te versterken.
- **Ophanging in de gemeentelijke organisatie.** Deze ophanging is nog niet uitgediscussieerd. Wel is duidelijk dat het geïntegreerde opdrachtnemersmodel midden in de organisatie moet blijven staan, men stuurt immers allerlei teams aan die vanuit de organisatie worden bemenst. Op dit moment zien we nog geen alternatieven voor het zijn van een aparte Hoofdafdeling.

ONDERNEMINGSRAAD

Retouradres Postbus 511 2003 PB Haarlem

Aan de bestuurder
De heer W.J. Sleddering
Concernstaf
Stadhuis.

Datum	17 september 2009
Contactpersoon	R. Bos
Doorkiesnummer	023-511.4657
Kopie aan	OR-leden
Onderwerp	Advies reorganisatie afdeling Stadsbedrijven

Geachte heer Sleddering,

Op 24 augustus 2009 hebben wij de adviesaanvraag ontvangen vanwege de voorgenomen reorganisatie van de afdeling Stadsbedrijven.

Wij adviseren positief op uw voorstel. Wij willen hierbij wel de volgende kanttekeningen maken.

1. In de adviesaanvraag onder punt **5. Personele gevolgen** geeft u aan dat er vooralsnog wordt uitgegaan van het feit dat er mogelijkheden zijn om uit te gaan van het terugplaatsen van alle vaste medewerkers. In dat kader wijzen wij u op het Sociaal Statuut 2006, waarin onder meer wordt uitgegaan van het feit dat er geen “gedwongen” ontslagen zullen plaatsvinden. Zoals u bekend is houden wij onverkort vast aan de inhoud hiervan en gaan wij ervan uit dat alle medewerkers van Stadsbedrijven geplaatst worden binnen de nieuwe organisatie.
2. Wij stellen vast dat de huidige afdeling Stadsbedrijven op dit moment geen gezamenlijke huisvesting heeft. In het kader van het integratie- en samenwerkingsproces van PMB en IB naar één afdeling zijn wij van oordeel dat dit proces geen kans van slagen heeft, als hiervoor op de korte termijn geen oplossing wordt gevonden. Dit wordt onderschreven door de klankbordgroep (afvaardiging van het personeel). Wij verzoeken u op dit punt dan ook dringend de benodigde stappen te ondernemen.
3. Vooruitlopende op de gezamenlijke huisvesting van Stadsbedrijven, wijzen wij u er op dat de nieuwe werkruimtes van de medewerkers dienen te voldoen aan de ARBO-normen. In ons advies d.d. 24 april 2007 betreffende de tijdelijke huisvesting hebben wij aangegeven dat deze werkplekken in ieder geval dienen te voldoen aan de NEN 1824 (wettelijke basis).

4. Om het proces van integratie van beide afdelingen te verbeteren achten wij een cultuurprogramma onontbeerlijk en noodzakelijk. Wij gaan er van uit dat u hiervoor de benodigde middelen in tijd en geld beschikbaar wilt stellen.
5. In de bijlage “voorgenomen besluit reorganisatie Stadsbedrijven” gaat u uit van een rol voor de OR in de plaatsingsprocedures. Wij willen graag onze medewerking hieraan toezeggen en zien uw uitnodiging met belangstelling tegemoet.

De OR gaat er ten slotte van uit dat de gevormde klankbordgroep nauw betrokken zal blijven bij de verdere uitwerking van dit besluit.

De OR verneemt graag zo spoedig mogelijk schriftelijk uw definitieve besluit (conform artikel 25 lid 5 van de WOR) waarin u aangeeft of en in hoeverre u dit OR-advies overneemt.

In afwachting van uw reactie,

Met vriendelijke groeten,

De Ondernemingsraad,
Namens deze,

A. van Ake,
Voorzitter.

M.H.W. Bonsel,
Secretaris.