

Oplegvel Informatienota

Portefeuille E. Cassee
Auteur Dhr. B. Groeneveld
Telefoon 5113921 E-mail: b.groeneveld@haarlem.nl
StP en WZ/ Reg.nr. 390350
Te kopiëren: bijlagen 1 en 2
B & W-vergadering van 11 oktober 2011

Onderwerp

Integratie hoofdafdelingen Wijkzaken en Stedelijke Projecten

DOEL: Informeren

Eén van de onderdelen uit de concern agenda is de integratie tussen de hoofdafdelingen Wijkzaken en Stedelijke Projecten. Dit proces is nu binnen de gemeentelijke organisatie opgestart en vraagt ook in de diverse stadia betrokkenheid van college leden. Het college wordt daarom in de start van het proces geïnformeerd over de aanpak.

B&W

1. Het college neemt kennis van het projectplan als leidraad voor het integratieproces tussen de hoofdafdelingen Wijkzaken en Stedelijke Projecten.
2. De betrokkenen ontvangen na besluitvorming informatie over dit besluit.

Informatienota

Onderwerp: Integratie hoofdafdelingen Wijkzaken en Stedelijke Projecten

Reg. Nummer: 390350

1. Inleiding

Eén van de onderdelen uit de concern agenda is de integratie tussen de hoofdafdelingen Wijkzaken en Stedelijke Projecten. In deze fase van het project is er bestuurlijk overleg met de wethouders Rob van Doorn en Ewout Cassee, wethouder Pieter Heiliegers wordt over de voortgang geïnformeerd. Begin 2012 wordt het college gevraagd een besluit tot (voornemen tot) reorganisatie met uitwerkingsplan te nemen. Voor het bestuurlijk overleg komt het primaat dan bij wethouder Heiliegers (portefeuille P&O) te liggen.

Het projectplan geeft de (inhoudelijke) lijn aan waarlangs de integratie van beide hoofdafdelingen vorm krijgt. Dit proces is nu binnen de gemeentelijke organisatie opgestart en vraagt ook in de diverse stadia betrokkenheid van college leden. Het college wordt daarom in de start van het proces geïnformeerd over de aanpak.

2. Kernboodschap

De hoofdafdelingen Wijkzaken en Stedelijke Projecten gaan samen op stap om de integratie van beide hoofdafdelingen, ook in het kader van de doorontwikkeling van de gemeentelijke organisatie, mogelijk te maken. Het integreren biedt kansen om de nieuw te vormen organisatie toekomst bestendig te maken die samengevat neerkomen op:

- Het opnieuw kunnen definiëren van de taak en rol van de overheid, de stap naar het werken in regie.
- Het in beeld brengen van de gewenste cultuur en het werken aan cultuurverandering.
- Het behoud van kennis van en voor de Stad in (civiele) techniek, processen en actoren en het hierbinnen opnieuw kunnen definiëren van het inrichtingsprincipe van de organisatie dat een antwoord geeft op de maatschappelijke- en marktontwikkelingen en de verwachtingen binnen het bestuur.
- Het opnieuw kunnen definiëren van bevoegd- en verantwoordelijkheden en het sturingsprincipe, w.o. het gebiedsgericht werken, van de nieuw te vormen organisatie.
- Het opnieuw vanuit een financieel en organisatorisch perspectief richting kunnen geven aan effectiviteit, efficiency, het op orde krijgen van de basis en het kostenbewustzijn van de organisatie.

Het projectplan beschrijft langs welke lijnen wij de nieuwe organisatie op inhoud en inrichting vorm willen geven, bestaat uit de volgende stappen:

Stap 1: Inventarisatie, juni t/m augustus 2011 (afgerond).

Stap 2: Uitwerken thema's, september t/m december 2011.

Stap 3: Kenmerken nieuwe organisatie, december 2011 t/m januari 2012.

Stap 4: Impact analyse nieuwe organisatie, februari t/m mei 2012.

Stap 5: Periode mei-juli, besluitvorming DT, OR en College.

Stap 6: Implementatie nieuwe organisatie periode augustus-december 2012.

Het einde van stap 4 is de blauwdruk die we voor de nieuwe hoofdafdeling vaststellen. De blauwdruk gaat ook over de vormgeving van de processen die

mede bepalend zijn voor de structuur van de in de nieuw te vormen organisatie. Daarna begint het formele proces naar de start van de nieuwe organisatie per 1 januari 2013. De aanpak is erop gericht om begin december van dit jaar op de **thema's werken in regie, gebiedsgericht werken en cultuur** voor de inrichting van de nieuwe organisatie richtinggevende beslissingen te nemen. Wij krijgen dan zicht op de kenmerken, mogelijke blauwdruk, van de nieuwe organisatie en vragen dan het college een besluit te nemen tot (voornemen tot) reorganisatie met uitwerkingsplan.

3. Consequenties

Het interne communicatieproces is in gang gezet. Over de integratie wordt gesproken met medewerkers binnen beide hoofdafdelingen, vertegenwoordigers OR, directie team en bestuurders.

Voor beide organisaties geldt dat nu en volgend jaar de winkel gewoon open blijft. De integratie legt een extra druk op het management en de medewerkers die hierbij betrokken zijn. Veranderingen in de organisatie zijn pas vanaf 1 januari 2013 zichtbaar.

De stap tot integreren leidt begin 2012 tot een besluit (voornemen tot) reorganisatie met uitwerkingsplan. Dit besluit omvat de concrete probleemstelling en reden tot reorganisatie waarbij een overzicht van de financiële en personele gevolgen wordt gegeven. Voor het zomerreces 2012 wordt dit opgevolgd door een definitief besluit tot reorganisatie met plaatsingsplan. Dit besluit tot reorganisatie heeft verschillende beslispunten financieel, organisatorisch, facilitair en rechtspositioneel.

4. Vervolg

Via een ingesteld bestuurlijk overleg worden de betrokken wethouders over de voortgang geïnformeerd. Begin 2012 leidt dit tot formele besluitvorming in het college.

5. Bijlagen

- | | |
|------------|---|
| Bijlage 1: | Projectopdracht integratie hoofdafdelingen Wijkzaken en Stedelijke Projecten (meesturen). |
| Bijlage 2: | Projectplan integratie hoofdafdelingen Wijkzaken en Stedelijke Projecten (meesturen). |

PROJECTOPDRACHT Integratie hoofdafdelingen Wijkzaken en Stedelijke Projecten	
Opdrachtgever	Directeur bedrijfsvoering (ambtelijk) en wethouder RO (bestuurlijk)
Opdrachtnemer	Hoofdafdelingsmanagers Wijkzaken en Stedelijke Projecten
Functie	Hoofdafdelingsmanager Stedelijke Projecten en Hoofdafdelingsmanager Wijkzaken
Opsteller	Hoofdafdelingsmanager Stedelijke Projecten, Hoofdafdelingsmanager Wijkzaken en strategisch HRM adviseur

Managementsamenvatting

De hoofdafdelingen Wijkzaken en Stedelijke Projecten hebben op het gebied van de ruimtelijke ontwikkeling en het beheer van de Stad veel inhoudelijke- en procesmatige relaties. Beide hoofdafdelingen functioneren binnen een werkveld dat in al zijn facetten centraal staat binnen het beleid en de aanpak van projecten, het (dagelijks) beheer en de processen die hiervoor nodig zijn om tot besluitvorming te komen. Dit zien wij onder meer terug in de verhouding opdrachtgever - opdrachtnemer die door beide hoofdafdelingen in de gemeentelijke organisatie vorm wordt gegeven. Het werkveld waarbinnen beide hoofdafdelingen zich bewegen is gevoelig voor maatschappelijke- en conjuncturele omstandigheden. Werken aan projecten betekent altijd werken met (externe) partners aan en voor de Stad. Dit vraagt vanuit de hiervoor beschreven verhoudingen om een zo effectieve en efficiënte (interne) afstemming om uiteindelijk het werk in uitvoering te krijgen. Belangrijk hierbij is de afweging tot hoever bij deze processen de rol van de gemeentelijke overheid reikt.

In de afgelopen jaren is er vanuit beide hoofdafdelingen in een partnership succesvol gewerkt aan de realisatie van vele projecten op het gebied van de ruimtelijke ontwikkeling en het (dagelijks) beheer. Dit heeft zijn zichtbare uitwerking op de Stad gekregen. De regie op de planontwikkeling en uitvoering heeft in deze jaren in belangrijke mate binnen de gemeentelijke organisatie gelegen. Regie vanuit een vanzelfsprekendheid dat investeringen vanuit de overheid en de markt projecten haalbaar maakten. Dit beeld is nu door de impact van de economische recessie veranderd. De overheid moet sterk bezuinigen. Dit uit zich in lagere budgetten, minder invorderen capaciteit op projecten en minder financiële ruimte om te investeren. Dit vraagt onder de huidige omstandigheden om een herbezinning op de rol van de gemeentelijke overheid bij (strategische) ruimtelijke planontwikkeling en het beheer van de Stad. Het economisch perspectief is zonder meer een reden om nu opnieuw naar de taak en inrichting van de organisatie te kijken, maar dit geldt evenzeer voor het feit dat een schouw op de huidige processen, taakverdeling, organisatiestructuur en capaciteitsinzet ook al aanleiding geeft om dit te doen. De recessie versterkt dit alleen maar. Wij staan hierin niet alleen. Binnen veel gemeenten wordt op dit moment een soortgelijke afweging gemaakt. Kijken wij wat verder dan staan private partijen zoals corporaties, ontwikkelaars en beleggers ook voor een vergelijkbare opgave.

Aanleiding

Het integreren van beide afdelingen is niet alleen maar een kwestie van een nieuwe organisatie opzet maar ook een schouw op hoe wij nu werken. Dit kan met minder overheidsbemoeienis wanneer binnen de gemeentelijke organisatie de kaders zijn vastgesteld, de randvoorwaarden van projecten in beeld zijn en het gemeentelijk beleid op orde is. De markt wordt dan in de gelegenheid gesteld om hierop te anticiperen. De gemeentelijke organisatie is opdrachtgever en komt ten opzichte van de markt meer in een toetsende rol te staan en is niet meer per definitie de partij die alle interne- en externe processen coördineert. Het werken in regie vormt een uitgangspunt voor de nieuw in te richten organisatie. Onder een regiefunctie verstaan wij het richting en opdracht geven aan de uitvoering om de organisatie doelstellingen te realiseren. Hieronder valt ook de strategische (advies) rol.

Het netwerk waarin Wijkzaken en Stedelijke projecten opereert, ligt o.m. op gebied van

programma's, beheer, opdrachtgever- en opdrachtnemerschap, kennisdragers van processen en actoren in de Stad, bedrijfsvoering, planning en control, communicatie en de projectadministratie. Hier is op zijn minst efficiencywinst te halen door opnieuw naar overlappende taken en bevoegdheden te kijken en is vooral een op de toekomst gerichte organisatie neer te zetten die burgers, bestuur en partners in de Stad optimaal bedient. Het werken in regie is hierbij een belangrijke factor.

Samen invulling geven aan de inrichting van een nieuwe organisatie

Wijkzaken en Stedelijke Projecten gaan samen op stap om de integratie van beide hoofdafdelingen, ook in het kader van de doorontwikkeling van de gemeentelijke organisatie, mogelijk te maken. Het integreren biedt kansen om de nieuw te vormen organisatie toekomst bestendig te maken die samengevat neerkomen op:

- Het opnieuw kunnen definiëren van de taak en rol van de overheid, de stap naar het werken in regie.
- Het in beeld brengen van de gewenste cultuur en het werken aan cultuurverandering.
- Het behoud van kennis van en voor de Stad in (civiele) techniek, processen en actoren en het hierbinnen opnieuw kunnen definiëren van het inrichtingsprincipe van de organisatie dat een antwoord geeft op de maatschappelijke- en marktontwikkelingen en de verwachtingen binnen het bestuur.
- Het opnieuw kunnen definiëren van bevoegd- en verantwoordelijkheden en het sturingsprincipe, w.o. het gebiedsgericht werken, van de nieuw te vormen organisatie.
- Het opnieuw vanuit een financieel en organisatorisch perspectief richting kunnen geven aan effectiviteit, efficiency, het op orde krijgen van de basis en het kostenbewustzijn van de organisatie.

Waar staan wij

De MT's van beide hoofdafdelingen zijn als start voor het samen opgaan op 21 april jl. bij elkaar gekomen en hebben een eerste bewustwording gedeeld en een eerste aanzet gegeven om een gezamenlijk doel te definiëren. Hierbij zijn o.m. de volgende vragen aan bod gekomen:

- Wat voor uitgangspunten hebben wij als (nieuwe) hoofdafdeling en welke aspecten moeten in ieder geval aan bod komen bij het formuleren van de opdracht?
- Hoe kijken wij tegen de inhoudelijke relatie met Stadszaken aan? Welke zaken moeten wij bespreken? Hoe gaan wij dat organiseren?
- Wat voor beeld hebben wij bij het werken in regie?
- Wat zijn de ontwikkelingen in de stad/maatschappij die invloed hebben op de dienstverlening van Wijkzaken en Stedelijke Projecten?

De gedeelde conclusie is dat integratie van beide hoofdafdelingen gezien wordt als een logische doorontwikkeling binnen de gemeentelijke organisatie.

In de dagelijkse praktijk van beide hoofdafdelingen spelen onderwerpen die ook van invloed zijn op de integratie en hoe dit straks doorwerkt in processen. Voorbeelden hiervan zijn:

- Het te ontwikkelen beheersplan voor het onderhoud.
- Van planning tot communicatie.
- Financieel maken van het risicomanagement.
- Afstemmen dagelijks beheer op projecten.
- De inrichting van een flex-pool binnen de gemeentelijke organisatie.

Deze onderwerpen vragen op het gebied van opdrachtformulering, trekkerschap etc. om een nadere afstemming.

Probleemstelling

De maatschappelijke ontwikkelingen alsmede de gevolgen van de recessie vragen om een andere manier van dienstverlening. Dit vraagt aan de hoofdafdelingen Stedelijke projecten en Wijkzaken om toekomstgericht te kijken naar een andere manier van werken. Het werken in regie, de cultuur van de organisatie en het gebiedsgericht werken zijn oplossingsrichtingen die invulling kunnen geven aan een andere manier van werken, vorm kunnen geven aan processen en de inrichting van de organisatie. Hoe en in welke mate dit in de nieuw te vormen organisatie een plek krijgt is onderwerp van nader onderzoek.

De eerste fase van de integratie betreft een onderzoek naar integratie tussen de hoofdafdelingen Wijkzaken en Stedelijke Projecten op het gebied van inrichting, sturingsprincipe, taken en processen in een veranderd economisch-, maatschappelijk- en bestuurlijk perspectief.

Doelstelling

De ambitie van de gemeente Haarlem is een moderne-, kleine-, slimme-, flexibele-, servicegerichte- en betrouwbare overheid te zijn. Hierbinnen staat samenwerken intern en extern centraal zodat het bestuur, de burger, de partners en de Stad optimaal worden bediend. Dit vraagt om een organisatie die:

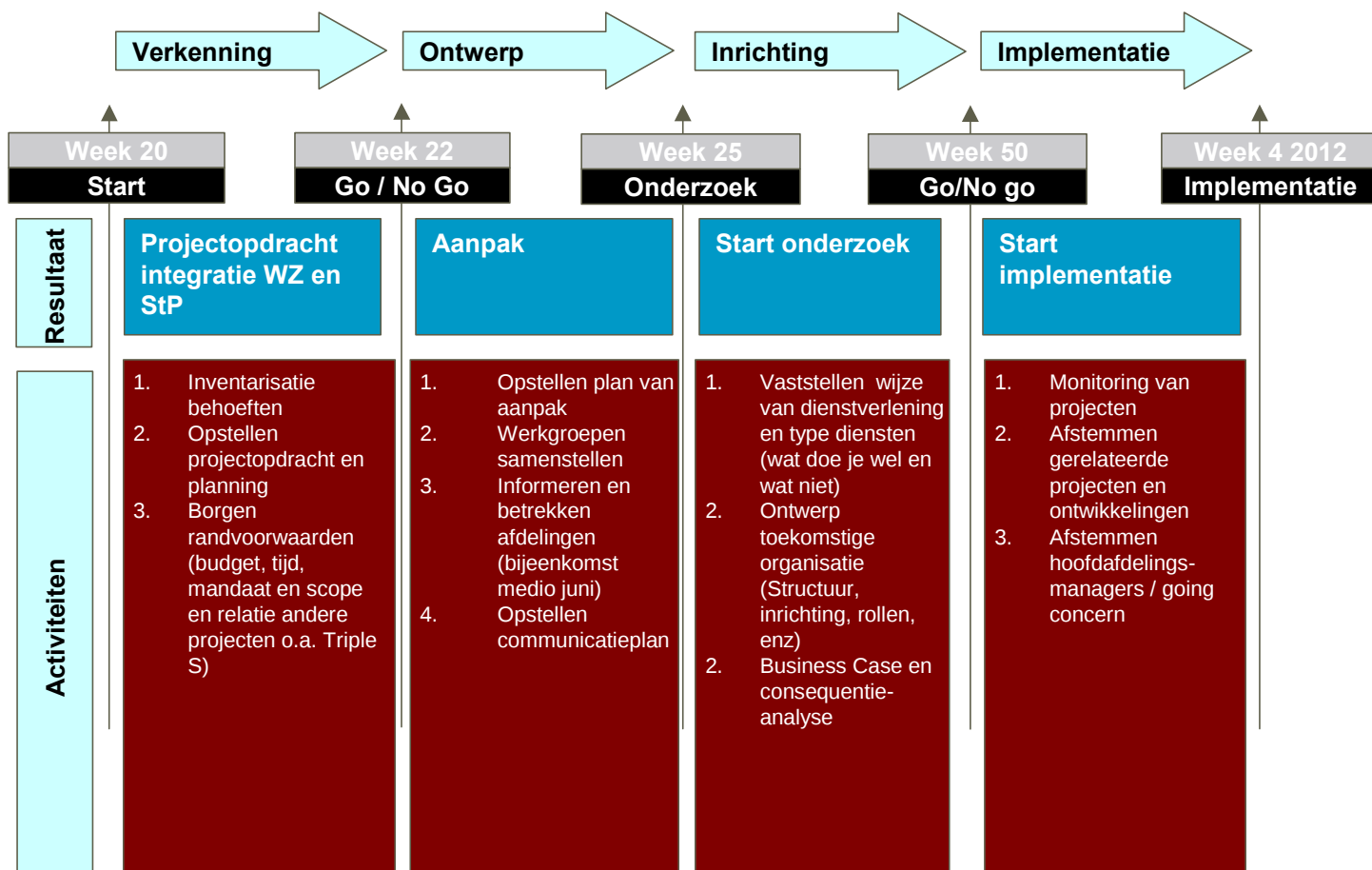
- transparant is in zijn interne- en externe communicatie processen;
- het college optimaal bedient en aansluit bij de doelstellingen van de coalitie;
- effectief en efficiënt (samen)werkt en snel besluiten kan nemen;
- medewerkers de ruimte geeft om ondernemend te kunnen zijn;
- in regie werkt;
- pro actief in de externe omgeving staat;
- samenwerkt en kennis deelt en hiervoor middelen ter beschikking stelt;
- de bedrijfsvoering op orde heeft.

Doelstelling voor de integratie van beide hoofdafdelingen is, vanuit deze ambitie, flexibel te kunnen reageren op de vraag van de maatschappij met een hoogwaardige dienstverlening vanuit het fysieke domein (w.o. projecten, dagelijks beheer, beleid en stadsdeelregie) waarbij de benodigde kennis en expertise voor de gemeente voor handen blijft, de relatie burger en bestuur centraal staat, de kwaliteit van diensten gelijk blijft dan wel verbeterd en de kosten worden verlaagd.

Resultaat

In deze opdracht definiëren wij de contouren van een nieuwe organisatie. De opdracht wordt uitgewerkt in een project- en communicatieplan waarin alle aspecten die bij dit proces thuishoren nader worden beschreven.

Stappen



Afbakening

Dit voorstel gaat in de basis over de integratie van de hoofdafdelingen Wijkzaken en Stedelijke Projecten. De projectopdracht heeft betrekking op het uitvoeren van een onderzoek en een advies over de wijze waarop de integratie vorm gegeven kan worden. De aanpak wordt uitgewerkt in een projectplan. Uitgangspunten en randvoorwaarden die hierbij een rol spelen zijn:

1. De uitkomsten uit het onderzoek Triple S. De resultaten van dit onderzoek worden betrokken bij de inrichting van de nieuw te vormen organisatie. Oplossingsrichtingen die hierin naar voren komen zijn:
 - het stadsdeel gericht werken en
 - het samenvoegen van de interne relatie opdrachtgever en opdrachtnemer.
2. De uitkomsten uit het 213a onderzoek naar VAT/VTU kosten zijn bepalend voor de financiële inrichting van de nieuw te vormen organisatie.

3. De nieuw in te richten organisatie zal een antwoord moeten geven op de financiële (bezuinigings)taakstelling die er ligt.
4. Het binnen de nieuw te vormen organisatie te hanteren sturingsmodel is gebaseerd op de volgende uitgangspunten vanuit het Programma Doorontwikkeling (HNW):
 - Centraal staat samenwerken en kennisdelen. Dit vertaalt zich in:
 - o inzetten en hanteren informatiemiddelen (technologische oplossingen)
 - Organisatieontwikkeling is een continue proces.
 - Inspireren en sturen met behulp van collectieve ambities. Dit wordt zichtbaar door:
 - o de bedrijfsvoering te vertalen naar SMART doelstellingen;
 - o een proces in te richten waarbij meten en (bij)sturen centraal staat (de lerende organisatie).
 - Zelf bepalen hoe, waar, wanneer, met wie men werkt aan concrete en duurzame resultaten.
 - Niet de functie maar talent bepaalt iemands waarde.
 - Iedereen is zelf verantwoordelijk voor z'n eigen ontwikkeling en uitvoering van zijn werkzaamheden.
 - Gemeente Haarlem is transparant (besluitvorming, communicatie en processen). Dit vertaalt zich in:
 - o een efficiënte organisatiestructuur, heldere processen en duidelijke taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden;
 - o weinig managementlagen en overhead;
 - o manager geeft situationeel leiding (aansluiten bij doelgroep en behoefte) waarbij hij stuurt op resultaat /outcome.
5. De organisatie werkt in regie.

NOTE: De integratie betekent ook dat een aantal vraagstukken op het gebied van (ruimtelijk) beleid en ontwerp en vastgoed aanleiding geeft om samen met de hoofdafdeling Stadszaken na te gaan wat op dit punt toekomstgericht voor de gemeentelijke organisatie de gewenste inrichting is voor de organisatie, taken en functies.

Beheersaspecten

Tijd

Het proces om tot integratie van beide hoofdafdelingen te komen wordt in een integrale planning gezet waarin rekening wordt gehouden met de wijze waarop het onderzoek wordt uitgevoerd en begeleidt, het communicatie- en participatie proces vorm wordt gegeven, de formele beslis momenten en de richtlijnen bij organisatieverandering.

Geld

Het onderzoek wordt in eerste instantie binnen de gemeentelijke organisatie begeleid. Binnen het traject zijn er momenten dat advisering of begeleiding door een extern bureau is aan te bevelen. Integratie gaat niet zonder communicatie of beter gezegd inspraak en participatie. In het proces zijn er momenten dat er in (werk)groepen wordt gewerkt of met iedereen tegelijk aan de slag wordt gegaan. Binnen beide hoofdafdelingen is er sprake van functies die rendabel zijn en op projecten tijdschrijven. Ook voor de integratie zal binnen deze functies tijd moeten worden vrijgemaakt die niet op projecten is te verantwoorden. Binnen de kostenplaats van beide hoofdafdelingen is geen rekening gehouden met een budget dat o.a. voor deze doelen kan worden aangewend. Een mogelijkheid zou zijn om het onderzoek te financieren vanuit Concern Initiatieven of binnen de kostenplaats van beide hoofdafdelingen te kijken of hierbinnen financiële ruimte is. In het projectplan wordt dit nader uitgewerkt.

Organisatie

Het onderzoek wordt in eerste instantie intern begeleid. Binnen het traject zijn er momenten dat advisering of begeleiding door een extern bureau is aan te bevelen.

Stuurgroep

- Ambtelijk opdrachtgever is directeur bedrijfsvoering.
- Ambtelijk opdrachtnemer hoofdafdelingsmanagers Wijkzaken en Stedelijke Projecten..
- Concerncontroller, hoofd afdeling control.
- Strategisch adviseur Middelen en Services/HRM. (ad hoc).

Frequentie van het overleg maximaal 1 x maand, afhankelijk van de punten die besproken dienen te worden. In de stuurgroep worden besluiten genomen over de mijlpalen binnen het project.

Kernteam

- Opdrachtnemer hoofdafdelingsmanagers Stedelijke Projecten en Wijkzaken.
- Strategisch organisatie adviseur van de hoofdafdeling Middelen en Services/HRM.
- Trekkers werkgroepen (deelname integraal of specifiek per onderwerp).
- Ad hoc extern bureau, projectleider triple S of collega's interne organisatie.

Frequentie van het overleg 1 x 2 weken. In het kernteam wordt de voortgang van het project begeleid en vindt aansturing plaats op de dagelijkse gang van zaken, de kaders van de projectopdracht. Het kernteam agendeert de vergadering van de stuurgroep en bereidt de beslissingen voor die in dit verband moeten worden genomen.

Bestuurlijk overleg

Periodiek wordt de (inhoudelijke) voortgang van het project besproken met de betrokken wethouders. Voor de organisatorische- en personele consequenties vindt overleg plaats met de wethouder die dit binnen het college in zijn portefeuille heeft. De ambtelijke deelnemers aan dit overleg zijn hoofdafdelingsmanagers Wijkzaken en Stedelijke Projecten en directeur bedrijfsvoering.

Werkgroepen

Voor een aantal specifieke onderwerpen worden werkgroepen ingesteld die binnen kaders een opdracht meekrijgen om dit verder uit te werken. Frequentie van het overleg zo mogelijk wekelijks afhankelijk van het onderwerp en de tijd die hiervoor staat.

Klankbordgroep

Om vanuit de operatie de juiste informatie te krijgen en oplossingsrichtingen te toetsen zal er regelmatig een klankbordgroep worden geraadpleegd. De klankbordgroep is wisselend samengesteld. Het onderwerp is hierin leidend.

Informatie

Voor de begeleiding van het interne proces wordt een communicatieplan opgesteld. Hierbij wordt aangegeven welke overlegvormen worden onderscheiden. Per overlegvorm worden het doel, het onderwerp, de frequentie en de deelnemers aangegeven. Bij de doelen wordt onderscheid gemaakt in informatief, besluitvormend, adviesgevend. Hierbij wordt ook gedacht aan het (in groepen) bespreken van een specifiek onderwerp. Het project gaat ook digitaal. Het is nog een keuze op welke wijze dit vorm wordt gegeven. De voortgang van het project wordt maandelijks besproken in de stuurgroep. Per kwartaal wordt hiervoor een voortgangsrapportage opgesteld.

Kwaliteit

De doorontwikkeling van de gemeentelijke organisatie en de vraagstukken die hierbij een rol spelen maken ook een onderdeel uit van dit onderzoek. Landelijk zijn er bij gemeenten vergelijkbare ontwikkelingen gaande. Wij betrekken praktijk voorbeelden bij dit onderzoek. De integratie vraagt mogelijk om ingrijpende organisatie wijzigingen. De regels van het Sociaal

Statuut moeten dan worden toegepast. Het gaat bij de integratie ook vooral om het vorm geven van processen (Triple S). Via de methode van leanmanagement zal onderzocht worden of processen anderszins vorm kunnen worden gegeven. Voor beide hoofdafdelingen wordt als onderdeel van het integratieproces een personeelsfoto gemaakt.

Risico's

Het integratieproces gaat niet alleen over een structuur wijziging maar ook over een cultuurtraject dat door beide organisaties eensluidend moet worden uitgedragen.

Het integratietraject komt voor beide organisaties naast de dagelijkse werkzaamheden. Dit betekent in eerste instantie voor het huidige management, zeker in gevallen waar de span of control al groot is, dat de persoonlijke belasting hoog zal zijn en kan leiden tot uitval. Dit geldt ook voor individuele werknemers.

In beide organisaties wordt rendabel gewerkt. Er is bij de individuele werknemers geen rekening gehouden met de tijd die dit traject kan vergen en leidt in die gevallen tot extra onrendabele uren. Hoe voorkomen wij dat mensen reorganisatie moe zijn?

De afstemming met parallelle onderzoeken zoals Triple S en VAT/VTU zal aan het begin van dit proces goed moeten plaatsvinden om te voorkomen dat hieruit gescheiden trajecten blijven bestaan.

Projectplan integratie hoofdafdelingen Wijkzaken en Stedelijke Projecten

Inhoud	Pagina
Inleiding	2
Projectdoelstelling	3
Stap 1: Inventarisatie	4
Stap 2: Uitwerken thema's door werkgroepen	5
Stap 3: Vaststellen kenmerken nieuwe organisatie	7
Stap 4: Impact analyse nieuwe organisatie	8
Beheersaspecten projectplan	10

Inleiding

De projectopdracht voor de integratie tussen de hoofdafdelingen Wijkzaken en Stedelijke Projecten vormt de basis voor de uitwerking van het proces dat wij het komende jaar met elkaar ingaan. De project opdracht is door de directie, als onderdeel van de concern agenda, d.d. 25 mei 2011 vastgesteld en aansluitend aan alle medewerkers van beide hoofdafdelingen verstrekt. Dit projectplan is een nadere uitwerking van de opdracht, beschrijft langs welke lijnen wij de nieuwe organisatie op inhoud en inrichting vorm willen geven en geeft aan hoe medewerkers bij dit proces betrokken worden (zie hiervoor ook het communicatieplan). Het projectplan bestaat uit de volgende stappen:

1. Inventarisatie.
2. Uitwerken thema's in werkgroepen.
3. Vaststellen kenmerken nieuwe organisatie.
4. Impact analyse nieuwe organisatie.
5. Besluitvorming.
6. Implementatie nieuwe organisatie.

Het einde van stap 4 is de blauwdruk die we voor de nieuwe hoofdafdeling vaststellen. De blauwdruk gaat ook over de vormgeving van de processen die mede bepalend zijn voor de structuur van de in de nieuw te vormen organisatie. Daarna begint het formele proces naar de start van de nieuwe organisatie per 1 januari 2013. Over deze feitelijke- en formele reorganisatie fase volgt later, wanneer zaken vanuit de blauwdruk hieraan meer structuur geven, een proces inrichting.

De aanpak die wij nu kiezen is erop gericht om begin december van dit jaar in een meerdaagse bijeenkomst gericht op de thema's werken in regie, gebiedsgericht werken en cultuur met beide managementteams voor de inrichting van de nieuwe organisatie richtinggevend beslissingen te nemen. Door meerdere dagen gezamenlijk aan de slag te gaan kan de noodzakelijke uitwisseling tussen de verschillende thema's snel en effectief plaatsvinden, kan snel tot een resultaat worden gekomen en is de tijdsbelasting voor het management overzichtelijk te noemen. Het resultaat van de meerdaagse bijeenkomst is vervolgens aanleiding om in januari 2012 voor alle medewerkers van beide hoofdafdelingen een moment te creëren dat zij hiervan kennis kunnen nemen en in de gelegenheid worden gesteld hierop te reageren. In het eerste kwartaal 2012 krijgen wij zicht op de inrichting van de nieuwe organisatie.

In deze projectaanpak markeert de maand december het slot van de uitwerking van stap 2 en de overgang naar het vaststellen van de kenmerken van de nieuwe organisatie. Uiteraard wordt ook tussentijds over de voortgang periodiek teruggekoppeld zodat medewerkers worden meegenomen in de uitwerking. Uitgangspunt is dat de nieuwe organisatie start per 1 januari 2013. In het proces zijn de volgende mijlpalen van belang:

- Stap 1: Inventarisatie, juni t/m augustus 2011.
- Stap 2: Uitwerken thema's, september t/m december 2011.
- Stap 3: Kenmerken nieuwe organisatie, december 2011 t/m januari 2012.
- Stap 4: Impact analyse, februari t/m mei 2012.
- Stap 5: Periode mei-juli, besluitvorming DT, OR en College.
- Stap 6: Implementatie nieuwe organisatie (valt buiten de scope van dit projectplan).

In deze notitie worden de stappen in het proces nader uitgewerkt en een overzicht gegeven van de planning, de kosten, de organisatie en de communicatie. Eerst gaan wij nader in op de projectdoelstelling.

Projectdoelstelling

De ambitie van de gemeente Haarlem is een moderne-, kleine-, slimme-, flexibele-, servicegerichte- en betrouwbare overheid te zijn. Hierbinnen staat samenwerken intern en extern centraal zodat het bestuur, de burger, de partners en de Stad optimaal worden bediend. Dit vraagt om een organisatie die:

- transparant is in zijn interne- en externe communicatie processen;
- het college optimaal bedient en aansluit bij de doelstellingen van de coalitie;
- effectief en efficiënt (samen)werkt en snel besluiten kan nemen;
- medewerkers de ruimte geeft om ondernemend te kunnen zijn;
- in regie werkt;
- pro actief in de externe omgeving staat;
- samenwerkt en kennis deelt en hiervoor middelen ter beschikking stelt;
- de bedrijfsvoering op orde heeft.

Doelstelling voor de integratie van beide hoofdafdelingen is, vanuit deze ambitie, flexibel te kunnen reageren op de vraag van de maatschappij met een hoogwaardige dienstverlening vanuit het fysieke domein (w.o. projecten, dagelijks beheer, beleid en stadsdeelregie) waarbij de benodigde kennis en expertise voor de gemeente voor handen blijft, de relatie burger en bestuur centraal staat, de kwaliteit van diensten gelijk blijft dan wel verbeterd en de kosten worden verlaagd. De doelstelling komt concreet tot uiting wanneer:

- ✓ De taken en rollen in de nieuwe organisatie zodanig vorm zijn geven dat dit niet leidt tot onnodige hiërarchie, strijdende competenties, een versnippering in taakvelden en als gevolg hiervan langere doorlooptijden. Er komt een scherpe afbakening tussen de 'wat' taak en de 'doen' taak, dubbels en overlappingen halen we er uit.
- ✓ De nieuwe organisatie medewerkers de ruimte geeft om ondernemend te kunnen zijn, om te kunnen samenwerken, om snel en effectief besluiten te kunnen nemen, om kennis te delen, pro actief in de omgeving te staan en er als gevolg hiervan een hoogwaardig kenniscentrum van goed opgeleide mensen ontstaat die voldoende kwalificaties bezitten om hieraan te kunnen voldoen.
- ✓ De cultuur en houding in de organisatie er één is die investeert in de relatie burger en bestuur. Bestuurlijk inlevingsvermogen, het hebben van een juiste uitstraling wordt als kerncompetentie in alle lagen ontwikkeld.
- ✓ De organisatie met minder managers, minder management lagen toe kan. Bij de inrichting van de nieuwe organisatie gaan wij over de vaste formatie uit van een span of control van gemiddeld 1 op 20 (Hrm geeft als richtlijn 1 op 15). De hoofdafdelingen komen nu samen gemiddeld uit op 1 op 12.
- ✓ De taakstelling wordt gehaald die in het kader van de integratie van hoofdafdelingen wordt neergelegd. Voor Wijkzaken bedraagt deze op termijn ca. 0.7 miljoen structureel en voor Stedelijke Projecten wordt in de kadernota verwezen naar een, bij de optie van verzelfstandiging genoemd, bedrag van 1 miljoen. Bij dit laatste is nog niet vastgesteld wat hiervan het uiteindelijke effect op de integratie is.
- ✓ De externe inhuur is teruggedrongen. Het streefbeeld is dat alle vaste taken van de nieuwe afdeling met vaste medewerkers worden uitgevoerd en dat voor de flexibele formatie gebruikt wordt gemaakt van inhuur.
- ✓ De organisatie binnen projecten efficiënter werkt en dit een positief effect heeft op de VAT/VTU kosten die voor projecten worden gemaakt.

Stap 1: Inventarisatie

Op 30 juni jl. hebben beide mt's in een gezamenlijke bijeenkomst een start gemaakt met het integratieproces. Het project integratie Wijkzaken en Stedelijke Projecten wordt door beide managementteams gedragen. Een belangrijk punt hierbij is het tijdsaspect. Het vrijmaken van tijd voor managers en betrokken medewerkers is in dit stadium van het proces een belangrijk gegeven. Geconstateerd is dat de aanleiding voor de integratie is terug te voeren op onze verbondenheid in taken en processen, hierbinnen is te zien dat:

*dat wij binnen het fysieke domein veel in gezamenlijkheid doen.
De urgentie er is om interne processen te verbeteren of aan te passen (triple S).
De markt waarbinnen wij werken verandert, de rol van de overheid hierbij ter discussie staat.
Dat bezuinigingen binnen de gemeente ook doorwerken in budgetten en formatie.
Dat er voor beide organisaties een financiële taakstelling ligt.
Dat wij als logisch verbonden partijen de kans hebben om nu een toekomst gerichte efficiënte, effectieve nieuwe organisatie in te richten die een antwoord geeft op de vragen die er dan zijn.*

Een eerste inventarisatie bij de managers heeft opgeleverd dat zij bij de integratie de volgende mogelijkheden, risico's en kansen signaleren.

Wat kan het opleveren?	Met minder mensen hetzelfde resultaat behalen of met hetzelfde aantal mensen een beter resultaat houden. Mogelijke dubbels eruit halen, minder fouten maken. Schrappen intern opdrachtnemerschap bij (volledige)regie. Kortere lijnen, over minder schijven. Meer feeling met elkaars werk. Opmaat naar hoofdafdeling Ruimte (incl. delen SZ).
Wat zijn de risico's?	Kennisverlies. Hebben wij voldoende kwaliteit in huis voor een regierol? Opheffen OGON kans of bedreiging? WZ/StP te veel macht? Meer in regie moet gelden voor alle hoofdafdelingen.
Wat zijn de kansen?	Minder managers. Efficiëntere/effectievere aansturing. Lijn/matrix rollen helder.

De inventarisatieronde wordt afgerond door met de directie, managers van de overige hoofdafdelingen en college leden gesprekken te voeren om aan te horen wat zij verwachten van een nieuwe organisatie en om te ervaren wat er in de huidige samenwerking schort of beter kan. Ook komt hier de vraag op tafel of er organisatorisch gezien relaties zijn die bij het integratieproces om een nadere afweging vragen. Dit zien wij bijvoorbeeld bij de hoofdafdeling Stadszaken als het gaat om Milieu/bodem, Vastgoed en het Ruimtelijk Beleid.

Stap 2: Uitwerken thema's door werkgroepen

In deze fase van het proces gaan wij aan de slag met de werkgroepen werken in regie, gebiedsgericht werken en cultuur. Voor deze werkgroepen geldt dat de werkzaamheden in principe reiken t/m de begin december te houden de meerdaagse bijeenkomst. De werkgroepen presenteren zich op de meerdaagse bijeenkomst die in de eerste week van december wordt gehouden. De werkgroepen doen in de maanden september t/m (half) november onderzoek naar de thema's. De werkgroepen krijgen niet als opdracht mee om een uitgebreide benchmark te houden, het gaat om het in beeld krijgen van de meest realistische zaken die van belang zijn voor de inrichting van de nieuwe organisatie, waarbij zij op hoofdlijnen de volgende vragen stellen:

- Wat is werken in regie en gebiedsgericht werken, wat voor cultuur dragen wij straks uit?
- Hoe ontwikkelen wij hierbij een gemeenschappelijke taal?
- Welke varianten, scenario's zijn er mogelijk?
- Wat zijn kaders, richtlijnen, knelpunten die je tegenkomt als je gaat implementeren?

Voor de werkgroep bedrijfsvoering, taken en processen geldt dat deze, in dit stadium van het proces, ondersteuning levert voor de werkgroepen door varianten financieel door te rekenen en later in het proces (vanaf stap 3), samen met personeel en organisatie, aan bod komt om keuzes te concretiseren. Voor de werkgroepen is het proces als volgt te schetsen:

Werkgroepen werken thema's uit en kunnen hierbij gebruik maken van een consultatieronde naar de organisatie. Dit geldt vanuit efficiency overwegingen wel voor alle werkgroepen tegelijk. Tevens kan Pleio worden ingezet om alle vergaarde kennis voor iedereen openbaar te maken, anders is een workshop/inloop moment een middel om dit te bewerkstelligen. De betrokkenheid hoeft niet 'intern' STP-WZ te blijven maar ook Stadszaken, VVH, andere hoofdafdelingen, bestuur, OR kunnen hierin een bijdrage leveren. Het gaat hier om het inwinnen van informatie en niet om het trekken van conclusies. Wij bereiken hier ook mee dat de afstemming tussen de diverse werkgroepen ook integraal kan plaatsvinden en dit niet beperkt blijft tot een thema gerichte benadering.

De in concept uitgewerkte thema's worden half november besproken in de kern- en stuurgroep voordat de meerdaagse bijeenkomst in december plaatsvindt. Indien nodig wordt er aanvullende informatie gevraagd zodat de dagen in december zo goed mogelijk worden benut. De werkgroepen bereiden op de inhoud van de thema's de, in december te houden, meerdaagse bijeenkomst voor. De dagen in december worden samen met de kerngroep georganiseerd.

De resultaten van de december sessie worden verwerkt in een concept model waar iedereen binnen de organisatie in januari 2012 de gelegenheid krijgt om op het model te reageren. De werkgroepen hebben dan in de basis het werk geleverd. Wij weten dan binnen welk organisatiemodel de taken het beste kunnen worden uitgevoerd en hebben dan vastgesteld wat voor overheidsorganisatie wij zijn. Hierbij richten wij ons op wat de maatschappij (= meer dan ontwikkelaars) van ons vraagt. Kenmerken nieuwe organisatie worden in beeld gebracht en de impact analyse wordt opgesteld. De werkgroep bedrijfsvoering, taken en processen en personeel en organisatie is dan aanzet. Wij moeten ons nog beraden in hoeverre alle nu gevormde werkgroepen hierbij een (intensieve) rol spelen. In dit stadium is het ook te overwegen om een extern deskundige naar het tot dan toe geformuleerde resultaat te laten kijken en dit te toetsen aan de gestelde uitgangspunten. De trekkers van de werkgroepen overleggen gezamenlijk periodiek met het kernteam over de voortgang van de werkzaamheden.

Als gedachte steun voor de inrichting van de werkgroepen, waarvan een MT lid trekker is. Hij of zij kan vanuit die rol tevens voorzitter zijn, maar dit kan ook een ander lid van de werkgroep op zich nemen. De trekker krijgt vanuit de projectopdracht een opdracht mee die wordt uitgewerkt in een projectplan (w.o. een communicatieplan) waarin wordt meegenomen dat anderen (niet deeluitmakend van een werkgroep) ook inbreng hebben. Dit plan wordt vastgesteld in het

kernteam. Iedere trekker geeft aan wie er in zijn groep plaatsneemt en stemt dit met het kernteam af. Iedere werkgroep trekker is verantwoordelijk om regelmatig met de anderen af te stemmen en zit voor het onderwerp altijd bij het kernteam. Voor de omvang van de werkgroepen gaan wij uit van maximaal de zes à zeven medewerkers.

Thema gebiedsgericht werken, wat speelt er zo al? De werkgroep geeft antwoord op de vraag wat het gebiedsgericht werken voor de nieuwe organisatie kan betekenen en hoe dit in alle geledingen kan doorwerken in de inrichting, taken en bevoegdheden.

Aandachtspunten hierbij, opdrachtgever - opdrachtnemer, rol van programmamanager, wat betekent één aanspreekpunt per gebied voor de gemeente en hoe moeten we dat organiseren in de eigen organisatie, opstellen en beheer van onderhoudsprogramma, hoe past bovenstaande in gebieden, wat is nodig voor een gebiedsgerichte aanpak, horizontale doorsnede op gebied of vakgroep, rol richting wethouder, raad maar ook naar directie.

Thema werken in regie, wat speelt er zo al? De werkgroep geeft een antwoord op de vraag wat dit in varianten voor de nieuwe organisatie kan betekenen en hoe dit in alle geledingen kan doorwerken in de inrichting, kosten, taken en bevoegdheden.

Aandachtspunten hierbij, welke taken horen nog bij de gemeente, en van de taken bij de gemeente wat doen we zelf en wat besteden we uit, hoe borgen wij dan contractmanagement, welke taken/werkzaamheden horen daarbij en welke tools/middelen, interne rol opdrachtgever-opdrachtnemer, sturing op regie en de politieke wensen, afspraken rond flexibiliteit, aanbestedingsbeleid en de nieuwe organisatie, mandaat voor werkzaamheden en de borging van kennis van en voor de Stad in (civiele) techniek, processen en actoren die hierbij een rol spelen.

Thema cultuur, wat speelt er zo al? De werkgroep geeft een antwoord op de vragen:

Wat zijn de verschillen in de cultuur van Stedelijke Projecten en Wijkzaken en hoe verhoudt dit zich gemeentebreed?

Welke algemene cultuur kenmerken willen we behouden, wat willen wij veranderen?

Wat is onze nieuwe cultuur? Wat voor profiel past hierbij?

Wat voor middelen zetten wij in om de gewenste cultuur in de nieuwe organisatie te krijgen?

Advies waar mogelijke aandachtspunten zitten.

Advies hoe dit in de communicatie te verwerken als voorloper op het verandertraject.

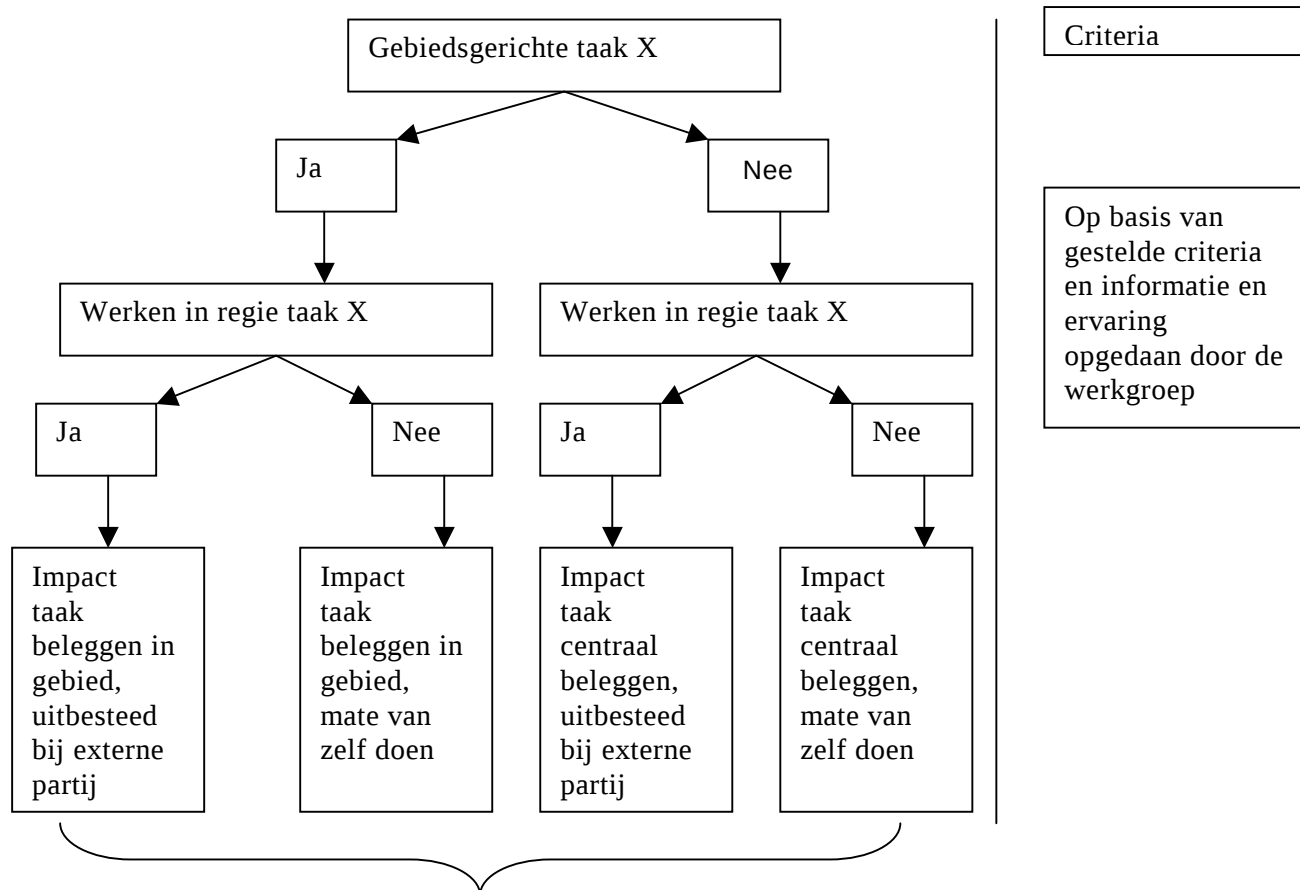
Voor het doen van onderzoek wordt voor dit onderdeel een extern bureau benaderd.

Stap 3: Vaststellen kenmerken nieuwe organisatie

De resultaten uit de december sessies voor de thema's werken in regie, gebiedsgericht werken en cultuur leiden tot het kunnen vaststellen van de kenmerken van de nieuwe organisatie. De besluitvorming in deze fase vormt de opstap naar de impact analyse en geeft een beeld van de mogelijke inrichting van de nieuw te vormen organisatie



De eerste stap is om per thema te kijken welke keuzes leiden tot de gestelde doelstellingen. Vervolgens wordt gekeken naar de keuzes in combinatie met elkaar. Hierbij wordt de volgende beslisboom doorlopen:



Keuzes wat willen we wel en wat willen we niet? Onderwerpen die specifiek aandacht krijgen zijn cultuur, sturingsdriehoek, taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden.

NB: in stap 4 wordt een impactanalyse gemaakt. In december worden aandachtspunten en zorg en ervaring gedeeld die meegenomen kunnen worden in de impactanalyse.

Stap 4: Impactanalyse nieuwe organisatie

Uitgangspunt is: de gemeente Haarlem is transparant in de besluitvorming, communicatie en processen. Dit vertaalt zich in: een efficiënte organisatiestructuur, heldere processen en duidelijke taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden, weinig managementlagen en overhead, manager geeft situationeel leiding (aansluiten bij doelgroep en behoefte) waarbij hij/zij stuurt op resultaat /outcome. Bij de uitwerking van de thema's, impactanalyse, wordt rekening gehouden met de volgende punten:

- Sturingsdriehoek.
- Samenwerking met andere afdelingen.
- Structuur en Organisatie.
- Personen en Functiehuis (rollen en verantwoordelijkheden) en
- Informatievoorziening / ICT.
- Managementinformatie (Doelstellingen en KPI's).
- Processen (doorlooptijd en kosten proces) en taken.
- Juridische aspecten.
- Uitgangspunten van het nieuwe werken (o.a. platte organisatie, eigen regie kunnen en willen nemen, resultaatgericht werken en transparant).
- Financiën.
- Uitkomsten triple S.
- Gebruik maken van externe ervaringen en kennis.

Wij maken in deze fase van het proces ook een stap naar de *bedrijfsvoering, taken, processen en organisatie, personeel en cultuur*. Ook voor deze thema's hebben wij werkgroepen in beeld die in deze fase aanbod komen.

Werkgroep bedrijfsvoering, taken, processen

Deze werkgroep gaat aan de slag met:

Algemene bedrijfsvoering voor de hoofdafdeling en wat komt daar bij kijken en wat is de bedrijfsvoering op het primaire proces. Hierbij meenemen, interne controle, borging processen, middelen en tools, uitspraak over adviserend of sturend (m.a.w. dwingend of niet) en welke zaken horen dan bij bedrijfsvoering, kwaliteitsaspect.

Andere zaken die hierbij een rol spelen zijn:

- Welke ondersteuning wordt er geleverd en hoe werkt dit samen met de M&S en concern.
- Projectadministratie centraal, decentraal idem M&S.
- Planning en control instrumenten (Kwaliteit en Informatie) centraal, decentraal.
- VAT/VTU uitkomsten.
- Wie is declarabel, niet declarabel, afbouw.
- Frictiegelden organisatie.
- ICT, digitalisering.

Een inventarisatie en beschrijving van alle taken en processen rekening houdend met de uitkomsten van triple S, het afstemmen met andere (hoofd)afdelingen voor processen, het vastleggen van het kwaliteitsniveau van de taken/werkzaamheden en maatstaven die hiervoor gelden hiervoor danwel het benoemen van de gewenste norm.

Een advies over de taken van secretariaat versus de rol van management assistent met daarbij administratieve taken waar onder te brengen.

Het via lean management analyseren van alle processen op efficiency en effectiviteit.

Het in beeld brengen van het sturingsprincipe van de organisatie, norm span of control. welke rollen, structuur en procesinrichting leidt tot een efficiënte en effectieve nieuwe organisatie.

De werkgroep rekent ook alle varianten op de nieuw te vormen organisatie door als het gaat om formatie, geld en efficiency van de processen.

Organisatie/Personeel

Onderwerpen die de organisatie raken en om beleid vragen om straks adequaat in te kunnen spelen op de dan veranderende omstandigheden en hier naar het (vaste) personeel toe faciliterend op te kunnen treden. Wat voor onderwerpen zijn dan in beeld:

Frictiegeld voor integratie benoemen. Wij zullen in de begroting voor 2012 en 2013 een bedrag moeten reserveren voor extra (frictie)kosten die ontstaan vanuit de integratie. Wat betekent in de komende jaren het natuurlijk verloop binnen beide hoofdafdelingen en hoe gaan wij hier mee om. Plan opzetten voor herscholing, kansrijk maken bij boventalligheid in de organisatie. Sociaal Statuut toepassen. Wat zijn de regels en hoe moeten wij hier formeel op inspelen. Vervroegd uitstappen. Beleid maken om het vervroegd uitstappen te stimuleren. Het inrichten van een flexpool waarbinnen o.a. projectmanagers en ondersteunende functies een plek kunnen krijgen. Functies oud versus nieuw, plaatsingsplan en het maken van een personeelsfoto.

Stap 5: Besluitvorming

In de periode mei-augustus 2012 vindt besluitvorming plaats in de stuurgroep, directie, OR en College op het concept voor de blauwdruk van de nieuwe organisatie. In de planning worden deze momenten nader uitgewerkt. Het sociaal statuut zegt hierover:

Artikel 2 Besluitvorming en rol OR/GO bij een “grote reorganisatie”

1. “Grote reorganisaties” worden tot stand gebracht met – in ieder geval - inachtneming van de onderstaande twee momenten van formele besluitvorming.
 - a. *Besluit tot (voornemen tot) reorganisatie met uitwerkingsplan:* dit besluit omvat de concrete probleemstelling en reden tot reorganisatie waarbij een overzicht van de financiële en personele gevolgen wordt gegeven. Aan het besluit tot (voornemen tot) reorganisatie kan facultatief een (besluit tot) onderzoek naar organisatiewijziging en/of een besluit tot inwinnen extern advies voorafgaan. Laatstgenoemd besluit is adviesplichtig in de zin van de WOR.
In het uitwerkingsplan wordt een uitwerking op hoofdlijnen van de personele consequenties gegeven waarbij de nieuwe organisatie en de daarin voorkomende functies qua taak, niveau en formatieve omvang worden beschreven. Hierin wordt een overzicht gegeven van de status van functies en de vergelijking van functies in de oude en in de nieuwe situatie.
 - b. *Definitief besluit tot reorganisatie met plaatsingsplan:* het definitief besluit tot reorganisatie kan verschillende beslispunten hebben: financieel, organisatorisch, facilitair, rechtspositioneel. Gelet op de voorafgaande besluiten heeft het definitieve besluit een afrondende betekenis waarin de laatste punten worden besloten.
2. Het college is bevoegd tot het nemen van besluiten ten aanzien van een “grote reorganisatie” en het daarbij vast te stellen plaatsingsplan.
3. Reorganisatiebesluiten zoals bedoeld in het eerste lid worden ter advisering aan de Ondernemingsraad op grond van artikel 25 van de WOR en ter overeenstemming met het Georganiseerd Overleg op grond van hoofdstuk 12 van het AR voorgelegd.
4. Ten aanzien van de bevoegdheid tot het nemen van individuele rechtspositionele besluiten betreffende de aanstelling, plaatsing, herplaatsbaarverklaring en het verlenen van reorganisatieontslag met toepassing van de re-integratiefase als bedoeld in artikel 29 en 30 is de Mandatenregeling Personeelszaken van overeenkomstige toepassing.

Stap 6: Implementatie nieuwe organisatie

In deze fase van het project gaan wij daadwerkelijk over tot het formeel inrichten van de nieuwe organisatie. Hier geldt dat de regels uit het sociaal statuut bepalend zijn voor de nemen stappen.

Beheersaspecten

Informatie

Het communicatieplan beschrijft de wijze waarop wij met de organisatie communiceren. Bij het gebruik van Pleio zullen wij nadere afspraken moeten maken over het gebruik en de afstemming wanneer vraag en antwoord aan de orde zijn. Momenten van communicatie/participatie zijn o.a.:

- Meerdaagse bijeenkomst in december voor beide mt's.
- Start moment voor Pleio, samen op de lijn gaan, moment markeren in onze communicatie.
- Presentatie aanpak in directieteam en aansluitend nota/presentatie in het college.
- Stadscarrousel voor alle medewerkers. De concepten van de werkgroepen en mogelijk andere informatie worden op diverse herkenbare plekken in de stad in groepen bezocht door alle medewerkers. Er is dan gelegenheid om actief deel te nemen en daarna door te wandelen naar het volgende onderwerp. De middag wordt afgesloten met een hapje en een drankje in bijvoorbeeld de Jopenkerk.
- Overleg met leden klankbordgroep, OR.
- Impactanalyse op organisatie, bijeenkomst gezamenlijke mt's.

De afdeling communicatie verzorgt ondersteuning. Mogelijkheid wordt onderzocht om bijvoorbeeld binnen Pleio een platform aan te maken waarop communicatie over de integratie plaats kan vinden. Het communicatieplan is in september gereed.

Geld

Het proces dat wij ingaan vraagt om een budget voor:

<i>Niet rendabele interne uren</i>	<i>90.000</i>
Medewerkers voor de deelname aan werkgroepen voor 2011 is dit begroot op 3 werkgroepen x 2 uur per week x 8 weken x gem. 5 medewerkers per werkgroep = 240 x 80 euro = 20.000,00 (afgerond). Voor 2012 (periode tot juni) schatten wij dit in op zo'n 15.000,00.	
Managers voor 2011 en 2012, vervanging in uren op basis van trekkerschap 5 werkgroepen. Voor 2011 8 weken x 5 managers x 4 uur per week = 320 uur x 100 = 32.000,00 en voor 2012 (1 ^e helft) schatten wij dit in op zo'n 23.000,00.	
Uren van bijeenkomsten met alle medewerkers van beide hoofdafdelingen = 2 bijeenkomsten met gemiddeld 200 medewerkers x 80,00 x 4 uur = 128.000,00 vangen wij op door het werkoverleg hiervoor aan te spreken	
Inhuur van externe deskundigen (basis 1 werkweek, excl. Btw)	5.000,00
Werkgroepen diverse kosten w.o. reiskosten, materiaal etc. (excl. Btw)	3.000,00
Ondersteuning werkgroepen 150 uur x 50,00 (excl. Btw)	7.500,00
Meerdaagse bijeenkomst mt's in december 2011 (excl. Btw)	8.000,00
Bijeenkomsten mt's in 2012 3 x 2.500,00 (excl. Btw)	7.500,00
Twee bijeenkomsten met voltallig personeel	7.000,00
Onvoorzien	2.000,00
<i>Subtotaal kosten excl. Btw</i>	<i>40.000,00</i>

Het betreft hier kosten die wij als organisatie in het proces totstandkoming integratie Wijkzaken en Stedelijke Projecten gaan maken. In dit overzicht hebben wij nog geen rekening gehouden met frictiegeld reorganisatie, opleidingen, omscholing, functiewaardering Leeuwendaal nieuwe profielen, assessments, bijeenkomsten in het kader van het cultuurtraject etc. Hier komen wij in de loop van 2012 nog apart op terug.

Organisatie

De organisatie van het project, de inrichting, taken en bevoegdheden die hierbij behoren, is beschreven in de projectopdracht.

Tijd

Voor het project wordt een integrale planning opgesteld waarbinnen alle overleggen, beslismomenten en bijeenkomsten zijn weergegeven. In de basis geldt de volgende planning.

Planning



Einddatum	Wat	Wie	Toelichting
8 augustus	projectplan integratie	kernteam	plan van aanpak definitief maken en inbrengen in DT en college
medio september	projectplan thema's	werkgroepen	werkgroepen gaan aan de slag, basis voor de aanpak vastgelegd in het projectplan
medio september	start bijeenkomst	kernteam en trekkers thema's	start markeren
november	tussenstand	Kernteam en trekkers thema's	bijpraten en indien nodig bijsturen werkgroepen
december	keuze bouwstenen nieuwe organisatie	kernteam en trekkers (stuurgroep)	meerdaagse bijeenkomst gericht op thema's, pressure cooker methodiek keuzes maken voor de bouwstenen nieuwe organisatie
december/januari	concept blauwdruk nieuwe organisatie	kernteam en stuurgroep	op basis van de keuzes wordt een impactanalyse gemaakt
januari 2012	stadscarrousel	allen	input concept blauwdruk nieuwe organisatie wordt gepresenteerd
december/januari	kenmerken nieuwe organisatie, stap naar impactanalyse	kernteam en stuurgroep	keuzes nieuwe organisatie vertalen naar structuur, taken, rollen en processen
februari/mei	impactanalyse	kernteam en stuurgroep	blauwdruk organisatie
maart/april	impactanalyse	allen	blauwdruk organisatie wordt gepresenteerd
mei/juli	voorbereiden besluitvorming	kernteam en stuurgroep	voorbereiden besluitvorming in directie en college
juni	blauwdruk organisatie		blauwdruk organisatie in directieteam, voorbereiding BenW

