

Memo

Datum : maandag 25 oktober 2021
 Aan : Gemeente Haarlem, afdelingsmanager HRM
 Van : Leeuwendaal, Peter Boogaard
 Betreft : Indelingsadviezen teammanagers HRM

De afdeling HRM is bezig met een doorontwikkeling. Voor een aantal functies, waaronder de drie nieuwe teammanagersfuncties, zijn onderleggers gemaakt. Deze worden ingedeeld in HR21. In deze memo geeft ik een indelingsadvies over de indeling van de drie teammanagersfuncties.

Indelingscriteria teammanagers binnen gemeente Haarlem

Gemeente Haarlem heeft naar aanleiding van de nieuwe organisatiestructuur in 2018 een functieprofiel voor de nieuwe teammanager opgesteld. Deze is opgenomen in de bijlage. Op basis van dit functieprofiel worden alle teammanagers ingedeeld in de HR21- functiegroep Tactisch.

Functiegroep Tactisch:

Leidinggeven aan een organisatie-eenheid en bijdragen aan de ontwikkeling van beleid en kaders van het organisatieonderdeel. De leidinggevende draagt, binnen de kaders van de bedrijfsvoering van het organisatieonderdeel, zorg voor de uitvoering van de personele en financiële taken. Uitvoering en toetsing vindt plaats binnen de context van wet- en regelgeving en/of vastgestelde kaders, beleid en service level agreements.

HR21 kent standaard drie niveaus tactisch leidinggevende. Voor de indeling van de teammanagers schetsen we hier de variant waar op de tussenschalen lokale functies worden gemaakt. Hierdoor wordt aangesloten bij de wens van gemeente Haarlem om de huidige vijf schaalniveaus (van schaal 10a t/m schaal 13) voor de functie van teamleider te handhaven.

In onderstaand overzicht worden deze vijf niveaus beschreven. In de lokale functies is sprake van minder complexe aangelegenheden, ten opzichte van de naasthogere functie.

Functie-code	Functie	Functiekenmerken
N02.04.02	Tactisch leidinggevende I	• geeft leiding aan een organisatie-eenheid die overwegend ontwikkeland en multidisciplinair van aard is • adviseert over organisatie-eenheid overstijgende vraagstukken • lange termijn perspectief en hoge politieke, organisatorische, economische en/of sociaal maatschappelijke impact
N02.04.04	Tactisch leidinggevende II	• geeft leiding aan een organisatie-eenheid die overwegend (beleids-)adviserend of hoogwaardig specialistisch van aard is • adviseert over organisatie-eenheid overstijgende vraagstukken

		• directe impact op lange termijn met organisatorische en/of financieel/economische afwegingen
L02.04.05	Tactisch leidinggevende II-B lokaal	• geeft leiding aan een organisatie-eenheid die overwegend (beleids-)adviseerend of hoogwaardig specialistisch van aard is • adviseert over organisatie-eenheid overstijgende vraagstukken • directe impact op lange termijn met organisatorische en/of financieel/economische afwegingen • er is sprake van minder complexe aangelegenheden
N02.04.06	Tactisch leidinggevende III	• geeft leiding aan een organisatie-eenheid die overwegend beheersmatig en/of (kort)cyclisch van aard is • adviseert over organisatie-eenheid overstijgende vraagstukken • directe impact op dienstverlening en samenwerking
L02.04.07	Tactisch leidinggevende III-B lokaal	• geeft leiding aan een organisatie-eenheid die overwegend beheersmatig en/of (kort)cyclisch van aard is • adviseert over organisatie-eenheid overstijgende vraagstukken • directe impact op dienstverlening en samenwerking • er is sprake van minder complexe aangelegenheden

Om de complexiteit zo helder mogelijk in beeld te brengen zijn er drie criteria benoemd die mede bepalen of er al dan niet sprake is van reguliere dan wel minder complexe aangelegenheden. Deze drie criteria zijn:

- Teammanager opereert in politieke krachtenveld : wat is het politieke krachtenveld waarop door de teammanager moet worden geanticipeerd.
- Teammanager opereert in een dynamische omgeving (in- en extern): wat is de dynamiek vanuit de omgeving waarop door de teammanager moet worden geanticipeerd.
- De omvang van het team: er is sprake van een groter team indien er sprake is van meer dan 20 fte.

Indeling nieuwe teammanagers afdeling HRM

Binnen de afdeling HRM ontstaan drie teams, namelijk “Mens en Werk”, “Organisatieontwikkeling en Beleid” en “HR Services”. Hieronder per functie een korte opsomming van de aangeleverde informatie per functie en mijn indelingsadvies.

Teammanager Mens en Werk

- Reguliere taken als teammanager zoals leidinggeven aan 15,5 fte
- Geeft leiding aan een team dat met name beleidsadviseerend van aard is
- Er is sprake van een divers samengesteld team, bestaande uit verschillende disciplines. Te weten:
 - HR advies
 - Arbo
 - Verzuim
 - Mobiliteit
 - Werving en selectie

- Met name de functiegroepen HR advies en Werving & Selectie nemen een eigen dynamiek met zich mee richting het bestuur
- Als teammanager Mens en Werk stimuleren en doen uitvoeren van strategisch beleid dat binnen team Organisatieontwikkeling en Beleid
- De werkzaamheden nopen met regelmaat het innemen van een strategisch standpunt of advies of een strategische aanpak richting het bestuur of afdelingsmanagers
- Er vindt regelmatig afstemming en overleg plaats tussen teammanager Mens en Werk en gemeentesecretaris over zowel inhoudelijke onderwerpen als over procesmatige zaken (bijvoorbeeld (strategische) koers.
- Er vindt, in samenwerking met hoofd HR, overleg plaats tussen teammanager Mens en Werk en portefeuillehouder over inhoudelijke onderwerpen die politiek gevoelig (kunnen) liggen.
- Er is sprake van een nauwe samenwerking tussen het team Organisatieontwikkeling en Beleid, team HR Services en team Mens en Werk.

Indelingsadvies teammanager Mens en Werk

De werkzaamheden van het team Mens en Werk zijn in overwegende mate beleidsadviserend van aard. Dat blijkt onder andere uit de samenstelling van het team, dat hoofdzakelijk bestaat uit adviseurs, aangevuld met enige ondersteuning.

Aan de hand van de drie criteria heb ik vervolgens gekeken naar de complexiteit.

- Er is geen sprake van een (continue) politiek krachtenveld. De beleidsadvisering van de het team Mens en Werk beperkt zich tot het adviseren over en uitvoeren van beleid binnen de kaders van de visies en beleidsuitgangspunten. De politieke gevoeligheid zit hem dan in de casusbehandeling, terwijl het politieke krachtenveld vooral opgeld doet in het team Organisatieontwikkeling en Beleid. Daar vindt namelijk de strategische advisering en beleidsontwikkeling plaats.
- Er is wel sprake van een dynamische omgeving. De dynamiek zit hem dan vooral in de interne kant, namelijk de advisering aan het management, het zijn van businesspartner en de continue verandering van wet- en regelgeving op het brede HRM-terrein.
- De omvang van het team is 15,5 fte en voldoet daarmee niet aan het criterium van meer dan 20 fte.

Op basis van het bovenstaande adviseer ik indeling in Tactisch Leidinggevende IIB (schaal 11A).

Teammanager Organisatieontwikkeling en Beleid

- Reguliere taken als teammanager zoals leidinggeven aan 10 fte
- Geeft leiding aan een team dat met name beleidsinitieërend en beleidsontwikkeld en organisatieontwikkeld van aard is
- Er is sprake van een divers samengesteld team, bestaande uit verschillende disciplines. Te weten:
 - Organisatieontwikkeling/programmamanagement
 - Account en Contractmanagement
 - Leren en Ontwikkelen
 - Beleid
- HRM ligt bestuurlijk gezien onder een vergrootglas en die druk wordt met name gevoeld binnen team O&B. De strategische advisering van HRM moet sterker. Teammanager O&B is verantwoordelijk voor programmamanagement organisatieontwikkeling en zit hiervoor regelmatig in DT retraites en aan de directietafel
- De werkzaamheden nopen met regelmaat het innemen van een strategisch standpunt of advies of een strategische aanpak richting het bestuur of directie
- Er vindt regelmatig afstemming en overleg plaats tussen Teammanager O&B en gemeentesecretaris over zowel inhoudelijke onderwerpen als over procesmatige zaken (bijvoorbeeld (strategische) koers.

- Er vindt, in samenwerking met hoofd HR, overleg plaats tussen Teammanager O&B en portefeuillehouder over strategische ontwikkelingen die politiek gevoelig (kunnen) liggen.
- Er is sprake van een nauwe samenwerking tussen het team Organisatieontwikkeling en Beleid en team Mens en Werk.

Indelingsadvies Teammanager Organisatieontwikkeling en Beleid

De werkzaamheden van het team Organisatieontwikkeling en Beleid zijn in overwegende mate beleidsadviserend en ontwikkelend van aard. Dat blijkt onder andere uit de samenstelling van het team, dat bestaat uit beleidsadviseurs, aangevuld met projectcoördinatie, programmanagement en enige beleidsuitvoering. Het team is niet in overwegende mate ontwikkelend en multidisciplinair van aard. Binnen het team gaat het vooral over beleid op HRM of organisatieontwikkeling.

Aan de hand van de drie criteria heb ik vervolgens gekeken naar de complexiteit.

- Er is sprake van een (continue) politiek krachtenveld. De beleidsadvisering van de het team Organisatieontwikkeling en Beleid gaat over strategische keuzes in de beleidsvelden, die ook politiek de nodige aandacht krijgen en vergen.
- Er is wel sprake van een dynamische omgeving. De dynamiek zit hem dan vooral in de interne kant, namelijk de advisering aan het management, het zijn van businesspartner en de continue verandering van wet- en regelgeving op het brede HRM-terrein.
- De omvang van het team is 10,3 fte en voldoet daarmee niet aan het criterium van meer dan 20 fte.

Op basis van het bovenstaande adviseer ik indeling in Tactisch Leidinggevende II (schaal 12).

Teammanager HR Services

- Reguliere taken als teammanager zoals leidinggeven aan 9 fte
- Geeft leiding aan een team wat met name kort cyclisch bezig is
- Team HR Services is in de basis het belangrijkste proces van HRM
- Teammanager is verantwoordelijk voor de begeleiding van digitaliseringsprojecten en procesverbeteringen binnen HR services
- Betreft een tijdelijke functie. Team wordt mogelijkerwijs over een paar jaar opgeknipt waarbij een deel wordt toegevoegd aan team Mens en Werk.

Indelingsadvies teammanager HR Services

Het team HR Services is in overwegende mate beheersmatig en (kort)cyclisch van aard. Het betreft vooral het gegevensbeheer van de afdeling, de personeels- en salarisadministratie en de ondersteuning richting het team Mens en Werk. De impact van de werkzaamheden is direct merkbaar in de dienstverlening (aan medewerkers en collega's) en in de samenwerking (met bv. de andere teams van HRM).

Aan de hand van de drie criteria heb ik vervolgens gekeken naar de complexiteit.

- Er is geen sprake van een (continue) politiek krachtenveld. De werkzaamheden zijn belangrijk voor het tijdig betalen van de salarissen en de juistheid van gegevens, maar dat heeft geen directe politieke impact.
- Er is ook geen sprake van een dynamische omgeving. De dynamiek zit bij HRM vooral in het team Mens en Werk en minder in het uitvoeringsgedeelte HR Services.
- De omvang van het team is ruim 9 fte en voldoet daarmee niet aan het criterium van meer dan 20 fte.

Op basis van het bovenstaande adviseer ik indeling in Tactisch Leidinggevende IIIB (schaal 10A).

