

Raadsinformatiebrief

Onderwerp	: Overheveling taken naar Regionaal Projectmanagement in Dordrecht	
Aanleiding	: Besluitvorming college van B&W over businesscase IPM	
Datum	: 23 december 2013	
Doel	: het ter kennisname verstrekken van informatie	
Portefeuillehouder	: P.J. Verheij (078) 770 6003	p.j.verheij@alblasserdam.nl
Primaathouder	: Annet ter Huurne (078) 770 6057	a.ter.huurne@alblasserdam.nl

1. Aanleiding

Sinds 2007 wordt er gesproken over een regionaal werkende organisatie voor projectmanagement. Voorbereidend daarop is veel geïnvesteerd in een uniforme werkwijze bij alle gemeenten in de Drechtsteden. Het komt al geregeld voor dat projectmanagers in een andere gemeente een opdracht uitvoeren. Ook in Alblasserdam heeft dit de voorkeur ten opzichte van externe inhuur.

In juni 2013 hebben het college en de andere deelnemende gemeenten opdracht gegeven tot het verder uitwerken van een voorstel inclusief business case, gericht op de start van de nieuwe organisatie van regionaal Projectmanagement. Die business case is inmiddels afgerond.

Het college informeert u hierbij over de opgestelde business case en de overwegingen van het college om te komen tot een voorgenomen besluit tot overheveling van projectmanagement naar de regionale projectmanagementorganisatie in Dordrecht. Daarbij wordt ook de relatie met de organisatieontwikkeling binnen Alblasserdam beschreven.

2. De business case

Het voorstel is om de samenwerking door de Drechtsteden op het gebied van projectmanagement te intensiveren door het oprichten van één ambtelijke projectmanagementorganisatie voor alle Drechtstedengemeenten en de GRD. Het doel is deze in het voorjaar van 2014 te effectueren. De gemeente Dordrecht zal fungeren als host. Daarmee bouwen zij een al bestaand expertisecentrum verder uit.

De projectmanagers en projectondersteuners van de deelnemende gemeenten worden aangesteld in Dordrecht. Een afnamegarantie door alle gemeenten van drie jaar garandeert dat de werknemers in de nieuwe organisatie voldoende opdrachten hebben. De afnamegarantie in geld is gebaseerd op de omvang van de formatie die ingebracht wordt.

Met een regionale organisatie worden onder meer de volgende voordelen bereikt

- Het bevorderen van kwaliteit en ontwikkeling van de medewerkers;
- Het delen van kennis en kunde;
- Het breder opvangen van pieken en dalen;
- Het verlagen van het risico per gemeente als het aantal projecten terugloopt.

3. Relatie met organisatieontwikkeling

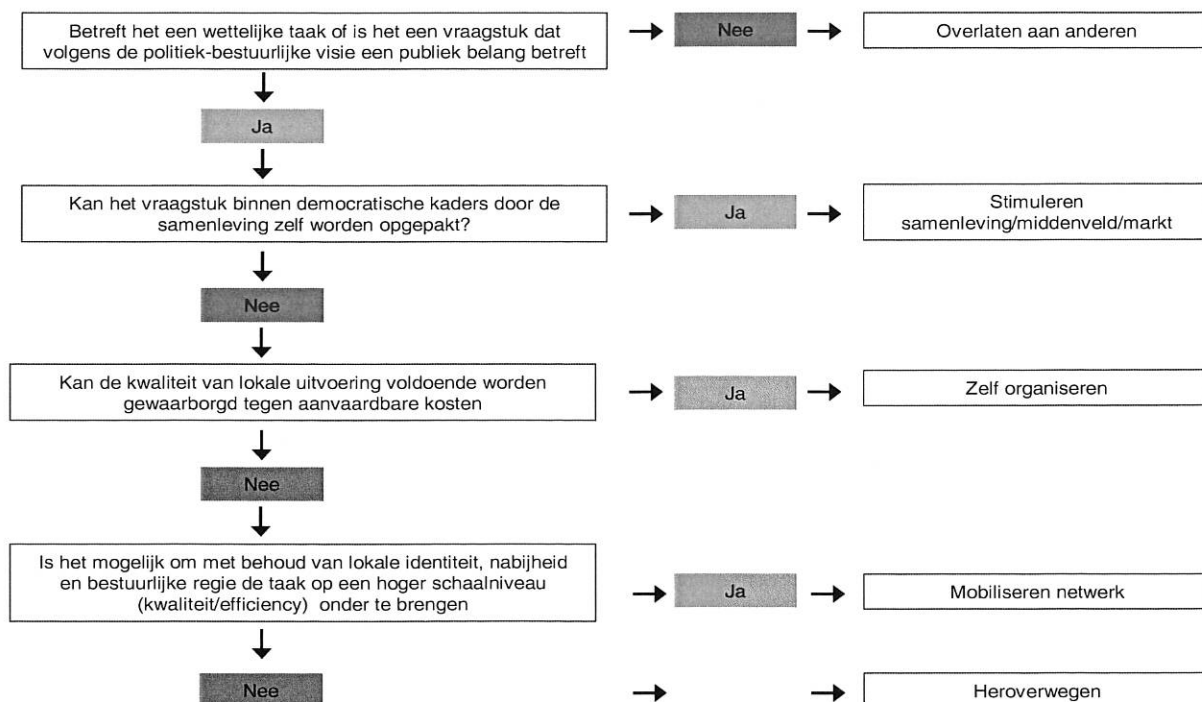
In oktober 2011 nam de gemeenteraad van Alblasserdam na een intensief traject het besluit dat Alblasserdam in de toekomst bestuurlijk zelfstandig blijft. Binnen dit traject heeft de gemeenteraad het antwoord gezocht op de vraag hoe de positie van Alblasserdam sterk kan blijven en versterkt kan worden om de belangen van inwoners, bedrijven en maatschappelijk middenveld zo goed mogelijk te kunnen behartigen. Bij het besluit over de bestuurlijke zelfstandigheid heeft de gemeenteraad een aantal kaders meegegeven voor behoud en versterking van de identiteit van Alblasserdam en voor de inrichting van de ambtelijke organisatie.

Invloeden van buitenaf op maatschappelijk en economisch gebied hebben consequenties voor het werkpakket van de gemeente, de wijze waarop dit wordt uitgevoerd en de inrichting van de organisatie. Alles en iedereen om ons heen is in beweging en ook Alblasserdam verandert. Deze ontwikkelingen hebben hun weerslag op de organisatie. De gemeentesecretaris heeft daarom eind 2011 de opdracht gekregen om verkenningen uit te voeren naar de toekomst van de gemeentelijke organisatie.

Afwegingenkader

In het op 19 juni 2012 vastgestelde organisatieontwikkelplan 'Toekomst van de Alblasserdamse organisatie, met passie en lef' is, vanuit het raadsbesluit van oktober 2011, een afwegingenkader opgenomen waarmee ontwikkelingen zoals het onderzoek naar de overheveling van taken naar de regio worden beoordeeld. Het afwegingenkader is gebaseerd op de door de gemeenteraad gestelde kaders en de visie op de Alblasserdamse netwerkorganisatie.

Afwegingskader transitie netwerkorganisatie



1) Betreft het een wettelijke taak of is het een vraagstuk dat volgens de politiek-bestuurlijk visie een publiek belang betreft? Deze vraag heeft betrekking op een bewuste afweging van de rol die de gemeente in de samenleving speelt. Kern van deze vraag is of de taakuitvoering wel een gemeentelijke taak betreft.

2) Kan het vraagstuk binnen democratische kaders door de samenleving zelf worden opgepakt? Het bestuur (raad en college) stelt kaders aan de uitvoering van publieke taken. Is uitvoering door de samenleving of het middenveld mogelijk binnen de gegeven kaders? Is de gemeente vanuit de nieuwe bestuursstijl in staat het zelforganiserend de samenleving optimaal aan te spreken?

3) Kan de kwaliteit van eigen lokale uitvoering voldoende worden gewaarborgd tegen aanvaardbare kosten? Indien taken niet binnen gegeven kaders in de samenleving of bij partners kunnen worden ondergebracht, heeft de gemeente de keuze om de uitvoering zelf te organiseren. Hiervoor heeft de gemeente een aantal bouwstenen tot haar beschikking (eigen organisatie, onderlinge uitwisseling, inkoop). Aan deze uitvoering en het daaraan vereiste kwaliteitsniveau zijn kosten verbonden.

4) Is het mogelijk om met behoud van lokale identiteit, nabijheid en bestuurlijke regie de taak op een hoger schaalniveau onder te brengen?

Samenwerking op hogere schaalniveaus vindt plaats met het oog op te bereiken schaalvoordelen als efficiency en kwaliteitsverbetering als vermindering kwetsbaarheid, meer specialistische kennis en dergelijke. In het raadsbesluit over de bestuurlijke toekomst van Alblasserdam is gesteld dat deze samenwerking niet tot verlies aan identiteit, nabijheid en bestuurlijke regie mag gaan.

Conclusie afwegingenkader

Wanneer het afwegingenkader wordt doorlopen, levert dit de volgende antwoorden op:

1) Projecten zoals die nu door de cluster Projectmanagement worden uitgevoerd, zijn projecten die een publiek belang hebben. Dit geldt zowel voor de realisatie van voorzieningen (bijvoorbeeld het zwembad) als voor de ontwikkeling van een woongebied/werkgebied (bijvoorbeeld Hof en Singel).

2) Voor de meeste projecten die nu door de cluster Projectmanagement worden uitgevoerd, geldt dat er wel interactie is met de samenleving maar dat de projecten niet door de samenleving zelf kunnen worden opgepakt. Indien mogelijk wordt gestimuleerd dat projecten door de samenleving worden opgepakt, zoals bijvoorbeeld de bouw van een sporthal door CKC Kinderdijk en KDO. Maar ook dan is er een regierol voor de gemeente die door Projectmanagement wordt ingevuld.

3) Momenteel is de uitvoering van de projecten tegen aanvaardbare kosten geborgd. De dekking voor de kosten voor projectmanagement wordt gevonden in de investeringsbudgetten of in de grondexploitaties. Het ziet ernaar uit dat vanaf medio 2014 het aantal projecten in Alblasserdam afloopt met als gevolg dat de kosten van de cluster PRM niet meer volledig uit projecten of investeringsbudgetten kunnen worden gedekt. Dit kan een tekort op de begroting veroorzaken.

Gezien de kleine schaal van Alblasserdam is het huidig aantal projectmanagers beperkt (3,4 FTE). In de praktijk is dit aantal te laag om voor alle mogelijke projecten voldoende kwaliteit te bieden. Door het lage aantal projectmanagers is de organisatie kwetsbaar in geval van ziekte en is de flexibiliteit in tijd beperkt. Dit wordt nu opgevangen door projectmanagers uit de regio in te huren met bepaalde kennis/ervaring of om een piek op te vangen. Een daling van het aantal projecten kan hiermee niet opgevangen worden.

Met een regionale organisatie van het projectmanagement wordt door de diversiteit van de projecten bereikt dat de medewerkers zich breder kunnen ontwikkelen, kennis en kunde gedeeld wordt, pieken en dalen worden opgevangen en op termijn het risico per gemeente lager wordt als het aantal projecten terugloopt.

4) Uit de business case blijkt dat het is mogelijk om met behoud van identiteit, nabijheid en bestuurlijke regie de projecten op een hoger schaalniveau onder te brengen. De bestuurlijke regie op de verschillende projecten wordt per definitie in Alblasserdam gevoerd, eendachtig het genomen

raadsbesluit. De ambtelijke regie wordt geborgd door het werken met een ambtelijk opdrachtgever uit de gemeentelijke organisatie (MT-lid).

Bij de start van de nieuwe organisatie zullen de meeste medewerkers hun huidige projecten in de huidige gemeente voortzetten. Er zal slechts geleidelijk sprake zijn van wijzigingen. Door een goede invulling van opdrachtgeverschap en opdrachtnemerschap is het goed mogelijk om te sturen op kwaliteit en kwantiteit.

Gezien de uitkomsten van het afwegingenkader is de conclusie dat de business case regionaal projectmanagement voldoet aan de kaders die u als gemeenteraad gesteld heeft.

4. Financiële aspecten

In de business case wordt uitgegaan van een uurtarief voor de deelnemende gemeenten op basis van de schaal van de medewerker. Dit tarief is gebaseerd op de werkelijke loon-, materiële en personele kosten van de medewerkers en de afdelingsoverhead van iPM. Dit zijn kosten die elke afzonderlijke organisatie nu ook heeft. Hiermee worden de richtlijnen verrekening overhead gevolgd die regionaal zijn opgesteld maar nog niet zijn vastgesteld. Alle deelnemende gemeenten stellen een afnamegarantie vast die gebaseerd is op het aantal FTE dat ingebracht wordt in de regionale organisatie. Voor Alblasserdam gaat het om 3,42 FTE. De garantie geldt voor drie jaar.

De directe financiële consequenties voor Alblasserdam zijn als volgt opgebouwd:

a. Hoger uurtarief door opslag personele kosten van € 6 per uur.

Het gaat hierbij om personeelsgerelateerde kosten zoals opleiding, Arbo, werving en selectie, beloningsbeleid, etc. Deze kosten maken nu nog deel uit van de begroting van Alblasserdam. Om te voorkomen dat deze kosten blijven doorlopen, zal actief gestuurd worden op het terugbrengen van deze kostenpost in de begroting. Het MT heeft als taakstelling om deze besparing te realiseren zodat de business case kostenneutraal wordt.

b. Hoger uurtarief door opslag overhead.

Deze meerkosten zijn het gevolg van een opslag van ongeveer € 5 per uur voor de uitbreiding van de overhead in Dordrecht. Deze toeslag komt overeen met de richtlijnen verrekening overhead. Deze kostenpost wordt in mindering gebracht op de afnamegarantie die Alblasserdam heeft. Daarmee is deze opslag kostenneutraal voor de begroting.

De volgende risico's zijn in kaart gebracht:

a. Er worden meer uren afgenomen dan de gestelde norm per FTE

De norm die gesteld wordt in de business case is 1224 declarabele uren per FTE per jaar. De huidige norm in Alblasserdam is 1400 uur per FTE per jaar. Het is aan de inhurende organisatie om hier strak op te sturen (ambtelijk opdrachtgever). Mocht blijken dat in de hele regio het aantal uren hoger uitkomen, dan vloeit het voordeel over de periode terug naar de opdrachtgevers.

b. Meerkosten om fiscale redenen

De regionale organisatie moet BTW in rekening brengen. Dit heeft geen nadelige gevolgen zolang de BTW kan worden verrekend. In een enkel geval is verrekening niet mogelijk, bijvoorbeeld bij scholen en andere gebouwen die vrijgesteld verhuurd worden. De BTW is dan kostenverhogend. Het aantal projecten waarin geen verrekening mogelijk is, is klein. Daarnaast is een oplossing om in dat geval via detachering te werken (dit is exclusief BTW).

c. Sturing op dekking vaste kosten

De afnamegarantie van circa € 329.500 per jaar (eerste jaar) vormt een vaste kostenpost op de begroting. Het is mogelijk om een deel van de afnamegarantie te vullen met projecten of taken die nu buiten de cluster Projectmanagement vallen. Dit zijn bijvoorbeeld projecten die nu via de Proeftuinen

ingevuld worden of taken die door een vakspecialist uitgevoerd worden vanuit een andere gemeente. Dit zijn projecten en taken waarvoor al dekking is in de begroting. Zolang Alblasserdam niet boven de afnamegarantie uitkomt, worden zo het totaal aantal uren voor Alblasserdam minder en daarmee de kosten lager.

d. Financiële ontwikkeling op korte en lange termijn

Tussen nu en drie jaar is er sprake van een aflopende vraag naar projectmanagement en ondersteuning vanuit de lopende grondexploitaties. Het aantal investeringsprojecten dat werk biedt aan projectmanagers loopt ook terug. Deze situatie ontstaat onafhankelijk van de beslissing of Alblasserdam meegaat in de plannen voor regionaal projectmanagement. De business case draagt bij aan de oplossing van dit probleem door het organiseren van meer flexibiliteit in de personeelsbezetting. Alblasserdam kan deze flexibiliteit niet zelfstandig organiseren. Vanaf het vierde jaar zijn de sturingsmogelijkheden optimaal omdat projectleiders en ondersteuning alleen nog naar behoefte wordt ingehuurd.

5. Personele consequenties

In totaal gaat het om vier projectmanagers (3,42 FTE) die vanuit Alblasserdam in dienst zouden komen bij de gemeente Dordrecht. Opleiding, personele aansturing en intervisie vinden vanaf dat moment in Dordrecht plaats. Dat geldt ook voor de toedeling van nieuw werk. De feitelijke werkzaamheden blijven in huis bij de opdrachtgever worden verricht.

In potentie gaat het om ruim 20 medewerkers uit de Drechtstedengemeenten naast de ongeveer 30 medewerkers die nu al bij Projectmanagement Dordrecht werken. Overigens zullen de meeste medewerkers bij de start van de nieuwe organisatie hun huidige projecten in de huidige gemeente en voor dezelfde opdrachtgever blijven doen en zal er in het algemeen slechts ten dele en geleidelijk sprake zijn van wijzigingen. Projecten hebben immers vaak een lange doorlooptijd en opgebouwde plaatselijke kennis en expertise is van groot belang. Aan de andere zijde biedt verbreding van het werkgebied juist kansen voor persoonlijke ontwikkeling waarmee een duurzame inzetbaarheid van de medewerkers wordt bevorderd.

6. Communicatie en inspraak

De communicatie met de betrokken medewerkers verloopt zorgvuldig. Het opstellen van de businesscase is in de teamoverleggen en persoonlijke gesprekken regelmatig aan de orde geweest. PM Dordrecht organiseert geregeld netwerkbijeenkomsten waarin de potentiële iPM-medewerkers worden bijgepraat en waarin op een open wijze gesproken is over de voor- en nadelen van dit voorstel. Gebleken is dat er een groot draagvlak is onder zowel medewerkers als leidinggevend en potentiële opdrachtgevers.

De medewerkers die vanuit Alblasserdam overgaan naar Dordrecht staan positief tegenover een overgang naar regionaal Projectmanagement. Zij zien de voordelen voor zowel Alblasserdam als voor henzelf qua persoonlijke ontwikkeling. Zij zijn ook kritisch op de uitvoering, de mogelijke negatieve consequenties voor de organisatie en de baanzekerheid in de toekomst.

Het voorstel voor de vorming van één gemeenschappelijke projectmanagementorganisatie is adviesplichtig volgens artikel 25 van de WOR. Met de Netwerk OndernemingsRaad Drechtsteden(NORD) is afgesproken dat zij in deze advisering een informerende en coördinerende rol vervult. Inmiddels zijn daartoe een aantal kennisgroepen ingesteld. Aan NORD is gevraagd aandacht te geven aan de vorming van regionaal projectmanagement vanuit één hostende organisatie - Gemeente Dordrecht - en de personele gevolgen daarvan.

7. Uitvoering (inclusief planning)

Er wordt zeer gehecht aan een zorgvuldig proces, vanuit het oogpunt van kwaliteit, en ook vanuit het oogpunt van personele zorg. De datum van eventuele overgang naar iPM wordt zorgvuldig gekozen en kan na definitief besluit door het college worden bepaald. De planning ziet er als volgt uit.

Planning

17 december 2013
december 2013

Voorgenomen besluit door college
Adviesaanvraag op agenda Ondernemingsraad. De OR heeft hierna een periode om haar advies uit te brengen (adviesrecht).

De volgende data zijn afhankelijk van de periode die nodig is voor de OR om haar advies uit te brengen De business case gaat uit van voorjaar 2014 als formele start van iPM.

Definitief besluit college
Doorlopen personele traject volgens implementatieplan
Indiensttreding medewerkers bij Dordrecht

Met vriendelijke groet,
burgemeester en wethouders

secretaris



burgemeester

