Gemeente Amsterdam

Reorganisatieplan
Economische Zaken en Cultuur

Inhoudsopgave

1. Samenvatting 4

2. Aanleiding en reorganisatiedomein 6
2.1 Aanleiding en noodzaak voor de verandering 7
2.2 Reorganisatiedomein 9

3. Missie, kernwaarden en cultuur 11
3.1 Missie en strategische opgaven 11
3.2 Aansluiting op stedelijke opgaven 12
3.3 Kernwaarden en cultuur 13

4. Organisatie-inrichting 15
4.1 Management Team 15
4.2 Team Staf 16
4.3 Team Amsterdam International Trade & Invest 17
4.4 Opgaveteams 18
4.5 Vakgroepen EZC 19
4.6 EZC in haar omgeving 21

5. Nieuwe manier van werken 24
5.1 Werken aan de opgave en opgavegericht werken 24
5.2 Opgaveteams en opgaveagenda's 27
5.3 Nieuwe manier van werken teams internationalisering 27

6. Personele paragraaf 30
6.1 Reorganisatie 30
6.2 Wordt-functieboek 30
6.3 WAS-WORDT lijst 31
6.4 Plaatsingsproces en -procedure per functiecategorie 32
6.5 Selectie 33
6.6 Commissies 35
6.7 Personele peildata 37
6.8 Boventalligheid 38
6.9 Samenvatting categorisering en vacatureruimte 38
6.10 Procesafwijkingen 39
6.11 Verzoek om toekenning pre-boventalligheidsstatus 39

7. Financiële paragraaf 41
7.1 Bezuinigingsopgave Economische Zaken en Cultuur 41
7.2 De formatie en dekking kosten nieuwe organisatie 41
7.3 Frictiekosten 42
7.4 Risico's 42

8. Participatie en communicatie **44**
8.1 Participatie op inhoudelijke opgaven 44
8.2 Vergroten bewustwording van structuur en werkwijze directie 44
8.3 Communicatie 45
8.4 Participatie over 3 sporen 45

9. Besluitvormingsproces **48**

Bijlagen **50**
A. Functieboek 50
B. Was-Wordt-lijst 51
C. Uitgangspunten opzet frictiekosten Economische Zaken en Cultuur 54
D. Organogram (groot) 58

1. Samenvatting

De directie Economische Zaken en Cultuur (EZC) moet € 3,2 miljoen bezuinigen op personeel. Aanleiding daarvoor is de aanpassing van het coalitieakkoord, waardoor EZC structureel € 8,5 miljoen moet bezuinigen vanaf 2023, en de taakstelling in het kader van Hervormen en Besparen (vanaf 2023 en 2024). Daarnaast moeten we op een andere manier gaan werken om beter aan te sluiten bij de uitdagingen van de stad. Dit reorganisatieplan EZC geeft duidelijkheid over hoe onze organisatie eruit gaat zien, hoe we gaat werken, wat dit betekent en welke perspectieven dit biedt voor de komende jaren.

In dit reorganisatieplan staat hoe we de € 3,2 miljoen gaan besparen. We brengen de formatie terug, de inkomsten verhogen en de gedeeltelijke inzet van de nominale loon- en prijscompensatie. We brengen de formatie terug van 159,4 fte naar 138,2 fte. Dat levert een structurele besparing van € 2,1 miljoen op. We verhogen de inkomsten door onze inzet consequent door te berekenen, de bijdrage aan amsterdam inbusiness (aib) te verlagen en onze inkomsten te verhogen via het regio partnership en andere programma's in het regionale domein, en door de teamleider IN Amsterdam met 50 procent kostendekkendheid in te zetten. Vanuit de extra nominale compensatie voor loon- en prijsstijgingen bij Begroting 2023, vanwege de hoge inflatie, wordt € 0,3 miljoen structureel toegevoegd aan het formatiebudget. Als laatste heeft de verlaging van de formatie een positief effect op de overheadskosten van € 0,3 miljoen, voor een deel van de oplossing.

In de huidige reorganisatie worden de grof- en fijnstructuur van EZC gewijzigd. De huidige vijf afdelingen verdwijnen. In de nieuwe structuur bestaat EZC uit de teams Staf en Internationalisering, en zes Opgaveteams. Opgavegericht en wendbaar werken staat centraal en een nieuw sturingsmodel sluit hierop aan. De bezuinigingsopgave dwingt ons ook om bepaalde taken niet meer te doen. In ieder geval verminderen we de inzet op de internationale activiteiten en de inzet op de programmatische aanpak van ecosystemen conform het coalitieakkoord 2022-2026.

Voor een groot deel van de medewerkers is de verandering vooral een nieuwe manier van werken. Hun taken veranderen niet substantieel, maar door de nieuwe organisatiestructuur gaan ze werken in een nieuwe teamindeling of komen er nieuwe collega’s in de bestaande teams. Ook kunnen leidinggevenden van teams wijzigen en de werkwijzen tussen teams veranderen. Medewerkers worden zo goed mogelijk ondersteund en geadviseerd door hun leidinggevende, onder meer met het ontwikkeltraject met de Amsterdamse School. Een aantal functies wordt wezenlijk gewijzigd. Ook ontstaat er bij een groep uitwisselbare functies krimp, komen één of meer functies te vervallen, en wordt de schaal die bij verschillende functies hoort blijvend verlaagd of verhoogd. Hoewel aan de reorganisatie van EZC een financiële taakstelling is gekoppeld, willen we boventalligheid zoveel mogelijk vermijden en de huidige medewerkers in vaste dienst plaatsen in een functie in de nieuwe organisatie. Samengevat: er bestaat zowel vacatureruimte binnen de directie EZC als krimp. In het kort:

1. 101 medewerkers zijn onderdeel van het reorganisatiedomein. De afdelingen IN Amsterdam (met uitzondering van de manager), Kunst & Cultuur en de medewerkers die gedetacheerd zijn bij de MRA vallen buiten het reorganisatiedomein, evenals de directeur.
2. De 101 medewerkers zijn gelijk aan 95,98 fte's.
3. In totaal is er ruimte voor 96 fte's in de nieuwe organisatie. Dit cijfer is weliswaar nagenoeg gelijk aan de huidige hoeveelheid fte's, maar niet iedere functie, waar daadwerkelijk nog vacatureruimte voor over is, kan door iedere medewerker op niveau ingevuld worden. Hiervoor moet men geschikt zijn of moet de functie in ieder geval passend zijn.
4. De functies van 90 medewerkers (86,12 fte) zijn gecategoriseerd in categorie 1 (met en zonder krimp).
5. Na het vergelijken van de FIF's met de nieuwe functiebeelden, wordt er in zes van de toekomstige functiegroepen krimp verwacht (Beleidsadviseur 5; Bestuursadviseur; Managementassistent; International marketing & communication advisor; International trade & invest developer; Projectcontroller) doordat hiervoor meer fte's in categorie 1 zijn ingedeeld dan er ruimte is. Voor deze functies moet het afspiegelingsbeginsel toegepast worden.
    - Zoals we in 6.10 toelichten, wil de directie afwijken van het proces voor de functies Bestuursadviseur, International marketing & communication advisor en Projectcontroller. Dat zou betekenen dat alleen in drie van de toekomstige functies krimp verwacht wordt.
6. De functies van 11 medewerkers (9,86 fte's) vallen onder categorie 2 (sterk gewijzigde functies of nieuwe functies), waaronder alle managementfuncties (5 medewerkers, 5 fte's).
7. Dat betekent dat er na het vergelijken van de FIF's met de nieuwe functiebeelden een totale vacatureruimte voor 25,38 fte openstaat (inclusief alle managementfuncties).
8. Op basis van ervaring van Algemeen Werkgeverschap Amsterdam (AWA) verwachten we in totaal een mogelijke boventalligheid van rond 10-15 medewerkers na de 3 plaatsingsronden op de reorganisatiedatum van 1 januari 2024.
9. Omdat we nog niet precies weten waar we boventalligheid kunnen verwachten en wie een open vacature zou kunnen invullen, verzoeken we het college om de pre-boventalligheid voor een aantal functies toe te kennen, zoals in 6.11 toegelicht.

Als we het hebben over opgavegericht werken dan verstaan we onder 'opgave' het geheel aan bestuurlijke thema's en opdrachten en organisatorische projecten. Onze opgaven verwoorden we als een specifieke intenties die we hebben voor de stad, waar we als gemeente strategische doelstellingen op hebben, en die gekoppeld zijn aan de doelenboom van de gemeente. Voor de opgaven werken we niet meer met programma's maar met agenda's. De inhoud van deze agenda's draagt bij aan de uitvoering van de 'visie op brede welvaart voor de lokale economie' die in het coalitieakkoord is aangekondigd en momenteel wordt opgesteld. De inhoud van de opgave bepaalt welke werkwijze we gebruiken, welke mix van producten en diensten we inzetten en welke stakeholders we betrekken en op welke manier. De opgaveagenda verandert voortdurend, doordat acties worden afgerond of bij succes worden uitgebreid, nieuwe inzichten worden

opgedaan, het college, de raad of dagelijks besturen nieuwe vragen hebben of doordat er (economische of sociaal-culturele) ontwikkelingen zijn die een andere inzet vragen.

Opgavegericht werken is niet hetzelfde als werken aan de opgaven. Opgavegericht werken is eerder een mindset en een werkwijze. Deze werkwijze is een verandering in onze cultuur en gedrag en is erop gericht dat iedereen werkt aan de opgaven waar we voor staan. De reorganisatie zorgt voor de voorwaarden voor de meerwaarde van opgavegericht werken. Na het zomerreces 2023 krijgt de hele directie de masterclass 'Opgavegericht werken: Wat heeft Werken vanuit de Bedoeling hiervoor te bieden?'. Daarna gaan drie teams (Arbeidsmarkt, Verduurzaming economie, en Kunst en Cultuur) opgavegericht werken. Als de nieuwe directie er is, gaan steeds meer teams over op deze manier van werken. Hierbij krijgt nadrukkelijk de synergie met Staf en Internationalisering aandacht. De Amsterdamse School werkt aan een leidraad waarmee een team onder begeleiding van de Amsterdamse School aan de slag gaat met opgavegericht werken.

Om de internationale activiteiten van EZC, aib en Amsterdam Trade & Innovate meer ten goede van de stad en de regio te laten komen, komt er een nieuw team: Amsterdam International Trade & Invest. We gaan daarvoor een verandertraject in, waarin we gaan experimenteren met nieuwe methoden van werken.

2. Aanleiding en reorganisatiedomein

Een veranderende wereld en een veranderende stad betekenen dat de opgaven van de gemeente Amsterdam en de directie EZC veranderen. We moeten scherpere keuzes maken en anders werken om een bijdrage te kunnen blijven leveren aan een economie waarin het verdienvermogen van de stad op langere termijn verzekerd is. We streven daarbij naar brede welvaart, dat wil zeggen een duurzame welvaart en duurzaam welzijn voor alle Amsterdammers.

Dit reorganisatieplan EZC geeft duidelijkheid over hoe onze organisatie eruit gaat zien, hoe we gaan werken, wat dit betekent en welke perspectieven dit biedt voor de komende jaren. Dit reorganisatieplan is de afsluiting van de fase van ontwerpen en keuzes. We gaan nu over op de fasen van besluitvorming en implementatie. Dat zal niet vanzelf gaan. In het reorganisatieplan geven we aan welke risico's we zien en hoe we daarmee kunnen omgaan. Het reorganisatieplan is ook het resultaat van intensief overleg tussen het MT en de OC. Ook hebben we de keuzes en richting in dit plan de afgelopen maanden in bijeenkomsten met alle medewerkers toegelicht.

De afgelopen periode heeft veel van de directie gevraagd en gaf onzekerheid. Een aantal collega's heeft een andere baan gevonden. Hun functies zijn niet of tijdelijk opgevuld. Dat heeft de werkdruk verhoogd. Het werkplezier staat onder druk. Met dit reorganisatieplan verandert een periode van onzekerheid in een periode met perspectief. Een perspectief waarin we een relevante, leuke en inspirerende werkplek blijven, waarin we gezamenlijk werken aan de opgaven in de stad en de regio, en we bedrijven van dienst blijven met de hoge kwaliteit van onze dienstverlening. Een perspectief ook waarin we ons gewaardeerd voelen om wat we doen en wie we zijn. Waarin we elkaar makkelijker vinden, waarin kennis delen makkelijker wordt en samenwerken wordt gestimuleerd. Waarin we gerichter en flexibeler kunnen werken aan de veranderende opgaven in de stad.

2.1 Aanleiding en noodzaak voor de verandering

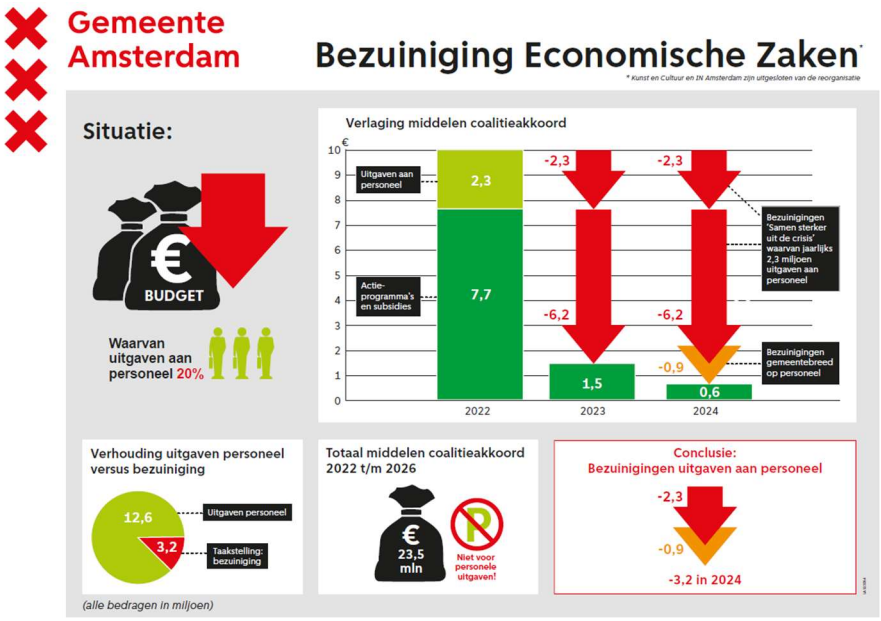
De aanleiding en noodzaak voor verandering komen voort uit een veranderende wereld die een wendbare organisatie vraagt, financiële overwegingen (inclusief een gemeentebrede besparing op personeelsbudget), en het besef dat de gegroeide directie niet meer volledig aansluit op de uitdagingen van de stad.



In de vorige collegeperiode (2018-2022) kreeg het toenmalige Economische Zaken in eerste instantie structureel geld voor de inzet op economische structuurversterking. Dat liep op tot € 10 miljoen per jaar vanaf 2022. Tegelijkertijd kreeg de gehele gemeentelijke organisatie de opdracht om de (tijdelijke) inhuur van externe adviseurs en uitzendkrachten terug te dringen. EZ heeft dit gedaan door meer mensen vast in dienst te nemen, waardoor het aantal medewerkers bij EZ de afgelopen periode is gegroeid. In 2020 moest het college door de coronacrisis haar plannen aanpassen. Er kwam een aangepast coalitieakkoord 'Samen sterker uit de crisis'. Hierin stond dat de structurele middelen van EZ vanaf 2023 worden verlaagd van € 10 miljoen per jaar naar € 1,5 miljoen per jaar. Een bezuiniging van € 8,5 miljoen per jaar. Over deze € 1,5 miljoen was al besloten dat deze tot en met 2026 bestemd was voor financiering van de regionale ontwikkelingsmaatschappij ROM InWest.

In het coalitieakkoord van het nieuwe college (2022-2026) is opnieuw extra geld beschikbaar voor de EZ-portefeuille. Het gaat vooral om incidentele middelen. De totale middelen voor de gehele collegeperiode komen uit op € 23,5 miljoen. Hiervan is jaarlijks € 1 miljoen structureel, wat na 2026 ook doorloopt. Dat verandert de eerdere conclusie niet: we moeten een kleinere organisatie worden om ons aan te passen aan ons deel van de begroting.

Daar komt bij dat EZC als geheel door het gemeentebrede traject besparen op de organisatie (voorheen 'hervormen & besparen') ook aanvullend moet besparen op het personeelsbudget. Dit dwingt ons om naar de directie als geheel te kijken en ons een aantal kritische vragen te stellen en stevige keuzes te maken.



De afgelopen tien jaar is onze directie op een organische manier gegroeid (inclusief de fusie met de directie Kunst en Cultuur op 1 januari 2021). Onze huidige organisatie sluit niet voldoende aan op de uitdagingen van de stad. We zijn onvoldoende gericht op de bredere stedelijke vragen waar in de komende bestuursperioden resultaten worden verwacht. In sommige gevallen werken we nog aan onderwerpen die niet voldoende bijdragen aan de opgaven, en op belangrijke onderdelen komen we capaciteit te kort. Ook zijn we onvoldoende wendbaar als de opgave wijzigt. Met dit reorganisatieplan kunnen we beter werken aan de zes strategische opgaven, die we als directie hebben geformuleerd, binnen de veranderende wereld, ambities en financiën die gegeven zijn.

Door deze aanleiding en noodzaak hebben we ervoor gekozen om ons minder te richten op onze internationale activiteiten en meer op de toegevoegde waarde voor de stad. Daarnaast brengen we het aantal economische programma's terug. We passen onze staf en ondersteunend apparaat aan op de grootte van onze nieuwe directie. We zullen scherp moeten blijven in het maken of voorleggen van keuzes, omdat we niet alles meer kunnen doen. In dit reorganisatieplan beschrijven we hoe we die keuzes gaan maken.

2.2 Reorganisatiedomein

We moeten de directie anders organiseren om de gewenste resultaten te halen. Dit vereist een andere manier werken, met meer nadruk op samenwerken en een focus op de stad en de regio. Om dit te realiseren richt het reorganisatiedomein zich op alle medewerkers met een vast dienstverband binnen de directie EZC. Het reorganisatiedomein wordt formeel vastgesteld met het definitieve reorganisatiebesluit en bestaat uit de volgende onderdelen van de directie EZC:

- Alle structurele formatie van Staf, Secretariaat en Projecten.
- Alle structurele formatie van amsterdam international business.
- Alle structurele formatie van Ondernemersklimaat.
- Alle structurele formatie van Strategie en Ontwikkeling.

De volgende organisatieonderdelen vallen buiten het reorganisatiedomein en zijn daardoor geen onderdeel van de reorganisatie:

- De afdeling Kunst en Cultuur (K&C) maakt geen onderdeel uit van de bezuinigingsopgave die het gevolg is van de korting op de EZ-middelen in de vorige collegeperiode en is daarmee geen onderdeel van het reorganisatiedomein. Hiermee doen we recht aan het fusiebesluit van EZ en K&C 2021. Wel moet de directie EZC als geheel door het gemeentebrede traject *besparen op organisatie* (voorheen 'hervormen & besparen') ook aanvullend besparen op uitgaven die verband houden met de organisatie, waaronder het personeelsbudget, maar ook processen.
- Anders dan in het veranderplan (december 2022) is nu ook de afdeling IN Amsterdam dienstverlening (behalve de manager) geen onderdeel meer van het reorganisatiedomein. Het onderzoek naar de werkprocessen van IN Amsterdam door Rijnconsult is nog niet afgerond. We kunnen daardoor nog geen definitief antwoord geven op de vraag hoe we 'IN Amsterdam dienstverlening' opnemen in de fijnstructuur van onze nieuwe directie. Omdat deze afdeling kostendekkend is, maakt dit voor de bezuinigingsopgave geen verschil. Wel duurt de fase van onduidelijkheid voor medewerkers van de afdeling enkele weken langer. Voordat het definitieve besluit over het reorganisatieplan genomen zal worden, is duidelijk hoe IN Amsterdam ingericht gaat worden. Dit kan betekenen dat dan alsnog een beperkte reorganisatie voor deze afdeling noodzakelijk is. We hebben er wel voor gekozen om het management van IN Amsterdam in de reorganisatie mee te nemen, omdat alle managementfuncties binnen EZC meegaan in de reorganisatie.
- De directie Metropoolregio Amsterdam (MRA) leent haar rechtspositie van de gemeente Amsterdam en heeft een plek gekregen onder onze directie. De directie MRA is een zelfstandig orgaan en valt daarom buiten het reorganisatiedomein.
- De clusterdirecteur Ruimte en Economie heeft bepaald dat de directeur van de directie EZC buiten het reorganisatiedomein valt.

Medewerkers met een tijdelijke arbeidsovereenkomst, tijdelijke inzet en/of detachering, en externe krachten maken geen onderdeel uit van het reorganisatiedomein.

3. Missie, kernwaarden en cultuur

In 2021 is door de medewerkers van de directie EZC gezamenlijk een nieuwe koers bepaald. Samen met de partners in de stad zijn we gekomen tot onze missie met strategische opgaven. Onze missie luidt: **'Samen werken aan een duurzame en innovatieve regio met cultuur, werk en toekomst voor iedereen'**. Wij dragen bij aan het versterken van het duurzaam verdienvermogen en een sterke cultuursector van de Metropoolregio Amsterdam, zowel vanuit economisch perspectief als vanuit het perspectief van brede welvaart.

3.1 Missie en strategische opgaven

De missie wordt vertaald naar de praktijk door zes strategische opgaven:


Stimuleren van succesvol ondernemen in en voor de buurt, regio en op internationaal niveau;


Versterken van innovatieve ecosystemen die bijdragen aan brede welvaart;


Ruimte bieden aan bedrijvigheid en kunst en cultuur;


Werken aan een sterke en inclusieve kunst en cultuur sector in de hele stad;


Versnellen van het verduurzamen van de economie voor de klimaat-enenergietransitie; en


Faciliteren van een evenwichtige arbeidsmarkt met gelijke kansen voor iedereen.

Door de directie te organiseren langs de zes strategische opgaven zetten we onze expertises, kennis en kunde effectief in en kan de directie meebewegen met de steeds veranderende opgaven en uitdagingen. Om dit effectief te kunnen doen, werken we vanuit onze expertise samen met onze partners binnen en buiten de gemeentelijke organisatie. In de ambtelijke organisatie benutten we de expertises van andere directies en de stadsdeelorganisaties. Buiten de organisatie werken we samen met partners, zoals ondernemers, instellingen, bedrijven en andere belanghebbenden. We denken primair vanuit de opgave, niet vanuit het eigen organisatieonderdeel. Deze aanpak is effectief, omdat het meer draagvlak en eigenaarschap bij de partners creëert en de afstand tussen de gemeente, het maatschappelijk middenveld, ondernemers en bewoners verkleint.

In de nieuwe organisatie werken we met een vaste basisformatie. Dat betekent dat we ons werkpakket passend maken en houden op de capaciteit van de directie. Als we voorstellen doen

aan het bestuur of afspraken maken met partners, moeten we heldere keuzes maken over de menskracht die we kunnen inzetten. Deze inzet moet onderdeel zijn van de besluitvorming. Past het niet, dan gaan we hierover in gesprek met het bestuur.

Voorbeeld
De werkvoorraad voor de warenmarkten is groot; en de kosten die de gemeente hiervoor maakt zijn hoog. We moeten het met de huidige capaciteit van EZC en de afdeling Markten van Stadswerken doen; er komt geen capaciteit bij. Dit vraagt om keuzes. Vanaf begin 2023 werken we met een portefeuillehoudersoverleg voor de markten. In dit overleg maken de stadsdeelbestuurders keuzes over de inzet van de directies voor de uitvoering van de taken en bevoegdheden van de DB's. De directies bereiden dit voor met de stadsdeelorganisaties en de bestuurders kiezen op basis van de urgentie en belangrijkheid van de inzet voor de markten in alle stadsdelen.

3.2 Aansluiting op stedelijke opgaven

Werken aan de zes strategische opgaven vraagt voortdurend iets anders van het ambtelijk apparaat en dus ook van onze directie. Onze producten en diensten hebben hun basis in de (veranderde) wet- en regelgeving, het coalitieakkoord, wensen van de raad, het college, de dagelijks besturen van de stadsdelen en de behoefte uit de samenleving in stad en regio. Met deze onderdelen als basis, staat wendbaarheid centraal om vanuit de directie een bijdrage te kunnen leveren aan de vier stedelijke opgaven uit het coalitieakkoord:

- Tegengaan kansenongelijkheid.
- Integrale aanpakken en masterplannen.
- Duurzame transities.
- Verantwoorde groei.

Deze wendbaarheid komt tot uiting in de opgaveagenda's, die bestaan uit visies, beleid, kaders, subsidieregelingen en projecten voor elk van de opgaves. Daarin kan de directie leidend zijn, maar ook adviserend en meewerkend met collega’s van andere directies en stadsdeelorganisaties. Dit zal verschillen per opgave. Dit doen we onder andere voor gebiedsontwikkeling, nieuwe (culturele) voorzieningen, omgevingsvergunningen, ambulante handel en horeca-ambitieplannen.

Voorbeeld
We werken aan de stedelijke opgave voor verduurzaming, energietransitie en circulair voor de mkb-ondernemers, industrie, zee- en luchthaven. We voeren als directie ook wettelijke taken uit, waaronder de Wet op de bedrijveninvesteringszones, de Winkeltijdenwet, de Mediawet en de Wet stelsel openbare bibliotheekvoorzieningen. Voor de kunst- en cultuursector voeren we het stedelijk beleid uit voor onder andere financiële ondersteuning van instellingen en makers, investeringen in nieuwe en tijdelijke culturele voorzieningen en broedplaatsen (groot en klein) in de stad, en het mogelijk maken van cultuureducatie en talentontwikkeling. De inzet voor zeven stadsdelen en het stadsgebied kunnen variëren in geld, mensen en tijd. Dat hoort bij opgavegericht werken. De opgaven kunnen namelijk per gebied verschillen. Zo leveren we vanuit EZC een actieve bijdrage aan het ongelijk investeren voor gelijke kansen in Nieuw-West, Noord en Zuidoost en zijn we actief betrokken bij de activiteiten uit de Aanpak Binnenstad, waarvoor onze expertise en geld nodig is. Voor de stad coördineren we de uitvoering van de visie op de bezoekerseconomie en dat doen we samen met directies en stadsdeelorganisaties. Daarmee zijn we complementair aan de Aanpak Binnenstad. We leveren dienstverlening aan internationals in onze one-stop-shop IN Amsterdam. Samen met de regio trekken we bedrijven aan voor de MRA en helpen we ondernemers uit de regio met internationaliseren. Daarbij richten we ons op de bedrijven die een toegevoegde waarde hebben voor de stad en regio. Ook verbinden we deze bedrijven aan de opgave van de stad en regio. Voor de stad werken we aan het EFRO-programma Kansen voor West.

3.3 Kernwaarden en cultuur

In het veranderplan hebben we de ontwerpprincipes van onze nieuwe organisatie beschreven. Naast de zes strategische opgaven is het belangrijk dat de nieuwe directie afstemming en samenwerking stimuleert, toekomstbestendig is, en scherp is op het effectief uitvoeren van de core business. Ook zal de sturing en bedrijfsvoering worden verbeterd. Dit leidt ertoe dat de directie ingericht wordt om opgavegericht werken te werken, om het meest recht te doen aan de geformuleerde uitgangspunten.

Ontwerpprincipes en uitgangspunten voor een nieuwe structuur zijn belangrijk om tot een keuze te komen, maar zijn maar een deel van het verhaal. Welke organisatiestructuur we ook kiezen, het is net zo belangrijk hoe we daarin samenwerken, wat we daarin belangrijk vinden, en wat de kernwaarden van onze organisatie zijn. Kortom: welke cultuur streven we als EZC na? De nieuwe structuur moet deze cultuur ondersteunen en stimuleren, en omgekeerd. Daarom vormen de kernwaarden van de gemeente Amsterdam het vertrekpunt van de reorganisatie: **open**, **actief**, **integer** en **divers**. Samen met de vijf leidende principes van de gemeente Amsterdam vormen ze de basis in het werk in de directie.



Deze kernwaarden en principes zijn belangrijk. Ze gaan uit van een open cultuur, waarin we ons actief en integer inzetten voor de stad. Ze schetsen een organisatie die de stad weerspiegelt, wat ons in staat stelt om ons beter te verhouden tot de vragen die in de stad leven en daar betere antwoorden op te formuleren. Om deze waarden en uitgangspunten levend te maken en te houden moeten we er de komende tijd meer aandacht voor hebben.

De directie EZC is erg naar buiten gericht. Ze staat in nauw contact met ondernemers, bedrijven, kunstenaars, kennis-, culturele en andere instellingen in de stad. Net als met partneroverheden en -organisaties in de regio, in binnen- en buitenland. Dat wordt gewaardeerd en dat willen we zo houden. We tonen lef, zijn vernieuwend en creatief. Bovendien streven we naar een organisatie waarin iedereen zichzelf kan zijn, zich kan en wil uitspreken, waar het fijn en veilig is om te werken en waar je plezier hebt. Waarin helderheid en rust over de koers heerst. Een organisatie waar je nieuwsgierig bent en die goede doorgroeimogelijkheden biedt.

We willen een nieuwe structuur en cultuur waarmee we onze beweging naar een andere manier van werken ondersteunen. Door opgaveteams te vormen, richten we ons meer op de opgaven. En we gaan opgavegericht werken, zodat we wendbaarder, kortcyclisch, goed aangehaakt bij in- en externe stakeholders, en we verschillende rollen op ons kunnen nemen. We krijgen daarbij individuele en teamondersteuning van onder andere de Amsterdamse School.

We passen ook onze werkwijze in het internationale domein aan, zodat onze activiteiten meer ten goede komen aan de stad. Dat doen we door samen voor te bereiden, te leren en te experimenteren. We zijn daar inmiddels mee begonnen. We zullen dit op persoonlijk niveau faciliteren, want we begrijpen dat de één dit ziet als een kans en het voor de ander wellicht meer voelt als een uitdaging. We nemen iedereen erin mee en reiken tools aan om deze nieuwe manier van werken met elkaar te uit te proberen. Dat betekent dat we vertrouwen op elkaars expertise, dat we fouten mogen maken, elkaar bevragen en elkaar durven aanspreken. We gaan het samen ontdekken, ook waar de behoefte aan ondersteuning precies zit.

4. Organisatie-inrichting

We organiseren ons niet meer langs de bestaande afdelingen, maar rondom de uitdagingen waar wij als stad voor staan: de zes opgaven. In deze paragraaf gaan we dieper in op de grof- en fijnstructuur en de verschillende teams waarvoor we hebben gekozen. En we gaan in op de samenwerking, sturingslijnen en vakgroepen.

De keuze voor een nieuwe organisatiestructuur betekent dat we ons huidige organisatiemodel verlaten. Dat model bestaat uit de afdelingen Ondernemingsklimaat, Strategie en Ontwikkeling, Staf, Secretariaat en Projecten, Kunst en Cultuur en amsterdam international business. Deze afdelingen zijn bundelingen van de expertises die we in huis hebben. Het is een organisatievorm die de onderlinge samenwerking aan de opgave met collega's van andere afdelingen binnen en buiten de directie niet maximaal ondersteunt. Dat gaat veranderen.

We stellen de expertise en kennis die nodig is voor de opgave centraal. Samenwerken wordt makkelijker en we worden wendbaarder. Medewerkers vallen 'technisch' direct onder de directeur, wat de flexibiliteit verhoogt. De opgaven kunnen veranderen en het kan nodig zijn om de inzet van mensen voor de opgaven aan te passen. Daarom worden alle medewerkers die werken in de opgaveteams allen 'technisch' onder de directeur geplaatst. Ook hebben we gekozen voor vijf niveaus beleidsadviseur en een opgavetrekker voor de teams met eenzelfde functiebeeld in alle opgaveteams. Zo ontstaat een pool van beleidsadviseurs en opgavetrekkers, die beter uitwisselbaar en daarmee wendbaarder zijn en adequater kunnen reageren op de verandering van opgaven. Dit biedt de medewerkers in deze 'pool' bovendien de mogelijkheid om zich niet alleen in de diepte van een dossier of project te ontwikkelen, maar ook de kans om zich in de breedte te ontwikkelen en meer zicht te krijgen op een 'verticale' stap in de loopbaan.

Dat we ons organiseren rondom de opgaven betekent niet dat álle medewerkers in een opgaveteam gaan werken. Een deel van onze medewerkers heeft namelijk een functie met specifieke en specialistische kennis. Hun werkzaamheden bestaan voornamelijk uit adviseren, ondersteunen en uitvoeren. Zij scheppen de randvoorwaarden waardoor collega's in de opgaveteams hun werk goed kunnen uitoefenen of ze hebben een belangrijke (regionale) uitvoeringstaak. In dit hoofdstuk beschrijven we de nieuwe organisatie.

4.1 Management Team

Voor het management van de nieuwe directie EZC geldt het leiderschapsprofiel van de gemeente Amsterdam. Opgavegericht, wendbaar en inclusief werken vraagt een andere manier van kijken naar ons werk. Dit geldt voor elke Amsterdamse ambtenaar. Maar het vraagt ook om een andere manier van richting en sturing geven: de gewenste veranderingen in gang zetten in samenwerking met externe partijen, het cluster, de afdeling, het team, of binnen de verschillende opgavegerichte samenwerkingsvormen. Het management moet begrijpen wat er nodig is, ongewenste bestaande patronen doorbreken en medewerkers en opgavetrekkers hierbij faciliteren. Daarin durft het management voorop te lopen, de nek uit te steken en het goede voorbeeld te geven.

Om dat te bereiken zijn in het Amsterdamse leiderschapsprofiel een aantal uitgangspunten geformuleerd die richtinggevend zijn bij de werving van het management voor EZC:

1. Inclusief denken en handelen.
2. Vernieuwing stimuleren, leren, exploreren en ontwikkelen. In onze omgeving ontstaan steeds weer nieuwe situaties waarin snel anticiperen nodig is.
3. Samenwerken en bouwen van relaties en netwerken.
4. Richting geven en sturen op meerwaarde voor de stad.
5. Inhoudelijke vakkennis.

In de nieuwe structuur komen er naast de directeur EZC vier MT-leden met eigen portefeuilles:

- **Staf en Internationalisering**: hieronder vallen de drie teams Staf, Amsterdam International Trade & Invest en IN Amsterdam (het laatste team valt buiten het reorganisatiedomein, behalve de teamleider).
- **Ondernemerschap en Arbeidsmarkt**: hieronder vallen de drie opgaveteams Ondernemerschap, Innovatieve ecosystemen en Arbeidsmarkt.
- **Verduurzaming economie en Fysiek:** hieronder vallen de twee opgaveteams Ruimte voor werk en voorzieningen, en Verduurzaming economie, klimaat- en energietransitie.
- **Kunst en Cultuur**: valt buiten het reorganisatiedomein.

Doordat de MT-leden met portefeuilles gaan werken, in plaats van met vaste afdelingen, ontstaat ook hier meer flexibiliteit en uitwisselbaarheid. De rol van het MT-lid verandert.

Het MT bewaakt de inhoudelijke strategie, de samenhang tussen en de inzet van de verschillende teams. Het helpt de opgavetrekker waar nodig met het maken van afspraken met en de inzet van mensen en middelen bij collega-directies en externe partijen. De MT-leden zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor de strategie van de directie, de samenhang met andere directies en samenwerking tussen de verschillende opgaven, de internationale opgaven en inzet van de benodigde advisering en ondersteuning.

Drie MT-leden sturen de opgavetrekkers aan, die op hun beurt de opgaveteams inhoudelijk (en soms functioneel, bijvoorbeeld daar waar het gaat om inzet van aantal uren) aansturen. Het andere MT-lid (Staf en Internationalisering) stuurt drie teamleiders aan die op hun beurt hun teams zowel hiërarchisch als functioneel aansturen.

De MT-leden kunnen – net als nu – ingezet worden voor het bespreken van knelpunten met andere organisatieonderdelen of externe partners. Maar anders dan nu kan de aard van de escalatie vaker te maken hebben met het inrichten van het opgavegericht werken en de samenwerking met interne en externe partners rondom een opgave. De MT-leden zijn zich hiervan bewust en zien dit als een belangrijk onderdeel van hun functie. De MT-leden die verantwoordelijk zijn voor de opgaven, hebben de 'P-verantwoordelijkheid' voor de mensen in de teams die binnen hun portefeuilles vallen. Dat betekent dat zij de pvb/mag-gesprekken voeren. Bij de teams binnen Staf en Internationalisering ligt de 'P-verantwoordelijkheid' bij de teamleiders.

4.2 Team Staf

Team Staf is de smeerolie van onze directie. Zonder dit team kunnen de collega's in de andere teams niet werken. Team Staf zorgt ervoor dat de randvoorwaarden op orde zijn en adviseert collega's bij het maken van essentiële afspraken, agendabeheer, secretarisrollen voor diverse overleggen en het afhandelen van Woo-verzoeken. Het team geeft advies op bestuurlijke stukken, financiële en data en onderzoeksvraagstukken. Het team wordt aangestuurd door een teamleider die zorgt voor het welzijn en de ontwikkeling van de medewerkers. Daarnaast zorgt de teamleider voor de capaciteitsinzet richting de opgaveteams en de teams IN Amsterdam en AT&I. Dat gebeurt natuurlijk in nauw overleg met de opgavetrekkers en andere teamleiders, en/of de MT-leden. Team Staf bouwt voort op wat er de afgelopen jaren is ontwikkeld binnen de afdeling Staf, Secretariaat en Projecten. De grootste verandering is het verdwijnen van de projectenpool. De werkwijze die daar is ontwikkeld passen we toe op de gehele directie door opgavegericht en wendbaar te werken. Omdat we de capaciteit op de opgaves per jaar verdelen, is een aparte pool niet meer nodig. Een andere verandering is dat we een aantal rollen formaliseren die voorheen aan medewerkers waren toebedeeld. Dit zijn de Programmacoördinator, de Coördinator Woo en klachten en de Medewerker bedrijfsvoering. Voorheen waren dit rollen waren die iemand naast zijn of haar andere werkzaamheden deed. Nu zijn het volwaardige functies waarvoor ook specialistische kennis nodig is. Tot slot zijn 4 staffuncties uit andere afdelingen aan team Staf toegevoegd, zodat zij een prominentere plek in de organisatie krijgen en daarmee ook nadrukkelijker voor de gehele directie werken dan voorheen. Dit zijn de Specialist business intelligence, de Chief strategy, en de Adviseur en de Programmamanager Kansen voor West.

4.3 Team Amsterdam International Trade & Invest

Een grote verandering in de nieuwe organisatie is dat we de activiteiten van aib en AT&I binnen één team plaatsen. Ook brengen we alle internationale marketing- en communicatieactiviteiten bij dit team onder. Dit team krijgt de werktitel Amsterdam International Trade & Invest. Dit team werkt voor de huidige aib-gemeenten: Amsterdam, Amstelveen en Haarlemmermeer en indirect voor de MRA.

In dit team komen twee groepen van functies: voor International Trade & Investment en voor International Marketing & Communicatie. Er komt één teamleider die verantwoordelijk is voor het team. De teamleider zorgt voor het welzijn en de ontwikkeling van de medewerkers. Daarnaast zorgt de teamleider voor de capaciteitsinzet en de afstemming met de regiopartners. Het team wordt waar nodig ondersteund door de Specialist business intelligence, de vakgroep data en onderzoek, en door een projectleider. Het team krijgt secretariële ondersteuning van het team Staf, en ondersteuning op het gebied van vestigingsklimaat door de opgaveteams.

Binnen het team komen drie functies voor Amsterdam International Trade & Invest: de International trade & invest manager, de International trade & invest developer en de International trade & invest advisor. Hieronder beschrijven we globaal wat deze functies inhouden. De functies zijn zo opgesteld dat ze zowel de acquisitie als trade werkzaamheden kunnen uitvoeren. We willen medewerkers zo flexibel kunnen inzetten, zodat zij zowel international trade als investment activiteiten kunnen uitvoeren. Daarnaast gaan we in kleine teams werken aan de verschillende gedefinieerde maatschappelijke uitdagingen, zoals de energietransitie en de digitale transitie.

4.4 Opgaveteams

Er zijn zes opgaveteams ingericht voor de zes opgaven: Ondernemerschap, Innovatieve ecosystemen, Arbeidsmarkt, Ruimte voor werk en voorzieningen, Verduurzaming economie, klimaat- en energietransitie, en Kunst en Cultuur. De opgaveteams zijn opgebouwd uit dezelfde zes functiebeelden: één opgavetrekker en beleidsadviseurs in vijf schaalniveaus. Dat maakt de functies optimaal uitwisselbaar en wendbaar als opgaven of opgaveagenda's veranderen. Het biedt medewerkers ook de kans om door te groeien en zich in de breedte binnen hun functieprofiel te ontwikkelen.

Voor de dagelijkse aansturing werken beleidsadviseurs onder de functionele aansturing van de opgavetrekker. Ze worden hiërarchisch aangestuurd door het MT-lid met de betreffende opgave in hun portefeuille.

De werkzaamheden van de huidige teams in de afdelingen Ondernemersklimaat en Strategie & Ontwikkeling die we voortzetten komen terug in de opgaveteams. Onderstaande werkzaamheden komen bijvoorbeeld terug in de teams Ondernemerschap en Innovatieve ecosystemen:

- De werkzaamheden en de subsidieregelingen voor de biz'en.
- Het versterken van de organisatiegraad.
- De samenwerking in de gebieden voor het versterken van winkelgebieden.
- De nieuwe agenda voor ecosystemen.
- Ondernemershubs.
- De aanpak voor het versterken van ondernemerschap in de masterplangebieden.

In het opgaveteam arbeidsmarkt komt onze inzet in het huidige stedelijke team arbeidsmarkt-onderwijs met WPI, Onderwijs en WSP.

In het opgaveteam Ruimte voor werk en voorzieningen komen de werkzaamheden van de huidige teams Ruimte voor de economie, detailhandel, markten, economische activiteiten in de openbare ruimte, overnachtingsbeleid en de inzet op innovatiedistricten. Ook de werkzaamheden voor de bezoekerseconomie komen in dit team, omdat het zwaartepunt van de EZ-inzet ligt in het fysieke domein.

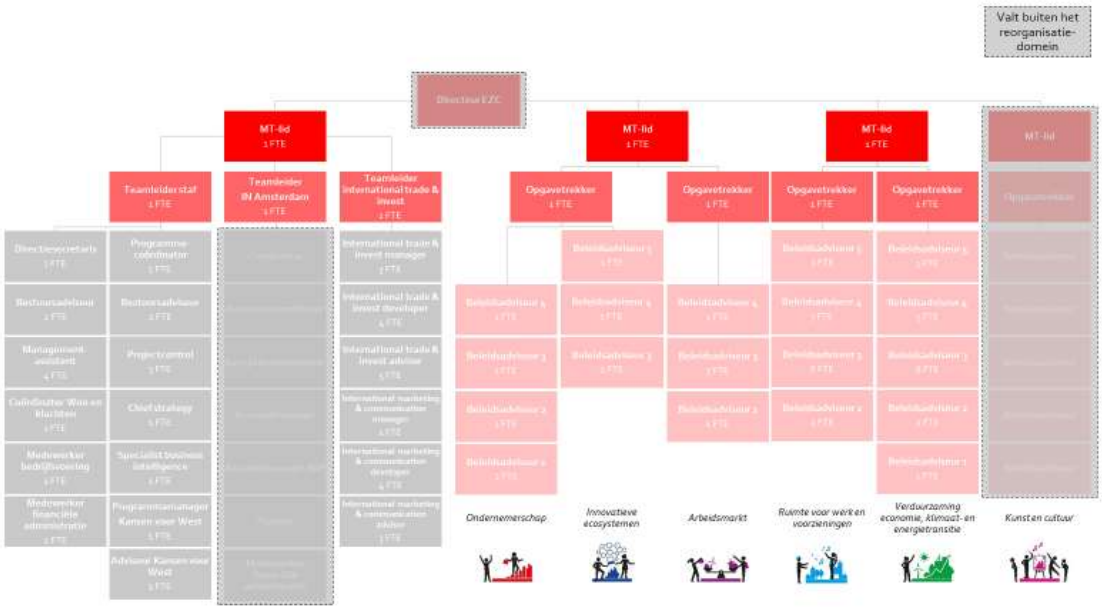
Voor de werkzaamheden rondom de haven en de luchthaven ligt het zwaartepunt bij de verduurzaming. Deze dossiers worden dan ook toegevoegd aan het opgaveteam Verduurzaming economie.

De werkzaamheden voor het programma EFRO komen in het team Staf, omdat deze betrekking hebben op heel EZC en zelfs op de hele stad. De huidige werkzaamheden van de Chief economist komen in team Staf en zijn daardoor breder inzetbaar voor alle opgaveteams en krijgen een bredere scope met de titel Chief strategy.

Ook Kunst en Cultuur wordt een opgaveteam in de nieuwe organisatie, dus ook de medewerkers van deze afdeling worden gekoppeld aan de vijf functiebeelden beleidsadviseur die we hebben opgesteld. Bij het opstellen van de functiebeelden hebben we inhoudelijk rekening gehouden met

de manier waarop K&C is ingericht. Zo ontstaat er één pool met alle beleidsadviseurs. De integratie van Kunst en Cultuur binnen deze nieuwe structuur krijgt vorm in 2024.

Het volledige organogram ziet er dus als volgt uit (zie bijlage D voor een grote versie):



4.5 Vakgroepen EZC

Bij EZC en andere directies werken verschillende professionals in hetzelfde vakgebied. Gezamenlijk werken zij aan het behalen van de opgavedoelen. We willen deze professionals regelmatig in vakgroepen laten samenkomen om kennis te delen, taken te verdelen en expertise te ontwikkelen binnen hun vakgebied. De leden van een vakgroep kunnen dus uit verschillende organisatieonderdelen komen en werken niet hiërarchisch of functioneel in hetzelfde team. Maar het is wel belangrijk dat zij van elkaar weten welke rollen en verantwoordelijkheden ze hebben, zodat ze elkaar kunnen versterken in het leveren van een bijdrage aan het resultaat. Binnen EZC hebben we nu drie vakgroepen geïdentificeerd: Financiën, Communicatie en Onderzoek en data-analyse. De teamleider Staf zal met de directies die inzet leveren aan de vakgroepen overleggen over de capaciteitsinzet. De vragen uit de opgaves zullen in eerste instantie binnen de vakgroep besproken worden en voorzien worden van de beschikbare capaciteit en expertise. Mochten er meer vragen zijn dan capaciteit, dan bepaalt de teamleider Staf in overleg met de opgavetrekker de prioritering.

Financiën
De vakgroep Financiën bestaat al als het 'PCO groot' waarbij projectcontrol, bestellerspool, financiën, en inkoop en control bij elkaar komen. In de nieuwe vakgroep is ook de programmacoördinator structureel onderdeel van deze vakgroep. Er zijn dus drie organisatieonderdelen betrokken bij deze vakgroep met elk een eigen rol en focus. De vakgroep ondersteunt de opgaveteams, maar heeft ook een duidelijke rol in het realiseren van de doelen, zoals beschreven in Programma 3 van de begroting.

Communicatie
De vakgroep communicatie bestaat uit de collega's van de directie Communicatie, de collega's die zich met International marketing & communication bezighouden, (waar nodig) de direct betrokkenen van amsterdam & partners en de (meestal via de directie Communicatie) ingehuurde medewerkers die werken aan specifieke opdrachten. Ook een contentcoördinator, die de verschillende content, acties en communicatiemiddelen en -momenten verzamelt en in de tijd uitzet, maakt deel uit van de vakgroep. Er is de afgelopen jaren al flink geïnvesteerd in de samenwerking tussen het eigen International marketing & communication en het communicatieteam van de directie Communicatie. De rollen en verantwoordelijkheden zijn beschreven en men weet waar de overlap in de samenwerking zit. Door met een vakgroep te werken komt er meer lijn en afstemming en kennisoverdracht tussen de teams. Dit zorgt ervoor dat we efficiënter met onze inzet kunnen omgaan, dat we een betere afweging kunnen maken over de inzet van mensen en middelen en dat er meer samenhang en eenduidigheid in de verschillende communicatiekanalen ontstaat.

Onderzoek en data-analyse
In de nieuwe organisatie van EZC wordt meer focus gelegd op het gebruik van economisch onderzoek, business intelligence en data-analyse. Het uitgangspunt hierbij is een nieuwe werkwijze waarbij door collega's/ teams van EZC meer en beter gebruik maken van data en onderzoek, zodat EZC een meer kennis- en datagedreven organisatie wordt. Dat betekent dat EZC'ers zich meer bewust zijn van de waarde van data en informatie, dat zij in staat worden gesteld om de juiste vragen te formuleren die het gebruik van data in hun werk bevordert. En dat de collega's die met data en onderzoek bezig zijn contact zoeken met EZC'ers die hier hun voordeel mee kunnen doen. Het is dan ook belangrijk om data, informatie en kennis vast te leggen, zodat het beter gedeeld kan worden in de organisatie en tussen opgaveteams. Zo moet beleidsontwikkeling, -evaluatie en -uitvoering, en (inter)nationale projectrealisatie meer plaats vinden op basis van relevante (wetenschappelijke) kennis, inzicht en actuele data.
Om deze cultuurverandering te ondersteunen richten we een vakgroep in, waarvan de Chief strategy en de Specialist business intelligence de vaste kern vormen, versterkt met collega's (specialisten of beleidsadviseurs) uit de verschillende opgaveteams.

De vakgroep dient als platform voor:
- Onderzoeksaanvragen en het begeleiden en verifiëren van beschikbare data en onderzoek.
- Inzichten uit relevant onderzoeken delen.
- Technische sessies over welke data uit welke database verkrijgbaar is.
- Collega's wijzen op informatie- en databronnen en bijeenkomsten, congressen et cetera.
- Voorzien in ad hoc informatiebehoeften van opgaveteams.

De Specialist business intelligence en de Chief strategy werken in deze nieuwe werkwijze intern en extern. Intern schakelen ze bijvoorbeeld met het I-domein (waaronder Onderzoek & Statistiek), andere directies, stadsdeelorganisaties en de CSO. Samen met de opgaveteams schakelen ze met externe partners, zoals de Amsterdam Economic Board, MRA, a&p, NFIA, en private partijen, zoals de Boekmanstichting, DutchCulture, fondsen en kennisinstellingen om nieuwe data op te halen.

Het werken met data en het doen van onderzoek leent zich ook goed voor het bieden van kansen aan studenten voor een stage bij EZC. We willen elk jaar stagiairs aan het werk te hebben. Ze hebben deels een vast takenpakket en deels de flexibiliteit om met en tussen opgaveteams te werken. Studenten van alle opleidingsniveaus zijn daarbij welkom.

4.6 EZC in haar omgeving

EZC in de ambtelijke en bestuurlijke omgeving
EZC vertegenwoordigt de economische expertise en de expertise op het terrein van kunst en cultuur in het ambtelijk apparaat. Eén ambtelijk apparaat waarin elke expertise, alle organisatieonderdelen (directies en stadsdeelorganisaties) gelijkwaardig zijn en dat geen dubbelingen kent. Dit ambtelijk apparaat werkt voor het hele stadsbestuur: voor het college, de gemeenteraad, en de dagelijks besturen van de stadsdelen en het stadsgebied. Daarmee werken we voor de Amsterdammers, Amsterdam en de regio.

Opgavegericht werken kunnen we niet alleen. Een (stedelijke) opgave vraagt dat iedereen die de benodigde expertise heeft, en dat elke directie capaciteit en middelen levert voor de specifieke opgave. Waar nodig maken we samen met andere directies en een of meer stadsdeelorganisaties rondom een werkpakket of dossier. Zo werken we bijvoorbeeld bij de aanpak binnenstad en de aanpak van de flitsbedrijven. Ook werken we met verschillende directies structureel samen in het team arbeidsmarkt-onderwijs en het team ruimte voor de economie.

Als we een product maken of een dienst leveren, redeneren en opereren we vanuit de opgaven. We betrekken zoveel interne en externe partners als nodig zijn. Niet elke partner hoeft bij het hele traject betrokken te zijn. We geven en nemen verantwoordelijkheid en vertrouwen op elkaars vakmanschap. Dat geldt voor trajecten die getrokken worden door EZC en voor producten en diensten die ons werkveld zijn en getrokken worden door een andere directie. Door zo te werken, is de opgave van iedereen. Er is geen wij-zij, maar ons. Daarmee werken we effectief: de gewenste impact (en niet de organisatie) staat centraal. Het is efficiënt want we benutten elkaars expertise optimaal en met de juiste inzet. Bovendien is het collegiaal: we steunen onze collega's met onze expertise bij het oplossen van stedelijke opgaven. Het komt uiteraard voor dat de inzichten vanuit de organisatieonderdelen, de expertises, van elkaar verschillen. In dat geval leggen we de dilemma's transparant voor aan het bestuur.

Beleid maken we door de expertise van de stadsdeelorganisaties en andere directies te betrekken, zodat 'ons' beleid aansluit op de knelpunten en kansen in de stad, en op beleid dat al is vastgesteld. Waar het de taken en bevoegdheden van de dagelijks besturen van de stadsdelen betreft, consulteren we vooraf de portefeuillehouders. De behoeften in de gebieden kan soms behoorlijk verschillen, en daar moeten we in beleid zo veel mogelijk recht aan doen.

Soms is er een opgave waar nog geen expertise of expliciet eigenaarschap over is. Dan moet een directie een stap vooruitzetten. Dan moeten we afstemmen en samenwerken met iedereen die vroeg of laat (in beleid of de uitvoering) bij de opgave betrokken moet worden. Afhankelijk van de (gebiedsgerichte) opgave kunnen dan efficiënt en effectief capaciteit en middelen worden georganiseerd.

EZC en externe partners
EZC heeft structurele samenwerkingspartners bij de uitvoering van beleid, in een subsidierelatie, deelneming, publiek-private samenwerking, als klant, eindgebruiker of doelgroep. Het gaat om private partners, publieke partners en partijen, zoals bedrijven, ondernemers, bewoners, de kunst- en cultuursector, branche- en belangenverenigingen, kennisinstellingen, onderwijsinstellingen, amsterdam & partners, ROM InWest, de Economic Board, het MRA-bureau en andere overheden, waaronder de MRA-gemeenten, de ministeries, de Provincies, de G6, de NFIA, Trade & Innovate NL, en RVO.
Om resultaten op de opgaven te bereiken moeten we externe partners, belanghebbenden en gebruikers betrekken. Dat kan op verschillende niveaus van participatie. Welk niveau we gebruiken hangt af van de (deel)opgave. Soms worden belanghebbenden partners en werken we gezamenlijk aan opgaven.

We gaan ons nog actiever richten op onze samenwerkingspartners, bedrijven, ondernemers en culturele instellingen om resultaten te boeken op de opgaven. Om het verdienvermogen van de stad te verhogen, het culturele aanbod te verbreden en toegankelijk te maken en om ervoor zorgen dat de voordelen van de economisch groei ten goede komen aan degenen die er tot nu toe nog onvoldoende van hebben geprofiteerd.

4.7 Transitieperiode en knelpunten

Vanzelfsprekend is er het besef dat de overgang van de oude naar de nieuwe organisatie tijd zal kosten. Bovendien zal onze nieuwe manier van opgavegericht werken een blijvende manier van leren en ontwikkelen zijn. De komende periode zal een overgangsperiode zijn. In die overgangsperiode zullen we aandacht blijven houden voor werkdruk en waar dat nodig is maatregelen nemen om die te verminderen, bijvoorbeeld door op tijdelijke basis versterking te zoeken. Na de zomer stellen we een plan op om de praktische elementen van de omslag naar de nieuwe organisatie verder uit te werken en in het najaar gaan we hierover het gesprek aan met OC en medewerkers. Want hoewel de reorganisatie in januari (onder voorbehoud van het advies van de OR) klaar zal zijn, blijven we het gesprek blijven voeren over hoe we iedereen goed ondersteunen in de nieuw organisatie.

We zijn als directie één van de koplopers in de omslag naar opgavegericht werken. De gemeentelijke, ondersteunende (bijvoorbeeld financiële) systemen ondersteunen deze verandering nog niet maximaal. Dat zal soms knellen, dus moeten we met oplossingen komen. We willen hierin ook 'early adopter' zijn en bij mogelijke pilots (zoals bij de invoering van AFIS) meedoen. We onderzoeken of ook andere ondersteunende (digitale) systemen ons in de beweging kunnen ondersteunen.

In de nieuwe organisatie hebben we minder capaciteit beschikbaar dan in onze huidige directie. Dat betekent dat we keuzes moeten maken, die we eerder al hebben toegelicht. Dat moeten we blijven doen. Concreet betekent dit dat bijvoorbeeld de teamleider Staf afspraken maakt met de andere teamleiders en opgavetrekkers over de capaciteitsinzet. Levert dit knelpunten op, dan worden die besproken in het MT om tot een oplossing te komen. Dat zal ook afstemming vragen

met de directies die met ons samenwerken aan de opgaven. Met de opgaveagenda's in de hand kunnen we dat gestructureerder doen dan in de huidige situatie. Ook in de teams moeten we praten over 'wat doen we wel en wat doen we niet?' Voor wie dat wil of nodig heeft krijgen we ondersteuning om de competenties te ontwikkelen om dat gesprek effectief en inclusief te kunnen voeren.

5. Nieuwe manier van werken

5.1 Werken aan de opgave en opgavegericht werken

Bij opgavegericht werken verstaan we onder 'opgave' het geheel aan bestuurlijke thema's en opdrachten en zelfs organisatorische projecten. Onze opgaven verwoorden we als een specifieke intentie die we hebben voor de stad, waar we als gemeente strategische doelstellingen op hebben en die gekoppeld zijn aan de doelenboom van de gemeente. De opgaven zijn stabiel en hebben een meerjarig strategisch perspectief. Een 'opgave' bestaat uit een veelvoud van wisselende (deel)opgaven. Die kunnen projectmatig of programmatisch vanuit de directie zijn georganiseerd, maar zijn vaak directie- of zelfs clusteroverstijgend.

Opgavegericht werken is niet hetzelfde als werken aan de opgaven. Opgavegericht werken is een mindset en een werkwijze. Voor deze werkwijze is een verandering in onze cultuur en ons gedrag nodig. Diverse elementen van het opgavegericht werken zijn al stevig in het werk van EZC verankerd. We werken bijvoorbeeld nauw samen met diverse directies binnen het sociale en ruimtelijke domein. Maar ook met externe partijen, de vele biz'en, publiek-private samenwerkingen op programma's en projecten, citydeals en consortia. Opgavegericht werken zien we ook in onze manier van werken bij internationale dossiers over transities, zoals energie, voedsel en circulair.

Tegelijk moeten we nog stappen zetten om opgavegericht te werken. De wijze waarop we ons organiseren staat soms een slim samenspel met andere directies en partijen in de stad in de weg. En we lopen op dit moment regelmatig tegen de grenzen aan van ons eigen kunnen (en onze capaciteit). De ontwikkeling die wij voor ons zien kenmerkt zich door:

Van	*Naar*
▪ Grote verschillen tussen teams waar al succesvol aan opgaven wordt gewerkt, en teams die zich moeilijk een voorstelling kunnen maken van hoe hun werk opgavegericht zou moeten/kunnen. ▪ Uiteenlopende beelden bij wat opgavegericht werken is en wat het zou kunnen betekenen voor EZC. ▪ Opgavegericht werken is vooral ketensamenwerking met externe partners (en in sommige gevallen intern).	▪ Naar een gedeeld beeld, één 'taal', dat verder gaat dan de huidige ervaringen. ▪ Kennisdelen, samen leren en ontwikkelen. ▪ Opgavegericht werken is de verbinding met extern én de verbinding intern tussen de teams in de directie en binnen de gemeente Amsterdam.
▪ Vastgestelde meerjarige beleidsprogramma's en uitvoeringsagenda's als basis voor het werk van teams. Richting gevend maar soms ook nog wel abstract.	▪ Formuleren van concrete deelopgaven en producten (die soms wel een basis hebben binnen meerjarige beleidsprogramma's en uitvoeringsagenda's). ▪ Kortcyclisch (lerende aanpak, continu prioriteren en bijsturen) en waar mogelijk ondersteund door filosofie en instrumenten uit het agile werken. ▪ Het aanvoelen en oppakken van signalen die spelen in onze stad en regio, en vervolgens stap voor stap mogelijke oplossingen uitproberen. ▪ Het kortcyclisch prioriteren, transparant resultaten laten zien en een focus op het continu waarde leveren.
▪ Beleidsontwikkeling en -realisatie met zoveel mogelijk (vaste en tijdelijke) capaciteit van EZC. ▪ In een gat springen, of de rol of taak van een andere partij (binnen of buiten de organisatie) overnemen (omdat het moet). ▪ Samenwerking is veelal gebaseerd op persoonlijke relaties. ▪ Kijken naar "wat hoort" en naar waar de formele taken liggen.	▪ Per opgave (her)definiëren van onze eigen rol. ▪ Meer overlaten aan en actief inzetten op anderen. ▪ Afspraken maken met andere directies en (externe) partijen over inzet. ▪ Taakvolwassenheid en rolflexibiliteit: gezamenlijkheid en gedeelde verantwoordelijkheid, kijken naar wat er nodig is en dat doen.
▪ Vaste formatie per afdeling. ▪ Sturing op inhoud en capaciteit per afdeling. ▪ Onevenwichtige verdeling van werkdruk.	▪ Formatie inzetten voor de verschillende opgaven. ▪ Effectieve samenstelling van het team: meer diversiteit. ▪ Gezamenlijk sturing en periodieke prioritering vanuit het MT (in samenwerking met de opgavetrekkers). ▪ Dingen niet meer of later doen. Niet alleen kiezen tussen dossiers maar ook de vraag stellen: in welke rol past ons en welke niet (meer)?

Leren door te doen
De reorganisatie maakt het mogelijk om opgavegericht te werken. De reorganisatie mag de beweging naar opgavegericht werken niet overschaduwen. En dat heeft het de afgelopen maanden regelmatig wel gedaan. We willen dat beide trajecten elkaar versterken. Na het zomerreces van 2023 zal de inhoudelijke kant van onze nieuwe richting leidend worden. We zijn best ambitieus en we hebben nog een weg te gaan. We gaan zoveel mogelijk werken op de beoogde manier, ook al zijn we nog niet helemaal zo georganiseerd.

We moeten nog veel met elkaar ontdekken. Op basis van de theorie en de ervaringen van andere directies hebben we een beeld hoe het kan worden, maar hoe het uitpakt in onze praktijk moeten we met elkaar uitvinden. Binnen de gemeentelijke organisatie zien we namelijk verschillende vertalingen van opgavegericht werken. Veel kernelementen zijn hetzelfde, maar de accenten verschillen afhankelijk van het soort werk van de betreffende directie. Stadsdeel Oost, het Cluster D&I of directie communicatie: er is geen eenduidige definitie of blauwdruk. Meerdere wegen leiden naar Rome.

Dat geldt ook voor de directie EZC. We blijven kijken naar en leren van ervaringen om ons heen. Het zal passend moeten worden gemaakt en dat kan alleen door het gewoon te gaan doen. Ondanks alle onzekerheid en complexiteit moeten we wel experimenteren en richting kiezen. Partijen om ons heen zullen hierop reageren en dat zal ons meer inzicht geven. Denk aan een auto: alleen als je rijdt, kun je bijsturen.
Dat betekent niet dat we zo maar aan de gang gaan. We zorgen voor ondersteuning en een werkwijze waarmee we snel kunnen inspelen op signalen en de nodige aanpassingen kunnen doen. Ook blijven we continu in gesprek met de directies en (externe) partijen met wie we de samenwerking aan de opgave (opnieuw) moeten vormgeven. Het GMT heeft ons onlangs toegezegd dat we ook met hen periodiek onze ervaringen, knelpunten en de uitdagingen kunnen delen. En dat zij waar nodig ook zullen helpen om belemmeringen op te lossen en kansen voor verbinding te vergoten.

Na de zomer concreet aan de slag
Na het zomerreces 2023 wordt aan de hele directie de masterclass 'Opgavegericht werken: Wat heeft Werken vanuit de Bedoeling hiervoor te bieden?' via de Amsterdamse School aangeboden. Daarna gaan drie teams aan de slag met opgavegericht werken. Zodra de nieuwe directie staat, gaan steeds meer teams over op deze manier van werken. De masterclass geeft handvatten die leidinggevenden en medewerkers kunnen gebruiken om opgavegerichter te werken. We willen in ieder team ondersteunende werkvormen gebruiken die het opgavegericht werken ondersteunen, bijvoorbeeld weekstarts, scrum en interactief ontwerpen ('design thinking'). Ook benutten we de mogelijkheden van het nieuwe ADW, onder andere met de Teams-applicatie. De wijze waarop kan verschillen per team, dit is maatwerk. Waar we vinden dat gemeentelijke systemen beter ingericht zouden kunnen worden om onze werkwijze te ondersteunen, agenderen we dit en werken we mee aan gemeentelijke pilots (zoals het AFIS, de opvolger van AFS).

We beginnen met opgavegericht werken in de opgaveteams Arbeidsmarkt, Verduurzaming economie, en Kunst en Cultuur. Hierbij krijgt nadrukkelijk de synergie met Staf en Internationalisering aandacht. De Amsterdamse School werkt aan een leidraad, waarmee een team onder begeleiding van de Amsterdamse School aan de slag gaat met opgavegericht werken. Er wordt uitgegaan van een wendbare aanpak, met richtinggevende principes zoals te doorlopen proces, communicatielijnen, beoogde impact, benodigde leerinterventies et cetera. De lessen die we daarin leren, fungeren als kennis voor andere teams die passend gemaakt kan worden.

5.2 Opgaveteams en opgaveagenda's

Voor de opgaven werken we niet meer met programma's maar met agenda's. Deze agenda's dragen bij aan de uitvoering van de 'visie op brede welvaart voor de lokale economie' die in het coalitieakkoord is aangekondigd en momenteel wordt opgesteld. De doelenboom uit de begroting correspondeert met de indeling van nieuwe opgaveteams. De coalitieakkoordmiddelen zijn gekoppeld aan de opgaven. Waar nodig en mogelijk kunnen we de middelen inzetten om tijdelijk extra capaciteit in te huren.

De agenda's zijn een mix van bestaande en nieuwe activiteiten. De bestaande activiteiten zijn doorlopend (zoals het uitvoeren van de biz-wet), volgen uit de Europese dienstenrichtlijn (waaronder het aanpassen van de marktverordening) of volgen uit onze expertise in het ambtelijk apparaat (adviseren op omgevingsvergunningen). Elke bestuursperiode beoordelen we of we onze inzet moeten beëindigen, afbouwen of aanpassen, zodat we zo goed mogelijk kunnen bijdragen aan de stedelijke opgaven en de visie op brede welvaart. De inhoud van de opgave bepaalt hoe we werken, welke mix van producten en diensten we gebruiken en welke stakeholders we betrekken en hoe. De opgaveagenda verandert steeds doordat we acties afronden of uitbreiden, nieuwe inzichten opdoen, het college, raad of dagelijks besturen nieuwe vragen hebben of er (economische of sociaal-culturele) ontwikkelingen zijn die andere inzet vragen. Een veranderende opgaveagenda kan ook zorgen voor een wisselende grootte en samenstelling van een team binnen de capaciteit van de pool van medewerkers die aan een opgave werken. De opgaveagenda's worden ten minste eens per jaar in het MT besproken en zo nodig bijgesteld.

Voor Kunst en Cultuur wordt dit bijvoorbeeld voor een belangrijk deel bepaald door de uitvoering van de Hoofdlijnen Kunst en Cultuur en het Kunstenplan 2021-2024 en straks 2025-2028, het Broedplaatsenbeleid 2023-2026 en de Uitvoeringsagenda Nachtcultuur 2023-2026. Het team dat zich richt op arbeidsmarkt werkt deze bestuursperiode samen met WPI, OJZD en WSP aan het opstellen en uitvoeren van de MBO-agenda en het economisch arbeidsmarktbeleid. Bij de opgave gericht op het stimuleren van ondernemerschap voeren we onder andere de Wet op de bedrijveninvesteringszones uit, verbeteren we jaarlijks de subsidieregelingen die gericht zijn op ondernemerscollectieven waaronder de biz'en, en werken we aan het versterken van winkelgebieden en bedrijventerreinen.

5.3 Nieuwe manier van werken teams internationalisering

'Where good grows better!' is de ondertitel van de verandering binnen amsterdam inbusiness en Amsterdam Trade & Innovate. In de Metropoolregio Amsterdam werken wij al 15 jaar samen om buitenlandse bedrijven aan te trekken via amsterdam inbusiness (aib). En sinds een aantal jaar ondersteunen we ook het regionaal innovatief MKB, startups en scale-ups bij het openen van internationale markten en innovaties via het huidige Amsterdam Trade & Innovate. Het Amsterdamse deel in deze beide samenwerkingen is bij deze reorganisatie betrokken.

Om de internationale activiteiten van EZC, aib en Amsterdam Trade & Innovate (straks Amsterdam International Trade & Invest) meer ten goede aan de stad en de regio te laten komen gaan we anders werken. We gaan daarvoor een verandertraject in, waarin we zullen experimenteren met nieuwe manieren van werken. In grote lijnen komt dat hierop neer:

- Proactief bedrijven zoeken en verleiden om naar de MRA te komen die een bijdrage leveren aan de stad en regio in hun internationale ambities. Ons afwegingskader om te bepalen welke bedrijven we willen verleiden en faciliteren is als volgt:
    - Ecosystemen vanuit een aanpak die ontwikkeld wordt binnen EZC Amsterdam;
    - Mogelijke belangrijke thema's die spelen in de stad en MRA;
    - Belangrijke economische sectoren in de stad en MRA en ten slotte
    - Banen die gecreëerd worden.
- Bedrijven die zich bij ons melden (en binnen bovenstaand afwegingskader vallen) om zich in de MRA te vestigen en bedrijven met wie we samenwerken op trade & invest activiteiten, vragen we om zich te verbinden aan de stad en de regio, als voorwaarde om van onze diensten gebruik te maken.
- We ontwikkelen een methode om bedrijven, die minder waarde hebben voor de stad en regio, gemakkelijk door het netwerk van dienstverleners te laten helpen om zich in de MRA te vestigen of zich te verbinden aan internationale markten en innovaties.
- Voor de reeds gevestigde internationale bedrijven gaan we na in hoeverre zij zich al verbinden aan de stad en ze waar nodig vragen en verleiden om zich meer/beter te verbinden met de stad, door nauw samen te werken binnen EZC, de gemeente en de MRA.
- aib en Amsterdam Trade & Innovate voegen we samen tot een nieuw samenwerkingsverband; in overleg met Haarlemmermeer en Amstelveen kiezen we voor de naam.

Dit gaan we doen met minder mensen terwijl de inzet op de projecten die belangrijk zijn juist toeneemt. Daardoor zullen we minder goede resultaten gaan boeken als we kijken naar het aantal bedrijven en arbeidsplaatsen, maar naar verwachting wel betere resultaten waar het gaat om de toegevoegde waarde van de bedrijven en arbeidsplaatsen. Belangrijk in de ontwikkeling van de nieuwe werkwijze en organisatie zijn (1) het benoemen van de sectoren die we gaan bedienen en (2) de manier waarop we de internationale bedrijven beter aan de stad en regio binden.

Actief bedrijven zoeken en verleiden om zich in onze regio te vestigen en bedrijven ondersteunen in hun internationale ambitie
De aanpak van de opgaves geeft een aantal aanknopingspunten om ons bijvoorbeeld op de onderwerpen 'circulair' en 'energietransitie' te richten.

Voor de regio zullen we met Amstelveen, Haarlemmermeer, de provincie en de MRA in overleg treden om te zien op welke andere sectoren of functies we ons nog specifiek zullen richten. We streven ernaar om zo flexibel te zijn dat we kunnen inspelen op ontwikkelingen die zich voordoen en wensen die er zijn in de stad, bij de aib-gemeenten (Haarlemmermeer en Amstelveen) en in de regio.

Internationaal opererende bedrijven beter verbinden met stad en regio
De aanpak van de opgaves geeft ons inzicht in de mogelijkheden en instrumenten om bedrijven beter aan de stad en regio te koppelen. Op een aantal momenten creëren we de mogelijkheid om de aansluiting van de bedrijven aan de stad en regio te verbeteren:

- Bedrijven waarmee we werken met de activiteiten van international trade en invest kunnen we vragen zich beter te verbinden met de stad als ze gebruik willen maken van onze diensten.
- Bedrijven die zich vestigen in de stad/regio kunnen we, als wij ze ondersteunen, ook vragen zich beter met de stad te verbinden.
- Internationale bedrijven in de stad kunnen we koppelen aan ons bekende initiatieven die aansluiting met stad/regio verbeteren.

6. Personele paragraaf

6.1 Reorganisatie

De grof- en fijnstructuur van EZC worden gewijzigd. De huidige vijf afdelingen verdwijnen en de nieuwe structuur bestaat uit de afdeling Staf en Internationalisering en zes Opgaveteams. Opgavegericht en wendbaar werken staat centraal en een nieuw sturingsmodel sluit hierop aan. De bezuinigingsopgave (zie ook pararaaf 2.1) dwingt ons om bepaalde taken niet meer te doen. Op hoofdlijnen komt dat neer op minder inzet op de internationale activiteiten en op de programmatische aanpak van ecosystemen.

Het MT heeft deze kans aangegrepen om de personele administratie op orde te brengen. Voor elke (soms nieuwe) functie hebben we een functiebeeld opgesteld. Veel van de bestaande functies zijn tien jaar geleden voor het laatst beschreven en de werkzaamheden zijn in veel gevallen gewijzigd.

Een aantal functies wordt wezenlijk gewijzigd. Bij een groep uitwisselbare functies ontstaat krimp, komen één of meer functies te vervallen en wordt de aan verschillende functies gekoppelde schaal blijvend verlaagd of verhoogd. Door deze arbeidsrechtelijke consequenties, is het Sociaal Plan van de gemeente Amsterdam (SPA) van toepassing. Medewerkers kunnen in de reorganisatie, waar dat van toepassing is, gebruik maken van de regelingen en voorzieningen uit dit Sociaal Plan.

Als een reorganisatie politiek of bestuurlijk gevoelig is, ligt de bevoegdheid tot het nemen van besluiten bij het college. Dit is in ieder geval zo:
- Als er organisatieonderdeel-overstijgende belangen spelen en er hoge afbreukrisico's zijn;
- Als er boventalligheid van minimaal 20 medewerkers binnen 1 reorganisatiedomein wordt verwacht;
- Bij belangrijke beleidsmatige wijzigingen; of
- Bij verzelfstandiging, in- en uitbesteding of privatisering.

Vanwege de financiële taakstelling verwachtten we bij de start van de reorganisatie van EZC een forse boventalligheid. Er spelen ook organisatieonderdeel-overstijgende belangen. Daarmee zijn het eerste en tweede criterium van toepassing. Dat betekent dat het besluit wordt genomen door het college van b en w. Op grond van artikel 25 van de Wet op de ondernemingsraden (WOR) heeft de Ondernemingsraad adviesrecht over deze reorganisatie.

6.2 Wordt-functieboek

De functiebeelden van de nieuwe organisatie zijn opgesteld op basis van de fijnstructuur en gekoppeld aan het generieke functieboek van de gemeente Amsterdam. Het wordt-functieboek (zie bijlage A) is tot stand gekomen volgens de geldende procedures binnen de gemeente Amsterdam. We hebben de hoofdlijn van het functieboek gedeeld met de OC en aanvullingen meegenomen in de definitieve versie. Na vaststelling door de directie zijn alle functiebeelden en koppelingsadviezen getoetst door het gemeentelijke Expertisecentrum Functiegebouw.

Een belangrijk uitgangspunt van deze reorganisatie is dat we streven naar een medewerkers-bestand dat zo breed mogelijk en opgavegericht kan worden ingezet. Daar is bij het opstellen van de functiebeelden in de opgaveteams uitdrukkelijk rekening mee gehouden. We hebben daarom zo min mogelijk specialistische functies opgenomen, en meer generieke profielen gemaakt. Dat leidt tot een wendbare en opgavegerichte organisatie, met een algemeen generiek functiebeeld beleidsadviseur op verschillende niveaus.
In de nieuwe functie Opgavetrekker ligt het accent op het voornamelijk inhoudelijk zorgen voor het multidisciplinair werken aan een bepaalde opgave, aan coördinerende, projectmatige en beleidsvoorbereidende taken.

Bij het nieuwe Amsterdam International Trade & Invest hebben we gekozen voor drie verschillende functies voor International trade & invest en drie voor International marketing & communication. Deze functies zijn breed geformuleerd en kunnen, afhankelijk van de praktijk, wendbaar ingevuld worden.

Voor een groot deel van de medewerkers is de verandering vooral een nieuwe manier van werken. Voor hen veranderen de taken niet substantieel. Door de gewijzigde organisatie-inrichting komen zij in een nieuw team of krijgen zij nieuwe collega's in het bestaande team. Door deze structuurwijzigingen en nieuwe werkwijze kunnen leidinggevenden van teams wijzigen en kan de werkwijze tussen teams veranderen. Medewerkers worden zo goed mogelijk ondersteund en geadviseerd door hun leidinggevende, onder meer in het ontwikkeltraject met de Amsterdamse School.

6.3 Was-wordt lijst

Conform artikel 9A.3 van de PGA is in de bijlage van het reorganisatieplan een 'was-wordt lijst' opgenomen. De formatie en functies in de 'was-wordt lijst EZC' vormen de basis voor de plaatsing van medewerkers in de nieuwe organisatie (zie bijlage B).

Was-lijst
Omdat er geen functiebeelden beschikbaar waren van de werkzaamheden van medewerkers waren er zogenaamd Functie Inventarisatieformulieren (FIF) nodig. Hierin zijn de resultaatgebieden van de huidige functies ('was') en opgedragen taken vastgelegd. Voor alle medewerkers die tot het reorganisatiedomein behoren, is er een FIF opgemaakt om het uitgangspunt voor de plaatsing te bepalen. Medewerkers zijn geïnformeerd over de FIF en hebben deze ook geaccordeerd of voor gezien getekend. Bij verschil van mening is het de manager die de FIF vaststelt.

De FIF wordt gemaakt op basis van de uitgevoerde werkzaamheden een jaar voor de peildatum van de reorganisatie. Met behulp van de formatie en genoemde functiegegevens is de 'was'-lijst opgesteld.

Binnen het reo-domein zijn in totaal 101 FIF's opgesteld. Daarvan zijn:

- Getekend voor akkoord: 95
- Getekend voor gezien: 2
- Niet getekend: 4
  - 2 langdurig zieken
  - 1 per 20 maart in dienst
  - 1 nog niet in dienst

Wordt-lijst
De 'wordt'-lijst is opgesteld op basis van het ontwerp van de nieuwe organisatie (organogram). De functiebeelden van de nieuwe organisatie zijn tot stand gekomen conform de door het college gestelde kaders en geldende procedures binnen de gemeente Amsterdam. De generieke functiebeelden staan in het functieboek, toegevoegd aan de bijlage A.

Functievergelijking
Door de inhoudelijke functies in de 'was'- en de 'wordt'-situatie te vergelijken, wordt bepaald of sprake is van een gelijke, een sterk gewijzigde, een nieuwe of vervallen functie en welke functiecategorie (0, 1 of 2) de betreffende functie moet krijgen.

6.4 Plaatsingsproces en -procedure per functiecategorie

De plaatsingsprocedure zal conform het Sociaal Plan, artikel 9A.13 worden vormgegeven. De functies uit de oude organisatieonderdelen zijn door de functiecategoriseringscommssie vergeleken met de functies in de nieuwe organisatie en ingedeeld in de volgende categorieën:

Categorie 0: Sleutelfuncties
In uitzonderlijke situaties kan een sleutelfunctie worden aangewezen. Dit zijn functies in de nieuwe organisatie die doorslaggevend zijn voor het slagen van de reorganisatie, bijvoorbeeld een directeur of kwartiermaker. Er kan in het plaatsingsproces voorrang worden gegeven aan plaatsing op de sleutelfunctie zodat de sleutelfunctionaris betrokken kan worden bij het vervolg van het plaatsingsproces. Ook kan voor deze sleutelfuncties direct worden geworven buiten het reorganisatiedomein. Voor deze plaatsingsprocedure geldt artikel 9A.14.

Categorie 1: Ongewijzigde of licht gewijzigde functies
Dit zijn functies waarvan de inhoud niet of beperkt wijzigt en waaraan beperkte eisen voor de competenties zijn toegevoegd. Een verandering in de functiebenaming is niet relevant. Bij de toekenning van categorie 1 worden de medewerkers met zo'n functie geplaatst in de nieuwe organisatie volgens het principe: mens volgt werk. Tenzij er in de 'wordt'-situatie sprake is van minder formatie dan te plaatsen medewerkers.
Wanneer er meer medewerkers met categorie-1-functies zijn dan beschikbare formatie in de 'wordt'-organisatie, dan bepaalt het afspiegelingsbeginsel welke medewerkers geplaatst worden in de 'wordt'-organisatie.

Het afspiegelingsbeginsel luidt als volgt:

1. Het aantal ambtenaren dat per leeftijdscategorie wordt geplaatst komt zoveel mogelijk overeen met de onderlinge verhouding van het aantal werknemers in elk van de leeftijdsgroepen binnen de betreffende categorie per functiegroep (zie Sociaal Plan artikel 9A.15).
2. Vervolgens wordt binnen elke leeftijdsgroep de medewerker met het kortste dienstverband als eerste niet geplaatst.

Medewerkers met een functie in categorie 1 en die als gevolg van de afspiegeling niet geplaatst zijn, kunnen tijdens het plaatsingsproces in de eerste ronde hun belangstelling uiten voor een vacature.

Categorie 2: Sterk gewijzigde en nieuwe functies
Dat zijn functies die voor wat betreft de inhoud van de functie, de vereiste competenties, de positie binnen de organisatie wezenlijk wijzigen. Zij kunnen worden aangemerkt als categorie-2-functies. Een verandering in de functiebenaming is niet relevant. Ook nieuwe functies zijn categorie 2. Medewerkers met een functie in categorie 2 kunnen tijdens het plaatsingsproces in de eerste ronde hun belangstelling uiten voor een vacature. De plaatsingsprocedure in artikel 9A.16 geldt voor deze functies. In artikel 9a.17 staat beschreven dat managementfuncties kunnen worden ingevuld voordat de formele besluitvorming is afgerond mét de voorwaarden die daarbij gelden. Voor managementfuncties geldt dat de medewerker na een redelijke inwerktermijn geschikt moet zijn voor de functie. Plaatsing op basis van een ontwikkeltraject/passendheid is niet mogelijk.

Toelichting categorie 2
Medewerkers met een categorie-2-functie (vervallen of sterk gewijzigd) krijgen een voorgenomen besluit waarin staat dat hun functie is komen te vervallen. Zij krijgen de mogelijkheid om belangstelling kenbaar te maken voor vacante functies. Per vacante functie wordt aangegeven welke kennis, ervaring, vaardigheden en competenties relevant zijn voor de betreffende functie. Een functieboek met functies wordt beschikbaar gemaakt vooraf gaand aan de belangstellingsronden.

Vervolgens vindt er een gesprek plaats over de functie met de belangstellende en de selectiecommissie. De selectiecommissie geeft advies aan de directeur over de plaatsing. Zijn er meerdere geschikte kandidaten, dan wordt de meest geschikte kandidaat geplaatst. Voor deze vacante functies komen in de eerste plaats alle medewerkers in aanmerking die niet-geplaatst zijn omdat de oude functie sterk is gewijzigd of is komen te vervallen (categorie 2) of ze door afspiegeling niet een ongewijzigde of licht gewijzigde functie konden behouden (categorie 1 afgespiegeld).

6.5 Selectie

De selectie op geschiktheid is een plaatsingsprocedure is geen sollicitatieprocedure. De plaatsingsprocedure conform artikel 9A.16 SPA geldt voor deze nog openstaande functies en verloopt op de volgende manier:

- Ronde 1: Medewerkers binnen het reorganisatiedomein die een voorgenomen besluit tot niet-plaatsing hebben ontvangen (categorie 2 en categorie 1 afgespiegeld) kunnen in de eerste ronde belangstelling tonen voor vacatures. Tijdens deze ronde worden zij getoetst op geschiktheid en voeren een gesprek. Zijn er meer geschikte kandidaten voor de sterk gewijzigde of nieuwe vacante functie, dan wordt de meest geschikte kandidaat geplaatst.
- Ronde 2: Indien na de eerste ronde nog functies beschikbaar zijn, kunnen alle betrokken medewerkers binnen het reorganisatiedomein daarvoor belangstelling tonen. Dat betekent dat ook medewerkers die al geplaatst zijn (categorie 1) hiervoor belangstelling mogen tonen. Ook in deze vervolgronde wordt op basis van geschiktheid geselecteerd en geplaatst. Zijn er meer geschikte kandidaten voor de sterk gewijzigde of nieuwe functies, dan wordt de meest geschikte kandidaat geplaatst.
- Ronde 3 – Matchingronde: Als er resterende vacante formatieruimte is, dan worden vervolgens de medewerkers binnen het reorganisatiedomein geplaatst voor wie de functie een passende functie is conform artikel 9A.8 Sociaal Plan. Op verzoek van de plaatsingscommissie (en indien de medewerker hiervoor kiest) kan een loopbaanadviseur aanwezig zijn bij de verkennende plaatsingsgesprekken in deze fase. Tijdens het matchen wordt rekening gehouden met een redelijke inwerkperiode:
    - Bij managementfuncties moet het gevraagde niveau binnen 3 maanden behaald zijn.
    - Bij andere werkzaamheden moet het gevraagde niveau binnen 6 maanden behaald zijn.
    - Bij een verplichte opleiding moet deze binnen 2 jaar voltooid zijn.

Medewerkers met tijdelijke contracten mogen na de laatste ronde reageren op openstaande functies in een gewone selectieprocedure.

Als een werknemer niet geplaatst kan worden op de eigen functie of op een andere passende functie binnen het reorganisatiedomein, dan wordt kort voor de reorganisatiedatum onderzocht of er binnen 6 maanden een andere passende functie voorzien wordt binnen de gemeente Amsterdam. Dit onderzoek is een momentopname waarbij wordt gekeken naar vacatures, functies voor langer dan 12 maanden waar uitzendkrachten werkzaam zijn of functies van werknemers die de AOW-gerechtigde leeftijd hebben bereikt of binnenkort gaan bereiken.

Als er een passende functie wordt gevonden en zijn er geen boventalligen en/of werknemers voor wie de werkgever een wettelijke herplaatsingsverplichting heeft, dan wordt de medewerker geplaatst bij dat organisatieonderdeel op die functie. Boventalligen en werknemers voor wie de werkgever een wettelijke herplaatsingsverplichting heeft, hebben bij plaatsing buiten het reorganisatiedomein altijd voorrang op een functie die vrijkomt. Er moet dus eerst gekeken worden of zij in aanmerking komen voor de functie voordat de medewerker die boventallig dreigt te worden kan worden geplaatst.

Als er een functie wordt gevonden die niet passend is, maar er is wel een kans dat de werknemer zich met begeleiding de functie eigen kan maken, dan kan een proefplaatsing worden geboden. Als na uiterlijk een half jaar blijkt dat de werknemer toch niet geschikt is voor de functie, krijgt de werknemer op dat moment alsnog de boventalligheidstatus.

Tijdens het plaatsingsproces maakt het afgebakende reorganisatiedomein geen deel uit van de interne arbeidsmarkt van de gemeente. Eventueel vrijvallende functies binnen het reorganisatiedomein worden tijdens het plaatsingsproces primair gebruikt om boventalligheid na afloop ervan te voorkomen. Pas als de plaatsing volledig is afgerond en de reorganisatiedatum gepasseerd is, maakt het reorganisatiedomein weer deel uit van de interne arbeidsmarkt van de gemeente.

Managementfuncties
Conform artikel 9A.17, Selectie op geschiktheid bij categorie-2-managementfuncties, kunnen managementfuncties, voordat de formele besluitvorming is afgerond, voorafgaand aan het plaatsingsproces, worden ingevuld als de ondernemingsraad hiermee akkoord is. De directie EZC wil van deze mogelijkheid gebruik maken voor alle managementfuncties met p-verwantwoordelijkheid (6 managementfuncties in totaal) en heeft hiervoor akkoord van de OR gevraagd. Als het college akkoord gaat met het voorgenomen besluit (inclusief reorganisatieplan met de was-wordt lijst) dan kan met de selectie van het management worden begonnen. De OC is al op de hoogte gebracht van deze wens van de directie.

Deze managementfuncties worden allereerst voor alle werknemers binnen het reorganisatiedomein opengesteld, hierna gemeentebreed en tenslotte extern als dat nodig is. Kandidaten voor deze managementfuncties worden op basis van geschiktheid geselecteerd en geplaatst. Zijn er meerdere geschikte kandidaten, dan wordt de meest geschikte kandidaat geplaatst.

6.6 Commissies

Een aantal commissies zal worden ingesteld om het plaatsingsproces te begeleiden. Deze worden hieronder toegelicht.

Categoriseringscommissie
De Categoriseringscommissie vergelijkt de huidige functies uit de FIF met de functiebeelden van de nieuwe organisatie en adviseert de directie over de categorie-indeling van de nieuwe functies. De samenstelling van de categoriseringscommissie is als volgt:

- Onafhankelijk voorzitter (van buiten het domein) die tegelijkertijd functiedeskundige is.
- P&O-adviseur.
- Secretaris.
- Directeur EZC.
- MT-lid.
- MT-leden (op afroep) voor aanvullende toelichting als FIF/functiebeeld niet helder genoeg is.

Functievergelijkingscommissie
Om zorgvuldig en transparant de 'was'- en de 'wordt'-functies te vergelijken en te komen tot de functiecategoriebepaling is een commissie ingericht.
De samenstelling van de functievergelijkingscommissie is als volgt:

- Onafhankelijk voorzitter (van buiten het domein).
- P&O-adviseur.
- Secretaris.
- Functiedeskundige.
- OC-lid (van buiten het reorganisatiedomein).

Bedenkingencommissie
Een medewerker die het niet eens is met het voorgenomen besluit kan een bedenking indienen (Sociaal plan art. 9A.18). De bedenking wordt behandeld door een onafhankelijke bedenkingencommissie. De termijn voor het indienen van de bedenking is 14 kalenderdagen na dagtekening van de brief met het voornemen tot (niet-)plaatsing en de functiecategorie. De medewerker wordt in de gelegenheid gesteld om zijn/haar/hen bedenking schriftelijk in te dienen. Hoe dit werkt wordt toegelicht in de voorlopige (niet-)plaatsingsbrief. De bedenkingencommissie adviseert de directeur EZC ten aanzien van de bedenking en de plaatsing. De medewerker ontvangt het advies van de bedenkingencommissie en het besluit van de directeur. Hierna volgt een nieuwe voorgenomen (niet-)plaatsingsbrief aan de werknemer. Afhankelijk van de uitkomst zal de voorlopige plaatsingslijst worden aangepast.
De samenstelling van de bedenkingencommissie is als volgt:

- Onafhankelijk voorzitter (van buiten het domein).
- P&O-adviseur.
- Secretaris.
- Functiedeskundige.
- De OR wordt in de gelegenheid gesteld een OR-lid of vertegenwoordiger van de medezeggenschap aan te wijzen om als volwaardig lid te participeren in de bedenkingencommissie (art 8.1 convenant GS-OR 2017 is toepasbaar op de bedenkingencommissie).

Bij het opstellen van een schriftelijke bedenking of voor het voeren van een gesprek met de bedenkingencommissie kan een medewerker een beroep doen op een vertrouwenspersoon of een (daarvoor aangewezen) P&O-adviseur van buiten het reorganisatiedomein.

Plaatsingscommissie
Voor het plaatsingsproces zelf wordt een plaatsingscommissie ingesteld (Sociaal plan art. 9A.12). De commissie adviseert de directeur EZC over de plaatsingslijst(en). Getoetst wordt of het plaatsingsproces zorgvuldig is verlopen, en of er zoveel mogelijk plaatsingen zijn gerealiseerd. De OR wordt in de gelegenheid gesteld een OR-lid of vertegenwoordiger van de medezeggenschap aan te wijzen om als volwaardig lid te participeren in de plaatsingscommissie (art 8.1 convenant GS-OR 2017).

De samenstelling van de plaatsingscommissie is als volgt:
- Onafhankelijk voorzitter (van buiten het domein).
- Deskundige organisatieonderdeel, zonder belang bij de reorganisatie.
- P&O-adviseur.
- Secretaris.
- Lid op voordracht van de OR.

Selectiecommissie
De selectie- en plaatsingsgesprekken worden gevoerd door verschillende selectiecommissies. De selectiecommissies vallen onder de verantwoordelijkheid van de directeur. Een selectiecommissie voert gesprekken met medewerkers op basis van de belangstellingsregistratie. In tegenstelling tot de reguliere commissies heeft deze commissie de opdracht om zo veel mogelijk medewerkers in categorie 2, die nog niet zijn geplaatst, alsnog te plaatsen.
De samenstelling van de selectiecommissie is als volgt:
- Lid van de ontvangende afdeling.
- P&O-adviseur gekoppeld aan EZC.

De selectie is een interactief proces en gaat door zolang er openstaande functies zijn en mogelijk geschikte belangstellenden voor deze functies.

Geschillencommissie
Alle medewerkers kunnen op basis van het definitieve besluit tot (niet-)plaatsing een bezwaarschrift indienen bij de geschillencommissie. De P&O-adviseur bereidt met de verantwoordelijke manager de behandeling van de geschillen voor en levert de stukken aan bij de directie Juridische Zaken (DJZ). De geschillencommissie neemt een geschil niet eerder in behandeling dan nadat de medewerker en leidinggevende via bemiddeling tot een oplossing hebben proberen te komen.
De samenstelling van de selectiecommissie is als volgt:
- Juristen van DJZ.
- P&O-adviseur.

6.7 Personele peildata

Peildatum was-lijst: 1 maart 2023 verschoven naar 1 juli 2023
De 'was'-lijst is bedoeld om in kaart te brengen welke formatie wel of niet bezet is door medewerkers en met welke functie (en de financiële doorberekening daarvan). Daarna moet de 'was'-situatie vergeleken worden met de 'wordt'-situatie. De uitkomst hiervan, de 'was-wordt'-lijst wordt opgenomen in het Reorganisatieplan met de vermelding van de peildatum. Dat moet gebeuren voor de start van de voorbereiding van het besluitvormingsproces. De peildatum was in eerste instantie 1 maart 2023 voor de processtappen en werkzaamheden. Door vertraging in het proces is de peildatum naar achteren geschoven omdat die kort voor het besluit moet liggen. Onder voorbehoud dat het college het voorgenomen besluit tot reorganisatie neemt, gaan we uit van de nieuwe peildatum van 1 juli 2023. Het verschuiven van de peildatum heeft effect gehad op de uitgevoerde werkzaamheden in 1 FIF die nu voor 12 maanden zijn verricht.

Peildatum afspiegelen: 1 juli 2023
Het doel van de peildatum afspiegelen is het bepalen in welke leeftijdscategorie een ambtenaar valt bij afspiegelen. Deze datum ligt kort voor de besluitdatum van het college van b en w, die nu gepland staat voor eind juli 2023. De peildatum van 1 juli 2023 is hierop gebaseerd. Onder voorbehoud dat het college dit besluit neemt, houden we deze peildatum aan.

Beoogde reorganisatiedatum
De beoogde datum dat de reorganisatie is gerealiseerd is 1 januari 2024.

6.8 Boventalligheid

Aan de reorganisatie van EZC is een financiële taakstelling gekoppeld. Maar het uitgangspunt is ook dat boventalligheid zoveel mogelijk wordt vermeden en dat de huidige medewerkers in vaste dienst geplaatst worden in een functie in de nieuwe organisatie.

Het afgelopen jaar is het managementteam van EZC zeer terughoudend geweest met het werven van personeel in vaste dienst, zodat het aantal medewerkers dat in aanmerking komt voor plaatsing, niet onnodig wordt uitgebreid. Elke vacaturestelling is extra getoetst, ook door de betrokken P&O-adviseur. Bij incidentele werkzaamheden en/of tijdelijke financiering zijn aanstellingen voor bepaalde tijd niet omgezet in een vast dienstverband.

6.9 Samenvatting categorisering en vacatureruimte

Samenvattend bestaat er zowel vacatureruimte als krimp binnen de directie EZC. In het kort:

1. 101 medewerkers zijn onderdeel van het reorganisatiedomein.
2. De 101 medewerkers zijn gelijk aan 95,98 fte's.
3. In totaal is er ruimte voor 96 fte's in de nieuwe organisatie. Dit cijfer is weliswaar nagenoeg gelijk aan de huidige hoeveelheid fte's, maar niet iedere functie, waar daadwerkelijk nog vacatureruimte voor over is, kan door iedere medewerker op niveau ingevuld worden. Hiervoor moet men geschikt zijn of moet de functie in ieder geval passend zijn.
4. De functies van 90 medewerkers (86,12 fte) zijn gecategoriseerd in categorie 1 (met en zonder krimp).
5. Na het vergelijken van de FIF's met de nieuwe functiebeelden, wordt er in zes van de toekomstige functies krimp verwacht (Beleidsadviseur 5; Bestuursadviseur; Managementassistent; International marketing & communication advisor; International trade & invest developer; Projectcontroller) doordat hiervoor meer fte's in categorie 1 zijn ingedeeld dan er ruimte is. Voor deze functies moet het afspiegelingsbeginsel toegepast worden.
    - Zoals we in 6.10 toelichten, wil de directie afwijken van het proces voor de functies Bestuursadviseur, International marketing & communication advisor en Projectcontroller. Dat zou betekenen dat alleen in drie van de toekomstige functies krimp verwacht wordt.
6. De functies van 11 medewerkers (9,86 fte's) vallen onder categorie 2 (sterk gewijzigde functies of nieuwe functies), waaronder alle managementfuncties (5 medewerkers, 5 fte's).

7. Dat betekent dat er na het vergelijken van de FIF's met de nieuwe functiebeelden een totale vacatureruimte voor 25,38 fte openstaat (inclusief alle managementfuncties).
8. Op basis van ervaring van Algemeen Werkgeverschap Amsterdam (AWA) verwachten we in totaal een mogelijke boventalligheid van rond 10-15 medewerkers na de 3 plaatsingsronden op de reorganisatiedatum van 1 januari 2024.
9. Omdat we nog niet precies weten waar we boventalligheid kunnen verwachten en wie een open vacature zou kunnen invullen, verzoeken we het college om de pre-boventalligheid voor een aantal functies toe te kennen, zoals in 6.11 toegelicht.

6.10 Procesafwijkingen

Bestuursadviseur/ Bestuursadviseur (Sr.)
De functie Bestuursadviseur heeft twee verschillend gewaardeerde niveaus: Bestuursadviseur (Schaal 11; 2 fte's) en Senior Bestuursadviseur (Schaal 12; 2 fte's). Om boventalligheid te voorkomen en doorgroeimogelijkheden te kunnen bieden, stelt de directie EZC voor om vier Bestuursadviseurs (gelijk aan 3,69 fte's) in schaal 11 aan te houden in plaats van twee in schaal 11 en twee in schaal 12. De formatieruimte is er en met loopbaanafspraken kunnen de geplaatste medewerkers de komende jaren doorgroeien naar de functie van Senior Bestuursadviseur.

International marketing & communication advisor
De functie International marketing & communication advisor is overbezet in de nieuwe organisatie met 0,67 fte. Er kan dus boventalligheid ontstaan. Omdat de overschrijding minimaal is en er formatieruimte is in de functie International marketing & communication developer, stelt de directie EZC voor om alle fte's van de functie International marketing & communication advisor vooralsnog te behouden en met doorgroei- en loopbaanafspraken in de toekomst één medewerker op te leiden tot International marketing & communication developer.

Projectcontroller
De functie Projectcontroller is overbezet in de nieuwe organisatie met 0,83 fte. Er kan dus boventalligheid ontstaan. Omdat de overschrijding minimaal is en één van de medewerkers in het team langdurig ziek is, stelt de directie EZC voor om alle fte's van de functie Projectcontroller vooralsnog te behouden.

6.11 Verzoek om toekenning pre-boventalligheidsstatus

Pre-boventalligheid (artikel 9.6A Sociaal plan)
Om pre-mobiliteit te stimuleren en werk- en inkomenszekerheid te verzekeren, stelt de directie EZC voor om de pre-boventalligheidsstatus toe te kennen aan de krimpende functies en functies die in categorie 2 belanden, na het definitief besluit.

Er is sprake van pre-boventalligheid als in het principebesluit een groep functies wordt aangewezen waarvan het zeer waarschijnlijk is dat niet alle medewerkers in die groep geplaatst kunnen worden in het reorganisatiedomein. De pre-boventalligheidsstatus is bedoeld om boventalligheid in een latere fase te voorkomen. Medewerkers kunnen zich vrijwillig aanmelden voor een werk-naar-werk traject bij het Carrièrecentrum. De collega's van het Carrièrecentrum zullen de dagelijkse begeleiding van die collega's op zich nemen, maar het vinden van ander werk

blijft een taak van de medewerker en van het management van EZC. Medewerkers die aan dit traject meedoen, kunnen als eerste belangstelling tonen voor andere vacatures binnen de gemeente en zo hun kans vergroten om werkzaam te blijven en boventalligheid te vermijden.

Omdat de oude functietitels nogal willekeurig gebruikt zijn, stelt de directie EZC voor om de pre-boventalligheidsstatus toe te kennen op basis van de indeling van de FIF's met de nieuwe functiebeelden en voor elf medewerkers op basis van de huidige werktitels.

Daarom verzoekt de directie EZC het college van b en w op basis van het voorliggende plan de pre-boventalligheidsstatus al met het voorgenomen besluit toe te kennen. Dit zal dan gelden voor de volgende functiegroepen in categorie 2 of in categorie 1 met verwachte krimp.Hier gaat het om degenen van wie de FIF is ingedeeld in de volgende nieuwe functiebeelden (27 medewerkers):

- Beleidsadviseur 5
- Managementassistent
- Trade & Invest Developer

En aan degenen van wie de FIF niet aansloot bij de nieuwe functiebeelden (11 medewerkers) met de huidige werktitels:

- 5 huidige managementfuncties met officiëler p-verantwoordelijkheid
  - Afdelingshoofd
  - Afdelingsmanager
  - 2x Manager
  - Programmamanager
- Directiesecretaris
- Beleidsonderzoeker
- Communicatieadviseur
- 2x Projectmedewerker (schaal 10)
- Beleidsadviseur (schaal 12)

7. Financiële paragraaf

7.1 Bezuinigingsopgave Economische Zaken en Cultuur

In paragraaf 2.1 beschreven we dat onze directie staat voor een forse personele bezuinigingsopgave van € 3,2 miljoen. Dit komt neer op een vermindering van 20 tot 30 fte's. Redenen voor de bezuiniging zijn:

1. De aanpassing van het coalitieakkoord waardoor we structureel € 8,5 miljoen (vanaf 2023) moeten bezuinigen. Hieruit werd ook personeel betaald (€ 2,3 miljoen).
2. De taakstelling in het kader van Hervormen en Besparen (vanaf 2023 en 2024).

Als de reorganisatie een feit is, kan de personeelsbegroting worden ingericht naar de nieuwe organisatie. We verwachten dat deze begrotingswijziging plaatsvindt bij de Voorjaarsnota 2024.

7.2 De formatie en dekking kosten nieuwe organisatie

Met dit reorganisatieplan wordt de besparing van totaal € 3,2 miljoen ingevuld. Dat doen we door de formatie terug te brengen, de inkomsten te verhogen en de nominale prijscompensatie in te zetten.

De huidige formatie is 159,4 fte. De nieuwe organisatie heeft 138,2 fte. Er is dus sprake van een afname van 21,2 fte. Deze kleinere formatie levert een structurele besparing op van € 2,1 miljoen.

Deze nieuwe personeelsbegroting is berekend op basis van het gemeentelijke kader: de formatie maal de bijpassende salarisschalen met de een na hoogte periodiek (de zogenaamde salarisnorm 'max -1') voor het begrotingsjaar 2023 en komt neer op € 10,5 miljoen. De nieuwe salarislasten worden als volgt gedekt:

Het vaste budget voor salariskosten binnen Programma 3.1:	€ 9,4 miljoen
Het verhogen van de inkomsten:	€ 0,5 miljoen
Extra nominale loon- en prijs compensatie:	€ 0,3 miljoen
Lagere afdracht overhead aan concern:	€ 0,3 miljoen
Totaal:	€ 10,5 miljoen

Toelichting dekking:

1. We verhogen de inkomsten als volgt:
   - EZC levert regelmatig inzet zonder de kosten daarvan door te berekenen. We gaan dat veranderen. Daarmee brengen we onze werkwijze in lijn met die van onze collega-directies. Dit levert naar verwachting € 0,2 miljoen op.
   - We verlagen de bijdrage aan amsterdam inbusiness en verhogen onze inkomsten via het regio partnership en andere programma's in het regionale domein. Dit levert € 0,2 miljoen op voor de besparingsopgave.
   - We nemen 50% van de kosten voor de teamleider IN Amsterdam mee in de kostendekkendheid van IN Amsterdam dienstverlening. Dit levert € 0,1 miljoen op.

2. Vanuit de extra nominale compensatie voor loon- en prijsstijgingen bij Begroting 2023 wordt € 0,3 miljoen structureel toegevoegd aan het formatiebudget.
3. De lagere afdracht van de overheadkosten betreft het zogenaamde 'Meeweegbudget' (de bijdrage voor de overhead die EZC betaalt aan het concern per formatieplaats): op basis van 21,2 fte's minder, komt dit uit op € 0,3 miljoen.

7.3 Frictiekosten

Om van frictiekosten gebruik te maken, hebben we een inschatting gemaakt van de afbouw van de formatie. Om de lasten te dekken hebben we bij de Voorjaarsnota 2023 een verzoek gedaan om aanspraak te maken op frictiekosten (zie bijlage C Uitgangspunten opzet frictiekosten Economische Zaken en Cultuur). De aanvraag betreft € 4,6 miljoen aan frictiekosten.

De aanvraag is berekend op basis van de eerste versie van de grofstructuur. Deze wijkt af van de uitwerking van de structuur in dit reorganisatieplan. Het belangrijkste verschil is:

- Het aantal formatieplaatsen: het reorganisatieplan gaat uit van 21,2 fte's minder. De frictiekosten zijn berekend op basis van 25 fte's.

De verwachting is dat het huidige aantal vacatures bij Economische Zaken en Cultuur (13,1 fte, peildatum 1 juni 2023) aan de ene kant leidt tot een lagere aanspraak op de reserve frictiekosten dan begroot. Anderzijds hebben we als onderdeel van het reorganisatietraject een aanvraag voor de inzet van een externe adviseur gedaan en zijn we tijdelijke contracten aangegaan. Deze kosten waren nog niet meegenomen in de aanvraag. De verrekening vindt plaats bij het opstellen van de jaarrekeningen 2023-2026.

7.4 Risico's

Zoals we eerder aangaven, werkt de directie EZC in de meeste gevallen niet alleen aan een opgave. Dat doet de directie met vele partners binnen en buiten de gemeentelijke organisatie. Bij het opgavegericht werken hebben we de expertises van andere directies, afdelingen, opgaveteams en vaak de stadsdeelorganisaties nodig. We denken vanuit de opgave, niet vanuit het organisatieonderdeel. Dat doet EZC al sinds jaren en voor de verschillende samenwerkingen in projecten en programma's worden al die jaren ook incidentele middelen beschikbaar gesteld. EZC dekt dit deel van de kosten door cofinanciering.

De consequentie is dat een klein deel van de structurele formatie met incidentele middelen wordt gefinancierd. Hoewel het niet te gewenst is om structurele lasten te financieren met incidentele middelen is het risico te overzien. Om het risico zo laag mogelijk te houden zal EZC beheersmaatregelen nemen zoals meerjarige afspraken maken en meer dan nu voor deze taken tijdelijke medewerkers inzetten.

Daarnaast wordt een deel van de structurele salarislasten gedekt uit doorbelastingen. Dat betreft in de eerste plaats de afdeling IN Amsterdam. Deze zijn volledig gedekt uit opbrengsten.

De financiële paragraaf is opgesteld op basis van de meest recente inschaling. Bij het opstellen van het reorganisatieplan heeft de directie P&O de juistheid van deze bedragen gecontroleerd. Dit onderzoek kan leiden tot aanpassingen van de gehanteerde CAO-bedragen.

8. Participatie en communicatie

In 2021 is door de hele directie EZC gezamenlijk een nieuwe koers bepaald. Dat is een intensief participatietraject geweest waarin we samen met alle collega's in de directie en onze partners in de stad tot een missie met strategische opgaven zijn gekomen. Onze missie luidt: 'Samen werken aan een duurzame en innovatieve regio met cultuur, werk en toekomst voor iedereen'. Wij dragen bij aan het versterken van het duurzaam verdienvermogen en een sterke cultuursector van de Metropool Regio Amsterdam. Niet alleen in puur economische zin, maar vanuit het perspectief van brede welvaart.

8.1 Participatie op inhoudelijke opgaven

We volbrengen de missie door samen te werken aan de zes strategische opgaven van onze directie, die we samen met onze partners in de stad bepaald hebben.
In de periode tussen 2021 en maart 2022 hebben vrijwel alle medewerkers van de directie EZC in verschillende groepen, dwars door de bestaande afdelingen heen, samengewerkt om te komen tot deze zes opgaven. Daar waren managers, medewerkers, andere gemeentelijke teams en externe stakeholders bij betrokken.

8.2 Vergroten bewustwording van structuur en werkwijze directie

EZC is een directie met ondernemende ambtenaren, dwarskijkers die naar buiten gericht zijn. Het is ook een plek waar collega's naar elkaar omzien. Als we kansen zien pakken we ze met beide handen aan en ruimte om te manoeuvreren creëren we veelal zelf.

Sommige van deze eigenschappen staan onder druk. De zorgen gaan over het ambitieniveau van de directie en over doorgroeimogelijkheden in takenpakketten en/of verantwoordelijkheden. Er is ook behoefte aan meer kennisdeling en samenwerking binnen en buiten de eigen teams. We hebben dit allemaal nodig om een relevante, leuke en bruisende werkplek te blijven voor huidige en toekomstige medewerkers. We willen ook een plek zijn waar rust, helderheid en duidelijkheid is, waar iedereen zich gewaardeerd voelt en waar je tot je recht komt.

Dit vraagt om bewustwording in de hele organisatie, om het structureel up-to-date brengen en houden van kennis en om meer scherpte en prioritering vanuit het MT. Samen voorbereiden, leren en experimenteren. Dit vraagt vanzelfsprekend ook om een andere manier van kijken naar hoe we samenwerken en hoe we onszelf organiseren rondom een opgave. Hoe leren we om integraal samen te werken, ook als het spannend wordt? Dit is nieuw en daarom zullen medewerkers ook op persoonlijk niveau ondersteund worden. Want wat de één ziet als een kans voelt voor de ander wellicht meer als een bedreiging. We nemen iedereen mee in deze verandering en reiken tools aan om deze nieuwe manier van werken met elkaar uit te proberen. Dat betekent ook dat we moeten vertrouwen op elkaars expertise, fouten mogen maken, elkaar bevragen en elkaar durven aanspreken.

Die verandering kost tijd. We zullen dat intensief volgen en met elkaar het gesprek voeren over wat nodig is. Dat doen we ook met de OC.

8.3 Communicatie

We hebben met de missie en de opgaven allereerst gezamenlijk bepaald wát we moeten doen. In een veranderplan zijn we ingegaan op hóe we dat gaat doen. Op het moment dat ook onze uitgangspunten en inrichtingsprincipes duidelijk zijn geworden, zijn we hierover met elkaar in gesprek gegaan, met de OC en met onze omgeving.

We informeren medewerkers van de directie op de volgende manieren:

- Wekelijks stuurt de directeur een e-mail over de reorganisatie aan de hele directie.
- Tweewekelijks hebben we een bijeenkomst met de OC over de reorganisatie.
- We hebben een Tamtam-pagina ingericht voor de reorganisatie als verzamelpunt voor informatie en om reacties op te halen.
- Veel gestelde vragen beantwoorden we centraal in een document op Tamtam. Deze Q&A delen we van tevoren met de voorzitter van de OC.
- We houden regelmatig medewerkersbijeenkomsten over de status en voortgang van de reorganisatie en/of het verandertraject en sowieso bij het begin en einde van een fase in het reorganisatieproces.
- De reorganisatie wordt regelmatig besproken in de teamoverleggen en in de bila's tussen managers en medewerkers. Er zijn P&O-spreekuren ingericht gedurende periodes waarin daar behoefte aan is. Ook dit waren belangrijke momenten om signalen en voor persoonlijke vragen op te halen.

8.4 Participatie over 3 sporen

Het MT heeft een projectstructuur gekozen om de reorganisatie en het verandertraject vorm te geven, bestaande uit drie sporen.

Spoor 1: De reorganisatie
Het reorganisatieplan, de functiebeelden, het toekennen van functiecategorieën, grof- en fijnstructuur van de directie en uiteindelijk het plaatsingstraject om te komen tot de nieuwe directie EZC.

Spoor 2: Nieuwe kennis, vaardigheden en werkwijzen bij EZC
Op peil brengen van de basiskennis en -vaardigheden van EZC.
De beweging naar opgavegericht werken maken.

Spoor 3: Ontwikkeling Economische Agenda (inhoud)
Via de concrete uitwerking van de opgaven geven we samen invulling aan de nieuwe visie op de lokale economie ten behoeve van brede welvaart. Deze uitwerking staat in de Economische Agenda.

We hebben medewerkers en anders stakeholders op verschillende niveaus betrokken bij de reorganisatie en het verandertraject. Deze niveaus zijn: raadplegen, adviseren, coproduceren en meebeslissen.

- **Raadplegen**: Het verzamelen van ideeën, wensen, meningen en voorkeuren van belanghebbenden. Dit hebben we zowel bij medewerkers als bij externe stakeholders gedaan voor de ontwikkeling van de opgaven, en als input voor het trainingsprogramma opgavegericht werken.
- **Adviseren:** Het MT heeft de OC om advies gevraagd over de verspreide informatie, de timing ervan en het reorganisatieplan zelf. De OC adviseert ook de OR over de reorganisatie.
- **Coproduceren**: Er ontstond een coproductie toen de coördinator van spoor 3 samen met opgavetrekkers en andere medewerkers hun plannen ontwikkelden. Spoor 3, waarbij de inhoudelijke opgaven worden uitgewerkt in de lijn van het organogram en de nieuwe directie is hier dus een goed voorbeeld van.
- **Meebeslissen**: Het MT besloot soms om de keuze voor een oplossing over te laten aan de medewerkers. Hoe opgavegericht werken er in de praktijk uit zal zien, is aan de opgavetrekkers en de opgaveteams. Al doende leert men samen.

Voor elk van de 3 sporen is dus een participatief traject ingericht met verschillende participatieniveaus.

Spoor 1: De reorganisatie
In dit spoor is een harde taakstelling van toepassing, waardoor het participatieniveau het minst hoog is. We hebben de volgende stappen gehanteerd en gecommuniceerd.

Fase	**Planning**
Fase 1: Analyse en Diagnose Veranderplan afgerond	 September 2022 tot en met december 2022 Presentatie veranderverhaal 13 december
Fase 2: Ontwerp Maken reorganisatieplan	 Eind Q1/ begin Q2 2023
Fase 3: Besluitvorming Voorgenomen besluit B&W + aanvraag pre-boventalligheidsstatus Adviesaanvraag OR Definitief besluit B&W	 Juli 2023 Juli 2023 t.e.m. medio september 2023 Medio/ eind september 2023
Fase 4: Implementatie Voorgenomen (niet-)plaatsingsbrieven Definitieve (niet-)plaatsingsbrieven	 Afhankelijk positief advies op het voorgenomen besluit in juli Begin oktober 2023 Medio december 2023
Fase 5 en fase 6: Nazorg en Evaluatie	December tot in Q1 2024

- **Medewerkersbijeenkomsten**: Er zijn meerdere sessies geweest met alle medewerkers om het proces en de verschillende stappen in een reorganisatie uit het sociaal plan van de gemeente uit te leggen.
- **Individueel**:
  - De managers hebben FIF's opgesteld die door de medewerkers zijn getekend voor akkoord, eventueel na input van de medewerker, of getekend voor gezien, als er geen akkoord was bereikt. Hiermee is de 'was'-situatie in kaart gebracht en vastgesteld door de directeur van de directie.
  - P&O houdt spreekuren waarin medewerkers hun vragen kunnen stellen.
  - Managers beantwoorden individuele vragen in de bila's.
- **Medezeggenschap**: De OC is betrokken bij het bepalen van de het communicatie en de participatieniveaus en bij het bepalen van het voorgenomen besluit, inclusief de grof- en fijnstructuur van de nieuwe organisatie. Zij brengen een advies uit naar de OR.

Spoor 2: Nieuwe kennis, vaardigheden en werkwijzen bij EZC
In dit spoor onderscheiden we twee onderdelen.

- **Basiskennis en –vaardigheden op orde**: Er is een werkgroep van een aantal medewerkers opgericht om basiskennis en -vaardigheden voor alle EZC-medewerkers te bepalen en om aan boord brengen van zowel nieuwe medewerkers als medewerkers op nieuwe functies te definiëren.
- **Bewegen naar opgavegericht werken**: De Amsterdamse School ontwikkelt in opdracht van de directie een opleidings- en trainingsprogramma 'opgavegericht werken EZC'. Als input heeft de Amsterdamse School interviews gehouden met 11 medewerkers. In het najaar van 2023 gaan alle medewerkers een masterclass volgen als start van dit programma. We beginnen met 3 opgaveteams waarbij we ervaringen en informatie ophalen, die we in de stuurgroep terugbrengen als input voor de verdere ontwikkeling van dit spoor.

Spoor 3: Ontwikkeling Economische Agenda (inhoud):
Dit spoor heeft het hoogste niveau van participatie en bouwt voort op het eerdere proces met alle medewerkers om te komen tot de missie en de zes opgaven. In dit spoor werken we de opgaven verder uit in werksessies met medewerkers, waarbij ook veel aandacht is voor de dwarsverbanden tussen de opgaven. Opgavetrekkers houden bespreek- en schrijfsessies met een aantal medewerkers om inhoud te geven aan de verschillende ambities binnen de opgaven. Samen vormen deze de Economische Agenda voor de komende periode.

9. Besluitvormingsproces

Op 12 december 2022 presenteerde het MT van EZC het veranderplan voor de directie EZC aan de medewerkers. Dit was het startschot voor fase 2 van het reorganisatieproces, de ontwerpfase. Met dit reorganisatieplan sluiten we deze fase af en presenteren we aan het college van burgemeester en wethouders ons voornemen om te reorganiseren. Voordat we dit kunnen doen is het reorganisatieplan afgestemd met:

- De OC van EZC in meerdere vergaderingen en verdiepingssessies;
- Werkgeverschap van de gemeente Amsterdam;
- Directie Middelen en Control;
- Directie Juridische Zaken;
- Het Gemeentelijk Management Team (GMT) over specifiek het opgavegericht werken en de gemeentesecretaris Peter Teesink voor akkoord.
- Wethouder Mbarki (Economische Zaken, MBO en toeleiding arbeidsmarkt) voor akkoord en ter kennisname aan Wethouder Van Buren (Lucht- en zeehaven en Personeel en organisatie) en wethouder Meliani (Kunst en Cultuur en Lokale media).

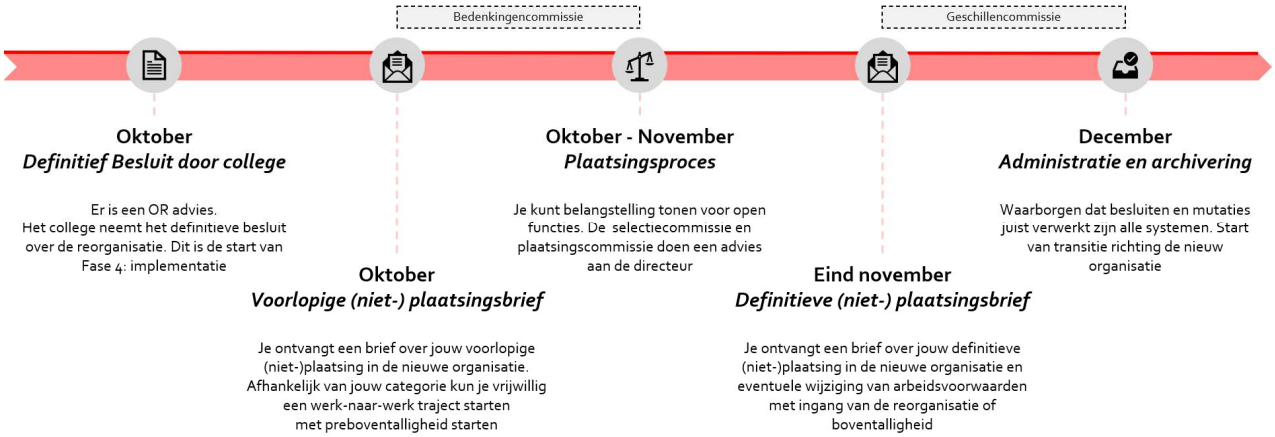
Het college van b en w neemt eerst een voorgenomen besluit met daarbij de adviesaanvraag van de gemeentesecretaris aan de ondernemingsraad (OR). Vervolgens wordt de adviesaanvraag geagendeerd voor een overlegvergadering waarbij de gemeentesecretaris (eventueel in aanwezigheid van de directeur EZC) een toelichting geeft op de adviesaanvraag en het reorganisatieplan. Bij deze bespreking kan ook het preadvies van de OC betrokken worden.

Nadat de OR haar advies heeft uitgebracht, moet de directeur EZC aangeven aan de OR hoe de directie omgaat met het advies. Daarna neemt het de gemeentesecretaris of het college van b en w een definitief reorganisatiebesluit, met inachtneming van de inhoud van het OR-advies. In deze voordracht zijn dan ook de reacties op de adviezen van de OR verwerkt. Als dit besluit afwijkt van het advies van de OR, dan mag gedurende een maand niet over worden gegaan tot uitvoering van het besluit. Dit heet de opschortingstermijn.

Vervolgens neemt het college van b en w een definitief reorganisatiebesluit, met inachtneming van de inhoud van het OR-advies. In deze voordracht zijn dan ook de reacties op de adviezen van de OR verwerkt.

Na deze fase van besluitvorming begint de implementatiefase met het informeren van de medewerkers.

Hieronder een voorlopige planning van het besluitvormingsproces:



Bijlagen

A. Functieboek

Het nieuwe functieboek kent de volgende functies:

Afdeling/Programma	Generieke Functie	Functie
Management	Manager K	MT-lid portefeuille Staf en internationalisering
	Manager K	MT-lid portefeuille ondernemerschap en arbeidsmarkt
	Manager K	MT-lid portefeuille Verduurzaming economie en fysiek
Staf	Manager I	Teamleider staf
	Medewerker Beleidsrealisatie F	Directiesecretaris
	Medewerker Beleidsrealisatie D	Bestuursadviseur
	Medewerker Beleidsrealisatie F	Senior Bestuursadviseur
	Medewerker Ondersteuning E	Managementassistent
	Medewerker Beleidsrealisatie D	Coördinator Woo en Klachten
	Medewerker Beleidsrealisatie B	Medewerker Bedrijfsvoering
	Medewerker Administratie D	Medewerker Financiële Administratie
	Medewerker Beleidsrealisatie F	Programmacoördinator
	Medewerker Beleidsrealisatie D	Projectcontroller
	Medewerker Beleidsadvies G	Chief Strategy
	Medewerker Beleidsrealisatie D	Specialist Business Intelligence
	Project/Programmamanager F	Programmamanager Kansen voor West
	Medewerker Beleidsrealisatie D	Adviseur Kansen voor West
IN Amsterdam	Manager I	Teamleider IN Amsterdam
International Trade & Invest	Manager I	Teamleider International Trade & Invest
	Medewerker Beleidsrealisatie G	International Trade & Invest Manager
	Medewerker Beleidsrealisatie F	International Trade & Invest Developer
		International Trade & Invest Advisor
	Medewerker Beleidsrealisatie D	International Marketing & Communication Manager
	Medewerker Beleidsrealisatie G	International Marketing & Communication Developer
	Medewerker Beleidsrealisatie D	International Marketing & Communication Advisor
	Medewerker Beleidsrealisatie B	
Ondernemerschap	Project/Programmamanager G	Opgavetrekker ½ fte
	Medewerker Beleidsrealisatie F	Beleidsadviseur 4
	Medewerker Beleidsrealisatie D	Beleidsadviseur 3
	Medewerker Beleidsrealisatie B	Beleidsadviseur 2
	Medewerker Beleidsrealisatie A	Beleidsadviseur 1

Innovatieve Ecosystemen	Project/Programmamanager G Medewerker Beleidsrealisatie G Medewerker Beleidsrealisatie F Medewerker Beleidsrealisatie D	Opgavetrekker ½ fte Beleidsadviseur 5 Beleidsadviseur 4 Beleidsadviseur 3
Arbeidsmarkt	Project/Programmamanager G Medewerker Beleidsrealisatie F Medewerker Beleidsrealisatie D Medewerker Beleidsrealisatie B	Opgavetrekker Beleidsadviseur 4 Beleidsadviseur 3 Beleidsadviseur 2
Ruimte voor werk en voorzieningen	Project/Programmamanager G Medewerker Beleidsrealisatie G Medewerker Beleidsrealisatie F Medewerker Beleidsrealisatie D Medewerker Beleidsrealisatie B	Opgavetrekker Beleidsadviseur 5 Beleidsadviseur 4 Beleidsadviseur 3 Beleidsadviseur 2
Verduurzaming Economie, Klimaat- en Energietransitie	Project/Programmamanager G Medewerker Beleidsrealisatie G Medewerker Beleidsrealisatie F Medewerker Beleidsrealisatie D Medewerker Beleidsrealisatie B Medewerker Beleidsrealisatie A	Opgavetrekker Beleidsadviseur 5 Beleidsadviseur 4 Beleidsadviseur 3 Beleidsadviseur 2 Beleidsadviseur 1

Voor de 'opgave' Kunst en Cultuur vindt in 2024 het proces plaats om aan te sluiten op het nieuwe functieboek. Dit gebeurt zonder gevolgen voor de formatie voor deze opgave.

B. Was-wordt lijst

Hierin staat hoe de oude functietitels in de nieuwe organisatie georganiseerd. Hiervoor zijn de functiebeelden van de FIF's vergeleken met de nieuwe functiebeelden. Omdat oude functietitels nogal willekeurig zijn gebruikt, kunnen ze op verschillende plekken voorkomen.

Was functie	Wordt functie	Categorie	Opmerkingen
Beleidsadviseur	Adviseur kansen voor West	1	
Projectassistent Projectmedewerker Medewerker Beleidsrealisatie A	Beleidsadviseur 1	1	
Communicatieadviseur Beleidsadviseur (2x)	Beleidsadviseur 2	1	
Beleidsadviseur (13x) Projectmanager Beleidsmedewerker Programmamanager Projectmedewerker Beleidsadviseur medior	Beleidsadviseur 3	1	
Projectleider Medewerker beleidsrealisatie F (2x) Beleidsadviseur (6x) Retailloods Projectmanager	Beleidsadviseur 4	1	
Beleidsmedewerker senior Programmamanager (4x) Projectmanager Medewerker beleidsrealisatie	Beleidsadviseur 5	1	Verwachte krimp
Bestuurlijke processen adviseur Medewerker beleidsrealisatie E Bestuursadviseur (2x)	Bestuursadviseur Cat. 1	1	
Programmamanager	Chief Strategy	1	
Beleidsadviseur	Coördinator Woo/Klachten	1	
Financiële administratie medewerker Afdelingsondersteuner	Financieel administratief medewerker	1	
Medewerker Administratie E Secretariaatsmedewerker (6x) Afdelingsondersteuner (3x)	Managementassistent	1	Verwachte krimp
Communicatieadviseur Coördinator partnership programma Medewerker beleidsrealisatie	MarCom Advisor	1	

Projectmedewerker			
Medewerker Beleidsrealisatie D Projectmedewerker	MarCom Developer	1	
Programmamanager	MarCom Manager	1	
Programmamanager Beleidsadviseur	Opgavetrekker	1	
Projectmedewerker Projectcontroller (2x) Medewerker Beleidsrealisatie D	Projectcontroller	1	
Programmamanager	Projectmanager Kansen voor West	1	
Medewerker Beleidsrealisatie B	Specialist business intelligence	1	
Medewerker Beleidsrealisatie B Beleidsadviseur	Trade & Investment Advisor	1	
Acquisiteur (8x) Medewerker Beleidsrealisatie F Medewerker Beleidsrealisatie D	Trade & Investment Developer	1	Verwachte krimp
Acquisiteur Project/Programmamanager G	Trade & Investment Manager	1	
Beleidsonderzoeker		2	Vervallen
Directiesecretaris	Directiesecretaris	2	Huidige taken en nieuwe taken komen niet overeen
Communicatieadviseur		2	Vervallen
Afdelingshoofd Afdelingsmanager Manager Programmamanager	MT lid	2	Nieuwe functie
Manager	Teamleider IN Amsterdam	2	Nieuwe functie
Projectmedewerker (2x)		2	Vervallen
Beleidsadviseur		2	Vervallen; kerntaken komen niet overeen met nieuwe functiebeeld
	Sr. Bestuursadviseur	2	Nieuwe functie
	Medewerker Bedrijfsvoering	2	Nieuwe functie
	MT-lid (3x)	2	Nieuwe functie
	Medewerker Bedrijfsvoering	2	Nieuwe functie
	Programmacoördinator	2	Nieuwe functie
	Teamleider Staf	2	Nieuwe functie
	Teamleider Trade & Invest	2	Nieuwe functie

C. Uitgangspunten opzet frictiekosten Economische Zaken en Cultuur

Op dit moment wordt de grof structuur van de nieuwe organisatie ontwikkeld. De planning is dat begin april het reorganisatieplan is afgerond. De frictiekosten moeten echter 7 maart 2023 met de Voorjaarnota 2023 worden ingediend. De consequentie is dat de frictiekosten bepaald worden op basis van aannames. Kort samengevat: het betreft 25 fte boventalligen en € 4,6 miljoen frictiekosten.
Deze worden in deze memo toegelicht. In de memo komen aan de orde:

1. Het kader
2. Aantal fte's
3. De instrumenten
4. Samenvatting frictiekosten

1. Het kader
Frictiekosten zijn noodzakelijke kosten die gemaakt worden voor het behalen van structurele besparingen. Alle frictiekosten zijn per definitie incidentele kosten. Frictiekosten komen in aanmerking om te worden gedekt door een onttrekking uit de centrale reserve frictiekosten.

Er zijn drie soorten frictiekosten:

1. *Kosten die samengaan met personeelsreductie:* Dit zijn alle kosten die samenhangen met het terugbrengen van de formatie waardoor medewerkers boventallig worden. Daarbij onderscheiden we drie fasen.
2. *Kosten voor innovatie van bedrijf- en uitvoeringsprocessen:* Het gaat hier om kosten die in de aanvangsperiode van een innovatie gemaakt moeten worden en noodzakelijk zijn om de besparing te kunnen realiseren. Randvoorwaarde is een sluitende businesscase: de investering moet 'terugverdiend' worden.
3. *Randvoorwaardelijke algemene proceskosten:* Dit zijn kosten die op concernniveau gemaakt worden voor de algehele aansturing en monitoring van de implementatie en uitvoering van de maatregelen. Het gaat hier dus nadrukkelijk om kosten die gemaakt worden op concernniveau in het kader van de bezuinigingsopgaven en bestuursopdrachten die buiten de reguliere taken vallen.

Voor EZC zijn de eerste en de derde categorie van toepassing.

1.1. Kosten die samengaan met personeelsreductie
Hierbij onderscheiden we drie fasen.

1. De fase voorafgaand aan de te verwachten boventalligheid, waarin de activiteiten van medewerker en werkgever gericht zijn op het voorkomen van, dan wel voorbereid zijn op die boventalligheid (zoals loopbaanoriëntatie en sollicitatietraining).
2. De fase waarin de medewerker is aangewezen als boventallige. In deze fase start de actieve bemiddeling naar ander werk waarbij de bijdrage van medewerker en werkgever zijn vastgelegd in een trajectovereenkomst zoals salariskosten (minus de ontvangen salarisvergoeding bij detachering elders), bemiddelingskosten en eventuele opleidingskosten.
3. De fase die start nadat de bemiddelingstermijn zonder succes is afgerond en de medewerker reorganisatieontslag krijgt (zoals een uitkering, kosten voor bemiddeling en

(om)scholing), aangezien de verantwoordelijkheid daarvoor, ook na ontslag, bij de werkgever blijft liggen.

Voor EZC wordt de volgende planning verwacht:

De fase voorafgaand aan de te verwachten boventalligheid	2023
De fase waarin de medewerker is aangewezen als boventallige	2024-2025
De fase die start nadat de bemiddelingstermijn zonder succes is afgerond, en de medewerker reorganisatieontslag krijgt	2026

Op basis van deze planning zijn de kosten 2023-2026 geraamd.

1.2 Randvoorwaardelijke algemene proceskosten

Met de reorganisatie gaat EZC opgavegericht werken. Om deze verandering te implementeren zet EZC adviseurs in. Het betreft externe inhuur, ad. € 125,00 per uur exclusief BTW, 36 uur per week voor een periode van 2 jaar. Geplande inzet: van 1september 2023 tot en met 1 juli 2025:

- 2023: 15 weken
- 2024: 43 weken
- 2025: 26 weken

Met de inzet wordt rekening gehouden met het voldoen aan de wethoudersnorm met betrekking tot de kosten van externe inhuur.

2. Aantal formatieplaatsen

De taakstelling is circa € 3,1 miljoen. Uitgaande van gemiddeld schaal 11 (€ 100.988 exclusief de nieuwe CAO) gaat het om 30 fte.

Hoewel er 15,53 fte vacatureruimte is, zijn 5 fte in de frictiekosten verwerkt. Het is namelijk mogelijk dat de grof- en fijnstructuur tot nieuwe functies leiden en daardoor tot een extra taakstelling. Bovendien kan de continuïteit van EZC ertoe leiden dat een deel van de vacatures vervuld moet worden.

Om het personele verloop in de drie fasen te kunnen plannen, zijn de volgende uitgangspunten gehanteerd:

- Van de 15,53 fte vacature ruimte worden 5 fte niet ingevuld. Het aantal boventalligen bedraagt dus 25 fte.
- 90% is goed bemiddelbaar (22 fte). Hun vertrek is als volgt gepland:
    - 5 medewerkers vertrekken in 2023 op eigen initiatief (vinden andere baan)
    - 6 medewerkers gaan op korte termijn met pensioen. P&O is met deze medewerkers in gesprek over een eerder uit dienst treden. Aanname: 3 medewerkers maken gebruik van het aanbod en vetrekken in 2023.
    - Van de resterende 14 fte vertrekken 11 fte in 2024 en 3 in 2025.
- 10% is niet herplaatsbaar (3 fte).

Op basis van de aannames is het verloop:

De fase voorafgaand aan de te verwachten boventalligheid	2023	8
De fase waarin de medewerker is aangewezen als boventallige	2024	11
	2025	3
De fase die start nadat de bemiddelingstermijn zonder succes is afgerond, en de medewerker reorganisatieontslag krijgt	2026	3
Totaal		25

Voor het berekenen van de personele kosten is ervan uitgegaan dat een vertrekkende medewerker gemiddeld een half jaar in dienst is. Dit is toegelicht in kolom E van het format.

	2023	2024	2025	2026
100% voor EZC	17	6	3	3 (**)
50% voor EZC	8 (*)	11	3	
	25	17	6	0

(*) Incl. drie medewerkers die eerder met pensioen gaan.
(**) Wachtgeld.

3. Instrumenten

Om de mobiliteit te bevorderen, worden de volgende instrumenten ingezet:

Instrumenten	Geraamde kosten
Gesprek carrièrecentrum: alle medewerkers	Geen kosten
Aanbod Amsterdamse school	Geen kosten
Outplacement 7 medewerkers	In totaal € 7.500 p.p.
Externe bijscholing 7 medewerkers	Uit zelfde budget
Transitievergoeding: 10 medewerkers vertrekpremie (vrijwillig ontslag, geen transitievergoeding)	€ 26.110
Bijdrage financieel advies: 10 medewerkers	€ 750
Gemeentelijke regelingen vervroegd uittreden: 3 medewerkers	€ 82.392

De transitievergoeding en vervroegd pensionering zijn gemiddeld kosten en gebaseerd op schaal 11 max min 1.

4. Samenvatting frictiekosten

In onderstaande tabel staan de frictiekosten samengevat:

Onderwerp	Inhoudelijke onderbouwing (zero based onderbouwing)	Totaal verwachte frictiekosten	Financiële afwijking (meerjarig)				
		Lasten	*Lasten 2023*	*Lasten 2024*	*Lasten 2025*	*Lasten 2026*	*Lasten 2027*
boventallig	17 (2023) 7 (2024), 6 (2025) a max 11-1	-2.625.688	-1.716.796	-605.928	-302.964	0	0
vertrek	5 (2023), 11 (2024) , 3 (2025) a 50% max 11-1	-959.386	-252.470	-555.434	-151.482	0	0
vroegpensionering	3 (2023) a 82392	-247.176	-247.176	0	0	0	0
externe outplacement 10 a 7500		-75.000	0	-75.000	0	0	0
transitievergoeding plus financieel advies	7 (2024) en 3 (2026) a 26860.	-268.600	0	-188.020	0	-80.580	
externe inhuur	implementatie opgavegericht werken 15 weken (2023), 43 weken(2024), 26 weken (2025) a 4356 p.w	-462.825	-81.675	-234.135	-147.015	0	0
		-4.638.675	-2.298.117	-1.658.517	-601.461	-80.580	

D. Organogram (groot)

