VERSLAG HEIDAG DIRECTIETEAM 23 FEBRUARI 2010

OGA topbedrijf; sterker en slanker

Het directieteam van OGA heeft zich tijdens de heidag van 23 februari gebogen over de vraag hoe OGA omgaat met de te verwachten bezuinigingen. De afgelopen periode hebben een aantal trajecten naast elkaar gelopen die zich allemaal op de één of andere manier hierover hebben uitgelaten.

Aanleiding

Gemeentebrede heroverwegingen

De economische crisis en de aangekondigde rijksmaatregelen hebben het financieel meerjarenperspectief van de gemeente Amsterdam drastisch veranderd. Het College heeft de opdracht gegeven om voor de nieuwe raad de structurele besparings- en optimalisatiemogelijkheden in beeld te brengen en te komen tot een pakket aan maatregelen dat ruimte laat voor een nieuwe raad keuzes te maken. Het rapport 'Inzet op herstel. Heroverwegingsoperatie 2010-2014. De mogelijkheden in beeld' is op 8 februari gepubliceerd.

Meer ruimte winnen

Op 8 september 2009 heeft het College een bestuursopdracht aan het Ontwikkelingsbedrijf en Concern Financiën gegeven om oplossingsrichtingen te definiëren en uit te werken om het Vereveningsfonds financieel weer op orde te brengen. Maatregelen zijn in beeld gebracht langs drie lijnen: heroverweging van het programma, verlaging van de proceskosten door efficiencymaatregelen en stelselwijzigingen (rapport 'Meer ruimte winnen').

25% voorstellen

Het directieteam van OGA heeft eind 2009 aan alle afdelingshoofden bij OGA gevraagd voorstellen te doen voor mogelijke besparingen tot 25%. Dit heeft geleid tot voorstellen van alle 22 afdelingen die samen bekend staan in de organisatie als de "55 pagina's". de voorstellen zijn vervolgens samengevat en geordend en door het DT gewogen. De voorstellen worden per portefeuille verder geprioriteerd en uitgewerkt.

Gespreksnotitie visie OGA 2.0

Het opstellen van een visie op een afgeslankt en sterk OGA. De visie 'OGA 2.0' is voorbereid in een kleine denktank (bestaande uit 5.1.2e, 5.1.2e, 5.1.2e, 5.1.2e, 5.1.2e, 5.1.2e, 5.1.2e, 5.1.2e en 5.1.2e) en staat verwoord in een gespreksnotitie die op de heidag als input voor de discussie is gebruikt.

Tevens hebben 5.1.2e en 5.1.2e het initiatief genomen een eigen visie op te stellen door naar OGA als bedrijf te kijken; "organisatie voor grondbeleggingen Amsterdam".

Alle hierboven benoemde rapporten en initiatieven zijn de ingrediënten geweest voor de heidag van het directieteam van 23 februari. In de afsprakenlijst staan de afspraken die gemaakt zijn over al deze onderwerpen. In het verslag wordt gefocust op de discussie over de gespreksnotitie Visie OGA 2.0.

Discussie over de *Gespreksnotitie Visie OGA 2.0*

Aan de hand van deze gespreksnotitie (bijgevoegd), van de werkgroep OGA 2.0, heeft de directie de volgende discussie gevoerd.

Nieuwe missie voor OGA?
De werkgroep OGA 2.0 heeft, uitgaande van de bestaande missie en visie van OGA, een aangescherpte missie en visie geformuleerd:

Missie OGA 2.0
Creëren van meer waarde voor de metropool Amsterdam.
Deze missie is overgenomen van de werkgroep Het Nieuwe Werken die dezelfde missie heeft voorgesteld, zonder de toevoeging 'metropool'.[1]

Visie OGA 2.0
We voeren *regie* op de *grondproductie* en creëren een optimale waardeontwikkeling.[2]

Het directieteam neemt hier op dit moment geen besluit over, maar verwacht hier op een later moment dit jaar op terug te komen.

OGA 2.0: sterker en slanker
De werkgroep heeft daarnaast een uitgebreider beeld geschetst van de kerntaken die het OGA zou moeten hebben en heeft een aantal discussiepunten benoemd, waarover het DT beslissingen zou moeten nemen. De volgende punten zijn besproken.

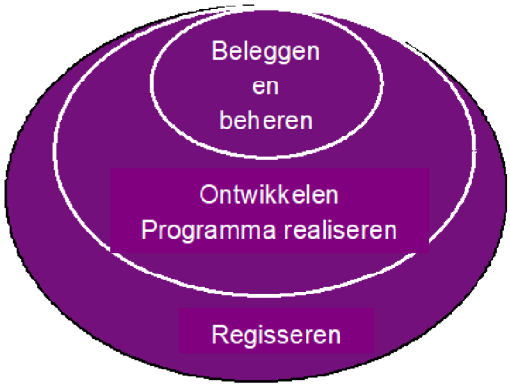
Het directieteam verwacht, de partijprogramma's geanalyseerd hebbende, dat het fysieke domein in Amsterdam een harde klap krijgt. De kans is aanwezig dat de ruimtelijke sector alle geïnventariseerde mogelijke bezuinigingen (de 150%) zal moeten inboeken. Concreet voor OGA kan dit een opgave van circa € 5 miljoen betekenen. Dit is fors en pijnlijk. Het directieteam verwacht dat de exacte opgave per dienst en voor de hele gemeente Amsterdam rond de zomer bekend is, wanneer het nieuwe programma-akkoord financieel vertaald is. Het directieteam wil proactief kunnen inspelen op de meningsvorming in de politiek en nu alvast voorbereidingen treffen voor de te verwachte opgave. Echter het directieteam kan ook niet voorkomen dat we als organisatie een periode van onzekerheid tegemoet gaan omdat we in een politieke organisatie werken en dit soort besluitvorming tijd vraagt. In grote lijnen kan het directieteam zich vinden in de voorstellen die in het rapport 'inzet op herstel' gedaan zijn en zal zich, indien gevraagd, committeren aan het uitvoeren van deze voorstellen. Door uitwerking van een aantal van de 25% voorstellen van de afdelingen wil het directieteam alternatieven achter de hand hebben om aan te kunnen dragen, maar vooral ook om ruimte te maken voor investeringen die nodig zijn in de organisatie. Het directieteam gaat er vanuit dat OGA een zekere mate van ruimte krijgt om zelf invulling te geven aan de taakstelling binnen de gegeven kaders van de nieuwe raad.

---

[1] *Missie OGA 2008*
Wij zorgen – in nauwe samenwerking met onze partners in de OntwikkelingsAlliantie – voor de *financiële en marktgerichte strategie en voorwaarden* om tot een *dynamische en duurzame ontwikkeling* van de metropool Amsterdam te komen.

[2] *Visie OGA 2008*
Wij voeren de regie op de gehele grondproductie van de stad en streven naar optimale waardeontwikkeling van een gebied. Actief grondbeleid en het erfpachtstelsel vormen het uitgangspunt. Door onze expertise, professionaliteit en marktgerichtheid op het gebied van grondzaken, vastgoedprogrammering en –realisatie en gebiedsontwikkeling zijn wij toonaangevend en (financieel) betrouwbaar.

Hoe ziet OGA 2.0 er dan uit?



Het directieteam maakt zich hard voor een sterk OGA met dezelfde taken als nu. Het directieteam kiest voor een breed OGA met kerntaken op het gebied van regie, beheer, erfpachtvermogen, projectontwikkeling en meer strategische samenwerking. Grote taakafstotingen worden, behoudens stopzetten van procesbegeleiding bewoners, niet voorzien.[3] Regie, (project)ontwikkeling en beheer horen in de visie van het directieteam onlosmakelijk bij elkaar binnen OGA. OGA stuurt op de voorwaarden om de grondproductie en het programma te realiseren. Regie over de projecten wordt gevoerd door een sterke en daadkrachtige vertegenwoordiging van OGA in de uitvoering van de projecten.
De wisselwerking tussen regie en uitvoering is essentieel. Wel zijn fikse optimaliseringslagen nodig. Het DT gelooft dat door slimmer, krachtiger en effectiever te werken in de organisatie, de kern van de organisatie zoals deze nu staat, kan blijven staan. Door beheer, ontwikkelen en regie in één organisatie te borgen, is de opgave, meer waarde creëren voor de stad, effectief te realiseren. Zeker in tijden waarin transformatie van gebieden en gebouwen steeds belangrijker wordt omdat oude inkomstenbronnen wegvallen, is de OGA kennis in projecten nodig voor waardecreatie en benutting van het erfpachtvermogen. Dit betekent overigens niet dat de ingrepen die nodig zijn om de te verwachte opgave door te voeren, niet pijnlijk zullen zijn voor de organisatie, vooral voor diegenen die het persoonlijk gaat raken.

OGA wordt slimmer en krachtiger

Het directieteam heeft afgesproken een aantal onderwerpen sterker bij de hand te nemen om de effectiviteit te kunnen verhogen. Het gaat om de volgende onderwerpen:

1. Samenwerking tussen portefeuille projecten en programma & regie optimaliseren.
   Rol en meerwaarde portefeuille projecten en OGA projectleiders erkennen, met name voor de regierol die OGA hiermee kan vervullen. Vertrouwen in collega's herstellen. Scherpe afspraken maken over invulling rollen, taken, verantwoordelijkheden, projectbelang versus OGA belang. Concrete voorstellen: intervisie tussen projectleiders en toetsers. Projectleiders betrekken in proces weekendmappen.
2. Nieuwe kansen verkennen
   Beheer (maatschappelijk) vastgoed, herstructurering bedrijfsterreinen, transformatie, regionalisering woningbouwregie, Haven, particulier opdrachtgeverschap, beheer energiefonds woningbouw, strategische verwervingen. Kansen benutten die zich voordoen. Vraag hierbij is hoeveel je hiervan tegelijk in de organisatie aankunt. Potentiële nieuwe kansen worden beoordeeld op afstand van de kerntaken van OGA.
3. Projecten bundelen naar stadsdeelgebied en effectief en proactieve controle op de planeigenaar.
   Alle projecten binnen een stadsdeelgebied bundelen onder 1 projectorganisatie. Planeigenaar verantwoordelijkheid geven. Aantal controle mechanismen verminderen, vereenvoudigen en veranderen. Verantwoordingsplicht bij de planeigenaren binnen gegeven randvoorwaarden.

[3] Het besluit om de taken van de afdeling Procesbegeleiding Bewoners stop te zetten en de afdeling op te heffen is eerder al door het directieteam genomen. Dit kan wel gezien worden als een grote taakafstoting van OGA. Maakt wel deel uit van de in de heroverwegingsoperatie aangegeven getallen.

4. Beleggen en Ontwikkelen
   Sturen op rendement erfpachtvermogen. Investeren in de grond leidt tot waardeontwikkeling leidt tot meer erfpachtinkomsten. Erfpachtinkomsten gebruiken om te investeren in gebiedsontwikkeling. De kansrijke gebieden identificeren en selectief in projecten gaan deelnemen. Filosofie nodig over de kansrijke gebieden en waar OGA in de uitvoering gaat zitten.
5. Kennis centraal
   OGA heeft de opgave om te laten zien dat het centraal bundelen van kennis een meerwaarde heeft voor de hele stad (en op termijn de regio). Blijven uitleggen wat OGA voor anderen kan betekenen, welke kennis is er in huis en vervolgens ook kwaliteit te leveren een olievlek veroorzaken.
6. Uurtarieven OGA (professionalisering facilitair werken)
   Onderzoek op welke wijze de overhead op een andere manier in de tarieven berekend kan worden. Eventueel kunnen de besparingen die uit de 25% voorstellen komen de overhead kosten uiteindelijk gaan drukken.
7. OGA gaat voor jaarprogramma systematiek
   werkzaamheden OGA inzichtelijk maken en vrije ruimte creëren (werkwijze DRO).
8. Strategische samenwerking andere diensten, primair binnen de ontwikkelingsalliantie
   IVV, EZ, DRO.
9. Overhead ten minste evenredig afslanken met kortingen in het primaire proces. Hiervoor is een inventarisatie van de mogelijkheden nodig.

Randvoorwaarden voor OGA organisatie 2.0

Het DT sprak verder kort over de randvoorwaarden voor OGA 2.0, die de werkgroep in de gespreksnotitie heeft genoemd. Er is afgesproken hierover op de heidag van 16 april verder te praten (zie actielijst). Per randvoorwaarde wordt hieronder een korte samenvatting gegeven.

Het OGA is een professionele organisatie, waar zakelijk en projectmatig wordt gewerkt. Het OGA bestaat enerzijds uit een klein hoogwaardig management dat redeneert vanuit vertrouwen, stuurt op output en laat ruimte aan de medewerkers en anderzijds uit een groep professionals die zelfstandig werkt, eigen verantwoordelijkheid neemt en elkaar ook aanspreekt op wat goed is en wat beter kan. Het OGA is een leuk bedrijf, een aantrekkelijke werkgever met ruimte voor opleiden en ontwikkeling maar vooral ook ruimte voor de talenten van een ieder. Het heeft een heldere organisatiestructuur en werkt vanuit duidelijk afgesproken prioriteiten. Het nieuwe werken wordt door OGA omarmd.

Randvoorwaarden (door de werkgroep OGA 2.0 aangedragen):

OGAlogisch

Heldere organisatiestructuur met als kernwoorden: iedereen heeft 1 leidinggevende, functies en namen van functies zijn logisch en uniek, regie, ontwikkeling en beheer zijn apart georganiseerd, strategisch adviseurs zijn in de lijn ondergebracht, verantwoordelijkheden liggen op laagst mogelijke niveau en zijn duidelijk.

Een klein hoogwaardig management.

Kernwoorden hierbij zijn: professionele medewerkers, verantwoordelijkheden kunnen delegeren, outputsturing, ondernemer kunnen zijn, klant centraal stellen, situationeel leiding kunnen geven en ruimte bieden aan ontwikkeling, scholing en opleiding.

Hoogwaardige professionals

Kernwoorden: Overzichtelijke club van deskundigen (specialisten en allrounders), ervaring, veel verschillende en nieuwe taken kunnen uitvoeren en oppakken, voortvarend werken in zelfsturende teams, groot oplossend en verdienend vermogen en de juiste mens op de juiste plek.

Rouleren over afdelingen
Met als kernwoorden: medewerkers worden multi-inzetbaar en worden ingezet waar het werk is, omvang afdelingen fluctueert met omvang werkpakket, trainees bewijzen dat het kan.

Aantrekkelijke werkgever
Aantrekkelijke werkplek, voldoende mogelijkheden voor ontwikkeling en ontplooiing, ruimte om je talenten te kunnen inzetten, benutten van andere opties als mens en functie niet meer met elkaar matchen, wanneer alle medewerkers kwaliteit leveren en zelf verantwoordelijk zijn om dit te kunnen en op niveau te houden en daar ook op aanspreekbaar zijn, ruimte om binnen de organisatie te kunnen rouleren (allround worden) of juist te verdiepen in een vak (specialisme), dat je slimme en gebruikersvriendelijke systemen ten dienste staan, dat het er leuk is, dat je er kunt lachen en dat je in feite overal kunt werken (niet meer alleen plaatsgebonden).

Projectmatig werken
Kernwoorden: de juiste mensen in het projectteam zetten, heldere definitie van het probleem en dat vaststellen in een plan van aanpak/programma van eisen, commitment over programma van eisen (pve) en dat met enige regelmaat toetsen, regelmatige terugkoppeling aan opdrachtgever, vastleggen taken/verantwoordelijkheden deelnemers, budget(G), planning(T) en kwaliteit(K), verantwoordelijkheid nemen en zelfstandig werken, tussentijds toetsen van de gemaakte afspraken en bij eindoplevering altijd een toets doen of voldaan is aan het pve.

Outputsturing
Kernwoorden: medewerkers hebben een eigen verantwoordelijkheid voor hun werkzaamheden, de planning en de plek, vertrouwen, output/het resultaat telt, resultaatafspraken maken en die ook nakomen, duidelijke communicatie over gemaakte afspraken, tijdsplanning en tussenstand (projectmatig /zakelijk werken), goede ondersteuning en faciliteiten om deze manier van werken mogelijk te maken.

Klant centraal
Bepalen wie de klant is, klant (in brede zin van het woord) staat te allen tijde centraal, heldere afspraken over wat de klant wil (doorvragen op TGKIO) en deze helder vastleggen, afspraken altijd nakomen en indien dit niet kan bijtijds de klant informeren, zelf ook kritisch blijven, regelmatig terugkoppelen naar de klant over voortgang en aan het einde project evaluatie met de klant.

Beter benutten kennis medewerkers
Managers laten meer ruimte voor de inbreng van kennis en kunde van de medewerkers, collega's laten meer ruimte voor de inbreng van kennis en kunde van elkaar, niet allemaal hetzelfde doen en vooral niet naast elkaar, inzicht in talenten en die inzetten, samenwerken, kennisdelen en communicatie, van macht naar kracht, niet controlerend sturen maar sturen vanuit vertrouwen en op hoofdlijnen.

Het OGA prioriteert
Iedereen in de organisatie weet waaraan hij werkt, wat zijn aandeel is, wat het resultaat moet zijn en wanneer het af moet zijn. De organisatie heeft ruimte om calamiteiten en onverwachte, urgente zaken

onmiddellijk op te pakken. De directie heeft hierin de regie en bepaalt wat belangrijk is, wat urgent is en zet de urgente zaken goed en duidelijk in de lijn uit. Maar we zeggen ook op tijd: nee!

Afspraken

Het directieteam is van mening dat juist in tijden van crisis en heroverwegingen in een krachtige en effectieve organisatie geïnvesteerd moet worden. De dynamiek van de wereld om ons heen zorgt ervoor dat we als organisatie blijven bewegen. Het directieteam heeft de volgende vervolgafspraken gemaakt:

1. De besluiten uit de heidag worden teruggekoppeld in het MFO van 2 maart.
2. De afsprakenlijst van de heidag en dit verslag worden in het DT van 9 maart vastgesteld en daarna op intranet geplaatst.
3. De 25% voorstellen die onder de kop 'doen en dus uitwerken' staan, worden per portefeuille geprioriteerd. Een kleine selectie van de voorstellen wordt verder uitgewerkt.
4. De betekenis van de mogelijke 5,3 miljoen bezuinigen worden per portefeuille uitgewerkt.
5. De 10 randvoorwaarden (ideefiches) worden geprioriteerd en verder uitgewerkt.
6. Op de heidag van 16 april komt één en ander terug.