

Nota van B&W

Portefeuille C. van Velzen
Auteur Dhr. W.H.C. Stigter
Telefoon 5113143
E-mail: wstigter@haarlem.nl
CS/SB Reg.nr. CS\SB 2006\
Te kopiëren: A
B & W-vergadering van 09-01-2007

Onderwerp

Vaststellen Masterplan 'Een andere organisatie'

Bestuurlijke context

De afgelopen jaren zijn we tegen de grenzen en mogelijkheden van de huidige organisatie aangelopen. Zowel de burger, het maatschappelijk middenveld als wijzelf stellen vandaag de dag hogere eisen aan de organisatie dan voorheen. De huidige organisatie dient op een breed front een kwaliteitsslag te maken om in de toekomst adequaat te kunnen blijven functioneren.

Wij hebben besloten om een versnelling aan te brengen aan de organisatieverandering die de laatste jaren al is ingezet. Het masterplan beschrijft in hoofdlijnen de ingezette organisatieverandering van de gemeente Haarlem. De voorloper van dit masterplan – de contourennota 'Een andere organisatie' die in januari 2006 is vastgesteld – heeft vanzelfsprekend de basis gevormd voor dit masterplan.

In het kader van de Wet op de Ondernemingsraden is het Masterplan als voorgenomen besluit voor inspraak voorgelegd aan het Centraal Overleg Platform (COP). De reactie van het COP is verwerkt in het nu voorliggende definitieve Masterplan.

Inmiddels is de ambtelijke top van de organisatie (de directie en de managers van de hoofdafdelingen) benoemd. De nieuwe managers van de hoofdafdelingen gaan per 1 januari 2007 als kwartiermakers aan de slag om samen met de directie de nieuwe organisatie concreet vorm te geven en uit te werken. Uiteindelijk zal per 1 januari 2008 de organisatie in de nieuwe structuur gaan functioneren.

Om de overgang van de huidige naar de nieuwe organisatie mogelijk te maken is in de begroting 2007 een budget van €2,35 miljoen gereserveerd. Deze geraamde uitgaven worden voor €1 miljoen gedekt uit de reserve reorganisatie die in 2006 is gevormd, voor €0,45 miljoen uit de opbrengst externe instroomstop, voor €0,1 miljoen uit het budget Programmamanagement, voor €0,5 miljoen onttrekking aan de reserve verzelfstandigingen en €0,3 miljoen stelpost verzelfstandigingen.

Commissieparagraaf: het is van belang dat de commissie kennis neemt van de voornemens met betrekking tot de verandering van de organisatie.
--

B&W-besluit:

1. Het college stelt het Masterplan 'Een andere organisatie' vast;
2. De kosten van de organisatieverandering in 2007 bedragen € 2.350.000,=. Deze kosten zijn opgenomen in de begroting 2007.
3. De betrokkenen ontvangen daags na besluitvorming informatie over dit besluit
4. De commissie Bestuur ontvangt het besluit van het college ter informatie

Masterplan

De andere organisatie

Organisatieverandering

gemeente Haarlem

Versie vastgesteld op 9 januari 2007 door B&W

Inhoudsopgave

1.	<u>INLEIDING</u>	3
2.	<u>DE KERN VAN DE ORGANISATIEVERANDERING</u>	6
2.1.	TEGEN WELKE PROBLEMEN LOPEN WE AAN?	6
2.2.	VISIE EN RICHTING: LOGISCH VANUIT HET PERSPECTIEF VAN DE BURGER	7
3.	<u>HET ORGANISATIE- EN STURINGSMODEL</u>	11
3.1.	INLEIDING	11
3.2.	HET ORGANISATIESHEMA	11
3.3.	HET COLLEGIAAL BESTUUR EN DE ORGANISATIE	11
3.4.	DE DIRECTIE	12
3.5.	DE HOOFDAFDELINGEN	13
3.6.	DE CONCERNSTAF EN DE CONCERNCONTROLLER	14
3.7.	DE SERVICEDIENST	14
3.8.	PROJECTEN EN PROGRAMMA'S	14
3.9.	CENTRALE ONDERNEMINGSRAAD	14
4.	<u>DE BEDRIJFSVOERING</u>	16
5.	<u>DE MENS CENTRAAL</u>	18
6.	<u>DE INHOUDELIJKE HOOFDAFDELINGEN IN HET ORGANISATIEMODEL</u>	21
6.1.	HOOFDAFDELING DIENSTVERLENING	22
6.2.	HOOFDAFDELING SOCIALE ZAKEN EN WERKGELEGENHEID	24
6.3.	HOOFDAFDELING VEILIGHEID, VERGUNNINGEN EN HANDHAVING	25
6.4.	HOOFDAFDELING STADSZAKEN	27
6.5.	HOOFDAFDELING WIJKZAKEN	30
6.6.	HOOFDAFDELING STADSBEDRIJVEN	32
6.7.	HOOFDAFDELING BRANDWEER EN AMBULANCE	34
7.	<u>DE CENTRALE HOOFDAFDELINGEN IN HET ORGANISATIEMODEL</u>	35
7.1.	DE CONCERNSTAF IN DE NIEUWE ORGANISATIE	35
7.2.	DE SERVICEDIENST	37
8.	<u>DE EXTERN TE VERZELFSTANDIGEN ONDERDELEN</u>	42
9.	<u>DE TRANSITIE VAN OUD NAAR NIEUW</u>	45
10.	<u>TOT SLOT</u>	49
11.	<u>BIJLAGEN</u>	51

1. Inleiding

Voor u ligt het masterplan ‘De andere organisatie’. Dit masterplan beschrijft in hoofdlijnen de ingezette organisatieverandering van de gemeente Haarlem. De voorloper van dit masterplan – de contourennota ‘Een andere organisatie’ die in januari 2006 is vastgesteld – heeft vanzelfsprekend de basis gevormd voor dit masterplan.

Waarom een organisatieverandering?

De afgelopen jaren zijn we tegen de grenzen en mogelijkheden van de huidige organisatie aangelopen. Zowel de burger, het maatschappelijk middenveld als wijzelf stellen vandaag de dag hogere eisen aan onze organisatie dan voorheen. Daarnaast is de wil van de overheid anno 2006 niet meer automatisch wet. De overheid is in de huidige maatschappelijke omstandigheden één van de spelers in het lokale krachtenveld en is in toenemende mate afhankelijk van andere partijen in stad en regio om zaken daadwerkelijk te realiseren. Deze ontwikkeling vraagt om een andere overheid. Een overheid die richting geeft aan de ontwikkeling van de stad door een duidelijke visie te presenteren, een overheid die ruimte geeft aan maatschappelijke organisaties om vanuit hun eigen verantwoordelijkheid een bijdrage te leveren aan het realiseren van die visie, een overheid die gericht is op het behalen van concrete resultaten en daar rekenschap over aflegt aan de burger. Klantgerichtheid, integraliteit, een sterke regie en sturend vermogen zijn hierbij centrale begrippen.

Om tegemoet te komen aan deze ontwikkelingen is een structurele organisatieverandering nodig. Diverse maatschappelijke vraagstukken worden steeds complexer en de huidige organisatie is niet op alle fronten in staat hierop adequaat te reageren. We willen benadrukken dat er in onze organisatie veel goed gaat en dat er goede resultaten worden behaald. Met het gegeven dat we de nieuwe organisatie voor het overgrote deel opbouwen met de mensen die ook nu bij ons werkzaam zijn, willen wij aangeven dat we vertrouwen in onze medewerkers hebben. Hoewel de organisatie op een flink aantal terreinen goed presteert en de laatste jaren goede vooruitgang is geboekt, is er een aantal belangrijke redenen voor een versterkte organisatieverandering.

Wij hebben gekozen voor een organisatieverandering die veel meer omvat dan alleen een organisatorische verandering van de structuur. Om echt resultaten te boeken is een meer integrale en omvattender benadering nodig. Bij een dergelijke benadering horen organisatie-elementen als bestuurs- en managementstijl, sturend vermogen, cultuur en aandacht voor houding, inzet en competenties van de medewerkers.

De totstandkoming van het masterplan

De afgelopen periode heeft een aantal uitlijnteams hard gewerkt aan de concretisering van de contourennota. Veel medewerkers hebben de uitlijnteams input geleverd vanuit hun discipline, vakkennis, ervaring in de uitvoering of specifieke kijk op het functioneren van de huidige organisatie. Waar organisaties bij de ondersteuning van dit soort processen veel gebruik maken van externe adviseurs, hebben wij ervoor gekozen het proces met name op eigen kracht uit te voeren. Behalve budgettair voordeel heeft deze werkwijze ook een positief effect op het draagvlak voor de verandering binnen de organisatie.

De werkzaamheden van de uitlijnteams hebben in de zomer van 2006 geresulteerd in diverse notities. Deze notities vormen belangrijke bouwstenen voor de inhoud van dit masterplan. In dit masterplan worden de hoofdlijnen beschreven van de nieuwe organisatie. Daarbij wordt natuurlijk aandacht besteed aan de nieuwe structuur van de organisatie, maar minstens zo veel aan een nieuwe manier van werken. Een manier van werken die past bij de huidige en toekomstige maatschappelijke ontwikkelingen. Structuren zijn geduldig, maar de mensen in de organisatie en de aan hen beschikbaar gestelde tools en hulpmiddelen maken uiteindelijk het verschil tussen goed of slecht presteren.

Belangrijk voor het welslagen van de organisatieverandering is een heldere omschrijving van nieuwe verbanden, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Omdat dit masterplan de hoofdlijnen van

de nieuwe organisatie beschrijft, komen deze aspecten nog niet gedetailleerd aan de orde. Met dit plan wordt het fundament gelegd voor de nieuwe organisatie. Op basis van dit fundament kunnen we de organisatieprincipes verder gaan uitwerken, zoals de dwars- en samenwerkingverbanden tussen en binnen de hoofdafdelingen, taakomschrijvingen en functieprofielen en de hiërarchische verhouding tussen directie, management en medewerkers.

Planning

Nadat het masterplan is vastgesteld wordt in het najaar van 2006 de ambtelijke top van de organisatie (de directie en de managers van de hoofdafdelingen) benoemd. De nieuwe managers van de hoofdafdelingen gaan per 1 januari 2007 als kwartiermakers aan de slag om samen met de directie de nieuwe organisatie concreet vorm te geven en uit te werken. Het spreekt voor zich dat ook in deze periode (het jaar 2007) nauw overleg tussen de kwartiermakers en de medewerkers zal plaats vinden. Uiteindelijk zal per 1 januari 2008 de organisatie in de nieuwe structuur gaan functioneren.

Belangrijke veranderingen

Hoewel we deze organisatieverandering zien als een versnelling van een reeds eerder ingezet proces, gaan er wel veel dingen veranderen, zoals: de centrale sturing van de organisatie wordt versterkt door de invoering van een directieteam en een centrale Servicedienst, de organisatie wordt platter en slanker, de oriëntatie op de buitenwereld wordt versterkt (burger- en partnergerichte organisatie), het wijkgericht werken krijgt nieuwe impulsen.

Een organisatieverandering verloopt niet zonder slag of stoot. Voor iedereen in de organisatie gaat er wel wat veranderen. Een nieuwe organisatie biedt vele kansen, maar kan ook als bedreigend worden ervaren. In dit masterplan gaan we waar mogelijk nader in op de gevolgen van de organisatieverandering voor de medewerkers. Het gaat dan over de gevolgen in hoofdlijnen, want een van de volgende stappen in het organisatieveranderingsproces is om alle personele aspecten nader uit te werken. Het masterplan biedt hiervoor de basis.

Formatievermindering zonder gedwongen ontslagen

Naast de organisatieverandering hebben we ook te maken met een formatiereductie. Deze twee ontwikkelingen lopen samen op en moeten uiteindelijk leiden tot een kleinere, wendbare organisatie en een gezonde begroting. Er wordt gekeken hoe we zaken slimmer en anders kunnen organiseren. Een onderzoek naar welke onderdelen van de organisatie kunnen worden verzelfstandigd en welke taken we kunnen afstoten zijn belangrijke delen van het organisatieveranderingstraject. Verspreid tot 2010 neemt het personeelsbestand als gevolg van bezuinigingen af met 250 fte: over vermindering van 100 fte is al eerder besloten (in 2004), het coalitieakkoord 2006-2010 heeft daar een vermindering van 150 fte aan toegevoegd. Daarnaast vinden de verzelfstandigingsonderzoeken plaats, wat tot een extra reductie van circa 350 fte's zou kunnen leiden. Dit tezamen met 177 fte door de mogelijke regionalisering van de Brandweer en Ambulance, maakt dat de nieuwe omvang van de organisatie in 2010 rond de 1000 fte uitkomt.

Voor een aantal functies in de organisatie kan dit het volgende betekenen: (1) de functie verandert, vervalt of verschuift door de nieuwe organisatie-inrichting, (2) de functie vervalt als gevolg van de bezuinigingen of (3) de functie verdwijnt door verzelfstandiging bij de gemeente. Met de vakbonden is overeengekomen dat deze veranderingen niet tot gedwongen ontslagen zullen leiden.

Bij het ontwerpen van de nieuwe organisatie wordt rekening gehouden met de formatievermindering. Op 8 november 2006 heeft de raad ingestemd met deze vermindering, zodat we daar bij de formatieverdeling en plaatsing in 2007 invulling aan kunnen geven. In 2008 gaat de nieuw ingerichte en (deels) afgeslankte organisatie geheel van start.

Formatievermindering en taakreductie

De nieuwe organisatie gaat minder taken zelf uitvoeren, bijvoorbeeld door de verzelfstandigingen. De centralisatie van de middelenfuncties en de uniformering van de werkzaamheden ervan leidt tot een efficiëntere uitvoering van taken en dus tot beperking van de formatie, maar hoeft niet tot een taakreductie te leiden. Deze afnames van de formatie leiden vervolgens tot een afname van het aantal staf-

en leidinggevende functies, waarvoor evenmin een taakreductie nodig is. Verder beogen we met de organisatieverandering ook de organisatie beter in te richten op en toe te rusten voor de taken die er tegenwoordig van worden gevraagd. Dit houdt in dat we het werk efficiënter en effectiever willen laten doen; het gebruik van workflowmanagement is daartoe een van de hulpmiddelen. De andere wijze van werken betekent dat hetzelfde werk met minder mensen kan worden gedaan. Dit blijkt het duidelijkst bij de samenvoeging van de middelenfuncties in de Servicedienst, maar geldt evenzeer voor de andere hoofdafdelingen waar huidige taken straks op een andere wijze worden gegroepeerd en uitgevoerd. Er worden evenwel ook taken beperkt, bijvoorbeeld vanwege de verschuiving van beleid naar uitvoering uit het coalitieprogramma. Deze reductie is aangegeven in het overzicht van de formatiereductie.

De opbouw van het masterplan

Dit plan is als volgt opgebouwd: allereerst wordt in hoofdstuk 2 teruggegrepen naar de reden achter de organisatieverandering. Voor welke problemen moet de organisatieverandering een oplossing bieden? Welke visie en richting hanteren we daarbij? En welke identiteit van de organisatie hebben we daarbij voor ogen? In het derde hoofdstuk wordt het besturingsmodel uitgewerkt, zowel vanuit de bestuurlijke als de ambtelijke invalshoek. Verbetering van de bedrijfsvoering is ook een belangrijke reden voor de organisatieverandering. Want een sterke bedrijfsvoering vormt de basis, de ruggengraat, van een effectieve en efficiënt werkende organisatie (hoofdstuk 4). Maar een slim besturingsmodel en een sterke bedrijfsvoering zijn kansloos in een organisatie zonder de juiste medewerkers. De kwaliteit van onze organisatie wordt in belangrijke mate namelijk bepaald door de medewerkers. Vandaar dat de gemeente Haarlem de mens – haar personeel - centraal stelt. In hoofdstuk 5 wordt uitgewerkt waarom het blijvend en gericht investeren in onze medewerkers een belangrijke pijler vormt van de organisatieverandering. In de hoofdstukken 6 en 7 worden de nieuwe hoofdafdelingen in grote lijnen beschreven en in hoofdstuk 8 de laatste stand van zaken omtrent de verzelfstandigingen. In hoofdstuk 9 tenslotte wordt globaal geschetst welke voorbereidingen er voor het overgangsjaar 2007 worden getroffen.

2. De kern van de organisatieverandering

2.1. Tegen welke problemen lopen we aan?

De organisatieverandering dient een antwoord te geven op de belangrijkste problemen en aandachtspunten die wij nu in de stad en binnen de gemeente constateren.

1. *De bedrijfsvoering moet beter*

Een gemeente die sterker wil sturen op het bereiken van maatschappelijk resultaten, dient de bedrijfsvoering op orde te hebben. Daarbij draait het zowel om de planning & controlinstrumenten als om een adequaat gebruik daarvan en een sterke control die hierop toeziet. Daarnaast constateren we dat de afspraken over ambtelijke en bestuurlijke verantwoordelijkheden, mandaten en budgetten soms niet scherp genoeg zijn.

2. *De relatie met de buitenwereld is veranderd*

De rol en positie van de gemeentelijke overheid veranderen. Gemeenten moeten steeds meer extern georiënteerd opereren waarbij ze steeds meer als regisseur in het beleidsproces worden gezien. Om draagvlak in de samenleving te krijgen zal de gemeente de samenwerking met partners in de stad moeten versterken, resultaatgerichter moeten opereren, duidelijk moeten maken dat gemeenschapsgelden effectief en efficiënt worden aangewend.

Wij besteden veel aandacht aan de herkenbaarheid en toegankelijkheid voor de burger, maar ook voor externe organisaties dient de gemeentelijke organisatie transparant te zijn: van buitenaf moet duidelijk zijn waar men binnen de organisatie moet zijn met een bepaalde vraag.

3. *We zijn onvoldoende in staat om integraal te werken.*

De oplossing van complexe maatschappelijke problemen vraagt om een samenhangende aanpak. De economische ontwikkeling van de stad heeft vooral te maken met haar bereikbaarheid, het onderhoud van de stad, ruimtelijke keuzes, een heldere woonvisie en de positionering van Haarlem in de regio. De inrichting van de huidige organisatie maakt samenwerking tussen de verschillende disciplines niet altijd even makkelijk. Voortaan dienen besluiten genomen te worden op basis van integrale adviezen van het management. Minder verkokering en meer samenwerking maken het voor het college makkelijker om de stad collegiaal te besturen.

4. *Het strategisch vermogen van de organisatie moet sterker*

Besluiten zijn nog te weinig gebaseerd op een gemeenschappelijke strategische agenda. Een dergelijke agenda stelt ons ook in staat om beter te sturen, omdat duidelijk is geformuleerd in welke richting de stad zich moet ontwikkelen. Zonder een strategische visie wordt kaderstelling moeilijker en het stellen van de juiste prioriteiten ingewikkelder. Strategische kaderstelling mag niet alleen bij woorden blijven, maar moet zichtbaar doorwerken in beleidsvorming en uitvoering.

5. *Beleid en uitvoering staan te ver van elkaar af*

In de huidige organisatie zijn beleid en uitvoering nog teveel gescheiden eenheden en heeft beleid nog teveel een primaat op de uitvoering. Onze wil tot het behalen van concrete resultaten voor de burger wordt niet bereikt met abstracte plannen, maar met beleid dat concreet richting geeft en mede gebaseerd is op de ervaringen in de uitvoering zelf. Daar hoort ook bij een gericht sturen op het vooraf geformuleerde concrete resultaat en een goede evaluatie die weer input geeft voor verdere verbetering.

Concluderend kunnen we stellen dat de huidige organisatie op een breed front een kwaliteitsslag dient te maken om in de toekomst adequaat te kunnen blijven functioneren. Een kwalitatief betere bedrijfsvoering, zakelijkere verhoudingen, een sterker ontwikkeld sturend vermogen en een sterkere externe gerichtheid zijn hierbij centrale elementen. Van de nieuwe organisatie worden kwaliteiten en competenties verwacht die wij nu niet altijd vanzelfsprekend in huis hebben.

2.2. Visie en richting: logisch vanuit het perspectief van de burger

Het vertrekpunt voor de inrichting van de nieuwe organisatie wordt ingegeven door wat logisch is vanuit het perspectief van de bewoners en de gebruikers van de stad. De werkprocessen binnen de gemeente dienen zo te worden ingericht dat partijen in de stad – als het gaat om de manier waarop de overheid hen tegemoet treedt - maximaal kunnen worden bediend.

In de notitie ‘Een andere organisatie’ (januari 2006) zijn de contouren van de nieuwe organisatie geschetst onder het motto ‘*eenheid van bestuur en beleid, extern goed georiënteerd, intern goed georganiseerd.*’ In het masterplan dat nu voor u ligt worden deze contouren verder aangescherpt en uitgewerkt. We starten dit masterplan met het neerzetten van de identiteit van de organisatie. Deze identiteit laat zich vangen in een aantal uitgangspunten die hierna staan weergegeven volgens de drie kernwaarden uit ons motto.

I. Extern goed georiënteerd

Samenwerken op basis van gemeenschappelijke visie

Anno 2006 is de wil van de overheid niet meer automatisch wet. In de huidige maatschappelijke omstandigheden is de overheid één van de spelers in het lokale krachtenveld en is in toenemende mate afhankelijk van andere partijen in de stad en de regio om zaken daadwerkelijk te realiseren. De vertrouwde hiërarchie heeft plaats gemaakt voor een structuur waarin netwerken, dialoog, samenwerking, regisseren en participatie sleutelwoorden zijn. Deze constatering vraagt om een overheid die richting geeft aan de ontwikkeling van de stad door een duidelijke visie te presenteren, een overheid die ruimte geeft aan maatschappelijke organisaties om vanuit hun eigen verantwoordelijkheid een bijdrage te leveren aan het realiseren van die visie, een overheid die gericht is op het behalen van concrete resultaten en daarover rekenschap aflegt.

Heldere sturing op prestaties en resultaten

Een inspirerende, richtinggevende strategie voor de stad wordt vertaald in meetbare doelen voor verantwoordelijke organisatie-eenheden. Een goede strategie voor de gemeente inspireert en biedt een referentiekader waaraan beslissingen getoetst kunnen worden. Voor elke organisatie-eenheid wordt deze strategie consistent vertaald in doelen en prestaties van die eenheid.

Heldere sturing op doelen en prestaties veronderstelt heldere bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Sturen kan alleen als volstrekt helder is wie verantwoordelijk is voor het behalen van welk doel, prestatie of resultaat. Goede afspraken over wie opdrachtgever en wie opdrachtnemer is zijn voor heldere sturing van doorslaggevend belang.

De sturing van de organisatie start bij goede afspraken tussen het college (opdrachtgever) en het management (opdrachtnemer). Een goed ontwikkeld project- en programmamanagement is een belangrijke sturingsinstrument.

Een op de burger gerichte dienstverlening

Dienstverlening is een kerntaak van de gemeente. Bij dienstverlening staat niet de eigen organisatie centraal, maar het verwachtingspatroon van de burgers. Dit betekent dat de gemeente samenhangende producten geïntegreerd aanbiedt, en al naar gelang de wensen van de burger, kiest voor verstrekking van informatie aan de balie, per telefoon, via internet. Herkenbaarheid van de organisatie voor externe partijen heeft een positief effect op de samenwerking en op de uiteindelijke resultaten.

De uitvoering is leidend

Wat in de samenleving gebeurt, is leidend voor het doen en laten van de gemeentelijke organisatie. De organisatie 'denkt' daarom van buiten naar binnen. Bij het maken van beleid staat de uitvoerbaarheid in de praktijk voorop. Het opstellen van beleid gebeurt alleen op basis van een concrete opdracht van het bestuur. Aanleidingen daartoe kunnen divers zijn, zoals vraagstukken uit de samenleving en wet- en regelgeving uit Den Haag of Brussel. De gebiedsprogramma's en het wijkgericht werken zijn belangrijke instrumenten om deze focus op uitvoering en op de dagelijkse praktijk te ondersteunen.

Algemeen belang boven eigen belang

De medewerkers zijn door hun externe oriëntatie de ogen en oren van de organisatie. Zij vervullen hierdoor een belangrijke signaalfunctie richting management, directie en bestuur. Vraagstukken worden in samenhang aangepakt, omdat de medewerkers deze vanuit meerdere invalshoeken benaderen. De medewerkers zijn zich bewust dat het algemene, gemeentebrede belang boven het eigen, vak- en afdelingsgerichte belang gaat. Tevens hebben de medewerkers een flexibele instelling, die het hen mogelijk maakt zich aan te passen aan veranderende omstandigheden zowel buiten als binnen de organisatie. Vanuit het programma 'De Mens Centraal' wordt deze attitude gestimuleerd en ondersteund met bijvoorbeeld mobiliteitsmaatregelen en ontplooiingsmogelijkheden voor de medewerkers.

II. Eenheid van bestuur en beleid

Een college dat handelt als collegiaal bestuur

Het college stuurt primair vanuit een collegiale bestuursopvatting, met als uitgangspunt eenheid van bestuurlijke en ambtelijke leiding. Dit betekent niet dat er geen ruimte is voor debat en tegenstellingen, maar zodra een besluit genomen is, treedt het college als eenheid naar buiten, zowel richting stad, richting raad als richting de ambtelijke organisatie. Een collegiale bestuursopvatting is een belangrijke voorwaarde voor het slagen van het gehele bestuurlijke en ambtelijke organisatie-model.

Een organisatie met duidelijke verantwoordelijkheden en bevoegdheden

Zowel op bestuurlijk als ambtelijk niveau functioneert de organisatie vanuit helder vastgestelde verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Over en weer maken het college en de ambtelijke leiding het elkaar mogelijk om niet alleen verantwoordelijk te zijn maar ook verantwoordelijkheid te kunnen nemen en elkaar op die verantwoordelijkheid aan te spreken. Dat geldt in het bijzonder voor de bestuurlijke en ambtelijke verantwoordelijkheid voor de bedrijfsvoering van de organisatieonderdelen.

Een directie die functioneert als collegiaal team

Het directieteam stuurt de ambtelijke organisatie aan. Dit team is opdrachtnemer van het college van B en W en - als opdrachtgever aan de organisatie - verantwoordelijk voor de realisatie van de opdrachten die zij van het college krijgt. De algemeen directeur is hiërarchisch leidinggevende van de directeuren en eindverantwoordelijk voor de organisatie. Elk directielid is verantwoordelijk voor één of meer hoofdafdelingen en stuurt de hoofdafdelingsmanagers van die afdelingen hiërarchisch aan.

De directieleden hebben elk ook verantwoordelijkheid voor één of meer middelenfuncties (zoals financiën, personeel, informatievoorziening), met dien verstande dat de eindverantwoordelijkheid voor de bedrijfsvoering ligt bij de algemeen directeur.

Met het oog op een versterking van de integraliteit zijn de directeuren tevens verantwoordelijk voor de realisatie van de specifiek aan hen toebedeelde, afdelingsoverstijgende projecten of programma's. De directeuren stemmen ten aanzien van deze projecten of programma's rechtstreeks af met de verantwoordelijke wethouder(s) en collegadirecteuren. Met het oog op de teamfunctie van de directie, is de verdeling van de verantwoordelijkheden voor hoofdafdelingen en projecten of programma's aan roulatie onderhevig.

Concernstaf: kaderstellend, controlerend en ondersteunend

Bij de aansturing van de organisatie beschikken de directie en het college over een eigen staforgaan: de Concernstaf. Dit staforgaan verricht kaderstellende, controlerende en (bestuurs)ondersteunende

werkzaamheden en handelt altijd in opdracht en onder verantwoordelijkheid van de directie. De algemeen directeur is eindverantwoordelijk.

III. Intern goed georganiseerd

Een kleinere organisatie, die slimmer met haar takenpakket omgaat

De nieuwe ambtelijke organisatie van Haarlem is slank, wendbaar en resultaatgericht. Haar belangrijkste kernwaarden zijn: slagvaardig, flexibel en efficiënt. De organisatie concentreert zich op haar kerntaken. Wat betreft haar overige taken weegt zij af: zélf doen, laten doen of aan anderen overlaten. Vanuit dit perspectief vindt een aantal verzelfstandigingsonderzoeken plaats, waarvoor met name uitvoerende taken in aanmerking komen.

Een hoogwaardige bedrijfsvoering

In een organisatie waarin sturen op prestaties en resultaten centraal staat is een goede bedrijfsvoering een noodzakelijke voorwaarde. Een goede bedrijfsvoering vormt de basis van een effectieve en efficiënte organisatie. De bedrijfsvoering dient waar mogelijk centraal te zijn georganiseerd op basis van één planning- en controlcyclus.

Centralisatie/concentratie van de middelenfuncties, heldere budgetverantwoordelijkheden en een goede beheersing van programma's en projecten vormen wezenlijke onderdelen van de bedrijfsvoering.

Transparantie en eenvoud

De organisatie kenmerkt zich door een op efficiency gerichte samenwerking en een zakelijke, maximaal effectieve en efficiënte benadering. Met het oog op transparantie en kosten, richt de organisatie zich zo veel mogelijk op het vermijden van onnodige complexiteit. Dit door in te zetten op eenvoud en compactheid van de bedrijfsvoeringinstrumenten. Niet de focus op de uitzondering, maar de gemeenschappelijk gezette standaard wordt daarmee leidend. Daarnaast investeert de organisatie bewust in haar medewerkers, in de wetenschap dat daarmee wordt geïnvesteerd in de kwaliteit van de producten en diensten van de gemeente Haarlem.

Samenwerken is de dagelijkse praktijk!

De hoofdafdelingen zijn als opdrachtnemer van het directieteam eigenstandig verantwoordelijk voor de uitvoering van hun opdrachten en stemmen daarbij rechtstreeks af met de wethouder(s), collega hoofdafdelingen en de externe omgeving. De hoofdafdelingsmanagers zijn verantwoordelijk voor het functioneren van hun afdelingen en leggen hierover verantwoording af aan het desbetreffende directielid. De samenwerking tussen de afdelingen wordt maximaal gestimuleerd doordat er bewust (bijvoorbeeld via programma's en projecten) een onderlinge afhankelijkheid is gecreëerd. Hierdoor is een integrale werkwijze dagelijkse praktijk.

Maximaal gestandaardiseerde interne diensten

Het directieteam en de hoofdafdelingen beschikken over een gemeenschappelijke, ondersteunende dienstverlening vanuit de Servicedienst. De Servicedienst levert, binnen de gemeenschappelijk (bedrijfsvoerings)kaders die door het directieteam zijn vastgesteld, maximaal gestandaardiseerde interne diensten, te onderscheiden naar services en adviezen. Het directieteam is opdrachtgever voor het ontwikkelen en onderhouden van het standaarddienstenpakket van de Servicedienst. Dit houdt ook in het vaststellen van de concernbrede standaarden en de daaraan verbonden prijs-kwaliteitverhouding. De directeuren en de hoofdafdelingsmanagers maken van dit aanbod gebruik, door periodiek met de Servicedienst overeen te komen dienstverleningsovereenkomsten (DVO).

Professioneel opdrachtgeverschap

Het professioneler vormgeven van de relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer is voor Haarlem een actueel en belangrijk thema. Duidelijke afspraken en duidelijke verantwoordelijkheden komen het sturend vermogen van de gemeente ten goede. Bij het vormgeven van de opdrachtgever-opdrachtnemerrelatie worden hoge eisen gesteld aan het formuleren van de vraag. Alleen door vooraf specifiek en helder te benoemen wat het eindresultaat dient te zijn, kan een goede opdrachtgever-

opdrachtnemerrelatie ontstaan. Een goed systeem van opdrachtgeven-opdrachtnemen ondersteunt de gewenste flexibiliteit en wendbaarheid. Opdrachtgeverschap vindt plaats op verschillende niveaus binnen de organisatie. De relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer wordt vastgelegd in overeenkomsten, zoals een bestuursopdracht, projectopdrachten en dienstverleningsovereenkomsten (DVO's).

Cultuur van de organisatie

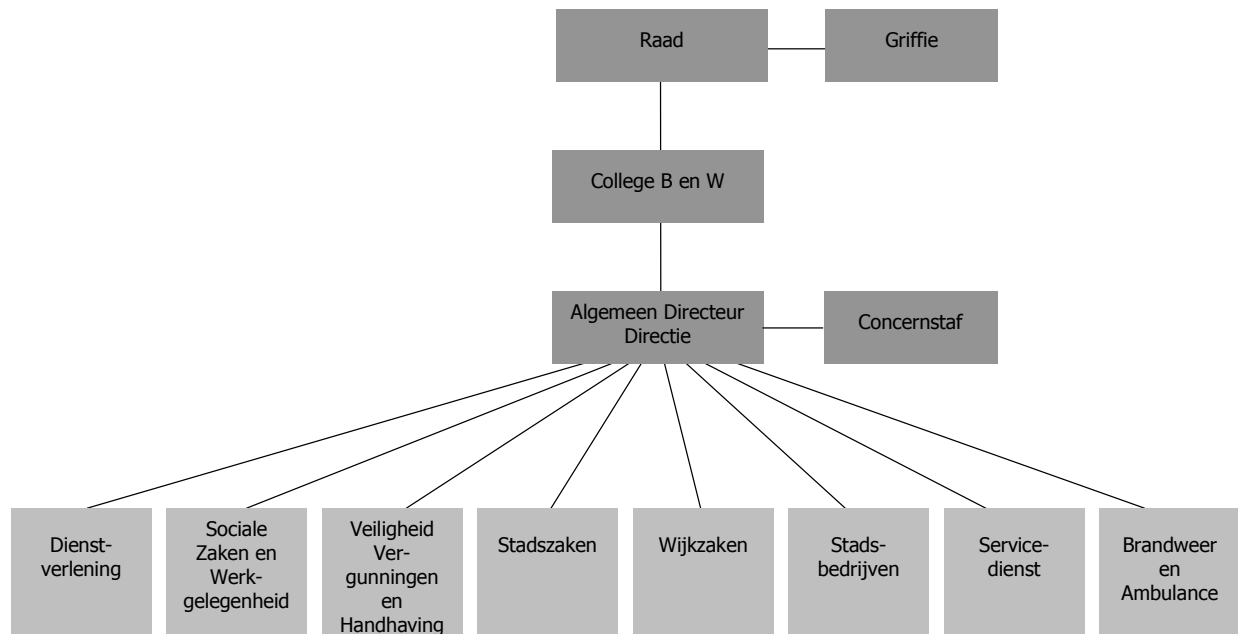
De cultuur van de organisatie kent vele aspecten, zoals de manier waarop de mensen in de organisatie hun werk doen en beleven, hoe er wordt samengewerkt en hoe de klant wordt benaderd. Allemaal hebben we daar beelden bij en de kunst is om dit binnen onze organisatie dezelfde beelden te laten worden. Dit is misschien wel de grootste uitdaging van de organisatieverandering, die zich echter moeilijk in cijfers laat vertalen. Wel kunnen Medewerkertevredenheidsonderzoeken daarbij behulpzaam zijn. Juist op het aspect cultuur is de voorbeeldfunctie van leidinggevenden belangrijk. Daarom zal tijdens de themabijeenkomsten op maandagmiddag voor kwartiermakers en directie het aspect cultuur uitgebreid aan de orde komen. In het kader van “De mens centraal” krijgt het cultuuraspect speciale aandacht in de vorm van een aparte notitie hierover.

3. Het organisatie- en sturingsmodel

3.1. Inleiding

In het vorige hoofdstuk is een korte kernachtige schets gegeven van de identiteit van de toekomstige organisatie. Een van de identiteitsbepalers is het besturingsmodel. In dit hoofdstuk wordt dit model verder uitgewerkt, zowel vanuit de bestuurlijke als de ambtelijke invalshoek.

3.2. Het organisatieschema



In dit organisatieschema staan de hoofdafdelingen van de nieuwe organisatie weergegeven met de directie als centraal orgaan. Daarnaast is sprake van een aantal horizontale verbanden die als een satéprikker dwars door de organisatie gaan. Deze horizontale mechanismen zijn een belangrijke voorwaarde voor het als één geheel opereren van de organisatie. Om dit te borgen is elk van deze horizontale lijnen rechtstreeks verbonden aan leden van de directie. De belangrijkste horizontale verbanden zijn:

- gebiedgericht werken (coördinatie door Wijkzaken)
- dienstverlening (coördinatie door Dienstverlening)
- services en adviezen op het terrein van middelen (coördinatie door de Servicedienst)

Deze verbanden komen ook aan de orde bij de hoofdstukken over de Hoofdafdelingen.

3.3. Het collegiaal bestuur en de organisatie

Het college opereert binnen het dualistische model en is op grond daarvan belast met besturen en uitvoeren binnen door de raad vastgestelde inhoudelijke en financiële kaders. Het college is bestuurlijk opdrachtgever van de ambtelijke organisatie. Uitgangspunt is dat het college primair stuurt vanuit een collegiale bestuursopvatting.

Het leiding geven aan de organisatie is het werkveld van het management. Dat moet ervoor zorgen dat de portefeuillehouders in staat worden gesteld om de stad te besturen. Om de samenwerking goed te laten verlopen en verantwoordelijkheden goed te onderscheiden, worden de volgende afspraken gemaakt:

- Besturen is een vak en managen is een vak. Met in achtneming van het feit dat het college bestuurlijk eindverantwoordelijk is voor het totale gemeentelijke product, is de inzet dat het college vooral stuurt op de te behalen resultaten in beleid en uitvoering, ervan uitgaande dat de bedrijfsvoering

ambtelijk goed geregeld is. Bedrijfsvoeringstechnische kwesties zijn in beginsel de verantwoordelijkheid van het ambtelijk apparaat, tenzij een element bestuurlijk relevant wordt of dreigt te worden.

- Het college en de directie werken op basis van zakelijke afspraken over de te leveren inzet en de te behalen resultaten, gebaseerd op een jaarplan dat is geënt op de begroting (sturen op doelen, prestaties en processen).
- Portefeuillehouder en het management zorgen er samen voor dat er geen tegenstrijdige sturing van medewerkers plaatsvindt.
- De organisatie is verantwoordelijk voor een goede bedrijfsvoering en de directie informeert de verantwoordelijke portefeuillehouders tijdig en adequaat over de gang van zaken op dit gebied.
- Een te hoog ambitieniveau van het college en de verantwoordelijkheid van de directie voor de bedrijfsvoering kunnen elkaar in de weg zitten. Te veel ambitie, zonder dat daar de benodigde middelen tegenover staan, kan frustratie veroorzaken in de uitvoering. En omdat de uitvoering zo centraal staat in deze organisatieverandering is het van belang dat college en directie dit dilemma regelmatig agenderen en daar heldere afspraken over maken.
- Het college moet er op kunnen vertrouwen dat de ambtelijke organisatie onder verantwoordelijkheid van de directie alle relevante informatie tijdig aan het bestuur verstrekt opdat het college zijn verantwoordelijkheid kan dragen, met name ook naar de raad in het kader van de actieve informatieplicht. Hiertoe zorgen de ambtelijk verantwoordelijken voor een open communicatie naar het college, zowel over inhoudelijke als bedrijfsvoeringszaken.

3.4. De directie

De directie houdt zich bezig met het managen van de organisatie als geheel, met strategische ontwikkeling en advisering, het versterken van een integrale aanpak, concernsturing, het opdrachtgeverschap van grote programma's en projecten en met de optimalisering van de bedrijfsvoering. Door deze collectieve verantwoordelijkheid moet de verkokering, die altijd dreigt in een grote organisatie met veel uiteenlopende producten, bestreden worden. De directie vertaalt de wensen van het college in duidelijke kaders en randvoorwaarden, waarbinnen de afdelingen een grote mate van zelfstandigheid hebben.

Daarnaast dragen de directieleden een hiërarchische verantwoordelijkheid voor delen van de organisatie. Elke hoofdafdeling valt hiërarchisch onder de eindverantwoordelijkheid van een directielid. De wijze waarop het directielid leiding geeft aan de hoofdafdelingsmanager is situationeel bepaald. Waar mogelijk heeft hij een coachende rol, en waar gevraagd of vereist een meer sturende. Hoofdafdelingen functioneren over het algemeen relatief zelfstandig. De directie ziet er op toe dat deze zelfstandigheid wordt afgebakend door heldere kaders en niet verder gaat dan concernmatig wenselijk is.

De directie is verantwoording verschuldigd aan het college, hetgeen formeel-procedureel tot uitdrukking komt in of bij de bestuursrapportages en het jaarverslag. Daarnaast hebben de directie-leden frequent overleg met de leden van het college over alle zaken die op het bestuurlijk-ambtelijke vlak spelen. In dit overleg hebben de collegeleden ook de mogelijkheid om via de directie de organisatie aan te sturen of hun problemen op organisatorisch en personeel gebied aan de orde te stellen.

De directeuren vallen hiërarchisch onder de gemeentesecretaris, die als algemeen directeur de algehele verantwoordelijkheid voor de organisatie draagt. Dit houdt in dat hij bij verschillen van mening binnen de directie de beslissing neemt, uiteraard binnen het raam van zijn bevoegdheden. De algemeen directeur is eindverantwoordelijk voor de bedrijfsvoering van de gehele organisatie. Uit dien hoofde wordt de Concernstaf rechtstreeks aangestuurd door de algemeen directeur.

Naast de gezamenlijke opdracht die de directie als collegiaal team heeft voor de aansturing van de organisatie als geheel, hebben de afzonderlijke directieleden verantwoordelijkheden die zijn te onderscheiden in drie hoofdcategorieën:

- De directeuren krijgen een hiërarchische lijnverantwoordelijkheid voor enkele hoofdafdelingen zonder dat hierdoor een organisatorische eenheid ontstaat zoals thans het geval is bij de sectoren. De gemeentesecretaris wordt hiërarchisch verantwoordelijk voor de Concernstaf.
- De directieleden hebben elk verantwoordelijkheid voor één of meer middelengebieden, bijvoorbeeld financiën, personeel & organisatie, met dien verstande dat de eindverantwoordelijkheid voor de bedrijfsvoering bij de gemeentesecretaris ligt. De portefeuille financiën en planning en control wordt toegewezen aan de gemeentesecretaris.
- De directieleden zijn verantwoordelijk voor programma's en projecten, bijvoorbeeld het organisatieveranderingstraject, het gebiedsgericht werken, een programma versterking bedrijfsvoering, economie en toerisme. De directie neemt deze rol bij projecten en programma's van strategisch belang en/of omwille van de gewenste integraliteit.

Daarnaast kunnen de directieleden ad hoc taken opgedragen krijgen. De directie verdeelt de bovengenoemde taken onderling op voorstel van de gemeentesecretaris. Voorts is het mogelijk voor bepaalde taken projectdirecteuren aan te stellen. Deze directeuren hebben tot taak bepaalde werkzaamheden te verrichten die de scope van de portefeuilles van de directieleden wat betreft inhoudsdeskundigheid en/of werklust te boven gaan en die toch op directeursniveau verricht moeten worden vanwege het ermee verbonden belang voor de gemeente. Over de instelling van een projectdirectieschap, dat altijd voor een bepaalde periode wordt ingesteld, beslist het college op voorstel van de directie. Projectdirecteuren vallen hiërarchisch direct onder de directie.

De directie komt als team wekelijks in vergadering bij elkaar. Daarnaast vergaderen de directie en de hoofdafdelingsmanagers als gezamenlijk managementteam eens in de 2 weken.

3.5. De hoofdafdelingen

De hoofdafdelingen hebben in het nieuw organisatiemodel een zwaardere taak en verantwoordelijkheid dan de afdelingen in het sectorenmodel hadden. De omvang en reikwijdte is veelal groter dan van een huidige afdeling, maar ook de verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de hoofdafdelingmanager reiken verder, omdat de kaders ruimer gesteld zijn. De hoofdafdelingsmanager is weliswaar niet de ambtelijk *eind*verantwoordelijke, maar is wel de *eerst*verantwoordelijke op zijn terrein. Op het grootste deel van de problemen en vraagstukken in de organisatie is hij aanspreekbaar en legt hij verantwoording af.

De hoofdafdelingen worden gemanaged volgens het principe van integraal management. De integraal manager is verantwoordelijk voor het 'hele product', dus inclusief de financiële, personele en communicatieve en andere aspecten, echter wel binnen de centraal vastgestelde kaders. Hij is operationeel, resultaatgericht, strategisch en werkt vanuit een integrale visie.

De manager van de hoofdafdeling wordt ondersteund door een staf die bestaat uit een eigen bedrijfsbureau binnen de hoofdafdeling en door functies die ter beschikking zijn vanuit een nieuwe centrale Servicedienst. De manager van de hoofdafdeling en zijn managementteam stuurt de afdeling met een coachende en zakelijke stijl, uitgaande van professionele medewerkers die zelfstandig hun werkzaamheden uitoefenen. De medewerkers hebben binnen de gestelde kaders en gemaakte resultaatsafspraken de ruimte om zelfstandig hun werk te doen, zowel richting portefeuillehouder als richting de externe relaties. Waar de daartoe benodigde competenties (nog) niet aanwezig zijn, zal de leidinggevende een meer sturende rol innemen en coachen op de ontwikkeling van deze competenties.

Een open relatie tussen de manager van de hoofdafdeling en de voor de betreffende hoofdafdeling verantwoordelijke directeur is voor een goed resultaat van deze structuur van belang.

Indien noodzakelijk vindt inhoudelijk informatief overleg rechtstreeks plaats tussen portefeuillehouder en medewerker. Wanneer sprake is van afwijking van het vastgesteld kader, bijvoorbeeld door wijziging van prioriteiten, capaciteitsinzet of termijnen, worden nieuwe afspraken hierover niet met de medewerker gemaakt, maar met de hoofdafdelingsmanager in het portefeuilleoverleg.

Dwarsverbanden tussen hoofdafdelingen

De directie vormt in de nieuwe organisatie een belangrijke spil in de voorgestane integrale werkwijze. Dat neemt niet weg dat net als nu in de nieuwe organisatie vele dwarsverbanden zullen bestaan tussen afdelingen onderling, gericht op de dagelijkse uitvoering en het uitwisselen van kennis en informatie. Door het aanbrengen van dergelijke dwarsverbanden kan de agenda van de directie zich zoveel mogelijk beperken tot de strategische hoofdlijnen. Het definiëren van deze dwarsverbanden wordt door de kwartiermakers bij het uitwerken van de hoofdafdelingen nader uitgewerkt.

3.6. De Concernstaf en de concerncontroller

In het nieuwe organisatiemodel is de positie van de Concernstaf versterkt ter ondersteuning van college en directie om de gewenste eenheid en centrale aansturing te bewerkstelligen.

De Concernstaf valt organisatorisch onder de directie. Dat betekent dus dat de taak van de Concernstaf binnen de organisatie bestaat uit de ondersteuning van de algemeen directeur en de directie bij het leiding geven aan die organisatie. Daarnaast ondersteunt de Concernstaf het college in zijn bestuurs-taak. Dat geldt uiteraard voor de verzorging van de directe ondersteuning van de collegeleden, maar ook voor strategisch-inhoudelijke ondersteuning, voor zover die niet in de hoofdafdelingen is opgenomen.

In de nieuwe organisatie wordt de directie wat betreft de control op de organisatie in al zijn aspecten ondersteund door het organisatieonderdeel binnen de Concernstaf waar de controletaken op alle middenfuncties zijn verenigd. Het hoofd van deze afdeling Planning en Control binnen de Concernstaf is tevens de concerncontroller, die daarmee een brede verantwoordelijkheid heeft voor de control op alle middelen. De concerncontroller is tevens hoofd van de Concernstaf.

3.7. De Servicedienst

In de nieuw te vormen Servicedienst worden voor de hele organisatie middenfuncties ondergebracht, die zowel de lijnafdelingen als de directie ondersteunen. Namens het directieteam vervult de Concernstaf de opdrachtgeversrol voor de werkzaamheden van de Servicedienst. De Servicedienst legt voor de onderdelen die tot zijn verantwoordelijkheid behoren verantwoording af aan de algemeen directeur die hiërarchisch eindverantwoordelijk is voor deze hoofdafdeling.

3.8. Projecten en programma's

Het werken in projecten en programma's maakt een steeds groter onderdeel uit van het gemeentelijk werk, omdat het de mogelijkheid biedt om binnen een staande organisatie een flexibele aanpak van tijdelijke en unieke opgaven te realiseren. Dit komt de integraliteit en daarmee de kwaliteit van oplossingen voor complexe maatschappelijke vraagstukken zeer ten goede. Elk project en programma heeft een duidelijk omschreven opdracht. Voor hoofdafdelingsoverstijgende projecten en projecten met een aanzienlijk politiek of financieel belang wordt het ambtelijk opdrachtgeverschap vervuld door een directielid. Elk project en programma kent daarnaast een bestuurlijk opdrachtgever.

3.9. Centrale Ondernemingsraad

Vanzelfsprekend zal ook in de nieuwe organisatie de ondernemingsraad de belangen van het personeel van de gemeente Haarlem behartigen. De ondernemingsraad (OR) bestaat uit gekozen vertegenwoordigers van het personeel. De taken en bevoegdheden van de OR zijn geregeld in de Wet op de OndernemingsRaden (WOR). Het gaat hierbij om zaken die de organisatie en het personeel betreffen en moeten worden voorgelegd aan de Haarlemse ondernemingsraad voor advies of instemming. Bijvoorbeeld een nieuwe regeling op het gebied van werving en selectie of huisvesting.

In de huidige organisatiestructuur heeft iedere sector een eigen OR en is daarnaast sprake van een centraal overleg platform (COP). De zeggenschap over de zaken waarover de OR adviesrecht heeft, ligt in de nieuwe gemeentelijke organisatie bij de directie. Één organisatiebrede ondernemingsraad lijkt daarom voor de hand te liggen, maar dit dient nog nader en in samenspraak met het COP te worden uitgewerkt.

4. De bedrijfsvoering

Bedrijfsvoering noodzakelijke voorwaarde voor beleidsvoering

Een verbetering van de bedrijfsvoering is een belangrijke reden voor de organisatieverandering. Om als organisatie bij te kunnen dragen aan het bereiken van maatschappelijke doelen, is het van wezenlijk belang dat er een goed inzicht bestaat in de beschikbare middelen en het functioneren van die middelen in relatie tot die doelen.

Bedrijfsvoering begint met het vaststellen van visie en doelstellingen, het bepalen van de strategie om die doelen daadwerkelijk te halen, het vormgeven van een besturingsmodel, etc. Maar het gaat natuurlijk ook om een effectieve en efficiënte inzet van de middelen (geld, medewerkers, etc.) om de visie waar te maken en de vastgestelde doelstellingen te halen. De organisatieverandering zal een verbetering moeten teweeg brengen van met name de verbinding tussen de doelen en de inzet van middelen (die nu nog te vaak ontbreekt waardoor sturing moeilijk wordt) en een efficiënte inzet van de middelen. Het slagen van de ingezette organisatieverandering is in belangrijke mate afhankelijk van het ontwikkelen van een goede bedrijfsvoering.

Niet van vandaag op morgen: realistische ambitie en planning

In dit masterplan worden diverse voorstellen gedaan die zullen leiden tot een verbetering van de bedrijfsvoering, zoals centrale sturing door de directie, centralisatie van de middelenfuncties, het instellen van bedrijfsbureaus, gericht sturen op resultaten, standaardisering van informatieprocessen, verhelderen van de relatie opdrachtgever – opdrachtnemer. De ervaring in andere steden heeft geleerd dat het ontwikkelen van een betere bedrijfsvoering niet door een druk op de knop of door goede afspraken en voornemens alleen te realiseren is. Daarvoor zijn vaak twee tot drie jaar nodig. Deze tijd is nodig om onder andere te zorgen dat de bedrijfsvoering geleidelijk en systematisch wordt ingebed in de werkprocessen en medewerkers op te leiden.

Tweetrapsraket: lange en korte termijn

Op korte termijn worden er maatregelen genomen om de ‘basics’ van de bedrijfsvoering te verbeteren. Wij komen daar in de volgende paragraaf op terug. Maar we beseffen dat dit een begin zal zijn en dat er meer gerichte maatregelen nodig zijn, maatregelen die meer tijd nodig hebben om daadwerkelijk effectief te kunnen zijn. Nog dit jaar zullen wij in de nota Bedrijfsvoering Haarlem met voorstellen komen om ook op de langere termijn de gewenste bedrijfsvoering binnen onze organisatie structureel te verankeren. In deze kadernota zal ook een planning opgenomen worden welke maatregelen in 2007 en welke in 2008 daadwerkelijk gerealiseerd zullen worden.

Maatregelen in 2006/2007

1. Het huidige financiële systeem (GFS One World) kent zeer veel mogelijkheden, maar de gebruiksvriendelijkheid laat te wensen over. Op dit moment zijn de budgethouders te vaak nog onvoldoende op de hoogte van de mogelijkheden van het systeem. Najaar 2006 wordt het systeem geëvalueerd. Op basis hiervan zal besloten worden of we overgaan op een ander systeem of doorgaan met het huidige systeem. Indien doorgegaan wordt met het huidige systeem, zal in ieder geval gericht moeten worden geïnvesteerd in de opleiding van de medewerkers die met dit systeem werken dan wel in een andere aanpak van informatievoorziening voor de managers en andere gebruikers.
2. Het management moet op financiële informatie kunnen sturen. Om dit te kunnen doen, worden de financiële overzichten volgens een vast stramien gestandaardiseerd. Het gaat hierbij om de volgende aspecten:
 - Afdelingssturing en beheersing (kosten, opbrengsten en resultaat per afdeling);
 - Productsturing en beheersing (jaarlijkse/periodieke budgetuitputting, geraamde inkomsten per jaar);
 - Projectsturing en beheersing (meerjarige budgetuitputting, prognoses);
 - Managementinformatie (signaleringsoverzicht budgetuitputting, totaaloverzicht kosten en opbrengsten per project, totaaloverzicht kosten en opbrengsten per kostenplaats);

- Verplichtingenadministratie en het tijdschrijven zal waar nuttig worden ingevoerd en het gemeentelijk rekeningschema zal worden geüniformeerd. De begrotingen zullen in het financieel systeem worden opgenomen en de budgethouders zullen regelmatig prognoses maken.
3. Sturen op financiën is natuurlijk van essentieel belang, maar er zijn ook niet-financiële indicatoren en informatiestromen waarop meer gestuurd gaat worden.
Op *afdelingsniveau* zal periodiek aan de budgethouders informatie beschikbaar worden gesteld over de productiviteit, ziekteverzuim, formatieopbouw, opleidingsplanning, personeelsbegeleiding, medewerkertevredenheid en de resultaten van specifieke bedrijfsvoeringprojecten.
Op *productieniveau* krijgen de budgethouders informatie over de omvang van het werk dat onderhanden is, productieaantallen, gemiddelde productietijd, orderportefeuille, debiteurenbestand, klanttevredenheid, omloopsnelheid uitstaande brieven, de te behalen wettelijke termijnen, actuele risicopunten, etc.
Ook op *projectniveau* worden de sturingsmogelijkheden groter door het voor de budgethouder systematisch beschikbaar komen van informatie over het percentage dat al gereed is, de resterende doorlooptijd, het restant van de benodigde capaciteit, politieke gevoeligheden rond het project, etc. De inventarisatie van deze niet-financiële sturingsindicatoren zal op 1 december 2006 gereed zijn.
 4. De kwaliteit van de bedrijfsvoering zal toenemen door de invoering van één projectenadministratie voor de hele gemeente. Ook andere ondersteunende systemen (zoals bevolkingsgegevens, geografische gegevens, subsidiebeheer) zullen op hun effectiviteit en op hun mogelijkheid van gegevenskoppelingen worden onderzocht.
 5. Om onnodige bureaucratie te voorkomen, wordt als uitgangspunt gehanteerd dat tussen de verschillende onderdelen van de organisatie geen rekeningen worden verstuurd. Onderlinge verrekening vindt plaats via de centrale boekhouding.
 6. De nieuwe hoofdafdelingen krijgen indien nodig een eigen bedrijfsbureau. De bedrijfsbureaus staan ten dienste van het primaire proces van de hoofdafdeling. Onder het primaire proces wordt hier verstaan de kerntaken van de hoofdafdelingen - bijvoorbeeld de cliëntenadministratie van de Sociale Zaken - en de directe ondersteuning van het management van de hoofdafdeling – bijvoorbeeld interne control. Omdat de ondersteuning vanuit de bedrijfsbureaus per hoofdafdeling verschillend van aard is, is deze niet onder te brengen binnen de Servicedienst: vanuit de hoofdafdeling Servicedienst worden namelijk alleen generieke diensten geleverd. De taken van de bedrijfsbureaus zullen duidelijk worden omschreven, waarbij aandacht wordt besteed aan de afstemming van hun taken en die van de Servicedienst. De primaire functies in de bedrijfsbureaus worden niet ondersteund vanuit de Servicedienst. Voor de diensten die wel vanuit de Servicedienst worden ondersteund geldt, dat de relatie tussen de Servicedienst en de bedrijfsbureaus zich zal beperken tot een functionele, procesmatige samenwerking. Deze relatie zal vooral via workflow georganiseerd worden, waardoor de medewerkers van de Servicedienst niet worden gedetacheerd.

5. De Mens Centraal

De gemeente Haarlem staat aan het begin van een andere, nieuwe levensfase van de organisatie. Dit stelt eisen aan de structuur en de processen, maar vooral ook aan mensen. Een extern en resultaatgerichte overheid vraagt om aangescherpte kwaliteiten en competenties van haar medewerkers. Het personeelsbestand van de organisatie is van doorslaggevend belang voor een succesvolle organisatieverandering. Het spreekt dan ook voor zich dat het blijvend en gericht investeren in medewerkers een belangrijke pijler vormt van de organisatieverandering.

Gedrag bepaalt succes!

De gemeente wil goed kunnen inspelen op de dienstverlenende, uitvoerende en regisserende rollen die zij voor haar organisatie in de samenleving ziet. Gedrag is hierbij een belangrijke succesfactor. Het behalen van de organisatiedoelen, vraagt om medewerkers met specifieke gedragskenmerken en helderheid over hun verschillende rollen:

De organisatie heeft medewerkers nodig met een grote oriëntatie op de buitenwereld en een op externe partijen gerichte dienstverlening. Dit betekent dat we moeten leren van buiten naar binnen te werken in plaats van andersom. Zo'n externe gerichtheid vraagt om medewerkers die goed in staat zijn met collega's en externe partijen, bedrijven en burgers te werken. Ambtenaren die zich kunnen inleven in wat anderen beweegt, maar ook zakelijk de confrontatie aan kunnen gaan.

Sommige activiteiten vragen om daadkracht. Als een snelle oplossing gewenst is, zijn hiervoor medewerkers nodig die kordaat en praktisch kunnen optreden. Medewerkers die het een uitdaging vinden om onder tijdsdruk te werken aan het halen van scherpe doelstellingen. Daarnaast kent de gemeente ook werkzaamheden met een meer routinematig karakter in een stabiele werkomgeving. Dit vraagt juist om een consistente, consequente en nauwkeurige werkwijze.

In een resultaatgerichte organisatie is het belangrijk dat gemaakte afspraken worden nagekomen. Ook elkaar aanspreken op (on)gewenst gedrag is essentieel. Dit vraagt van de gehele organisatie, van hoog tot laag, een verzakelijking van verhoudingen. Goed voorbeeld doet goed volgen en vooral het management heeft een belangrijke voorbeeldfunctie. Van het management mag verwacht worden dat zij medewerkers aanspreekt en ondersteunt richting het gewenste gedrag en dat zij goed en tijdig communiceert over nut en noodzaak van de gewenste veranderingen. Wederzijds vertrouwen is hierbij een kritische succesfactor.

Vraagstukken waar beleid en uitvoering aan elkaar gekoppeld zijn, vragen om een integrale aanpak. De uitdaging zit 'm in het bij elkaar kunnen brengen van verschillende belangen en partijen op basis van een integrale visie en aanpak. Samenwerken, met interne én externe partijen, is dan ook essentieel voor het behalen van succesvolle resultaten.

De ontwikkeling naar de nieuwe organisatie

In de nieuwe organisatie zal nog meer dan voorheen gestuurd worden op duidelijk omschreven competenties, vaardigheden en gedrag. Gezien de doelstellingen van de nieuwe organisatie moet bijvoorbeeld aan de huidige kerncompetenties - te weten klantgerichtheid en resultaatgerichtheid - omgevingsbewustzijn en politieke gevoeligheid als kerncompetenties toegevoegd worden. Bij de ontwikkeling naar de nieuwe organisatie wordt gebruik gemaakt van een aantal instrumenten om competenties en vaardigheden goed te kunnen inzetten en - waar nodig - bij te sturen. Het gaat hierbij onder andere om strategische personeelsplanning, opleidingen, doorstroom en het stimuleren van ontwikkeling.

Inzetten op strategische personeelsplanning

Op basis van doelstellingen van de organisatie zal meer inzicht verworven worden in zaken als het aantal benodigde functies en prognoses over toe- en afname van de werklast. Ook kwalitatieve planning krijgt hierbij meer aandacht. Met strategische personeelsplanning krijgen we een goede aansluiting op de organisatiebehoeften, kunnen we inspelen op de dynamiek van de organisatie, hebben we een scope van tenminste vijf jaar en hebben we een kwantitatief en kwalitatief beeld van de formatie.

Investeren in medewerkers via opleiding

De gemeente Haarlem wil een goede en aantrekkelijke werkgever zijn. Een werkgever die in staat is om de juiste mensen aan te trekken en om de mensen die in dienst zijn te motiveren, stimuleren en daarmee te binden en te behouden. We streven daarom een organisatiecultuur na waarin leren en ontwikkelen voorop staan. Nu kennis een steeds dominantere rol speelt is het belangrijk om de manier waarop medewerkers leren en kennis ontwikkelen een duidelijke plaats te geven in de nieuwe organisatie. Daarom is het van belang om leren en ontwikkelen te verbinden met de werkomgeving. Door de invoering van een CV-bank, gekoppeld aan een centrale registratie van de Persoonlijk Ontwikkelings-Plannen (POP's) ontstaat er een duidelijk beeld van het aanbod van medewerkers, de talenten, ontwikkelingswensen en -mogelijkheden. Deze informatie kan gekoppeld worden aan het strategisch opleidingsplan waardoor een compleet beeld ontstaat van de opleidingsbehoefte van de gehele organisatie.

Vernieuwing en verdieping van functies

Vakinhoudelijk zullen veel functies uitdagender worden. Immers, de nieuwe organisatie vraagt om een andere manier van werken: extern georiënteerd, strategischer, klantgerichter, efficiënter, meer integraal. Medewerkers worden uitgedaagd op een andere manier naar hun vak te kijken en samen met collega's en partners in de stad naar nog slimmere oplossingen te zoeken. Doorgroeien binnen een specifiek vakgebied wordt hierdoor beter mogelijk en het vervullen van ambities meer gestimuleerd. Competenties en profielen van diverse functies, zoals bijvoorbeeld gebiedsmanager, accountmanager en regisseur, zullen de komende periode verder worden uitgewerkt.

Doorstroom

De organisatie heeft behoefte aan medewerkers die zich flexibel opstellen en breed inzetbaar zijn. Maar medewerkers hebben ook behoefte aan werkzekerheid en ontwikkelingsmogelijkheden. Deze in principe tegenstrijdige belangen worden door een goed doorstroombeleid samengebracht in een situatie die voor iedereen kansen biedt.

Voor de geloofwaardigheid van de boodschap "Kom in beweging" is het van belang dat er voldoende doorstroommogelijkheden zijn. Bovendien is het belangrijk dat werknemers ook optimaal geïnformeerd worden over mogelijkheden om hun capaciteiten op andere plekken binnen de organisatie aan te wenden. Bevordering van doorstroom is een nieuwe, gezamenlijke verantwoordelijkheid voor werknemers, leidinggevend en topmanagement.

De systematiek van doorstroom wordt fundamenteel verankerd binnen de organisatie. Dit betekent dat het normaal wordt dat medewerkers eens in de vijf jaar van functie-inhoud of functieomgeving veranderen, aansluitend bij hun vakbekwaamheid en interesse. Meer doorstroom zal ook een bijdrage moeten leveren aan de opdracht om de externe instroom gedurende de organisatieverandering en de bezuinigingen, zo veel mogelijk te beperken.

Stimuleren van ontwikkeling

Er zijn verschillende instrumenten om de ontwikkeling van medewerkers (ook leidinggevend) te stimuleren. Met de invoering van het competentie management bijvoorbeeld, heeft de organisatie meer zicht gekregen op de ambities en capaciteiten van de medewerkers. Het in kaart brengen van het ontwikkelpotentieel kan hierbij een ondersteunend instrument zijn.

Naast competentie management wordt de zogenoemde 360° feedbackmethode nader bekeken. Het inzetten van dit instrument biedt mogelijkheden om de POP-gesprekken meer inhoud te geven.

Ook wordt gezocht naar instrumenten om medewerkers meer zicht te geven op de eigen kwaliteiten.

Al eerder is in het kader van 'de mens centraal', ervaring opgedaan met organisatiebrede ontwikkelingstrajecten voor gelijkgestemden (leidinggevend, stafadviseurs). Dit gaan we nu ook doen met (vakinhoudelijke) beleidsadviseurs. In het kader van de andere organisatie, zal de focus meer naar buiten gericht zijn. Regievoering en een integrale aanpak van maatschappelijke problemen staat hierbij voorop. Beleidsadviseurs zullen dit moeten gaan realiseren door zich te ontwikkelen van adviseur naar regisseur. Vooruitlopend op de andere organisatie moeten beleidsadviseurs intersectoraal vaardighe-

den en kennis ontwikkelen, om met huidige en toekomstige ontwikkelingen aan de slag te gaan. Om dit te kunnen bewerkstelligen, wordt de methodiek van een ‘train de trainerstraject’ voorgesteld. Met deze methode blijven de opleidingskosten aanzienlijk beperkt en wordt een leersituatie gecreëerd waarbij nieuwe wegen voor meer aansturing, samenwerken, regievoering en advisering met elkaar worden verkend. In de leernetwerken zullen vanzelfsprekende verbindingen en contacten ontstaan. De beleidsregisseurs zoeken elkaar gemakkelijk op en maken gebruik van elkaars kennis en deskundigheid.

Collectief ontwikkelingstraject management

De verschillende taken en rollen die medewerkers moeten kunnen vervullen, vragen om managers die hier adequaat sturing en ondersteuning aan kunnen geven. In werkzaamheden waarbij geopereerd moet worden in netwerken van externe actoren bijvoorbeeld, heeft een manager een andere rol dan bij taken die routinematig en eenduidig van karakter zijn. Ook heeft elke manager de opgave om de organisatieverandering niet alleen door te voeren, maar tevens in houding en gedrag bij medewerkers te laten landen. Bij de start van de nieuwe organisatie zullen daarom de directie en hoofdafdelingsmanagers met elkaar een collectief ontwikkelingstraject doorlopen. Doel hiervan is een eenduidige stijl van coachend én resultaatgericht leidinggeven te ontwikkelen. Tijdens het collectieve ontwikkelingstraject ligt de aandacht vooral op teambuilding. Ook bedrijfsmatig werken is een belangrijk aspect.

De overgang van de oude naar de nieuwe organisatie zal ook voor veel leidinggevendenden uit het middenkader (bureauhoofden, teamleiders en coördinatoren) een belangrijke verandering van hun functie inhouden. Daarom wordt najaar 2006 ook gestart met groepsbijeenkomsten voor het middenkader waarin de verandering van de oude naar de nieuwe organisatie centraal staat.

Huisvesting nieuwe organisatie

Een goede huisvesting van de gemeentelijke organisatie ondersteunt een efficiënte en naar buiten gerichte aanpak. In eerste instantie is uitgegaan van één locatie voor het huisvesten van alle onderdelen van de gemeentelijke organisatie (het stadskantoor in 023 Haarlem). Dit plan is stopgezet en er wordt onderzoek gedaan naar een alternatieve huisvesting. Randvoorwaarden hierbij zijn dat zowel de bouwsom als de jaarlijkse exploitatiekosten, dit alternatieve plan niet duurder mogen maken dan het bestaande plan voor de huisvesting in 023. Eind 2006 wordt over de huisvesting een definitief collegebesluit genomen.

Vanaf 2008 functioneert de organisatie in de nieuwe structuur. Door middel van een sobere herhuisvesting van de medewerkers, zullen de hoofdafdelingen vanaf 2008 in principe ook fysiek bij elkaar zitten. Dit in afwachting van de definitieve huisvesting.

6. De inhoudelijke hoofdafdelingen in het organisatiemodel

De nieuwe organisatie bestaat naast de directie uit negen hoofdafdelingen met elk een duidelijke, eigen opdracht. Door het indikken van de huidige afdelingen tot deze negen hoofdafdelingen wordt versnippering verminderd en ontstaat een plattere, samenhangende organisatie. In hoofdstuk 7 wordt ingegaan op de twee ondersteunende, centrale hoofdafdelingen, te weten de Concernstaf en de Servicedienst. In dit hoofdstuk worden de zeven inhoudelijke hoofdafdelingen van de nieuwe organisatie toegelicht. Dit zijn:

1. Hoofdafdeling Dienstverlening
2. Hoofdafdeling Sociale Zaken en Werkgelegenheid
3. Hoofdafdeling Veiligheid, Vergunningen en Handhaving
4. Hoofdafdeling Stadszaken
5. Hoofdafdeling Wijkzaken
6. Hoofdafdeling Stadsbedrijven
7. Hoofdafdeling Brandweer & Ambulance

Voor de inrichting van deze inhoudelijke afdelingen is uitgegaan van de volgende uitgangspunten:

Logica van de burger

De logica van de burger en partner (zoals woningbouwcorporaties, bedrijfsleven, bewonersorganisaties) is leidend voor de inrichting van de organisatie. In beide vormen van dienstverlening (voor de burger en voor de partner) wordt geïnvesteerd. Het eerste contact van burgers en partners vindt centraal plaats. Alle klanten komen daar binnen via post, bezoek, telefoon of internet.

Uitvoerbaarheid staat centraal

Een goede professionele uitvoering is beslissend voor de kwaliteit van de organisatie. Uitvoerbaarheid zit in de nieuwe organisatie aan de voorkant van het proces: de focus is gericht op een goede uitvoering. Beleid wordt met name gestuurd door de resultaten van en de ervaringen met de uitvoering. Beleid wordt niet vanachter een bureau bedacht, maar is geworteld in de stad. Beleid wordt pas beleid als het getoetst is op uitvoerbaarheid.

Gericht op samenwerken

Gerichtheid op externe samenwerking (slimme coalities) is een cruciaal kenmerk van de nieuwe organisatie. Daarvoor is het essentieel dat de organisatie voor externe partijen herkenbaar is (herkenbare afdelingen en duidelijke verantwoordelijkheid). De hoofdafdelingen zijn daarom hoofdzakelijk ingericht volgens een indeling op vakinhoud, met daarbinnen en daartussen dwarsverbanden die zorgen voor een optimale procesgang en integrale samenwerking.

Integrale aanpak van vraagstukken

Complexe maatschappelijke vraagstukken vragen om een integrale aanpak. Dit wordt geborgd door de organisatie zo te ordenen dat afdelingen van elkaar afhankelijk zijn voor het behalen van resultaten. Een vanzelfsprekende interne samenwerking maakt de organisatie ook herkenbaarder voor externe partijen.

Flexibel op alle fronten

Flexibiliteit is een belangrijk kenmerk van de nieuwe organisatie. Het stelt ons in staat snel en adequaat te reageren op maatschappelijke ontwikkelingen. Deze flexibiliteit geldt zowel voor de inzet van medewerkers (losse brigades), de inzet van middelen (flexibele budgetten) en het niet dichttimmeren van werkplannen.

Notities uitlijnteams als bouwstenen

De hoofdafdelingen worden in dit masterplan kort getypeerd. Als basis en inspiratie zijn hiervoor de notities van de diverse uitlijnteams gebruikt. De volledige notities van de uitlijnteams zijn op Insite terug te vinden (<http://insite.haarlem.nl>).

Per hoofdafdeling is aangegeven hoeveel fte's ongeveer binnen deze afdeling werkzaam zullen zijn. Dit betreft het aantal fte's zonder de opgelegde formatievermindering. Ook is nog niet exact aan te geven welke omvang de bedrijfsbureaus zullen hebben. De uiteindelijke invulling van de hoofdafdelingen zal worden bekeken tegelijkertijd met de reductie van formatie. De kwartiermakers zullen hierover afzonderlijk worden geïnformeerd.

6.1. Hoofdafdeling Dienstverlening

De opdracht

De hoofdafdeling Dienstverlening is de centrale ingang voor *alle* (eerste) contacten van externe klanten met de gemeente Haarlem. Voor de klant – dat kan een individuele burger zijn, maar ook een bedrijf - ontstaat hierdoor herkenbaarheid en duidelijkheid. De gemeente is voor alle vragen bereikbaar via één balie, één telefoonnummer, één digitaal loket en één postadres. Waar mogelijk wordt de klant naar voorkeur 'klaar-terwijl-u-wacht' geholpen of zo snel en efficiënt mogelijk. 80% van de klantvragen kan 'standaard' meteen afgedaan worden, voor 20% is maatwerk nodig. In dat laatste geval vindt een professionele intake plaats, wordt een afspraak belegd met een accountmanager of een specialist en vindt monitoring op het vervolgproces plaats.

Dienstverlening handelt zoveel mogelijk direct de transacties met individuele burgers af. De vakkennis die nodig is voor meer gecompliceerde transacties en contracten wordt in de desbetreffende hoofdafdeling(en) voorbereid. Dienstverlening fungeert hier als intermediair tussen klant en organisatie. Daarnaast verzorgt deze hoofdafdeling de algemene informatievoorziening van de gemeente en het analyseren van binnengekomen meldingen.

De organisatie

In de nieuwe organisatiestructuur bestaat Dienstverlening uit twee afdelingen en een bedrijfsbureau, met een totale omvang van ongeveer 115 fte.

Klantcontactcentrum

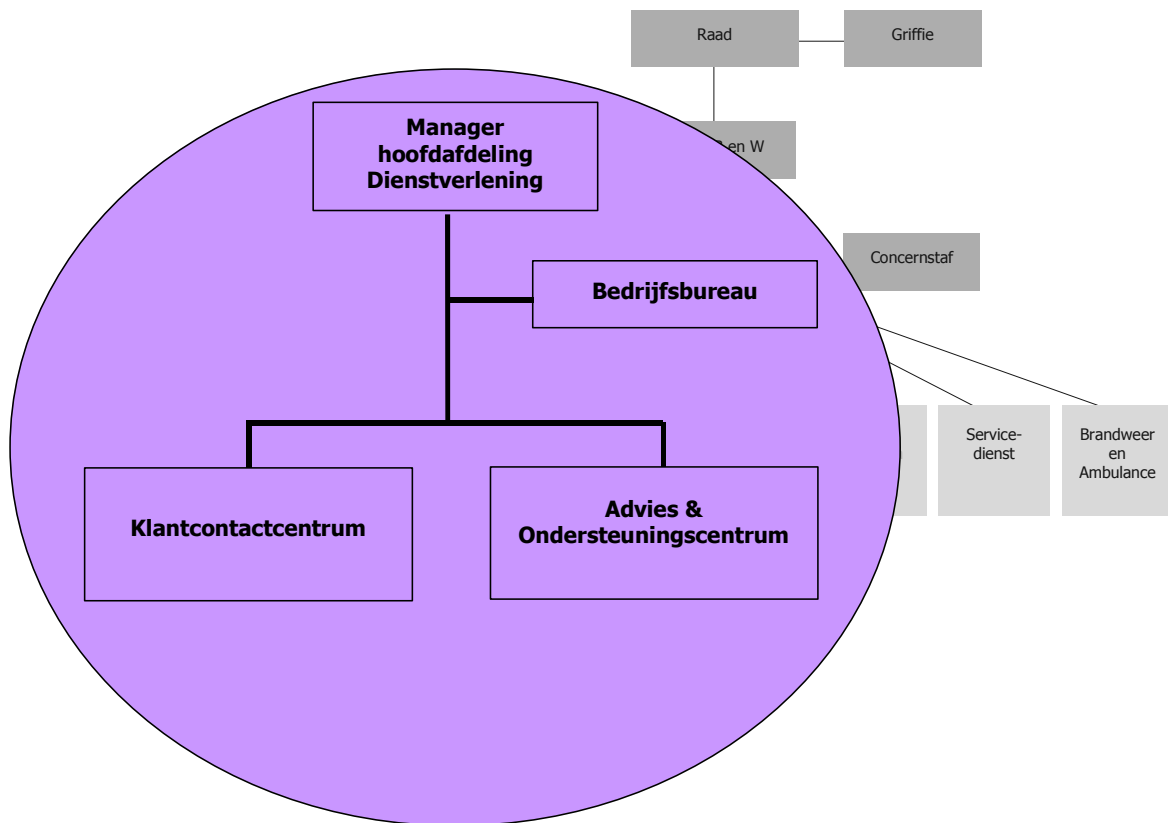
Voor optimale resultaten in het behalen van onze dienstverleningsnormen vindt in het Klantcontactcentrum sturing plaats op alle dienstverleningskanalen. Het klantcontactcentrum bestaat dan ook uit drie teams: een telefoonteam, een balieteam, en een digiteam (digitaal loket en post). Het eerste klantcontact vindt altijd in het klantcontactcentrum plaats. 80 % van de verzoeken die binnenkomen worden hier zelfstandig afgehandeld. Het gaat dan om niet-complexe producten als de afhandeling van standaardvragen, het aannemen en doorspelen van meldingen over zaken in de openbare ruimte (vuil/kapot), paspoorten, rijbewijzen, eenvoudige vergunningen, vragen rond zorg en voorzieningen, enzovoort. 20% van de verzoeken die hier binnenkomen hebben een meer complex karakter. Het Klantcontactcentrum verwijst in die gevallen direct door naar het Advies & Ondersteuningscentrum. De klant wordt dan alsnog meteen geholpen door een meer gespecialiseerde medewerker (bijvoorbeeld voor een naturalisatieproces). Het kan ook zijn dat daar een intake wordt verricht en voor de klant een afspraak gemaakt met de betreffende specialist(en) of accountmanager bij een andere hoofdafdeling.

Advies & Ondersteuningscentrum

Het Advies & Ondersteuningscentrum richt zich op de niet-standaard klantverzoeken (maatwerk op complexere meervoudige vragen) en ondersteunt het Klantcontactcentrum inhoudelijk, indien nodig. Dit centrum bestaat uit twee teams: het eerste is Personen, Bedrijven en Omgeving. Hier worden de meer complexe producten van burgerzaken behandeld, zoals huwelijken en naturalisaties (Personen). Het bedrijvenloket is hier ondergebracht (Bedrijven) en advies, intake of afhandeling van complexere vergunningen, die in de toekomst worden samengevoegd in de omgevingsvergunning (Omgeving), vindt hier plaats. Het tweede team is WMO (Wet maatschappelijke ondersteuning). Dit team is belast met alle klantcontacten aangaande de producten en dienstverlening die vanuit de Wet maatschappelijke ondersteuning aangeboden worden. Het WMO-beleid is ondergebracht bij de hoofdafdeling Stadszaken. In het Advies & Ondersteuningscentrum zijn ook de medewerkers ondergebracht die de contac-

ten onderhouden met de andere hoofdafdelingen. Door de nauwe samenwerking die hierdoor met de andere hoofdafdelingen ontstaat, wordt een optimale en integrale dienstverlening verzorgd.

Het organisatiemodel van deze hoofdafdeling ziet er als volgt uit:



De werkwijze

De hoofdafdeling kenmerkt zich door een flexibele werkwijze. Dit stelt de afdeling in staat de vele ontwikkelingen op het gebied van gemeentelijke dienstverlening in te passen in de te leveren producten. Verandering zal in de komende jaren voor de hoofdafdeling Dienstverlening constant aan de orde zijn. Zowel op het vakgebied dienstverlening (één telefoonnummer, digitaal loket), als inhoudelijk (komst WMO, omgevingsvergunning, basisregistraties) als organisatorisch (invlechten nieuwe onderdelen, workflowmanagement). De organisatie moet daarop ingesteld zijn. Medewerkers worden daarom getraind en gestimuleerd om te rouleren over verschillende kanalen en inhoudelijke vakgebieden. Dit gebeurt door regelmatig informatiesessies, trainingen en coaching. Zij worden betrokken bij de voorbereidingen van nieuwe wetten en andere ontwikkelwerkzaamheden. Ook leidinggevenden gaan rouleren. Hierdoor ontstaat een flexibele, creatieve organisatie en komen er meer uitdagende door-groeimogelijkheden voor medewerkers.

Intensieve samenwerking vereist

Kritisch voor het behalen van de organisatiedoelstellingen op het gebied van dienstverlening, is een vloeiende en constructieve samenwerking met de andere hoofdafdelingen. Specifieke aandacht verdienen de digitale dienstverlening en het bedrijvenloket. Bij deze onderwerpen is de betrokkenheid van de diverse hoofdafdelingen sterk en divers van aard. Daarom kan het oplossen van vragen binnen één hoofdafdeling niet het gewenste resultaat opleveren en wordt voor deze onderdelen gekozen voor een intensieve samenwerkingsvorm, vergelijkbaar met de samenwerking binnen een programma of project. In tegenstelling tot een programma of project betreft het hier geen tijdelijk samenwerkingsverband, maar een structurele werkwijze.

In deze samenwerkingsvorm – atelier genoemd - werken mensen uit de verschillende hoofdafdelingen samen, zijn (deel)verantwoordelijkheden helder belegd en wordt gezamenlijk resultaat geboekt met inbreng van ieders expertise. De mensen die vanuit de hoofdafdelingen bij een atelier zijn betrokken, werken met een gezamenlijk werkplan waarin ieder zijn expertise inbrengt. De betrokken medewerkers komen niet fysiek bijeen; Workflow ondersteunt het samenwerkingsproces.

Door deze samenwerkingsvorm ontstaat meer betrokkenheid en de inspiratie om nieuwe manieren van denken en werken te verkennen. Doel van de ateliers is een werkwijze op te zetten, waarmee we tot een beter product(ontwikkeling) komen.

Digitale dienstverlening

Het atelier Digitale Dienstverlening (of Webatelier) past zeer goed in zo'n samenwerkingsvorm. Om de digitale dienstverlening van de gemeente Haarlem een impuls te geven, is samenwerking met de Servicedienst van belang - zowel op het gebied van ICT als communicatie – evenals met andere afdelingen zoals Veiligheid, Vergunningen en Handhaving. Door nauwe samenwerking van deze disciplines in een atelier kan deze impuls sneller en beter worden gerealiseerd.

Dienstverlening bedrijfsleven

In het atelier Dienstverlening bedrijven wordt samengewerkt door de afdelingen die te maken hebben met de dienstverlening aan het bedrijfsleven. Het gaat hierbij om Stadszaken, Wijkzaken, Dienstverlening, Veiligheid, Vergunningen en Handhaving en Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Ook zal vanuit dit atelier het proactieve accountmanagement (acquisitie) georganiseerd worden. Het realiseren van een goed digitaal ondernemersloket en de onderlinge afstemming bij telefonische dienstverlening kunnen zo gestroomlijnd plaatsvinden.

De verantwoordelijkheid voor het fysieke bedrijvenloket ligt bij Dienstverlening: de centrale balie in de Publiekshal fungeert hierbij als toegangspoort voor de ondernemers. Daarnaast verzorgt Dienstverlening het accountmanagement in de gevallen waarin de ondernemer zelf contact zoekt. De backoffice-activiteiten - zoals proactief accountmanagement, relatiebeheer en economisch beleid - zijn ondergebracht in de overige hoofdafdelingen en met name in Stadszaken. Deze organisatievorm maakt dat een ondernemer die contact zoekt met de gemeente altijd als eerste door het Klantcontactcentrum geholpen wordt. Van daaruit kan hij doorverwezen worden naar het Advies & Ondersteuningscentrum. Indien sprake is van een meer gecompliceerde situatie, wordt een van de medewerkers uit het atelier als accountmanager toegewezen.

Bekeken wordt of de herkenbaarheid van de dienstverlening aan het bedrijfsleven verbeterd kan worden door bijvoorbeeld een nauwe samenwerking met instanties zoals de Kamer van Koophandel.

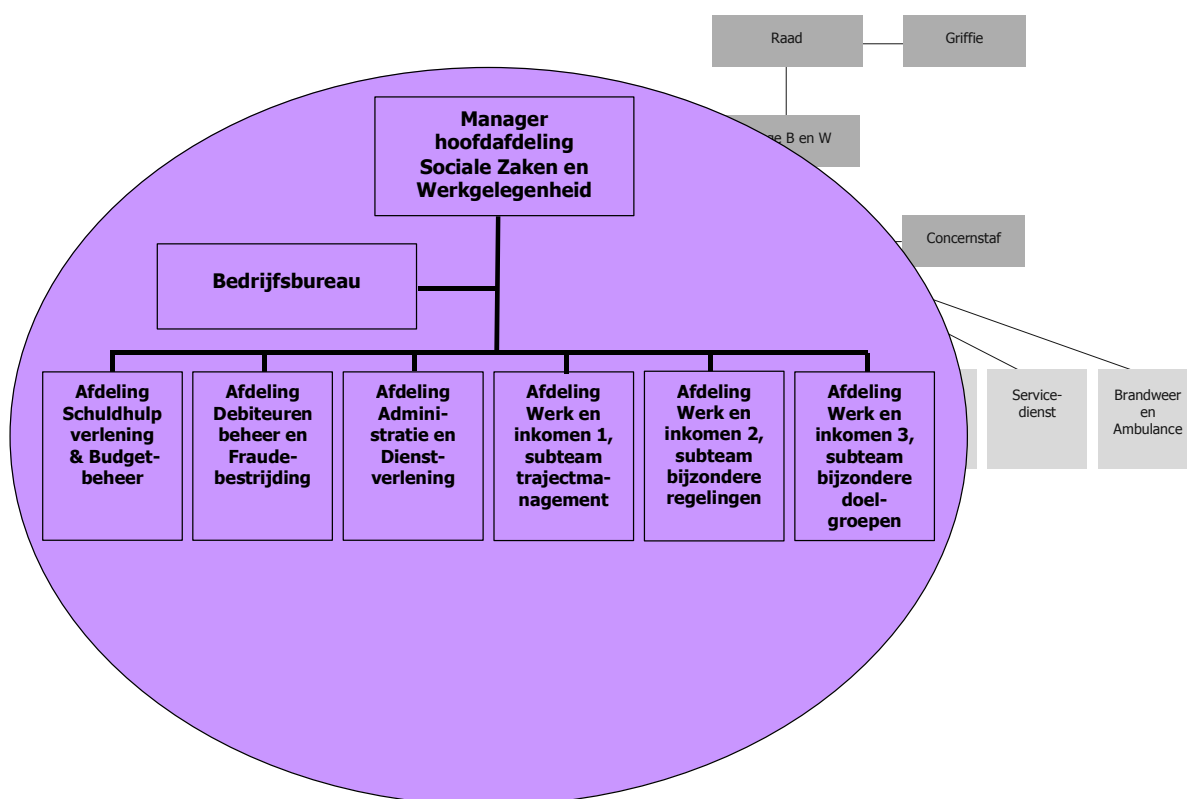
6.2. Hoofdafdeling Sociale Zaken en Werkgelegenheid

De opdracht

De keuze voor een hoofdafdeling Sociale Zaken en Werkgelegenheid betekent dat er voor de huidige afdeling niet veel verandert. De hoofdafdeling Sociale Zaken en Werkgelegenheid is gericht op het uitvoeren van de Wet Werk en Bijstand. Daarbij staan het voorkómen van uitkeringsafhankelijkheid en arbeidsmarkttoeleiding centraal. Daarnaast zorgt de afdeling voor het verschaffen van inkomen en sociale activering voor degenen die (nog) niet tot werken in staat zijn. Klanten met een langduriger relatie met de afdeling krijgen een accountmanager toegewezen.

De organisatie

De organisatie van de afdeling omvat circa 170 fte en ziet er als volgt uit:



De werkwijze

De structuur van de hoofdafdeling zal na de grote reorganisatie uit 2004 slechts op ondergeschikte punten worden aangepast. De basis voor die aanpassingen ligt in het Strategisch Bedrijfsplan waaraan de afdeling momenteel werkt. In dit bedrijfsplan worden de gevolgen in kaart gebracht van de inhoudelijke accentverschuiving in de missie en visie van de afdeling. Naast de zorg voor het op rechtmatige wijze verschaffen van inkomen en het uitvoeren van minima- en armoedebeleid, krijgt toeleiding naar werk en een benadering vanuit werkgelegenheid en arbeidsmarkt hierin een dominante plaats.

Sociale Zaken heeft vanuit haar hoofdplicht intensieve relaties met andere relevante beleidsterreinen zoals onderwijs, economie, zorg en het integraal jeugdbeleid. De hoofdafdeling maakt het mogelijk op termijn taken van het CWI en UWV (WW) op te pakken.

6.3. Hoofdafdeling Veiligheid, Vergunningen en Handhaving

De opdracht

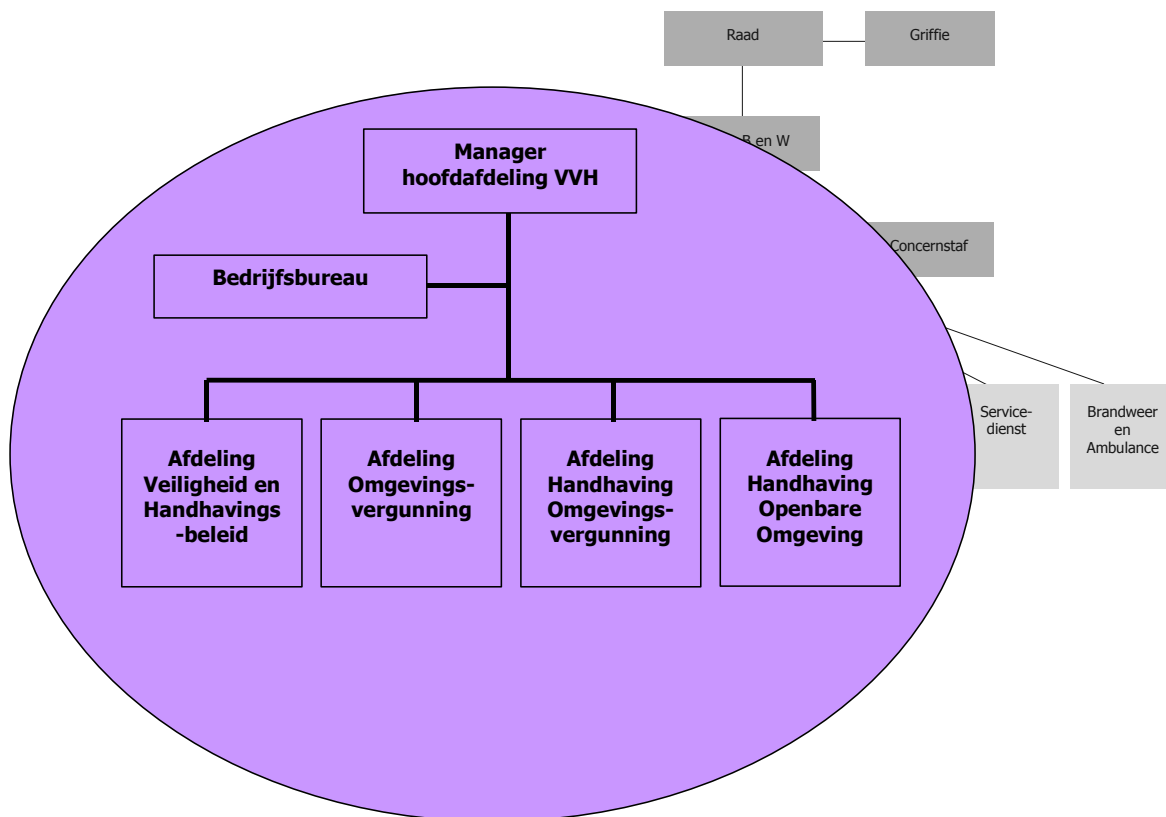
De hoofdafdeling VVH verenigt alle gemeentelijke taken op het terrein van veiligheid, vergunningverlening en handhaving. Het samenbrengen van deze gemeentelijke taken biedt de mogelijkheid om aan de doelstelling van integraal werken verder inhoud te geven. Daarnaast schept het ook voor onze externe partners als de Politie, de Geneeskundige Hulpverlening bij Ongevallen en Rampen (GHOR) en de Hulpverleningsdienst Zuid-Kennemerland (HDK) duidelijkheid en uniformiteit. Bovendien biedt het kansen om beleid van de gemeente en deze partners op elkaar af te stemmen.

Binnen de afdeling wordt een rechtstreekse relatie gelegd tussen uitvoering en beleid. Dit door het veiligheidsbeleid, het handhavingsbeleid en de vergunningverlening als ook de uitvoering van deze

drie terreinen bij de hoofdafdeling VVH te beleggen. En doordat VVH deze terreinen samenbrengt, liggen alle vergunningen voor particulieren en bedrijven in één hand. Bovendien is zo ook de aanpak van overlast en overtredingen gebundeld binnen één afdeling.

De organisatie

VVH heeft een totale omvang van ongeveer 200 fte en is opgebouwd uit 4 afdelingen en een bedrijfsbureau. Het organisatiemodel ziet er als volgt uit:



Afdeling Veiligheid en Handhavingsbeleid

Met de afdeling Veiligheid en Handhaving wordt de beleids- en regierol op het gebied van veiligheid en openbare orde vanuit één onderdeel in de gemeentelijke organisatie ingevuld. Hoofdthema's zijn integrale veiligheid en integrale handhaving. De burgemeester is als zelfstandig bestuursorgaan verantwoordelijk voor de openbare orde en rampenbestrijding. Daarnaast zijn een aantal partners richtinggevend in de prioriteitstelling binnen veiligheid en handhaving. Het betreft hier onder meer de Politie, de Brandweer, de GHOR en de HDK. In de te vormen Veiligheidsregio, waar de burgemeester van Haarlem voorzitter is van het veiligheidsbestuur, worden afspraken gemaakt over regionale rampenbestrijding en crisisbeheersing die leidend zijn voor de gemeente Haarlem. Voor het uitvoeren van de taken binnen deze afdeling, zijn resultaatgerichte medewerkers nodig met een hoge omgevings-sensitiviteit.

Afdeling Omgevingsvergunning

Binnen deze afdeling worden alle gemeentelijke beschikkingen voorbereid en afgegeven, die voortvloeien uit wet- en regelgeving en beleidsregels (met uitzondering van de loketvergunningen). Het gaat hierbij om omgevingsvergunningen zowel op het gebied van bouwen en wonen als op het gebied van milieu. Belangrijk voor de dienstverlening naar burgers en bedrijven, is dat alle vergunningen in één hand liggen. Voor de uitvoering van haar werkzaamheden, heeft de afdeling vooral goede juridische capaciteit nodig, breed georiënteerde planbeoordelaars, goede materiele ondersteuning en adequate bestemmingsplannen.

Afdeling Handhaving Omgevingsvergunning

Net als de vergunningverstrekking vindt ook het toezicht en de handhaving van de omgevingsvergunning geconcentreerd plaats, namelijk binnen de afdeling Handhaving Omgevingsvergunning. Het gaat hierbij om toezicht en handhaving op bouwen, slopen, monumenten, piket, gevelreclame, woningkwaliteit en het milieutoezicht inrichtingen. Deze afdeling heeft vooral baat bij breed georiënteerde inspecteurs en boa's (buitengewoon opsporingsambtenaren) en juridische capaciteit.

Afdeling Handhaving Openbare Omgeving

In deze afdeling vindt het toezicht en de handhaving plaats op alle zaken die zich op straat afspelen en niet behoren tot de omgevingsvergunning. Het gaat hier om het innemen van openbare ruimte, parkeren, overlast en de coördinatie van toezicht tijdens evenementen. Deze afdeling vervult de 'oog en oorfunctie' voor al het toezicht. Voor het primaire proces van Handhaving Openbare Omgeving is het volgende nodig: breed georiënteerde toezichthouders, generalisten die op straat opereren, specialisten en juridische capaciteit voor handhavingprocedures, facilitaire zaken (zoals voorzieningen voor doorgeven meldingen en het controleren van informatie).

Werkwijze

De bundeling van gemeentelijke taken op deze terreinen stelt de afdeling VVH in staat een integrale taakuitvoering te realiseren. De synergie die ontstaat bij het samenbrengen van de diverse taken komt de gewenste verbetering van de externe oriëntatie ten goede. Anderzijds is de afdeling zo gestructureerd dat een heldere functiescheiding is gewaarborgd.

Intensieve samenwerking met de overige hoofdafdelingen wordt zorgt voor inhoudelijke afstemming op de terreinen waar VVH zorgt voor de vergunningen en handhaving. Relaties met andere (hoofd)afdelingen zijn voornamelijk met Stadszaken (o.a. advisering in beleidsnota's, bestemmingsplannen, Ontwikkelingsprogramma Haarlem (OPH), afstemmen milieubeleid, Wijkzaken (o.a. opdrachtgever/nemerrelatie en de wijkregie), Dienstverlening (loket, afspraken, ter inzage legging, vergunningen, accountmanagement), Servicedienst (juridisch control), Sociale zaken (fraude en sociale recherche), het Projectmanagementbureau en de Brandweer.

Externe relaties zijn er ondermeer met Politie, Justitie, HDK, provincie, Vrom-inspectie, Justitie, Rijksdienst Monumentenzorg en maatschappelijke instellingen.

6.4. Hoofdafdeling Stadszaken

De opdracht

De hoofdafdeling Stadszaken is de integrale beleidsadviseur in het Haarlemse model. Stadszaken richt zich op het brede terrein van fysieke, economische en sociaalmaatschappelijke infrastructuur van Haarlem. Stadszaken draagt er aan bij dat burgers, instellingen en bedrijven zich thuis voelen in de stad Haarlem doordat zij er goed kunnen wonen, werken en recreëren en zet zich ervoor in dat alle inwoners van de stad, ook de kwetsbare groepen, het aanbod van voorzieningen in de stad kennen en de mogelijkheid hebben te participeren in de Haarlemse samenleving.

Om op dit brede terrein hoogwaardig beleid te ontwikkelen hebben de medewerkers een brede kennis van de staat van de stad en signaleren zij actief relevante vragen van inwoners en bedrijven. Ook heeft Stadszaken kennis van belangrijke maatschappelijke trends en ontwikkelingen op lokaal, regionaal, landelijk en Europees gebied. Op basis van de kennis van de stad en de vragen die inwoners en bedrijven hebben, onderzoekt de afdeling waar verbetering of aanpassing van lokaal beleid of aanbod nodig en mogelijk is. Dit lokale beleid heeft een integraal stedelijk karakter. Stadszaken zorgt voor actualisering van het lokale beleid dat altijd vooraf getoetst zal worden op uitvoerbaarheid. Het beleid wordt met name gestuurd door de resultaten van en de ervaringen met de uitvoering.

Vervolgens organiseert Stadszaken de uitvoering van het beleid, maar voert zelf niet uit. Veelal zal die uitvoering plaats vinden door partners in de stad of andere onderdelen van de organisatie. Met deze uitvoerende partijen worden heldere afspraken gemaakt over te leveren diensten en prestaties. De be-

haalde prestaties worden gemonitord en geëvalueerd. Op basis daarvan kan worden vastgesteld wat het effect geweest is op grond waarvan het beleid kan worden bijgesteld.

Stadszaken werkt in opdracht van de directie en levert alleen producten na goedkeuring door de directie en na een bestuurlijke opdracht van het college. Stadszaken is doordrongen van het feit dat die producten in nauwe samenwerking met partners in de stad tot stand komen. In het bedrijfsbureau zal het gemeentelijk subsidiebureau worden ondergebracht. Interne samenwerking binnen stadszaken en samenwerking met andere onderdelen van de organisatie is van essentieel belang voor de noodzakelijke integrale producten. De producten van stadszaken (beleid) zijn gericht op uitvoering, financieel haalbaar en juridisch op orde.

De organisatie

De volgende beleidsterreinen maken deel uit van Stadszaken: cultuur, economie, gezondheid, milieu (leefomgeving en bodem), monumenten, onderwijs, recreatie, ruimtelijke plannen, sport, welzijn, wonen en zorg. Deze terreinen vertegenwoordigen in totaal ongeveer 115 fte, ondergebracht binnen 5 logische en voor de stad herkenbare afdelingen, waarvan de samenstelling aansluit bij actuele maatschappelijke ontwikkelingen. Binnen de hoofdafdeling zal tevens het onlangs ingestelde subsidiebureau (momenteel onderdeel van de sector Maatschappelijke Ontwikkeling) worden ondergebracht.

Afdeling Ruimtelijke Plannen

Deze afdeling is verantwoordelijk voor de lokale en bovenlokale ruimtelijke ontwikkeling in de stad. In deze afdeling wordt onder meer gewerkt aan het Structuurplan, bestemmingsplannen, planeconomie, archeologie (in het kader van de nieuwe archeologiewetgeving, zal het bureau Archeologie als zelfstandige eenheid binnen deze afdeling vallen), artikel 19-procedures. Alle aspecten die met de ruimtelijke ontwikkeling van de stad te maken hebben, komen hier geconcentreerd en integraal bij elkaar. Het spreekt voor zich dat deze afdeling zeer nauw samenwerkt met de hoofdafdeling Wijkzaken, die zich richt op de dagelijkse leefomgeving van de stad. Indien de ontwerpers worden gesitueerd binnen het Ingenieursbureau zal er tevens nauw worden samengewerkt met Stadsbedrijven.

Afdeling Milieu

In deze afdeling komt de advisering samen van milieubeleid. Taken als milieubeleidsplanning, bodem en grondwaterbeheer, duurzame stedelijke ontwikkeling, luchtkwaliteit, geluidhinder, energiebeleid en milieueffectrapportages worden door deze afdeling uitgevoerd.

Afdeling Wonen, Welzijn en Zorg

In de beleving van de burger en in de activiteiten van instellingen en partners in de stad, zoals bijvoorbeeld de corporaties, voert deze afdeling een logisch en samenhangend takenpakket uit. De invoering van de WMO (Wet Maatschappelijke Ondersteuning) onderstreept deze keuze nadrukkelijk. In deze afdeling wordt het welzijnsbeleid (maatschappelijke opvang, ouderen- en gehandicaptenzorg) gekoppeld aan de beleidsadvies rond het wonen in Haarlem: woonvisie, regionale volkshuisvesting, huisvesting bijzondere groepen, afspraken woningbouwcorporaties en woonruimteverdeling.

Van lokaal gezondheidsbeleid zal nog worden gezien wat daarvoor de juiste plek in de organisatie wordt. Dit kan vooralsnog zowel de afdeling Milieu als de afdeling Wonen, Welzijn en Zorg worden.

Afdeling Economie, Cultuur, Monumenten, Toerisme en Recreatie

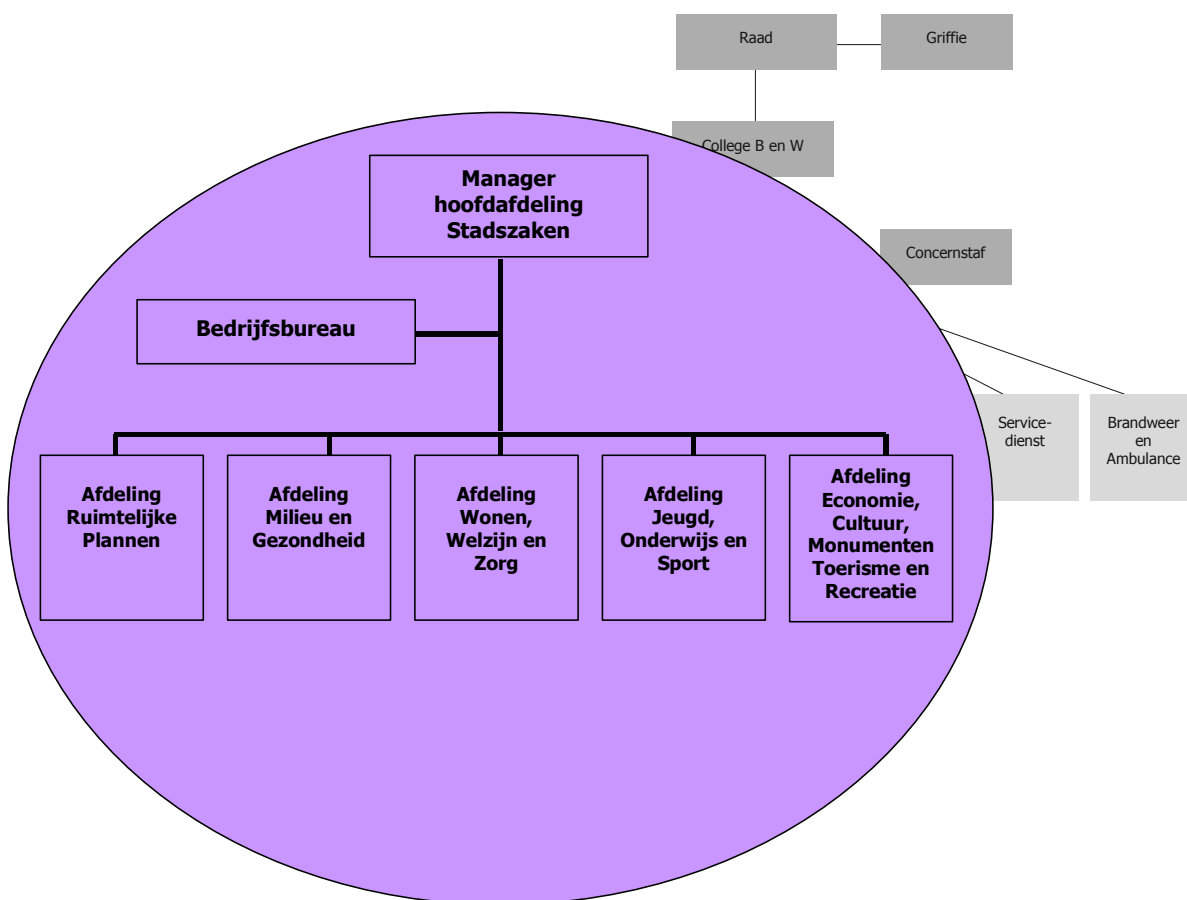
De afgelopen jaren zijn er steeds meer verbanden gelegd tussen de economische ontwikkeling van de stad en de aanwezigheid van goede culturele voorzieningen, een historische binnenstad met zijn vele monumenten en evenementen, die steeds meer toeristen trekken. Voor de toekomstige ontwikkeling van de stad is het een goede zaak om deze zaken ook in de organisatie aan elkaar te koppelen. In deze nieuwe afdeling komt de advisering samen met betrekking tot het economisch beleid (bedrijventerreinen, centrum management, kantoren, detailhandel, creatieve industrie, Regionale Economische Samenwerking), het cultuurbeleid (planning en financiering cultuuraccommodaties, cultuureducatie, amateurkunstbeleid, kunstenaarsbeleid), toerisme en stadspromotie (waaronder evenementenbeleid), recreatiebeleid en monumentenbeleid.

Zeker voor het functioneren van deze afdeling is het van belang dat er goede accountmanagers werken die het relatiebeheer verzorgen met het bedrijfsleven, culturele partners, etc.

Afdeling Jeugd, Onderwijs en Sport

Voor een vitale en toekomstige ontwikkeling van de stad is het belangrijk dat er geïnvesteerd wordt in de jeugd en dat we jongeren aan Haarlem blijven binden. Deze afdeling levert een belangrijke bijdrage aan de ontwikkeling en uitvoering van een integraal jeugdbeleid waarin onderwijsbeleid (van brede school tot volwasseneneducatie, van leerplicht tot onderwijshuisvesting), jeugdbeleid (jeugdzorg, kinderopvang, speeltuinen, voor- en vroegschoolse educatie) en sportbeleid (sportvoorzieningen, binnen- en buitensport, breedte- en topsport) op een creatieve wijze aan elkaar verbonden worden.

Het organisatiemodel voor de hoofdafdeling Stadszaken ziet er als volgt uit:



Beheer en exploitatie vastgoed

Reeds eerder is besloten om het juridisch eigendom van al het gemeentelijk vastgoed bij één organisatieonderdeel onder te brengen. Mede in relatie tot eerdere besluiten over het afstoten van niet-strategisch bezit wordt er gewerkt aan een voorstel over hoe om te gaan met het beheer en exploitatie van al het (strategisch) gemeentelijk vastgoed. Daaronder vallen bijvoorbeeld ook de sportaccommodaties en parkeergarages. Er zijn meerdere mogelijkheden denkbaar, waarbij de gemeente het juridisch eigendom behoudt en het onderhoud en/of beheer en exploitatie wordt uitbesteed. Een dergelijke constructie komt er ruwweg op neer dat (delen van) het gemeentelijk bezit verkocht wordt voor een relatief groot bedrag ineens en teruggehuurd wordt voor een relatief laag bedrag per jaar. Zo'n overeenkomst kan voor een bepaalde tijd worden aangegaan met mogelijkheid van verlenging. Er zijn daarbij diverse varianten mogelijk voor de afspraken over beheer, onderhoud en exploitatie. Het hoofd van de afdeling Vastgoed krijgt de opdracht om voor 1 april 2007 een voorstel over het gemeentelijk vastgoed

aan het college te presenteren. Op grond van deze onderzoeksresultaten wordt een definitief besluit genomen over de positionering van dit onderdeel in de nieuwe organisatie.

De werkwijze

Binnen de hoofdafdeling Stadszaken zijn de afdelingen vakinhoudelijk ingericht. Het behoud van vak-kennis en inhoudelijke specialismen stelt medewerkers in staat een serieuze gesprekspartner te zijn voor stadspartners en andere belanghebbenden, hetzij in de rol van de strategisch adviseur voor het bestuur, hetzij als regisseur op de uitvoering. Externe samenwerking en goed relatiebeheer zijn voor het werk van Stadszaken essentieel.

De beleidsvorming binnen Stadszaken vindt op een samenhangende wijze plaats. De integrale beleidsvorming wordt bevorderd door de samenwerking van de afdelingen in integrale thematische programma's en projecten, waarbij veelal ook andere hoofdafdelingen en externe partners participeren. Voorbeelden van projecten en programma's zijn:

- Structuurplan maatschappelijke voorzieningen
- WMO
- Kiezen voor jeugd
- Grotestedenbeleid
- Allemaal Haarlemmers
- Arbeidsmarkt Onderwijs Economie
- BOS (buurt-onderwijs-sport)

Een ander dwarsverband wordt gevonden in de afdeling Ruimtelijke Plannen die de fysieke vertaling verzorgt van inhoudelijke ambities uit de overige afdelingen uit Stadszaken en daarbuiten (bijv. Verkeer uit Wijkzaken). De afdeling Ruimtelijke Plannen richt zich op het stedelijke beleidsniveau en maakt in samenwerking met Wijkzaken, kaders en visies die in Wijkzaken verder worden uitgewerkt.

Tot slot is Stadszaken een belangrijke speler in het gebiedsgericht werken dat gemeentebreed wordt ingevoerd. Gebiedsregie is verweven in de gehele gemeentelijke organisatie. Het doel van gebiedsregie is het versterken van de fysieke en sociale leefbaarheid in wijken en buurten. De verschillende afdelingen van Stadszaken leveren met hun kennis van de stad input voor het gebiedsgerichte werken, en omgekeerd deelt de hoofdafdeling Wijkzaken de opgedane praktijkervaring met Stadszaken. De coördinatie van het gebiedsgerichte werken is geborgd in de hoofdafdeling Wijkzaken.

6.5. Hoofdafdeling Wijkzaken

De opdracht

De hoofdafdeling Wijkzaken richt zich op de dagelijkse leefomgeving en heeft hierin de rol van de afdeling die dicht bij de burger staat en die de ogen en oren van de organisatie vertegenwoordigt. Dat geschiedt door disciplines die zich richten op de leefbaarheid in buurten en wijken. Leefbaarheid heeft betrekking op de kwaliteit van de woon- en leefomgeving. Voor de beleidsterreinen die deel uitmaken van de hoofdafdeling geldt dat de gehele beleidscyclus doorlopen, van strategie tot (organisatie van de) uitvoering. De knip tussen stadszaken en wijkzaken wordt dus niet ingegeven door het onderscheid tussen beleid en uitvoering.

Daarnaast biedt de afdeling een knooppunt voor de gemeentebrede gebiedsgerichte aanpak, zowel de programmatische gebiedsontwikkeling als de wijkaanpak. De sociale component vormt een belangrijk element van de wijkaanpak. Daarmee heeft de afdeling een functie die als een satéprikker door de gehele organisatie gaat, gericht op het creëren en benutten van horizontale verbanden. Tegelijkertijd is de afdeling echter ook gewoon een lijnafdeling, met een aantal disciplines en verticale verantwoordelijkheden. De huidige afdeling Verkeer en Vervoer is ondergebracht in de verschillende afdelingen van Wijkzaken zodat verkeersopgaven integraal kunnen worden aangepakt.

Door zijn taken en opzet is Wijkzaken bij uitstek de afdeling die korte lijnen heeft met partners en wijkbewoners die zich inzetten voor een leefbare stad en signalen en problemen kan doorspelen aan de andere hoofdafdelingen. Bestuurlijk is deze gebiedsgerichte focus vertaald in het toewijzen van stadsdelen aan de afzonderlijke leden van het college.

De organisatie

De hoofdafdeling Wijkzaken bestaat uit ongeveer 120 fte en is onderverdeeld in vier afdelingen en een bedrijfsbureau.

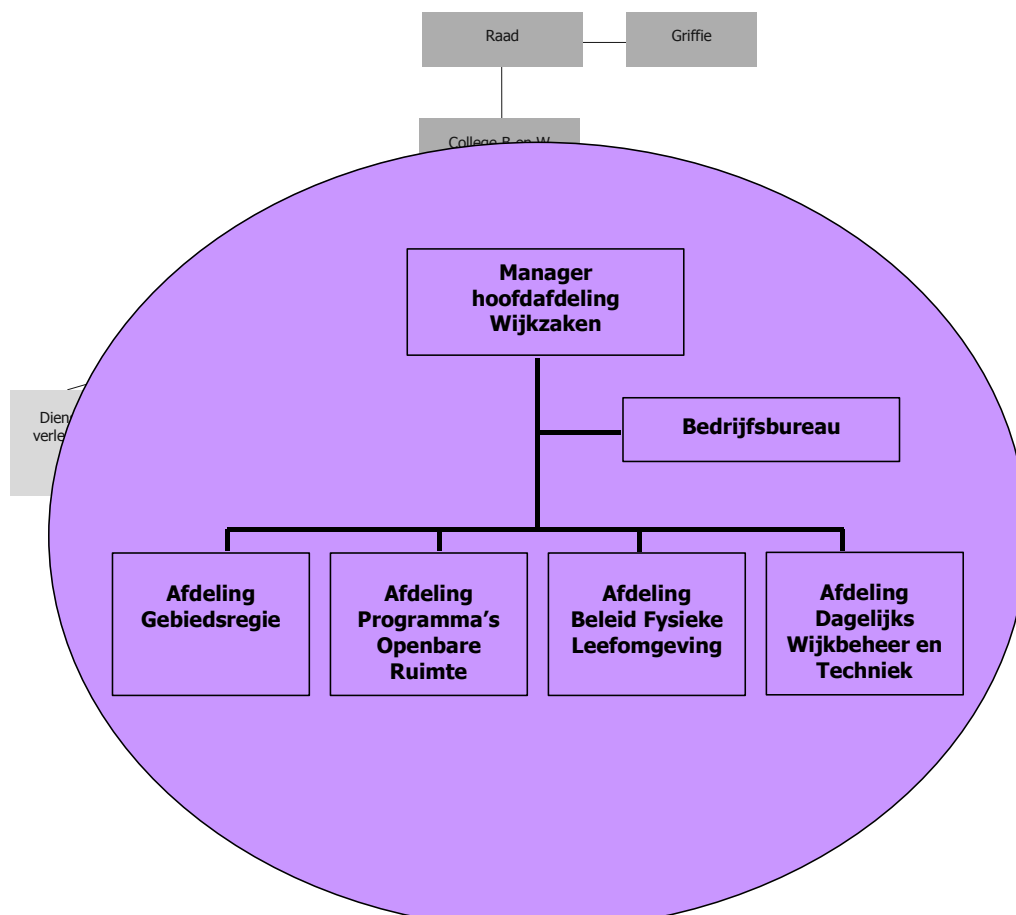
Afdeling Gebiedsregie

De afdeling Gebiedsregie verenigt de taken die voorheen werden uitgevoerd door enerzijds de programmamanagers ten behoeve van de gebiedsontwikkeling en anderzijds door de stadsdeelregisseurs. Het bij elkaar plaatsen van deze taken bevordert de coherentie, de in- en externe herkenbaarheid en de slagkracht en is bovendien efficiënter. In een nadere uitwerking worden de taken, positie en het profiel uitgewerkt van een nieuwe functie waarin de kwaliteiten van beide invalshoeken gewaarborgd worden.

De positie van het gebiedsgericht werken wordt geborgd door:

1. een aparte unit binnen Wijkzaken, rechtstreeks hiërarchisch onder de hoofdafdelingsmanager;
2. inhoudelijke aansturing vindt plaats door een van de directeuren;
3. bestuurlijke koppeling aan portefeuillehouders stadsdelen;
4. het werken met wijkontwikkelings- en wijkuitvoeringsprogramma's (per stadsdeel) en met gebiedsprogramma's. Met deze programma's wordt gemeentebreed de inzet geregeld van de diverse hoofdafdelingen en hun budgetten. Deze programma's leggen echter ook de inzet van belangrijke externe partners vast;
5. mogelijk opdrachtgeverschap voor projecten en programma's in het betrokken stadsdeel.

De afdeling Gebiedsregie kan zijn taken met betrekking tot de verbetering van de leefbaarheid van wijken en stadsdelen alleen maar goed uitvoeren als ook de activiteiten van gesubsidieerde welzijnsinstellingen een logisch onderdeel uitmaken van de wijkaanpak. Deze afdeling is ook de logische plek voor de gemeentelijke regie op bewonersondersteuning.



Afdeling Programma's Openbare Ruimte

De afdeling Programma's Openbare Ruimte voert het opdrachtgeverschap voor alle fysieke projecten in de openbare ruimte en verkeer. (NB: het verdient onze voorkeur om de ontwerpdiscipline in de hoofdafdeling Stadsbedrijven onder te brengen. Hetzelfde geldt voor planvisualisering).

Afdeling Beleid Fysieke Leefomgeving

De beleidsontwikkeling op het gebied van openbare ruimte en verkeer vindt plaats in deze afdeling, inclusief het beleid rond precario, terrassen, uitstallingen, markten en kermissen. De vergunningen gaan naar Veiligheid, Vergunningen en Handhaving en Dienstverlening.

De afdeling Beleid Fysieke Leefomgeving formuleert de kaders voor de functies in de openbare ruimte, het ontwerp en de materialisering van de openbare ruimte, de technische eisen voor het areaal en het beheer en onderhoud van de openbare ruimte in dat gebied. Met deze kaders kan dan vervolgens de nadere uitwerking plaatsvinden van zowel het gemeentelijk onroerend goed als de openbare ruimte. Dit gebeurt vaak door ontwikkelaars en corporaties, die op hun beurt weer ondersteund worden door architecten, ontwerpers, ingenieursbureaus, etc.

Afdeling Dagelijks Wijkbeheer en Techniek

Deze afdeling is opdrachtgever voor het dagelijks beheer inclusief Havendienst. Dit betekent dat het binnen deze afdeling niet gaat om fysieke projecten (afdeling Programma's Openbare Ruimte), maar het in stand houden van de openbare ruimte door middel van het oplossen van meldingen, het dagelijks onderhoud voor groen, bestratingen en ander dagelijks onderhoud voor de andere disciplines (bijv. speelvoorzieningen, openbare verlichting, rioleringen, verkeersregelinstallaties etc.). Bij deze rol hoort ook het houden van toezicht op de geleverde prestaties van derden en op het onderhoud van de openbare ruimte. De medewerkers van deze afdeling zijn een belangrijke partner in de contacten naar de burgers (niet alleen vanwege de meldingen) maar ook via de overleggen met de wijkraden, MKB, Radius etc.

De werkwijze

Elke hoofdafdeling is zoals gezegd volledig in staat om de totale beleidscyclus te doorlopen. Uiteraard in samenwerking met betrokken partners (andere hoofdafdelingen en/of externe betrokkenen). Dit betekent dat alle producten van strategie tot uitvoering (in dit geval regie op de uitvoering) binnen één afdeling volledig worden afgedekt. Er zal worden onderzocht of de ontwerpfuncties (verkeer, stedenbouw, landschapsinrichting) als eenheid eventueel kunnen worden ondergebracht bij het Ingenieursbureau. Daarbij dient er voor te worden gezorgd dat Stads- en Wijkzaken voldoende zijn toegerust om als deskundig opdrachtgever te kunnen werken. Het betreft hier nadrukkelijk géén uitgesproken beheerorganisatie. Beleidsproducten zoals HVVP, Integraal Waterplan, Groenstructuurplannen, Gemeentelijk Rioleringsplan, Speelweefsel etc zullen hier worden gemaakt, geactualiseerd en voorzien van uitvoeringsplannen gerealiseerd worden. En uiteraard wordt ook beheerd volgens vastgestelde visie en protocollen.

6.6. Hoofdafdeling Stadsbedrijven

De opdracht

De hoofdafdeling Stadsbedrijven is een intern verzelfstandigd bedrijf binnen de gemeentelijke organisatie. De afdelingen die zich groeperen in Stadsbedrijven, kenmerken zich doordat hun diensten ook op de markt te koop zijn. De werkzaamheden zijn bij uitstek bedrijfsmatig te organiseren en zouden dus kunnen worden uitbested. De gemeente Haarlem acht de kennis binnen deze diensten echter van een zodanig strategisch belang, dat zij die in eigen huis wil houden. Door de strategische kennis van en voor de stad, onderscheiden de onderdelen binnen Stadsbedrijven zich van soortgelijke bedrijven op de markt. Daarnaast beschikken zij over kennis van de organisatie en van de politieke omgeving, waardoor hun producten sneller en beter afgestemd tot stand kunnen komen.

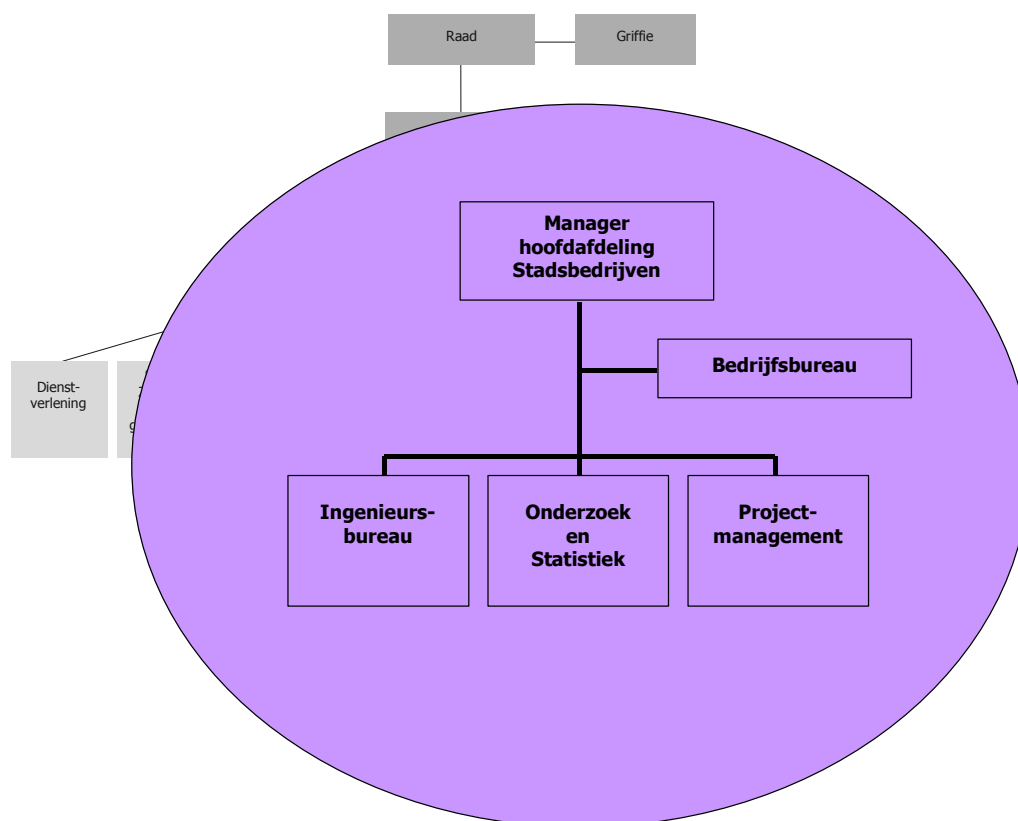
De gemeenschappelijke uitgangspositie van de diverse onderdelen binnen deze hoofdafdeling, is het opdrachtnemerschap. In het verlengde daarvan is het ontwikkelen van een zakelijke en tegelijk klantgerichte houding van de medewerkers een belangrijk uitgangspunt. Stadsbedrijven wordt zodanig ingericht dat ondersteunende diensten, kennis, bedrijfsreserves en risico's gedeeld kunnen worden. De onderdelen binnen Stadsbedrijven kunnen naast werkzaamheden voor de eigen gemeentelijke organisatie, ook voor klanten buiten de organisatie werkzaamheden verrichten. Als opdrachtnemer kunnen werken voor de externe markt – bijvoorbeeld gemeenten uit de regio – is een belangrijk onderscheid tussen Stadsbedrijven en de andere hoofdafdelingen.

Voor de invulling van de Stadsbedrijven is voornamelijk uitgegaan van de volgende onderdelen uit de huidige organisatie: Projectmanagementbureau (SO); Ingenieursbureau (SB) en Onderzoek en Statistiek (SO). Ook andere onderdelen van de toekomstige Haarlemse organisatie kunnen binnen deze hoofdafdeling geplaatst worden. Randvoorwaarde hierbij is wel dat er sprake moet zijn van bedrijfsmatig werken vanuit een opdrachtnemerrol.

De organisatie

De afdelingen binnen Stadsbedrijven ontwikkelen geen nieuw takenpakket: zij blijven dezelfde werkzaamheden verrichten als in de huidige organisatie het geval is. Onder ander door gezamenlijk een bedrijfsbureau te delen, kunnen deze afdelingen wel efficiënter en bedrijfsmatiger gaan werken. Dit komt een meer zakelijke opstelling ten goede.

De afdeling gaat in ieder geval bestaan uit de volgende drie afdelingen, met gezamenlijk ongeveer 75 fte:



Projectmanagementbureau

De afdeling Projectmanagement heeft tot taak het ontwikkelen van alle grotere (complexe en minder complexe) projecten die betrekking hebben op de uitvoering van fysieke ontwikkelingen (woningen,

bedrijven, winkels, kantoren en bijbehorende infrastructuur en inrichting openbare ruimte). De rol van de Afdeling Projectmanagement heeft zowel betrekking op gemeentelijke projecten als op projecten van derden (coördineren van de gemeentelijke inbreng bij een externe opdrachtgever). De projecten zijn voorzien van een heldere opdracht, duidelijke planning, voldoende deskundigheid en een budget. De afdeling werkt als opdrachtnemer voor de gehele gemeentelijk organisatie. Binnen het PMB lopen gemiddeld 60 projecten parallel.

Ingenieursbureau

De hoofdtaak van het IB is het ontwerpen, berekenen, contracteren en begeleiden van technische en inrichtingsprojecten in de openbare ruimte (groen, grond, weg- en waterbouw). Deze projecten zijn vaak onderdeel van een groter project: zij bepalen qua budget een relatief groot deel van de totale kosten. Het IB rapporteert als opdrachtnemer over voortgang, (deel)budgetten en knelpunten aan zijn opdrachtgevers, zoals het PMB voor de complexe projecten en de beleidsafdelingen voor de reguliere projecten. Binnen het IB lopen gemiddeld 150 projecten parallel.

Onderzoek en Statistiek

De hoofdtaak van O^{en}S is het verrichten van en adviseren over onderzoek op het brede terrein van gemeentelijke taken en de ontwikkelingen daarin. O^{en}S heeft daarnaast een taak bij het volgen van de programmabegroting en verricht interne (organisatorische) onderzoeken. De onderzoekswerkzaamheden worden projectmatig georganiseerd en aangestuurd. Opdrachtgevers komen vooral vanuit de beleidsafdelingen en Concernstaf. Ongeveer 10% van de totale omzet (20 tot 30% van het projectonderzoek) wordt behaald door werk voor externe opdrachtgevers (andere overheidsinstanties en aan de overheid gelieerde organisaties). Jaarlijks voert O^{en}S Haarlem naast het reguliere werk 30 tot 50 onderzoeksprojecten uit van heel klein (€500) tot projecten van €100.000 of meer.

De werkwijze

De onderdelen binnen Stadsbedrijven hebben een tamelijk verschillend takenpakket. Het werk van Stadsbedrijven gebeurt altijd in opdracht van een van de hoofdafdelingen. Stadsbedrijven heeft geen zelfstandige bestuurlijke en beleidsmatige taken. Stadsbedrijven heeft wel de expertise om de beleid- en beheertaken van de opdrachtgevers om te zetten in concrete producten. Ook is Stadsbedrijven als adviseur van de opdrachtgevers betrokken in het bestuurlijke proces.

De belangrijkste overeenkomst is dat de onderdelen binnen deze hoofdafdeling vanuit een opdrachtnemende rol werken. Maar waar het PMB opdrachtnemer is van projecten kan zij opdrachtgever zijn van IB en van O^{en}S. In de nieuwe organisatie zullen veel werkzaamheden gerealiseerd worden in een keten van opdracht geven en opdracht nemen. Het is daarom van belang ook enige afstand te laten bestaan tussen de onderdelen binnen de hoofdafdeling Stadsbedrijven om rolverwarring te voorkomen.

Samenwerking met andere hoofdafdelingen

Stadsbedrijven is opdrachtnemer van de diverse hoofdafdelingen uit de nieuwe organisatiestructuur. De opdrachtgever bepaalt per project wat er moet gebeuren en welke budgetten er beschikbaar gesteld worden. Stadsbedrijven is als opdrachtnemer de expert in de materie en adviseert de opdrachtgever in alle projectstadia. Stadsbedrijven heeft formeel geen rechtstreekse relatie met het bestuur als het de inhoud van het werk betreft. Dat verloopt via de opdrachtgever.

6.7. Hoofdafdeling Brandweer en Ambulance

De hoofdafdeling Brandweer en Ambulance blijft ongewijzigd in de huidige vorm. Voor de gemeente Haarlem is de insteek dat deze onderdelen geregionaliseerd gaan worden. De bij de HDK (Hulpverleningsdienst Kennemerland) ondergebrachte middelenfuncties worden niet betrokken in het centralisatieproces, maar men werkt wel volgens de gemeentelijke standaarden. Bij deze hoofdafdeling zijn 177 fte werkzaam.

7. De centrale hoofdafdelingen in het organisatiemodel

7.1. De Concernstaf in de nieuwe organisatie

De opdracht

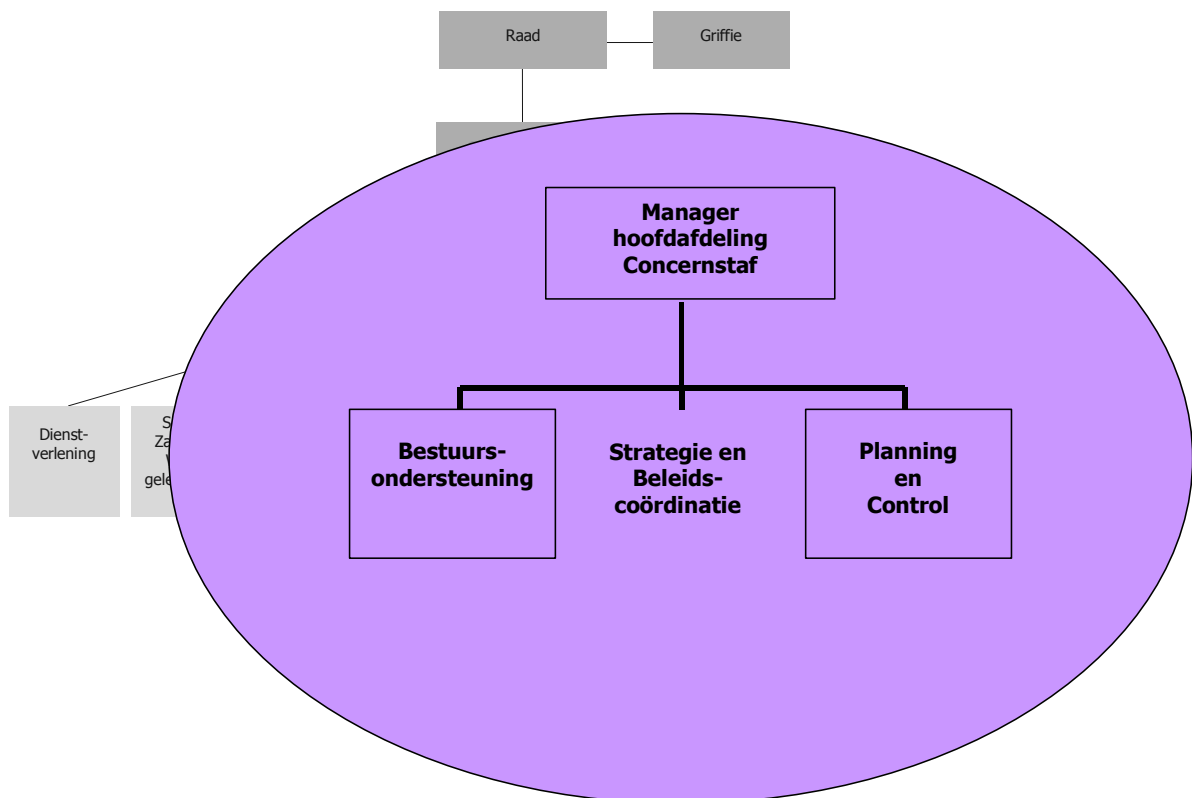
Bij de aansturing van de organisatie beschikken het college en de directie over een eigen staforgaan: de Concernstaf. De Concernstaf levert een wezenlijke bijdrage aan de centrale sturing van de totale gemeentelijke organisatie. Het is een belangrijke taak van de Concernstaf om de eenheid van de gemeentelijke organisatie als geheel te bewaken en te vergroten. De Concernstaf verricht voor de directie en het college kaderstellende, controlerende en ondersteunende werkzaamheden en handelt altijd in opdracht en onder verantwoordelijkheid van de algemeen directeur. De Concernstaf heeft een belangrijke rol in de concernsturing: het sturen op (strategie en planning) en beheersing (control) van die taken en verantwoordelijkheden die de gemeente heeft gedefinieerd als verantwoordelijkheden die boven de taken van individuele afdelingen uitstijgen. Daarom wordt ook het verwerven van subsidies (departementen, Europa, provincie) centraal gepositioneerd binnen de Concernstaf.

Organisatorisch valt de Concernstaf onder de directie. De algemeen directeur is namens de directie opdrachtgever van de Concernstaf. Uitgangspunt is dat sturing van de activiteiten van de Concernstaf via de directie loopt. De manager van de Concernstaf is secretaris en adviseur van de directie en is verantwoordelijk voor een adequate ondersteuning daarvan.

De organisatie

De Concernstaf heeft drie hoofdtaken:

- Bestuursondersteuning
- Concernbeleid en beleidscoördinatie
- Planning en Control



Ondersteuning van bestuur

Dit onderdeel van de Concernstaf verzorgt de secretariële, logistieke en administratieve ondersteuning van de leden van het college en van de directie. De directe ondersteuning van burgemeester en wethouders (secretariaat, bestuursassistenten, kabinetzaken en representatie) vindt geconcentreerd en integraal vanuit deze afdeling plaats. De coördinatie, voorbereiding en afhandeling van de vergaderingen van B&W is ook een taak van deze unit. Zij vormt ook het aanspreekpunt voor de Griffie met betrekking tot de besluitvormingsprocedures van het college. Deze afdeling verzorgt bovendien de managementondersteuning van de directeuren en de andere onderdelen van de Concernstaf.

Strategie en beleidscoördinatie

Het vergroten van het strategisch vermogen van de gemeente is een van de doelstellingen van de organisatieverandering. Voor de ontwikkeling van de stad is het van belang dat Haarlem zich zelfbewust en gericht voorbereidt op haar toekomst en zich goed positioneert in haar omgeving en de resultaten daarvan systematisch verankert in haar beleid. Versterking van de samenwerking met partners in de stad en de regio vormt hier een essentieel onderdeel van.

Het versterken van het strategisch vermogen is geen exclusieve taak van dit onderdeel van de Concernstaf. In de lijn (bijvoorbeeld in de nieuwe hoofdafdelingen Stadszaken en Wijkzaken) werken de beleidsmedewerkers met strategische competenties en kennis over de economische ontwikkeling van de stad, op het terrein van de ruimtelijke ordening, de zorg, het wonen, bereikbaarheid, onderhoud, etc. De positie van Strategie binnen de CS is vergelijkbaar met andere functies binnen de CS: ondersteunend aan het bestuur en de directie, controlerend en kaderstellend, vaak in de rol van procesmanager.

De strategische unit in de concernstaf adviseert het college en de directie over gemeentebrede vraagstukken op het gebied van bestuur en beleid op de langere termijn. Vertrekpunt voor decentrale strategische unit zijn gemeentebrede prioriteiten.

Bij de advisering en ondersteuning van bestuur en directie bij strategische kwesties onderscheiden wij de volgende functies:

- *Initiatief en kaderstelling*: op basis van strategische analyses (wat is er in de stad gaande, welke doelen moeten primair worden nagestreefd) worden kaders en ingrediënten bij (voor) de prioriteiten en keuzes van Haarlem aangereikt en (beleids)opdrachten geformuleerd;
- *Coördinatie*: opdracht, organisatie en coördinatie van afdelingoverstijgend beleid en gemeentebrede beleidsdocumenten.
- *Sturing*: ontwikkelen en managen van een systeem voor *inhoudelijke* sturing op doelen en prestaties, vasthouden van oorspronkelijke intenties en zijbelichting op voortgang en behaalde resultaten (verbinding met planning & control)
- *Netwerken en strategische communicatie*: versterking relaties met externe partijen, regionale samenwerking, rijk, Europa. Onderhouden van externe relaties vanuit rol en positie van Haarlem in het externe krachtenveld (op het gebied van beleid, subsidieverkenning, lobby)
- *Bestuurlijk-juridische advisering* over verhoudingen tussen en taken van de verschillende bestuursorganen binnen de gemeente en verhoudingen met andere overheden.

Planning en control

De directie is opdrachtgever voor de uitvoering van de middelenfuncties c.q. bedrijfsvoeringsprocessen, waarvoor de algemeen directeur de eindverantwoordelijkheid heeft.

De Concernstaf heeft - als staf van de directie en college - voor de middelen financiën, personeel en organisatie, informatievoorziening, juridische control met name een kaderstellende, controlerende en toetsende taak. Kwaliteitscontrol vormt daar een wezenlijk onderdeel van. Voor het adequaat functioneren is het van belang dat de Concernstaf heldere opdrachten krijgt van de directie.

Vanuit de Concernstaf vindt opdrachtverlening plaats aan de Servicedienst. Een goede afstemming van haar taken met die van met name de Servicedienst is van essentieel belang.

Het gaat om één afdeling Planning en Control, bestaande uit een team van specialisten met een generalistische inslag. Dit team staat onder leiding van de Concerncontroller.

De CS is verantwoordelijk voor de totstandkoming van de P&C-documenten. Afhankelijk van de aard van het document heeft zij daarin de rol van samensteller en toetser of alleen die van toetser. Samenvattend onderscheiden wij voor dit onderdeel van de Concernstaf de volgende rollen:

- Voorwaardenscheppende rol: het stellen van (beleids)kaders ten behoeve van een efficiënte, effectieve en rechtmatige bedrijfsvoering.
- Signalerende rol: het signaleren van relevante in- en externe ontwikkelingen voor de bedrijfsvoering van de gemeente en het vertalen van deze ontwikkelingen naar aspecten voor bedrijfsvoering.
- Adviserende rol: adviseren over doelmatigheid en doelgerichtheid van de organisatie. Concerncontrol richt zich daarbij op de bedrijfsvoering in brede zin, om te waarborgen dat bij beleidskeuzen een integrale afweging gemaakt zal worden. In feite wordt door concerncontrol de procesmatige integrale controltaak uitgevoerd, de inhoudelijke controle en technische advisering op bijvoorbeeld juridische aspecten, personeelsaangelegenheden en dergelijke wordt verzorgd door de lijn, in casu de Servicedienst.
- Toetsende en beheersende rol: het toezien op naleving van de door het bestuur en directie gestelde (beleids)kaders.

De werkwijze

Als rechterhand van de directie en adviseur van het college kenmerkt de werkwijze van de nieuwe Concernstaf (30-35 fte's) zich door ondersteunen, sturen en samenwerken. De ondersteuning van het college dient professioneel en vanzelfsprekend te zijn, het sturen gezaghebbend, met kennis van zaken en op basis van duidelijk opdrachten en verantwoordelijkheden. De basis voor een goede samenwerking tussen de Concernstaf en de hoofdafdelingen wordt gevormd door heldere afspraken over wie waarvoor verantwoordelijk is en het consequent daarop sturen.

7.2. De Servicedienst

De opdracht

Met het oog op de ontwikkeling naar een naar een slanke, wendbare, efficiënte en resultaatgerichte organisatie worden alle middelenfuncties gecentraliseerd in één hoofdafdeling. In deze Servicedienst worden alle middelenfuncties gebundeld die de gemeente kent en nu ondergebracht zijn bij de sectoren (met uitzondering van de Brandweer), de Facilitaire Dienst en de Concernstaf. Onder de Servicedienst vallen: Financiën, Personeelszaken, Communicatie, Facilitaire Zaken, Documentatie en Informatievoorziening (DIV), ICT, Informatie en Automatisering (I&A), Administratieve Organisatie (AO) en Juridische Zaken. De Servicedienst herbergt ook onderdelen als centrale inkoop en diverse basisregistraties.

De Servicedienst is dienstverlenend aan de gemeentelijke organisatie. De manager van deze hoofdafdeling coacht met name op serviceverlening en faciliteert de verschillende vakafdelingen. Door het beheer van alle middelenfuncties te centraliseren, worden de andere hoofdafdelingen ontlast van een aantal generieke taken, waardoor zij zich kunnen focussen op hun kerntaken. Ook vergroot het centraliseren van deze functies de inhoudelijke samenhang, door een bundeling van expertises.

Door een sterke standaardisatie van het servicepakket aan interne middelen ontstaat maximale efficiency (lagere kosten en minder formatie). De afdelingen binnen de Servicedienst zijn voor de hele organisatie herkenbaar en worden gelijkvormig opgezet. Hierdoor is de weg naar en binnen de Servicedienst makkelijk te vinden en wordt zorg gedragen voor uniformiteit van de te leveren diensten.

Eenvoudige vragen worden door de Servicedienst snel, betrouwbaar en tegen zo min mogelijk kosten afgehandeld. Complexe vragen worden integraal opgepakt: zo zal de Servicedienst bijvoorbeeld de komende periode een integrale bijdrage leveren aan het versterken van de (instrumenten van) de bedrijfsvoering.

De werkwijze

Bij de inrichting van de Servicedienst zijn de algemene sturingsprincipes van de gemeente Haarlem als uitgangspunt genomen. Naast centralisatie hebben met name de elementen *transparantie*, *vraagsturing* en *integraliteit* hierbij een plaats gekregen.

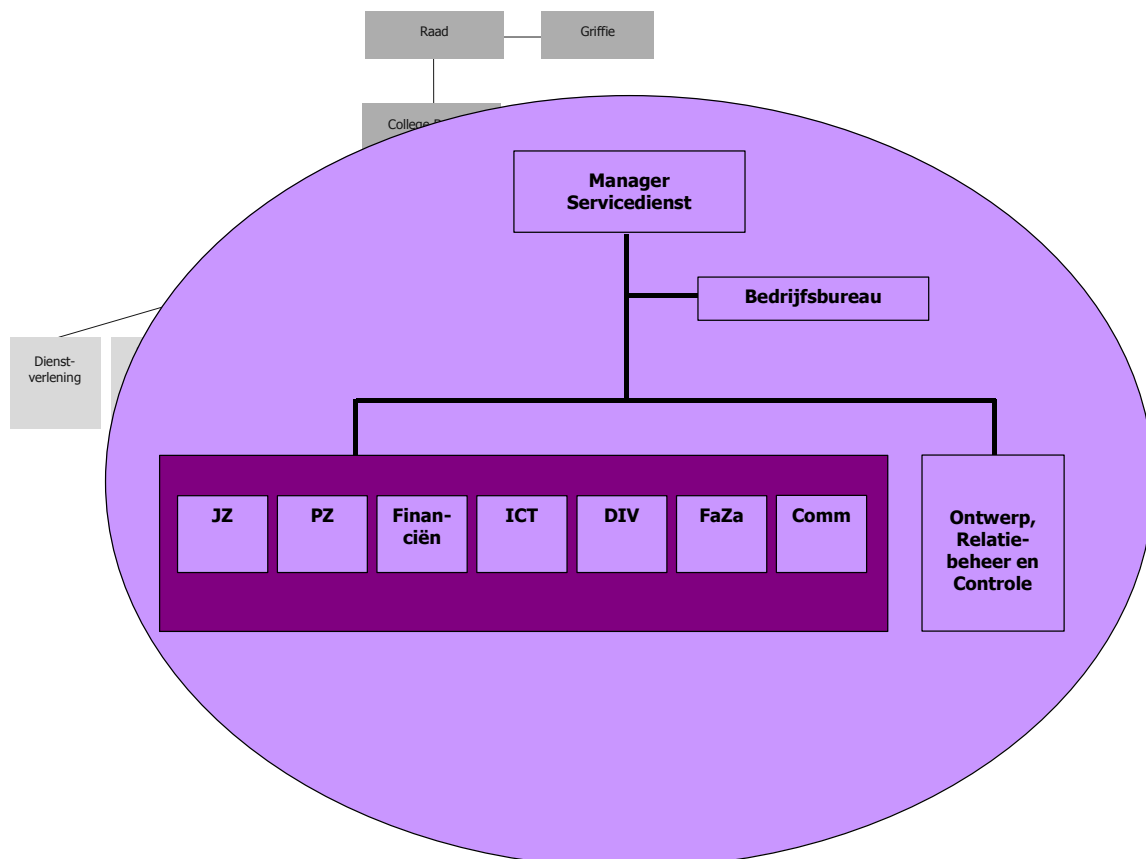
Transparantie wordt bereikt door zoveel mogelijk bestaande, herkenbare afdelingen en werkprocessen in stand te laten. Dus geen afdelingen met onherkenbare afkortingen zoals PIOFAH, maar ook geen geïntegreerde helpdesk waar men dan alsnog de weg moet zoeken: voor een vraag over je salarisstrook ga je naar de salarisadministratie, voor een kapotte PC bel je de ICT helpdesk. Daarnaast is gekozen om alle afdelingen op gelijksoortige wijze in te richten. De meeste afdelingen binnen de Servicedienst beschikken over een *Servicebureau* en een *Adviesbureau*. Zo wordt er ondanks verschillende werksoorten, toch één herkenbare structurering en werkwijze gehanteerd.

Uitgangspunt is een sterk gestandaardiseerd servicepakket voor de andere hoofdafdelingen. Door een dergelijke sterk gestandaardiseerd pakket aan te bieden, stuurt de Servicedienst op de vraag. Er wordt maximale duidelijkheid geschapen over te leveren diensten en er ontstaat maximale efficiency (kosten- en formatiereductie). Daarnaast biedt de Servicedienst aan de hoofdafdeling de mogelijkheid om advisering ten aanzien van de middelenfuncties gedifferentieerd in te kopen.

De behoefte aan een integraal antwoord op een meervoudige, complexe vraag neemt toe. Er ontstaat steeds vaker ergernis als het antwoord op die vraag bij diverse loketjes ‘bij elkaar moet worden gesprokkeld’. Voor het integraal oppakken en uitwerken van complexe vragen op het gebied van de middelenfunctie, is daarom binnen de Servicedienst een aparte afdeling in ontwerp onder de werktitel ‘Ontwerp, Relatiebeheer en Controle’.

De organisatie

De hoofdafdeling Servicedienst bestaat uit de afdeling ‘Ontwerp, Controle en Relatiebeheer’ en zeven vakafdelingen: Communicatie, Facilitaire Zaken, Documentatie en Informatievoorziening (DIV), ICT, Financiën, Personeelszaken en Juridische Zaken. Deze hoofdafdeling bestaat bij de start uit ca. 300 fte’s.



Zeven vakafdelingen

De vakafdelingen van de Servicedienst beschikken ieder over een eigen Servicebureau en een eigen Adviesbureau (met uitzondering van DIV en Facilitaire Zaken, die alleen een Servicebureau hebben). In de *Servicebureaus* worden de primaire werkprocessen van de vakafdelingen ondergebracht. Het gaat dan om de processen die onlosmakelijk aan het takenpakket van de middelenfuncties zijn verbonden en die hoe dan ook moeten worden uitgevoerd. Bij P&O bijvoorbeeld de salarisverwerking en arbeidscontracten, bij juridische zaken het beheer van de regelgeving, bij ICT het technisch beheer en de service desk, etc. De activiteiten die binnen de Servicebureaus worden verricht zijn voor de andere hoofdafdelingen verplicht af te nemen services en op een minimumnorm ingericht. De prijs en kwaliteit van de services worden op directieniveau vastgesteld.

In de *Adviesbureaus* zijn alle optionele (dus voor de hoofdafdelingen niet verplicht af te nemen) diensten voor enkelvoudige adviesvragen ondergebracht. Deze adviesdiensten worden afgenomen door de hoofdafdelingen op basis van een jaarlijks af te sluiten dienstverleningsovereenkomst. Elke vakafdeling binnen de Servicedienst ontwikkelt een pakket aan adviesdiensten, dat door de directie wordt vastgesteld. De directie stelt tevens vast over welk budget de hoofdafdelingen kunnen beschikken om deze interne adviesuren af te nemen.

Juridische Zaken

Onder Services vallen de processen die de basis vormen van het werk van Juridische Diensten. Hierbij gaat het om het maken van regelgeving, van mandaat- en delegatiebesluiten, het geven van adviezen ten aanzien van juridische specialismen en het functioneren als juridische vraagbaak. Het gaat ook om het begeleiden van complexe contracten, Europese aanbestedingstrajecten, de opdrachtverlening aan de stadsadvocaat en de rechtsbeschermingstrajecten. Tenslotte valt onder het Servicebureau het beheren van regelgeving, contracten en delegaties en mandaten.

Onder Advies vallen de processen of producten op basis van af te sluiten DVO's met de hoofdafdelingen. Hierbij gaat het om het maken, of begeleiden van complexe contracten, het geven van second opinions, het doen van signaleringen op juridische gebied of het implementeren van afdelingsoverstijgende wetgeving. Ook kan het gaan om het begeleiden van de uitvoering van legal audits en inkoop en aanbestedingstrajecten onder de Europese drempels

Personeelszaken

De werkzaamheden op het gebied van de salaris- en contractadministratie vallen in z'n totaliteit onder Services. Ook de 1^o lijnspersoneelszorg van de personeelsadviseurs en mobiliteit, het beheer en onderhoud van de basissystemen op het gebied van arbeidsvoorwaarden, formatie, functiewaardering en ARBO wordt vanuit services gerealiseerd. Tevens wordt van hieruit de Ondernemingsraad en het Georganiseerd Overleg gefaciliteerd.

Daar waar de ene hoofdafdeling zich vooral zal willen concentreren op bijvoorbeeld het gebied van opleidingen, kan bij een andere afdeling veel meer behoefte zijn aan het doorlichten van het functiegebouw of het verminderen van het ziekteverzuim. In beginsel is via de dienstverleningsovereenkomst op al deze onderdelen gespecialiseerde advisering 'in te kopen'.

Financiën

Services richt zich op het voeren van de financiële administratie. Daarnaast ligt hier de verantwoordelijkheid voor het opstellen van de beheersrekening en -begroting, de coördinatie van het proces jaarverslag/begroting /programmatische en de uitvoerende werkzaamheden ten aanzien van de treasury en de liquiditeitsbegroting.

Vanuit de Advies-unit is specialistisch financiële (beleids)advisering, projectadvisering en advisering met betrekking tot financiële componenten van werkplanningen te betrekken.

ICT

Binnen Services valt het beheer van de ICT Infrastructuur en het technisch en functioneel beheer van de businesssystemen. Ook behoort daartoe het technisch applicatiebeheer van niet-sector/domein-specifieke applicaties. Het klantbeheer wordt gerealiseerd vanuit een Service Desk.

Binnen Advies worden alle advies- en projectdiensten ondergebracht en via de DVO's aan de hoofdafdeling beschikbaar gesteld. Het gaat hierbij om niet-concernbrede informatiserings- en automatiseringstrajecten binnen de hoofdafdelingen.

Communicatie

Tot het servicebureau van de vakafdeling communicatie behoort de inzet en het onderhoud van de gemeentelijke communicatiemiddelen (tekst en media zowel gericht op de externe omgeving als de interne organisatie). Ook voorlichting wordt in het servicebureau ondergebracht .

Via het bureau advies is op basis van de jaarlijks af te sluiten dienstverleningsovereenkomst communicatieadvies te betrekken ten behoeve van het primaire proces binnen de hoofdafdelingen. Daarnaast kan vanuit dit bureau de communicatieadvisering bij beleidsinitiatieven, programma's en projecten worden betrokken.

Documentatie en Informatievoorziening

De DIV-taken veranderen de komende jaren sterk door de vergaande digitalisering van documenten en werkprocessen. In beginsel gaan alle huidige uitvoerende activiteiten van DIV over naar het Servicebureau. Alle specialistische en beleidsmatige activiteiten gaan over naar de afdeling Ontwerp.

Facilitaire Zaken

Alle huidige uitvoerende activiteiten van facilitaire zaken gaan over naar de unit Services, met uitzondering van Telefonie (ondergebracht bij Dienstverlening). Alle specialistische en beleidsmatige activiteiten gaan over naar de afdeling Ontwerp.

Afdeling Ontwerp, Controle en Relatiebeheer

De afdeling Ontwerp krijgt binnen de Servicedienst een centrale, sturende rol door een combinatie van verantwoordelijkheden die gericht zijn op het verlenen van complexe geïntegreerde services aan de gemeentelijke organisatie en tevens op de ontwikkeling van de hoofdafdeling zelf. De kern van het takenpakket van de afdeling Ontwerp kan als volgt worden samengevat:

- de verantwoordelijkheid tot het ontwikkelen en onderhouden van een maximaal efficiënt en effectief dienstenpakket ten behoeve van de opdrachtgevers binnen de gemeentelijk organisatie (hoofdafdelingen en directie);
- de verantwoordelijkheid voor het uitwerken en onderhouden van het door de directie verlangde concernbeleid op de middelenfuncties;
- de verantwoordelijkheid voor het realiseren en onderhouden van een op de voorgaande punten geïntegreerd pakket van werkprocessen, instrumenten, procedures, systemen en structuren;
- het vermogen tot responsiviteit op het gebied van bedrijfsvoering door het realiseren en onderhouden van professionele concernbrede informatie-, controle-, audit- en evaluatiesystemen;
- de verantwoordelijkheid voor het afsluiten van de dienstverleningsovereenkomsten en het vervolgen in nauwe samenspraak met de vakafdelingen van de Servicedienst onderhouden van een constructieve, zakelijke en realistische werkrelatie met de opdrachtgevers.

Ook bij deze afdeling van de Servicedienst staat de dienstverlening aan de gemeentelijke organisatie voorop. Maar in tegenstelling tot de andere afdelingen van de Servicedienst staat bij Ontwerp niet de 'eigen' vakdiscipline centraal, maar wordt de focus gericht op het integreren en innoveren van de middelenfuncties. De op deze wijze ontwikkelde producten worden door de Servicedienst geïmplementeerd in de organisatie. Ook alle functies binnen de huidige organisatie die betrekking hebben op de Administratieve Organisatie en Informatie en Automatisering en die gecentraliseerd worden, vormen een onderdeel van de afdeling Ontwerp. Door de afdeling Ontwerp worden complexe vakoverstijgende

vraagpatronen op het gebied van de middelenfuncties binnen de gemeentelijk organisatie waargenomen, geanalyseerd en vertaald in verbeterde of geheel nieuwe geïntegreerde diensten.

Gezien de aard (integratie en innovatie) van de afdeling Ontwerp, ligt het voor de hand dat het leeuwendeel van haar activiteiten zal voortvloeien uit de dienstverleningsovereenkomst (DVO) die (namens de directie) wordt afgesloten met de Concernstaf. Daarbij ligt de verantwoordelijkheid voor het formuleren en ontwikkelen van concernbeleid en -kaders bij de Concernstaf en wordt het domein van de Servicedienst begrenst door het op basis van de DVO uitwerken en uitvoeren daarvan.

Daarnaast richten de werkzaamheden van de afdeling Ontwerp zich op het stroomlijnen en integreren van de werkstromen binnen de Servicedienst. Zo moet het in de toekomst bijvoorbeeld mogelijk zijn om als afdelinghoofd bij het inrichten van een nieuwe werkplek niet bij alle respectievelijk vakafdelingen langs te moeten (facilitaire zaken voor bureau, ICT voor PC, P&O voor medewerker, etc.) maar via een 'knop' op het intranet één bestelling te doen waarna, vanuit Ontwerp gestuurd, de werkplek all-in wordt gerealiseerd.

8. De extern te verzelfstandigen onderdelen

In mei 2005 heeft het college besloten tot het onderzoeken van de mogelijkheid om een aantal gemeentelijke onderdelen te verzelfstandigen. Het gaat hierbij om de volgende organisatieonderdelen: Aannemerij, Begraafplaatsen, Belastingen, Frans Halsmuseum, Natuur- en Milieueducatie, Parkeerbeheer, Service Bedrijf Haarlem, Sportaccommodaties, Stadsbibliotheek en Onderwijs Servicekantoor Kennemerland.

In de nota 'Tussenstand verzelfstandigingen september 2006' is voor elk van de tien verzelfstandigingstrajecten de tussenstand per september 2006 weergegeven. Deze stand is gebaseerd op de ingevulde meetlat per traject, zoals dat is gedaan door de projecttrekkers. De meetlat is een format waarin vijf dimensies per traject de revue passeren en die gezamenlijk een beeld geven van de mogelijkheid, wenselijkheid en zinvolheid van de betreffende verzelfstandiging. Deze dimensies zijn marktpositie, marktontwikkeling, financiën, personeel & organisatie en bestuurlijke invloed. In meerdere meetlatten is daarnaast aanvullende informatie opgenomen, die relevant is voor het beoordelen van de mogelijkheden tot verzelfstandiging. Ook zijn soms verschillende scenario's aangegeven. Vervolgens is zoveel mogelijk een overall conclusie getrokken over de mogelijkheid, zinvolheid en wenselijkheid van elke verzelfstandiging.

Op basis van de meetlatten en de adviezen van de klankbordgroep en het AMT is deze tussenstand opgesteld. Doel is om voor het eind van 2006 daadwerkelijk principebesluiten te laten nemen door de raad over de trajecten waarvan de verzelfstandiging wordt doorgezet. Op basis daarvan worden die verzelfstandigingen dan verder uitgewerkt. De planning blijft dat de trajecten zoveel mogelijk per 1 januari 2008 zijn afgerond, gelijk met de start van de hernieuwde gemeentelijke organisatie. De onderdelen waarvan de verzelfstandiging niet wordt doorgezet, worden meegenomen in de definitieve inrichting van de hoofdafdelingen.

Onderhoud

Meerdere te verzelfstandigen onderdelen houden zich bezig met onderhoud, soms gecombineerd met beheer en exploitatie. Het gaat daarbij zowel om accommodaties als de openbare ruimte. Het college is er voorstander van om deze activiteiten op korte termijn zoveel mogelijk te bundelen in één organisatieonderdeel. Daarna kan een onderhoudsbedrijf worden gevormd, waarbij tevens sprake kan zijn van leerwerktrajecten. Dit overheidsbedrijf wil het college samen met bijvoorbeeld Paswerk en/of Spaarnelanden opzetten. De schaalvergroting die hierdoor optreedt kan er voor zorgen dat het onderhoud efficiënter gebeurt. Tevens kan hiermee een andere doelstelling van het gemeentelijk beleid, reïntegratie van werklozen, worden ondersteund. Samenwerking met bestaande bedrijven vermindert de kosten van het opzetten van een dergelijk bedrijf en zorgt voor waardevolle kennis op het gebied van onderhoud, reïntegratie, werkbegeleiding en bedrijfsmatig werken.

De directeur van de sector Stadsbeheer krijgt de opdracht om voor het einde van 2006 een dergelijk voorstel aan het college voor te leggen.

Aannemerij

Het college wil niet dat de werknemers van de Aannemerij overgaan naar een of meer particuliere bedrijven. Gelet op de genoemde bundeling van onderhoudswerkzaamheden gaat de Aannemerij per 1 januari 2007 over naar de sector Stadsbeheer, onderdeel Service Bedrijf Haarlem. Dit vooruitlopend op een eventueel op te richten onderhoudsbedrijf in samenwerking met een bestaande organisatie, bijvoorbeeld Paswerk en/of Spaarnelanden, zoals hiervoor onder de kop 'Onderhoud' is toegelicht.

Begraafplaatsen

Verzelfstandiging van de gemeentelijke begraafplaatsen is geen haalbare kaart met name vanwege de geringe omvang van het organisatieonderdeel. Wel kan de bedrijfsvoering op onderdelen worden verbeterd. Hiertoe wordt reeds gewerkt aan een bedrijfsplan. Het college stelt voor om het onderdeel begraafplaatsen onder te brengen bij de hoofdafdeling Wijkzaken.

Belastingen

Over de verzelfstandiging van belastingen hebben Haarlem en Haarlemmermeer in juli een zogeheten voorgenomen besluit genomen tot het gezamenlijk oprichten van een NV. Beide gemeenten willen graag dat het Hoogheemraadschap Rijnland partner wordt in de nieuw op te zetten belastingorganisatie. Rijnland deelt de visie van beide gemeenten op de voordelen die samenwerking kan bieden. Een praktisch bezwaar is echter de BTW die verschuldigd is als de samenwerking gebeurt in de vorm van een NV (waterschappen kennen geen BTW-compensatiefonds). Het oprichten van een gemeenschappelijke regeling in plaats van een NV vermijdt dit probleem. De gemeenschappelijke regeling tussen Haarlem en Haarlemmermeer gaat in per 1-1-2007 onder de naam Cocensus. Rijnland heeft aangegeven meer tijd nodig te hebben om deelname te overwegen en zal bij een positieve afweging later instappen. Bezien zal nog worden wat gelet op alle omstandigheden de meest verstandige planning is.

Frans Hals Museum

Het college is positief over verzelfstandiging van het FHM. Wel dient dit zodanig vorm te krijgen dat de gemeente op cruciale onderwerpen (zoals benoeming bestuur en directie, bedrijfsplan en begroting) invloed houdt.

Natuur- en Milieueducatie

Dit onderdeel leent zich niet voor verzelfstandiging, met name vanwege de geringe omvang. De functies van NME (kinderboerderij, schooltuinen, ondersteuning) wil het college behouden, gelet op de maatschappelijke behoefte eraan. Derhalve wil het college NME binnen de gemeente houden. Het voorstel is om NME onder te brengen bij de hoofdafdeling Wijkzaken.

Parkeerbeheer

In het kader van het clusteren van onderhoudswerkzaamheden kan het beheer en onderhoud van de parkeergarages worden ondergebracht bij Service Bedrijf Haarlem. Het onroerend goed maakt onderdeel uit van de eerder genoemde opdracht aan het hoofd vastgoed (zie Stadszaken), mede vanuit de invalshoek van het gemeentelijk verkeer en vervoerbeleid en hoe de exploitatie van de garages daarin past.

Service Bedrijf Haarlem

Het college is er voorstander van om het Service Bedrijf Haarlem samen met andere onderhoudsafdelingen van de gemeente samen te voegen tot een verzelfstandigd onderhoudsbedrijf. Zie verder de toelichting onder het kopje 'Onderhoud'.

Sport en Recreatie / Accommodaties

De verschillende mogelijkheden van verzelfstandiging zijn met elkaar worden vergeleken om tot een afgewogen oordeel te kunnen komen. De raad heeft inmiddels het principebesluit genomen om met twee organisaties in overleg te treden of samenwerking met een van hen mogelijk is. Indien dit niet het geval blijkt te zijn, zal worden teruggevallen op de mogelijkheid om Sport en Recreatie / Accommodaties in te brengen bij Service Bedrijf Haarlem (zie daarvoor de toelichting onder het kopje 'Onderhoud'). Voor beheer en exploitatie van de accommodaties geldt dat dit onderdeel uit maakt van de opdracht aan het hoofd Vastgoed om een voorstel voor beheer en exploitatie van al het gemeentelijk vastgoed te maken.

Stadsbibliotheek

Het college is positief over verzelfstandiging van de bibliotheek. Wel dient dit zodanig vorm te krijgen dat de gemeente op cruciale onderwerpen (zoals benoeming bestuur en directie, bedrijfsplan en begroting) invloed houdt.

Onderwijs Servicekantoor Kennemerland

Het college heeft op basis van een afzonderlijke nota reeds besloten tot het laten onderzoeken van de mogelijkheid dat een deel van de bestaande klanten van OSK de organisatie overneemt en omvormt tot een bestuursdienst. Het college verwacht begin 2007 de uitkomst aan de raad te kunnen voorleggen.

Stadsbedrijven

De afdelingen Projectmanagement, Ingenieursbureau en Onderzoek en Statistiek vormen samen de zogenoemde strategische stadsbedrijven, die vallen onder de nieuwe hoofdafdeling Stadsbedrijven. Het is mogelijk om enkele van de bovengenoemde te verzelfstandigen afdelingen tijdelijk ook binnen deze hoofdafdeling te positioneren, in afwachting van definitieve verzelfstandiging. In die gevallen waar verzelfstandiging uiteindelijk niet mogelijk blijkt, kan dit ook een permanente plek zijn.

Organisatie en financiën

Indien alle verzelfstandigingen doorgang zouden vinden leidt dit tot een vermindering van de formatie met 350 fte's. Op basis van de richtingen zoals die in deze nota staan zullen er daarvan 20 niet kunnen worden gerealiseerd (Begraafplaatsen 12 en Natuur- en Milieueducatie 8). 125 formatieplaatsen zullen in eerste instantie gebundeld worden in één organisatieonderdeel (Aannemerij 24, Parkeerbeheer 20 en Servicebedrijf Haarlem 81).

In het financieel meerjarenperspectief is gerekend op een besparing van 1 miljoen euro vanaf 2008, die gerealiseerd kan worden door bijvoorbeeld schaalvergroting, regionale samenwerking of privatisering. Gelet op de nu voorgestelde richtingen voor de verzelfstandigingen, is het niet vanzelfsprekend dat deze opbrengst in totaal en volgens de eerdere planning gehaald gaat worden.

Planning

De planning blijft om vóór 1 april 2007 een principebesluit aan de raad voor te leggen over de richting van verzelfstandiging van elk van de te verzelfstandigen onderdelen. Na een positief raadsbesluit vindt vervolgens de nadere uitwerking plaats die resulteert in een definitief besluit tot verzelfstandiging (ook wel aangeduid als de go- no go beslissing). De geplande startdatum voor de verzelfstandigde onderdelen blijft 1 januari 2008, met de mogelijkheid van een latere start.

Voor de onderdelen waarvan het college nu voorstelt om deze binnen de gemeentelijke organisatie te behouden, geldt dat deze verder onderdeel gaan uitmaken van het reorganisatieproces voor de totale ambtelijke organisatie.

9. De transitie van oud naar nieuw

2007 wordt het jaar waarin de nieuwe organisatie wordt opgebouwd en ten dele al gaat draaien, terwijl tegelijkertijd de oude organisatie moet blijven doorgaan. Ofwel: het werk gaat door tijdens de verbouwing! De Middenmedewerkers zullen bijvoorbeeld hun dagelijkse ondersteuning moeten blijven leveren en tegelijkertijd moeten zij de overgang naar de nieuwe organisatie voorbereiden. Zo zullen PenO-medewerkers aan de slag gaan met de planning en coördinatie van de plaatsingsprocedures, medewerkers van Facilitaire Zaken zullen nieuwe werkplekken moeten gaan voorbereiden, bij ICT zal men starten met het aanpassen van de technische infrastructuur, Financiënmedewerkers moeten de budgetten gaan herverdelen conform de nieuwe werkwijze, Communicatie gaat aan de slag met het aanpassen van de nieuwe organisatiegegevens in publicaties, enzovoort. Nieuwe en tijdelijke werkverbanden ontstaan, terwijl oude ook nog aan de orde zijn. De nieuwe hoofdafdelingsmanagers bijvoorbeeld gaan als kwartiermakers aan de slag met het opbouwen van de nieuwe hoofdafdelingen, maar kunnen daarbij ook voor een deel verantwoordelijk blijven voor het managen hun huidige afdeling.

De overgangsfase van oud naar nieuw is in een dergelijke complexe situatie cruciaal. De te nemen stappen moeten optimaal op elkaar afgestemd worden om de organisatie tijdens de transitie bijeen te houden. Hiervoor wordt een transitieprogramma opgezet, dat bij het inrichten van de nieuwe organisatie de operationele samenhang moet bewaken. Het programma gaat september 2006 van start en loopt in ieder geval door tot 1 januari 2008.

Onder de transitie wordt de overgangsfase verstaan van de oude naar de nieuwe organisatie. Doelstelling is dat de organisatie ná de overgang minstens even goed als dan wel beter is toegerust dan in de oude situatie het geval is. Hieronder wordt verstaan dat alle randvoorwaarden waarbinnen gewerkt moet worden helder zijn, dat wil zeggen helderheid over taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, werkprocessen, procedures, hiërarchische lijnen, relaties etc. Ook zijn de medewerkers goed geëquipeerd en gemotiveerd en hebben de beschikking over alle voor hen benodigde werkinstrumenten, zoals een ingerichte werkplek, kantooraccessoires, PC, autorisaties, systemen, budgetten, sjablonen. In een transitieplan wordt uitgewerkt wat nodig is in termen van tijd, mensen en middelen om de transitieperiode te kunnen doorlopen. Hiervoor wordt een inventarisatie gemaakt van alle aan de orde zijnde transitieaspecten. Dit transitieplan is voor 1 januari 2007 gereed.

2006: selectie topmanagement

Een specifiek punt in de transitie is de selectie van het topmanagement. Najaar 2006 wordt de ambtelijke top van de nieuwe organisatie benoemd. De functies van de directie en de hoofdafdelingsmanagers zijn aangemerkt als nieuwe functies waar de huidige directieleden en afdelingshoofden op kunnen solliciteren. Per 1 januari 2007 wordt de gemeente Haarlem ambtelijk geleid door een nieuwe directie. De nieuwe hoofdafdelingsmanagers gaan per 1 januari 2007 als kwartiermaker aan de slag om de hoofdafdelingen vorm te geven.

2007: overgangsjaar

Omdat in 2007 de afdelingen in de nieuwe organisatie nog gevormd worden en de huidige sectoren nog bestaan, zal de hiërarchische aansturing in dit overgangsjaar verlopen langs de lijnen van de sectoren. Hierbij zal de leiding van de sectoren SO, SB, MO, CS, FD en PD in principe worden verdeeld over de nieuwe directie. De te benoemde directeuren krijgen elk ook in het overgangsjaar één of twee taken op het gebied van de uitvoering van de organisatieverandering. De managers van de hoofdafdelingen gaan na hun benoeming fungeren als kwartiermakers voor hun toekomstige afdelingen.

Rol van de kwartiermakers

Bij de uitvoering en inkleuring van het Masterplan is een zeer belangrijke rol weggelegd voor de directie en de kwartiermakers, begin 2007 aangevuld met de afdelingshoofden. Zij gaan met het Masterplan in de hand aan de slag om elke hoofdafdeling afzonderlijk in te richten én om deze hoofdafdelingen gezamenlijk één organisatie te laten zijn. Immers, elke hoofdafdeling afzonderlijk heeft geen bestaansrecht, pas de som van het geheel vormt de organisatie van onze gemeente. En die organisatie is daarmee daadwerkelijk meer dan de som der delen!

Om het proces van kwartiermaken te uniformeren krijgen de kwartiermakers allemaal dezelfde opdrachtformulering, aan de hand waarvan zij hun werkzaamheden uitvoeren. Tevens is er een Bijstandsteam gevormd dat de kwartiermakers ondersteunt bij alle éénmalige activiteiten, die nodig zijn voor de overgang van de oude naar de nieuwe organisatie en die een centrale coördinatie behoeven.

Om de gezamenlijkheid van het opbouwen handen en voeten te geven komen de kwartiermakers elke maandagmiddag bijeen, samen met de programmamanager organisatieverandering. Deze middag kan per keer verschillend worden ingevuld – afhankelijk van waar we ons in het proces van kwartier maken bevinden en aan welke onderwerpen de directie en/of de kwartiermakers behoefte hebben. Belangrijk aandachtspunt bij deze bijeenkomsten is dat ze helpen bij het uitdiepen van de begrippen uit het Masterplan, bijdragen aan het leggen van dwarsverbanden en stimuleren tot het komen van een gezamenlijke taal. Zo kan gedurende een (deel van de) bijeenkomst een bepaald thema worden behandeld, waarin dieper ingegaan wordt op specifieke onderdelen uit de projectopdracht van de kwartiermakers. Denk hierbij aan onderwerpen als het benoemen van werk- en ketenprocessen, het verbeteren van de bedrijfsvoering, sturen op bepaalde cultuurelementen, etc. Daarnaast kan een deel van de bijeenkomsten benut worden voor technisch beraad, hierbij ondersteund door inhoudsdeskundigen.

2008: de andere organisatie

Als transitieperiode wordt het gehele jaar 2007 aangemerkt. Eind 2007 wordt de transitie voltooid en ingaande 2008 functioneert de organisatie in de nieuwe structuur. Dit gaat gepaard met een sobere herhuisvesting van medewerkers, zodanig dat de hoofdafdelingen vanaf 2008 zoveel mogelijk ook fysiek bij elkaar zitten, in afwachting van de definitieve huisvesting.

2009: evaluatie

Een jaar na de inwerkingtreding van de nieuwe organisatie zal een eerste evaluatie plaats vinden. Met deze evaluatie wordt nagegaan in hoeverre er voortgang is geboekt met het behalen van de doelstellingen van de organisatieverandering en waar eventueel bijsturing nodig is.

Interne communicatie rond de organisatieverandering

Om de gewenste organisatieverandering te kunnen realiseren, is goede interne communicatie van groot belang. Het doel hiervan is om medewerkers te informeren over de gewenste verandering, draagvlak te creëren voor (de noodzaak van) de verandering én medewerkers te laten participeren. Er is tot nu toe op verschillende manieren gecommuniceerd:

- via de lijn (AMT-SMT-afdelingen-medewerkers en vice versa);
- via de formele medezeggenschap (regelmatig overleg met OR en COP);
- vanuit het programmamanagement rechtstreeks naar medewerkers en vice versa;
- horizontaal (tussen afdelingen).

Communicatie tot nu toe

In het programma organisatieverandering is sinds januari 2006 gewerkt met 8 programmaonderdelen. Per onderdeel zijn zogenaamde ‘uitlijnteam’ actief geweest waarin direct betrokken medewerkers in het voorjaar voorstellen hebben ontwikkeld. Elk uitlijnteam heeft zijn eigen klankbord binnen de organisatie opgezet. Op deze wijze hebben grote groepen medewerkers geparticipeerd in de plannen voor de nieuwe organisatie.

In januari 2006 is voor de eerste keer een gemeentebrede nieuwjaarsbijeenkomst voor medewerkers georganiseerd. Tijdens deze bijeenkomst is de noodzaak van de organisatieverandering aan zo’n 1000 medewerkers toegelicht. Gedurende lunchbijeenkomsten, gehouden in juni 2006 in bedrijfskantines van alle locaties, zijn zo’n 750 medewerkers geïnformeerd over de voortgang van het veranderingsproces en aanpalende onderwerpen zoals mobiliteit, formatiereductie en huisvesting. Speciaal voor leidinggevenden zijn in 2006 drie netwerkbijeenkomsten georganiseerd. Hierin is ervaring in het veranderingsproces gedeeld en de basis gelegd voor meer samenwerking, los van sectoren.

Via de beschikbare interne media (het intranet Insite en het personeelsblad Inzine) zijn medewerkers steeds op de hoogte gehouden van de ontwikkelingen. Op Insite zijn alle onderliggende stukken op te zoeken en de nieuwspagina bevat het actuele nieuws over de organisatieverandering. Veel medewerkers maken hiervan gebruik en waarderen de informatie (zie o.a. lezersonderzoek Inzine). De gemeentesecretaris heeft op Insite een eigen weblog waarin hij zijn visie op de verandering toelicht en medewerkers kunnen reageren. Daarnaast is er een elektronische postbus beschikbaar voor alle mogelijke vragen.

Communicatie na besluitvorming Masterplan

Als het Masterplan is goedgekeurd, komt het veranderingsproces in een volgende fase. De periode van inspreken is dan afgesloten en er kan gestart worden met de doorvoeren van de organisatieverandering. We zullen er veel aan moeten doen om medewerkers tijdens het overgangsjaar 2007 goed geïnformeerd en gemotiveerd te houden. Interne communicatie zal nadrukkelijker, ook in samenwerking met P&O, tot doel krijgen om het gewenste gedrag binnen de organisatie te bevorderen.

Er zullen weer vele middelen worden ingezet om de medewerkers te informeren en betrekken, zoals een interne digitale nieuwsbrief, netwerkbijeenkomsten, Inzine, Insite. Via workshops en trainingen, ondersteund door interne communicatie, worden het nieuwe gewenste gedrag en houding gestimuleerd. Het feit dat de nieuwe directie en de kwartiermakers vanaf januari 2007 actief zijn, zal communicatief worden benut. Zij hebben een belangrijke voorbeeldfunctie en zullen de nieuwe cultuur moeten uitdragen.

Met kleinschalige, doelgroepgerichte programma's zal gestreefd worden de communicatie zo persoonlijk mogelijk te maken en dicht aan te sluiten bij de beleving en vragen van medewerkers. Er komt een monitor die de informatieoverdracht en stemming in de organisatie regelmatig peilt. Begin 2007 wordt opnieuw een gemeenschappelijke nieuwjaarsbijeenkomst georganiseerd. Het plan is in het voorjaar van 2007 ook externe partners van de gemeente Haarlem uit te nodigen, hen te laten kennis maken met de nieuwe directie én hun bij te praten over de nieuwe organisatie.

Kosten organisatieverandering 2007

Om de overgang van de huidige naar de nieuwe organisatie mogelijk te maken is voor 2007 een budget van €2,35 miljoen gereserveerd. Het budget is als volgt aan de verschillende programmaonderdelen toegewezen:

- *De Mens Centraal* kan beschikken over een budget van €525.000 bestemd voor eenmalige verhoging van het vorming- en opleidingsbudget met €400.000 en verder voor programmaleiding en inhuur externe deskundigheid.
- Het onderdeel *Verbetering bedrijfsvoering* kan een budget van €50.000 gebruiken voor inhuur van externe deskundigheid.
- Het *Transitieprogramma* kan beschikken over een budget van €460.000. Daarvan is €200.000 bedoeld voor aanpassing administratie en begroting aan nieuwe organisatie, €100.000 voor aanpassen ICT voorzieningen en standaard drukwerk en €160.000 voor inhuur externe deskundigheid en programmaleiding.
- Voor het onderdeel *Huisvesting* is een budget van €300.000 gereserveerd voor interne verhuizingen en het aanpassen van werkplekken.
- Voor *Monitoring organisatieverandering* is €15.000 geraamd; bureau Onderzoek en Statistiek voert deze werkzaamheden uit.
- De raming van het budget voor *Communicatie* is €80.000. Daarvan is €50.000 bedoeld voor voorlichtingsmateriaal en –bijeenkomsten en €30.000 voor de nieuwjaarsbijeenkomst gecombineerd met de aftrap voor het transitiejaar 2007.
- De kosten van het *Programmamanagement* zijn geraamd op €130.000 en dat is inclusief algemene ondersteuning.
- Voor de verzelfstandigingen is een budget geraamd van €790.000. Daarvan is vier keer €50.000 bedoeld voor de kosten van voorbereiding van de verzelfstandiging van Frans Hals Museum, Stadsbibliotheek, Onderwijs Servicekantoor Kennemerland en Sport en recreatie/accommodaties. Voor de afronding van de verzelfstandiging van de afdeling belastingen is

€500.000 geraamd, inclusief het creëren van een eigen vermogen voor de nieuwe organisatie.
Voor de algehele projectleiding en inhuur van externe deskundigheid is €90.000 beschikbaar.

Deze geraamde uitgaven worden voor €1 miljoen gedekt uit de reserve reorganisatie die in 2006 is gevormd, voor €0,45 miljoen uit de opbrengst externe instroomstop, voor €0,1 miljoen uit het budget Programmamanagement, voor €0,5 miljoen onttrekking aan de reserve verzelfstandigingen en €0,3 miljoen stelpost verzelfstandigingen.

Vervolgstappen Masterplan

Het Masterplan wordt 3 oktober aan het College voorgelegd als voorgenomen besluit. Na vaststelling door het college wordt het Masterplan voor advies voorgelegd aan het COP en het GO en ter bespreking voorgelegd aan de commissie Bestuur. November 2006 wordt het College gevraagd het masterplan definitief vast te stellen, inclusief de benoeming van de nieuwe directie en de verwerking van de formatiereductie.

10. Tot slot

Voor welk probleem een oplossing?

We constateerden dat de *bedrijfsvoering* beter moest. In dit masterplan hebben wij voorstellen gedaan die de komende jaren de bedrijfsvoering zullen verbeteren: centrale aansturing door een directieteam, de invoering van een centrale Servicedienst, standaardisatie van sturingsprocessen, sturen op resultaten, een Concernstaf met duidelijke kaderstellende- en controltaken, bedrijfsbureaus per hoofdafdeling, goede informatievoorziening, etc. We beseffen dat het optimaliseren van de bedrijfsvoering niet van de ene op de andere dag te realiseren is, maar de lijnen zijn uitgezet, een concreet plan van aanpak (Kadernota Bedrijfsvoering) volgt vóór 1-1-2007.

We kwamen ook tot de conclusie dat gemeenten steeds meer extern moeten opereren, om gezamenlijk met de burgers en partners in stad en regio daadwerkelijk resultaten te kunnen halen. De *externe gerichtheid* van de organisatie diende versterkt te worden. Burger- en partnergerichtheid hebben wij dan ook als uitgangspunt genomen voor de inrichting van de nieuwe organisatie. Deze zal in de nieuwe organisatie tot uitdrukking komen door het centraal stellen en professionaliseren van de dienstverlening. Het te vormen klantcontactcentrum zal hét visitekaartje worden van de gemeente Haarlem, waar burgers en bedrijven snel en adequaat geholpen kunnen worden, ook bij vraagstukken die complex van aard zijn. Beleid en uitvoering komen tot stand in en na overleg met partijen die daarbij betrokken zijn. Het wijkgericht werken wordt versterkt. De organisatie bestaat uit duidelijke en herkenbare eenheden. Duidelijk is bij wie je waarvoor moet zijn.

Minder verkokering en *integraal werken* is in de nieuwe organisatie ook meer geborgd. Het directieteam zal daarin voorop gaan. Interne samenwerking is daarvoor een noodzakelijke voorwaarde, vanuit de overtuiging dat de verschillende gemeentelijke onderdelen elkaar nodig hebben om daadwerkelijk resultaten te boeken. Medewerkers worden op deze samenwerking aangesproken. Ook een versterking van het projectmatig en programmatisch werken zal een bijdrage leveren aan het doorbreken van de verkokering.

Het duidelijk sturen op basis van een *gemeenschappelijke strategische agenda* vormt het uitgangspunt voor de werkzaamheden van de organisatie. Een heldere strategische agenda stelt ons in staat om beter te sturen, omdat duidelijk is geformuleerd in welke richting de stad zich moet ontwikkelen en met welke inspanningen wij de doelstellingen willen gaan realiseren. In de nieuwe organisatie wordt deze strategische sturing op te behalen resultaten versterkt. Het college geeft de directie de opdracht om het gesloten coalitieakkoord uit te werken en uit te voeren. De directie maakt vervolgens als opdrachtgever afspraken met de hoofdafdelingen (opdrachtnemers) om het akkoord te vertalen in (jaarlijkse) uitvoeringsprogramma's. Deze uitvoeringsprogramma's worden via de planning- en controlcyclus gevolgd op de te behalen resultaten, op grond waarvan bijgestuurd kan worden. Duidelijk is wie wanneer, welk resultaat met welk budget dient te realiseren.

Een laatste reden die wij hebben aangegeven om te gaan reorganiseren is de constatering dat in de huidige organisatie *beleid en uitvoering* nog te veel gescheiden zijn. In de nieuwe organisatie ligt het primaat bij de uitvoerbaarheid. Uitvoerbaarheid zit in de nieuwe organisatie aan de voorkant van het proces: Beleid wordt gestuurd door de resultaten van en de ervaringen met de uitvoering. Beleid wordt pas beleid als het getoetst is op uitvoerbaarheid. Organisatorische onderdelen als dienstverlening, vergunningen, toezicht en handhaving, wijkzaken, maar ook stadszaken zijn gericht op een gerichte, professionele en waar mogelijk snelle uitvoering.

Voortgang bewaken

We hebben niet de illusie dat alleen een wijziging van de structuur de beoogde organisatieverandering teweeg zal brengen. Voor een duurzame organisatieverandering is meer nodig. Het veranderen van de structuur is wellicht een vertrouwde manier om de overheidsbureaucratie te veranderen, maar zorgt op

zichzelf niet voor daadwerkelijk betere prestaties. Om echt resultaten te boeken is een meer integrale en omvattender benadering nodig, waarin gerichte aandacht wordt besteed aan bestuurs- en managementstijl, cultuur, inzet en competenties van medewerkers, etc. Dat zijn zaken die je niet door een druk op een knop of door een besluit kan realiseren. Behalve ambitieus pakken wij deze organisatieverandering ook realistisch aan.

We zullen de komende jaren gericht en gestaag aan de organisatieverandering werken, waarbij we optimaal gebruik maken van de deskundigheden in de organisatie en in de stad. Tussentijds zullen wij de resultaten van de verandering volgen via nog vast te stellen ijkpunten. Gezien de doelstellingen van de organisatieverandering zullen wij de voortgang niet alleen toetsen aan de hand van een interne meetlat, maar ook aan de burgers, bedrijven, instellingen en raad vragen of zij verbeteringen zien in onze dienstverlening, in de onderlinge samenwerking, in de resultaten.

11. Bijlagen

11.1 Begrippenlijst Bedrijfsvoeringaspecten

11.2 Taaktoedeling nieuwe organisatie op hoofdlijnen

11.3 Kostenraming programmamanagement 2007

De notities van de uitlijnteam zijn op Insite (<http://insite.haarlem.nl>) terug te vinden:

- Sturen en management
- De Mens Centraal
- Verbetering bedrijfsvoering
- Centralisatie Middelenfuncties
- Vormgeving Nieuwe Concernstaf
- Lijn 6:
 - Wijkzaken
 - Stadszaken
 - Dienstverlening
 - Veiligheid, Vergunningen en Handhaving
 - Sociale Zaken
- Notitie Stadsbedrijven
- Tussenstand verzelfstandigingen

11.1 Begrippenlijst Bedrijfsvoeringsaspecten

Begrip	Uitleg	Voorbeeld: een schone Stad
Bedrijfsvoering	De sturing en beheersing van bedrijfsprocessen binnen een organisatie om de beleidsdoelstellingen te kunnen realiseren. Het gaat hierbij om sturing en beheersing van zowel de primaire processen als van de processen die hiervoor faciliterend zijn.	Het zodanig sturen en beheersen van de productiemiddelen als geld, mensen, huisvesting, machines, dat het gewenste doel – een schone stad – op effectieve en efficiënte wijze wordt behaald.
Control	Dit is het proces waarbij een stelsel van maatregelen en procedures wordt ingevoerd en gehandhaafd om vast te stellen of de uitvoering in overeenstemming is en blijft met de gemaakte plannen. En om zonnodig maatregelen voor de bijsturing te treffen om de beleidsdoelstellingen te kunnen realiseren.	In de jaarlijkse planning & control cyclus wordt via de begroting vastgesteld wat er moet gebeuren om het doel – een schone stad – te realiseren, hoe dat gebeurt en voor hoeveel geld. In bestuursrapportages wordt verslag gedaan over de voortgang en eventueel op basis daarvan bijgestuurd. In de jaarrekening wordt verantwoording afgelegd, wat weer input is voor een nieuwe cyclus.
Controle	Handelingen die door of in opdracht van de leiding worden uitgevoerd en als doel hebben onvolkomenheden in de bedrijfsvoering te voorkomen, ontdekken en signaleren.	Nagaan of de ingevoerde facturen voor het laten schoonmaken van het marktplein ook betaald zijn.
Primair proces	Het proces dat leidt tot de realisatie van de opgedragen (beleids)doelstelling.	Als de beleidsdoelstelling een schone omgeving is, dan is reiniging het primaire proces. (Het administreren van het benodigde reinigingswagenpark, is een ondersteunend proces.)
Bedrijfsbureau	Een bedrijfsbureau levert ondersteunende diensten die direct verbonden zijn aan het uitvoeren van het primaire proces van een hoofdafdeling. Voor de ondersteuning op het gebied van generieke middelenfuncties maakt de hoofdafdeling gebruik van de gecentraliseerde Servicedienst.	Het maken van een werkplanning voor het ophalen van huisvuil.
Servicedienst	De Servicedienst voert de gecentraliseerde werkzaamheden op het gebied van middelfuncties uit en beheert het bijbehorende instrumentarium. Deze hoofdafdeling is dienstverlenend aan de gemeentelijke organisatie.	Het verwerken van de facturen bijvoorbeeld is een functie van de Servicedienst.

Begrip	Uitleg	Voorbeeld: een schone Stad
Integraliteit	Integraliteit houdt in dat activiteiten van de organisatie die een relatie met elkaar hebben, goed op elkaar worden afgestemd en dat de betrokken partijen goed met elkaar samenwerken en overleggen.	Bij het organiseren van een evenement, wordt het schoonmaken na afloop op voorhand ingepland.
Integraal management	Sturing op het primaire proces en de inzet van de daartoe beschikbaar gestelde middelen. Daarbij wordt de integraal manager voor het primaire proces waar nodig ondersteund door een eigen bedrijfsbureau en voor het beheer van de middelen door de gecentraliseerde Servicedienst.	Een afdelingshoofd is zowel verantwoordelijk voor de diensten van zijn afdeling – bijvoorbeeld reinigingsactiviteiten - als ook voor het personeel, de financiën en de andere middelen die daarvoor nodig zijn.
Middelen	Productiemiddelen (geld, mensen, huisvesting, machines, etc.) die aan de integraal manager beschikbaar zijn gesteld voor het realiseren van de (beleids)doelstellingen.	Vuilniswagens voor het ophalen van huisvuil.
Workflow	De letterlijke vertaling van workflow is werkstroom en doelt op de manier waarop een bedrijfsproces verwerkt wordt. Dat wil zeggen de volgorde van de activiteiten om te komen tot een resultaat (gestroomlijnd werkproces). Workflow geeft inzicht in de status van het werk en de voortgang van een bepaald proces, waardoor het de organisatie de mogelijkheid biedt om bijvoorbeeld de klant sneller, effectiever en klantvriendelijker te helpen.	De volgordelijkheid van het reinigingsproces. Grofvuil laten ophalen bijvoorbeeld, doorloopt een bepaald proces: eerst bellen voor een afspraak, dan wordt het opgehaald, dan wordt het gestort etc.
Workflowmanagement	Workflowmanagement is het beheersen van de werkstroom op strategisch niveau. Ofwel: het sturen op ideeën, methoden, technieken en programmatuur gericht op de totstandkoming van gestroomlijnde werkprocessen die eenvoudig te onderhouden zijn.	Het stroomlijnen van de klachtenafhandeling (optimaliseren van het proces van de binnenkomst van een klacht tot de uiteindelijke afhandeling en terugkoppeling ervan).
Frontoffice	Een frontoffice is een centraal punt waar een klant zijn vraag kan stellen (mondeling, per telefoon, per e-mail etc.) en dat voorziet in de levering van het gevraagde.	Een inwoner van Haarlem belt of mailt de gemeente met het verzoek om een overzicht van de vuilophaaltijden. De informatie wordt per mail of post naar de inwoner toegezonden.
Backoffice	Verzoeken die bij de frontoffice binnenkomen en niet ter plekke kunnen worden afgehandeld, worden bij de backoffice uitgezet.	De baliemedewerker van de frontoffice die een klacht heeft ontvangen over niet opgehaald huisvuil, speelt deze door naar zijn collega bij de backoffice. Deze zal de klacht onderzoeken

Begrip	Uitleg	Voorbeeld: een schone Stad
		en het resultaat aan de frontoffice melden. De balimedewerker van de frontoffice informeert de klager over het antwoord.
Accountmanagement	Accountmanagement is het opbouwen en onderhouden van een relatienetwerk dat erop is gericht om vanuit de gemeente een optimale dienstverlening te ontwikkelen. Dit heeft zowel betrekking op externe klanten (bijv. ondernemers) als interne klanten (bijv. de hoofdafdelingen als klant van de Servicedienst). Doel van accountmanagement is het vergroten van de toegankelijkheid van de organisatie, het vergroten van de kwaliteit en de snelheid van de gemeentelijke dienstverlening, het verkrijgen van marktkennis en het verbeteren van de relatie tussen overheid en de 'buitenwereld'.	De gemeente heeft een accountmanager voor bijvoorbeeld de ondernemers van de binnenstad. Deze is hun aanspreekpunt voor suggesties over graffitibestrijding.
Dienstverleningsovereenkomst (DVO)	Een overeenkomst waarin de afspraken tussen de opdrachtgever en de opdrachtnemer over het afnemen van een aantal samenhangende diensten zijn vastgelegd. Hierin worden onder andere het niveau van dienstverlening, de kosten en leveringstermijnen vastgelegd.	Een overeenkomst bijvoorbeeld over de wijze waarop, hoe vaak en tegen welke kosten een wijk wordt schoongemaakt.

11.2 Taaktoedeling nieuwe organisatie op hoofdlijnen (versie 1 december 2006)

Dit overzicht betreft een eerste grove verdeling: verfijning van de taaktoedeling volgt in de uitwerkkingsfase (kwartiermakers).

Huidige sector	Huidige organisatieonderdeel...wordt onderdeel van:											
		Dienstverlening	Wijkzaken	Stadszaken	Veiligheid, Ver- gun. en Handha- ving	Sociale Zaken en Werkgelegenheid	Stadsbedrijven	Brandweer en Ambulance	Service dienst	Concernstaf	Directie	Verzelfstandiging	nog niet bekend
PD	Afdeling Sociale Zaken en Werkgelegenheid (bureaus: beleid en ontwikkeling / bedrijfsbureau / administratie dienstverlening / werk en inkomen / GON / debiteurenbeheer en fraudebestrijding / schuldhulpverlening / Haarlem Pas)												
PD	Afdeling Dienstverlening (bureaus: uitvoering en kwaliteit / dienstverlening / burgerzaken / balie / BWL/bedrijfsbureau)												
PD	Afdeling Dienstverlening: bureau Belastingen												
PD	Afdeling Veiligheid, Handhaving en Toezicht (bureaus: bedrijfsbureau / veiligheid / handhaving en toezicht)												
PD	Afdeling Veiligheid, Handhaving en Toezicht: bureau Parkeerbeheer												
PD	Afdeling Strategisch beleid en Ontwikkeling (bureaus: Klachten, bezwaar, beroep / Communicatie, marketing, strategie)												
PD	Stafafdeling Personeel en Organisatie												
PD	Stafafdeling Middelen (bureaus: control, financiën, DIV)												
PD	Directie / directieondersteuning												
SB	Afdeling Verkeer & Vervoer (bureaus: Onderzoek en Beleid / Projecten en Beheersing)												
SB	Afdeling Beheer Openbare Ruimte (bureaus: Beheer Centraal / technisch beheer / beheer wijken / gebruik openbare ruimte)												
SB	Afdeling Milieu (bureaus: Regulering / Handhaving / Bodem / Leefomgeving)												
SB	Afdeling Stadswerk: staf afdeling / Havendienst												
SB	Afdeling Stadswerk: Ingenieursbureau												
SB	Afdeling Stadswerk: Service Bedrijf Haarlem												
SB	Afdeling Stadswerk: Natuur en Milieueducatie												
SB	Afdeling Stadswerk: Begraafplaatsen												
SB	Stafafdeling Personeel en Organisatie												
SB	Stafafdeling Middelen en Control (bureaus: Financieel beheer/ Financial control / Procesbegeleiding, rapportage en onderzoek / Facilitaire zaken)												

Huidige organisatieonderdeel...		...wordt onderdeel van:											
Huidige sector	Huidige afdelingen	Dienstverlening	Wijkzaken	Stadszaken	Veiligheid, Vergun. en Handha-	Sociale Zaken en Werkgelegenheid	Stadsbedrijven	Brandweer en Ambulance	Service dienst	Concernstaf	Directie	Verzelfstanding	nog niet bekend
SB	Stafafdeling Beleidscoördinatie en Communicatie (incl. stadsdeelregisseurs)												
SB	Directie / directieondersteuning												
SO	Afdeling Strategie												
SO	Afdeling Strategie: bureau Onderzoek en Statistiek												
SO	Afdeling Beleid (bureaus: Ruimtelijk ontwerp / Ruimtelijke en Cultuurhistorische Plannen / Wonen, economie en monumenten / programmamanagement)												
SO	Afdeling Projectmanagement												
SO	Afdeling Vastgoed (bureaus: Vastgoedontwikkeling / Vastgoedbeheer / Vastgoedinformatie)												
SO	Afdeling Vastgoed: Aannemerij												
SO	Afdeling Vergunningen & Toezicht (bureaus: stafbureau / informatie en dienstverlening / beschikkingen / specifieke taken / toezicht / handhaving)												
SO	Stafafdeling Personeel en Organisatie												
SO	Stafafdeling Middelen (bureaus: informatievoorziening en Facilitaire zaken / financiën / Beleid en control)												
SO	Directie / directieondersteuning (incl. communicatie)												
MO	Afdeling Cultuur (incl. beheer Egelantier)												
MO	Afdeling Onderwijs, Welzijn en Gezondheid (bureaus: jeugd, volwassenen, leerplicht, huisvesting)												
MO	Afdeling Sport & Recreatie												
MO	Frans Hals Museum												
MO	Stadsbibliotheek Haarlem												
MO	Onderwijs Service Kantoor												
MO	Stafafdeling Financiën & Control / sectorcontrol												
MO	Stafafdeling Interne Zaken & Communicatie												
MO	Stafafdeling Personeel en Organisatie												
MO	Directie / directieondersteuning												
B&A	Afdeling Proactie en preventie												

Huidige organisatieonderdeel...		...wordt onderdeel van:											
Huidige sector	Huidige afdelingen	Dienstverlening	Wijkzaken	Stadszaken	Veiligheid, Ver- gun. en Handha- ving	Sociale Zaken en Werkgelegenheid	Stadsbedrijven	Brandweer en Ambulance	Service dienst	Concernstaf	Directie	Verzelfstandiging	nog niet bekend
B&A	Afdeling Repressieve dienst												
B&A	Afdeling Ambulance hulpverlening												
B&A	Directie, staf en middelen												
CS	Afdeling Personeel, organisatie en Infor- matie												
CS	Afdeling Bestuursondersteuning												
CS	Afdeling Concernfinanciën												
CS	Afdeling Strategie en beleidscoördinatie												
CS	Afdeling Concerncommunicatie												
CS	Raadsgriffie												
CS	Haarlem promotie												
CS	Directie / BGS												
FD	Afdeling ICT (bureaus: ICT- infrastructuur, IT-servcies, Onderzoek, Ontwikkeling, Test en Advies)												
FD	Afdeling DIV en Topservice												
FD	Afdeling Gebouwen en Services												
FD	Afdeling Mobiliteit en Loopbaan												
FD	Bureau Personeels- en Salarisadministratie												
FD	Bureau Personeel en Organisatie												
FD	Afdeling Middelen en Control (bureaus: middelen en control, financieel beheer)												
FD	Directie / directieondersteuning												

11.3 Kostenraming programmamanagement 2007

Programmaonderdelen	x €1.000	x €1.000
<i>De Mens Centraal</i>		
- programmaleiding (intern vervuld)	65	
- vorming en opleidingsbudget	400	
- inhuur externe deskundigheid	60	
		525
<i>Verbetering bedrijfsvoering</i>		
- programmaleiding (intern vervuld)	pm	
- inhuur externe deskundigheid	50	
		50
<i>Transitieprogramma</i>		
- programmaleiding (intern vervuld)	60	
- aanpassing administratie en begroting aan nieuwe organisatie	200	
- aanpassen ICT voorzieningen en standaard drukwerk	100	
- frictiekosten personeel	pm	
- inhuur externe deskundigheid	100	
		460
<i>E-dienstverlening</i>		
- programmaleiding (intern vervuld)	pm	
- inhuur externe deskundigheid	pm	
		0
<i>Huisvesting</i>		
- programmaleiding (intern vervuld)	pm	
- interne verhuizingen	300	
		300
<i>Monitoring organisatieverandering</i>		
- intern verzorgd door O&S	15	
		15
<i>Communicatie</i>		
- voorlichtingsmateriaal en –bijeenkomsten e.d.	50	
- nieuwjaarsbijeenkomst en aftrap transitiejaar 2007	30	
		80
<i>Verzelfstandigingen</i>		
- programmaleiding (intern vervuld)	90	
- Belastingen	500	
- Frans Hals museum	50	
- Stadsbibliotheek	50	
- Onderwijs Servicekantoor Kennemerland	50	
- Sport en recreatie/accommodaties	50	
- Servicebedrijf Haarlem (inclusief Aannemerij en Parkeergarages)	pm	
		790
Algemeen		
- programmamanager en ondersteuning	130	
- inhuur externe deskundigheid algemeen	pm	
		130
Totaal geraamde uitgaven		2.350
Dekking		
Onttrekking aan reserve reorganisatie	1.000	
Onttrekking aan reserve verzelfstandigingen	500	
Opbrengst externe instroomstop	450	
Stelpost verzelfstandigingen	300	
Budget Programmamanagement	100	
Totaal dekking		2.350