

Nota van B&W

Portefeuille C. van Velzen
Auteur P. Huurdeman/C. Konijnenbelt
Telefoon 5113016
E-mail: ckonijnenbelt@haarlem.nl
Reg.nr. CS/BO 2007/164977
Te kopiëren: A
B & W-vergadering van 11 september 2007

Onderwerp

Reorganisatiebesluit

Bestuurlijke context

Op 9 januari 2007 heeft het college het Masterplan 'De andere organisatie' vastgesteld. Op basis van de hierin vervatte uitgangspunten zijn inrichtingsplannen voor de hoofdafdelingen van de nieuwe organisatie uitgewerkt. Deze zijn samengevat en gebundeld in het reorganisatiebesluit.

De ambtelijke organisatie zal vanaf 1 januari 2008 in de nieuwe constellatie gaan werken.

Commissieparagraaf:

Het Reorganisatiebesluit behelst een ingrijpende verandering van de ambtelijke organisatie. Het college wil de commissie hiervan op de hoogte stellen.

B&W-besluit:

1. Het college stelt het reorganisatiebesluit vast en hanteert dit als basis voor het plaatsingsproces van de medewerkers.
2. Het college stelt de inrichtingsplannen vast met inbegrip van de wijzigingen zoals die vervat zijn in het reorganisatiebesluit.
3. Er zijn geen financiële consequenties
4. Externe communicatie over de reorganisatie wordt verzorgd middels een persbericht. Interne communicatie via diverse kanalen.
5. De secretaris zal met het COP de zaken formeel afhandelen.
6. De commissie Bestuur ontvangt het besluit van het college ter informatie

1. Masterplan ‘De andere organisatie’

Op 9 januari 2007 heeft het college het Masterplan ‘De andere organisatie’ vastgesteld. Dit plan gaf het groene licht voor de uitwerking van de reorganisatie. In het Masterplan zijn de uitgangspunten en de doelstellingen van de organisatieverandering vastgesteld en is in grote lijnen de werkwijze en inrichting van de nieuwe organisatie geschetst. De organisatie wordt zo ingericht dat er logische afdelingen ontstaan van functies die bij elkaar horen en die voor de burger herkenbaar zijn.

Tussen de vaststelling van het Masterplan en het huidige moment is veel gebeurd om tot een concretisering en uitwerking van de organisatieverandering te komen. Na de vaststelling van het Masterplan is de nieuwe directie aan de slag gegaan. In het voorjaar zijn ook de toekomstige managers van de hoofdafdelingen (in het jaar 2007 kwartiermakers) en de toekomstige afdelingshoofden benoemd. Op basis van het Masterplan hebben zij aan de hand van overeengekomen inrichtingsprincipes inrichtingsplannen van de hoofdafdelingen opgesteld. In de afgelopen maanden zijn voorstellen uitgewerkt voor de optimalisering van de bedrijfsvoering en zijn de plannen voor de verzelfstandigingen van een aantal onderdelen van onze organisatie nader uitgewerkt. Ook zijn in deze periode besluiten genomen over de huisvesting van de nieuwe organisatie en is een functieboek opgesteld van alle functies in de nieuwe organisatie. De resultaten van deze activiteiten zijn in dit reorganisatiebesluit opgenomen.

2. Inrichtingsplannen

Alle kwartiermakers hebben – in overleg met medewerkers - op grond van de besluiten in het Masterplan een gedetailleerd inrichtingsplan opgesteld van hun hoofdafdeling. Korte samenvattingen van deze inrichtingsplannen zijn opgenomen in het reorganisatiebesluit.

De concepten van de inrichtingsplannen zijn diverse keren besproken in het overleg tussen de directie en de kwartiermakers. Belangrijk punt van aandacht daarbij was de constatering dat de inrichtingsplannen aanvankelijk niet geheel aansloten bij de door de raad en college vastgestelde beschikbare loonsom en het aantal beschikbare formatieplaatsen.

3. Beoordeling Inrichtingsplannen

Op grond van een aantal uitgangspunten heeft de directie de inrichtingsplannen beoordeeld en zijn de inrichtingsplannen sluitend gemaakt met de beschikbare loonsom en het aantal beschikbare formatieplaatsen:

- De totaal in de begroting opgenomen en toegestane personele formatie en de daaraan gekoppelde loonsom worden niet overschreden.
- De afspraken over de toegestane formatie en formatiereductie in 2008 t/m 2010 (opgenomen in de begroting 2007-2011 en kadernota 2007) worden gerealiseerd.
- De invoering van nieuwe wetten (bv. WMO, WABO) of intensivering van beleid (bv. wijkgericht werken) brengen nieuw taken met zich mee, die ook zonder de organisatieverandering uitgevoerd moeten worden. De kosten hiervan worden in principe betaald vanuit het beschikbare financieringskader. Indien dit niet mogelijk is worden andere financieringsmogelijkheden aan directie en college voorgelegd.
- De totale overhead binnen de organisatie wordt in elk geval niet vergroot. Verschuivingen binnen de overhead zijn toegestaan.
- De inrichting van de organisatie is afgestemd op de door de raad gewenste verschuivingen van ontwikkeling naar beheer en uitvoering van de collegeprioriteiten.
- De formatieve wensen zoals opgenomen in de inrichtingsplannen worden niet gehonoreerd, maar worden apart aan het college voorgelegd.

De resultaten van de toepassing van deze uitgangspunten op de concept-inrichtingsplannen zijn in het voorliggende reorganisatiebesluit verwerkt. Dat wil zeggen dat deze aansluiten bij de beschikbare loonsom en de afspraken over het aantal beschikbare formatieplaatsen.

4. Onderlinge verhouding en formele status onderliggende stukken

Medio juni zijn de inrichtingsplannen van de hoofdafdelingen die onder verantwoordelijkheid van de kwartiermakers tot stand zijn gekomen door de bestuurder aan het COP ter advisering voorgelegd. Bij de toetsing van de inrichtingsplannen aan de concernkaders op het gebied van formatie en loonsom, bleek het totaal van de formatie uit de inrichtingsplannen te hoog uit te komen, ook omdat er aanvullende wensen voor formatieuitbreiding in stonden. Daarop heeft de directie een aantal besluiten genomen om de formatie binnen de kaders te laten passen, die op 16 juli aan het COP zijn aangeboden. Met daarbij de opmerking dat de ter advisering voorliggende inrichtingsplannen aangepast dienen te worden aan deze besluiten van de directie.

Om een hanteerbaar en leesbaar stuk te maken voor het verdere tajaect van de reorganisatie is tijdens de zomervakantie een samenvatting van de teksten van de inrichtingsplannen gemaakt. Deze samenvattingen zijn samen met het totale formatieoverzicht en functieboek opgenomen in het Reorganisatiebesluit. De samenvattingen wijken inhoudelijk niet af van de oorspronkelijke tekst, zodat er geen verschil bestaat tussen de inrichtingsplannen en de in het Reorganisatiebesluit opgenomen samenvattingen. De formatie (en het functieboek) in het Reorganisatiebesluit is de formatie zoals aangegeven in de inrichtingsplannen, gecorrigeerd met het directiebesluit van 16 juli en aangevuld met enkele door het college onlangs goedgekeurde formatieuitbreidingen. Ten slotte zijn er nog enkele kleinere correcties op fouten aangebracht.

Het college stelt thans het Reorganisatiebesluit vast als basis voor de plaatsingsprocedure en stelt tevens de inrichtingsplannen vast met inbegrip van een aantalwijzigingen die vervat zijn in het Reorganisatiebesluit. Op deze wijze wordt richting COP recht gedaan aan een besluit over de ter advisering voorgelegde documenten, terwijl tegelijkertijd over een actueel en leesbaar document voor het verdere proces kan worden beschikt.

5. Focus op uitvoering

De raad heeft in de afgelopen jaren diverse keren aangedrongen op een grotere focus van de organisatie op de uitvoering van beleid boven het opstellen van nieuw beleid. Het college onderstreept deze benadering. Dit heeft in de afgelopen jaren al geleid tot verschillende bezuinigingsmaatregelen binnen onze organisatie, waarbij de uitvoering of gespaard is gebleven of versterkt. In het voorliggende reorganisatiebesluit wordt deze focus op de uitvoering geborgd in de nieuwe organisatie.

6. Een kleinere organisatie

Op dit moment (meting Kadernota 2007) bedraagt het aantal fte's binnen onze organisatie 1680. Als gevolg van bezuinigingen waarover reeds besluiten zijn genomen én van maximale realisatie van de verzelfstandigingstrajecten zal per 2010 het aantal fte's in de nieuwe organisatie 1130 bedragen.

De in het reorganisatiebesluit opgenomen aantal fte's zijn de fte's per 1-1-2008. Het totaal aantal functies (zie bijlage 2) bedraagt per 1-1-2008 1202,28. Om per 2010 het aantal fte's terug te brengen tot 1130 dienen in de komende jaren nog taakstellingen ingevuld te worden, waarover reeds besluiten zijn genomen:

- 2008-2009 34 fte
- 2009-2010 38 fte

Ten behoeve van nieuwe gemeentelijke taken is besloten om in totaal 11,95 fte toe te voegen aan de totale omvang van de formatie per 1-1-2008 (o.a. ten behoeve van de Hoofdafdeling Sociale Zaken en Werkgelegenheid en de Hoofdafdeling Veiligheid, Vergunningen en Handhaving). Deze nieuwe functies zullen worden meegenomen bij de plaatsing van medewerkers per 1-1-2008.

7. Betrokkenheid medewerkers

Medewerkers functioneren beter wanneer zij invloed hebben op hun werkomgeving en daadwerkelijk verantwoordelijkheid kunnen en mógen dragen. Het college heeft er dan ook voor gekozen om onze medewerkers nauw te betrekken bij het opstellen van de inrichtingsplannen. Medewerkers zijn uitgenodigd actief mee te doen en om op basis van hun praktijkervaringen meningen te geven over de inrichting van de afdeling en ook suggesties voor verbeteringen in het dagelijks functioneren van de afdeling. Ook zijn en worden medewerkers via monitoren regelmatig geraadpleegd over wat zij vinden van de voortgang van het organisatieveranderingsproces.

8. Een nieuwe structuur is niet voldoende

Structuren zijn geduldig, maar het zijn vaak de medewerkers, hun werkwijze en gedrag, die het verschil maken tussen goed of slecht presteren. Het bouwen van een goede structuur is natuurlijk belangrijk, maar dat is geen garantie dat de doelen van de organisatieverandering ook daadwerkelijk gehaald zullen worden. Er zal na de focus op de inrichting van de organisatie blijvend flink geïnvesteerd moeten worden in een cultuurtraject om deze doelen waar te maken. De ervaring leert immers dat een organisatie met wellicht een wat minder overzichtelijke en strakke structuur maar met een goede samenwerkingscultuur vaak beter functioneert dan een organisatie met een strakke structuur en een mindere samenwerkingscultuur.

Voor 1-1-2008 zal de directie – in overleg met de kwartiermakers - onder het motto “veranderen is de enige constante” een concreet plan van aanpak presenteren voor de uitwerking van dit cultuurtraject. Dit plan van aanpak zal opgesteld worden vanuit de volgende uitgangspunten:

- de medewerkers worden nauw bij de uitwerking betrokken
- er worden voor een periode van drie jaar meetbare, haalbare en realistische doelstellingen vastgesteld, die jaarlijks worden vertaald in concrete activiteiten.
- de doelstellingen zullen worden bewaakt door een regiegroep onder aansturing van de directie.

9. Advies COP

Het Centraal Overleg Platform Gemeente Haarlem en de afzonderlijke ondernemingsraden zijn gedurende het gehele proces betrokken geweest bij de organisatieverandering. Dat overleg heeft altijd op een constructieve en plezierige wijze plaats gevonden. Het COP heeft per brief van 6 september aangegeven op dit moment niet te adviseren over de conceptnota reorganisatiebesluit. Als redenen geeft het COP aan dat er a) te weinig tijd is geweest voor een adequaat advies, b) er nog belangrijke vragen, zoals aangegeven in de reactie van het COP op het Masterplan, onbeantwoord zijn, c) brieven van het COP van 26 juli en 8 augustus met vraagpunten nog onbeantwoord zijn en d) het B&W-voorstel en de besluitpunten van het reorganisatiebesluit nog niet bekend zijn bij het COP. Wel geeft het COP in zijn brief vervolgens een uitgebreide reactie op het Masterplan, de inrichtingsplannen en het besluit van de directie daarover. Ten aanzien van de inrichtingsplannen geeft het COP aan dat indien enkele door de medezeggenschap geconstateerde pijnpunten in de inrichtingsplannen (met name bij Stadszaken en Middelen & Services) voortvarend worden aangepakt, dit een verdere plaatsingsprocedure niet in de weg hoeft te staan.

De bestuurder in de zin van de WOR (de gemeentesecretaris) zal op korte termijn afzonderlijk reageren naar het COP op de door het COP naar voren gebrachte punten. De punten omtrent de inrichtingsplannen zullen daarbij als eerste aan bod komen, teneinde het plaatsingsproces voort te kunnen laten gaan. De punten die het COP noemt over het Masterplan gaan vooral over andere aspecten dan de plaatsingsprocedure. Deze zullen in oktober nader tussen de bestuurder en het COP worden besproken. Ten aanzien van het derde element van het COP, de besluitvorming door de directie over de definitieve inrichtingsplannen, zal de bestuurder op korte termijn de door het COP gevraagde duidelijkheid bieden.

10. Plaatsing van medewerkers in de nieuwe organisatie

Het reorganisatiebesluit vormt ook de basis voor de plaatsing van de medewerkers in de nieuwe organisatie. Met de vakbonden is afgesproken dat de reorganisatie plaatsvindt met behoud van werkgelegenheid, zonder gedwongen ontslagen. In bijlage 2 bij het reorganisatiebesluit is een overzicht opgenomen van alle functies in de nieuwe organisatie. In bijlage 3 treft u een overzicht aan van de functies (in de oude organisatie) die voortgezet worden, welke nieuwe functies ontstaan en welke functies komen te vervallen.

Om dit plaatsingsproces goed te laten verlopen is naast de bestaande regelgeving een Sociaal Statuut en de nota Hoofdpijnen van het Personeel Traject opgesteld, waarin spelregels zijn vastgelegd over de reorganisatie en de rechten en plichten van de medewerkers tijdens het plaatsingsproces. Bij de plaatsing van medewerkers in de nieuwe organisatie wordt uitgegaan van de volgende uitgangspunten:

- mens volgt werk: de huidige werkzaamheden van medewerkers worden ook in de nieuwe organisatie uitgevoerd. Dit uitgangspunt is niet van toepassing als er sprake is van een vervallen functie, van een leidinggevende functie of als het gaat om een voortgezette functie die in aantal afneemt.
- maximale plaatsing (iedereen wordt zoveel mogelijk in een vaste functie geplaatst)
- elke medewerker wordt op het functieniveau geplaatst dat overeenkomt met haar/zijn salaris.
- waar mogelijk volgens de door henzelf aangegeven belangstelling.

Het plaatsingsproces dient op 1-1-2008 te zijn afgerond.

11. Voortgang blijven 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 kunt realiseren. Behalve ambitieus pakt het college deze organisatieverandering ook realistisch aan.

Het college zal de komende jaren gericht en gestaag aan de organisatieverandering werken, waarbij het optimaal gebruik maakt van de deskundigheden in de organisatie en in de stad. Tussentijds zal het college de resultaten van de verandering volgen via nog vast te stellen ijkpunten. Gezien de doelstellingen van de organisatieverandering zal de voortgang niet alleen getoetst worden aan de hand van een interne meetlat, maar ook door de burgers, bedrijven, instellingen en raad te vragen of zij verbeteringen zien in de dienstverlening, in de onderlinge samenwerking, in de resultaten.

Reorganisatiebesluit

De andere organisatie

Organisatieverandering

gemeente Haarlem

Inhoudsopgave

1. INLEIDING	3
2. DE KERN VAN DE ORGANISATIEVERANDERING	7
2.1. TEGEN WELKE PROBLEMEN LOPEN WE AAN?	7
2.2. VISIE EN RICHTING: LOGISCH VANUIT HET PERSPECTIEF VAN DE BURGER	8
3. HET ORGANISATIE- EN STURINGSMODEL	11
3.1. INLEIDING	11
3.2. HET ORGANISATIESHEMA	11
3.3. EEN KLEINERE ORGANISATIE	11
3.4. HET COLLEGIAAL BESTUUR EN DE ORGANISATIE	12
3.5. DE DIRECTIE	12
3.6. DE HOOFDAFDELINGEN	13
3.7. SAMENWERKING DIRECTIE EN MANAGERS VAN DE HOOFDAFDELINGEN	14
3.8. DE CONCERNSTAF EN DE CONCERNCONTROLLER	14
3.9. DE HOOFDAFDELING MIDDELEN & SERVICES	14
3.10. PROJECTEN EN PROGRAMMA'S	15
3.11. CENTRALE ONDERNEMINGSRAAD	15
DE BEDRIJFSVOERING	16
4. DE MENS CENTRAAL	19
5. DE HOOFDAFDELINGEN IN DE NIEUWE ORGANISATIE	23
5.1. DE HOOFDAFDELING DIENSTVERLENING	23
5.2. DE HOOFDAFDELING WIJKZAKEN	28
5.3. DE HOOFDAFDELING STADSZAKEN	34
5.4. DE HOOFDAFDELING SOCIALE ZAKEN EN WERKGELEGENHEID	38
5.5. DE HOOFDAFDELING VEILIGHEID, VERGUNNINGEN EN HANDHAVING	43
5.6. DE HOOFDAFDELING STADSBEDRIJVEN	48
5.7. HOOFDAFDELING MIDDELEN & SERVICES	54
5.8. DE HOOFDAFDELING CONCERNSTAF	60
5.9. DE HOOFDAFDELING BRANDWEER EN AMBULANCE	64
6. DE EXTERN TE VERZELFSTANDIGEN ONDERDELEN	65
7. TOT SLOT	68
BIJLAGEN	70

1. Inleiding

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 2007 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.

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 basis: het masterplan

Dit reorganisatiebesluit komt niet zomaar uit de lucht vallen. Het vormt een afsluiting van een periode van organisatieverandering, waarin de vaststelling van het Masterplan “De andere organisatie” in januari 2007 een belangrijk moment was. In het Masterplan zijn de uitgangspunten en de doelen van de organisatieverandering vastgesteld en is in hoofdlijnen de structuur van de nieuwe organisatie geschetst. In dit reorganisatiebesluit worden deze hoofdlijnen geconcretiseerd en geactualiseerd. Op basis van dit reorganisatiebesluit start het plaatsingsproces van medewerkers in onze nieuwe organisatie. De nieuwe organisatie gaat per 1-1-2008 van start.

Belangrijke veranderingen

Hoewel we deze organisatieverandering zien als een versnelling van een reeds eerder ingezet proces, gaan er vanaf 1-1-2008 wel veel dingen veranderen: de centrale sturing van de organisatie wordt versterkt door de invoering van een directieteam en een centrale Hoofdafdeling Middelen en Services, de organisatie wordt kleiner, 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 reorganisatiebesluit wordt nader ingegaan op de gevolgen van de organisatieverandering voor de medewerkers.

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 is gekeken naar 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.

Op dit moment (meting Kadernota 2007) bedraagt het aantal fte's binnen onze organisatie 1680. Als gevolg van bezuinigingen waarover reeds besluiten zijn genomen én van maximale realisatie van de verzelfstandigingstrajecten zal per 2010 het aantal fte's in de nieuwe organisatie 1133 bedragen.

Voor de functies in de organisatie kan dit het volgende betekenen: (1) de functie is voortgezet, (2) de functie is voortgezet maar in aantal afgenomen of (3) de functie vervalt doordat deze voor meer dan de helft wijzigt of helemaal niet meer terug komt (door bv. verzelfstandiging). Met de vakbonden is overeengekomen dat deze veranderingen niet tot gedwongen ontslagen zullen leiden.

Funcatievergelijking

In het Sociaal Statuut is vastgelegd dat door een vergelijking van de oude en de nieuwe organisatie duidelijk moet worden welke functies vervallen, welke worden voortgezet of welke worden voortgezet maar waarbij de formatie vermindert (2.11 Sociaal Statuut). Als de functiebeschrijving geen uitsluitel geeft worden de feitelijke werkzaamheden het uitgangspunt voor deze vergelijking.

Werkwijze in de praktijk

In de praktijk is op basis van de beschikbare informatie niet altijd vast te stellen welke status de functie heeft en of er sprake is van formatievermindering. Een vergelijking op basis van de papiereninformatie kan zelfs arbitrair zijn. De oorzaak hiervan kan zijn:

- dat de nieuwe functiebeschrijvingen in sommige situaties zeer algemeen zijn beschreven en niet zijn gespecificeerd op productniveau;
- dat de werkzaamheden anders worden georganiseerd in de nieuwe organisatie waardoor een verspreiding plaatsvindt over meerdere nieuwe organisatieonderdelen (tot op bureauniveau). Het is niet eenduidig aan te wijzen waar de functie terugkomt in de nieuwe organisatie. Er is in die situatie niet altijd sprake dat meer dan de helft van de functie is voortgezet, maar het karakter van de functie is op hoofdlijnen vergelijkbaar.
- dat de werkzaamheden in de oude organisatie per sector anders georganiseerd zijn waardoor de uitgangspositie divers is. Omdat het anders is georganiseerd kan er sprake zijn van rechtsongelijkheid als je de functies in de oude en nieuwe organisatie met elkaar vergelijkt.

Van deze situatie is sprake bij een aantal soorten functies:

- Juridische functies
- Beleidsfuncties
- Financiële functies
- Secretariële functies (waaronder managementassistentes)
- Controlfuncties

Werkwijze

Het vastgestelde plaatsingsregime is voor dit soort functies verder uitgewerkt om tot een rechtvaardige plaatsing te komen. De werkwijze voor deze groepen functies sluit aan bij de intentie van het Sociaal Statuut.

Aangepaste werkwijze: Functies die in bovengenoemde categoriën zijn voortgezet als deze in de nieuwe organisatie op een zelfde niveau (waardering) terugkomen. Dit betekent dat iedere medewerker in principe wordt geplaatst op een functie met hetzelfde waarderingsniveau als men nu heeft.

Het plaatsingsproces verloopt vervolgens in een aantal stappen:

1. Plaatsing op voorkeur. Op basis van de belangstellingsregistratie wordt gekeken of de medewerkers geplaatst kunnen worden in de functie waarvoor ze hun voorkeur aangeven.
2. Plaatsing op basis van feitelijke werkzaamheden. Als er teveel medewerkers opteren voor dezelfde functie kan het zijn dat niet iedereen geplaatst kan worden op basis van voorkeur. Dan wordt er een vergelijking gemaakt tussen de feitelijke werkzaamheden die iemand in de oude organisatie verrichtte en de feitelijke werkzaamheden in de nieuwe functie. De medewerkers waarbij de feitelijke werkzaamheden voor meer dan de helft vergelijkbaar zijn met de werkzaamheden in de nieuwe organisatie worden dan geplaatst op de functie waarvoor zij hun voorkeur hebben aangegeven.

3. Plaatsing op basis afspiegelingsbeginsel. Het kan zijn dat er dan nog teveel medewerkers opteren voor dezelfde functie. Dan wordt op deze groep het afspiegelingsbeginsel (Sociaal Statuut 2.16) toegepast.

Binnen bovengenoemde categorieën kan er wel sprake zijn van functies die van aard en karakter wijzigen, zodat de functie toch komt te vervallen. Bijvoorbeeld als er een zwaarwegend nieuw aspect aan de functie wordt toegevoegd of de rol/positie van een organisatieonderdeel ten opzichte van andere organisatieonderdelen wijzigt en daarmee de functies wijzigen (bijvoorbeeld beleidsadviesfunctie AB11a en Concernstaf financiën). In de nieuwe organisatie is er dan sprake van nieuwe functies en/of in de oude organisatie is er dan sprake van vervallen functies.

Vanwege de uitgangspunten 'maximale plaatsing' en 'geen gedwongen ontslagen' wordt er flexibiliteit van de medewerkers gevraagd. Deze verdere invulling van de werkwijze van de functievergelijking vraagt concreet een flexibele opstelling van de medewerkers. Voor alle medewerkers is de uitgangspositie met de voorgestelde werkwijze wel gelijk en daarbij zijn er gelijke kansen.

Formatievermindering en taakreductie

De nieuwe organisatie gaat minder taken zelf uitvoeren, bijvoorbeeld door het verzelfstandigen van een aantal onderdelen. De centralisatie van de middelenfuncties en de uniformering van de werkzaamheden leiden tot een efficiëntere uitvoering van taken en dus tot beperking van de formatie, maar hoeft niet tot een taakreductie te leiden. 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 Hoofdafdeling Middelen en Services, 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.

De totstandkoming van het reorganisatiebesluit

Na de vaststelling van het Masterplan is de nieuwe directie reeds aan de slag gegaan. In het voorjaar zijn ook de toekomstige managers van de hoofdafdelingen (in het jaar 2007 kwartiermakers) en de toekomstige afdelingshoofden benoemd. Op basis van het Masterplan hebben zij aan de hand van overeengekomen inrichtingsprincipes inrichtingsplannen van de hoofdafdelingen opgesteld. In de afgelopen maanden zijn voorstellen uitgewerkt voor de optimalisering van de bedrijfsvoering en zijn de plannen voor de verzelfstandigingen van een aantal onderdelen van onze organisatie nader uitgewerkt. Ook zijn in deze periode besluiten genomen over de huisvesting van de nieuwe organisatie en is een functieboek opgesteld van alle functies in de nieuwe organisatie. De resultaten van deze activiteiten zijn in dit reorganisatiebesluit opgenomen.

Een ingewikkeld jaar

Het jaar 2007 was en is voor onze medewerkers en betrokken partijen een ingewikkeld jaar. De oude organisatie met de sectoren functioneert nog terwijl er tegelijkertijd gebouwd wordt aan de nieuwe organisatie: de winkel is open tijdens de verbouwing. Voor medewerkers is nog niet altijd even duidelijk wat er voor hem of haar gaat veranderen: ga ik nu naar Stadszaken of wordt het Wijkzaken, krijg ik straks ander werk of moet ik mijn huidige werk anders gaan inrichten, met wie ga ik straks samenwerken, wie wordt er straks mijn leidinggevende? Reorganisatie gaat natuurlijk altijd gepaard met een zekere onzekerheid, maar die hebben we zoveel mogelijk proberen te beperken door uitgebreid over het proces te communiceren, door een grote betrokkenheid van de medezeggenschapsorganen en door medewerkers nauw te betrekken bij het opstellen van de inrichtingsplannen van de hoofdafdelingen.

Betrokken medewerkers

Medewerkers functioneren beter wanneer zij invloed hebben op hun werkomgeving en daadwerkelijk verantwoordelijkheid kunnen en mógen dragen. Wij hebben er dan ook voor gekozen om onze medewerkers nauw te betrekken bij het opstellen van de inrichtingsplannen. Medewerkers zijn uitgenodigd actief mee te doen en om op basis van zijn of haar praktijkervaringen meningen te geven over de inrichting van de afdeling en ook suggesties voor verbeteringen in het dagelijks functioneren van de afdeling. Ook zijn en worden medewerkers via monitoren regelmatig geraadpleegd wat zij vinden van de voortgang van het organisatieveranderingsproces.

Structuur en cultuur

Structuren zijn geduldig, maar het zijn vaak onze medewerkers, hun werkwijze en gedrag, die het verschil maken tussen goed of slecht presteren. Het bouwen van een goede structuur is natuurlijk belangrijk, maar dat is geen garantie dat de doelen van de organisatieverandering ook daadwerkelijk gehaald zullen worden. Er zal na de focus op de inrichting van de organisatie blijvend flink geïnvesteerd moeten worden in een cultuurtraject om deze doelen waar te maken. De ervaring leert immers dat een organisatie met wellicht een wat minder overzichtelijke en strakke structuur maar met een goede samenwerkingscultuur vaak beter functioneert dan een organisatie met een strakke structuur en een mindere samenwerkingscultuur.

De opbouw van het reorganisatiebesluit

In het volgende hoofdstuk wordt teruggegrepen op de reden achter de organisatieverandering. Voor welke problemen moet de organisatieverandering een oplossing bieden? Welke visie en richting hanteeren 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 hoofdstuk 6 wordt de inrichting van de nieuwe hoofdafdelingen beschreven en in hoofdstuk 7 de laatste stand van zaken omtrent de verzelfstandigingen. In hoofdstuk 8 gaan we weer terug naar de doelstellingen van de reorganisatie en verbinden die met de inrichting van de nieuwe organisatie.

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. Geen verkokering en maximale 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 bedrijfs-

voering, zakelijkere verhoudingen, een beter ontwikkeld sturend vermogen en een sterkere externe gerichtheid zijn hierbij centrale elementen.

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 het Masterplan zijn de contouren van de nieuwe organisatie geschetst onder het motto ‘*eenheid van bestuur en beleid, extern goed georiënteerd, intern goed georganiseerd*’ en is de identiteit van de organisatie neergezet. 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 2007 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. 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 wor-

den 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 benadering 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

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.

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: zelf doen, laten doen of aan anderen overlaten.

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 Hoofdafdeling Middelen & Services. Deze hoofdafdeling 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 hoofdafdeling Middelen & Services. 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 Middelen & Services overeen te komen dienstverleningsovereenkomsten (DVO).

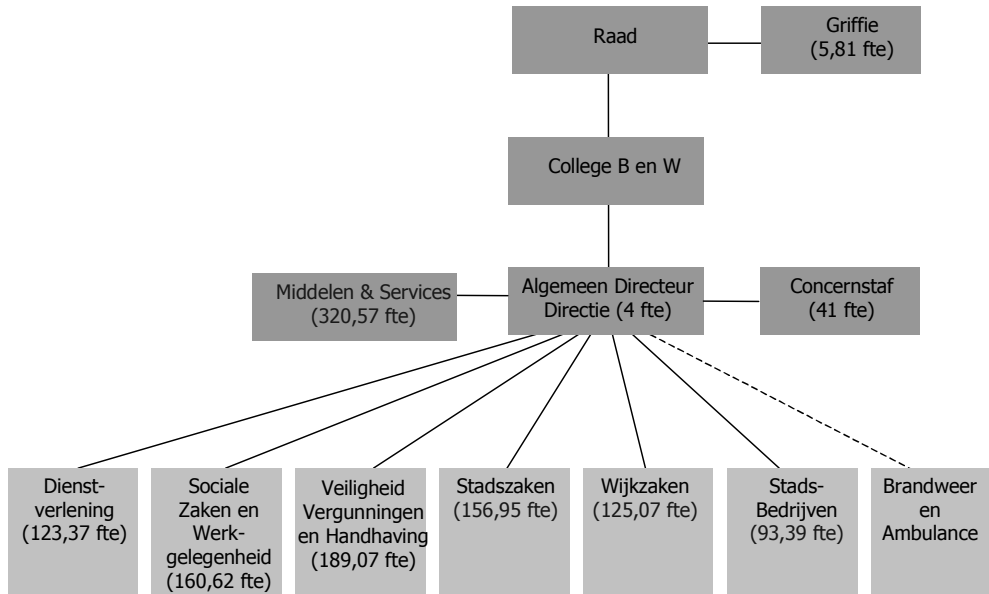
3. Het organisatie- en sturingsmodel

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

(Formaties per 1-1-2008, inclusief tijdelijke uitbreiding)



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. Voorbeelden van belangrijke horizontale verbanden zijn:

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

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

3.3. Een kleinere organisatie

Op dit moment (meting Kadernota 2007) bedraagt het aantal fte's binnen onze organisatie 1680. Als gevolg van bezuinigingen waarover reeds besluiten zijn genomen én van maximale realisatie van de verzelfstandigingstrajecten zal per 2010 het aantal fte's in de nieuwe organisatie 1133 bedragen.

De in dit reorganisatiebesluit opgenomen aantal fte's zijn de fte's per 1-1-2008. Het totaal aantal functies (zie bijlage 2) bedraagt 1219,85 per 1-1-2008, inclusief 14,95 (tijdelijke) formatieplaatsen. Om per 2010 het aantal fte's terug te brengen tot 1133 dienen in de komende jaren nog taakstellingen ingevuld te worden, waarover reeds besluiten zijn genomen:

- 2008-2009 34 fte
- 2009-2010 38 fte

Ten behoeve van nieuwe taken is besloten om in totaal 14,95 fte (tijdelijk) toe te voegen aan de totale omvang van de formatie per 1-1-2008 (o.a. ten behoeve van de Afdeling Werk en Inkomen en de Hoofdafdeling Veiligheid, Vergunningen en Handhaving). Deze nieuwe functies zullen worden meegenomen bij de plaatsing van medewerkers per 1-1-2008.

3.4. 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 de taak 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.

De organisatie dient zich bewust te zijn van het feit dat de verantwoordelijkheid voor de bedrijfsvoering weliswaar is gedelegeerd is aan het management, maar dat het college eindverantwoordelijk blijft.

3.5. 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. Het gaat hier om een lijnverantwoordelijkheid in de volle zin van het woord. 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 wijkgericht 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.

3.6. 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. De manager 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 hoofdafdeling Middelen en Services. 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 opsomming van de nieuwe hoofdafdelingen kan de indruk wekken dat er geen verbindingen bestaan tussen de verschillende onderdelen van de organisatie. Niets is minder waar. Bij de aanpak van maatschappelijke vraagstukken zijn vaak meerdere partijen en meerdere gemeentelijke afdelingen betrokken. Voor adequaat functioneren en voor goede prestaties van de gemeente zijn de hoofdafdelingen vaak afhankelijk van elkaar. Het is dan ook een opdracht aan alle hoofdafdelingen en hun medewerkers om- bijvoorbeeld middels door de uitvoering van programma's en projecten - deze dwarsverbanden op te zoeken.

De directie vormt in de nieuwe organisatie een belangrijke spil in de voorgestane integrale werkwijze. Dat neemt niet weg dat 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 richten op de strategische hoofdlijnen.

3.7. Samenwerking directie en managers van de hoofdafdelingen

Een sleutelwoord in de organisatieverandering is samenwerking. Binnen de hele organisatie en dus ook aan de top. Directie en hoofdafdelingsmanagers zoeken met elkaar permanent die samenwerking. In de nieuwe organisatie ligt veel sterker dan voorheen het accent op het gemeenschappelijk te behalen resultaat en minder op het eigen organisatieonderdeel.

Samenwerking vraagt openheid en onderling vertrouwen. Directie en hoofdafdelingsmanagers moeten een team worden waarbij onderling in openheid over samenwerkingskwesties wordt gesproken. Zij moeten het onderwerp samenwerking niet alleen aan de orde stellen als er zich een concreet probleem voordoet, maar regelmatig in bijeenkomsten expliciet bij dit onderwerp stil staan. Samenwerking is dus een vast punt op de gemeenschappelijke agenda.

De managers van de hoofdafdelingen hebben het primaat wat betreft de inhoud van hun werkerterrein en het functioneren van hun onderdeel. De directieleden toetsen de adviezen en plannen aan de gestelde kaders en aan de uitgangspunten van het strategisch beleid, coördinatie en integraliteit.

3.8. 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 controltaken 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.

3.9. De hoofdafdeling Middelen & Services

In de nieuwe hoofdafdeling Middelen & Services worden voor de hele organisatie alle middenfuncties ondergebracht, die zowel de lijnafdelingen als de directie ondersteunen. Namens het directieteam

vervult de Concernstaf de opdrachtgeverrol voor de werkzaamheden van de hoofdafdeling Middelen & Services. Deze hoofdafdeling legt voor de onderdelen die tot zijn verantwoordelijkheid behoren verantwoording af aan de algemeen directeur die hiërarchisch eindverantwoordelijk is voor deze hoofdafdeling.

3.10. 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.

De verantwoordelijkheid – de opdrachtgeverrol – voor programma's en projecten kan op meer dan één niveau in de organisatie liggen. Directieleden kunnen deze verantwoordelijkheid rechtstreeks dragen als het gaat om brede en majeure onderwerpen. Zij maken afspraken met de betrokken hoofdafdelingsmanagers over de inzet van hun medewerkers. Hetzelfde geldt ook voor hoofdafdelingsmanagers, voor afdelingsoverstijgende en ook hoofdafdelingsoverstijgende onderwerpen, die dat soort afspraken maken met hun afdelingshoofden en/of collega hoofdafdelingsmanagers. De afspraken worden vastgelegd in programma- en projectopdrachten die afhankelijk van het onderwerp worden voorgelegd aan de directie en in bepaalde gevallen ook aan het college. Elk project en programma kent daarnaast een bestuurlijk opdrachtgever.

3.11. 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. Eén organisatiebrede ondernemingsraad lijkt daarom voor de hand te liggen, maar dit wordt nog nader en in samenspraak met het COP uitgewerkt.

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.

Aanpak al gestart

Wij hebben de start van de nieuwe organisatie niet afgewacht om te beginnen met de versterking van de bedrijfsvoering. Wij hebben in april 2007 de nota 'Visie op planning en control' vastgesteld. In deze visie worden de benodigde maatregelen beschreven en gepland die er toe leiden dat binnen een periode van 3 jaar daadwerkelijk op output en prestaties wordt gestuurd.

Planning en control richt zich op kaderstelling, sturing en beheersing van bedrijfsprocessen, zodat de gemeente de goede dingen doet en een efficiënte uitvoering waarborgt en risico's minimaliseert. Maar planning en control richt zich tevens op het sturen op de gewenste maatschappelijk effecten van onze inspanningen.

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.

Visie op planning en control

Voor de vastgestelde visie op planning en control zijn wij uitgegaan van de volgende doelen:

- Aanscherping en verduidelijking van de afspraken die gelden voor de inrichting (organisatie, instrumenten, processen en rollen en gedrag) van planning en control;
- Verduidelijking van afspraken over de taken en verantwoordelijkheden op het gebied van planning en control (raad, college, directieteam, afdelingshoofden en medewerkers);
- Verduidelijking van de verdeling van de ambtelijke verantwoordelijkheden op het gebied van planning en control (hoofdafdelingen/bedrijfsbureaus, Middelen & Services en Concernstaf).

Het einddoel voor Haarlem is een situatie waarin bestuur en organisatie beter dan nu in staat zijn systematisch te sturen en beheersen, doordat:

- De processen van de organisatie inzichtelijk zijn voor betrokkenen;
- De organisatie doelgericht, doelmatig en doeltreffend werkt aan de realisatie van beleidsdoelstellingen;
- De informatievoorziening aan management en bestuur over producten, inzet van middelen en maatschappelijke effecten relevant, inhoudelijk juist, volledig en op tijd is;
- De bestaande risico's (financieel, maatschappelijk, politiek) inzichtelijk zijn en zodanig worden beheerst dat, waar mogelijk, maatregelen worden genomen om het optreden ervan te voorkomen en dat als (ondanks deze maatregelen) het risico daadwerkelijk optreedt, de omvang ervan aanvaardbaar is respectievelijk er voldoende financiële middelen beschikbaar zijn om dat op te kunnen vangen.

Verbetermaatregelen 2007-2009

In bijlage 1 treft u een overzicht aan van de verbetermaatregelen die in de periode 2007-2009 worden uitgevoerd. Daarbij zijn we ervan uitgegaan dat in eerste instantie maatregelen uitgevoerd moeten worden die het beheer op orde brengen. In tweede instantie zullen alle procedures en instrumenten die behoren tot de reguliere jaarlijkse planning- en controlcyclus worden aangepakt.

De volgende concrete verbeterpunten zullen met voorrang worden opgepakt:

• *Verbetermaatregelen Processen planning en control*

De processen in het kader van de planning- en controlcyclus moeten goed zijn georganiseerd, en inhoudelijk en in de tijd op elkaar zijn afgestemd. Het moet geen proces zijn van alleen maar boekjes maken. De inhoud is leidend en gericht op hoe het bestuur met behulp van planning en control in de gelegenheid moet worden gesteld om te sturen en het management om uitvoering te geven aan de besluiten van het bestuur. De volgende verbeterpunten moeten met name worden opgepakt:

- AO/IC verder uitwerken en implementeren;
- Efficiëntere planning- en controlprocessen;
- Herontwerp van planning- en controlprocessen als gevolg van de nieuwe organisatie.

• *Verbetermaatregelen Instrumenten planning en control*

De kwaliteit van het planning- en controlinstrumentarium komt tot uiting in de mate waarin zij onderling samenhang vertonen, hoe ze zijn toegesneden op de behoeften van de verschillende actoren en de relevantie en tijdigheid van de daarin opgenomen informatie.

De verbeterpunten liggen in Haarlem met name op het gebied van:

- Kwaliteit van planning- en controlinstrumenten verder verbeteren (ontwikkelingsproces);
- Tijdigheid en kwaliteit van de informatievoorziening verbeteren;
- Vastleggen van autorisaties binnen financiële administratie;
- Afspraken maken over tijdschrijven, kostentoerekening, autorisaties, periodieke overzichten;
- Herijken beleid reserves en voorzieningen, investerings- en activabeleid, risicobeleid;
- Operational auditing en doelmatigheidsonderzoeken.

• *Verbetermaatregelen Rollen en gedrag ten aanzien van planning en control*

Om als organisatie bij te kunnen dragen aan de te bereiken maatschappelijke effecten, is het van wezenlijk belang dat inzicht bestaat in de beschikbare middelen en de relatie van die middelen tot de doelen (kengetallen, kwaliteitsnormen, ervaringsgegevens, indicatoren). Een goed werkende planning en control is een noodzakelijke randvoorwaarde voor het realiseren van de maatschappelijke doelstellingen. De focus van het bestuur en de organisatie bij het sturen moet daarop gericht zijn.

De positie van planning en control in de organisatie

Benadrukt dient te worden dat planning en control een managementverantwoordelijkheid is en dus de directie en hoofdafdelingsmanagers direct aangaat. In de nieuwe organisatie willen we de planning en control versterken door het dragen van verantwoordelijkheid en het afleggen van verantwoording centraal te stellen. Die verantwoordelijkheids- en verantwoordingsrelatie is er tussen raad en college, tussen college en directie, tussen directie en hoofdafdelingsmanagers en binnen de hoofdafdelingen.

Planning en control zal een periodiek onderwerp van gesprek zijn tussen directie en hoofdafdelingsmanagers. Dit zowel bilateraal als meer geïnstitutionaliseerd binnen de p&c cyclus.

In het kader van die cyclus worden er drie keer per jaar gesprekken gehouden tussen de gemeentesecretaris (portefeuillehouder p&c binnen de directie), de voor de hoofdafdeling verantwoordelijke directeur, de hoofdafdelingsmanager, de concerncontroller, het hoofd bedrijfsbureau van de hoofdafdeling en de accounthouder van de Concernstaf voor de betreffende hoofdafdeling.

Uitgaande van die verantwoordelijkheid van de managers voor planning en control, is er binnen de organisatie, zoals overal, voorzien in een controlfunctie. Daarbij is die controlfunctie op één plek georganiseerd, namelijk bij de Concernstaf. Het is een breed gedefinieerde control, dus één die gaat over alle middelenfuncties. Binnen de Concernstaf zijn er accounthouders die zich meer in het bijzonder met de control van één van de hoofdafdelingen bezig houden. De hoofden van de bedrijfsbureaus van de hoofdafdelingen en de afdelingen van Middelen & Services hebben dus geen controlverantwoordelijkheid.

Dit model heeft als voordeel dat er geen control op control plaats vindt en geeft ook vorm aan de gedachte dat er maar één organisatie bestaat waarbinnen men in openheid met elkaar om gaat.

Samenwerking CS, M&S en de bedrijfsbureaus van de hoofdafdelingen

Voor een goede bedrijfsvoering is een optimale samenwerking tussen de Concernstaf, Middelen & Services en de Bedrijfsbureaus's van de hoofdafdelingen van essentieel belang. De werkzaamheden van deze organisatieonderdelen dienen elkaar zo min mogelijk te overlappen.

De kaderstelling en control ten behoeve van het college en de directie, de coördinatie van de uitvoering van de hoofdprocessen planning & control en de procesmatige (integrale) control zijn de hoofdtaken van de Concernstaf. De Concernstaf kan opdracht geven aan M&S voor het opstellen en uitwerken van bv. informatiebeleidsplan, P&O-beleid en communicatiebeleidsplan (M&S beschikt over de benodigde specialisten en heeft meer personele formatie om bepaalde zaken uit te werken). De Concernstaf stelt, met medewerking van M&S, ook zelf documenten op, zoals kadernota, programmabegroting en rekening, bestuursrapportages, begrotingsrichtlijnen, etc. Over het algemeen zijn dit de kaderstellende notities en rapportages aan bestuur en directie.

Bij M&S zijn voor de hele organisatie de middelenfuncties ondergebracht. Deze hoofdafdeling draagt door haar interne ondersteuning zorg voor een effectieve uitvoering van de primaire processen in de organisatie. De afdeling ontleent haar bestaansrecht vooral aan een tijdige en juiste informatievoorziening. Naast de rol van opdrachtgever ondersteunt de Concernstaf M&S door zorg te dragen voor heldere kaders waarbinnen gehandeld wordt. Waar de CS verantwoordelijk is voor de **control** (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) houdt M&S zich bezig met **controle** (activiteiten die als doel hebben onvolkomenheden in de bedrijfsvoering te voorkomen, te ontdekken en te signaleren).

Het doel van het bedrijfsbureau is het optimaal functioneren van het hoofdafdelingshoofd en de (lijn)productie. Een bedrijfsbureau is gericht op de specifieke primaire processen binnen een hoofdafdeling. De generieke diensten worden geleverd door M&S.

4. De Mens Centraal

5.1. Blijvend investeren in onze medewerkers

Structuren zijn geduldig, maar het zijn vaak onze medewerkers, hun werkwijze en gedrag, die het verschil maken tussen goed of slecht presteren. Het bouwen van een goede structuur is natuurlijk belangrijk, maar dat is geen garantie dat de doelen van de organisatieverandering ook daadwerkelijk gehaald zullen worden. Er zal na de focus op de inrichting van de organisatie blijvend flink geïnvesteerd moeten worden in een traject om deze doelen waar te maken. De ervaring leert immers dat een organisatie met wellicht een wat minder overzichtelijke en strakke structuur maar met een goede samenwerkingscultuur vaak beter functioneert dan een organisatie met een strakke structuur en een mindere samenwerkingscultuur.

Want alleen een organisatie die continu investeert in haar belangrijkste kapitaal - haar medewerkers - zal in staat zijn te voldoen aan de kwaliteitseisen van bestuur, burger en maatschappelijk middenveld. De afgelopen jaren hebben wij middels de uitvoering van het programma 'De Mens Centraal' een stevige basis gelegd voor deze benadering en is al gericht geïnvesteerd in de versterking van ons P&O-beleid. Op deze basis bouwen wij voort.

5.2. De Mens Centraal

Een reorganisatie als die van ons verloopt niet zonder slag of stoot. Voor iedereen in de organisatie gaat er wel wat veranderen. Duidelijk is dat het proces waar we nu voor staan leidt tot de nodige onzekerheid onder een aantal medewerkers. Heel begrijpelijk en tegelijkertijd niet te vermijden. Echter, belangrijke uitgangspunten zijn dat als gevolg van deze organisatieveranderingen er geen gedwongen ontslagen zullen plaats vinden en dat er sprake zal zijn van maximale plaatsing. Hierover zijn onze medewerkers, in nauw overleg met de medezeggenschapsorganen, uitgebreid geïnformeerd. Dat geldt ook voor de wijze waarop het plaatsingsproces medio september start, wordt ingevuld en eind dit 2007 tot voorlopige plaatsing leidt.

5.3. Betrokkenheid medewerkers bij reorganisatie

Onze medewerkers hebben op verschillende manieren gelegenheid gehad om mee te denken over het reorganisatieproces en de opzet en inrichting van de hoofdafdelingen. Uit de resultaten daarvan bleek een grote betrokkenheid bij de toekomst van onze organisatie. Die kwam enerzijds tot uitdrukking door het tonen van ongerustheid, maar meer nog door onderstreping van de noodzaak van verandering en talloze suggesties voor een concrete invulling van deze verandering. Maar tegelijkertijd zijn zij ook kritisch over de vraag of de veranderingen ook daadwerkelijk zullen worden doorgevoerd.

De, door de medewerkers, voorgestelde verbeteringen bestrijken een breed spectrum: van verbetering van 'werkqualiteit' tot 'aanpak naar de klant', van 'sfeer en cultuur' tot 'samenwerking'. Wat wil men anders, beter? Een paar voorbeelden:

- **De kwaliteit van het werk:** het tegengaan van het hokjes-denken, vroegtijdig afstemmen met collega's en belangen; per product een verantwoordelijke die de kwaliteit bewaakt; inzage in een centraal financieel systeem; heldere regie zowel in- als extern; moeilijke dingen niet te lang laten liggen; kwaliteit vereist kennis, sociale vaardigheden en middelen; meer verantwoordelijkheid bij medewerkers; regelmatige en effectieve evaluaties;
- **Werkwijze:** inventariseer wat goed werkt en geef dat een plaats in het nieuwe afdelingsplan; de huidige regelcultuur maakt alles heel stroperig; meer daadkrachtig optreden om ontwikkelingen te stimuleren en de besluitvorming rond te krijgen; beschrijf procedures en processen; het accent op kwaliteit van de producten kan de integraliteit bevorderen.
- **De klant:** dat is de Haarlemse bevolking, de burger, het bedrijfsleven, B&W, Raad en collega's, geef hen goed antwoord en stuur niemand met een kluitje in het riet, houd je aan termijnen en afspraken, leef je in, weet ze te vinden, vind ze betrouwbaar, weet dat ze luisteren.
- **Sfeer en cultuur:** meer waardering voor behaald resultaat; meer doen en minder praten; elkaar zien als teamgenoten, niet als budgetconcurrenten; beleid en uitvoering dichter op elkaar; nu te veel aandacht voor waan van de dag, bereikbaar zijn en beloofde acties doorvoeren; prioriteiten stellen; werkoverleg efficiënter; oplossingsgericht en niet probleemgericht; nu te lang moeten doormodderen en dan afgerekend worden; erkenning en gebruik van competenties; spreek me aan op mijn kwaliteit.

- **Samenwerking:** de wil in een team te werken; investeer vooral op meer samenwerken; creëer een intensief netwerk van interne relaties; versterk de communicatie; kom afspraken na; wees duidelijk over wat kan en niet kan, wat prioriteit heeft en wat niet; wees open en spreek irritaties uit; zorg voor goed functionerende samenwerkingketens op afdelingsniveau (en daarbuiten), dat bevordert het integraal denken en handelen.
- **Managementstijl:** er is behoefte aan sociale, verbindende en steunende leiderschapsvaardigheden; goede discussie is nodig tussen directie / management en B&W over kerntaken en prioriteiten; een kritische houding directie versus bestuur is gewenst; management moet steviger sturen op werkprocessen, steviger optreden naar medewerkers en steviger optreden naar directie en bestuur in het belang van de medewerkers; gebrek aan openheid is beperking, dit van hogerhand actief beïnvloeden; stimuleer interactie met andere afdelingen; gooi niet te veel overboord, maar spreek wel onderdelen aan waar het fout gaat; meer discussie (ook richting bestuur) wat we niet meer (kunnen) doen, vraag medewerkers om feedback”.
- **Personeelsbeleid:** meer aandacht voor erkenning en respect van de medewerker: zorg voor een ontwikkeltraject per onderdeel, veel mensen tonen ambitie, geef steun en ruimte, zorg voor bijscholing en detachering; investeer in mensen, niet vrijblijvend maar stimulerend, desnoods verplichtend als dat hoort binnen het vakgebied; er wordt te weinig gedaan aan interactie tussen medewerker en management, aan teambuilding, coaching en ontwikkeling.

5.4. Gedrag bepaalt succes!

Hoe helder de visie en richting van de organisatie ook op papier staan, het komt er uiteindelijk op aan dat alle medewerkers deze visie en richting kennen, begrijpen en als uitgangspunt nemen voor hun dagelijks handelen. Dit zal de komende periode extra inspanning vragen van het management en de medewerkers samen. Leren met elkaar en leren van elkaar is hier het motto.

Van de leidinggevendenden wordt verwacht dat zij medewerkers ondersteunen en stimuleren in het gewenste gedrag door goed en tijdig te communiceren over nut en noodzaak van de gewenste veranderingen. Overleggen - formeel en informeel, gezamenlijk en individueel, binnen de afdeling of dwars door de afdelingen heen -, werkbezoeken bij collega's of bij partners in de stad, gemeentebrede bijeenkomsten, samenwerkingsprojecten tussen hoofdafdelingen, etc. zijn de momenten om elkaar te ontmoeten. Tegelijkertijd kunnen de voor iedereen noodzakelijke competenties 'klantgerichtheid, resultaatgerichtheid, samenwerking, organisatiebewustzijn, omgevingsbewustzijn, etc' in de praktijk worden gebracht en verbeterd.

Van de medewerkers wordt een actieve houding verwacht in de eigen ontwikkeling. Iedere medewerker heeft recht op ondersteuning, maar is in grote mate verantwoordelijk voor zijn/haar eigen ontwikkeling. Wederzijds vertrouwen en waardering, het nakomen van afspraken, gelijke kansen, goede onderlinge verhoudingen, open communicatie zijn hierbij kritische succesfactoren.

5.5. Ondersteunende Personeelsinstrumenten

Strategische personeelsplanning

Het afgelopen jaar is gewerkt aan strategische personeelsplanning, opleidingen, vernieuwing en verdieping van functies, doorstroom en het stimuleren van ontwikkeling. Instrumenten die met elkaar samenhangen en elkaar versterken. Op basis van doelstellingen van de organisatie wordt meer inzicht verworven in zaken als het aantal benodigde functies en prognoses over toe- en afname van de werklust. Ook kwalitatieve planning krijgt hierbij meer aandacht. Met strategische personeelsplanning krijgen we een goede aansluiting op de organisatiebehoefte, 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 kennis

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, klantgericht, 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

Bij medewerkers is behoefte is aan meer doorgroeimogelijkheden binnen onze organisatie.

In 2006 is er beleid ontwikkeld om doorstroombeleid in de organisatie te verankeren. Er is een CV bank gemaakt en een functiebank en er zijn loopbaanpaden ontwikkeld. In deze loopbaanpaden zijn functies opgenomen die qua karakter sterk aan elkaar verwant zijn, waardoor de medewerker binnen een bepaald gebied ervaring kan opdoen. De loopbaanpaden zijn zowel horizontaal als verticaal. Met andere woorden het kan ook uitdagend zijn om een andere functie uit te oefenen op hetzelfde niveau. Ook op deze wijze kan een loopbaan interessant en uitdagend blijven. Dit doorstroombeleid wordt versterkt in de nieuwe organisatie.

Tevens worden er doorstroombevorderaars aangesteld die zich bezig gaan houden met gestructureerde loopbaanontwikkeling. Er wordt naar gestreefd om medewerkers eens in de vijf jaar van functie te laten wisselen. Voor zeer specialistische functies zal dit niet altijd mogelijk zijn, voor heel veel andere functies wel.

De organisatie biedt de faciliteiten, maar ook van de medewerkers wordt verwacht dat zij zich vooral ook zelf verantwoordelijk voelen voor hun loopbaan. Dit betekent dat medewerkers ook zelf initiatieven ontplooiën en zaken ook bespreken, bijvoorbeeld in de jaarlijkse POP gesprekken.

In de beeldspraak: een mooie carrière dwing je zelf af.

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 wordt hierbij een ondersteunend instrument.

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 onderzocht welke instrumenten medewerkers meer zicht geven op de eigen kwaliteiten.

Opleidingen

In het kader van het programma 'De Mens Centraal' zijn goede ervaringen opgedaan met organisatiebrede ontwikkelingstrajecten voor groepen medewerkers (bv. stafmedewerkers). Vanuit de gedachte dat de medewerkers voor één organisatie werken en de kernwaarden: samen, klantgericht en professioneel zullen gemeentebrede ontwikkelingstrajecten en functionele leerlijnen nu ook ontwikkeld worden voor vakinhoudelijke beleidsadviseurs en leidinggevend.

De Haarlemse School wordt onderdeel van de nieuwe afdeling HRM. Vanuit deze afdeling zal in 2008 vorm gegeven worden aan 'leren en werken' in de organisatie. Belangrijk uitgangspunt daarbij is kennis én budget te bundelen en optimaal te kunnen inzetten ten behoeve van de organisatie. Dit zal gebeuren door daar waar het mogelijk is aanbod centraal in te kopen en het afsluiten van raamcontracten om zo tot een voordelige tariefstellingen te komen.

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 vaardigheden 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' verder uitgebouwd. 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.

5.6. Structuur én cultuur

Om de doelen van de reorganisatie waar te kunnen maken zijn twee bewegingen noodzakelijk: het management en het bestuur moeten zorgen voor duidelijke kaders op grond waarvan de medewerkers hun verantwoordelijkheid kunnen pakken. Er zal samen gewerkt moeten worden aan het omschrijven en concreet benoemen én onderling bespreekbaar maken van de gewenste cultuur. In het reorganisatieproces bleek dat daarbij een aantal thema's (zoals vertrouwen en respect, werkdruk en prioritering, samenwerking en werkverhoudingen, klantgerichtheid, leiderschap en mensgericht management) dominant zijn en de komende tijd concreet aangepakt moeten worden.

Voor 1-1-2008 zal de directie – in overleg met de kwartiermakers - onder het motto "veranderen is de enige constante" een concreet plan van aanpak presenteren voor de uitwerking van dit cultuurtraject. Dit plan van aanpak zal opgesteld worden vanuit de volgende uitgangspunten:

- onze medewerkers worden nauw bij de uitwerking betrokken
- er worden voor een periode van drie jaar meetbare, haalbare en realistische doelstellingen vastgesteld, die jaarlijks worden vertaald in concrete activiteiten.
- de doelstellingen zullen worden bewaakt door een regiegroep onder aansturing van de directie.

5.7. Sleutelfuncties

In de nieuwe organisatie is sprake van een nieuw soort functie. Een sleutelfunctie is een kernfunctie, ter versterking van de integrale advisering en uitvoeringsregie, gericht op het managen van inhoud en/of het managen van processen. Bij de beschrijving van de hoofdafdelingen in het volgende hoofdstuk worden de sleutelfuncties benoemd.

5.7. Huisvesting van de organisatie

Een goede huisvesting van de gemeentelijke organisatie ondersteunt een efficiënte en naar buiten gerichte aanpak. Vanwege de reorganisatie is het noodzakelijk om afdelingen en bureaus anders te groeperen. De verschillende onderdelen van elke hoofdafdeling zullen zoveel mogelijk bij elkaar worden geplaatst (geconcentreerd). Het gaat hierbij om tijdelijke huisvesting binnen de bestaande kantoorgebouwen, in de periode vanaf 2007 tot aan het betrekken van de nieuwe kantoorruimten tussen 2010 (Raakspoort) en 2012 (Zijlpoort).

Het gebouw Raakspoort is nieuwbouw op de hoek van de Zijlvest en Raaks. Voor de Zijlpoort is een ontwerp gemaakt waarin bestaande gebouwen (waaronder het postkantoor) in de vierhoek Gedempte Oude Gracht, Zijlstraat, Korte Zijlstraat en Raaks worden uitgebreid en verbouwd tot hedendaagse kantoorruimte.

De gebouwen die op een steenworp afstand van elkaar liggen en beide aan de Raaks grenzen, bieden straks samen met het Stadhuis aan de Grote Markt onderdak aan de ambtenaren en het bestuur van de gemeente Haarlem. In totaal wordt circa 24.000m² nieuwe kantoorruimte gerealiseerd, waaronder ook een nieuwe publiekshal binnen het gebouw Raakspoort.

5. De hoofdafdelingen in de nieuwe organisatie

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 meer samenhangende organisatie.

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

In het Masterplan zijn reeds de grote lijnen geschetst van de doelstelling, taken en inrichting van deze hoofdafdelingen. Op basis hiervan hebben de kwartiermakers (de toekomstige managers van de hoofdafdelingen) gedetailleerde inrichtingsplannen opgesteld. In dit reorganisatiebesluit treft u per hoofdafdeling een korte samenvatting aan van deze inrichtingsplannen.

5.1. De hoofdafdeling Dienstverlening

Doelstelling

De hoofdafdeling Dienstverlening levert gemeentelijke producten en diensten aan Haarlemse burgers en bedrijven. Dienstverlening is voor alle kanalen de toegangspoort voor alle Haarlemse burgers en bedrijven: het unieke portaal. In het denken en doen staat de klant centraal. Het streven is om 80 procent van de klantvragen zelf af te handelen. Bovendien wil Dienstverlening andere hoofdafdelingen werk uit handen nemen en een deskundige partner voor hen zijn.

Opdracht

De primaire opdracht van de hoofdafdeling Dienstverlening is het verzorgen van het contact tussen de Haarlemmers en de gemeentelijke organisatie. Hiermee wordt tegemoetgekomen aan een van de vijf doelstellingen van de gemeentebrede organisatieverandering: het versterken van de relatie met de buitenwereld. In 2015 moet de gemeente – en dus Dienstverlening – voor alle overheden het loket voor de burger zijn.

Uitwerking opdracht

Haarlem heeft de publieke dienstverlening van de verschillende gemeentelijke afdelingen fysiek in één loket ondergebracht. De opening van de Publiekshal in 2002 met een centrale balie is een belangrijke stap geweest in het verbeteren van de dienstverlening aan de Haarlemmers.

Dienstverlening brengt zo veel mogelijk specialistische kennis aan de balie. Hierdoor worden aan Haarlemmers in één contact meer diensten geboden. De diensten voldoen aan professionele standards, zowel vakinhoudelijk als in termen van service. De hoofdafdeling draagt er (mede) zorg voor dat de gemeente te allen tijde diensten aanbiedt waaraan Haarlemmers behoefte hebben. Waar mogelijk wordt gewerkt volgens het *klaar-terwijl-u-wacht*-principe.

De kanalen – fysiek contact aan de balie, telefonisch contact en digitaal contact – bestaan uit een bundeling van werkprocessen en zijn ieder voor zich en in hun onderlinge samenhang goed georganiseerd. Zonder inhoud functioneren de kanalen niet. Het is de taak van de hoofdafdeling Dienstverlening om te zorgen voor een vlekkeloze verbinding tussen kanalen en inhoud. Dienstverlening werkt samen met alle betrokken hoofdafdelingen om de kwaliteit van de informatie aan de burger te waarborgen. Dit wordt vormgegeven in een samenwerkingsovereenkomst. De vakafdelingen zijn daarbij verantwoordelijk voor de inhoudelijke kwaliteit van de informatie.

Dienstverlening vormt voor Haarlemmers het vaste aanspreekpunt voor degenen die met de gemeentelijke organisatie langerdurende contacten onderhouden, zoals bij vergunningaanvragen. Accountbeheer en -management zijn een succes gebleken bij de sector Stedelijke Ontwikkeling. Deze werkwijze wordt waar dat zinvol is ook voor andere taakvelden/producten ingevoerd en naar de *voorkant* van de gemeentelijke organisatie verplaatst.

De *multichannel*-benadering heeft tot gevolg dat Haarlemmers in staat worden gesteld in ieder geval digitaal, op elk moment van de dag gemeentelijke diensten af te nemen. Om hen goed en snel van dienst te zijn en soepel op onverwachte ontwikkelingen te kunnen inspelen, werkt Dienstverlening permanent aan de *stroomlijning* van de organisatie. Dat vraagt maximale flexibiliteit van de medewerkers die zo veel mogelijk multi-inzetbaar zijn.

De mogelijkheden tot verdere uitbreiding van werken op afspraak worden onderzocht.

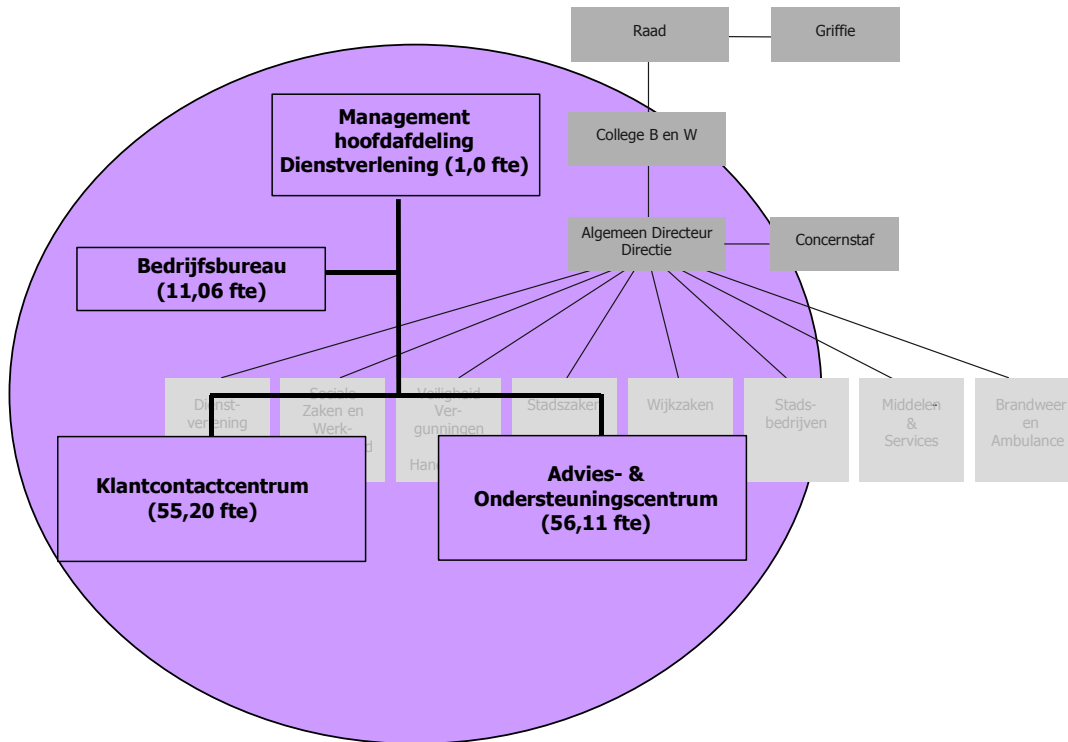
Strategie

De hoofdafdeling Dienstverlening wil een fluïde organisatie zijn, die flexibel inspeelt op maatschappelijke en organisatorische veranderingen. In zo'n ontwikkelingsgerichte organisatie is de manier waarop mensen hun werk organiseren en uitvoeren van cruciaal belang. Het gaat meer om de werkprocessen dan om de structuur.

Dit principe leidt tot een platte organisatie, met korte lijnen en een relatief grote verantwoordelijkheid bij degenen die operationeel leiding geven. Zij vormen samen met de afdelingsmanager het managementteam.

Het primaire proces van de afdeling is gestoeld op professionele dienstverlening en actuele vakinhoudelijke kennis, waarbij de andere hoofdafdelingen verantwoordelijk zijn voor de inhoudelijke kwaliteit van de informatie. Het verenigen van deze twee organisatieprincipes vraagt een hybride aansturing, deels op kanalen en deels op vakgebieden. Deze strategie draagt ertoe bij, dat de kwaliteit van de verschillende kanalen sterk wordt verbeterd en (overheids)dienstverlening zich verder kan ontwikkelen tot een eigen vakgebied. Door op inhoud te ordenen en te sturen zorgt een hybride aansturing tegelijkertijd voor borging van de kwaliteit van de vaktechnische kennis. De cruciale matrixachtige aansluiting met de rest van de gemeentelijke organisatie kan hierdoor naadloos plaatsvinden.

Organisatie en taken



Zoals vastgelegd in het Masterplan verzorgt de hoofdafdeling Dienstverlening alle eerste klantcontacten van de gemeente Haarlem.

De taakgebieden, producten en hoofdprocessen zijn niet gesplitst naar afdeling, omdat de structuur is opgezet naar klantcontactkanalen. Dit betekent dat klantprocessen en de te leveren producten voornamelijk via verschillende afdelingen verlopen. De hoofdafdeling Dienstverlening telt drie eenheden: Het **klantcontactcentrum** (KCC) heeft het eerste klantcontact, handelt standaardvragen af en zorgt voor de eventuele intake en doorverwijzing. Het KCC bestaat uit het telefoon- en digiteam en het balieteam dat taken verricht op het terrein van Burgerzaken, Parkeerzaken en Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

De telefonische en digitale afhandeling van klantvragen is bij één team ondergebracht. Het afwisselen van deze taken leidt tot functieverrijking en daarmee tot meer werkplezier.

Vanuit het KCC opereert ook de flexpool, die flexmedewerkers uitzendt naar de plekken waar de klantvraag het grootst is.

Het **advies- en ondersteuningscentrum** (AOC) bestaat uit het team WMO Voorzieningen en het team PBO.

WMO Voorzieningen houdt zich bezig met individuele voorzieningen voor gehandicapten en met het toekennen van Hulp in de Huishouding.

PBO staat voor personen (ingewikkelde burgerzaken), bedrijven (ondernemersloket) en omgeving (intake voor omgevingsvergunning).

De teams zijn samengesteld uit specialisten per vakgebied. Ook zij helpen klanten direct, maar leveren meer maatwerk. De contactpersonen voor andere hoofdafdelingen waarmee Dienstverlening nauw samenwerkt, maken eveneens deel uit van deze teams.

Het **bedrijfsbureau** adviseert en ondersteunt het management bij het optimaliseren van de bedrijfsvoering. Daarnaast zijn er ook het applicatiebeheer en het secretariaat ondergebracht.

Dankzij de maximale inzet en motivatie van medewerkers heeft Dienstverlening tot nu toe zonder extra formatie meer contacten gerealiseerd. Daarmee is reeds op voorhand invulling gegeven aan de taakstelling *slimmer werken*, waarvoor in de periode 2008-2010 een vermindering van de formatie is ingeboekt.

Het beheer van het **Digitaal Loket** vraagt om extra formatie. Het betreft een nieuwe taak waarvoor de kosten voor de eventuele baten uit gaan. Klantgerichtheid en van buiten naar binnen denken, zijn strategische speerpunten in het Masterplan. Het ligt daarom in de rede het Digitaal Loket op professionele leest te schoeien. De ontwikkelsnelheid van het Digitaal Loket moet hoog blijven en klanten moeten optimaal geprikkeld worden het Digitaal Loket te gaan gebruiken.

Werkwijze en cultuur

Dienstverlening ziet zich als een fluïde organisatie doordat zij voortdurend in beweging is. Dat betekent dat leidinggevend en medewerkers flexibel zijn en met open vizier werken in een klantgerichte, professionele en opbouwende omgeving. Elkaar feedback geven, is een vanzelfsprekendheid, zoals ook de mentaliteit *afpraak is afspraak*.

Illustratief voor een fluïde organisatie is de bereidheid te rouleren. Rouleren betekent structureel of tijdelijk meewerken in een ander team. Het vraagt brede inzetbaarheid van medewerkers en inventiviteit in sturing van leidinggevend en medewerkers. Rouleren sluit ook aan bij de gemeentebrede gedachte dat doorstroom van medewerkers de ontwikkeling van de organisatie ten goede komt.

Rouleren heeft als voordeel dat pieken in het klantcontact beter worden opgevangen. Medewerkers krijgen inzicht in de dienstverlening van de hoofdafdeling. Daardoor ontwikkelen zij zich en krijgen meer begrip voor elkaars werk. De eilandjescultuur wordt doorbroken en er ontstaat meer samenwerking. Ook de servicenormen worden gemakkelijker gehaald en kwetsbare functies zijn beter in te vullen.

Niet iedereen hoeft flexibel inzetbaar te zijn. Berekeningen laten zien dat met 25 tot 30 procent flexibiliteit de gewenste voordelen te behalen zijn. Uitzendkrachten zullen altijd nodig blijven om pieken op te vangen, zoals de paspoortenpiek in de zomer. Als het overall druk is, dan is schuiven met eigen medewerkers geen optie.

Sturen in een dienstverlenende organisatie heeft vooral het karakter van ondersteunen, faciliteren en coachen. Alleen als leidinggevend en medewerkers zich tot het uiterste inspannen in de ondersteuning van hun medewerkers, zijn goede dienstverleningsprestaties te behalen. De operationeel leidinggevend en medewerkers moeten vrij direct sturen en veel in contact staan met medewerkers in hun directe nabijheid. Zij motiveren en begeleiden hen bij alle veranderingen die met de professionalisering van de afdeling gepaard gaan. Leidinggevend en medewerkers denken en handelen teamoverstijgend. Samen met hun collega's in en buiten Dienstverlening werken zij aan het optimaliseren van de ketensamenwerking.

Het betrekken van medewerkers bij de veranderingen in de organisatie vergt een zorgvuldige regie en een systematische aanpak. Bij de vorming van de hoofdafdeling Dienstverlening is gebruikgemaakt van de Heijting-methode. Deze methode gaat uit van de actieve betrokkenheid van de individuele medewerker. Iedereen die aan de methode deelneemt, vertaalt zijn praktijkervaringen in ideeën voor de toekomstige organisatie. Daarnaast leveren medewerkers bijna 'en passant' suggesties voor verbeteringen in het dagelijks functioneren van de organisatie.

Alle medewerkers en leidinggevend en medewerkers zijn betrokken geweest bij de opzet en inrichting van de nieuwe hoofdafdeling. Aan de hand van vragenlijsten konden zij hun ideeën kwijt over tal van onderwerpen. Uit hun bijdragen werden trends gedestilleerd, waarover in groepsessies discussies werden gevoerd. Ook is overleg gevoerd met het telefonieteam (FD), informatie & dienstverlening (SO) en het balie/telefoonteam van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, die vanaf 1 januari 2008 onderdeel uitmaken van Dienstverlening.

In gesprek met....

Het college wil via aangescherpte wijkaanpak de samenwerking met bewoners(organisaties) en partners in de stad vergroten. Het meldpunt Leefomgeving is als onderdeel van Dienstverlening een laagdrempelige manier voor Haarlemmers om op- en aanmerkingen over de leefbaarheid van de stad kenbaar te maken. Dienstverlening fungeert ook als schakel tussen bewoners, ondernemers en instellingen als vergunningvragers en de hoofdafdelingen Wijkzaken én Stadszaken.

Waar Stadszaken zich beleidsmatig bezighoudt met het programma Wmo, neemt Dienstverlening met het team Wmo Voorzieningen een deel van de uitvoering ter hand. Ouderen en gehandicapten kunnen bij dit team regionale of individuele voorzieningen aanvragen, waaronder huishoudelijke hulp.

Er dienen zich regionale en landelijke initiatieven aan, die moeten leiden tot meer samenwerking van overheidsdiensten. Het doel is enerzijds het verhogen van kwaliteit van de gemeentelijke dienstverlening en anderzijds standaardisatie van de diensten die burgers worden geboden. Tegelijkertijd verschuift het rijk zijn dienstverlening naar de gemeente die zich daarmee ontpopt als het eerste loket voor alle overheidsdiensten. Op voorstel van de commissie Jorritsma moet in 2015 gerealiseerd zijn dat de gemeente het loket voor alle overheden is. Deze ontwikkelingen vragen om een nauwe samenwerking met onder meer ministeries, VNG, Vereniging Directeuren Publieksdienst, GovUnited, Dim-pact, Contact Center Overheid en andere gemeenten.

Verder onderhoudt Dienstverlening nauwe contacten met de hoofdafdelingen Concernstaf en Middelen & Services. Er is reeds sprake van intensieve samenwerking op het gebied van digitale dienstverlening en digitalisering van achterliggende processen. Op deze manier houdt Haarlem gelijke tred met de snel voortschrijdende wensen van klanten en landelijke, veelal wettelijk verplichte ontwikkelingen op dit gebied. Naar verwachting ontstaat ook een nauwe samenwerking met de afdeling Juridische Zaken van Middelen & Services op het terrein van aanbestedingen en de behandeling van bezwaar- en beroepschriften.

Dienstverlening neemt de algemene informatie over de gemeentelijke belastingen voor zijn rekening op basis van de inhoudelijke informatie van Cosensus. Specifieke individuele vragen worden door Cosensus beantwoord. Tijdens de piekbelasting na de verzending van aanslagen, aanmaningen en dwangbevelen zal vanuit Cosensus personeel bij Dienstverlening assisteren bij het beantwoorden van vragen.

Bijdrage aan centrale doelstellingen

Dienstverlening geeft gestalte aan het versterken van de **relatie met de buitenwereld** door zich te positioneren als de herkenbare en duidelijke hoofdingang voor Haarlemmers die diensten afnemen van de gemeentelijke organisatie. Zij kunnen vrij gebruikmaken van hun voorkeurskanaal en worden waar mogelijk direct geholpen. Innovatie, zoals Digitale Dienstverlening, biedt hen gebruiksgemak en *self-service*-mogelijkheden.

Dienstverlening is een programma met een gemeenschappelijke strategische agenda en levert op die manier een bijdrage aan de versterking van de **integrale werkwijze**. Alle gemeentelijke producten zijn geïntegreerd in een hoofdafdeling. Klantafhandeling en serviceniveaus worden integraal ingericht voor alle producten. Afspraken tussen hoofdafdelingen over samenwerking in klantprocessen zijn geregeld in duidelijke overlegvormen en uitgewerkte samenwerkingsovereenkomsten.

Dienstverlening brengt ook **uitvoering en beleid** dicht bij elkaar. Zo zijn binnen de hoofdafdeling operationele uitvoering en toegepast beleid bij elkaar geplaatst voor de vakgebieden Dienstverlening, Burgerzaken en Wmo.

Als deskundig organisatieonderdeel legt Dienstverlening zich toe op de professionalisering van het gemeentelijke serviceniveau. Dit proces is in lijn met landelijke moderniseringsinitiatieven voor overheidsdienstverlening. Elke hoofdafdeling kan voor advies op dit gebied terecht bij Dienstverlening, die daarmee de **strategische oriëntatie** versterkt van de gemeentelijke organisatie.

Met de inrichting van een professioneel bedrijfsbureau draagt Dienstverlening bij aan het optimaliseren van de **bedrijfsvoering**. De hoofdtaken van het bedrijfsbureau zijn onder meer concernbrede planning en control, Administratieve Organisatie en ICT, ondersteuning van projecten als ontwikkeling Digitaal Loket, applicatiebeheer en secretariaat. Verder levert specialisatie in de afhandeling van klantcontacten efficiencywinst en focus op. Relatief dure en drukbezette specialisten worden minder gestoord in hun werk.

5.2. De hoofdafdeling Wijkzaken

Doelstelling

De doelstelling van de hoofdafdeling Wijkzaken is te bewerkstelligen dat Haarlemmers over tien jaar hun stad beter waarderen dan nu. Dit geldt voor zowel de openbare ruimte als voor de leefomgeving in bredere zin: de staat en kwaliteit van de buitenruimte, het aanbod aan voorzieningen, de samenhang in de wijken en de sociale cohesie.

Opdracht

De hoofdafdeling Wijkzaken zorgt voor een goed bereikbaar Haarlem, met leefbare en duurzame wijken met een goede openbare ruimte waarin bewoners, bezoekers en gebruikers van de stad zich thuis voelen.

Uitwerking opdracht

Een bereikbare stad

Een goede bereikbaarheid is van onschatbaar belang voor de stad. Willen de Haarlemse burgers, ondernemers, toeristen en andere gebruikers en bezoekers de stad positief blijven ervaren, dan moet men er wel kunnen komen. De lokale, regionale en landelijke bereikbaarheid van Haarlem en de doorstroming van verkeer binnen de stad hebben een directe invloed op de beleving die Haarlemmers hebben van hun stad.

Ondernemers en bedrijven wegen bereikbaarheid mee in hun vestigingskeuze. Voor de aantrekkelijkheid van Haarlem als winkelstad is het belangrijk dat zij goed bereikbaar is. Ook bij de keuze voor Haarlem als woonstad zullen mensen afwegen of zij bijvoorbeeld hun auto normaal kwijt kunnen of de stad zonder al te veel problemen in en uit kunnen.

Om de stad bereikbaar en leefbaar te houden, is het zaak dat de fiets en het openbaar vervoer aantrekkelijke alternatieven voor de auto zijn, en dat Haarlem per trein en bus goed bereikbaar is. Het streven is een goede doorstroming binnen Haarlem, waarbij aan de toegangswegen naar Haarlem wordt geseoerd, rekeninghoudend met openbaar vervoer en economisch gebonden verkeer. Daarnaast blijft de bereikbaarheid van de hulp- en nooddiensten gewaarborgd. Ter versterking van deze opdracht is in de formatie van Wijkzaken de sleutelfunctie Bereikbaarheidscoördinator opgenomen.

Een goede openbare ruimte

Wijkzaken is verantwoordelijk voor de openbare ruimte in de breedste zin van het woord: de sociale en fysieke leefomgeving waar alle Haarlemmers mee te maken hebben. Niet alleen de fysieke openbare ruimte van trottoirs, lichtmasten, bomen en verkeersborden, maar het geheel van de leefomgeving van de Haarlemmer – inclusief de sociale aspecten daarvan, zoals de aanwezigheid van voorzieningen en de zorg voor veiligheid. Deels ligt de ambtelijke verantwoordelijkheid hiervoor bij Wijkzaken zelf, maar de openbare ruimte zoals hier beschreven is een gemeentebrede verantwoordelijkheid waarin Wijkzaken een regisserende rol heeft.

Allereerst dient de stad in goede staat te zijn. De term ‘schoon, heel en veilig’ is veel gebruikt, maar daarom niet minder passend. Van de gemeente, met Wijkzaken als verantwoordelijke hoofdafdeling voor de openbare ruimte in de stad, wordt verwacht dat zij de stad schoon houdt, zorgt dat de stad goed wordt onderhouden en dat deze voldoet aan de eisen van sociale en fysieke veiligheid.

Ook dient de openbare ruimte aan te sluiten bij de wensen van de gebruikers. Bewoners, ondernemers, toeristen, iedereen wil zich prettig voelen in de stad. De openbare ruimte moet de functies bieden

waaraan de gebruiker behoefte heeft, en moet van een zodanige kwaliteit zijn dat deze als prettig en uitnodigend wordt ervaren.

Ten slotte is het minder meetbare 'mooi' een belangrijk element in de visie die Wijkzaken op de stad heeft. Ruimtelijke kwaliteit in al haar facetten is voor de gebruiker – en dus voor Wijkzaken – minstens even belangrijk als schoon, heel en veilig. Een mooie stad, die uitnodigt tot gebruik, is bij uitstek een plek waar Haarlemmers elkaar ontmoeten en elkaar beter leren kennen. Dit is van vitaal belang voor de leefbaarheid in de stad.

Leefbare wijken

Naast de verantwoordelijkheid voor een goede openbare ruimte en een bereikbare stad heeft de hoofd-afdeling Wijkzaken een centrale rol in de gemeentebrede gebiedsgerichte aanpak. Deze rol heeft Wijkzaken zowel voor de programmatische gebiedsontwikkeling als voor het wijkgericht werken. De sociale component vormt een belangrijk element van de wijkaanpak.

Veel van de gemeentelijke ambities voor de komende periode zijn samen te bundelen in een krachtige wijkaanpak. Daarmee is niet gezegd dat alle problemen wijkproblemen zijn, maar de schaal van de wijk biedt een uitstekend vertrekpunt om samen met bewoners en organisaties de problemen van de stad aan te pakken. In de wijken ligt de potentie om samen met buurtbewoners en uitvoerende organisaties plannen en oplossingen tot uitvoering te brengen, waarbij fysieke investeringen hand in hand gaan met het versterken van de sociale structuur.

Wijkzaken ziet leefbare wijken als wijken waar het veilig is, waar voldoende voorzieningen zijn, en waar de balans tussen wonen, werken en andere functies aansluit bij de behoeften in dat gebied. Hierbij zijn ook het vermogen van wijken om zich te ontwikkelen, het tegengaan van sociale problemen en de ruimte voor bewoners en ondernemers om zich in de wijk te ontwikkelen, van belang.

Strategie

Om de opdracht te realiseren, volgt de hoofdafdeling een aantal strategieën.

Integraal beleid

Wijkzaken is in staat om een totaalbeleid te formuleren voor de openbare ruimte. Daarbij worden alle verschillende belangen onderkend en afgewogen. Bij het nadenken over (kaders voor) ontwikkelingen in de stad wordt naast het belang van de toe te voegen woningen, voorzieningen en kantoren ook gekeken naar de ruimtelijke kwaliteit en toekomstige beheerbaarheid van een locatie.

De klant centraal

Beleid maken, prioriteren en programmeren en ontwerpen zijn zaken die in breed overleg binnen de gemeente, maar zeker ook met partners en belanghebbenden buiten de gemeente gebeuren. De essentie van wijkgericht werken is het betrekken van wensen uit de wijk bij de vorming van gemeentelijk beleid, plannen en keuzes zonder door te schieten in 'u roept en wij draaien'. Waar wensen niet (kunnen) worden ingewilligd of keuzes worden gemaakt waar mensen het niet mee eens zijn, is het aan de gemeente om consequent beweegredenen en afwegingen uit te leggen.

Balans tussen wensen uit de wijken en stadsbrede afweging

Beheer en vervanging worden vaak ingegeven door de technische staat van de openbare ruimte. Wijkzaken houdt voor de hele stad de staat van de openbare ruimte bij, en stelt onder meer op basis van de technische staat een stedelijk vervangingsprogramma op. Maar ook een vraag om een andere inrichting vanuit gebruikers of omwonenden of het veranderend gebruik van de openbare ruimte kan reden zijn tot het verbeteren of vernieuwen van delen van de stad. De uiteindelijke programmering volgt uit een stedelijke afweging van de verschillende wensen uit de wijken en gebieden en de technische staat van de openbare ruimte.

Toekomstgericht

Wijkzaken kijkt nadrukkelijk naar de toekomst. Ontwikkelingen in wijken zijn belangrijke stappen om tot een betere stad te komen. Met integrale visies op gebieden en wijken regisseert de hoofdafdeling de toekomstige ontwikkelingen en samenwerking tussen gemeentelijke onderdelen en partners in de stad.

Bij concrete ontwikkelingen en projecten denken we mee over inrichting, bereikbaarheid en beeld- en technische kwaliteit en stellen kaders voor nieuwe ontwerpen en inrichting van de openbare ruimte.

Daarnaast is Wijkzaken zich bewust van het strategisch belang van een goede openbare ruimte en van het gericht investeren in de stad. Investeren in de openbare ruimte kan dienen om een verandering in gebruik te stimuleren. Zorgen voor een betere openbare ruimte is bij uitstek de manier om partners in de stad te stimuleren mee te investeren in de stad of om een woonwijk een aanzienlijke stap vooruit te brengen. Ook om het gebruik van fiets en openbaar vervoer te stimuleren, brengt Wijkzaken gerichte veranderingen aan in de stad.

Regie in de wijken

De straat, de buurt of de wijk zijn het schaalniveau waarop Haarlemmers zelf het best kunnen aangeven wat zij wensen of juist onwenselijk vinden. Door haar taken en opzet is Wijkzaken bij uitstek de afdeling die korte lijnen heeft met partners en bewoners die zich inzetten voor een leefbare stad. Daarbij worden niet alleen de signalen en problemen opgepakt die onder de directe verantwoordelijkheid van Wijkzaken vallen. Ook de andere hoofdafdelingen worden betrokken bij de wijkaanpak, zodat de signalen en problemen ook bij collega's terechtkomen en kunnen leiden tot acties.

Door te werken met integrale wijk- en gebiedsvisies regisseert hoofdafdeling Wijkzaken de inspanningen die de gemeente, haar partners en burgers plegen. Er wordt geluisterd naar de wensen van de Haarlemmers en waar mogelijk daarnaar gehandeld. Wijkzaken weet als regisserende partij een optimale oplossing te vinden waarin de diverse gemeentelijke doelstellingen hun vertaling krijgen, waarin de wensen van de burger worden betrokken. Het 'werk met werk maken' en het afstemmen van activiteiten van gemeente en onder meer corporaties leidt tot een aanpak waarin maatregelen elkaar versterken.

Verbetering en onderhoud van de stad

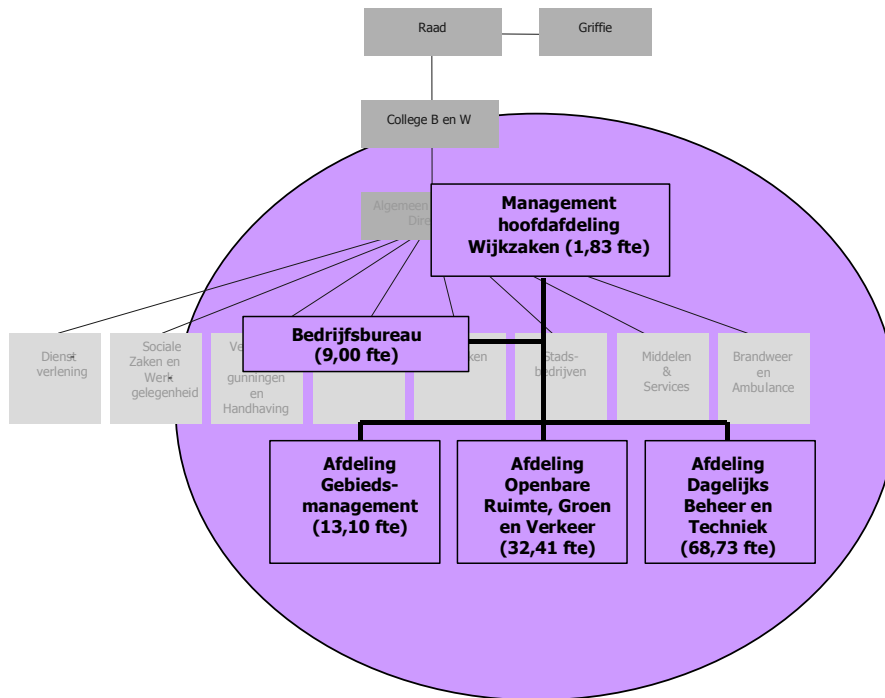
Om de openbare ruimte in de stad te verbeteren, pleegt Wijkzaken de komende jaren een groot aantal vervangingsinvesteringen. Onder meer wegen, pleinen, bruggen, en oevers worden op grote schaal gerepareerd of vervangen. Met de extra onderhoudsgelden die het gemeentebestuur heeft vrijgemaakt voor de komende jaren, is het mogelijk de stad beter schoon, heel en veilig te houden.

Op punten zullen de stadsbrede planmatige aanpak en het wijkgericht werken elkaar bijten. Wijkzaken combineert het wijkgericht werken en de stadsbrede planmatige aanpak daarom in één afdeling. De stedelijke aanpak en de wijkprogramma's kunnen elkaar over en weer beïnvloeden, waardoor een goede balans wordt gevonden tussen vraaggericht en planmatig werken.

Om de verbetering van de stad ook op langere termijn in stand te houden, kiest Wijkzaken ervoor om dat wat nu goed is of wordt verbeterd, ook op normniveau te gaan onderhouden.

Organisatie en taken

De hoofdafdeling Wijkzaken bestaat uit drie afdelingen en de stafafdeling bedrijfsbureau. Bepalend voor het proces binnen de hoofdafdeling Wijkzaken zijn twee ambities die het gemeentebestuur heeft gesteld: het inlopen van de onderhoudsachterstand in de stad én het wijkgericht werken. Wijkzaken wil beide ambities realiseren en gaat er voor dat zij elkaar versterken.



Afdeling Openbare Ruimte, Groen en Verkeer

Door de afdeling Openbare Ruimte, Groen en Verkeer (OGV) worden beleid en kaders opgesteld die de basis vormen voor de activiteiten van de overige afdelingen van Wijkzaken. Daarnaast heeft de afdeling OGV een belangrijke uitvoerende taak met het (laten) uitvoeren van het stedelijke meerjarenprogramma voor beheer en onderhoud. De afdeling is verantwoordelijk voor de volgende beleidsterreinen:

- Water/waterwegen
- Groen
- Bereikbaarheid
- Openbaar vervoer (wegbeheerder)
- Fietsverkeer en voetgangers
- Parkeren
- Verkeersveiligheid
- Ecologie
- Speelvoorzieningen
- Wegen
- Riolering en grondwater
- Kunstwerken en oevervoorzieningen
- Openbare verlichting
- Ruimtelijke kwaliteit
- Straatmeubilair
- Kabels en leidingen
- Afvalverwijdering en straatreiniging
- Vaarwegbeheer
- Reclame-uitingen in de openbare ruimte.

Afdeling Dagelijks Beheer en Techniek

De afdeling Dagelijks Beheer en Techniek is verantwoordelijk voor het dagelijkse onderhoud van straten, wegen, pleinen, groen en technische installaties zoals verkeerslichten, pompen en beweegbare bruggen. Bij de opzet en de organisatie van deze afdeling is het wijkgericht werken een belangrijk uitgangspunt. De beheertaak wordt meer klantgericht gemaakt, waarbij integraliteit voor de buiten-

ruimte als geheel voorop staat. De extra onderhoudsgelden die het gemeentebestuur beschikbaar stelt, vertalen zich in een intensievere en vooral andere aanpak rond de meldingen.

De eenvoudige meldingen als scheve paaltjes, losliggende trottoirtegels of kapotte straatlantaarns worden direct uitgezet en uitgevoerd. Dit gebeurt door onderhoudsploegen die in de stad rondrijden en niets anders doen dan in het hun toegewezen gebied kleine reparaties uitvoeren. Het motto is: 'Vandaag gemeld, morgen hersteld'.

Veel van het wijkgericht werken ligt bij de afdeling dagelijks beheer. Het spreekt voor zich dat deze afdeling zeer nauw samenwerkt met de afdeling Gebiedsmanagement. Door een klantgerichte en korte aanpak van klachten kan de gebiedsmanager zich vooral met wijkcontracten en wijkprojecten bezig te houden. Hij wordt ontlast van klein dagelijkse sores en kan optimaal zijn rol van 'ambassadeur' tussen wijken en gemeente vervullen.

Afdeling Gebiedsmanagement

De afdeling Gebiedsmanagement heeft als kerntaak het gezamenlijk met partners (inclusief wijkraden, bewoners en bedrijven) ontwikkelen van stadsdeelvisies en op basis daarvan komen tot plannen, programma's en activiteiten die tot duurzame en structurele verbetering van de leefbaarheid en veiligheid leiden. Voor alle vijf de stadsdelen is een gebiedsmanager beschikbaar. Gezien de aard van het stadsdeel zal het management rond de Waarderpolder ondergebracht worden bij de afdeling Economie en cultuur van de hoofdafdeling Stadszaken. De gebiedsmanager vormt de schakel tussen de wijken en de gemeente. De gebiedsmanagers geven uitvoering aan de ambitie die het college van Burgemeester en Wethouders rond wijkgericht werken heeft.

De taken van de afdeling Gebiedsmanagement zijn onder te verdelen naar drie kernactiviteiten: gebiedsgericht of wijkgericht werken, informeren en afstemmen en het ontwikkelen en (laten) uitvoeren van gebiedsprogramma's. Deze kernactiviteiten worden vanuit een visie op de stadsdelen uitgevoerd. In de stadsdeelvisie staat hoe het stadsdeel ervoor staat, welke (demografische) ontwikkelingen te verwachten zijn, welke kansen er ontstaan, of voor welke bedreigingen het stadsdeel komt te staan. Vanuit dit beeld kunnen beleidsdoelstellingen voor het stadsdeel worden bepaald.

Stafafdeling Bedrijfsbureau

Het Bedrijfsbureau staat ten dienste van het primaire proces/de kerntaken van de hoofdafdeling Wijkzaken. Het Bedrijfsbureau is verantwoordelijk voor de inrichting, de controle en de bewaking van de bedrijfsvoering. Daarnaast heeft het een adviserende en ondersteunende functie voor de optimalisering van de bedrijfsvoering van afdelingen binnen Wijkzaken. Binnen het bedrijfsbureau is ook de bereikbaarheidsregisseur ondergebracht. Hij is er voor verantwoordelijk dat bij al het 'werk in uitvoering' de bereikbaarheid voor alle soorten verkeer gewaarborgd is. Het Bedrijfsbureau is namens het management van de hoofdafdeling Wijkzaken gesprekspartner voor de hoofdafdelingen Concernstaf en Middelen & Services.

Cultuur en werkwijze

De cultuur van de hoofdafdeling Wijkzaken is er vooral één van 'samen aan de slag'. In de rol van opdrachtgever willen we samen met collega's binnen de gemeente en partners buiten de gemeentelijke organisatie resultaten boeken. Bij alles staat de doelstelling van de hoofdafdeling voorop: het verbeteren van de stad. De cultuur en wijze van werken laten zich met enkele trefwoorden typeren.

Wijkzaken is resultaat- en uitvoeringsgericht. Haarlemmers beoordelen de gemeente op daden, niet op woorden. En hier geldt: goed voorbeeld doet goed volgen. Als de gemeente investeert en onderhoud pleegt, zullen anderen hun bijdrage ook willen leveren. Wijkzaken is gericht op samenwerking, met collega's en partners in stad en wijk. Vanuit de kerntaak kijkt Wijkzaken integraal naar wat in een buurt of wijk speelt op korte en lange termijn. Alles wat gedaan wordt gebeurt voor de gebruiker van de stad. Dat betekent: luisteren en afwegingen uitleggen.

De hoofdafdeling Wijkzaken wil aanspreekbaar zijn op het behalen van doelstellingen en resultaten. Wijkzaken wil trots zijn op de resultaten en de manier waarop ze zijn bereikt.

In gesprek met...

De functie van de hoofdafdeling Wijkzaken brengt met zich mee dat zij intern en extern relaties heeft met vrijwel iedereen die iets doet of wil in de stad, en intern met alle andere hoofdafdelingen. De meest direct betrokken partners zijn de burgers. Zij geven aan wat zij wensen en belangrijk vinden. Dat kan via de wijkraden, maar ook per straat of groep of als individu. Soms representeren burgers zich via belangengroepen als de Fietzersbond of Milieudefensie.

Direct betrokken relaties zijn ook de woningcorporaties. Naast hun rol als verhuurder van woningen spelen de corporaties een steeds grotere rol in bijvoorbeeld het mee investeren in de openbare ruimte en het beheren en exploiteren van gebouwde voorzieningen.

Met name in de Waarderpolder en de Haarlemse binnenstad spelen de ondernemers hun eigen rol. Zo is het bedrijfsleven een belangrijke partner op het gebied van bereikbaarheid. Ook in de wijken zijn ondernemers onmisbare partners. De aanwezigheid van winkels en voorzieningen zorgt voor een aantrekkelijk woonklimaat en voor werkgelegenheid.

In het verbeteren van de leefomgeving hebben welzijnsinstellingen zoals het opbouwwerk een belangrijke taak. Alleen investeringen in de fysieke leefomgeving volstaan niet. Waar nodig dienen ook sociale problemen te worden opgelost of voorkomen. Het opbouwwerk maar ook ouderen- en jongerenwerk zijn een onmisbaar instrument in de stad.

Wijkzaken onderhoudt ook relaties met andere overheden, zoals gemeenten in de regio, de provincie, de stadsregio Amsterdam, de rijksoverheid en het Hoogheemraadschap van Rijnland. De hoofdafdeling doet zaken met tal van bedrijven zoals aannemers, leveranciers van diensten en materialen en bedrijven die actief zijn in de openbare ruimte, zoals de ANWB, de exploitanten van reclamezuilen, Spaarnelanden, het Service Bedrijf Haarlem en Paswerk.

Door de brede verantwoordelijkheid van Wijkzaken heeft de hoofdafdeling te maken met vrijwel het gehele college.

Bijdrage aan centrale doelstellingen

In de hoofdafdeling Wijkzaken hebben de centrale doelstellingen op diverse manieren hun weerslag gekregen, en zijn bewuste keuzes gemaakt in organisatievorm, cultuur en strategie om deze doelstellingen te bereiken.

Binnen Wijkzaken zijn mensen met vergelijkbare taken en disciplines dicht bij elkaar geplaatst. Dit bevordert samenhang in de aanpak, zorgt dat mensen van elkaar leren, stelt mensen in staat zich te concentreren op hun kerntaak. De drie afdelingen hebben een compact en samenhangend takenpakket, hetgeen bijdraagt aan een optimale **bedrijfsvoering**. Het Bedrijfsbureau speelt een belangrijke rol in het monitoren en bewaken van de bedrijfsvoering.

De hoofdafdeling Wijkzaken is bij uitstek het gemeentelijk onderdeel dat midden in de **buitenwereld** opereert. Vooral via de werkzaamheden van de gebiedsbeheerders en de gebiedsmanagers praat Wijkzaken namens de gemeente veel en vaak met burgers, ondernemers, corporaties en andere partijen in de stad. In onder meer de zogeheten leefbaarheidsplatforms vindt de dialoog plaats over de behoeften vanuit de wijken en de inspanningen die de gemeente kan plegen.

Wijkzaken is een samenvoeging van de 'oude' afdelingen Beheer Openbare Ruimte, Verkeer en Vervoer, de stadsdeelregisseurs van sector Stadsbeheer en de programmamanagers van de sector Stedelijke Ontwikkeling, de Havendienst, Natuur- en Milieu-educatie en de Begraafplaatsen. Hiermee is een hoofdafdeling ontstaan die zich buigt over het geheel van de openbare ruimte in de breedste – **integrale** – zin van het woord.

In de afdeling Openbare Ruimte, Groen en Verkeer zijn zowel het beleid voor de openbare ruimte als de uitvoering van het programma voor vervangingsinvesteringen ondergebracht. Daarnaast worden er

dwarsverbanden onderkend en ook aangegaan tussen de afdelingen OGV met Dagelijks Beheer en Techniek én met de afdeling Gebiedsmanagement. **Beleid en uitvoering** liggen dus dicht bij elkaar.

Wijkzaken is zich bewust van het strategisch belang van investeren in de stad door de gemeente en door partners. Om de **strategische oriëntatie** in wijkzaken te verankeren, wordt in de formatie een strategische functie voor de terreinen verkeer, groen en water opgenomen. Deze functie heeft ook een belangrijke rol in contacten met andere overheden. Verder hebben met name de afdelingen OGV en Gebiedsmanagement belangrijke verantwoordelijkheden in de strategische afstemming van gemeentelijke plannen op die van onze partners in de stad.

5.3. De hoofdafdeling Stadszaken

Doelstelling

De hoofdafdeling Stadszaken levert een belangrijke bijdrage aan de integrale beleidsadviesing van de gemeente Haarlem. Stadszaken zorgt voor het op orde houden en verbeteren van het stedelijk weefsel, de fysieke en maatschappelijke basisinfrastructuur van de stad. Zij draagt eraan bij dat burgers, instellingen en bedrijven zich hier thuis voelen doordat zij er goed kunnen wonen, werken en recreëren. Alle inwoners van de stad, ook de kwetsbare groepen, kennen het aanbod van voorzieningen en hebben de mogelijkheid deel te nemen aan de Haarlemse samenleving.

Opdracht

De hoofdafdeling Stadszaken ondersteunt het gemeentebestuur op een efficiënte en professionele manier bij het realiseren van doelstellingen en programma's gericht op het optimaliseren van de stad, zowel fysiek als sociaal, economisch en cultureel.

Uitwerking van de opdracht

Primair is de hoofdafdeling Stadszaken verantwoordelijk voor het plannen, initiëren en faciliteren van maatschappelijke en fysieke ontwikkelingen in de stad in hun onderlinge samenhang. Hierbij heeft de hoofdafdeling Stadszaken de rol van strategisch adviseur van het bestuur en regisseur of 'marktmeeester' van de uitvoering.

Stadszaken adviseert het gemeentebestuur op de volgende beleidsterreinen: cultuur, economie, gezondheid, milieu, vastgoed, monumenten, onderwijs, recreatie, ruimtelijke plannen, sport, welzijn, wonen en zorg. Zij doet dat op basis van expliciete vragen van het bestuur. Eigen, ambtelijke, initiatieven worden eerst bij het college geagendeerd alvorens ze uit te werken.

Economie en cultuur

Haarlem heeft als centrumstad een belangrijke lokale en regionale functie. Haarlem voorziet voor haar burgers en voor de regio in een divers en aantrekkelijk aanbod van culturele en recreatieve voorzieningen. De stad biedt werkgelegenheid aan haar burgers en vervult in de regio een cruciale economische positie. Ook heeft Haarlem met haar historische binnenstad en rijkdom aan musea, cultuurpodia, erfgoed, evenementenaanbod, winkels en horeca, aantrekkelijke tuinen, parken en andere waardevolle groengebieden, en de ligging temidden van recreatiegebieden, een grote aantrekkingskracht op binnenlandse en buitenlandse toeristen. Haarlem wenst deze positie te behouden en waar mogelijk te versterken; de afdeling Economie en Cultuur zet zich daar voor in.

De gemeente Haarlem investeert daarom structureel in activiteiten en projecten die bijdragen aan de instandhouding en versterking van het culturele en economische klimaat in de stad. Haarlem kiest ervoor het culturele, recreatieve en economische klimaat samen met haar partners van de culturele instellingen, het bedrijfsleven, recreatieve organisaties en het verenigingsleven vorm te geven. Haarlem manifesteert zich ook buiten de regio positief, onderscheidend en acteert actief als samenwerkingspartner.

Wonen, welzijn en zorg

Haarlem vervult als centrumgemeente een belangrijke lokale en regionale functie. Haarlem neemt vanuit die rol de verantwoordelijkheid om de taken op het terrein van wonen, welzijn en zorg voor huidige en toekomstige bewoners goed te faciliteren en te borgen.

Het is belangrijk dat bewoners de stad en de regio ervaren als een plek waar het prettig en goed wonen is. De afdeling Wonen Welzijn Zorg ondersteunt bewoners die niet op eigen kracht kunnen deelnemen aan activiteiten in de eigen woonomgeving. Een zorgzaam en leefbaar woonklimaat in Haarlem en de regio draagt hieraan bij.

Haarlem zet zich samen met betrokken partners in voor het creëren en behouden van een prettige woonstad. De zorg voor huisvesting van doelgroepen maakt hiervan deel uit. Dit geldt ook voor het meedoen en erbij horen, en het faciliteren van bewoners om zo lang mogelijk zelf regie over eigen leven te houden. Hierbij zoekt Haarlem intensief de samenwerking met de regio.

Milieu

Haarlem streeft naar het bereiken en vasthouden van een goede basismilieukwaliteit, leefomgevingskwaliteit en duurzaamheid. Door het opstellen van integrale milieubeleids- en uitvoeringsplannen en het volgen van de resultaten van die programma's stimuleert de afdeling Milieu de brede gemeentelijke aanpak om te komen tot een goede leefomgevingskwaliteit en duurzaamheid op alle gemeentelijke terreinen. In het Milieubeleidsplan 2003–2006 zijn de doelstellingen voor 2010 en 2030 geformuleerd onder de thema's:

- Een duurzame en goede woonstad, waarin duurzame stedelijk ontwikkeling, veilig en gezond wonen, duurzaam energiegebruik, een veilige bodem, duurzame productie centraal staan.
- Een bereikbare, groene en leefbare stad, met zo veel mogelijk verreden kilometers per fiets en openbaar vervoer, een acceptabele lucht- en geluidskwaliteit, veilig vervoer, een goed watersysteem.
- Duurzame (interne) bedrijfsvoering met goede informatievoorziening over de milieukwaliteiten in de stad.

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. De afdeling Jeugd Onderwijs Sport binnen de hoofdafdeling Stadszaken 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 met elkaar worden verbonden.

Ruimtelijke plannen

Stadszaken is, via de afdeling Ruimtelijke Plannen, verantwoordelijk voor de lokale en bovenlokale ruimtelijke ontwikkeling in de stad. Dit omvat het Structuurplan, bestemmingsplannen, beheer reserve grondexploitatie, archeologie en 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.

Vastgoed

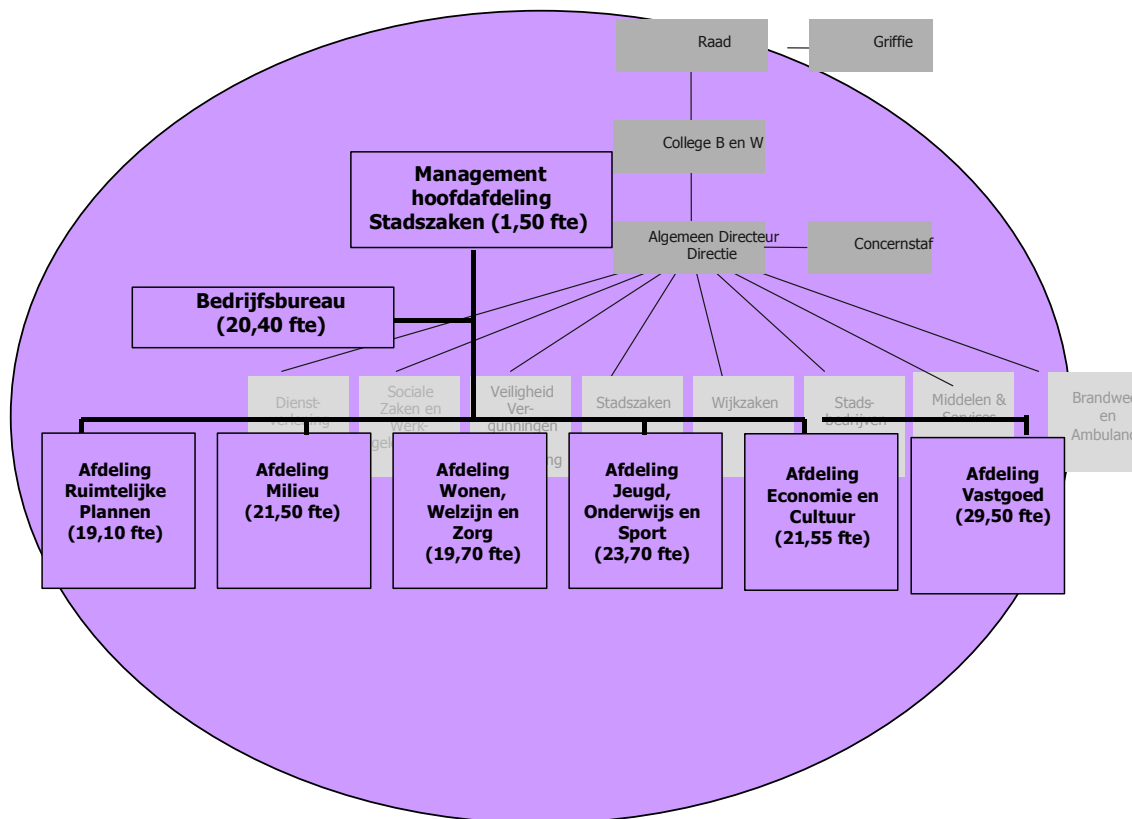
Vastgoed is een (belangrijk) instrument voor realisatie van fysieke en maatschappelijke doelstellingen. De gemeente Haarlem is eigenaar van een omvangrijke en zeer uiteenlopende vastgoedportefeuille. Veel van deze eigendommen zijn, evenals de openbare ruimte, het visitekaartje van de gemeente. Monumenten, musea, cultuurpodia, sport-, recreatie- en welzijnsvoorzieningen vormen in de woonomgeving het gezicht van Haarlem. Daarnaast zijn er gronden en/of objecten die leiden tot in het oog springende stedelijke ontwikkelingen. Tezamen met parkeergarages zijn ze bepalend voor de aantrekkelijkheid van Haarlem als woon-, winkel- en werkgebied. Naast deze visuele/praktische functie, is vastgoed zowel een belangrijk materieel als financieel middel om gemeentelijke doelstellingen te realiseren op het gebied van – onder andere – stedelijke en maatschappelijke ontwikkeling.

Bedrijfsbureau

In het bedrijfsbureau van Stadszaken is het gemeentebrede Bureau Subsidies ondergebracht (totaal 8 fte)

Organisatie en taken

De hoofdafdeling Stadszaken omvat bovengenoemde zes vakinhoudelijke afdelingen: Economie Cultuur; Wonen Welzijn Zorg; Jeugd Onderwijs Sport; Milieu; Ruimtelijke Plannen en Vastgoed. Daarnaast is er een bedrijfsbureau.



De afdelingen zijn ingericht volgens een matrixstructuur: Er is een vakinhoudelijke clustering en een doelgroepgeoriënteerde clustering. Iedere medewerker maakt deel uit van twee teams: een vakinhoudelijk team ('horizontale teams') en een team Beleidsadvies dat zich bezighoudt met beleidsadvisering en politieke agendering of een team Externe oriëntatie dat zich richt op de uitvoering. Deze laatste teams worden aangeduid als 'verticale teams'. De afdeling Vastgoed en het bedrijfsbureau hebben een afwijkende structuur.

De standaardstructuur van de vakinhoudelijke afdelingen biedt de volgende voordelen:

- Binnen de horizontale teams worden vakkennis en specialismen geborgd.
- Binnen de verticale teams wordt ingezet op professionalisering van de onderscheiden profielen/rollen. Dit levert een bijdrage aan de doelstellingen van de reorganisatie: de versterking van het strategisch vermogen, het verbeteren van de externe oriëntatie en het bevorderen van de integraliteit.
- Er is gekozen voor een platte structuur met coördinatoren in plaats van bureauhoofden. Dit vermindert 'lange lijnen' en bureaucratie.

De vakinhoudelijke afdelingen ondersteunen het gemeentebestuur door advies te geven over het formuleren van nieuw beleid of het aanpassen van bestaand beleid. Leidend is hierbij de behoefte van het bestuur. De afdelingen van Stadszaken combineren een grondige kennis van wat er in de stad speelt, met kennis over wat zich regionaal, nationaal en internationaal op hun vakgebied ontwikkelt. Na be-

stuurlijke vaststelling van nieuw of aangepast beleid zorgt Stadszaken er ook voor, dat het beleid tot uitvoering komt. Dat doet zij doorgaans als regisseur, slechts zelden als zelfstandig 'uitvoerder'.

In gesprek met....

Stadszaken onderhoudt relaties met het bestuur en met alle andere hoofdafdelingen binnen de gemeentelijke organisatie. In de stad heeft Stadszaken tal van partners: woningcorporaties, bedrijvenorganisaties als Kamer van Koophandel en MKB, schoolbesturen, sportverenigingen, culturele instellingen, gezondheids- en zorginstellingen. De inrichting van Stadszaken met herkenbare afdelingen en accountmanagers zorgt ervoor, dat de externe partners de weg binnen de gemeentelijke organisatie goed kunnen vinden. De verschillende soorten externe relaties die Stadszaken heeft, vereisen verschillende niveaus van accountmanagement. Partners van formaat moeten in de gemeente een aanspreekpunt op niveau hebben.

In het Masterplan is de regierol van de lokale overheid beschreven. Samen met de professionele partners in de stad draagt Stadszaken zorg voor het behalen van de doelstellingen die het gemeentebestuur zich heeft gesteld. De gemeente heeft in dit proces een regisserende rol. Enerzijds delen de partners hun specifieke kennis van de stad met de lokale overheid (adviserende rol). Het betrekken van de partners bij het zoeken naar oplossingen van maatschappelijke vragen is een vereiste om te komen tot een gedragen antwoord of oplossing op die vraag.

Anderzijds organiseert Stadszaken de uitvoering van het beleid, waarbij deze veelal in handen is van de partners in de stad (uitvoerende rol). Met de uitvoerende partijen worden afspraken gemaakt over het te behalen maatschappelijk rendement. De behaalde prestaties worden gemonitord en geëvalueerd.

Teneinde trends en ontwikkelingen op lokaal, regionaal, landelijk en Europees gebied te kunnen signaleren en onder de aandacht brengen, functioneert en participeert Stadszaken binnen daartoe relevante lokale, regionale en landelijke netwerken. Dit doet de hoofdafdeling transparant en ten dienste van de gemeente Haarlem, dat wil zeggen: afgestemd met het bestuur.

Werkwijze en cultuur

Stadszaken werkt volgens het principe van de beleidscyclus. Kennis van 'de staat van de stad' is leidend voor het te actualiseren beleid. Hierbij worden de volgende vragen gesteld: wat is het effect, het maatschappelijk rendement van de geleverde inspanningen tot nu toe? Welke actualisering van het beleid is nodig om het maatschappelijk rendement te realiseren?

Voor de bedrijfscultuur van Stadszaken zijn de volgende principes leidend:

- Een sterke inzet op de dienstbaarheid naar het gemeentebestuur en de stad. De creatieve denkkracht binnen de organisatie is van groot belang, zodat een modus moet worden gevonden om daaraan ruimte te geven. Door vooraf helder te formuleren wat de wens van het gemeentebestuur is, wordt het risico van 'loszingen' van de politieke agenda voorkomen.
- Samenwerking en goed relatiebeheer zijn essentieel. De door Stadszaken op te leveren producten worden opgesteld in overleg met of na consultatie van de professionele partners in de stad. Stadszaken staat open voor initiatieven van stadspartners, maar is zich gelijktijdig bewust van de grenzen van de rol en taakopvatting van de gemeente.
- De door Stadszaken op te leveren producten zijn integraal waar dit kan en moet. Een integrale beleidsafweging is onderdeel van alle producten van Stadszaken.
- De producten van Stadszaken zijn gericht op uitvoering, financieel haalbaar en juridisch op orde. Een uitvoeringstoets is een verplicht onderdeel van alle producten van Stadszaken.
- De werkcultuur is zakelijk. Er wordt programmatisch en projectmatig gewerkt in goede afstemming met de lijn. Beleid wordt vertaald in uitvoeringsprogramma's of aanbesteed aan de partners in de stad. Zowel beleid als ruimtelijke plannen komen projectmatig tot stand.
- De bedrijfsvoering is op orde. De geldstromen binnen Stadszaken (algemene middelen, diverse doeluitkeringen van het rijk, grondexploitatie, provinciale subsidies) worden eenduidig beheerd binnen de daarvoor geldende wettelijke en bestuurlijke kaders. Het Beheersbureau Subsidies is verantwoordelijk voor verantwoording van en controle op de rechtmatigheid van de besteding van de inkomende en uitgaande subsidiestromen.

- Stadszaken heeft een gedegen kennis van de stad en haar omgeving (lokaal, regionaal, nationaal en Europees).

Bijdrage aan centrale doelstellingen

De hoofdafdeling Stadszaken zal zich bij uitstek richten op de externe oriëntatie op stad en regio. De doelgroepgerichte clustering van de hoofdafdeling zal **de relatie met de buitenwereld** van de organisatie versterken. Goede en zakelijke relaties met het bedrijfsleven, corporaties, onderwijs- en welzijnsinstellingen, culturele instellingen, etc. vormen een logisch uitgangspunt van het werk van Stadszaken. In de vakinhoudelijke teams is integrale advisering vanzelfsprekend evenals de verbinding tussen **beleid en uitvoering**. Deze wordt nog versterkt door het beleid voortdurend te toetsen op uitvoerbaarheid.

Stadszaken vormt binnen de nieuwe organisatie een belangrijk ankerpunt voor de versterking van de **integrale werkwijze**. Zowel intern tussen de verschillende teams, als in de samenwerking met andere hoofdafdelingen, zoals Wijkzaken. Hechte en rolvaste samenwerking met externe en interne partners zal de integrale aanpak versterken.

Van alle beleidsmedewerkers van Stadszaken worden strategische competenties verwacht. De versterking van de **strategische oriëntatie** krijgt ook gestalte door intensieve deelname van Stadszaken aan het centrale Strategisch Overleg.

Het spreekt voor zich dat het Bedrijfsbureau van Stadszaken een bijdrage levert een **optimale bedrijfsvoering**. In het Bedrijfsbureau van Stadszaken is ook het centrale Subsidiebureau van de organisatie ondergebracht.

5.4. De hoofdafdeling Sociale Zaken en Werkgelegenheid

Doelstelling

De doelstelling van de hoofdafdeling Sociale Zaken en Werkgelegenheid is klanten helpen voor zichzelf te zorgen. Het vinden van maatschappelijk gewaardeerd werk en het werken aan de capaciteiten van klanten om de eigen financiële huishouding te beheren, bevorderen de gewenste economische zelfredzaamheid. Misbruik van voorzieningen wordt krachtig bestreden. De operationele doelstellingen zijn meetbaar en worden gerealiseerd binnen de termijn van deze collegeperiode.

Oprichting

De hoofdafdeling Sociale Zaken en Werkgelegenheid reïntegreert haar klanten in het arbeidsproces. Dit betekent dat klanten bij voorkeur zonder onderbreking deelnemen aan reïntegratiegerichte activiteiten en regelmatig worden ingezet voor bijvoorbeeld Workfirst, werk in de openbare ruimte of gesubsidieerde arbeid. Daarnaast heeft de hoofdafdeling de opdracht actief de arbeidsmarkt op te gaan om de juiste baan bij de klant en de juiste klant bij de baan te vinden. De hoofdafdeling stimuleert klanten die niet kunnen werken tot sociale activering en een zinvolle dagbesteding.

Uitwerking opdracht

De hoofdafdeling Sociale Zaken en Werkgelegenheid heeft haar opdracht vertaald naar vijf verschillende aandachtsgebieden.

Werk

De hoofdafdeling rust haar klanten zodanig toe, dat ze instromen in of doorstromen naar de arbeidsmarkt. Hierdoor kunnen zij in het eigen levensonderhoud voorzien en deelnemen aan de samenleving. Tot deze opdracht behoort ook de zorg voor de Haarlemmers die op de WSW zijn aangewezen.

Inkomen

De klanten worden (tussentijds) voorzien van een financieel bestaansminimum. Bovendien bestrijdt de hoofdafdeling de armoede in de stad door Haarlemmers met een laag inkomen de mogelijkheid van bijzondere bijstand te bieden.

Fraude

Om misbruik van gemeenschapsgeld te voorkomen en te bestrijden, ziet de hoofdafdeling het als haar opdracht een evenwicht te vinden in rechten en plichten voor de klanten. Uitgangspunt is het erkennen dat frauderisico's bestaan en dat hierop met risicogestuurde handhaving aan de poort en in het bestandsbeheer wordt ingegrepen.

Schuldhelpverlening

Ook preventie (vroeg signalering van problematische schulden, budgetbeheer) en sanering van schulden rekent de hoofdafdeling tot haar taak. De hulp moet laagdrempelig zijn, met geringe wachttijden. Belemmering van maatschappelijk functioneren als gevolg van schulden moet worden verminderd door perspectief te bieden en zelfstandig beheer van de eigen (financiële) huishouding te bevorderen.

Zorg en Inburgering

Er bestaat vaak een verband tussen verminderde economische zelfredzaamheid en bijvoorbeeld psychische zorgbehoefte of taalachterstand. Waar nodig zet de hoofdafdeling haar klanten op het juiste spoor richting hulp op het gebied van zorg en inburgering, hoewel deze niet tot de primaire taken behoren.

Strategie

De hoofdafdeling Sociale Zaken en Werkgelegenheid heeft drie strategielijnen waarlangs zij invulling wil geven aan haar opdracht:

- klanten in beweging zetten;
- werk zoeken waar het zich bevindt;
- ruimte maken.

Klanten in beweging zetten

De kansen van mensen om na een periode van bijstand weer werk te vinden, nemen af naarmate die periode langer duurt. Klanten in beweging zetten en houden, vraagt om het onderhouden en aanboren van de vaardigheden en competenties die in een werkomgeving nodig zijn. Zeker zo belangrijk is het toevoegen van (werk)ervaring en samen met klanten onderzoeken waar hun kwaliteiten liggen en hoe die te benutten.

Er wordt een actieve opstelling van klanten verwacht. Om die te bereiken, zullen zij soms een handje moeten worden geholpen. Klanten op individuele basis aan het werk krijgen, vergt een intensieve begeleiding. Medewerkers van de hoofdafdeling kennen hun klanten persoonlijk om hen de juiste stappen op de reïntegratieladder te kunnen laten zetten.

Werk zoeken waar het zich bevindt

Om klanten aan het werk te krijgen, is het voor de hoofdafdeling belangrijk de arbeidsmarkt op te gaan. Zij bouwt aan netwerken met omliggende regio's, werkgeversorganisaties, de uitzendwereld en de grotere werkgevers (Schiphol, Corus). Ter versterking van dit doel is in de formatie van deze hoofdafdeling de sleutelfunctie Projectleider Matchingsunit opgenomen. Daarnaast wordt de samenwerking geïntensiveerd met andere gemeentelijke onderdelen, zoals Economische Zaken.

In deze strategielijn past ook het gebruik van instrumenten als: contractafspraken over het inzetten van mensen met een bijstandsuitkering bij bedrijfsvestigingen; aanbestedingen, en de introductie van een no-riskpolis. Positieve verwachtingen zijn er over de instelling van een matchingsunit binnen de afdeling die werkgevers benadert en individuele klanten bemiddelt naar vacatures.

Scholing moet zorgen voor verbetering van de aansluiting tussen de vraag op de arbeidsmarkt en het aanbod vanuit het bestand bijstandsgerechtigden. Hiervoor wordt een strategische samenwerking aangegaan met onderwijsinstellingen en brancheorganisaties. In deze benadering passen ook de inspanningen om vroegtijdige schooluitval van jongeren tegen te gaan.

De hoofdafdeling wil voor 350 klanten een werk/scholingsplaats creëren bij de gemeente. De impuls aan het onderhoud van de stad komt op deze manier ook ten goede aan het toekomstperspectief van deze groep bijstandsgerechtigden.

Ruimte maken

Ruimte maken binnen de eigen organisatie betekent in de eerste plaats het inzetten van meer klantmanagers. Hierdoor ontstaat ruimte voor meer klantcontacten en meer tijd voor de afzonderlijke klant. Minder tijd in de afhandeling van de administratieve processen geeft ruimte aan meer aandacht voor de kerntaak reïntegratie.

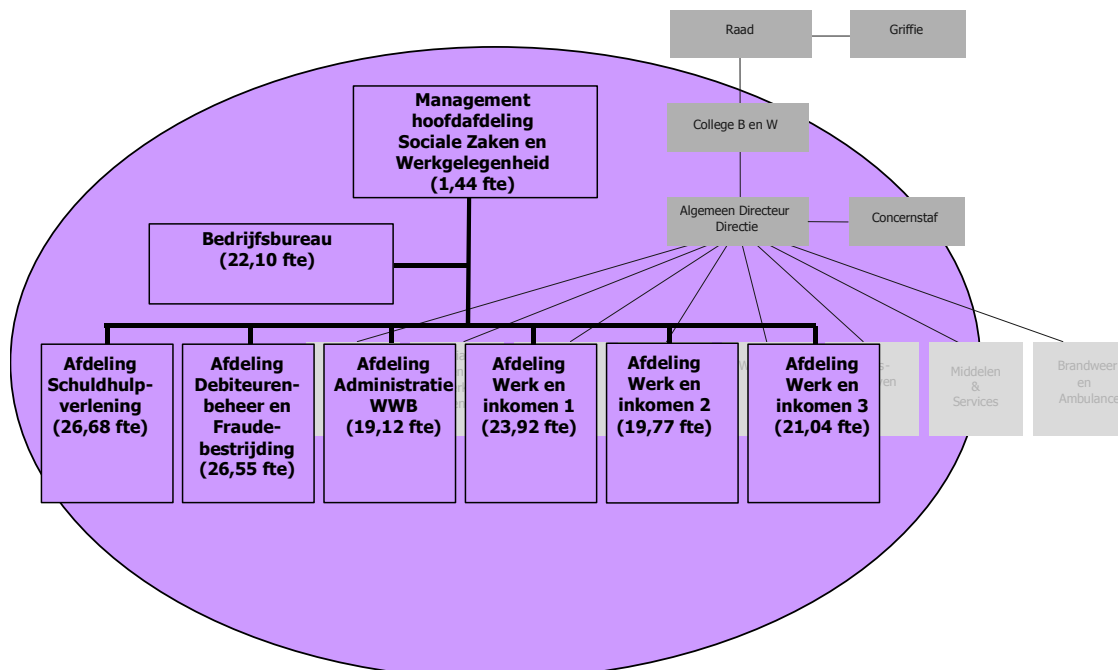
Ook vanuit het perspectief en de belevingswereld van de klant wordt ruimte gemaakt. Dat kan door onnodige informatie-uitvraag uit te bannen, wacht- en proceduretijden te verkorten en de noodzakelijke bureaucratische rompslomp tot een minimum te beperken.

Voor medewerkers van de hoofdafdeling betekent ruimte maken vooral: ruimte om verantwoordelijkheid te nemen. Ieder draagt vanuit zijn of haar functie bij aan het resultaat en voelt zich daarvoor verantwoordelijk.

In het bestand bijstandsgerechtigden betekent ruimte maken: maximale uitstroom. Een daling van het aantal klanten en transacties betekent dat kritieke werkzaamheden en termijnen makkelijker worden gehaald. Strenge controle aan de poort biedt ook ruimte, want daarmee worden alleen klanten (tijdelijk) in het bestand opgenomen die zichzelf echt niet kunnen redden. Bij schuldhulpverlening verlegt het accent zich van curatief naar preventief handelen. Specifieke aandacht gaat in dit verband uit naar jongeren en financieel kwetsbare groepen.

Organisatie en taken

De hoofdafdeling Sociale Zaken en Werkgelegenheid bestaat uit een manager van de hoofdafdeling en zeven afdelingen. De taken en producten van de afdelingen hangen in hoge mate samen. De meeste producten komen tot stand als coproductie van medewerkers vanuit verschillende afdelingen.



De afdelingen **Werk en Inkomen 1, 2 en 3** ondersteunen bijstandsgerechtigden om (betaald) werk te vinden en in hun eigen levensonderhoud te voorzien. Ook zorgen zij ervoor dat klanten waar mogelijk deelnemen aan een sociaal activeringstraject en activiteiten ontwikkelen bij wijze van tegenprestatie voor hun bijstandsuitkering. Verder initiëren en begeleiden de afdelingen projecten die voorzien in werk, werkervaringsplaatsen, opleidingen en stages voor bijstandsgerechtigden. Zij beoordelen zowel het recht op bijstand als aanvragen voor bijzondere bijstand en bevorderen de uitstroom van klanten in ID-banen naar regulier werk.

Het bureau Bijzondere Doelgroepen verzorgt voor cliënten met meervoudige problemen de uitkering en resocialisatie. Hiertoe werkt zij samen met maatschappelijke organisaties zoals Brijder, Leger des Heils, Dak- en Thuislozenverbond, Geestgronden en huisvestingsorganisaties.

De afdeling **Administratie WWB** verzorgt de administratieve ondersteuning van de werkprocessen, de berekeningen en de verwerking van mutaties. Tevens is de afdeling verantwoordelijk voor de tijdige (maandelijke) uitbetaling van de uitkeringen en voor de administratieve verwerking van bijzondere bijstand. Voor de samenhang tussen de werkprocessen bij de afdeling Administratie WWB en de andere afdelingen kent de afdeling een coördinator, die het aanspreekpunt is voor de hoofdafdeling Dienstverlening voor wat betreft de producten van de hoofdafdeling Sociale Zaken en Werkgelegenheid die door tussenkomst van Dienstverlening tot stand komen. Voor de praktische coördinatie en werkverdeling op uitvoeringsniveau kent iedere productgroep binnen de afdeling een senior medewerker.

De afdeling **Debiteurenbeheer en Fraudebestrijding** analyseert en onderzoekt signalen van uitkeringsfraude, bewijsvoering, processen-verbaal en rapportages in fraudezaken. Ook vordert zij ten onrechte verstrekte uitkeringen en leningen terug, treft betalingsregelingen en zorgt voor de inzet van de beschikbare juridische invorderingsinstrumenten. Tot slot worden er de afdelingsoverstijgende handhavingsactiviteiten gecoördineerd zoals periodieke en steekproefsgewijze rechtmatigheidsonderzoeken en de inzet in grootschalige strafrechtelijke onderzoeken. De afdeling voert ook taken op het gebied van handhaving en fraudebestrijding uit voor de regio gemeenten.

Schuldhulpverlening is de verzamelnaam voor een groot aantal producten, namelijk preventie, integrale intake, budgetbeheer, budgetbegeleiding, schuldregeling c.q. schuldsanering (inclusief Wsnp-verklaring) en nazorg. Een aantal taken wordt intern uitgevoerd, de overige voert de stichting Kontext uit op basis van contractering. De afdeling **Schuldhulpverlening** biedt haar producten op contractbasis aan bij andere gemeenten in Zuid-Kennemerland en voert daarnaast taken uit in opdracht van de gemeente Haarlemmermeer. Met woningcorporaties en nutsbedrijven lopen afspraken over de vroege signalering van schulden ter voorkoming van huisuitzetting.

De afdeling **Beleid en bedrijfsvoering** kijkt af van de gangbare bedrijfsbureaus door de aanwezigheid van beleidstaken en de grote inzet op applicatiebeheer en de uitvoering van kwaliteitszorgtaken, waarbij in het bijzonder de audits op de primaire werkprocessen in het oog springen. Voor de hoofdafdeling Dienstverlening zorgt de afdeling voor het applicatiebeheer van GWS. Ook het secretariaat voor de hoofdafdeling Sociale Zaken en Werkgelegenheid is bij deze afdeling ondergebracht.

Cultuur en werkwijze

De hoofdafdeling Sociale Zaken en Werkgelegenheid hanteert vier visiestatements die de cultuur van de organisatie weerspiegelen.

Het werk op de hoofdafdeling is letterlijk mensenwerk. De effectiviteit van de organisatie wordt bepaald door de individuele inzet, deskundigheid en betrokkenheid van de medewerkers. Zij zijn het **belangrijkste kapitaal**. Belangrijk is dat zij trots zijn op het werk dat ze doen. Daarvoor is consensus over uitgangspunten en visie nodig, maar ook een open bedrijfscultuur. Het management neemt hierin het voortouw.

De veranderingen in visie, organisatie, functies en werkprocessen stellen andere eisen aan het management en de medewerkers. Zij worden geacht **zelfstandig** en professioneel beslissingen te nemen. Daarvoor is het belangrijk, dat op elk niveau duidelijk is wat van wie wordt verwacht. Dat betekent

verantwoordelijkheid nemen en geven. De kerncompetenties van de organisatie, **klantgerichtheid** en **resultaatgerichtheid**, vormen daarbij twee belangrijke pijlers.

Het bieden van adequate dienstverlening begint bij een **snelle** afhandeling van aanvragen. Medewerkers houden zich aan de termijnen en werken efficiënt om te komen tot korte doorlooptijden. Klanten weten wat zij kunnen verwachten (rechten en plichten) en er is **duidelijkheid** over de doorlooptijd en de procedures. Naast snel en duidelijk zijn medewerkers **zakelijk** op financieel gebied, zakelijk in het nakomen van afspraken en in het toepassen van regelingen. Zakelijke dienstverlening strekt zich ook uit over het systematisch toepassen van terugvordering en verhaal.

Communicatie is van doorslaggevende betekenis. Niet alleen in het proces van beleidsontwikkeling en besluitvorming, maar ook tussen management en medewerkers, tussen medewerkers onderling en richting klanten. Dat maakt communicatie tot een verantwoordelijkheid van iedereen. Er is sprake van een **open** stijl van communiceren: er wordt verslag gedaan van de discussie en niet alleen de besluiten. De communicatie is tegelijkertijd **transparant** (informatie zo veel mogelijk voor iedereen toegankelijk) en **consistent** (iedereen krijgt dezelfde informatie).

In gesprek met...

Te veel Haarlemmers staan zonder werk aan de kant en het aantal bijstandsgerechtigden is te hoog. Het begeleiden van deze groep mensen naar werk kan alleen slagen als de werkgelegenheid in Haarlem toeneemt. Dat gebeurt door afspraken te maken met het MKB, de werkgevers in de Waarderpolder en het CWI. Er wordt geïnvesteerd in relaties met de uitzendwereld, Schiphol, Corus, werkgeversorganisaties en vele individuele bedrijven, maar ook met onderwijsinstellingen voor de noodzakelijke scholing.

Naast de externe oriëntatie krijgt ook de interne samenwerking veel aandacht. Zo voert de hoofdafdeling **Dienstverlening** (DV) de balietaken namens Sociale Zaken en Werkgelegenheid uit. Een medewerker van Sociale Zaken en Werkgelegenheid coördineert de dienstverleningsprocessen bij de afdeling Administratie en fungeert als contactpersoon voor DV. Ook behoren medewerkers van beide afdelingen tot het interventieteam dat toeziet op de veiligheid van de collega's in de publiekshal en de spreekkamers.

In de Slachthuisbuurt wordt geëxperimenteerd met een wijkgerichte aanpak van werkloosheid en bijstandsf afhankelijkheid. Het programma wordt samen met de hoofdafdeling Wijkzaken ten uitvoer gebracht en voorziet in een aantal sociale en fysieke ingrepen, bijvoorbeeld gericht op de samenstelling van de woningvoorraad, de schooluitval en de aanwezigheid van economische activiteiten.

In de handhaving heeft een verschuiving in aandacht plaats naar interdisciplinaire trajecten, gericht op grote en systematische overtreders. De samenwerking met Politie en Justitie heeft als inzet om personen met een criminele achtergrond en -inkomsten uit de bijstand te weren.

Sociale Zaken en Werkgelegenheid heeft tal van raakvlakken met de beleidsterreinen van de hoofdafdeling **Stadszaken**. Zo heeft een aantal prestatievelden van de Wmo direct betrekking op de inkomens- en participatieproblematiek. Met de afdelingen Onderwijs en Economie van Stadszaken wordt binnen het Platform Arbeidsmarkt en Onderwijs samengewerkt om enerzijds toekomstige bijstandsf afhankelijkheid tegen te gaan en anderzijds te zorgen voor voldoende stageplaatsen en leerwerkplekken.

Bijdrage aan centrale doelstellingen

Met het reorganisatieproces levert de hoofdafdeling Sociale Zaken en Werkgelegenheid een bijdrage aan de centrale doelstellingen.

De invoering van een kwaliteitszorgsysteem, de vereenvoudiging van werkprocessen en de vermindering van overdrachten zorgen voor een **beter bedrijfsvoering**. In alle besluitvorming geldt het terugbrengen van de administratieve last voor de klant én voor de organisatie als uitgangspunt.

De samenwerking met de **buitenwereld** geldt als speerpunt van beleid. Concrete voorbeelden zijn de projecten Slachthuisbuurt en Matchingsunit met respectievelijk UWV en CWI. In de praktijk zijn er dagelijks contacten met de ketenpartners. De contacten zullen als gevolg van de gegevensuitwisseling met het Digitaal Klant Dossier (DKD) verder toenemen. Op managementniveau is één van de afdelingshoofden belast met het bevorderen van de samenwerking in de keten van Werk en Inkomen. Op het gebied van welzijn en zorg wordt samengewerkt met de justitiële instellingen (fraudebestrijding) en met werkgevers- en werknemersorganisaties, scholen en instituten (Platform Arbeidsmarkt en Onderwijs). Deze contacten worden afgestemd met de hoofdafdeling Stadszaken.

Met het inbrengen van de sociale doelstellingen van Haarlem op alle relevante beleidsterreinen wordt vormgegeven aan de **integrale werkwijze**. Er is een grote samenhang tussen de maatschappelijke problemen waarmee de gemeente wordt geconfronteerd, en de sociaal-economische achterstand waarin burgers terechtkomen. De hoofdafdeling werkt mee aan een integrale aanpak van minder goed functionerende maatschappelijke verbanden om langs die weg de strategische doelen van de gemeente te realiseren.

Beleid en uitvoering zijn door de reorganisatie bij elkaar gebracht. Dat vergemakkelijkt de vertaling van wetgeving en nieuw beleid in uitvoering en bedrijfsvoering. Op beleidsniveau wordt contact onderhouden met de andere beleidsvormende onderdelen van de gemeentelijke organisatie.

Een stevige sociaal-economische positie van de inwoners van Haarlem is van cruciaal belang voor de toekomst van de stad. De bijdrage van de hoofdafdeling vertaalt zich in het bestrijden van maatschappelijke uitsluiting, het bevorderen van de zelfredzaamheid en het beschikbaar komen van werknemers voor de arbeidsmarkt. Ook aandacht voor risicogroepen en -wijken dient ter versterking van de **strategische positie** van de stad. In het domein van de sociale zekerheid wil Haarlem een actieve rol spelen, mede om voordeelgemeente in de Wwb-financiering te kunnen blijven.

5.5. De Hoofdafdeling Veiligheid, Vergunningen en Handhaving

Doelstelling

Transparant en klantgericht werken aan en toezien op een duurzaam veilige en leefbare stad.

Opdracht

De hoofdafdeling Veiligheid, Vergunningen en Handhaving (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 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 gebeurt door het veiligheidsbeleid, het handhavingsbeleid en de vergunningverlening alsook de uitvoering van deze drie terreinen bij de hoofdafdeling VVH te beleggen.

Uitwerking van de opdracht

Een van de kerntaken van de gemeente Haarlem is 'de samenleving ordelijk te laten verlopen'. Wetten, regels, vergunningen én het toezicht op de naleving ervan zijn instrumenten om ordelijkheid en veiligheid te bereiken. Burgers hebben op dit punt soms een ambivalente houding. Ze waarderen dat er regels zijn die hen beschermen tegen, bijvoorbeeld, geluidsoverlast door een bedrijf, maar vinden het 'bemoeizucht' als een bouwvergunning wordt vereist voor een schuurtje.

De uitdaging voor de hoofdafdeling is wetten, regels, vergunningen en de handhaving daarvan te combineren met open communicatie, zodat de regels worden geaccepteerd, nageleefd en als veiligheidsverhogend worden ervaren. Randvoorwaarde hierbij is een snelle en kwalitatief goede service aan burgers en bedrijven. Haarlem moet plezierig, veilig, en leefbaar zijn voor alle burgers.

Om de gewenste integrale aanpak te kunnen realiseren, zijn drie belangrijke veranderingen nodig in de organisatie:

Ontschotten

Om samenhang en samenwerking te kunnen bewerkstelligen, zullen aanwezige schotten moeten verdwijnen. Daardoor kan een denkpatroon ontstaan dat uitgaat van grotere integrale verbanden dan alleen de eigen afdeling en dat rekening houdt met externe relaties, zoals de burger en de politiek. Rekening houden met burger en politiek heeft tegelijkertijd ook zijn grenzen. Niet alles kan of mag, en niet alles kan meteen.

Verbreden

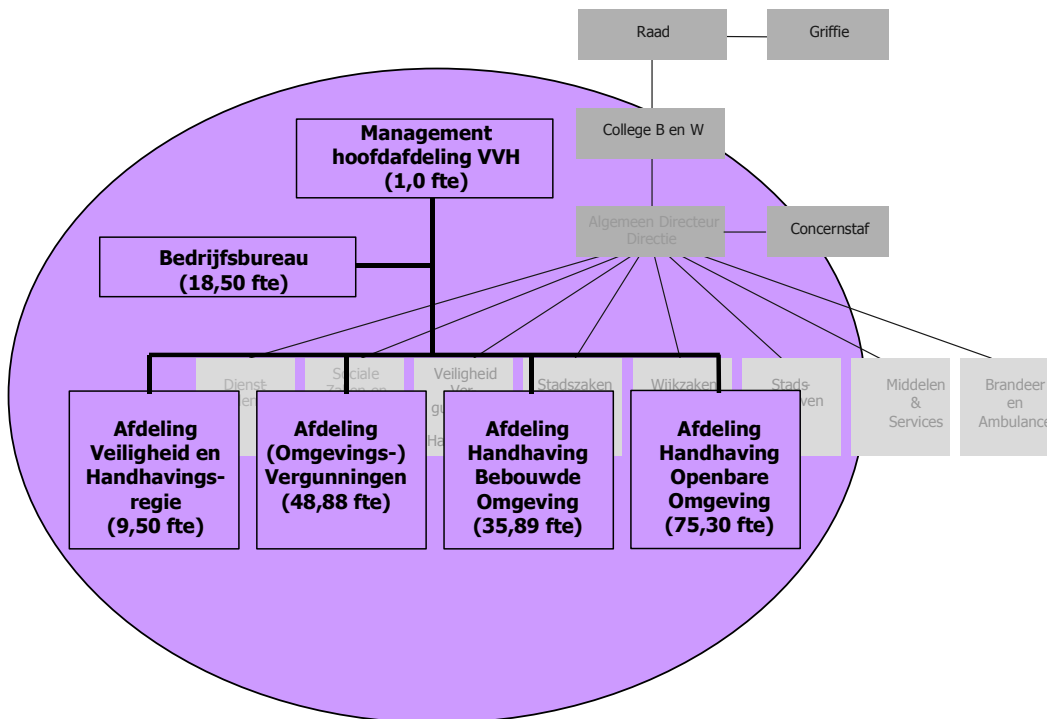
Een tweede voorwaarde voor samenhang en samenwerking is het verbreden van enkelvoudige specialisatie tot een multidisciplinaire benadering van met name de handhaving. Verbreden wil zeggen, dat handhavers een breder spectrum gaan omvatten en handhavingsaspecten integraal beoordelen om vervolgens in het geval van handhavingsactiviteiten een goede afstemming tussen de diverse geledingen te waarborgen. Integrale handhaving omvat ook de structurele terugkoppeling van de handhavingsresultaten naar de afdelingen voor veiligheid en vergunningverlening. Overigens betekent verbreden niet, dat er geen specialisatie meer is. Specialistische kennis blijft nodig om de kwaliteit van de activiteiten binnen de hoofdafdeling VVH te kunnen waarborgen.

Informaliseren

Een derde voorwaarde om samenhang en samenwerking te kunnen realiseren, is het minimaliseren van de spanning tussen strikt handhaven volgens de wet en oplossingsgericht werken 'in de geest van de wet'. Voor iedere taak binnen VVH geldt dat afwijken van de wet niet is toegestaan. Maar de praktijk is genuanceerd en weerbarstig, en vraagt soms om pragmatische oplossingen teneinde aan klant- en imagooverwachtingen te kunnen voldoen. Bij de uitvoering van de VVH-taken zal altijd moeten worden nagegaan hoe doelen binnen de wettelijke kaders effectief en efficiënt kunnen worden bereikt met de hoogst mogelijke klantacceptatie en -tevredenheid. De uiteindelijke beslissing moet transparant zijn en kunnen worden gemotiveerd. De gevallen waarin medewerkers kunnen en mogen afwijken van de 'letter' en handelen naar de 'geest', zullen in het kader van de mandaat- en delegatiestructuur nog wel moeten worden vastgelegd, mogelijk in de vorm van beleidsregels.

Organisatie en taken

De hoofdafdeling Veiligheid, Vergunningen en Handhaving telt vier operationele afdelingen en een bedrijfsbureau.



Afdeling Veiligheid en Handhavingsregie

De afdeling Veiligheid en Handhavingsregie richt zich op de onderwerpen die, gezien de huidige ontwikkelingen en de veiligheidssituatie, prioriteit verdienen. Voorbeelden hiervan zijn rampenbestrijding en crisisbeheersing, regionalisering van veiligheidsbeleid, maar ook de aanpak overlast in de binnenstad, de integriteit van de prostitutiebranche, overlast van drugs- en drankgebruik en de jeugdcriminaliteit.

Het lokaal veiligheidsbeleid beoogt met een brede en samenhangende aanpak in het publieke domein factoren te beïnvloeden die inbreuk maken op de ordening en de rust. Het beleid richt zich zowel op feitelijke aantastingen als op onveiligheidsgevoelens. Lokaal veiligheidsbeleid en handhavingsregie moeten in samenwerking tussen diverse organisaties worden ontwikkeld en uitgevoerd, waarbij de gemeente een regierol vervult.

Ook voor veiligheid en handhaving geldt, dat in de **uitvoering** de gewenste maatschappelijke effecten worden bereikt. Om deze uitvoering effectief te laten verlopen, is het noodzakelijk basisafspraken met elkaar te maken met betrekking tot wat de gemeente en haar partners willen bereiken, wie hiervoor wat gaat doen en hoe dit wordt georganiseerd.

De afdeling Veiligheid en Handhavingsregie kiest voor een programmatische aanpak. Programmanagement is een middel om het werk te structureren en helpt om samenhang tussen verschillende inspanningen en/of projecten te realiseren en prioriteiten te stellen. Als gevolg hiervan wordt het werk effectiever uitgevoerd en komt doelbereiking dichterbij.

De taken van de afdeling Veiligheid en Handhavingsregie zijn:

- rampenbestrijding en crisisbeheersing;
- ontwikkelen van veiligheidsbeleid;
- ontwikkelen van en voeren van regie over handhavingsbeleid;
- advisering burgemeester als zelfstandig bestuursorgaan;
- algemene advisering burgemeester/bestuur/management.

Afdeling (Omgevings)Vergunningen

Door de afdeling (Omgevings)Vergunningen worden nagenoeg alle vergunningen verleend aan burgers, bedrijven en ontwikkelaars met initiatieven in de stad. Vergunningen op de terreinen bouwen, wonen, gebruik, milieu, brandveiligheid, monumenten, reclame, terrassen, markten en evenementen worden op één plek in de organisatie integraal verleend, passend binnen de beleidskaders, technische en veiligheidseisen en na zorgvuldige belangenafweging.

Zo'n 80 procent van de te verlenen vergunningen en meldingen kan worden afgewikkeld door een 'productiebureau' dat zo snel mogelijk, binnen de afgesproken termijnen integrale beschikkingen afgeeft, vanuit een multidisciplinaire benadering.

Voor de plannen en instellingen waarvoor over een lange periode vergunningverlening of regulering nodig is, wordt een bureau ingericht van voornamelijk seniorbeoordelaars met kennisspecialisme milieu of bouwen. Deze verdeling ondersteunt de wens voor de woningbouwtaakstelling om woningbouwplannen niet te laten ondersneeuwen in de grote hoeveelheid gebonden beschikkingen, die vanwege wettelijke termijnen niet kunnen wachten.

Om de kwaliteit van alle vergunningen te waarborgen, wordt binnen een derde bureau een unit ingericht met adviseurs op het gebied van architectuurhistorie, welstand en monumenten, bouwconstructie en bouwfysica, die ook voor andere hoofdafdelingen kunnen worden ingezet bij het opstellen van beleidskaders. Binnen dit bureau wordt ook de planbegeleiding ondergebracht, de plek waar de in- en uitgang zal zijn voor alle vergunningen, de voortgangsbewaking plaatsvindt evenals de verdeling tussen de bureaus, tervisieleggingen en organisatie van de commissie Welstand en Monumenten en hoorcommissie Bouwplannen.

Omdat de taken voor organisatie en vergunningverlening voor markten, kermissen, circus en andere evenementen dezelfde competenties van medewerkers en eenzelfde benodigd netwerk kennen, worden deze in een gespecialiseerde unit samengevoegd en herkenbaar ondergebracht.

Afdeling Handhaving Bebouwde Omgeving

In de afdeling Handhaving Bebouwde Omgeving worden nagenoeg alle toezichthoudende en handhavende taken ondergebracht die betrekking hebben op:

- verleende/geweigerde vergunningen voor bouwwerken;
- activiteiten binnen dat bouwwerk die relevant zijn voor het milieu en/of de (brand)veiligheid;
- strijdig gebruik in relatie tot het bestemmingsplan.

De afdeling telt drie bureaus: de bureaus Noord en Zuid, elk met specialisten op het gebied van bouw en milieu, en een procesbureau. Bij dit procesbureau komt al het werk binnen. Daar worden prioriteiten gesteld en taken toegewezen. Het procesbureau organiseert ook de uitwisseling met andere afdelingen en de samenwerking met de hoofdafdeling Dienstverlening (frontoffice) en de afdeling Juridische Zaken van Middelen & Services.

Afdeling Handhaving Openbare Omgeving

De werkzaamheden van de afdeling Handhaving Openbare Omgeving worden uitgevoerd gedurende zestien uur per dag, zeven dagen per week. De handhavingsteams werken in wijken en uiteindelijk in drie geografische gebieden die gelijk zijn aan de indeling die de politie gebruikt. Alle partijen, zowel intern als extern, hebben dus één aanspreekpunt voor een bepaald gebied.

Voor specifieke handhavingvraagstukken is een 'virtueel' projectteam geformeerd. De teamleden zijn afkomstig uit de reguliere dienst en afhankelijk van de vraag varieert de samenstelling. Om continuïteit van kennis in het team te waarborgen, wordt steeds hooguit de helft van het team gewisseld.

Gekozen is voor een integrale aanpak van de handhaving. Dit betekent dat de handhavers over een brede kennis moeten beschikken, in het bijzonder over de Algemene Politie Verordening (APV), de diverse regelingen op het gebied van verkeer en parkeren, de milieuwetgeving en het gebruik van de openbare omgeving bij kermissen, markten, evenementen en dergelijke. Met name de APV is zeer breed en gaat van overlast door drugsverslaafden tot oeverbeschadigingen en van hondenpoep tot hin-

derlijke beplanting. Handhaving in de openbare omgeving is bij uitstek geschikt voor die integrale aanpak, waarvan tevens een oog- en oorfunctie ten behoeve van de meer specialistische handhavingsgebieden deel uitmaakt.

Inherent aan integrale handhaving is, dat door de breedte van het taakveld de *vraag* de handhavingscapaciteit ver zal overstijgen. Het maken van keuzes uit de handhavingsvragen en het stellen van prioriteiten zal een samenspel moeten zijn tussen de hoofdafdeling VVH, de directie en het bestuur.

Bedrijfsbureau

Het bedrijfsbureau is de centrale spin in het web en tevens de steunpilaar van de hoofdafdeling VVH. Het is ingericht om het bestuur en de afdelingen te ondersteunen op vrijwel alle aspecten van de bedrijfsvoering. De contacten met de Concernstaf en de hoofdafdeling Middelen & Services zullen – uiteraard middels de gebruikelijke managementlijnen - via het bedrijfsbureau lopen. De taken zijn in grote lijnen:

- ondersteunen van het management;
- administratieve organisatie en interne controle;
- planning- en controlcyclus;
- administratie voor het management;
- administratie voor de afdelingen;
- applicatiebeheer.

In gesprek met....

Het is inherent aan het werkterrein van VVH, dat de hoofdafdeling intensieve relaties onderhoudt met het bestuur (denk aan veiligheidsbeleid en rampenbestrijding) en met vrijwel alle hoofdafdelingen. Ook het aantal externe contacten is legio. Allereerst zijn er de burgers en bedrijven en organisaties die vergunningen aanvragen en die daarna contact hebben met de handhavers. Burgers en bezoekers komen medewerkers van de afdeling ook tegen als ze een parkeerovertreiding begaan of oud papier niet in maar naast de container deponeren. Genoemd zijn al de politie, de Geneeskundige Hulpverlening bij Ongevallen en Rampen (GHOR) en de Hulpverleningsdienst Zuid-Kennemerland (HDK). Maar als het gaat om bijvoorbeeld het tegengaan van overlast door jongeren of om veiligheid in het uitgaansgebied, dan komen ook scholen, het opbouwwerk en ondernemersorganisaties in beeld.

Werkwijze en cultuur

Om de VVH-doelstellingen te realiseren wordt vanuit de volgende uitgangspunten gewerkt:

- stimuleren van creativiteit en pragmatisme;
- scheppen van een open en collegiale cultuur;
- meer verantwoordelijkheid bij medewerkers;
- betere loopbaanmogelijkheden;
- bevorderen van samenwerken en integraal denken;
- beheersen van werkdruk en goede prioritering;
- klantgericht en integer werken;
- bouwen aan vertrouwen en wederzijds respect.

Bijdrage aan centrale doelstellingen

Bij het bereiken van optimale **bedrijfsvoering** binnen VVH heeft het bedrijfsbureau een centrale ondersteunende rol.

De instelling van een procesteam binnen de afdeling Handhaving Gebouwde Omgeving zal de bedrijfsvoering op dit deelterrein verbeteren.

Bij de inrichting van VVH sluiten we aan bij de omgeving. De indeling van teams of de verdeling van taken houdt rekening met het kunnen leveren van snelheid en kwaliteit en met het imago ten opzichte van de verschillende klantgroepen en met de samenwerkingsverbanden met de externe partners. Dit versterkt de **relatie met de buitenwereld**.

Het toekomstbeeld van VVH wordt gekenmerkt door samenhang en samenwerking in veiligheidsbeleid, vergunningverlening en handhaving. Om dit te bereiken zijn drie kernthema's benoemd: ont-schotten, verbreden en informaliseren. Elk van deze kernthema's draagt bij aan **integraal werken**.

Door het veiligheidsbeleid, het handhavingsbeleid en de vergunningverlening, alsook de uitvoering van deze drie terreinen bij de hoofdafdeling VVH te beleggen, worden **uitvoering en beleid** dichter bij elkaar gebracht.

VVH moet een organisatie zijn met veel hoogwaardige professionals, die in processen met hun relaties, het goede evenwicht moeten vinden tussen regelgeving, zorgvuldige procedures en praktische oplossingen. Wanneer VVH daarin slaagt, is het een stevig gepositioneerde en betrouwbare speler in een aantal beleidsvelden binnen de gemeente en zal de gemeentelijke organisatie zijn **strategische positie** op deze onderdelen kunnen verstevigen.

5.6. De hoofdafdeling Stadsbedrijven

Doelstelling

De hoofdafdeling Stadsbedrijven bestaat uit drie intern verzelfstandigde bedrijven: het Projectmanagementbureau (PMB), het Ingenieursbureau Haarlem (IBH) en Onderzoek en Statistiek (OenS).¹ De centrale doelstelling is de drie bedrijven verder te ontwikkelen tot professionele opdrachtnemers, die elkaar waar mogelijk versterken.

De drie bedrijven hebben elk een afgeleide doelstelling:

- Het *Projectmanagementbureau* wil door middel van professioneel projectmanagement en daarbij behorende processen komen tot een snelle, efficiënte en kwalitatief hoogwaardige uitvoering van vooralsnog alleen fysieke plannen.
- Het *Ingenieursbureau* beoogt binnen de gemeente hét onafhankelijke kennis- en adviesbureau te zijn op het gebied van, voorbereiding en uitvoering van werken in de openbare ruimte.
- *Onderzoek en Statistiek* stelt zich tot doel opdrachtgevers te voorzien van bruikbare basisinformatie over Haarlem en de Haarlemmers, het doen van onderzoek en het geven van advies op (nagenoeg) alle gemeentelijke beleidsterreinen en op het terrein van dienstverlening, klanttevredenheid en medewerkerstevredenheid.

Oprichting

De bedrijven die tot de hoofdafdeling Stadsbedrijven behoren, bieden diensten aan die ook op de markt te koop zijn. Zij hebben de taak hun opdrachtnemersrol verder te ontwikkelen en hun organisatie zodanig in te richten dat de centrale doelstelling kan worden gerealiseerd en meerwaarde wordt bereikt door de samenwerking binnen Stadsbedrijven. De organisatiebrede doelstelling van uniformering en standaardisering van de bedrijfsvoering is het werkkader. Naast opdrachten voor hoofdafdelingen kunnen in de toekomst ook voor externe klanten werkzaamheden verrichten (maximaal 20 procent van de capaciteit). De voorwaarden waaronder dit gebeurt worden nog uitgewerkt. De eerst komende jaren echter heeft het ontwikkelen van een zakelijke en tegelijk klantgerichte ondersteuning van de eigen organisatie prioriteit.

Uitwerking opdracht

Stadsbedrijven heeft geen zelfstandige bestuurlijke en beleidsmatige taken. Wel bezit de hoofdafdeling de expertise om de beleids- en beheertaken van opdrachtgevers om te zetten in concrete producten. De ondernemingen van Stadsbedrijven zijn als adviseurs van opdrachtgevers betrokken in het bestuurlijke proces. Als adviseurs van de ambtelijke opdrachtgever hebben medewerkers van de bedrijven desgevraagd contact met inhoudelijk verantwoordelijke bestuurders.

De diensten van Stadsbedrijven zijn zeer verschillend, zowel in de producten die zij leveren als in werkwijze. In het bijzonder de verantwoording naar de opdrachtgever leidt tot andere werk- en ver-

¹ Het organisatieonderdeel waarin de ruimtelijke inrichters zijn gebundeld (Stedenbouw en Ontwerp) is administratief ondergebracht bij Stadsbedrijven, maar valt qua aansturing rechtstreeks onder de Directie.

antwoordingsstructuren dan bij een lijnafdeling. Dit betekent dat er voor Stadsbedrijven ruimte moet zijn voor maatwerk. Waar nodig zal dit maatwerk verder worden uitgewerkt en worden vastgelegd in protocollen.

De uurtarieven (marktconform of lager) zijn in principe kostendekkend en worden samen met de hoofdafdelingen M&S en CS zo opgesteld dat specifieke kosten zoals extra inhuur, kosten voor uitrusting en opleiding van personeel worden gedekt. De tarieven worden vastgesteld door de directie. De budgetten worden zichtbaar gemaakt op de kostenplaatsen van Stadsbedrijven, die overigens een regulier onderdeel uitmaken van de Haarlemse begroting. Voordelen vloeien terug naar de algemene middelen. Er wordt nog onderzocht in hoeverre een financiële buffer kan worden ingesteld die kan worden benut voor interne tegenvallers.

Het sturen op tijd en geld is een primair proces. De hoofdafdeling Stadsbedrijven maakt gebruik van de gemeentelijke projectadministratie en heeft hierdoor belang bij zeggenschap over de inrichting en werking van deze administratie.

Ook andere onderdelen van de toekomstige Haarlemse organisatie kunnen tijdelijk binnen Stadsbedrijven worden geplaatst. Er moet in dat geval sprake zijn van bedrijfsmatig werken vanuit een opdrachtnemersrol. Indien in 2008 de externe verzelfstandiging van een aantal bedrijven niet is gerealiseerd, zullen deze tijdelijk worden ondergebracht bij Stadsbedrijven.

Strategie

De gemeenschappelijke uitgangspositie van de onderdelen binnen de drie Stadsbedrijven is het opdrachtnemerschap. De opdrachtnemer heeft kennis en kunde op de terreinen waarvoor hij wordt ingehuurd en verwacht dat de opdrachtgever deze inbreng respecteert. Er mag geen sprake zijn van een *baas-knechtverhouding*. Beide partijen hebben belang bij een professionele uitvoering van de opdracht.

Zowel opdrachtgever als -nemer hebben een specifieke rol. De opdrachtgever wil een kwalitatief goed product voor een zo laag mogelijke prijs. Hij geeft *Smart* opdrachten (*specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch, tijdgebonden*) en heeft de daaraan gekoppelde beleidskaders helder. Als de opdrachtgever hieraan niet voldoet, krijgt de opdrachtnemer de gelegenheid om aan de hand van een *Smart* offerte alsnog een goede opdracht te verwerven.

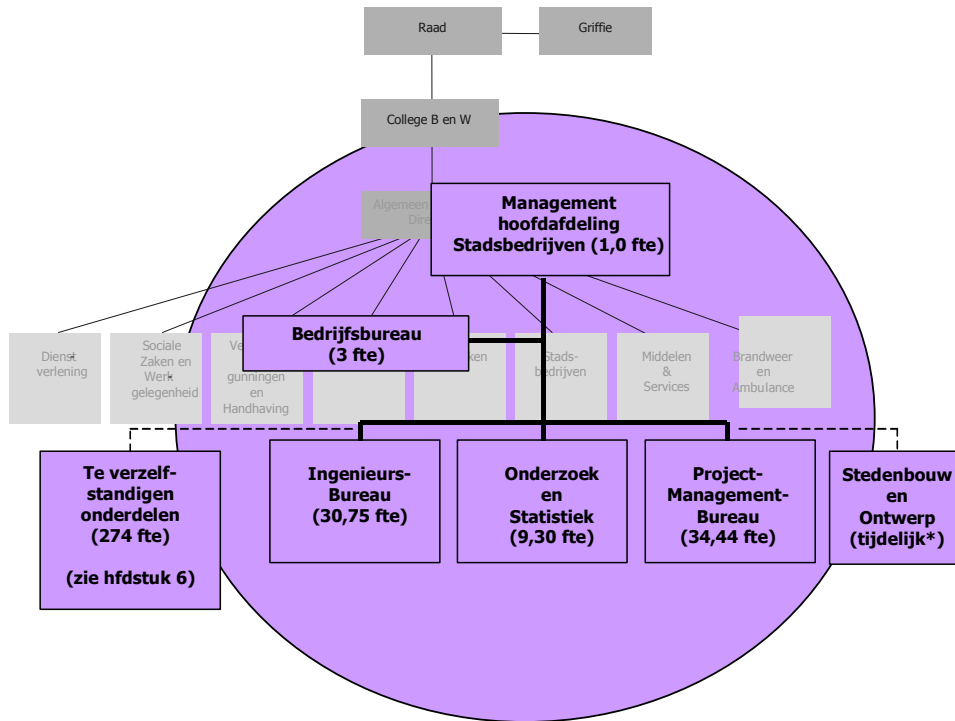
Het accent in de sturing van de hoofdafdeling Stadsbedrijven ligt vooral op een zakelijke bedrijfsvoering, operationeel beleid en het beheersen van de werkprocessen.

De *bedrijfsvoering* is er in het bijzonder op gericht om binnen de gestelde kwaliteitskaders met zo laag mogelijke kosten zo veel mogelijk productiviteit te halen. Uiteraard moeten alle kosten worden gedekt door de inkomsten uit de productieve uren die in rekening kunnen worden gebracht bij de opdrachtgevers (voornamelijk investeringsprojecten).

Het *operationele beleid* moet leiden tot het ontwikkelen en onderhouden van onder meer vakkennis, innovatief vermogen en klantgerichte en zakelijke vaardigheden.

De *beheersing van de werkprocessen* waarborgt dat alle opdrachten binnen de gestelde kaders van geld, organisatie, tijd, informatie en kwaliteit kunnen worden uitgevoerd.

Organisatie en taken



* Het organisatieonderdeel Stedenbouw en Ontwerp wordt tijdelijk administratief ondergebracht bij de hoofdafdeling Stadsbedrijven. Zie voetnoot bij Doelstelling in dit hoofdstuk.

Voor de diensten die Stadsbedrijven aanbiedt geldt het principe van gedwongen winkelnering. Dat wil zeggen dat de andere hoofdafdelingen deze diensten afnemen, tenzij bijvoorbeeld een klus een zeer groot afbreukrisico kent, of de capaciteit en/of het specialisme niet in 'huis' beschikbaar is. Immers Haarlem kan het zich financieel niet veroorloven dat afstemming tussen vraag en aanbod van productiecapaciteit in de eigen organisatie ontbreekt door het (laten) uitvoeren van externe opdrachten. De outsourcing verloopt dan via Stadsbedrijven.

Het Projectmanagementbureau en het Ingenieursbureau Haarlem werken met offertes en rekenen af op basis van werkelijk gemaakte kosten waarbij de door de opdrachtgever toegekende budgetten (die zijn vastgesteld in begroting en IP) het kader vormen, Onderzoek en Statistiek hanteert in principe vaste prijzen.

De tarieven van Stadsbedrijven zijn in principe marktconform en kostendekkend. Bovendien is er een specifiek formatiebeheer; op basis van de opdrachten wordt bepaald hoeveel en welk personeel nodig is om aan de gevraagde capaciteit te voldoen.

Op **centraal niveau** zorgt Stadsbedrijven voor de uitvoering en bewaking van een aantal taken:

- aansturen en monitoren van prestaties en klanttevredenheid van de bedrijven;
- opschalen en prioriteren bij in- en externe kwesties;
- ontwikkelen van bedrijfsvoeringsprocessen binnen de bedrijven, gericht op het zelfstandig kunnen functioneren als opdrachtnemer;
- doen van voorstellen voor de tarieven;
- opstellen en onderhouden van Dienstverleningsovereenkomsten met de hoofdafdeling Middelen & Services;
- beschrijven en bewaken van de administratieve organisatie (AO);
- samen met de bedrijven uitwerken en bewaken van de relatie opdrachtgever-opdrachtnemer;
- creëren van synergie tussen de bedrijven en van een gezamenlijke bedrijfscultuur.

Het **Projectmanagementbureau** levert de expertise op het gebied van projectmanagement, projectsecretariaat, planning en programmering. Bij de realisatie van fysieke (bouw)projecten coördineert en/of begeleidt het bureau de werkzaamheden van definitiefase tot uitvoering. Tijdens de bouw houdt het bureau desgewenst toezicht op de werkzaamheden en voert de directie.Haarlem geeft een geweldige impuls aan de openbare ruimte.Naar verwachting zal het aantal projecten blijven toenemen als gevolg van deze inhaalslag in de openbare ruimte.

Dat betekent ook dat de capaciteit van het **Ingenieursbureau** moet worden vergroot. Uitgangspunt is dat Haarlem de strategische kennis zelf in huis heeft. Voor de basisbehoefte moet het bureau de beschikking hebben over eigen technische specialisten. De restcapaciteit wordt flexibel aangetrokken (maximaal 20 procent) om overbezetting tegen te gaan.

Het is efficiënter wanneer de projectadministratie- en planningstaken bij de IB-projectleiders worden weggenomen en ondergebracht bij het nieuw te vormen Bedrijfsbureau. Het is zakelijk gezien goedkoper en efficiënter om zo veel mogelijk ondersteunende taken door niet-technische specialisten te laten verrichten.

Onderzoek en Statistiek verzamelt van oudsher statistische informatie over Haarlem, zoals bodemgebruik, bevolking, verkiezingen, woningvoorraad, onderwijs, vrijetijdsbesteding, verkeer en vervoer, veiligheid, volksgezondheid, milieu en economie. Jaarlijks voert het bedrijf tussen de dertig en veertig onderzoeken uit, variërend van korte opinieonderzoeken tot uitgebreide monitoring. Ook adviseert Onderzoek en Statistiek over onderzoek, monitoring en benchmarking. OenS meet in tal van enquêtes (*Omnibus, Leefbaarheidsonderzoek*) de mening van bewoners over (de uitvoering van) gemeentelijke plannen, het gebruik van voorzieningen, de veiligheid en de tevredenheid over de gemeentelijke dienstverlening.

Cultuur en werkwijze

De gewenste cultuur en werkwijze van Stadsbedrijven laat zich het best samenvatten in het motto *zakelijk samenwerken*. Kernbegrippen daarbij zijn: open, eerlijk, transparant en professioneel. De cultuur is één van de belangrijkste, zo niet belangrijkste factor voor het succesvol functioneren van een organisatie en verdient om die reden veel aandacht.

Vanuit elk van de drie bedrijven wordt bewust gewerkt aan een gezamenlijke werkhouding.

Om deze gezamenlijke cultuur binnen de nu nog heterogene structuur van Stadsbedrijven verder te ontwikkelen, is een werkgroep gevormd die de afzonderlijke culturen in kaart brengt. Onder meer is vastgesteld dat het hebben en naleven van omgangsregels een gemeenschappelijke cultuur bevordert. In de contacten met collega's en opdrachtgevers zijn de volgende *spelregels* van belang:

Intern:

- Open, eerlijk en respectvol, betrouwbaar, geef elkaar de ruimte.
- Hard op de zaak, zacht op de persoon.
- Help elkaar, leer van elkaar en schroom niet elkaars hulp te vragen.
- Eén voor allen, allen voor één.
- We uiten onze waardering.

Extern:

- Zeg wat je doet, doe wat je zegt en doe dat tijdig.
- Duidelijk en helder taalgebruik.
- Communiceer doelgericht, open, klantvriendelijk, direct en toch weloverwogen.
- Hard op de zaak, zacht op de relatie.
- Wij stellen ons flexibel en onafhankelijk op. We werken in opdracht, maar houden ons aan onze grenzen als het onze professionaliteit raakt.
- Geef elkaar de ruimte en respecteer elkaar.
- We zijn gedreven om kwaliteit te leveren.

Een verdere professionalisering van de medewerkers speelt een cruciale rol bij het zich eigen maken van deze omgangsregels. Het zakelijk samenwerken met collega's is nog niet bij alle drie bedrijven voldoende ontwikkeld. *Zeg wat je doet, doe wat je zegt en doe dat tijdig* moet binnen een periode van maximaal twee jaar vanzelfsprekend zijn. Aangezien Stadsbedrijven nog uit drie losse bedrijven bestaat, is de omgangsregel *Eén voor allen en allen voor één* een belangrijk intern aandachtspunt voor de komende periode.

In gesprek met...

Stadsbedrijven heeft formeel geen rechtstreekse relatie met het bestuur, als het om de inhoud van het werk gaat. Hiervoor zijn de opdrachtgevers verantwoordelijk. Wel heeft de hoofdafdeling een directe relatie met de directie en het bestuur over de bedrijfsvoering van de afzonderlijke bedrijven.

Stadsbedrijven neemt, evenals de andere hoofdafdelingen ondersteunende diensten af bij de hoofdafdeling Middelen & Services (Personeelszaken, Informatisering, Organisatie, Financiën, Automatisering, Communicatie en Huisvesting).

De belangrijkste interne gemeentelijke opdrachtgevers zijn:

- IBH: Wijkzaken, Stadszaken, PMB.
- PMB: Stadszaken, Wijkzaken, Middelen & Services.
- OenS: Concernstaf, Griffie, Stadszaken, Wijkzaken, Dienstverlening, Middelen & Services, Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Veiligheid Vergunningen en Handhaving.

Belangrijke andere relaties zijn: provincie en overige gemeenten Noord-Holland/regio, woningbouwcorporaties, wijkraden en burgers in verband met participatie, projectontwikkelaars, aannemers, ministeries en Vereniging voor Statistiek en Onderzoek.

Bijdrage aan centrale doelstellingen

Stadsbedrijven draagt bij aan de centrale doelstellingen die aan de organisatieveranderingen ten grondslag liggen.

Vanuit een transparante cultuur verschaft Stadsbedrijven de opdrachtgever duidelijkheid over de producten en de kaders waarbinnen die producten tot stand komen. Sturing op tijd en geld en gebruikmaken van een adequate projectadministratie zijn primaire processen. Stadsbedrijven werkt op deze manier mee aan het vormen en verder uitbouwen van een goede **bedrijfsvoering**, die ook door de opdrachtgever kan worden benut.

Stadsbedrijven werkt in, voor en met de **buitenwereld**. De fysieke projecten gebeuren veelal in samenwerking met corporaties en andere partners. De uitvoering van de projecten heeft buiten plaats. Naast de wettelijke inspraak is in de voorbereiding sprake van participatie door onder meer het informeren van en samenwerken met bewoners en wijkraden.

Stadsbedrijven bestaat bij uitstek uit bedrijven die in een matrixorganisatie werken. Het brengt projecten tot uitvoering en doet dat zonder uitzondering volgens het beginsel van **integraal werken**. Hiermee is de hoofdafdeling nauw verbonden met samenwerkingsverbanden binnen de brede gemeentelijke organisatie.

Stadsbedrijven voert uit en staat daardoor in de lijn ver van de strategische beleidsvorming af. In de beleidscyclus kruipt het er dus ook weer erg dicht tegenaan. Stadsbedrijven werkt in en voor de buitenwereld en kan veel bijdragen aan beleidsevaluaties. Zo vergroot het stadsbedrijf Onderzoek en Statistiek het **strategisch vermogen** van de gemeente door het leveren van relevante basisinformatie.

Stadsbedrijven is primair een uitvoerend opdrachtnemer. Het slaat een brug tussen **beleid en uitvoering** en houdt de afstand ertussen klein door heldere informatie te geven en verantwoording af te leggen aan de opdrachtgever.

5.7. Hoofdafdeling Middelen & Services

Doelstelling

De hoofdafdeling Middelen & Services zorgt ervoor dat de Haarlemse gemeentelijke organisatie haar primaire processen effectief en efficiënt kan uitvoeren.

Opdracht

In de hoofdafdeling Middelen & Services zijn voor de hele organisatie de middelenfuncties ondergebracht. De hoofdafdeling ondersteunt zowel de directie als de andere hoofdafdelingen. De eenheid van de gemeentelijke organisatie wordt benadrukt, doordat de directie vaststelt welk standaardpakket van interne producten en diensten beschikbaar is. Hierdoor is de eenheid van bedrijfsvoering gewaarborgd en wordt bijgedragen aan een slanke, wendbare, efficiënte en resultaatgerichte organisatie.

Uitwerking van de opdracht

Om te kunnen werken hebben medewerkers van de gemeente Haarlem middelen en informatie nodig. Middelen is een ruim begrip: het gaat om een werkplek, een telefoon of een laptop, maar ook om papier voor de printer, een goed werkend kopieerapparaat en...koffie. Informatie is al even ruim. Dat kan gaan om een inkoopordernummer, om tijdig inzicht in verloop van een budget of een raadsbesluit, een bestemmingplan of een huurcontract. Die informatie moet niet alleen toegankelijk zijn maar ook actief worden aangeboden, mondeling, schriftelijk of via een geautomatiseerd systeem. Service op maat en op tijd dus.

In een grote organisatie met zeer uiteenlopende taken (van het sluiten van een huwelijk tot het renoveren van een woonwijk en van basisonderwijs tot het beheer van een sportpark) ontstaat gemakkelijk een zekere wildgroei. In het gunstigste geval betekent dat: minder efficiëntie. In het ongunstigste geval: 'doofheid', omdat bijvoorbeeld bestanden niet uitwisselbaar zijn.

De visie voor de nieuwe hoofdafdeling Middelen & Services is een afgeleide van het Masterplan. Daarin zijn ten aanzien van de interne organisatie de volgende doelstellingen geformuleerd:

- kleine organisatie, die slimmer met takenpakket omgaat
- hoogwaardige bedrijfsvoering
- transparantie en eenvoud
- samenwerken is dagelijkse praktijk
- maximaal gestandaardiseerde interne diensten
- professioneel opdrachtgever/ -nemerschap.

De hoofdafdeling is in staat deze doelstellingen te bevorderen via het uitgangspunt van maximaal gestandaardiseerde diensten. Naast het feit dat dit de mogelijkheid schept voor interne efficiency, is het een randvoorwaarde voor het bereiken van transparantie en eenvoud, dat wil zeggen: het vermijden van onnodige complexiteit en het standaard toepassen van het begrip basisadministratie. Dit geeft de mogelijkheid tot een goede en ook samenhangende inrichting van het gemeentelijke bedrijfsproces te komen. Hiermee is de aansluiting met het begrip *hoogwaardig* gemaakt. De door de hoofdafdeling na te streven hoogwaardigheid draait vooral om het leveren van de afgesproken producten en diensten binnen de afgesproken tijd.

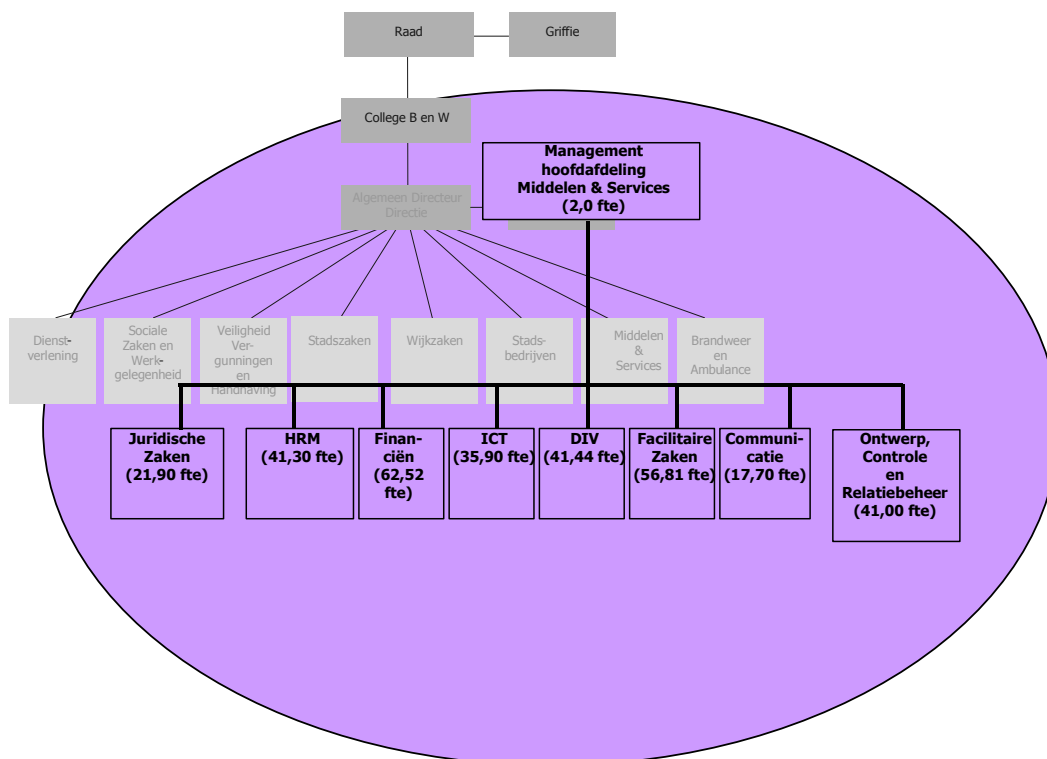
De hoofdafdeling Middelen & Services levert producten en diensten op de volgende gebieden:

- Juridische Zaken
- Human Resource Management (HRM)
- Financiën
- Informatie en Communicatie Technologie (ICT)
- Documentaire Informatie Voorziening (DIV)
- Facilitaire Zaken
- Communicatie

Een aparte plaats wordt ingenomen door de afdeling Ontwikkeling, Controle & Relatiebeheer. Deze zorgt enerzijds dat de hoofdafdeling Middelen & Services zich blijft ontwikkelen om te kunnen voldoen aan de wensen die in de gemeentelijke organisatie leven. Daarnaast verzorgt deze afdeling de basisregistratie van personen, gebouwen, adressen en topografie waarover de gehele gemeentelijke organisatie kan beschikken.

Organisatie en taken

De hoofdafdeling Middelen & Services bestaat uit acht afdelingen.



Juridische Zaken

Bij de afdeling Juridische Zaken worden een groot aantal juridische producten en diensten gebundeld. Het is dé afdeling die zich richt op het voorkomen van, adviseren over en oplossen van geschillen tussen de gemeente en de samenleving.

De afdeling Juridische Zaken is onderverdeeld in twee bureaus plus een ondersteunende unit:

- Bureau Advies – hieronder (gaan) vallen centrale inkoop en aanbesteding. Het bureau houdt zich ook bezig met advisering over contracten, regelgeving en dergelijke.
- Bureau Rechtsbescherming – hieronder valt het afhandelen van klachten, bezwaar en beroep, plus de afhandeling van schadeclaims, verzekeringszaken en privaatrechtelijke invorderingen.

Human Resource Management

De afdeling HRM kent vier bureaus. Twee houden zich bezig met HRM-advisering. De andere zijn het bureau Personeels- en Salarisadministratie en het Mobiliteitsbureau.

De personeels- en salarisadministratie vormen het fundament van de HRM-afdeling. De administratie moet niet alleen accuraat en betrouwbaar zijn maar ook een bron van informatie zijn voor beleid en ontwikkeling van nieuwe instrumenten.

Er is op het gebied van administratie veel winst te behalen in kwaliteit en kosten door het automatiseren van processen. Werkstromen kunnen worden verlegd naar HR-portals, waardoor werknemers zelf de invoer van adreswijzigingen, reisdeclaraties, verlofaanvragen, overwerkdeclaraties en dergelijke voor hun rekening nemen en na autorisatie van de leidinggevende automatisch verwerking kan plaats-

vinden. Oriëntatie naar de mogelijkheden van ESS (employee selfservice) en MSS (management self-service) heeft al voor een deel plaatsgevonden. Na de invoering van dergelijke systemen behoudt de administratie nog wel een controlefunctie, maar kan daarmee tijd besparen.

De huidige taken van de HRM-adviseurs zullen worden voortgezet. De taken zijn te onderscheiden in *faciliteren, initiëren, adviseren* en *controleren*.

In de adviesrol zijn er met betrekking tot de hiërarchie van de organisatie twee richtingen te onderscheiden:

- HR-advies aan het directieteam;
- HR-advies aan hoofdafdelingshoofden, afdelingshoofden en bureauhoofden.

Bij het Mobiliteitsbureau wordt de functie van doorstroomadviseur ondergebracht. Naast de individuele loopbaanondersteuning zullen de doorstroomadviseurs zich bezighouden met de strategische personeelsplanning en het systematisch doorstroombeleid.

Daarnaast wordt alle werving en selectie centraal ondergebracht bij het Mobiliteitsbureau. Centrale werving en selectie geeft de mogelijkheid om meer eenduidig te sturen op gewenste competenties van nieuw te werven medewerkers.

Financiën

De afdeling Financiën bestaat, naast het secretariaat, uit de volgende bureaus:

- Bureau Financieel Beheer
- Bureau Betalingsverkeer 1
- Bureau Betalingsverkeer 2
- Bureau Planning & Control
- Bureau Beheer en ontwikkeling financieel systeem.

Bij bureau Financieel Beheer worden de meer complexe mutaties in het grootboek ingevoerd en wordt de periodeafsluiting verzorgd. Ook vinden hier onder andere de activa-administratie, projectenadministratie en urenadministratie plaats.

De bureaus Betalingsverkeer 1 en 2 verzorgen voornamelijk het debiteurenbeheer. Ze stellen aanmaningen en herinneringen op, schakelen zonodig een incassobureau in. De bureaus houden zich daarnaast bezig met de ontvangst, voorbereiding en invoering van crediteurenfacturen, de verplichtingenadministratie en het doen van betalingen.

Het bureau Planning & Control verricht ondersteunende werkzaamheden in het kader van de planning & controlcyclus, zoals het opstellen van suppletoire begrotingen voor bestuursrapportages, het opstellen van de productenbegroting en bijlagen beheersbegroting, het opstellen en bewaken van het MIP en het opstellen en consolideren van de productenrekening en bijlagen.

Het bureau Beheer en ontwikkeling financieel systeem houdt zich bezig met het beheer en (door)ontwikkelen van in Haarlem toegepaste financiële applicaties en systemen, de uniformering en het adviseren over de toepassing daarvan en, in samenwerking met afdeling ICT, het onderzoeken van technische mogelijkheden van financiële applicaties.

Informatie en Communicatie Technologie (ICT)

De afdeling Informatie en Communicatie Technologie kent vier bureaus:

- Bureau Advies & Project Management – geeft technisch ICT-advies en verzorgt het projectmanagement van ICT-projecten. Het bureau zorgt ook voor standaardisatie en beveiligingsmanagement.
- Bureau Onderzoek & Ontwikkeling – doet onderzoek naar ICT-mogelijkheden en is verantwoordelijk voor het uitvoeren van testen en het doorontwikkelen van beschikbare ICT-voorzieningen.
- Bureau Beheer ICT Services – dit bureau bestaat uit de volgende disciplines: centraal ICT-beheer, beheer van servers, systeem en infrastructuur, Service Delivery Management (capaciteit, beschikbaarheid en herstel), decentraal ICT-beheer, beheer automatiserings- en telefonie-

omgeving, functioneel beheer van generieke en kantoorautomatiserings-applicaties en applicatiebeheer.

- Bureau Support ICT Services – verzorgt de servicedesk voor ICT en DIV, inclusief telefonie, lost incidenten en problemen op, verzorgt de wijzigingen van configuraties, doet de bestellingen, het onderhoud en de facturatie.

Documentaire Informatie Voorziening

De afdeling Documentaire Informatie Voorziening (DIV) is verantwoordelijk voor het beheer en de ontsluiting van de informatie en documentatie binnen de gemeentelijke organisatie. Door een grote inzet van automatisering en digitalisering gaat de rol en positie van de DIV de komende jaren sterk veranderen. Lager gekwalificeerd, uitvoerend werk wordt geleidelijk aan minder. Hoger gekwalificeerd werk op het gebied van documentontsluiting, ordeningsstructuren van (digitale) archiefbestanden en support/ondersteuning van de gebruikers van het digitale informatiesysteem en de *workflow* zal meer en meer de kernactiviteit van de nieuwe DIV gaan vormen.

De afdeling kent vier bureaus:

- Bureau Beleid, Projecten en Advies – voert projecten uit op informatiegebied, stelt regels, procedures en protocollen op, adviseert over de opbouw van een digitale kluis en houdt zich bezig met digitale duurzaamheid.
- Bureau Analyse, Controle, Support en Kenniscentrum – houdt zich onder andere bezig met digitale dossiervorming en documentontsluiting, ondersteunt gebruikers van Verseon, en voert de helpdeskfunctie uit in samenwerking met de afdeling ICT. Ook het genereren van managementinformatie is een taak van dit bureau.
- Bureau Functioneel Applicatiebeheer, Post en Scanning – houdt zich bezig met het onderhouden en vullen van tabellen en schermen, het bouwen en inrichten van documentaire processen, sjablonenbeheer, onderhoud Verseon, ondersteuning bij rapportages en managementsignaleringslijsten. Ook het openen van de post en het scannen van ingekomen documenten en archiefprojecten behoren tot de taken van dit bureau.
- Bureau Recordmanagement en Papieren Archief – is verantwoordelijk voor het overbrengen en vernietigen van digitale archiefbestanden, en het beheren van digitale data. Het bureau regelt de ordeningsstructuur van het archiefproces, de borging van digitale duurzaamheid, en borging van substitutie en conversie. Ook het beheer en de ontsluiting van het papieren archief is een taak van dit bureau.

Facilitaire Zaken

De afdeling Facilitaire Zaken wordt onderverdeeld in vier bureaus:

- Bureau Beleid en bedrijfsvoering – adviseert en ondersteunt het management inzake werkprocessen, interne controle, dienstverlening, contractbeheer en -management, financiën, management- en bestuursinformatie. Het bureau coördineert, controleert en rapporteert inzake de gemeentelijke bedrijfsvoering en behaalde resultaten op het gebied van duurzame inkoop en energiebesparing.
- Bureau Huisvesting en voorzieningen – is belast met de dagelijkse zorg voor de schoonmaak, catering, energievoorziening, huisvesting en installaties, bewaking en beveiliging, interne milieuzorg, kantoormeubilair, postbezorging, bedrijfskleding, kopieermachines, vervoermiddelen, bewegwijzering, papiervoorziening en dergelijke. Het bureau verhelpt ook kleine gebreken en storingen, en handelt klachten af.
- Bureau Representatie en logistiek – verleent representatieve en technische ondersteuning aan raadsleden, bestuurders, ambtenaren en burgers bij ontvangsten, huwelijken, recepties en vergaderingen; organiseert en begeleidt rondleidingen in het stadhuis; voert het agendabeheer voor de vergaderruimtes in het stadhuis.
- Bureau Vormgeving en drukwerk – ontwerpt de vormgeving van aangereikte documenten en draagt zorg voor microverfilming, scanconfiguratie en drukwerk inclusief uitbesteed werk. Het bureau zorgt ook voor verwerking, collationering en archivering van commissie- en raadsstukken en voor opmaak, verwerking en verzending van bezwaarschriften.

Communicatie

De afdeling Communicatie bestaat uit drie bureaus:

- Bureau Media
- Bureau Representatie en Jumelage
- Bureau Communicatie Advies.

De afdeling Communicatie levert rechtstreeks producten aan het bestuur in de vorm van advisering en begeleiding van bestuurders bij openbare optredens en in contacten met de media.

Het werkkterrein van de afdeling Communicatie omvat vijf velden: bestuurscommunicatie, corporate communicatie, beleids- en projectcommunicatie, interne communicatie en crisiscommunicatie (rampen).

Op elk van deze velden kan de afdeling Communicatie adviseren over de te kiezen communicatiestrategie en de in te zetten middelen. De afdeling beschikt over redacteurs voor de productie van onder andere persberichten, speeches, folders, brochures, jaarverslagen en webteksten. Communicatie is ook het eerste aanspreekpunt voor de lokale en landelijke pers. Beantwoording van persvragen gebeurt altijd in overleg met de verantwoordelijke portefeuillehouder of de inhoudelijk deskundige medewerker van de betrokken hoofdafdeling.

De lijnorganisatie is primair verantwoordelijk voor het product. De afdeling Communicatie adviseert hoe het product aansluit bij het doel en de doelgroep waarvoor het bestemd is en maakt het hierdoor effectiever.

De afdeling biedt ondersteuning op de strategische thema's van het coalitieprogramma. Het adviesteam en het mediateam ondersteunen de lijnorganisatie. De afdeling heeft ook expertise op het gebied van uitbesteding van communicatie, voor zowel advisering als vervaardiging van middelen, en de begeleiding van werkzaamheden die zijn uitbesteed.

Voor het bereiken van de beoogde doelstelling is dus goede samenwerking nodig tussen de lijnafdelingen en de afdeling Communicatie. Dit vraagt:

- deelname aan samenwerkingsverbanden rond strategische thema's en programma's;
- gedragenheid communicatiekaders;
- erkenning rol van communicatie en opname van de bijdrage in de relevante werkprocessen;
- toegang tot informatie die voor de rolvulling noodzakelijk is;
- controle op communicatieaspecten;
- gebruik van Bestuurlijke Beleids Planning (BBP) teneinde het betrekken van communicatie in de processen te verankeren.

Ontwikkeling, Controle & Relatiebeheer

De afdeling Ontwikkeling, Controle & Relatiebeheer bestaat uit vier bureaus:

- Bureau Relatiebeheer middelenontwikkeling en projecten – dit bureau houdt voortdurend in het oog hoe de afnemers van producten en diensten van de hoofdafdeling Middelen & Services denken over de bruikbaarheid en kwaliteit ervan. Ook volgt het bureau externe ontwikkelingen, zoals nieuwe concepten voor bedrijfsvoering of nieuwe inzichten op HRM-gebied. Op basis hiervan zal het bureau voorstellen doen voor aanpassing en verbetering van de dienstverlening.
- Bureau Informatiemanagement – richt zich op samenhangende informatieontwikkeling. De informatiebehoefte van de directie en de hoofdafdelingen zijn daarbij uitgangspunt. De voorstellen betreffen de meest geschikte gegevens, de vorm, de wijze van verzameling en aanlevering. Nauwe samenwerking is nodig met de ICT-afdeling en de afdeling Documentaire Informatie Voorziening vanwege automatisering en digitalisering. De kernfunctie van bureau Informatiemanagement is tweeledig, namelijk:
 - het ontwikkelen en implementeren van een meerjarenperspectief op het gebied van toepassing van ICT in de gemeentelijke bedrijfsvoering.
 - het op orde brengen en houden van de informatiehuishouding en daarbij vooral de onderlinge samenhang tussen de informatiebronnen.

- Bureau Controle/Bedrijfsbureau doet onderzoek naar de uitvoering van processen, procesbeschrijvingen en procedures om te bepalen of kritieke onderdelen van het proces intern worden beheerst. Controleaspecten zijn: naleving wet- en regelgeving, mandatering, normen, effectiviteit, doelmatigheid en betrouwbaarheid van de gegevensverstrekking, toepassen van normen en maatregelen.
- Bureau Geo-informatie/Basisregistraties realiseert en onderhoudt de zogenoemde basisregistraties. De informatie uit een dergelijke basisregistratie wordt beschikbaar gesteld aan de gehele organisatie vanuit het principe *enkelvoudige opslag, meervoudig gebruik*. Op dit moment worden alleen de basisregistraties Adressen, Gebouwen, Topografie (deels extern), Kadaster (extern) en het Handelsregister (extern) in dit bureau ondergebracht. Het bureau heeft tot taak te zorgen dat alle onderdelen van de gemeente straks kunnen beschikken over actuele, betrouwbare en complete geografisch gerelateerde basisregistraties en andere daaraan verwante gegevens.
- Het Programmabureau Informatiemanagement vormt een onderdeel van de Afdeling Ontwikkeling, Controle & Relatiebeheer. In dit Programmabureau is de sleutelfunctie Programmamanager Digitalisering ondergebracht.

In gesprek met...

De hoofdafdeling Middelen & Services is vanuit haar functie intern gericht en – als afgeleide hiervan – van belang voor de externe dienstverlening van onze gemeente. In onze organisatie geldt het principe van integraal management. Het kunnen uitoefenen van deze verantwoordelijkheid staat of valt bij een goede informatievoorziening vanuit de hoofdafdeling Middelen & Services. Vanuit relatiebeheer volgt de hoofdafdeling of de geleverde producten en diensten voldoen aan wensen en verwachtingen van de gebruikers en of ze nog *state of the art* zijn.

De hoofdafdeling heeft veel externe contacten met leveranciers van producten, materialen en diensten.

De afdeling Communicatie is – uit de aard van het werk – meer dan andere afdelingen sterk extern georiënteerd en beschikt over een uitgebreid netwerk aan contacten binnen en buiten de stad.

Werkwijze en cultuur

De hoofdafdeling Middelen & Services heeft de komende jaren een aantal belangrijke stappen te zetten. De werkwijze van de hoofdafdeling moet leiden tot het inlopen van bestaande achterstanden. Als voorbeelden kunnen hier gelden het gebruik van het financiële systeem, het personeelssysteem en internetachtige toepassingen. Dit betekent dat de interne werkwijze zich richt op het zoeken naar oplossingen die leiden naar een gestandaardiseerde wijze van werken.

De basis voor het werk van de afdeling is het bewustzijn dat een goede aansturing van de organisatie staat of valt bij een adequate informatievoorziening. Dit uitgangspunt is voor de gehele hoofdafdeling geldig. Dit betekent dat informatie niet vrijblijvend kan worden benaderd, maar dat moet worden toegezien op tijdigheid en juistheid.

Dit bewustzijn komt terug in de cultuur van de afdeling. Deze cultuur is vanuit de basis dienstverlenend en open. Door het samenvoegen van de diverse disciplines binnen een eigen afdeling is er ruimte en aandacht voor ontwikkeling van het vakgebied binnen de organisatie. Het regelmatig verbeteren van de eigen processen met als doel gelijke tred te houden met actuele ontwikkelingen, is voor eenieder een uitdaging. Hierdoor blijft de hoofdafdeling een professionele en ontwikkelingsgerichte partner voor de gehele organisatie. Ook draagt dit bij aan het gevoel van trots bij de medewerkers.

Mensen zijn ons belangrijkste kapitaal. Zij moeten graag bij de hoofdafdeling Middelen & Services willen werken. Dat proberen we te realiseren door:

- een open en mensgerichte cultuur;
- respect voor datgene wat bindt, maar ook voor andere meningen;
- een goede communicatie met als ankerpunt een goed georganiseerd werkoverleg;
- gerichtheid op interne en externe samenwerking;
- voorbeeldgedrag vanuit het management ten aanzien van de organisatiedoelen.

Bijdrage aan centrale doelstellingen

Het is evident dat de hoofdafdeling Middelen & Services een belangrijke bijdrage levert aan het optimaliseren van de **bedrijfsvoering**. Optimaliseren van de bedrijfsvoering en werken met een gestandaardiseerd pakket aan middelen en diensten zijn feitelijk twee van de randvoorwaarden om de hele gemeentelijke organisatie haar primaire processen effectief en efficiënt te kunnen laten uitvoeren.

Van de afdelingen zijn Juridische Zaken en Communicatie het meest extern gericht. Via hun werk levert de hoofdafdeling een bijdrage aan het versterken van de **relatie met de buitenwereld**. Strategische communicatie advisering vindt plaats op de bestuurlijke thema's en grote beleidsvelden. Dit draagt bij aan versterking van de **strategische oriëntatie**.

De basis voor het werk van de hoofdafdeling is het bewustzijn dat een goede aansturing van de organisatie staat of valt bij een adequate informatievoorziening. Door te voorzien in tijdige, juiste en volledige informatie schept de hoofdafdeling de randvoorwaarden voor een **integrale werkwijze**. Het dichter bij elkaar brengen van **uitvoering en beleid** is bij Middelen & Services niet direct aan de orde omdat haar kerntaak - anders dan bij de vakgerichte hoofdafdelingen - primair gericht is op de bedrijfsvoering van de gemeentelijke organisatie als geheel.

5.8. De hoofdafdeling Concernstaf

Doelstelling

De doelstelling van de concernstaf is te voorzien in optimale ondersteuning van de directie en het college van burgemeester en wethouders bij de uitvoering van de directietaken en bestuurstaken en de realisering van het coalitieprogramma.

Opdracht

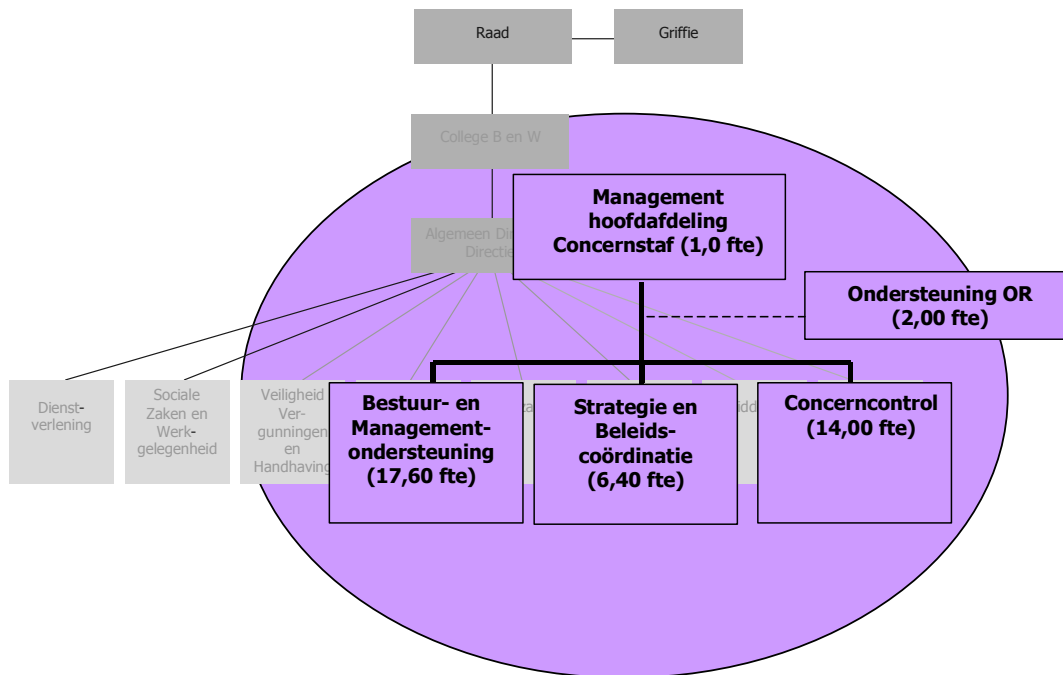
De hoofdafdeling Concernstaf moet de directie in staat stellen de organisatie als geheel te managen, inhoud te geven aan strategische ontwikkeling en advisering, een integrale aanpak te realiseren, het concern aan te sturen, het opdrachtgeverschap te vervullen voor grote programma's en projecten en de bedrijfsvoering te optimaliseren.

De Concernstaf heeft daartoe drie hoofdtaken te vervullen:

- Bestuurs- en managementondersteuning
- Strategie en Beleidscoördinatie
- Planning en Control

Organisatie en taken

De hoofdafdeling Concernstaf bestaat uit drie afdelingen: één voor elk van de hoofdtaken.



Bestuur- en managementondersteuning (BMO)

De afdeling BMO zorgt voor de ondersteuning aan het college als collegiaal bestuursorgaan en aan de directie als team, maar ook voor de ondersteuning aan de individuele collegeleden en directeuren en aan het management en medewerkers van de Concernstaf.

Tot de taken van de afdeling behoren:

- *Agendabeheer*: het beheren en bewaken van de agenda's van bestuurders en directeuren, zodat zij steeds goed voorbereid zijn en voorzien van de juiste stukken op de juiste tijd en plaats.
- *Coördinatie besluitvormingsprocessen*: een soepel verloop van de besluitvormingsprocedures vergt onder meer heldere richtlijnen voor de auteurs van stukken voor college of raad en een goede planning en voortgangsbewaking van de onderwerpen waarover besluitvorming moet plaatsvinden. Met de griffie is de afdeling het scharnierpunt tussen college/organisatie en de raad. De noodzakelijke afstemming met de hoofdafdelingen wordt vormgegeven via de contactpersonen in de hoofdafdelingen voor de beleidsbestuurlijke planning en via de ondersteuning bij projecten en overleggen van de Concernstaf/directie met de hoofdafdelingen.
- *Correspondentie*: brieven, telefoontjes en e-mails bestemd voor bestuurders of de directie moeten tijdig en correct worden afgehandeld of doorgegeven voor beantwoording.
- *Ondersteuning vergaderingen en projecten Concernstaf*: een soepele communicatie tussen directie, concernstaf en de hoofdafdelingen, bijvoorbeeld via heldere verslaglegging van bijeenkomsten, draagt bij aan een goede interne organisatie.
- *Kabinetsaangelegenheden*: de afdeling BMO schept tot slot de voorwaarden die ervoor zorgen dat het gemeentebestuur op de correcte manier naar buiten treedt die de stad op bijzondere momenten van het bestuur verwacht, zoals bij de uitreiking van onderscheidingen.
- *Relatiebeheer*: een goed beheerd netwerk van bestuurders en directie ondersteunt de versterking van de relaties van de gemeente met externe partijen.

Strategie en Beleidscoördinatie

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.

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

- *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 tot, 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.

Het versterken van het strategisch vermogen is geen exclusieve taak van de Concernstaf. In de lijn (bijvoorbeeld in de 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, et cetera. In het op te richten Strategisch Platform vindt onder leiding van een lid van de directie afstemming en coördinatie plaats.

Concerncontrol

De afdeling Concerncontrol is verantwoordelijk voor de kaderstelling en beheersing van de bedrijfsvoering van het concern. Dit om het bestuur en de directie in staat te stellen hun taken op het gebied van planning en control uit te voeren. Concerncontrol heeft in de ondersteuning van de directie en het bestuur de volgende taken te vervullen:

- *Voorwaardenscheppende taken*: het stellen van gemeentebrede kaders ten behoeve van een efficiënte, effectieve, gelijksoortige en rechtmatige bedrijfsvoering. Deze kaders moeten faciliterend zijn en leiden tot juiste, relevante, tijdige, op de doelgroep gerichte en volledige planning- en controldocumenten.
- *Signalerende rol*: het signaleren van relevante in- en externe ontwikkelingen voor de bedrijfsvoering binnen de gemeentelijke organisatie en deze vertalen naar kaders voor deze bedrijfsvoering.
- *Adviserende rol*: het adviseren en ondersteunen van hoofdafdelingen, directie en B&W inzake financiële inpasbaarheid, doelmatigheid en doelgerichtheid van voorstellen van de hoofdafdelingen. Concerncontrol richt zich daarbij op de bedrijfsvoering in brede zin en het mogelijk maken van integrale afwegingen door directie en B&W. Concerncontrol adviseert vanuit een gemeentebrede rol, onafhankelijk van de hoofdafdeling en kan ook ongevroegd adviseren als dit gezien de integrale afweging, gemeentefinanciën of doelmatigheid of doelgerichtheid van de organisatie noodzakelijk wordt geacht. De technische advisering gebeurt door de hoofdafdeling Middelen & Services.
- *Beheersende rol*: het toezien op de naleving van het bestuur en directie gestelde kaders en aangeven van de eventuele grenzen van deze kaders. Deze rol wordt ook vaak de toetsende of controlerende rol genoemd.

Cultuur en werkwijze

Als rechterhand van de directie en adviseur van het college kenmerkt de werkwijze van de nieuwe Concernstaf 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 duidelijke 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.

De Concernstaf vervult kaderstellende, signalerende, controlerende, adviserende, voorwaardenscheppende en ondersteunende functies. En dat soms allemaal tegelijk! De combinatie met een grote mate van zelfstandigheid van de hoofdafdelingen kan dus spanning opleveren. Het komt erop aan hoe de

Concernstaf de verschillende functies invult om de spanning ‘gezond’ te houden. Dit vraagt van de medewerkers de bijzondere vaardigheid om soepel te schakelen tussen de verschillende rollen die bij deze functies horen.

Het gedrag dat van de medewerkers van de Concernstaf wordt verwacht en dat zij ook van zichzelf verwachten, ligt in het brede spectrum van sturen, confronteren, ‘horzelen’, heldere kaders stellen, samenwerken en meedenken én vragen om eigenschappen als toegankelijkheid, openheid, streng zijn, bescheidenheid, inlevingsvermogen, et cetera.

Het functioneren van de nieuwe Concernstaf is sterk afhankelijk van de relatie van de Concernstaf met het college, de directie en de andere hoofdafdelingen. De Concernstaf kan alleen succesvol zijn als er met hen een optimale samenwerking bestaat en als de Concernstaf opereert met kennis van zaken en gezag.

Deze wijze van werken is zo kenmerkend voor de nieuwe Concernstaf dat daarin haar missie ligt: *Samen: door kennis van zaken en gezag.*

Deze missie staat voor een manier van werken om met de spanning die er altijd is tussen het concern en de eenheden, om te gaan. Het is de kunst om deze natuurlijke spanning te koesteren, niet op te blazen en te gebruiken om goede discussies te voeren, die bijdragen aan betere prestaties van de gemeente. Dus geen Concernstaf die het werk van de hoofdafdelingen nog eens gaat overdoen. Maar wel een Concernstaf die goed samenwerkt met de hoofdafdelingen op basis van heldere afspraken over wie waarvoor verantwoordelijk is en consequent daarop stuurt.

Dat vraagt om een speciale stijl van werken die als volgt is te typeren:

- actief samenwerking zoeken, zowel in- als extern;
- proactief, onafhankelijk, met helicopterview;
- open, deskundig, betrouwbaar, toegankelijk;
- gezaghebbend, zonder zichzelf op de voorgrond te willen stellen;
- loyaal, kritisch en onafhankelijk;
- de nek durven uitsteken als dat nodig is;
- met lef meebewegen;
- niet overnemen en afnemen.

In gesprek met...

De relatie met de hoofdafdelingen, de directie en het bestuur zijn bepalend voor het functioneren van de Concernstaf.

Relatie met directie en bestuur

De Concernstaf ondersteunt de directie in haar taken. De directie is als opdrachtnemer van het college van B&W – en als opdrachtgever aan de organisatie – verantwoordelijk voor de realisatie van de opdrachten die zij van het college krijgt. 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 collega-directeuren.

Daarnaast ondersteunt de Concernstaf het college in zijn bestuurstaak. Dat geldt uiteraard voor de verzorging van de directe ondersteuning van de collegeleden, maar ook voor strategisch-inhoudelijke ondersteuning, voorzover die niet in de hoofdafdelingen is opgenomen. Ook speelt de Concernstaf een rol om in samenspraak met de griffie ervoor te zorgen dat de organisatie de raad faciliteert in zijn kaderstellende en controlerende rol.

Relatie met de hoofdafdelingen

Een betere bedrijfsvoering, een centralere aansturing en meer eenheid in beleid zijn belangrijke doelen van de nieuwe organisatie. Deze doelen zijn alleen te realiseren als er een heldere relatie is tussen de Concernstaf en de hoofdafdelingen met duidelijke afspraken over wie waarvoor verantwoordelijk is.

Relatie met externen

Versterking van de externe oriëntatie is een van de hoofddoelstellingen van de organisatieverandering. Anno 2007 vraagt de stad om een overheid die richting geeft aan de ontwikkeling van Haarlem door een duidelijke visie te presenteren, een overheid die ruimte geeft aan maatschappelijke organisaties om vanuit hun eigen verantwoordelijkheid een bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van de stad, een overheid die gericht stuurt op prestaties en resultaten en daarover rekenschap aflegt. De Concernstaf levert hieraan bijdragen vanuit haar verantwoordelijkheid voor de strategische ontwikkeling van de stad en vanuit haar (bij)sturende rol op prestaties en resultaten. Om dit te kunnen waarmaken, is een gezamenlijk beeld op de ontwikkeling van de stad essentieel en goede relaties met externe partners als corporaties, politie, wijkraden, onderwijs- en welzijnsinstellingen een noodzakelijke voorwaarde.

Bijdrage aan centrale doelstellingen

Het helpen realiseren van de centrale doelstellingen die gelden voor de nieuwe organisatie, is in wezen de *core business* van de hoofdafdeling Concernstaf. De directie als geheel is verantwoordelijk voor een **optimale bedrijfsvoering**, door te waken over een heldere verdeling van taken en verantwoordelijkheden. De afdeling Planning en Control levert een belangrijke bijdrage aan een optimale bedrijfsvoering via de uitvoering van haar voorwaardenscheppende, adviserende en controlerende taken.

Uitvoering van taken op het gebied van strategie en beleidscoördinatie draagt zowel bij aan het bevorderen van een **integrale aanpak** als aan het versterken van de **strategische oriëntatie**. En dit laatste is uiteraard alleen te realiseren via een scherpe **externe oriëntatie**. De Concernstaf is verantwoordelijk voor het goed functioneren van een centraal Strategisch Overleg dat onder voorzitterschap zal staan van een van de leden van de directie.

In de attitude van de Concernstaf (*'niet overnemen en afnemen'*) ligt een waarborg voor het bij elkaar houden van **beleid en uitvoering**.

5.9. De hoofdafdeling Brandweer en Ambulance

De hoofdafdeling Brandweer en Ambulance blijft ongewijzigd in de huidige vorm. Besloten is om deze onderdelen te regionaliseren. 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 183 fte werkzaam.

6. De extern te verzelfstandigen onderdelen

In mei 2005 is 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. Inmiddels is daar de regionalisering van de Sector Brandweer en Ambulance bijgekomen in het kader van de ontwikkelingen landelijk en in Kennemerland. De stand van zaken van de verzelfstandigingen is als volgt.

Begraafplaatsen

Verzelfstanding van de gemeentelijke begraafplaatsen lijkt momenteel nog geen haalbare kaart, met name vanwege de verliesgevende exploitatie van de monumentale begraafplaats Kleverlaan en de geringe omvang van het organisatieonderdeel. Wel kan de bedrijfsvoering op onderdelen worden verbeterd en zal gekeken worden naar andere exploitatiemogelijkheden en samenwerkingsverbanden. In de nieuwe organisatie maakt het onderdeel begraafplaatsen deel uit van de hoofdafdeling Wijkzaken.

Natuur- en Milieueducatie

Dit onderdeel leent zich niet voor verzelfstanding, met name vanwege de geringe omvang. De functies van NME (kinderboerderij, schooltuinen, ondersteuning) blijven behouden. In de nieuwe organisatie maakt het onderdeel NME deel uit van de hoofdafdeling Wijkzaken.

Belastingen

De bureau Belastingen is sinds 1 januari 2007 verzelfstandigd samen met het zelfde onderdeel van de gemeente Haarlemmermeer in de gemeenschappelijke regeling Cocensus.

Sport en Recreatie / Accommodaties

De raad heeft op 7 december 2006 het principebesluit tot verzelfstanding van de subafdeling Sport & Recreatie/Accommodaties genomen. Vervolgens heeft het college op 9 januari 2007 zijn partnerkeuze voor de verzelfstanding bepaald op SRO NV uit Amersfoort. Op 1 februari 2007 heeft de commissie Bestuur dit voor kennisgeving aangenomen. Sindsdien is Haarlem samen met Amersfoort (enig aandeelhouder van SRO) en SRO bezig met het opstellen van de benodigde documenten om een definitief besluit door de raad te kunnen laten nemen. Dit besluit zal 22 november aan de raad worden voorgelegd. De geplande ingangsdatum voor de verzelfstanding is 1 januari 2008. De verzelfstanding zal vorm krijgen door middel van het oprichten van een vennootschap.

Service Bedrijf Haarlem, Aannemerij en Parkeerbeheer

In 2007 zijn de afdelingen Aannemerij en Parkeerbeheer overgegaan van respectievelijk de sector Stedelijke Ontwikkeling en de sector Publieksdienst naar de Sector Stadsbeheer, afdeling Service Bedrijf Haarlem (SBH). Dit is gebeurd in het kader van het bundelen van onderhoudswerkzaamheden. Op 26 april 2007 heeft de raad besloten tot het doen van nader onderzoek naar een verzelfstanding van SBH met onderdelen van Paswerk en Spaarnelanden en dit aan de raad voor te leggen in de vorm van een go - no go besluit. Sindsdien werken de drie partijen aan het opstellen van de benodigde documenten daarvoor. Dit besluit zal 22 november aan de raad worden voorgelegd. De geplande ingangsdatum voor de verzelfstanding is 1 januari 2008. De verzelfstanding zal vorm krijgen door middel van het oprichten van een vennootschap.

Stadsbibliotheek

Op 5 juli 2007 heeft de raad ingestemd met het principebesluit tot verzelfstanding van de Stadsbibliotheek Haarlem per 1 januari 2008 en tevens met de fusie met de bibliotheek van Heemstede. Sindsdien wordt gewerkt aan het opstellen van de benodigde documenten daarvoor. Dit besluit zal uiterlijk 25 oktober aan de raad worden voorgelegd. De geplande ingangsdatum voor de verzelfstanding is 1 januari 2008. De verzelfstanding zal vorm krijgen door middel van het oprichten van een stichting.

Frans Hals Museum

Binnenkort neemt het college het principebesluit tot verzelfstandiging van het Frans Hals Museum | De Hallen genomen. Behandeling door commissie en raad gebeurt in september/oktober. Zo spoedig mogelijk daarna worden de benodigde documenten opgesteld. De beoogde ingangsdatum voor de verzelfstandiging ligt in de eerste helft van 2008. De verzelfstandiging zal vorm krijgen door middel van het oprichten van een stichting.

Onderwijs Servicekantoor Kennemerland

Het college heeft op 8 augustus 2006 ingestemd met de nota "een nieuwe toekomst voor het OSK" en de daarin opgenomen aanbevelingen en heeft opdracht gegeven te onderzoeken of het OSK kan worden verzelfstandigd door positionering als bestuursbureau voor meerdere schoolbesturen of via de vorming van een Centrale Dienst, al dan niet in combinatie met uitbesteding van taken naar een onderwijsbureau. Na afronding van het onderzoek legt het college aan de raad een besluit voor over het al dan niet verzelfstandigen c.q. positioneren van het OSK. De besprekingen daarover met de schoolbesturen zijn momenteel gaande. De verwachte ingangsdatum van de beoogde nieuwe situatie is 1 augustus 2008, gelijk met het nieuwe schooljaar.

Brandweer en Ambulance

Op 5 juli 2007 heeft de raad ingestemd met de intentie tot het regionaliseren van de sector Brandweer en Ambulance. De bedoeling is dat alle gemeenten die deelnemen in de gemeenschappelijke regeling Hulpverleningsdienst Kennemerland (HDK) hun lokale brandweer daarin onderbrengen. Haarlem heeft als enige een eigen onderdeel ambulancevervoer en zal ook dit in de HDK onderbrengen. Haarlemmermeer zal als nieuwe gemeente gaan deelnemen in de HDK. Het streven is dat alle gemeenten per 1 januari 2008 hun lokale brandweer overhevelen naar de HDK. Het besluit daartoe zal in het vierde kwartaal van 2007 aan de raad worden voorgelegd.

Organisatie en financiën

Oorspronkelijk was sprake van een *geschatte* formatievermindering met 350 plaatsen. Wegens het niet verzelfstandigen van de afdelingen Begraafplaatsen en Natuur- en Milieueducatie is dit verminderd met 20 plaatsen. Vervolgens zijn daar Brandweer en Ambulance bijgekomen met 182,6 plaatsen. De *werkelijke* invulling wijkt af van de oorspronkelijke inschatting en komt uit op maximaal 482,56 te verzelfstandigen plaatsen in 2010. Daarvan zijn al 26,3 plaatsen gerealiseerd met de verzelfstandiging van belastingen. Het aantal van 482,56 kan in de praktijk iets afwijken, afhankelijk van de vraag hoeveel formatie nodig blijft bij de gemeente om de verzelfstandigde organisaties aan te sturen, met name via opdrachtverlening en toezicht.

Zolang de verzelfstandigingen nog niet geëffectueerd zijn, zijn deze onderdelen ondergebracht bij de hoofdafdeling Stadsbedrijven. Voor 2008 geldt dit in elk geval voor het Frans Hals Museum en het Onderwijs Servicekantoor Kennemerland.

De medewerkers van deze te verzelfstandigen organisatieonderdelen zullen hun functies volgen en doen daarom niet mee in het traject van belangstellingsregistratie. Een uitzondering geldt voor enkele medewerkers van OSK, namelijk de medewerkers van de financiële administratie en van het secretariaat. Reden hiervan is de mogelijke splitsing van het OSK in twee onderdelen. Hierover ontstaat pas eind 2007 duidelijkheid.

Formatiereductie verzelfstandigingen	Niet te realiseren	Al gerealiseerd	Nog te realiseren
Begraafplaatsen	12		
Natuur- en Milieueducatie	8		
Belastingen		26,30	
Sport en Recreatie / Accommodaties			41,27
Servicebedrijf Haarlem, Aannemerij en Parkeerbeheer			109,55
Stadsbibliotheek			64,85
Frans Hals Museum			29,96
Onderwijs Servicekantoor Kennemerland			28,03
Brandweer en Ambulance			182,60
Totaal	20	26,30	456,26

Financieel is er gerekend met een besparing van € 800.000 ten opzichte van de begroting 2007 als direct gevolg van de verzelfstandigingen (zie tabel). In de begroting 2007 is reeds gerekend met de opbrengst van de verzelfstandiging van het onderdeel belastingen.

Naast deze opbrengst van de verzelfstandigingen zijn er nog andere, lopende ombuigingen die door de verschillende organisatieonderdelen moeten worden gerealiseerd, los van hun verzelfstandiging. Ook deze zijn in onderstaande tabel opgenomen.

In totaal is sprake van ruim € 1,8 miljoen aan nog te realiseren ombuigingen bij te verzelfstandigen onderdelen.

Sector	Nog te realiseren ombuigingen, bedragen x € 1.000 Overgenomen uit Kadernota 2007, bijlage 2, pp.73-76	2008	2009	2010	2011	2012
Direct gerelateerd en verzelfstandigingen:						
CS	overig Opbrengst verzelfstandigingen	200	300	400	400	400
SBA	1.6. Intensivering samenwerking brandweer regio	200	270	350	400	400
	Subtotaal	400	570	750	800	800
Andere nog lopende ombuigingen bij te verzelfstandigen onderdelen:						
MO	3.8. Taakreductie en servicevermindering Onderwijs Service Kantoor (OSK)	250	250	250	250	250
MO	15.Efficiencymaatregelen Stadsbibliotheek		13	63	63	63
MO	16.Efficiencymaatregelen Frans Halsmuseum		29	29	29	29
MO	Huisvesting HDK (onderdeel GGD)	150	150	150	150	150
SB	2.4.3 Stratenmakers	75	75	75	75	75
SB	2.4.7 Uitvoering groen en grijs	125	125	125	125	125
SB	2.4.8 Erf	75	75	75	75	75
SB	9.Groen/grijsuitvoering (per saldo)	35	105	147	147	147
SBA	1.2. Vermindering omvang ploegen repressieve dienst	100	150	150	150	150
	Subtotaal	810	972	1.064	1.064	1.064
	Totaal	1.210	1.542	1.814	1.864	1.864

7. Tot slot

8.1. Voor welk probleem een oplossing?

We constateerden dat de *bedrijfsvoering* beter moest. In dit reorganisatiebesluit hebben wij besluiten opgenomen die de komende jaren de bedrijfsvoering zullen verbeteren: centrale aansturing door een directieteam, de invoering van een centrale hoofdafdeling Middelen & Services, 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.

8.2. 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 manage-

mentstijl, 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.

BIJLAGEN

Bijlage 1: Verbetermaatregelen planning en control periode 2007-2009

Hieronder wordt op hoofdlijnen weergegeven welke verbetermaatregelen wanneer en door welk organisatieonderdeel worden opgepakt. Dit betreffen, zoals gezegd, de hoofdlijnen. De opsomming van maatregelen is niet uitputtend. Zo zijn de maatregelen met name gericht op financiële control. De lijst zal in de nabije toekomst (beperkt) verder worden aangevuld.

Voor de genoemde verbetermaatregelen moeten activiteitenplannen (c.q. projectopdrachten) worden opgesteld teneinde de uitvoering van deze maatregelen gestructureerd en beheerst op te pakken. In deze plannen dient nadrukkelijk aandacht te worden besteed aan zogenaamde ‘quick wins’ zoals periodieke budgetoverzichten etc.

Bij het weergeven van de verbetermaatregelen per jaar is rekening gehouden met (de planning in) het Masterplan De andere organisatie. Bij de genoemde verbetermaatregelen die in 2007 moeten worden uitgevoerd, is gelet op het feit dat het beheer op orde moet zijn en dat de andere organisatie per 1 januari 2008 operationeel moet zijn. Daarnaast is het goed om te melden dat bepaalde maatregelen meerdere jaren in beslag zullen nemen en ontwikkelingsfasen zullen doormaken. Daarbij moet met name worden gedacht aan het ombuigen van de cultuur en het verbeteren van de kwaliteit van de planning en controlinstrumenten.

In deze bijlage worden diverse kaders, beleidstukken en processen vermeld die opgesteld c.q. geactualiseerd moeten worden. Na opstelling of actualisering dient de implementatie ter hand te worden genomen. Voor het behouden van het overzicht is dit in de onderstaande tabellen niet in alle gevallen specifiek benoemd.

In de onderstaande tabel staat duidelijk aangeven wie verantwoordelijk is voor het uitvoeren van een verbetermaatregel. Dit betreft met name de Concernstaf (Cs) en Middelen & Services (M&S). Aan (nagenoeg) alle verbetermaatregelen zullen Cs en M&S samen werken.

Verbetermaatregelen worden in principe uitgevoerd binnen bestaande formatie en budgetten.

Verbetermaatregelen 2007

Element van planning en control:	Verbetermaatregelen:	Door wie:
Organisatie	a. Verder definiëren van de planning- en controlfuncties binnen de organisatie, inclusief de plaats van deze functies in de organisatie en de rollen, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van deze functionarissen;	Cs/M&S
	b. Planning- en controlfuncties kwantitatief en kwalitatief op orde brengen en houden (zie ook 2008 en 2009);	Cs/M&S
	c. Verhogen prestaties van planning en control en financiële administratie (2007 in teken van benoemen prestatie-indicatoren en ervaring opdoen met werken met prestatie-indicatoren);	Cs/M&S
	d. Actualiseren Verordeningen art. 212 en 213;	Cs
	e. Actualiseren van de organisatiestatuu;	Cs
	f. Actualiseren van de delegatie- en mandaatverordening;	Cs
	g. Actualiseren van budgethoudersregeling.	Cs
Processen	a. Opzetten en toegankelijk maken (digitaal) van een Handboek planning en control. Handboek wordt komende 2 jaren gevuld;	Cs/M&S
	b. Vaststellen procedure en criteria voor inhuur van derden;	Cs
	c. Uitwerken van een toetsingskader in het kader van de rechtmatigheidscontrole;	Cs
	d. Begrotingswijzigingen direct bij raadsvoorstel;	Cs
	e. Begrotingsraming opstellen m.b.v. financiële systeem;	Cs/M&S

Element van planning en control:	Verbetermaatregelen:	Door wie:
	f. Opstellen rekeningschema g. Vereenvoudiging kostentoe rekening h. Herinrichten van het begrotingsproces i. Interne toetsing op het aanbestedingsbeleid; j. Toezicht op het naleven van subsidievoorwaarden; k. Afstemming onderlinge vorderingen en schulden; l. IC verplichtingenadministratie; m. Analyse van budgetten en kredieten; n. Inventarisatie van gemeentelijke eigendommen; o. Contractenregistratie; p. In kader van organisatieverandering op hoofdlijnen beschrijven van de processen; q. Start invoeren projectenadministratie.	M&S Cs/M&S Cs/M&S M&S Sub.bureau M&S M&S M&S Vastgoed M&S M&S Lijnafdelingen m.b.v. M&S
Instrumenten	a. Uniformeren administratie; b. Start verbeteren informatiewaarde begroting; c. Vastleggen autorisaties binnen financiële administratie; d. Periodieke overzichten (financieel en niet-financieel) voor budgethouders.	M&S Cs M&S M&S
Rollen en gedrag	a. Start implementatie Visie op planning en control; b. Opleiding geven aan medewerkers Middelen & Services en Concernstaf en integrale managers gericht op planning en control; c. Verder verhogen kennis en vaardigheden planning en control d. Cultuur, attitude en gedrag ombuigen in gewenste richting (afpraak = afspraak, afspraken nakomen, voorbeeldfunctie etc.); e. Vullen van informatiesystemen (waaronder verplichtingenadministratie).	M&S Cs/M&S Directie Directie Managers

Verbetermaatregelen 2008

Element van planning en control:	Verbetermaatregelen:	Door wie:
Organisatie	a. Verder werken aan de planning- en controlfuncties kwantitatief en kwalitatief op orde brengen en houden; b. Herijken en actualiseren van de Verordening 213a; c. Verhogen prestaties van planning en control en financiële administratie (ontwikkelingsproces); d. Actualiseren van het treasury statuut.	Cs/M&S Cs Cs/M&S Cs/M&S
Processen	a. AO /IC verder uitwerken en implementeren b. Opzetten van processen, bevoegdheden en verantwoordelijkheden voor verwerving van externe subsidies; c. Uitvoeren van legal audits; d. Analyse van budgetten en kredieten; e. Afronden invoeren projectenadministratie	M&S Cs Cs/M&S M&S Lijnafdelingen m.b.v. M&S
Instrumenten	a. Ontwikkelen van instrumenten voor beleidscontrol; b. Ontwikkelen van DVO's;	Cs/M&S Cs/M&S

Element van planning en control:	Verbetermaatregelen:	Door wie
	<ul style="list-style-type: none"> c. Verder werken aan verbeteren informatiewaarde begroting; d. Kwaliteit van planning en control instrumenten verder verbeteren (ontwikkelingsproces); e. Verder uitwerken spelregels begrotingsbeheer (inclusief incentives); f. Tijdigheid en kwaliteit van informatievoorziening verbeteren; g. Risicomanagementbeleid opstellen en systeem implementeren; e. Ontwikkeling van de functies voor operational audits en doelmatigheidsdoorlichtingen; f. Ontwikkelen visie en beleid over tijdschrijven; g. Nota reserves en voorzieningen h. Nota activabeleid (investeringen); i. Ontwikkelen beleid toerekening eigen organisatiekosten aan investering; j. Opstellen M&O beleid; k. Verder ontwikkelen van managementinformatie 	<p>Cs Cs/M&S M&S Cs/M&S M&S Cs/M&S</p> <p>Cs Cs</p> <p>Cs</p> <p>Cs Cs M&S</p>
Rollen en gedrag	<ul style="list-style-type: none"> a. Cultuur, attitude en gedrag verder ontwikkelen in gewenste richting (afpraak = afspraak, afspraken nakomen, voorbeeldfunctie etc.); b. Verder verhogen kennis en vaardigheden planning en control; c. Competentiemanagement met kracht doorzetten; 	<p>Directie Directie Directie</p>

Verbetermaatregelen 2009

Element van planning en control:	Verbetermaatregelen:	Door wie:
Organisatie	<ul style="list-style-type: none"> a. Planning- en controlfuncties kwantitatief en kwalitatief op orde brengen en houden; b. Verhogen prestaties van planning en control en financiële administratie (ontwikkelingsproces). 	<p>Cs/M&S Cs/M&S</p>
Processen	<ul style="list-style-type: none"> a. Uitvoeren eerste operational audits en doelmatigheidsdoorlichtingen. 	Cs/M&S
Instrumenten	<ul style="list-style-type: none"> a. Beleid formuleren voor het werken met kwaliteitsmodellen (bijvoorbeeld INK, balanced scorecard, etc); b. Afronden verbeteren informatiewaarde begroting; c. Kwaliteit van planning en controlinstrumenten verder verbeteren (ontwikkelingsproces). 	<p>Cs Cs/M&S Cs/M&S</p>
Rollen en gedrag	<ul style="list-style-type: none"> a. Cultuur, attitude en gedrag verder ontwikkelen in gewenste richting (afpraak = afspraak, afspraken nakomen, voorbeeldfunctie etc.). 	Directie

BIJLAGE 2: Overzicht functies nieuwe organisatie per 1-1-2008

Hoofdafdeling	Afdeling	Bureau	Functienamen zoals ingeleverd	Functienamen gesystematiseerd	FUWA registratie	Schaaladvies	Bouwsteen	fte 2008	status V/N
Directie	Staf		Algemeen Directeur / Gemeentesecretaris	Algemeen Directeur / Gemeentesecretaris		18	LM	1,00	nvt
Directie	Staf		Directeur	Directeur		17	LM	3,00	nvt
Ondernemingsraad	Staf		OR-functionaris	OR-functionaris		gom	nvt	2,00	nvt
Griffie	Staf		Griffier	Griffier		14	LM	0,89	nvt
Griffie	Staf		Secretaris Rekenkamer-commissie	Secretaris Rekenkamer-commissie		11A	AB	1,10	nvt
Griffie	Staf		Raadsadviseur / Plaatsvervangend Griffier	Raadsadviseur / Plaatsvervangend Griffier		11A	AB	0,77	nvt
Griffie	Staf		Raadsadviseur	Raadsadviseur		11	AB	1,28	nvt
Griffie	Staf		Officemanager	Officemanager		8	U	1,17	nvt
Griffie	Staf		Medewerker Secretariaat raadsgriffie	Medewerker Secretariaat raadsgriffie		7	U	0,60	nvt
Concernstaf	Staf		Manager Hoofdafdeling	Manager Hoofdafdeling	CS-1	16	LM	1,00	nvt
Concernstaf	Bestuur & Management Ondersteuning		Afdelingshoofd	Afdelingshoofd	CS-2	12	LM	1,00	nvt

Hoofdafdeling	Afdeling	Bureau	Functienamen zoals ingeleverd	Functienamen gesystemiseerd	FUWA registratie	Schaaladvies	Bouwsteen	fte 2008	status V/N
Concernstaf	Bestuur & Management Ondersteuning		Bestuursassistent	Bestuursassistent Burgemeester	CS-3	11	AB	0,60	N
Concernstaf	Bestuur & Management Ondersteuning		Medewerker Kabinet	Medewerker Kabinet	CS-4	10	AB	0,70	V
Concernstaf	Bestuur & Management Ondersteuning		Secretaresse B&W	Secretaresse B&W	CS-5	8	U	5,00	V
Concernstaf	Bestuur & Management Ondersteuning		Adviseur Besluitvormingsprocessen	Adviseur Besluitvormingsprocessen	CS-6	10	AB	2,30	N
Concernstaf	Bestuur & Management Ondersteuning		Management Assistent (Senior)	Management Assistent (Senior)	CS-7	8	U	6,00	V
Concernstaf	Bestuur & Management Ondersteuning		Management Assistent (Junior)	Management Assistent (Junior)	CS-8	6	U	2,00	N
Concernstaf	Concerncontrol		Coördinator Planning & Control Cyclus	Coördinator Planning & Controlcyclus	CS-10	14	AB	1,00	N
Concernstaf	Concerncontrol		Senior Adviseur Planning & Control Cyclus	Senior Adviseur Planning & Controlcyclus	CS-11	12	AB	1,00	N
Concernstaf	Concerncontrol		Senior Adviseur Kaderstelling en Auditing	Senior Adviseur Kaderstelling en Auditing	CS-12	13	AB	1,00	N
Concernstaf	Concerncontrol		Senior Adviseur Concerncontrol	Senior Adviseur Concerncontrol	CS-13	13	AB	5,00	N
Concernstaf	Concerncontrol		Senior Adviseur Concerncontrol	Senior Adviseur Concerncontrol	CS-14	12	AB	4,00	N
Concernstaf	Concerncontrol		Adviseur Concerncontrol	Adviseur Concerncontrol	CS-15	11	AB	1,00	N
Concernstaf	Concerncontrol		Medewerker Concerncontrol	Medewerker Concerncontrol	CS-16	10	AB	1,00	N

Hoofdafdeling	Afdeling	Bureau	Functienamen zoals ingeleverd	Functienamen gesystemiseerd	FUWA registratie	Schaal advies	Bouwsteen	fte 2008	status V/N
Concernstaf	Strategie en Beleidscoördinatie		Afdelingshoofd strategie en beleidscoördinatie	Afdelingshoofd strategie en beleidscoördinatie	CS-17	14	AB	1,00	nvt
Concernstaf	Strategie en Beleidscoördinatie		Senior Adviseur Strategie en Beleidscoördinatie	Adviseur Strategie en Beleidscoördinatie	CS-18	13	AB	2,50	V
Concernstaf	Strategie en Beleidscoördinatie			Bestuursassistent	CS-3	11	AB	2,20	V
Concernstaf	Strategie en Beleidscoördinatie		Adviseur Bestuurlijk - Juridische Advisering	Bestuurlijk - Juridisch Adviseur	CS-19	11A	AB	0,70	N
Middelen en Services	Staf		Manager Hoofdafdeling	Manager Hoofdafdeling	MenS-1	16	LM	1,00	nvt
Middelen en Services	Staf		Management Assistente	Management Assistent	MenS-2	7	U	1,00	V
Middelen en Services	Ontwerp, Controle en Relatiebeheer		Afdelingshoofd	Afdelingshoofd	MenS-3	13	LM	1,00	nvt
Middelen en Services	Ontwerp, Controle en Relatiebeheer		Secretaresse	Management Assistent	MenS-4	7	U	1,00	V
Middelen en Services	Ontwerp, Controle en Relatiebeheer	Relatiebeheer, Middelenontwikkeling & projecten	Ambtelijk Secretaris Cop	Ambtelijk Secretaris COP	MenS-5	9	AB	0,50	V
Middelen en Services	Ontwerp, Controle en Relatiebeheer	Relatiebeheer, Middelenontwikkeling & projecten	Adviseur Middelenontwikkeling	Beleidsadviseur	MenS-6	11A	AB	5,00	V
Middelen en Services	Ontwerp, Controle en Relatiebeheer	Relatiebeheer, Middelenontwikkeling & projecten	Medewerker Middelenontwikkeling	Medewerker Beleidsondersteuning	MenS-7	8	U	1,00	N
Middelen en Services	Ontwerp, Controle en Relatiebeheer	Relatiebeheer, Middelenontwikkeling & projecten	Arbo-coördinator	Arbo-coördinator	MenS-8	9	AB	1,00	V
Middelen en Services	Ontwerp, Controle en Relatiebeheer	Relatiebeheer, Middelenontwikkeling & projecten	Arbo-adviseur	Arbo-adviseur	MenS-9	10A	AB	1,00	V

Hoofdafdeling	Afdeling	Bureau	Functienamen zoals ingeleverd	Functienamen gesystemiseerd	FUWA registratie	Schaal advies	Bouwsteen	fte 2008	status V/N
Middelen en Services	Ontwerp, Controle en Relatiebeheer	Programmabureau digitalisering	Programmamanager digitalisering	Programmamanager Digitalisering	MenS-10	13	LM	1,00	nvt
Middelen en Services	Ontwerp, Controle en Relatiebeheer	Programmabureau digitalisering	Informatiemanager digitalisering	Informatiemanager Digitalisering	MenS-11	11	AB	3,00	N
Middelen en Services	Ontwerp, Controle en Relatiebeheer	Geo-informatie / Basisregistraties	Bureauhoofd Geo-Informatie en Basisregistraties	Bureauhoofd Geo-Informatie en Basisregistraties	MenS-12	11A	LM	1,00	nvt
Middelen en Services	Ontwerp, Controle en Relatiebeheer	Geo-informatie / Basisregistraties	Medewerker Geo-informatie en Basisregistraties	Medewerker Geo-informatie en Basisregistraties	MenS-13	9	U	5,80	V
Middelen en Services	Ontwerp, Controle en Relatiebeheer	Geo-informatie / Basisregistraties	Medewerker Adressenbeheer	Medewerker Adressenbeheer	MenS-14	6	U	0,70	V
Middelen en Services	Ontwerp, Controle en Relatiebeheer	Geo-informatie / Basisregistraties	Landmeter	Landmeter	MenS-15	9	U	1,00	V
Middelen en Services	Ontwerp, Controle en Relatiebeheer	Geo-informatie / Basisregistraties	Landmeettechnicus	Landmeettechnicus	MenS-16	7	U	3,00	V
Middelen en Services	Ontwerp, Controle en Relatiebeheer	Control / Bedrijfsbureau	Hoofd Control / Bedrijfsbureau	Hoofd Control / Bedrijfsbureau	MenS-17	12	LM	1,00	nvt
Middelen en Services	Ontwerp, Controle en Relatiebeheer	Control / Bedrijfsbureau	Adviseur Audit/ verbijz.IC	Adviseur Audit / Interne Control	MenS-18	10A	AB	3,00	V
Middelen en Services	Ontwerp, Controle en Relatiebeheer	Control / Bedrijfsbureau	Informatie/AO Analist	Informatie /AO Analist	MenS-19	10	U	2,00	V
Middelen en Services	Ontwerp, Controle en Relatiebeheer	Control / Bedrijfsbureau	Medewerker Audit / verbijz. IC	Medewerker Audit / Interne Controle	MenS-20	9	U	4,00	V
Middelen en Services	Ontwerp, Controle en Relatiebeheer	Control / Bedrijfsbureau	Adviseur Bedrijfsvoering	Adviseur Bedrijfsvoering	MenS-21	11	AB	2,00	N
Middelen en Services	Ontwerp, Controle en Relatiebeheer	Control / Bedrijfsbureau	Administratief Medewerker	Administratief Medewerker	MenS-22	8	U	1,00	N
Middelen en Services	Ontwerp, Controle en Relatiebeheer			meerjarenmutaties				2,00	
Middelen en Services	Communicatie		Afdelingshoofd	Afdelingshoofd	MenS-23	13	LM	1,00	nvt

Hoofdafdeling	Afdeling	Bureau	Functienamen zoals ingeleverd	Functienamen gesystemiseerd	FUWA registratie	Schaal advies	Bouwen	fte 2008	status V/N
Middelen en Services	Communicatie		Management Assistent	Management Assistent	MenS-24	8	U	1,30	V
Middelen en Services	Communicatie	Representatie En Media	Representatie	Representatiemedewerker	MenS-25	10	U	1,80	V
Middelen en Services	Communicatie	Representatie En Media	Eindredacteur	Eindredacteur	MenS-26	10	U	2,00	V
Middelen en Services	Communicatie	Representatie En Media	Webredacteur	Webredacteur	MenS-27	8	U	1,00	N
Middelen en Services	Communicatie	Representatie En Media	Hoofdredacteur gemeentebrede media	Hoofdredacteur Gemeentebrede Media	MenS-28	10A	AB	2,00	N
Middelen en Services	Communicatie	Communicatieadvisering	Senior Communicatieadviseur/coördinator	Senior Communicatieadviseur / Coördinator	MenS-29	11A	AB	1,00	N
Middelen en Services	Communicatie	Communicatieadvisering	Senior Communicatieadviseur	Senior Communicatieadviseur	MenS-30	11	AB	2,00	V
Middelen en Services	Communicatie	Communicatieadvisering	Communicatieadviseur	Communicatieadviseur	MenS-31	10	AB	5,60	V
Middelen en Services	Documentatie en Informatievoorziening		Afdelingshoofd	Afdelingshoofd	MenS-32	13	LM	1,00	nvt
Middelen en Services	Documentatie en Informatievoorziening		Managementondersteuning	Management Assistent	MenS-33	7	U	1,00	V
Middelen en Services	Documentatie en Informatievoorziening	Beleid, Projecten en Advies	Junior Medewerker Beleid, Projecten en Advies	Junior Medewerker Beleid, Projecten en Advies	MenS-34	8	U	1,00	N
Middelen en Services	Documentatie en Informatievoorziening	Beleid, Projecten en Advies	Senior Medewerker Beleid, Projecten en Advies	Senior Medewerker Beleid, Projecten en Advies	MenS-35	10	AB	3,00	V

Hoofdafdeling	Afdeling	Bureau	Functienamen zoals ingeleverd	Functienamen gesystemiseerd	FUWA registratie	Schaaladvies	Bouwsteen	fte 2008	status V/N
Middelen en Services	Documentatie en Informatievoorziening	Analyse, Control, Support en Kenniscentrum	Bureauhoofd	Bureauhoofd	MenS-36	11	LM	1,00	nvt
Middelen en Services	Documentatie en Informatievoorziening	Analyse, Control, Support en Kenniscentrum	Junior Digitale Div-er	Junior Medewerker Digitale DIV	MenS-37	7	U	3,34	N
Middelen en Services	Documentatie en Informatievoorziening	Analyse, Control, Support en Kenniscentrum	Medior Digitale Div-er	Medior Medewerker Digitale DIV	MenS-38	8	U	5,00	N
Middelen en Services	Documentatie en Informatievoorziening	Analyse, Control, Support en Kenniscentrum	Senior Digitale Div-er	Senior Medewerker Digitale DIV	MenS-39	9	U	5,00	N
Middelen en Services	Documentatie en Informatievoorziening	Recordmanagement en Papieren Archief	Bureauhoofd	Bureauhoofd	MenS-40	10	LM	1,00	nvt
Middelen en Services	Documentatie en Informatievoorziening	Recordmanagement en Papieren Archief	Coördinator Recordmanagement	Coördinator Recordmanagement	MenS-41	9	U	1,00	N
Middelen en Services	Documentatie en Informatievoorziening	Recordmanagement en Papieren Archief	Coördinator Papieren Archief	Coördinator Papieren Archief	MenS-42	8	U	1,00	N
Middelen en Services	Documentatie en Informatievoorziening	Recordmanagement en Papieren Archief	Junior Recordkeeper	Junior Recordkeeper	MenS-43	7	U	2,00	V
Middelen en Services	Documentatie en Informatievoorziening	Recordmanagement en Papieren Archief	Senior Recordkeeper	Senior Recordkeeper	MenS-44	8	U	2,00	N
Middelen en Services	Documentatie en Informatievoorziening	Recordmanagement en Papieren Archief	Junior Archiefbeheerder	Junior Archiefbeheerder	MenS-45	6	U	2,00	V
Middelen en Services	Documentatie en Informatievoorziening	Recordmanagement en Papieren Archief	Senior Archiefbeheerder	Senior Archiefbeheerder	MenS-46	7	U	2,00	V
Middelen en Services	Documentatie en Informatievoorziening	Functioneel Applicatiebeheer, Post en Scanning	Bureauhoofd	Bureauhoofd	MenS-47	10	LM	1,00	Nvt
Middelen en Services	Documentatie en Informatievoorziening	Functioneel Applicatiebeheer, Post en Scanning	Coördinator Functioneel Applicatiebeheer	Coördinator Functioneel Applicatiebeheer	MenS-48	9	U	1,00	N

Hoofdafdeling	Afdeling	Bureau	Functienamen zoals ingeleverd	Functienamen gesystemiseerd	FUWA registratie	Schaaladvies	Bouwsteen	fte 2008	status V/N
Middelen en Services	Documentatie en Informatievoorziening	Functioneel Applicatiebeheer, Post en Scanning	Coördinator Post en Scanning	Coördinator Post en Scanning	MenS-49	8	U	1,00	N
Middelen en Services	Documentatie en Informatievoorziening	Functioneel Applicatiebeheer, Post en Scanning	Medewerker Functioneel Applicatiebeheer	Medewerker Functioneel Applicatiebeheer	MenS-50	8	U	3,00	N
Middelen en Services	Documentatie en Informatievoorziening	Functioneel Applicatiebeheer, Post en Scanning	Junior Medewerker Functioneel Applicatiebeheer	Junior Medewerker Functioneel Applicatiebeheer	MenS-51	7	U	1,10	N
Middelen en Services	Documentatie en Informatievoorziening	Functioneel Applicatiebeheer, Post en Scanning	Medewerker Post en Scanning	Medewerker Post en Scanning	MenS-52	7	U	2,00	N
Middelen en Services	Documentatie en Informatievoorziening	Functioneel Applicatiebeheer, Post en Scanning	Junior Medewerker Post en Scanning	Junior Medewerker Post en Scanning	MenS-53	5	U	1,00	N
Middelen en Services	Facilitaire Zaken		Afdelingshoofd	Afdelingshoofd	MenS-54	13	LM	1,00	nvt
Middelen en Services	Facilitaire Zaken	Beleid en bedrijfsvoering	Coördinator Duurzame Bedrijfsvoering	Coördinator Duurzame Bedrijfsvoering	MenS-55	10	AB	1,00	V
Middelen en Services	Facilitaire Zaken	Beleid en bedrijfsvoering	Beleidsmedewerker	Beleidsmedewerker	MenS-56	10	AB	1,00	N
Middelen en Services	Facilitaire Zaken	Beleid en bedrijfsvoering	Contract- en Kwaliteitsmanager	Contract- en Kwaliteitsmanager	MenS-57	10	AB	1,00	N
Middelen en Services	Facilitaire Zaken	Beleid en bedrijfsvoering	Accountmanager	Accountmanager	MenS-58	8	U	0,67	V
Middelen en Services	Facilitaire Zaken	Beleid en bedrijfsvoering	Administratief Medewerker	Administratief Medewerker	MenS-59	7	U	1,22	V
Middelen en Services	Facilitaire Zaken	Huisvesting en voorzieningen	Hoofd Bureau H&V	Hoofd Bureau Huisvesting en Voorzieningen	MenS-60	10A	LM	1,00	nvt
Middelen en Services	Facilitaire Zaken	Huisvesting en voorzieningen	Locatiebeheerder	Locatiebeheerder	MenS-61	9	LM	3,00	V

Hoofdafdeling	Afdeling	Bureau	Functienamen zoals ingeleverd	Functienamen gesystemiseerd	FUWA registratie	Schaal advies	Bouwen	fte 2008	status V/N
Middelen en Services	Facilitaire Zaken	Huisvesting en voorzieningen	All-round Locatiemedewerker	Allround Locatiemedewerker	MenS-62	5	U	3,17	V
Middelen en Services	Facilitaire Zaken	Huisvesting en voorzieningen	Locatiemedewerker	Locatiemedewerker	MenS-63	4	U	3,89	V
Middelen en Services	Facilitaire Zaken	Huisvesting en voorzieningen	Medewerker Schoonmaak	Medewerker Schoonmaak	MenS-64	3	U	4,56	V
Middelen en Services	Facilitaire Zaken	Huisvesting en voorzieningen	Coördinator Voorzieningen	Coördinator Voorzieningen	MenS-65	8	U	0,89	V
Middelen en Services	Facilitaire Zaken	Huisvesting en voorzieningen	All-round Medewerker Voorzieningen	Allround Medewerker Voorzieningen	MenS-66	6	U	3,67	V
Middelen en Services	Facilitaire Zaken	Huisvesting en voorzieningen	Administratief Medewerker Voorzieningen	Administratief Medewerker Voorzieningen	MenS-67	5	U	1,00	V
Middelen en Services	Facilitaire Zaken	Huisvesting en voorzieningen	Medewerker Restauratieve Voorzieningen	Medewerker Restauratieve Voorzieningen	MenS-68	3	U	2,53	V
Middelen en Services	Facilitaire Zaken	Representatie en logistiek	Hoofd Bureau R&L.	Hoofd Bureau Representatie en Logistiek	MenS-69	10	LM	1,00	nvt
Middelen en Services	Facilitaire Zaken	Representatie en logistiek	Coördinator Team Representatie	Coördinator Team Representatie	MenS-70	7	U	1,00	nvt
Middelen en Services	Facilitaire Zaken	Representatie en logistiek	Coördinator Team Logistiek	Coördinator Team Logistiek	MenS-71	7	U	1,00	V
Middelen en Services	Facilitaire Zaken	Representatie en logistiek	Representatiebode en – Chauffeur	Representatiebode en – Chauffeur	MenS-72	5	U	4,67	V
Middelen en Services	Facilitaire Zaken	Representatie en logistiek	Logistiek Medewerker	Logistiek Medewerker	MenS-73	5	U	8,32	V
Middelen en Services	Facilitaire Zaken	Vormgeving en drukwerk	Hoofd Bureau V&D	Hoofd Bureau Vormgeving en Drukwerk	MenS-74	10	LM	1,00	nvt
Middelen en Services	Facilitaire Zaken	Vormgeving en drukwerk	Medewerker Opmaak DTP	Medewerker DTP	MenS-75	7	U	3,33	V
Middelen en Services	Facilitaire Zaken	Vormgeving en drukwerk	Adm. Medewerker Frontoffice	Administratief Medewerker Frontoffice	MenS-76	7	U	1,33	V

Hoofdafdeling	Afdeling	Bureau	Functienamen zoals ingeleverd	Functienamen gesyste-matiseerd	FUWA registratie	Schaal advies	Bouwsteen	fte 2008	status V/N
Middelen en Services	Facilitaire Zaken	Vormgeving en drukwerk	Medewerker Tekst en Documentenverwerking	Medewerker Tekst en Documentenverwerking	MenS-77	6	U	1,23	V
Middelen en Services	Facilitaire Zaken	Vormgeving en drukwerk	Teamleider Drukwerk	Teamleider Drukwerk	MenS-78	7	U	1,00	V
Middelen en Services	Facilitaire Zaken	Vormgeving en drukwerk	All-round Medewerker Drukwerk	Allround Medewerker Drukwerk	MenS-79	6	U	3,33	V
Middelen en Services	Financiën		Afdelingshoofd	Afdelingshoofd	MenS-80	14	LM	1,00	nvt
Middelen en Services	Financiën		Management Assistent	Management Assistent	MenS-81	7	U	1,00	V
Middelen en Services	Financiën	Financieel Beheer	Bureauhoofd Financieel Beheer	Bureauhoofd Financieel Beheer	MenS-82	11A	LM	1,00	nvt
Middelen en Services	Financiën	Financieel Beheer	Senior Medewerker Financieel Beheer	Senior Medewerker Financieel Beheer	MenS-83	10 / 10A	AB	4,00	V
Middelen en Services	Financiën	Financieel Beheer	Financieel Medewerker	Financieel Medewerker	MenS-84	8 of 9	AB	4,00	V
Middelen en Services	Financiën	Financieel Beheer	Medewerker Proces- en Procedurebewaking	Medewerker Proces- en Procedurebewaking	MenS-85	9	U	3,00	V
Middelen en Services	Financiën	Financieel Beheer	Medewerker Administratieve Ondersteuning	Medewerker Administratieve Ondersteuning	MenS-86	5 of 6	U	2,00	V
Middelen en Services	Financiën	Betalingsverkeer I en II	Bureauhoofd Betalingsverkeer	Bureauhoofd Betalingsverkeer	MenS-87	11	LM	2,00	nvt
Middelen en Services	Financiën	Betalingsverkeer I en II	Senior Medewerker Betalingsverkeer	Senior Medewerker Betalingsverkeer	MenS-88	10	U	2,00	V
Middelen en Services	Financiën	Betalingsverkeer I en II	Financieel Medewerker	Financieel Medewerker	MenS-89	7 of 8	U	15,02	V
Middelen en Services	Financiën	Betalingsverkeer I en II	Medewerker Administratieve Ondersteuning	Medewerker Administratieve Ondersteuning	MenS-90	5 of 6	U	11,00	V
Middelen en Services	Financiën	Planning en Control		Extra taakstelling directie ingeleverd 16-7-2007				-4,50	

Hoofdafdeling	Afdeling	Bureau	Functienamen zoals ingeleverd	Functienamen gesyste-matiseerd	FUWA registratie	Schaal advies	Bouwsteen	fte 2008	status V /N
Middelen en Services	Financiën	Planning en Control	Bureauhoofd Planning en Control	Bureauhoofd Planning en Control	MenS-91	12	LM	1,00	nvt
Middelen en Services	Financiën	Planning en Control	Senior Medewerker Planning & Control	Senior Medewerker Planning & Control	MenS-92	11	AB	8,00	V
Middelen en Services	Financiën	Planning en Control	Medewerker Planning & Control	Medewerker Planning & Control	MenS-93	10	AB	8,00	V
Middelen en Services	Financiën	Beheer en ontwikkeling financieel systeem	Bureauhoofd Beheer en ontwikkeling financieel systeem	Bureauhoofd Beheer en Ontwikkeling Financieel Systeem	MenS-94	11A	LM	1,00	nvt
Middelen en Services	Financiën	Beheer en ontwikkeling financieel systeem	Senior Medewerker Applicatiebeheer	Senior Applicatiebeheerder	MenS-95	10A	AB	1,00	V
Middelen en Services	Financiën	Beheer en ontwikkeling financieel systeem	Medewerkers Functioneel en Applicatiebeheer Financieel Systeem	Functioneel Applicatiebeheer	MenS-96	10	U	5,00	V
Middelen en Services	Financiën			meerjarenmutaties				-3,00	
Middelen en Services	Informatie en Communicatie Technologie		Afdelingshoofd	Afdelingshoofd	MenS-97	13	LM	1,00	nvt
Middelen en Services	Informatie en Communicatie Technologie	Advies & Project Management	Senior Technisch Adviseur/ Projectleider	Senior Technisch Adviseur/ Projectleider	MenS-98	11	AB	2,00	N
Middelen en Services	Informatie en Communicatie Technologie	Advies & Project Management	Technisch Adviseur / Projectleider	Technisch Adviseur / Projectleider	MenS-99	10A	AB	2,00	V
Middelen en Services	Informatie en Communicatie Technologie	Onderzoek & Ontwikkeling	Hoofd Bureau Onderzoek & Ontwikkeling	Hoofd Bureau Onderzoek & Ontwikkeling	MenS-100	10A	LM	1,00	nvt
Middelen en Services	Informatie en Communicatie Technologie	Onderzoek & Ontwikkeling	Medewerker Onderzoek en Ontwikkeling	Medewerker Onderzoek en Ontwikkeling	MenS-101	10	U	4,00	V

Hoofdafdeling	Afdeling	Bureau	Functienamen zoals ingeleverd	Functienamen gesystemiseerd	FUWA registratie	Schaaladvies	Bouwsteen	fte 2008	status V/N
Middelen en Services	Informatie en Communicatie Technologie	Beheer ICT Services	Medewerker Centraal ICT Beheer 1	Medewerker Centraal ICT Beheer	MenS-102	10	U	5,60	V
Middelen en Services	Informatie en Communicatie Technologie	Beheer ICT Services	Coördinator Decentraal Beheer	Coördinator Decentraal Beheer	MenS-103	10	U	1,00	N
Middelen en Services	Informatie en Communicatie Technologie	Beheer ICT Services	Senior Medewerker Decentraal ICT Beheer	Senior Medewerker Decentraal ICT Beheer	MenS-104	9	U	3,00	N
Middelen en Services	Informatie en Communicatie Technologie	Beheer ICT Services	Medewerker Decentraal ICT Beheer 2	Medewerker Decentraal ICT Beheer	MenS-105	8	U	8,00	V
Middelen en Services	Informatie en Communicatie Technologie	Beheer ICT Services	Applicatiebeheerder ICT	Applicatiebeheerder ICT	MenS-106	10	U	3,00	N
Middelen en Services	Informatie en Communicatie Technologie	Support ICT Services	Hoofd Bureau Support	Hoofd Bureau Support	MenS-107	10A	LM	1,00	nvt
Middelen en Services	Informatie en Communicatie Technologie	Support ICT Services	Servicedeskmedewerker 3	Servicedeskmedewerker 3	MenS-108	8	U	0,80	V
Middelen en Services	Informatie en Communicatie Technologie	Support ICT Services	Incident- en Probleembeheerder	Incident- en Probleembeheerder	MenS-109	9	U	1,00	N
Middelen en Services	Informatie en Communicatie Technologie	Support ICT Services	Configuratie- en Wijzigingsbeheerder	Configuratie- en Wijzigingsbeheerder	MenS-110	8	U	2,50	V
Middelen en Services	Juridische Zaken		Afdelingshoofd	Afdelingshoofd	MenS-111	13	LM	1,00	nvt
Middelen en Services	Juridische Zaken	Rechtsbescherming, Schade, Verzekering en Invordering	Senior Juridisch Adviseur	Senior Juridisch Adviseur	MenS-112	11	AB	5,80	V

Hoofdafdeling	Afdeling	Bureau	Functienamen zoals ingeleverd	Functienamen gesystemiseerd	FUWA registratie	Schaal advies	Bouwsteen	fte 2008	status V/N
Middelen en Services	Juridische Zaken	Rechtsbescherming, Schade, Verzekering en Invordering	Juridisch adviseur	Juridisch adviseur	MenS-113	10-10A	AB	6,60	V
Middelen en Services	Juridische Zaken	Rechtsbescherming, Schade, Verzekering en Invordering	Juridisch Medewerker	Juridisch Medewerker	MenS-114	9	U	4,40	V
Middelen en Services	Juridische Zaken	Advies, Inkoop en Aanbesteding	Bureauhoofd	Bureauhoofd	MenS-115	11A	LM	1,00	nvt
Middelen en Services	Juridische Zaken	Advies, Inkoop en Aanbesteding	Administratief Medewerker	Administratief Medewerker	MenS-116	6	U	3,10	V
Middelen en Services	HRM Services en Advies		Afdelingshoofd	Afdelingshoofd	MenS-117	14	LM	1,00	nvt
Middelen en Services	HRM Services en Advies		Beleidsadviseur V&O	Beleidsadviseur Vorming & Opleiding	MenS-118	11A	AB	0,80	V
Middelen en Services	HRM Services en Advies		Cursuscoördinator Haarlemse School	Cursuscoördinator Haarlemse School	MenS-119	8	U	0,70	V
Middelen en Services	HRM Services en Advies		All-round (Staf) Medewerker	All-round Adviseur	MenS-120	10A	AB	1,00	V
Middelen en Services	HRM Services en Advies		Secretaresse	Management Assistent	MenS-121	7	U	1,00	V
Middelen en Services	HRM Services en Advies	HRM adviesgroep 1	Hoofd	Teamleider	MenS-122	11A	LM	1,00	nvt
Middelen en Services	HRM Services en Advies	HRM adviesgroep 1	HRM Adviseur	HRM Adviseur	MenS-123	10A	AB	6,00	V
Middelen en Services	HRM Services en Advies	HRM adviesgroep 1	Junior HRM Adviseur	Junior HRM Adviseur	MenS-124	9	AB	0,50	V

Hoofdafdeling	Afdeling	Bureau	Functienamen zoals ingeleverd	Functienamen gesystemiseerd	FUWA registratie	Schaal advies	Bouwsteen	fte 2008	status V/N
Middelen en Services	HRM Services en Advies	HRM adviesgroep 2	Hoofd	Teamleider	MenS-125	11A	LM	1,00	nvt
Middelen en Services	HRM Services en Advies	HRM adviesgroep 2	HRM Adviseur	HRM Adviseur	MenS-126	10A	AB	6,00	V
Middelen en Services	HRM Services en Advies	Personeels en salarisadministratie	Hoofd	Teamleider	MenS-127	11	LM	1,00	nvt
Middelen en Services	HRM Services en Advies	Personeels en salarisadministratie	Applicatiebeheerder	Applicatiebeheerder	MenS-128	9	U	1,70	V
Middelen en Services	HRM Services en Advies	Personeels en salarisadministratie	PSA medewerkers	PSA medewerker	MenS-129	7	U	8,30	V
Middelen en Services	HRM Services en Advies	Mobiliteit	Hoofd	Teamleider	MenS-130	12	LM	1,00	nvt
Middelen en Services	HRM Services en Advies	Mobiliteit	Doorstroomadviseur 1	Adviseur Doorstroom & Planning	MenS-131	10A	AB	1,00	N
Middelen en Services	HRM Services en Advies	Mobiliteit	Doorstroomadviseur 2	Adviseur Doorstroom	MenS-132	10A	AB	3,00	V
Middelen en Services	HRM Services en Advies	Mobiliteit	W&S Adviseurs	Werving- & Selectie Adviseur	MenS-133	10A	AB	2,00	N
Middelen en Services	HRM Services en Advies	Mobiliteit	Verzuimadviseur	Verzuimadviseur	MenS-134	10A	AB	1,00	N
Middelen en Services	HRM Services en Advies	Mobiliteit	HIM	Haarlemse Interim Manager	MenS-135	PM	LM	3,30	V
Dienstverlening	Staf		Manager Hoofdafdeling	Manager Hoofdafdeling	DV-1	16	LM	1,00	nvt
Dienstverlening	Staf			Overigen				-6,73	
Dienstverlening	Bedrijfsbureau		Teammanager	Teammanager	DV-2	12	LM	1,00	nvt
Dienstverlening	Bedrijfsbureau		Management Assistent	Management Assistent	DV-3	7	U	2,00	V
Dienstverlening	Bedrijfsbureau		Senior Applicatiebeheerder	Senior Applicatiebeheerder	DV-4	9	U	2,00	V
Dienstverlening	Bedrijfsbureau		Applicatiebeheerder	Applicatiebeheerder	DV-5	8	U	0,50	V
Dienstverlening	Bedrijfsbureau		Adviseur Dienstverlening	Adviseur Dienstverlening	DV-6	10	AB	2,56	V

Hoofdafdeling	Afdeling	Bureau	Functienamen zoals ingeleverd	Functienamen gesystemiseerd	FUWA registratie	Schaal advies	Bouwsteen	fte 2008	status V/N
Dienstverlening	Bedrijfsbureau		All-round Adviseur Bedrijfsvoering	Allround Adviseur Bedrijfsvoering	DV-7	10A	AB	1,00	N
Dienstverlening	Bedrijfsbureau		Adviseur Bedrijfsvoering	Adviseur Bedrijfsvoering	DV-8	10	AB	1,00	N
Dienstverlening	Bedrijfsbureau		Medewerker Bedrijfsvoering	Medewerker Bedrijfsvoering	DV-9	8	AB	1,00	N
Dienstverlening	Klant Contact Centrum	Team Balie	Teammanager	Teammanager	DV-10	12	LM	1,00	nvt
Dienstverlening	Klant Contact Centrum	Team Balie	Teamleider	Teamleider	DV-11	10A	LM	1,00	nvt
Dienstverlening	Klant Contact Centrum	Team Balie	Preventie-Beveiligingsbeampte	Preventie- / Beveiligingsmedewerker	DV-12	6	U	1,60	V
Dienstverlening	Klant Contact Centrum	Team Balie	Dienstverlener	Dienstverlener	DV-13	6	U	10,37	V
Dienstverlening	Klant Contact Centrum	Team Balie	Dienstverlener	Dienstverlener	DV-14	7	U	3,83	V
Dienstverlening	Klant Contact Centrum	Team Balie	Dienstverlener	Dienstverlener	DV-15	8	U	1,69	V
Dienstverlening	Klant Contact Centrum	Team Balie	Dienstverlener Balie SoZaWe	Dienstverlener Balie SoZaWe	DV-16	8	U	5,00	V
Dienstverlening	Klant Contact Centrum	Team Balie	Dienstverlener / Senior Proceseigenaar	Dienstverlener / Senior Proceseigenaar	DV-17	9	U	1,06	V
Dienstverlening	Klant Contact Centrum	Digiteam / Telefoonteam / Flexpool	Teammanager	Teammanager	DV-18	12	LM	1,00	nvt
Dienstverlening	Klant Contact Centrum	Digiteam / Telefoonteam / Flexpool		Taak Kleine evenementen				0,28	
Dienstverlening	Klant Contact Centrum	Digiteam / Telefoonteam / Flexpool		Taak Telefonische dienstverlening				0,80	
Dienstverlening	Klant Contact Centrum	Digiteam / Telefoonteam / Flexpool		Taak Belastingen (achtergebleven)				0,66	

Hoofdafdeling	Afdeling	Bureau	Functienamen zoals ingeleverd	Functienamen gesystemiseerd	FUWA registratie	Schaal advies	Bouwsteen	fte 2008	status V/N
Dienstverlening	Klant Contact Centrum	Digiteam / Telefoonteam / Flexpool		Taak Leiding telefoonteam (van FD)				0,50	
Dienstverlening	Klant Contact Centrum	Digiteam / Telefoonteam / Flexpool	Teamleider	Teamleider	DV-19	10A	LM	0,89	nvt
Dienstverlening	Klant Contact Centrum	Digiteam / Telefoonteam / Flexpool	Dienstverlener Telefoon en Receptie	Dienstverlener Telefoon en Receptie	DV-20	5	U	6,75	V
Dienstverlening	Klant Contact Centrum	Digiteam / Telefoonteam / Flexpool	Dienstverlener	Dienstverlener	DV-21	6	U	11,59	V
Dienstverlening	Klant Contact Centrum	Digiteam / Telefoonteam / Flexpool	Dienstverlener	Dienstverlener	DV-22	7	U	1,77	V
Dienstverlening	Klant Contact Centrum	Digiteam / Telefoonteam / Flexpool	Dienstverlener Flex	Dienstverlener Flex	DV-23	7	U	4,49	V
Dienstverlening	Klant Contact Centrum	Digiteam / Telefoonteam / Flexpool	Dienstverlener	Dienstverlener	DV-24	8	U	2,44	V
Dienstverlening	Klant Contact Centrum	Digiteam / Telefoonteam / Flexpool	Senior Dienstverlener Telefoon	Senior Dienstverlener Telefoon	DV-25	8	U	2,11	V
Dienstverlening	Klant Contact Centrum	Digiteam / Telefoonteam / Flexpool	Dienstverlener / Senior Proceseigenaar	Dienstverlener / Senior Proceseigenaar	DV-26	9	U	2,43	V
Dienstverlening	Klant Contact Centrum	Digiteam / Telefoonteam / Flexpool	Nog te bepalen	Nog te bepalen				0,67	

Hoofdafdeling	Afdeling	Bureau	Functienamen zoals ingeleverd	Functienamen gesystemiseerd	FUWA registratie	Schaal advies	Bouwen	fte 2008	status V/N
Dienstverlening	Advies- en Ondersteuningscentrum	Team WMO voorzieningen	Teammanager	Teammanager	DV-29	13	LM	1,00	nvt
Dienstverlening	Advies- en Ondersteuningscentrum	Team WMO voorzieningen	Teamleider	Teamleider	DV-30	11	LM	1,00	nvt
Dienstverlening	Advies- en Ondersteuningscentrum	Team WMO voorzieningen	Coordinator Administratie	Coördinator Administratie	DV-31	9	U	0,50	N
Dienstverlening	Advies- en Ondersteuningscentrum	Team WMO voorzieningen	Administratief Medewerker	Administratief Medewerker	DV-32	6	U	6,07	V
Dienstverlening	Advies- en Ondersteuningscentrum	Team WMO voorzieningen	Junior Casemanager	Junior Casemanager	DV-33	7	U	1,25	V
Dienstverlening	Advies- en Ondersteuningscentrum	Team WMO voorzieningen	Casemanager	Casemanager	DV-34	8	U	13,55	V
Dienstverlening	Advies- en Ondersteuningscentrum	Team WMO voorzieningen	Adviseur Woningaanpassing	Adviseur Woningaanpassing	DV-35	8	U	2,86	V
Dienstverlening	Advies- en Ondersteuningscentrum	Team WMO voorzieningen	Kwaliteitsmedewerker	Kwaliteitsmedewerker	DV-36	8	U	2,35	V
Dienstverlening	Advies- en Ondersteuningscentrum	Team WMO voorzieningen	Casemanager Sr. Proceseigenaar	Casemanager / Senior Proceseigenaar	DV-37	9	U	0,95	V
Dienstverlening	Advies- en Ondersteuningscentrum	Team WMO voorzieningen	Beleidsmedewerker Uitvoering WMO	Beleidsmedewerker Uitvoering WMO	DV-38	10A	AB	0,88	V

Hoofdafdeling	Afdeling	Bureau	Functienamen zoals ingeleverd	Functienamen gesystemiseerd	FUWA registratie	Schaal advies	Bouwsteen	fte 2008	status V/N
Dienstverlening	Advies- en Ondersteuningscentrum	Team Personen, Bedrijven en Omgeving	Teammanager	Teammanager	DV-39	12	LM	1,00	nvt
Dienstverlening	Advies- en Ondersteuningscentrum	Team Personen, Bedrijven en Omgeving		Frontoffice bouwvergunningen				0,50	
Dienstverlening	Advies- en Ondersteuningscentrum	Team Personen, Bedrijven en Omgeving		Wet WABO				0,33	
Dienstverlening	Advies- en Ondersteuningscentrum	Team Personen, Bedrijven en Omgeving		Wet WABO				0,33	
Dienstverlening	Advies- en Ondersteuningscentrum	Team Personen, Bedrijven en Omgeving		Wet WABO				0,33	
Dienstverlening	Advies- en Ondersteuningscentrum	Team Personen, Bedrijven en Omgeving		Plantoetser				1,00	
Dienstverlening	Advies- en Ondersteuningscentrum	Team Personen, Bedrijven en Omgeving	Dienstverlener Personen	Dienstverlener Personen	DV-40	8	U	3,95	V
Dienstverlening	Advies- en Ondersteuningscentrum	Team Personen, Bedrijven en Omgeving	Dienstverlener Personen / Sr. Proceseigenaar	Dienstverlener Personen / Senior Proceseigenaar	DV-41	9	U	2,43	V
Dienstverlening	Advies- en Ondersteuningscentrum	Team Personen, Bedrijven en Omgeving	Projectleider Verkiezingen	Projectleider Verkiezingen	DV-42	10	U	0,50	V
Dienstverlening	Advies- en Ondersteuningscentrum	Team Personen, Bedrijven en Omgeving	Assistent Verkiezingen	Assistent Verkiezingen	DV-43	6	U	0,30	V

Hoofdafdeling	Afdeling	Bureau	Functienamen zoals ingeleverd	Functienamen gesystemiseerd	FUWA registratie	Schaal advies	Bouwsteen	fte 2008	status V/N
Dienstverlening	Advies- en Ondersteuningscentrum	Team Personen, Bedrijven en Omgeving	Dienstverlener Bedrijven en Omgeving	Dienstverlener Bedrijven en Omgeving	DV-44	8	U	6,81	V
Dienstverlening	Advies- en Ondersteuningscentrum	Team Personen, Bedrijven en Omgeving	Senior Dienstverlener Bedrijven en Omgeving	Senior Dienstverlener Bedrijven en Omgeving	DV-45	9	U	1,00	V
Dienstverlening	Advies- en Ondersteuningscentrum	Team Personen, Bedrijven en Omgeving	Adviseur-Accountmanager Bedrijven en Omgeving	Adviseur-Accountmanager Bedrijven en Omgeving	DV-46	9	U	3,00	V
Dienstverlening	Advies- en Ondersteuningscentrum	Team Personen, Bedrijven en Omgeving	Senior Adviseur-Accountmanager Bedrijven en Omgeving	Senior Adviseur / Accountmanager Bedrijven en Omgeving	DV-47	10A	U	4,22	V
Veiligheid, Vergunningen en Handhaving	Staf		Manager Hoofdafdeling	Manager Hoofdafdeling	VVH-1	16	LM	1,00	nvt
Veiligheid, Vergunningen en Handhaving	Bedrijfsbureau		Hoofd Bedrijfsbureau	Hoofd Bedrijfsbureau	VVH-2	12	LM	1,00	nvt
Veiligheid, Vergunningen en Handhaving	Bedrijfsbureau	Ondersteunen Management	Secretaris Manager Hoofdafdeling	Secretaris Manager Hoofdafdeling	VVH-3	10	U	1,00	N
Veiligheid, Vergunningen en Handhaving	Bedrijfsbureau	Ondersteunen Management	Management Assistent tbv Afdelingshoofden	Management Assistent	VVH-4	7	U	3,00	V
Veiligheid, Vergunningen en Handhaving	Bedrijfsbureau	Uitvoering Afdeling	Medewerker Bedrijfsbureau	Medewerker Bedrijfsbureau	VVH-5	10	U	4,00	V
Veiligheid, Vergunningen en Handhaving	Bedrijfsbureau	Uitvoering Afdeling	Administratief Medewerker Bedrijfsbureau	Administratief Medewerker	VVH-6	7	U	8,00	V

Hoofdafdeling	Afdeling	Bureau	Functienamen zoals ingeleverd	Functienamen gesystematiseerd	FUWA registratie	Schaaladvies	Bouwsteen	fte 2008	status V/N
Veiligheid, Vergunningen en Handhaving	Bedrijfsbureau	Uitvoering Afdeling	Applicatiebeheerder VVH	Applicatiebeheerder	VVH-7	8	U	1,00	V
Veiligheid, Vergunningen en Handhaving	Handhaving Openbare Omgeving		Afdelingshoofd	Afdelingshoofd	VVH-8	12	LM	1,00	nvt
Veiligheid, Vergunningen en Handhaving	Handhaving Openbare Omgeving	Bureau Specifieke Taken	Teamleider	Teamleider	VVH-9	10	LM	1,00	nvt
Veiligheid, Vergunningen en Handhaving	Handhaving Openbare Omgeving	Bureau Specifieke Taken	Juridisch Handhaver	Juridisch Handhaver	VVH-10	9	U	2,00	V
Veiligheid, Vergunningen en Handhaving	Handhaving Openbare Omgeving	Bureau Specifieke Taken	Handhaver Specifieke Taken	Handhaver Specifieke Taken	VVH-11	7	U	2,50	V
Veiligheid, Vergunningen en Handhaving	Handhaving Openbare Omgeving	Bureau Specifieke Taken	Senior Medewerker Meldcentrum	Senior Medewerker Meldcentrum	VVH-12	7	U	2,00	N
Veiligheid, Vergunningen en Handhaving	Handhaving Openbare Omgeving	Bureau Specifieke Taken	Medewerker Meldcentrum	Medewerker Meldcentrum	VVH-13	6	U	4,50	V
Veiligheid, Vergunningen en Handhaving	Handhaving Openbare Omgeving	Bureau Noord	Teamleider	Teamleider	VVH-14	10	LM	1,00	nvt
Veiligheid, Vergunningen en Handhaving	Handhaving Openbare Omgeving	Bureau Noord	Senior Integraal Handhaver	Senior Integraal Handhaver	VVH-15	7	U	2,00	N
Veiligheid, Vergunningen en Handhaving	Handhaving Openbare Omgeving	Bureau Noord	Integraal Handhaver	Integraal Handhaver	VVH-16	6	U	7,00	V

Hoofdafdeling	Afdeling	Bureau	Functienamen zoals ingeleverd	Functienamen gesystematiseerd	FUWA registratie	Schaal advies	Bouwsteen	fte 2008	status V/N
Veiligheid, Vergunningen en Handhaving	Handhaving Openbare Omgeving	Bureau Noord	Junior Integraal Handhaver	Junior Integraal Handhaver	VVH-17	5	U	5,00	N
Veiligheid, Vergunningen en Handhaving	Handhaving Openbare Omgeving	Bureau Noord	Handhaver	Handhaver	VVH-18	4	U	3,00	N
Veiligheid, Vergunningen en Handhaving	Handhaving Openbare Omgeving	Bureau Noord	Toezichthouder	Toezichthouder	VVH-19	3	U	2,00	V
Veiligheid, Vergunningen en Handhaving	Handhaving Openbare Omgeving	Bureau Centrum Zuid-West	Teamleider	Teamleider	VVH-20	10	LM	1,00	nvt
Veiligheid, Vergunningen en Handhaving	Handhaving Openbare Omgeving	Bureau Centrum Zuid-West	Senior Integraal Handhaver	Senior Integraal Handhaver	VVH-21	7	U	2,00	N
Veiligheid, Vergunningen en Handhaving	Handhaving Openbare Omgeving	Bureau Centrum Zuid-West	Integraal Handhaver	Integraal Handhaver	VVH-22	6	U	1,00	V
Veiligheid, Vergunningen en Handhaving	Handhaving Openbare Omgeving	Bureau Centrum Zuid-West	Junior Integraal Handhaver	Junior Integraal Handhaver	VVH-23	5	U	6,00	N
Veiligheid, Vergunningen en Handhaving	Handhaving Openbare Omgeving	Bureau Centrum Zuid-West	Handhaver	Handhaver	VVH-24	4	U	4,00	N
Veiligheid, Vergunningen en Handhaving	Handhaving Openbare Omgeving	Bureau Centrum Zuid-West	Toezichthouder	Toezichthouder	VVH-25	3	U	4,00	V
Veiligheid, Vergunningen en Handhaving	Handhaving Openbare Omgeving	Bureau Centrum Zuid-West	Handhaver i.o.	Handhaver i.o.	VVH-26	2	U	2,00	N

Hoofdafdeling	Afdeling	Bureau	Functienamen zoals ingeleverd	Functienamen gesystemiseerd	FUWA registratie	Schaal advies	Bouwsteen	fte 2008	status V/N
Veiligheid, Vergunningen en Handhaving	Handhaving Openbare Omgeving	Bureau Oost	Teamleider	Teamleider	VVH-27	10	LM	1,00	nvt
Veiligheid, Vergunningen en Handhaving	Handhaving Openbare Omgeving	Bureau Oost	Senior Integraal Handhaver	Senior Integraal Handhaver	VVH-28	7	U	2,00	N
Veiligheid, Vergunningen en Handhaving	Handhaving Openbare Omgeving	Bureau Oost	Integraal Handhaver	Integraal Handhaver	VVH-29	6	U	7,00	V
Veiligheid, Vergunningen en Handhaving	Handhaving Openbare Omgeving	Bureau Oost	Junior Integraal Handhaver	Junior Integraal Handhaver	VVH-30	5	U	5,00	N
Veiligheid, Vergunningen en Handhaving	Handhaving Openbare Omgeving	Bureau Oost	Handhaver	Handhaver	VVH-31	4	U	3,00	N
Veiligheid, Vergunningen en Handhaving	Handhaving Openbare Omgeving	Bureau Oost	Toeziachter	Toeziachter	VVH-32	3	U	2,00	V
Veiligheid, Vergunningen en Handhaving	Handhaving Bebouwde Omgeving		Afdelingshoofd	Afdelingshoofd	VVH-33	12	LM	1,00	nvt
Veiligheid, Vergunningen en Handhaving	Handhaving Bebouwde Omgeving	Bureau Handhaving Bebouwde Omgeving Noord	Bureauhoofd	Bureauhoofd	VVH-34	11A	LM	1,00	nvt
Veiligheid, Vergunningen en Handhaving	Handhaving Bebouwde Omgeving	Bureau Handhaving Bebouwde Omgeving Noord	Inspecteur Specialist	Inspecteur Specialist	VVH-35	10	U	7,00	V
Veiligheid, Vergunningen en Handhaving	Handhaving Bebouwde Omgeving	Bureau Handhaving Bebouwde Omgeving Noord	Inspecteur Algemeen	Inspecteur Algemeen	VVH-36	9	U	5,00	V

Hoofdafdeling	Afdeling	Bureau	Functienamen zoals ingeleverd	Functienamen gesystemiseerd	FUWA registratie	Schaaladvies	Bouwsteen	fte 2008	status V/N
Veiligheid, Vergunningen en Handhaving	Handhaving Bebouwde Omgeving	Bureau Handhaving Bebouwde Omgeving Zuid	Bureauhoofd	Bureauhoofd	VVH-37	11A	LM	1,00	nvt
Veiligheid, Vergunningen en Handhaving	Handhaving Bebouwde Omgeving	Bureau Handhaving Bebouwde Omgeving Zuid	Inspecteur Specialist	Inspecteur Specialist	VVH-38	10	U	7,00	V*
Veiligheid, Vergunningen en Handhaving	Handhaving Bebouwde Omgeving	Bureau Handhaving Bebouwde Omgeving Zuid	Inspecteur Algemeen	Inspecteur Algemeen	VVH-39	9	U	5,00	V*
Veiligheid, Vergunningen en Handhaving	Handhaving Bebouwde Omgeving	Bureau Procesbegeleiding	Bureauhoofd	Bureauhoofd	VVH-40	11	LM	1,00	nvt
Veiligheid, Vergunningen en Handhaving	Handhaving Bebouwde Omgeving	Bureau Procesbegeleiding	Procesmanager	Procesmanager	VVH-41	10	AB	2,00	N
Veiligheid, Vergunningen en Handhaving	Handhaving Bebouwde Omgeving	Bureau Procesbegeleiding	Jurist	Jurist	VVH-42	10	U	1,00	N
Veiligheid, Vergunningen en Handhaving	Handhaving Bebouwde Omgeving	Bureau Procesbegeleiding	Jurist	Jurist	VVH-43	10A	U	2,00	V
Veiligheid, Vergunningen en Handhaving	Handhaving Bebouwde Omgeving	Bureau Procesbegeleiding	Juridisch Medewerker	Juridisch Medewerker	VVH-44	9	U	1,00	V
Veiligheid, Vergunningen en Handhaving	Handhaving Bebouwde Omgeving	Bureau Procesbegeleiding	Administratief Medewerker	Administratief Medewerker	VVH-45	7	U	1,00	N
Veiligheid, Vergunningen en Handhaving	Omgevingsvergunning		Afdelingshoofd	Afdelingshoofd	VVH-46	13	LM	1,00	nvt

Hoofdafdeling	Afdeling	Bureau	Functienamen zoals ingeleverd	Functienamen gesystemiseerd	FUWA registratie	Schaaladvies	Bouwsteen	fte 2008	status V/N
Veiligheid, Vergunningen en Handhaving	Omgevingsvergunning	Vergunningverlening	Bureauhoofd	Bureauhoofd	VVH-47	12	LM	1,00	nvt
Veiligheid, Vergunningen en Handhaving	Omgevingsvergunning	Vergunningverlening	Senior Planbeoordelaar	Senior Planbeoordelaar	VVH-48	10	U	2,50	V*
Veiligheid, Vergunningen en Handhaving	Omgevingsvergunning	Vergunningverlening	Planbeoordelaar	Planbeoordelaar	VVH-49	9	U	11,00	V
Veiligheid, Vergunningen en Handhaving	Omgevingsvergunning	Vergunningverlening	Medewerker Planbeoordeling	Medewerker Planbeoordeling	VVH-50	8	U	1,50	V
Veiligheid, Vergunningen en Handhaving	Omgevingsvergunning	Vergunningverlening	Juridisch Medewerker	Juridisch Medewerker	VVH-51	10A	U	1,00	V
Veiligheid, Vergunningen en Handhaving	Omgevingsvergunning	Regulering	Bureauhoofd	Bureauhoofd	VVH-52	12	LM	1,00	nvt
Veiligheid, Vergunningen en Handhaving	Omgevingsvergunning	Regulering	Senior Planbeoordelaar (met specialisme milieu/bouwen)	Senior Planbeoordelaar Specialist	VVH-53	10	U	8,88	V*
Veiligheid, Vergunningen en Handhaving	Omgevingsvergunning	Regulering	Beleidsmedewerker	Beleidsmedewerker	VVH-54	10	AB	1,00	V
Veiligheid, Vergunningen en Handhaving	Omgevingsvergunning	Regulering	Senior Juridisch Medewerker	Senior Juridisch Medewerker	VVH-55	11	AB	1,00	V
Veiligheid, Vergunningen en Handhaving	Omgevingsvergunning	Regulering	Juridisch Medewerker	Juridisch Medewerker	VVH-56	10A	AB	1,00	V

Hoofdafdeling	Afdeling	Bureau	Functienamen zoals ingeleverd	Functienamen gesystemiseerd	FUWA registratie	Schaaladvies	Bouwsteen	fte 2008	status V/N
Veiligheid, Vergunningen en Handhaving	Omgevingsvergunning	Planbegeleiding en Advisering	Bureauhoofd	Bureauhoofd	VVH-57	11A	LM	1,00	nvt
Veiligheid, Vergunningen en Handhaving	Omgevingsvergunning	Planbegeleiding en Advisering	Medewerker Planverdeling en Bewaking	Medewerker Planverdeling en Bewaking	VVH-58	8	U	1,00	N
Veiligheid, Vergunningen en Handhaving	Omgevingsvergunning	Planbegeleiding en Advisering	Medewerker Planbegeleiding	Medewerker Planbegeleiding	VVH-59	7	U	5,00	V
Veiligheid, Vergunningen en Handhaving	Omgevingsvergunning	Planbegeleiding en Advisering	Coördinator Markten, Kermis, Circus en Evenementen	Coördinator Markten, Kermissen, Circussen en Evenementen	VVH-60	10	U	1,00	V
Veiligheid, Vergunningen en Handhaving	Omgevingsvergunning	Planbegeleiding en Advisering	Senior Medewerker Markten, Kermis, Circus en Evenementen	Senior Medewerker Markten, Kermissen, Circussen en Evenementen	VVH-61	9	U	1,00	V
Veiligheid, Vergunningen en Handhaving	Omgevingsvergunning	Planbegeleiding en Advisering	Medewerker Markten en Kermissen	Medewerker Markten en Kermissen	VVH-62	7	U	1,50	V
Veiligheid, Vergunningen en Handhaving	Omgevingsvergunning	Planbegeleiding en Advisering	Secretaris Commissie Welstand en Monumenten	Secretaris Commissie Welstand en Monumenten	VVH-63	11	AB	1,00	V
Veiligheid, Vergunningen en Handhaving	Omgevingsvergunning	Planbegeleiding en Advisering	Architectuurhistoricus	Architectuurhistoricus	VVH-64	10A	AB	1,50	V
Veiligheid, Vergunningen en Handhaving	Omgevingsvergunning	Planbegeleiding en Advisering	Medewerker Bouwfysica	Medewerker Bouwfysica	VVH-65	10A	AB	1,00	V
Veiligheid, Vergunningen en Handhaving	Omgevingsvergunning	Planbegeleiding en Advisering	Medewerker Constructie	Medewerker Constructie	VVH-66	10A	AB	2,00	V

Hoofdafdeling	Afdeling	Bureau	Functienamen zoals ingeleverd	Functienamen gesystematiseerd	FUWA registratie	Schaaladvies	Bouwsteen	fte 2008	status V/N
Veiligheid, Vergunningen en Handhaving	Veiligheid en Handhavingsregie		Afdelingshoofd	Afdelingshoofd	VVH-67	13	LM	1,00	nvt
Veiligheid, Vergunningen en Handhaving	Veiligheid en Handhavingsregie	Veiligheid	Veiligheidsmanager	Veiligheidsmanager	VVH-68	12	AB	3,00	N
Veiligheid, Vergunningen en Handhaving	Veiligheid en Handhavingsregie	Veiligheid	Projectmedewerker	Projectmedewerker	VVH-69	10	AB	2,00	V
Veiligheid, Vergunningen en Handhaving	Veiligheid en Handhavingsregie	Veiligheid	Projectassistent, incl. AOV* 1	Assistent Veiligheidsmanagement	VVH-70	8	U	1,00	N
Veiligheid, Vergunningen en Handhaving	Veiligheid en Handhavingsregie	Handhavingsregie	Veiligheidsmanager	Veiligheidsmanager	VVH-68	12	AB	1,00	N
Veiligheid, Vergunningen en Handhaving	Veiligheid en Handhavingsregie	Handhavingsregie	Projectmedewerker, tevens medewerker individuele handhaving sancties en Bibob	Projectmedewerker	VVH-71	10	AB	1,00	V
Veiligheid, Vergunningen en Handhaving	Veiligheid en Handhavingsregie	Handhavingsregie	Projectassistent	Projectassistent	VVH-72	8	U	0,50	N
Sociale Zaken en Werkgelegenheid	Staf		Manager Hoofdafdeling	Manager Hoofdafdeling	SZW-1	16	LM	1,00	nvt
Sociale Zaken en Werkgelegenheid	Staf		Projectmedewerker Algemene Dienst	Projectmedewerker Algemene Dienst		gom	gom	0,44	gom
Sociale Zaken en Werkgelegenheid	Beleid en Bedrijfsbureau		Afdelingshoofd	Afdelingshoofd	SZW-3	13	LM	1,00	nvt
Sociale Zaken en Werkgelegenheid	Beleid en Bedrijfsbureau		Coördinator Kwaliteitszorg	Coördinator Kwaliteitszorg	SZW-4	10A	AB	1,00	V

Hoofdafdeling	Afdeling	Bureau	Functienamen zoals ingeleverd	Functienamen gesystemiseerd	FUWA registratie	Schaal advies	Bouwsteen	fte 2008	status V/N
Sociale Zaken en Werkgelegenheid	Beleid en Bedrijfsbureau		Medewerker Kwaliteitszorg	Medewerker Kwaliteitszorg	SZW-5	9	U	4,78	V
Sociale Zaken en Werkgelegenheid	Beleid en Bedrijfsbureau		Coördinator Applicatiebeheer	Coördinator Applicatiebeheer	SZW-6	10A	AB	1,00	V
Sociale Zaken en Werkgelegenheid	Beleid en Bedrijfsbureau		Medewerker Applicatiebeheer	Medewerker Applicatiebeheer	SZW-7	8	U	3,00	V
Sociale Zaken en Werkgelegenheid	Beleid en Bedrijfsbureau		Coördinator Planning & Control	Coördinator Planning & Control	SZW-8	10	U	1,00	N
Sociale Zaken en Werkgelegenheid	Beleid en Bedrijfsbureau		Medewerker Bedrijfsvoering	Medewerker Bedrijfsvoering	SZW-9	8	U	4,58	N
Sociale Zaken en Werkgelegenheid	Beleid en Bedrijfsbureau		Beleidsmedewerker	Beleidsmedewerker	SZW-10	10A	AB	3,74	V
Sociale Zaken en Werkgelegenheid	Beleid en Bedrijfsbureau		Management Assistent	Management Assistent	SZW-11	8	U	1,00	V
Sociale Zaken en Werkgelegenheid	Beleid en Bedrijfsbureau		Secretaresse	Secretariaatsmedewerker	SZW-12	6	U	1,00	V
Sociale Zaken en Werkgelegenheid	Administratie Wet Werk en Bijstand		Afdelingshoofd	Afdelingshoofd	SZW-13	11	LM	1,00	nvt
Sociale Zaken en Werkgelegenheid	Administratie Wet Werk en Bijstand		Coördinator	Coördinator	SZW-14	10	U	1,00	V
Sociale Zaken en Werkgelegenheid	Administratie Wet Werk en Bijstand		Senior Medewerker Administratie	Senior Medewerker Administratie	SZW-15	8	U	3,00	N
Sociale Zaken en Werkgelegenheid	Administratie Wet Werk en Bijstand		Medewerker Administratie	Medewerker Administratie	SZW-16	7	U	14,12	V
Sociale Zaken en Werkgelegenheid	Debiteurenbeheer en Fraudebestrijding		Afdelingshoofd	Afdelingshoofd	SZW-17	12	LM	1,00	nvt
Sociale Zaken en Werkgelegenheid	Debiteurenbeheer en Fraudebestrijding		Coördinator	Coördinator	SZW-18	10	U	1,00	V
Sociale Zaken en Werkgelegenheid	Debiteurenbeheer en Fraudebestrijding		Medewerker Verhaal	Medewerker Verhaal	SZW-19	8	U	1,50	V

Hoofdafdeling	Afdeling	Bureau	Functienamen zoals ingeleverd	Functienamen gesystemiseerd	FUWA registratie	Schaal advies	Bouwen	fte 2008	status V/N
Sociale Zaken en Werkgelegenheid	Debiteurenbeheer en Fraudebestrijding		Senior Medewerker Terugvordering	Senior Medewerker Terugvordering	SZW-20	8	U	3,00	V
Sociale Zaken en Werkgelegenheid	Debiteurenbeheer en Fraudebestrijding		Medewerker Terugvordering	Medewerker Terugvordering	SZW-21	7	U	5,95	V
Sociale Zaken en Werkgelegenheid	Debiteurenbeheer en Fraudebestrijding		Administratief Medewerker	Administratief Medewerker	SZW-22	6	U	1,50	V
Sociale Zaken en Werkgelegenheid	Debiteurenbeheer en Fraudebestrijding	Fraudebestrijding	Bureauhoofd	Bureauhoofd	SZW-23	10A	LM	1,00	nvt
Sociale Zaken en Werkgelegenheid	Debiteurenbeheer en Fraudebestrijding	Fraudebestrijding	Sociaal Rechercheur	Sociaal Rechercheur	SZW-24	9	U	3,80	V
Sociale Zaken en Werkgelegenheid	Debiteurenbeheer en Fraudebestrijding	Fraudebestrijding	Medewerker Handhaving	Medewerker Handhaving	SZW-25	8	U	5,60	V
Sociale Zaken en Werkgelegenheid	Debiteurenbeheer en Fraudebestrijding	Fraudebestrijding	Bijzonder Controleur	Bijzonder Controleur	SZW-26	7	U	2,20	V
Sociale Zaken en Werkgelegenheid	Schuldhelpverlening en Budgetbeheer		Afdelingshoofd	Afdelingshoofd	SZW-27	12	LM	1,00	nvt
Sociale Zaken en Werkgelegenheid	Schuldhelpverlening en Budgetbeheer	Schuldhelpverlening	Bureauhoofd Schuldhelpverlening	Bureauhoofd Schuldhelpverlening	SZW-28	10A	LM	1,00	nvt
Sociale Zaken en Werkgelegenheid	Schuldhelpverlening en Budgetbeheer	Schuldhelpverlening	Consulent Schuldhelpverlening	Consulent Schuldhelpverlening	SZW-29	8	U	12,05	V
Sociale Zaken en Werkgelegenheid	Schuldhelpverlening en Budgetbeheer		Bewindvoerder WSNP	Bewindvoerder WSNP	SZW-30	9	U	1,78	V
Sociale Zaken en Werkgelegenheid	Schuldhelpverlening en Budgetbeheer		Medewerker Schuldregeling	Medewerker Schuldregeling	SZW-31	8	U	0,96	V
Sociale Zaken en Werkgelegenheid	Schuldhelpverlening en Budgetbeheer		Medewerker Budgetbeheer	Medewerker Budgetbeheer	SZW-32	7	U	5,00	V
Sociale Zaken en Werkgelegenheid	Schuldhelpverlening en Budgetbeheer		Medewerker Kredietverlening	Medewerker Kredietverlening	SZW-33	7	U	0,89	V
Sociale Zaken en Werkgelegenheid	Schuldhelpverlening en Budgetbeheer		Administratief Medewerker	Administratief Medewerker	SZW-34	6	U	4,00	V

Hoofdafdeling	Afdeling	Bureau	Functienamen zoals ingeleverd	Functienamen gesystematiseerd	FUWA registratie	Schaal advies	Bouwensteen	fte 2008	status V/N
Sociale Zaken en Werkgelegenheid	Werk en Inkomen 1		Afdelingshoofd	Afdelingshoofd	SZW-35	12	LM	1,00	nvt
Sociale Zaken en Werkgelegenheid	Werk en Inkomen 1		Coördinator	Coördinator	SZW-36	10	U	1,00	V
Sociale Zaken en Werkgelegenheid	Werk en Inkomen 1		Klantmanager	Klantmanager	SZW-37	9	U	9,42	V
Sociale Zaken en Werkgelegenheid	Werk en Inkomen 1		Projectmedewerker	Projectmedewerker	SZW-38	8	U	3,50	V
Sociale Zaken en Werkgelegenheid	Werk en Inkomen 1		Casemanager	Casemanager	SZW-39	8	U	2,50	V
Sociale Zaken en Werkgelegenheid	Werk en Inkomen 1		Administratief Medewerker	Administratief Medewerker	SZW-40	7	U	1,44	V
Sociale Zaken en Werkgelegenheid	Werk en Inkomen 2		Afdelingshoofd	Afdelingshoofd	SZW-41	12	LM	1,00	nvt
Sociale Zaken en Werkgelegenheid	Werk en Inkomen 2		Coördinator	Coördinator	SZW-42	10	U	1,00	V
Sociale Zaken en Werkgelegenheid	Werk en Inkomen 2		Klantmanager	Klantmanager	SZW-43	9	U	8,78	V
Sociale Zaken en Werkgelegenheid	Werk en Inkomen 2		Klantmanager Bijzondere Regelingen	Klantmanager Bijzondere Regelingen	SZW-44	9	U	6,49	V
Sociale Zaken en Werkgelegenheid	Werk en Inkomen 2		Casemanager	Casemanager	SZW-45	8	U	2,50	V
Sociale Zaken en Werkgelegenheid	Werk en Inkomen 3		Afdelingshoofd	Afdelingshoofd	SZW-46	12	LM	1,00	nvt
Sociale Zaken en Werkgelegenheid	Werk en Inkomen 3	Bijzondere doelgroepen	Bureauhoofd	Bureauhoofd	SZW-47	10A	LM	1,00	nvt
Sociale Zaken en Werkgelegenheid	Werk en Inkomen 3		Coördinator	Coördinator	SZW-48	10	U	1,00	V
Sociale Zaken en Werkgelegenheid	Werk en Inkomen 3		Klantmanager	Klantmanager	SZW-49	9	U	5,73	V

Hoofdafdeling	Afdeling	Bureau	Functienamen zoals ingeleverd	Functienamen gesystemiseerd	FUWA registratie	Schaal advies	Bouwen	fte 2008	status V/N
Sociale Zaken en Werkgelegenheid	Werk en Inkomen 3		Klantmanager BB/NUG/65+	Klantmanager BB/NUG/65+	SZW-50	8	U	3,20	N
Sociale Zaken en Werkgelegenheid	Werk en Inkomen 3		Casemanager	Casemanager	SZW-51	8	U	2,50	V
Sociale Zaken en Werkgelegenheid	Werk en Inkomen 3	Bijzondere doelgroepen	Klantmanager Bijzondere Doelgroepen	Klantmanager Bijzondere Doelgroepen	SZW-52	9	U	6,61	V
Stadszaken	Staf		Manager Hoofdafdeling	Manager Hoofdafdeling	StZ -1	16	LM	1,50	nvt
Stadszaken	Bedrijfsbureau en Subsidies		Afdelingshoofd	Afdelingshoofd	StZ -2	12	LM	1,00	nvt
Stadszaken	Bedrijfsbureau en Subsidies		Senior Beleidsadviseur	Senior Beleidsadviseur	StZ -3	10A	AB	1,00	N
Stadszaken	Bedrijfsbureau en Subsidies		Senior Beleidsadviseur	Subsidioloog	StZ-100	11	AB	1,00	N
Stadszaken	Bedrijfsbureau en Subsidies		Senior Adviseur Bedrijfsvoering	Senior Adviseur Bedrijfsvoering	StZ -4	10A	AB	2,50	V
Stadszaken	Bedrijfsbureau en Subsidies		Medewerker Bedrijfsvoering	Medewerker Bedrijfsvoering	StZ -5	8	U	2,00	V
Stadszaken	Bedrijfsbureau en Subsidies	Secretariële Ondersteuning	Secretaris Stadszaken	Secretaris Stadszaken	StZ -6	9	AB	1,00	N
Stadszaken	Bedrijfsbureau en Subsidies	Secretariële Ondersteuning	Management Assistent	Management Assistent	StZ -7	7	U	1,50	V
Stadszaken	Bedrijfsbureau en Subsidies	Secretariële Ondersteuning	Secretaris Teams	Secretaris Teams	StZ -8	7	U	2,40	N
Stadszaken	Bedrijfsbureau en Subsidies	Subsidie Bureau	Bureauroofd / Coördinator Subsidies	Bureauroofd Subsidies	StZ -9	11	LM	1,00	nvt
Stadszaken	Bedrijfsbureau en Subsidies	Subsidie Bureau	Consulent Subsidies	Consulent Subsidies	StZ -10	10	AB	4,00	V
Stadszaken	Bedrijfsbureau en Subsidies	Subsidie Bureau	Medewerker Control Subsidies	Medewerker Control Subsidies	StZ -11	9	AB	1,00	V

Hoofdafdeling	Afdeling	Bureau	Functienamen zoals ingeleverd	Functienamen gesystematiseerd	FUWA registratie	Schaal advies	Bouwsteen	fte 2008	status V/N
Stadszaken	Bedrijfsbureau en Subsidies	Subsidie Bureau	Administratief Medewerker Subsidies	Administratief Medewerker Subsidies	StZ -12	7	U	2,00	N
Stadszaken	Economie en Cultuur		Afdelingshoofd	Afdelingshoofd	StZ -13	13	LM	1,00	nvt
Stadszaken	Economie en Cultuur		Management Assistent	Management Assistent	StZ -14	7	U	0,50	V
Stadszaken	Economie en Cultuur		Secretariaatsmedewerker	Secretariaatsmedewerker	StZ -15	6	U	0,50	V
Stadszaken	Economie en Cultuur		Senior Beleidsadviseur	Senior Beleidsadviseur	StZ -16	11A	AB	1,50	N
Stadszaken	Economie en Cultuur		Beleidsadviseur	Beleidsadviseur	StZ -17	11	AB	1,00	V
Stadszaken	Economie en Cultuur		Senior Accountmanager	Senior Accountmanager	StZ -18	12	AB	1,00	N
Stadszaken	Economie en Cultuur		Beleids-/Accountmedewerker A	Beleids-/Accountmedewerker	StZ -19	11	AB	1,00	N
Stadszaken	Economie en Cultuur		Beleids-/Accountmedewerker B	Beleids-/Accountmedewerker	StZ -20	10A	AB	5,00	V
Stadszaken	Economie en Cultuur		Beleids-/Accountmedewerker C	Beleids-/Accountmedewerker	StZ -21	10	AB	3,00	N
Stadszaken	Economie en Cultuur		Beheerder Egelantier	Beheerder Egelantier	StZ -22	8	U	1,00	V
Stadszaken	Economie en Cultuur		Assistent beheerder Egelantier	Assistent Beheerder Egelantier	StZ -23	5	U	1,00	V
Stadszaken	Economie en Cultuur		Medewerker Beheer Egelantier	Medewerker Beheer Egelantier	StZ -24	3	U	0,80	V
Stadszaken	Economie en Cultuur		Stafmedewerker Egelantier	Stafmedewerker Egelantier	StZ -25	7	U	0,60	V
Stadszaken	Economie en Cultuur		Medewerker Hapro	Medewerker Hapro	StZ -26	10	U	1,75	V
Stadszaken	Economie en Cultuur		Stadsmusicus	Stadsmusicus	StZ -27	nvt	U	1,40	V
Stadszaken	Economie en Cultuur		Evenementenmanager	Evenementenmanager	StZ -28	GOM		0,00	
Stadszaken	Jeugd, Onderwijs en Sport		Afdelingshoofd	Afdelingshoofd	StZ -29	13	LM	1,00	nvt
Stadszaken	Jeugd, Onderwijs en Sport		Senior Accountmanager / Plv Afdelingshoofd	Plaatsvervangend Afdelingshoofd /Senior Accountmanager	StZ -30	12	AB	1,00	nvt
Stadszaken	Jeugd, Onderwijs en Sport		Management Assistent	Management Assistent	StZ -31	7	U	0,50	V

Hoofdafdeling	Afdeling	Bureau	Functienamen zoals ingeleverd	Functienamen gesystematiseerd	FUWA registratie	Schaal advies	Bouwen	fte 2008	status V/N
Stadszaken	Jeugd, Onderwijs en Sport		Secretariaatsmedewerker	Secretariaatsmedewerker	StZ -32	6	U	0,50	V
Stadszaken	Jeugd, Onderwijs en Sport		Senior Beleidsadviseur	Senior Beleidsadviseur	StZ -33	11A	AB	2,00	N
Stadszaken	Jeugd, Onderwijs en Sport		Beleidsadviseur	Beleidsadviseur	StZ -34	11	AB	1,50	V
Stadszaken	Jeugd, Onderwijs en Sport		Beleids- /Accountmedewerker B	Beleids- /Accountmedewerker	StZ -35	10A	AB	3,00	V
Stadszaken	Jeugd, Onderwijs en Sport		Beleids- /Accountmedewerker C	Beleids- /Accountmedewerker	StZ -36	10	AB	6,00	V
Stadszaken	Jeugd, Onderwijs en Sport		Medewerker Account	Accountmedewerker	StZ -37	9	AB	1,20	V
Stadszaken	Jeugd, Onderwijs en Sport	Leerplicht	Coördinator	Coördinator	StZ -38	gom		0,50	gom
Stadszaken	Jeugd, Onderwijs en Sport	Leerplicht	Medewerker Leerplicht	Medewerker Leerplicht	StZ -39	9	U	2,50	V
Stadszaken	Jeugd, Onderwijs en Sport	Leerplicht	Medewerker Bureau Carel	Administratief Medewerker Leerplicht	StZ -40	6	U	2,50	V
Stadszaken	Jeugd, Onderwijs en Sport	Leerplicht	Coördinator Applicatiebureau Carel	Coördinator / Applicatiebeheerder	StZ -41	8	U	1,00	V
Stadszaken	Milieu		Afdelingshoofd	Afdelingshoofd	StZ -42	13	LM	1,00	nvt
Stadszaken	Milieu		Management Assistent	Management Assistent	StZ -43	7	U	0,50	V
Stadszaken	Milieu		Secretariaatsmedewerker	Secretariaatsmedewerker	StZ -44	6	U	0,50	V
Stadszaken	Milieu		Senior Beleidsadviseur	Senior Beleidsadviseur	StZ -45	11	AB	1,00	N
Stadszaken	Milieu		Senior Beleids- / Accountmedewerker	Senior Beleids- / Accountmedewerker	StZ -46	10A	AB	1,00	V
Stadszaken	Milieu		Beleids- /Accountmedewerker B	Beleids- /Accountmedewerker	StZ -47	10	AB	1,00	V
Stadszaken	Milieu		Beleids- /Accountmedewerker C	Beleids- /Accountmedewerker	StZ -48	9	AB	3,00	N
Stadszaken	Milieu	Bodem	Bureauhoofd Bodem	Bureauhoofd Bodem	StZ -49	11A	LM	1,00	nvt
Stadszaken	Milieu	Bodem	Senior Beleidsadviseur	Senior Beleidsadviseur	StZ -50	10A	AB	1,00	V

Hoofdafdeling	Afdeling	Bureau	Functienamen zoals ingeleverd	Functienamen gesystematiseerd	FUWA registratie	Schaal advies	Bouwsteen	fte 2008	status V/N
Stadszaken	Milieu	Bodem	Beleids-/Accountmedewerker B	Beleids-/Accountmedewerker	StZ -51	10	AB	3,00	V
Stadszaken	Milieu	Bodem	Beleids-/Accountmedewerker C	Beleids-/Accountmedewerker	StZ -52	9	AB	6,50	N
Stadszaken	Milieu	Bodem	Juridisch Medewerker Bodem	Juridisch Medewerker Bodem	StZ -53	10	AB	2,00	V
Stadszaken	Ruimtelijke Plannen		Afdelingshoofd	Afdelingshoofd	StZ -54	14	LM	1,00	nvt
Stadszaken	Ruimtelijke Plannen		Management Assistent	Management Assistent	StZ -55	7	U	0,50	V
Stadszaken	Ruimtelijke Plannen		Secretariaatsmedewerker	Secretariaatsmedewerker	StZ -56	6	U	0,50	V
Stadszaken	Ruimtelijke Plannen		Stedenbouwkundige	Stedenbouwkundige	StZ -58	10A	AB	0,10	V
			Coördinator / Senior Planoloog	Coördinator / Senior Planoloog	StZ -59	gom	AB	1,00	gom
Stadszaken	Ruimtelijke Plannen		Senior Planoloog	Senior Planoloog	StZ -60	11	AB	1,00	V
Stadszaken	Ruimtelijke Plannen		Beleidsadviseur	Beleidsadviseur	StZ -61	11	AB	1,00	N
Stadszaken	Ruimtelijke Plannen		Planoloog	Planoloog	StZ -62	10A	AB	1,50	V
Stadszaken	Ruimtelijke Plannen		Senior Juridisch Medewerker	Senior Juridisch Medewerker	StZ -63	11	AB	1,00	V
Stadszaken	Ruimtelijke Plannen		Coördinator / Senior Juridisch Medewerker	Coördinator / Senior Juridisch Medewerker	StZ -64	11A	AB	1,00	N
Stadszaken	Ruimtelijke Plannen		Juridisch Medewerker	Juridisch Medewerker	StZ -65	10A	AB	6,00	V
Stadszaken	Ruimtelijke Plannen	Erfgoed	Stadsarcheoloog	Stadsarcheoloog	StZ -66	11A	AB	1,00	V
Stadszaken	Ruimtelijke Plannen	Erfgoed	Conservator Arch. Museum	Conservator Archeologisch Museum	StZ -67	9	U	1,00	V
Stadszaken	Ruimtelijke Plannen	Erfgoed	Archivaris Archeologie	Archivaris Archeologie	StZ -68	9	U	1,00	V
Stadszaken	Ruimtelijke Plannen	Erfgoed	Veldtechnicus	Veldtechnicus	StZ -69	7	U	1,00	V
Stadszaken	Ruimtelijke Plannen	Erfgoed	Archeologisch Conservator	Archeologisch Conservator	StZ -70	7	U	0,50	V
Stadszaken	Wonen, Welzijn, Gezondheid en Zorg		Afdelingshoofd	Afdelingshoofd	StZ -71	12	LM	1,00	nvt
Stadszaken	Wonen, Welzijn, Gezondheid en Zorg		Management Assistent	Management Assistent	StZ -72	7	U	1,00	V

Hoofdafdeling	Afdeling	Bureau	Functienamen zoals ingeleverd	Functienamen gesystemiseerd	FUWA registratie	Schaal advies	Bouwsteen	fte 2008	status V/N
Stadszaken	Wonen, Welzijn, Gezondheid en Zorg		Secretariaatsmedewerker	Secretariaatsmedewerker	StZ -73	6	U	1,00	V
Stadszaken	Wonen, Welzijn, Gezondheid en Zorg		Senior Beleidsadviseur	Senior Beleidsadviseur	StZ -74	11A	AB	2,00	N
Stadszaken	Wonen, Welzijn, Gezondheid en Zorg		Beleidsadviseur	Beleidsadviseur	StZ -75	11	AB	2,50	V
Stadszaken	Wonen, Welzijn, Gezondheid en Zorg		Beleids- /Accountmedewerker A	Beleids- /Accountmedewerker	StZ -76	11	AB	2,00	N
Stadszaken	Wonen, Welzijn, Gezondheid en Zorg		Beleids- /Accountmedewerker B	Beleids- /Accountmedewerker	StZ -77	10A	AB	2,00	V
Stadszaken	Wonen, Welzijn, Gezondheid en Zorg		Beleids- /Accountmedewerker C	Beleids- /Accountmedewerker	StZ -78	10	AB	5,00	V
Stadszaken	Vastgoed		Afdelingshoofd	Afdelingshoofd	StZ -79	14	LM	1,00	nvt
Stadszaken	Vastgoed		Management Assistent	Management Assistent	StZ -80	7	U	0,50	V
Stadszaken	Vastgoed		Secretariaatsmedewerker	Secretariaatsmedewerker	StZ -81	6	U	0,50	v
Stadszaken	Vastgoed		Juridisch Medewerker Vastgoed	Juridisch Medewerker Vastgoed	StZ -82	10A	AB	1,00	V
Stadszaken	Vastgoed		Senior Medewerker Vastgoed	Senior Medewerker Vastgoed	StZ -83	11	AB	0,50	V
Stadszaken	Vastgoed	Vastgoedontwikkeling	Bureauhoofd VGO	Bureauhoofd Vastgoedontwikkeling	StZ -84	12	LM	1,00	nvt
Stadszaken	Vastgoed	Vastgoedontwikkeling	Senior Planeconoom	Senior Planeconoom	StZ -85	11A	AB	2,00	V
Stadszaken	Vastgoed	Vastgoedontwikkeling	Planeconoom	Planeconoom	StZ -86	10A	AB	3,00	V
Stadszaken	Vastgoed	Vastgoedontwikkeling	Makelaar	Makelaar	StZ -87	10	U	4,00	V
Stadszaken	Vastgoed	Vastgoedontwikkeling	Medewerker Vastgoedontwikkeling	Medewerker Vastgoedontwikkeling	StZ -88	8	U	2,00	V
Stadszaken	Vastgoed	Vastgoedbeheer	Bureauhoofd VGB	Bureauhoofd Vastgoedbeheer	StZ -89	12	LM	1,00	V
Stadszaken	Vastgoed	Vastgoedbeheer	Commercieel beheerder	Commercieel beheerder	StZ -90	10	U	2,00	V

Hoofdafdeling	Afdeling	Bureau	Functienamen zoals ingeleverd	Functienamen gesystemiseerd	FUWA registratie	Schaal advies	Bouwen	fte 2008	status V/N
Stadszaken	Vastgoed	Vastgoedbeheer	Administratief Beheerder	Administratief Beheerder	StZ -91	8	U	3,00	V
Stadszaken	Vastgoed	Vastgoedbeheer	Senior Bouwkundig Adviseur	Senior Bouwkundig Adviseur	StZ -92	10	U	3,00	V
Stadszaken	Vastgoed	Vastgoedbeheer	Bouwkundig Adviseur	Bouwkundig Adviseur	StZ -93	9	U	3,00	V
Stadszaken	Vastgoed	Vastgoedbeheer	Medewerker Onderhouds-planning	Medewerker Onderhouds-planning	StZ -94	8	U	1,00	V
Stadszaken	Vastgoed	Vastgoedbeheer	Adviseur Installatietechniek	Adviseur Installatietechniek	StZ -95	9	AB	1,00	V
Wijkzaken	Staf		Manager Hoofdafdeling	Manager Hoofdafdeling	WZ-1	16	LM	1,00	nvt
Wijkzaken	Staf		Management Assistente	Management Assistent	WZ-2	7	U	0,83	V
Wijkzaken	Bedrijfsbureau		Hoofd Bedrijfsbureau	Hoofd Bedrijfsbureau	WZ-3	12	LM	1,00	nvt
Wijkzaken	Bedrijfsbureau		Bereikbaarheids Regisseur	Bereikbaarheidsregisseur	WZ-4	12	AB	1,00	N
Wijkzaken	Bedrijfsbureau		Senior Adviseur Bedrijfsvoering	Senior Adviseur Bedrijfsvoering	WZ-5	10A	AB	2,00	V
Wijkzaken	Bedrijfsbureau		Adviseur bedrijfsvoering	Adviseur bedrijfsvoering	WZ-6	9	AB	1,00	V
Wijkzaken	Bedrijfsbureau		Coördinator en voortgangsbewaker IP	Coördinator Investeringsplan	WZ-7	10	AB	1,00	V
Wijkzaken	Bedrijfsbureau		Incasseerder	Incasseerder	WZ-8	4	U	3,00	V
Wijkzaken	GebiedsManagement		Afdelingshoofd	Afdelingshoofd	WZ-9	13	LM	1,00	nvt
Wijkzaken	GebiedsManagement		Management Assistent	Management Assistent	WZ-10	7	U	0,50	V
Wijkzaken	GebiedsManagement		Senior Gebiedsmanager	Senior Gebiedsmanager	WZ-11	13	AB	3,50	V
Wijkzaken	GebiedsManagement		Gebiedsmanager	Gebiedsmanager	WZ-12	11A	AB	4,60	V
Wijkzaken	GebiedsManagement		Programma Assistent	Programma Assistent	WZ-13	8	U	2,10	V
Wijkzaken	GebiedsManagement		Management Assistent	Management Assistent	WZ-14	7	U	1,40	V
Wijkzaken	Openbare Ruimte, Groen en Verkeer		Afdelingshoofd	Afdelingshoofd	WZ-15	13	LM	1,00	nvt
Wijkzaken	Openbare Ruimte, Groen en Verkeer		Management Assistent	Management Assistent	WZ-16	7	U	1,50	V
Wijkzaken	Openbare Ruimte, Groen en Verkeer	Beleid	Hoofd Bureau Beleid	Hoofd Bureau Beleid	WZ-17	11A	AB	1,00	nvt

Hoofdafdeling	Afdeling	Bureau	Functienamen zoals ingeleverd	Functienamen gesystemiseerd	FUWA registratie	Schaaladvies	Bouwsteen	fte 2008	status V/N
Wijkzaken	Openbare Ruimte, Groen en Verkeer	Beleid	Senior Beleidsmedewerker	Senior Beleidsmedewerker	WZ-18	10A	AB	8,90	V
Wijkzaken	Openbare Ruimte, Groen en Verkeer	Beleid	Beleidsmedewerker	Beleidsmedewerker	WZ-19	10	AB	3,15	V
Wijkzaken	Openbare Ruimte, Groen en Verkeer	Beleid	Medewerker Beleidsondersteuning	Medewerker Beleidsondersteuning	WZ-20	8	U	1,06	N
Wijkzaken	Openbare Ruimte, Groen en Verkeer	Beleid	Strategisch Medewerker	Strategisch Medewerker	WZ-21	11	AB	0,80	N
Wijkzaken	Openbare Ruimte, Groen en Verkeer	Beleid	Accountmanager OGV	Accountmanager Openbare Ruimte Groen en Verkeer	WZ-22	11	AB	3,00	V
Wijkzaken	Openbare Ruimte, Groen en Verkeer	Programma's	Hoofd Bureau Programma's	Hoofd Bureau Programma's	WZ-23	11	AB	1,00	nvt
Wijkzaken	Openbare Ruimte, Groen en Verkeer	Programma's	Medewerker Programma's	Medewerker Programma's	WZ-24	10	U	3,00	V
Wijkzaken	Openbare Ruimte, Groen en Verkeer	Programma's	Junior Medewerker Programma's	Junior Medewerker Programma's	WZ-25	9	U	2,00	N
Wijkzaken	Openbare Ruimte, Groen en Verkeer	Programma's	Senior Medewerker Programma's	Senior Medewerker Programma's	WZ-26	11	AB	2,00	V
Wijkzaken	Openbare Ruimte, Groen en Verkeer	Programma's	Planner	Planner	WZ-27	9	U	1,00	V
Wijkzaken	Openbare Ruimte, Groen en Verkeer	Programma's	Databeheerder	Databeheerder	WZ-28	8	U	3,00	V
Wijkzaken	Dagelijks Wijkbeheer en Techniek		Afdelingshoofd	Afdelingshoofd	WZ-29	13	LM	1,00	nvt
Wijkzaken	Dagelijks Wijkbeheer en Techniek		Management Assistent	Management Assistent	WZ-30	7	U	0,50	V
Wijkzaken	Dagelijks Wijkbeheer en Techniek	Dagelijks Beheer	Bureauhoofd	Bureauhoofd	WZ-31	11A	LM	1,00	nvt
Wijkzaken	Dagelijks Wijkbeheer en Techniek	Dagelijks Beheer	Management Assistent	Management Assistent	WZ-32	7	U	0,50	V

Hoofdafdeling	Afdeling	Bureau	Functienamen zoals ingeleverd	Functienamen gesystemiseerd	FUWA registratie	Schaaladvies	Bouwsteen	fte 2008	status V/N
Wijkzaken	Dagelijks Wijkbeheer en Techniek	Dagelijks Beheer	Senior Beheerder	Senior Beheerder	WZ-33	10	U	3,00	N
Wijkzaken	Dagelijks Wijkbeheer en Techniek	Dagelijks Beheer	Gebiedsbeheerder	Gebiedsbeheerder	WZ-34	8	U	5,00	V
Wijkzaken	Dagelijks Wijkbeheer en Techniek	Dagelijks Beheer	Inspecteur OR	Inspecteur Openbare Ruimte	WZ-35	7	U	9,20	V
Wijkzaken	Dagelijks Wijkbeheer en Techniek	Dagelijks Beheer	Medewerker Tijdelijke Verkeersmaatregelen	Medewerker Tijdelijke Verkeersmaatregelen	WZ-36	8	U	1,00	V
Wijkzaken	Dagelijks Wijkbeheer en Techniek	Dagelijks Beheer	Technisch Beheerder Bomen	Technisch Beheerder Bomen	WZ-37	7	U	1,00	V
Wijkzaken	Dagelijks Wijkbeheer en Techniek	Dagelijks Beheer	Technisch Beheerder Spelen en Straatmeubilair	Technisch Beheerder Spelen en Straatmeubilair	WZ-38	8	U	1,00	N
Wijkzaken	Dagelijks Wijkbeheer en Techniek	Techniek	Bureauhoofd	Bureauhoofd	WZ-39	11	LM	0,90	nvt
Wijkzaken	Dagelijks Wijkbeheer en Techniek	Techniek	Management Assistent	Management Assistent	WZ-40	7	U	0,50	V
Wijkzaken	Dagelijks Wijkbeheer en Techniek	Techniek	Senior Verkeerskundige	Senior Verkeerskundige	WZ-41	10A	AB	0,98	V
Wijkzaken	Dagelijks Wijkbeheer en Techniek	Techniek	Verkeerskundige	Verkeerskundige	WZ-42	10	AB	0,80	V
Wijkzaken	Dagelijks Wijkbeheer en Techniek	Techniek	Senior Technisch Beheerder	Senior Technisch Beheerder	WZ-43	9	U	1,67	V
Wijkzaken	Dagelijks Wijkbeheer en Techniek	Techniek	Technisch Beheerder OV	Technisch Beheerder Openbare Verlichting	WZ-44	8	U	1,00	V
Wijkzaken	Dagelijks Wijkbeheer en Techniek	Techniek	Technisch Beheerder Riolerling, Pompen en Gemalen	Technisch Beheerder Riolerling, Pompen en Gemalen	WZ-45	8	U	1,00	N
Wijkzaken	Dagelijks Wijkbeheer en Techniek	Techniek	Senior Technisch Beheerder K+L	Senior Technisch Beheerder Kabels & Leidingen	WZ-46	9	U	1,00	V
Wijkzaken	Dagelijks Wijkbeheer en Techniek	Techniek	Technisch Beheerder K&L	Technisch Beheerder Kabels & Leidingen	WZ-47	7	U	2,00	V

Hoofdafdeling	Afdeling	Bureau	Functienamen zoals ingeleverd	Functienamen gesystemiseerd	FUWA registratie	Schaal advies	Bouwsteen	fte 2008	status V/N
Wijkzaken	Dagelijks Wijkbeheer en Techniek	Techniek		Technisch Beheerder Bruggen en Kunstwerken			U	1,00	
Wijkzaken	Dagelijks Wijkbeheer en Techniek	Havendienst	Hoofd Havendienst	Hoofd Havendienst	WZ-48	10	LM	1,00	nvt
Wijkzaken	Dagelijks Wijkbeheer en Techniek	Havendienst	Juridisch Medewerker Handhaving en Toezicht	Juridisch Medewerker Handhaving en Toezicht	WZ-49	9	U	1,00	V
Wijkzaken	Dagelijks Wijkbeheer en Techniek	Havendienst	Administratief – Juridisch Medewerker	Administratief – Juridisch Medewerker	WZ-50	6	U	1,44	V
Wijkzaken	Dagelijks Wijkbeheer en Techniek	Havendienst	Operationeel Manager Binnenwater	Operationeel Manager Binnenwater	WZ-51	8	LM	1,00	V
Wijkzaken	Dagelijks Wijkbeheer en Techniek	Havendienst	Scheepvaartmeester	Scheepvaartmeester	WZ-52	6	U	4,00	V
Wijkzaken	Dagelijks Wijkbeheer en Techniek	Havendienst	Brugwachter	Brugwachter	WZ-53	4	U	6,77	V
Wijkzaken	Dagelijks Wijkbeheer en Techniek	Natuur en Milieu Educatie / Begraafplaatsen	bureauhoofd	Bureauhoofd	WZ-54	10	LM	1,00	nvt
Wijkzaken	Dagelijks Wijkbeheer en Techniek	Natuur en Milieu Educatie / Begraafplaatsen	Senior Medewerker NME	Senior Medewerker Natuur- en Milieu Educatie	WZ-55	9	AB	1,00	V
Wijkzaken	Dagelijks Wijkbeheer en Techniek	Natuur en Milieu Educatie / Begraafplaatsen	Senior Beheerder NME	Senior Beheerder Natuur- en Milieu Educatie	WZ-56	6	U	1,00	V
Wijkzaken	Dagelijks Wijkbeheer en Techniek	Natuur en Milieu Educatie / Begraafplaatsen	Beheerder NME	Beheerder NME	WZ-57	5	U	4,17	V
Wijkzaken	Dagelijks Wijkbeheer en Techniek	Natuur en Milieu Educatie / Begraafplaatsen	Medewerker Flora en Fauna	Medewerker Flora en Fauna	WZ-58	4	U	0,50	V

Hoofdafdeling	Afdeling	Bureau	Functienamen zoals ingeleverd	Functienamen gesystemiseerd	FUWA registratie	Schaal advies	Bouwsteen	fte 2008	status V/N
Wijkzaken	Dagelijks Wijkbeheer en Techniek	Natuur en Milieu Educatie / Begraafplaatsen	Senior Beheerder Begraafplaatsen	Senior Beheerder Begraafplaatsen	WZ-59	8	LM	1,00	nvt
Wijkzaken	Dagelijks Wijkbeheer en Techniek	Natuur en Milieu Educatie / Begraafplaatsen	Beheerder Kleverlaan	Beheerder Kleverlaan	WZ-60	6	U	1,00	V
Wijkzaken	Dagelijks Wijkbeheer en Techniek	Natuur en Milieu Educatie / Begraafplaatsen	Medewerker Begraafplaatsen	Medewerker Begraafplaatsen	WZ-61	4	U	8,80	V
Wijkzaken	Dagelijks Wijkbeheer en Techniek	Natuur en Milieu Educatie / Begraafplaatsen	Medewerker Begraafplaats-Administratie	Medewerker Begraafplaatsadministratie	WZ-62	6	U	1,00	V
Stadsbedrijven	Staf		Manager Hoofdafdeling	Manager Hoofdafdeling	StB-1	15	LM	1,00	nvt
Stadsbedrijven	Staf		Bedrijfsanalist	Bedrijfsanalist	StB-2	10A	AB	1,00	V
Stadsbedrijven	Staf		Management Assistent	Management Assistent	StB-3	6	U	1,00	V
Stadsbedrijven	Staf		Medewerker Planning & Control	Medewerker Planning & Control	StB-4	9	U	1,00	V
Stadsbedrijven	Ingenieurs Bureau		Afdelingshoofd	Afdelingshoofd	StB-5	13	LM	1,00	nvt
Stadsbedrijven	Ingenieurs Bureau		Projectassistent	Projectassistent	StB-6	7	U	0,75	V
Stadsbedrijven	Ingenieurs Bureau	Team Projectmanagement	Teamleider	Teamleider	StB-7	11A	LM	1,00	V
Stadsbedrijven	Ingenieurs Bureau	Team Projectmanagement	Snr projectleider	Senior Projectleider	StB-8	11	LM	1,00	N
Stadsbedrijven	Ingenieurs Bureau	Team Projectmanagement	Projectleider	Projectleider	StB-9	10A	LM	3,00	V
Stadsbedrijven	Ingenieurs Bureau	Team Voorbereiding	Jnr projectleider	Junior Projectleider	StB-10	10	LM	1,00	N
Stadsbedrijven	Ingenieurs Bureau	Team Voorbereiding	Teamleider	Teamleider	StB-11	11A	LM	1,00	nvt
Stadsbedrijven	Ingenieurs Bureau	Team Voorbereiding	Senior Werkvoorbereider	Senior Werkvoorbereider	StB-12	10A	AB	1,00	N
Stadsbedrijven	Ingenieurs Bureau	Team Voorbereiding	Senior Werkvoorbereider	Senior Werkvoorbereider	StB-13	10	U	2,00	V
Stadsbedrijven	Ingenieurs Bureau	Team Voorbereiding	Werkvoorbereider	Werkvoorbereider	StB-14	9	U	5,00	V

Hoofdafdeling	Afdeling	Bureau	Functienamen zoals ingeleverd	Functienamen gesystemiseerd	FUWA registratie	Schaal advies	Bouwsteen	fte 2008	status V/N
Stadsbedrijven	Ingenieurs Bureau	Team Voorbereiding	Werkvoorbereider	Werkvoorbereider	StB-15	8	U	5,00	V
Stadsbedrijven	Ingenieurs Bureau	Team Realisatie	Teamleider	Teamleider	StB-16	11A	LM	1,00	V
Stadsbedrijven	Ingenieurs Bureau	Team Realisatie	Directievoerder	Directievoerder	StB-17	10	U	2,00	V
Stadsbedrijven	Ingenieurs Bureau	Team Realisatie	Senior Toezichthouder	Senior Toezichthouder	StB-18	9	U	2,00	V
Stadsbedrijven	Ingenieurs Bureau	Team Realisatie	Toezichthouder	Toezichthouder	StB-19	8	U	4,00	V
Stadsbedrijven	Onderzoek & Statistiek		Afdelingshoofd	Afdelingshoofd	StB-20	12	LM	1,00	nvt
Stadsbedrijven	Onderzoek & Statistiek		Medewerker Statistiek	Medewerker Statistiek	StB-21	7_8_9	U	2,60	V
Stadsbedrijven	Onderzoek & Statistiek		Medewerker Onderzoek	Medewerker Onderzoek	StB-22	9 t/ 11	AB	4,00	V
Stadsbedrijven	Onderzoek & Statistiek		Ondersteuning	Medewerker Ondersteuning	StB-23	6-7	U	1,70	V
Stadsbedrijven	Project Management Bureau		Afdelingshoofd	Afdelingshoofd	StB-24	15	LM	1,00	nvt
Stadsbedrijven	Project Management Bureau		Senior Projectmanager	Senior Projectmanager	StB-25	13	LM	3,50	V
Stadsbedrijven	Project Management Bureau		Projectmanager	Projectmanager	StB-26	10 - 11 - 12	LM	6,52	V
Stadsbedrijven	Project Management Bureau		Aankomend Projectmanager	Aankomend Projectmanager	StB-27	9	LM	2,00	V
Stadsbedrijven	Project Management Bureau		Facilitator Risicomanagement	Facilitator Risicomanagement	StB-28	10	AB	0,90	V
Stadsbedrijven	Project Management Bureau	Bureau Projectondersteuning	Hoofd Projectondersteuning	Hoofd Projectondersteuning	StB-29	11A	LM	1,00	nvt
Stadsbedrijven	Project Management Bureau	Bureau Projectondersteuning	Senior Projectsecretaris	Senior Projectsecretaris	StB-30	9	U	2,20	V
Stadsbedrijven	Project Management Bureau	Bureau Projectondersteuning	Projectsecretaris	Projectsecretaris	StB-31	8	U	9,60	V

Hoofdafdeling	Afdeling	Bureau	Functienamen zoals ingeleverd	Functienamen gesystemiseerd	FUWA registratie	Schaaladvies	Bouwsteen	fte 2008	status V/N
Stadsbedrijven	Project Management Bureau	Bureau Projectondersteuning	Management Assistent	Management Assistent	StB-32	7	U	1,00	V
Stadsbedrijven	Project Management Bureau	Bureau Projectondersteuning	planner	Planner	StB-33	10A	AB	2,10	V
Stadsbedrijven	Project Management Bureau	Bureau Projectondersteuning	Planning & Control Medewerker	Medewerker Planning & Control	StB-34	10A	AB	1,50	V
Stadsbedrijven	Project Management Bureau	Bureau Projectondersteuning	Bouwmanager	Bouwmanager	StB-35	10	U	3,50	V
Stadsbedrijven	Project Management Bureau	Bureau Projectondersteuning	Ontwerper / Tekenaar	Ontwerper / Tekenaar	StB-36	10A	U	1,00	V
Stadsbedrijven	Project Management Bureau	Bureau Projectondersteuning	toezichthouder	Toezichthouder	StB-37	7	U	1,00	N
Stadsbedrijven	Project Management Bureau	Stedenbouw en Ontwerp	Senior Stedenbouwkundige	Senior Stedenbouwkundige	StB-38	11	AB	1,00	V
Stadsbedrijven	Project Management Bureau	Stedenbouw en Ontwerp	Stedenbouwkundige	Stedenbouwkundige	StB-39	10A	AB	2,50	V
Stadsbedrijven	Project Management Bureau	Stedenbouw en Ontwerp	Medewerker Stedenbouw	Medewerker Stedenbouw	StB-40	10	AB	2,40	V
Stadsbedrijven	Project Management Bureau	Stedenbouw en Ontwerp	Medewerker Planvisualisering	Medewerker Planvisualisering	StB-41	9	U	3,00	V
Stadsbedrijven	Project Management Bureau	Stedenbouw en Ontwerp	Bouwblokonderzoeker	Bouwblokonderzoeker	StB-42	7	U	1,00	N
Stadsbedrijven	Project Management Bureau	Stedenbouw en Ontwerp	ontwerper(openbare ruimte)	Ontwerper (openbare ruimte)	StB-43	10	AB	0,00	V
Stadsbedrijven	Project Management Bureau	Stedenbouw en Ontwerp	ontwerpassistent (openbare ruimte)	Ontwerpassistent (openbare ruimte)	StB-44	6	U	0,00	V

Hoofdafdeling	Afdeling	Bureau	Functionamen zoals ingeleverd	Functionamen gesystematiseerd	FUWA registratie	Schaal advies	Bouwsteen	fte 2008	status V/N
Stadsbedrijven	Project Management Bureau	Stedenbouw en Ontwerp	verkeersontwerper	Verkeersontwerper	StB-45	10	U	0,00	V

BIJLAGE 3: Overzicht statussen functies oude organisatie

OVERZICHT STATUS FUNCTIE	FSCH	fte per functie	nvt/ NR/ Zelf. Reg	def	voortgezet	voortgezet verminderd	vervallen
Gemeentesecretaris/algemeen directeur	18	1,00	NR	def			
Directeur Concernstaf	16	1,00	NR	def			
CS Hoofd bureau Gemeentesecretaris	11	1,00	n.v.t.	def			
CS Management assistent	8	2,41		def	voortgezet		
CS Adviseur strategie en beleidscoördinatie	13	2,00		def	voortgezet		
CS Hoofd Bestuursondersteuning	14	1,00	nvt	def			
CS Juridisch-bestuurlijk medewerker	10A	0,63		def	voortgezet		
CS Adviseur juridisch control	11A	1,00	NR	def			vervallen
CS Adviseur bestuurlijke zaken	11A	1,00		def	voortgezet		
CS Juridisch adviseur	11	1,00		def	voortgezet		
CS Coördinator internationale samenwerking	10	0,52		def			vervallen
CS Secretariaatsmedewerker college/concernstaf	7	4,24		def	voortgezet		
CS Secretariaatsmedewerker burgemeester	8	1,00		def	voortgezet		
CS Coördinator participatie, inspraak en wijkraden	10A	1,00		def			vervallen
CS Secretarieel medewerker afdeling	7	1,69		def	voortgezet		
CS Administratief medewerker secretariaat	5	0,50		def			vervallen
CS Beleidsmedewerker bestuurlijke en kabinetszaken	10	0,56		def	voortgezet		
CS Bestuursassistent	10A	3,11		def	voortgezet	verminderd	
CS Hoofd Concernfinanciën / concerncontroller	15	1,00	NR	def			
CS Seniorbeleidsadviseur concernfinanciën / plv. concerncontroller	13	0,88		def			vervallen
CS Senior adviseur concernfinanciën	12	1,00		def			vervallen
CS Adviseur concernfinanciën	11A	3,56		def			vervallen

OVERZICHT STATUS FUNCTIE		FSCH	fte per functie	nvt/ NR/ Zelf/ Reg	def	voortgezet	voortgezet verminderd	vervallen
CS	Medewerker treasury	10A	1,00		def			vervallen
CS	Secretariaatsmedewerker afdeling	7	1,43		def	voortgezet		
CS	Hoofd Personeel, Organisatie en Informatievoorziening	14	1,00	NR	def			
CS	Adviseur PO&I	11A	8,06		def	voortgezet		
CS	Beleidsmedewerker diversiteit	10A			def			vervallen
CS	Concernbeleidsadviseur V&O	11A	0,84		def	voortgezet		
CS	Ambtelijk secretaris COP	9	0,50		def	voortgezet		
CS	Cursuscoördinator Haarlemse School	8	0,70		def	voortgezet		
CS	Secretariaatsmedewerker afdeling	7	0,70	NR	def			
CS	Hoofd Concerncommunicatie	14	0,89	NR	def			
CS	Communicatieadviseur CS	11	1,83		def	voortgezet		
CS	Medewerker representatie/internationale samenwerking	10	1,89		def	voortgezet		
CS	Redacteur Stadskrant	9	1,00		def			vervallen
CS	Eindredacteur schriftelijke media	10	0,89		def	voortgezet		
CS	Eindredacteur digitale media		0,89	NR	def			
CS	Management assistent		0,68		def	voortgezet		
Griffier		14	0,89	n.v.t.	def			
Griffier	Secretaris Rekenkamercommissie	11A	1,10	n.v.t.	def			
Griffier	Raadsadviseur / plaatsvervangend griffier	11A	0,77	n.v.t.	def			
Griffier	Raadsadviseur	11	1,28	n.v.t.	def			
Griffier	Officemanager	8	1,17	n.v.t.	def			
Griffier	Medewerker Secretariaat raadsgriffie	7	0,60	n.v.t.	def			
	Medewerker Haarlem Promotie	10	1,74		def	voortgezet		
	Directeur Facilitaire Dienst	16	1,00	NR	def			
FD	Medewerker managementondersteuning	7	1,00		def	voortgezet		

OVERZICHT STATUS FUNCTIE		FSCH	fte per functie	nvt/ NR/ Zelf/ Reg	def	voortgezet	voortgezet verminderd	vervallen
FD	Hoofd afdeling Middelen en Control		1,00	NR	def			
FD	Fiscaal adviseur	11	1,00		def	voortgezet		
FD	Medewerker belastingen (debiteuren / invordering)	8	2,00		def			vervallen
FD	bedrijfsbureau							
FD	Medewerker managementondersteuning	7	0,82		def	voortgezet		
FD	Facilitair adviseur	10A	1,00		def	voortgezet		
FD	Inkoper	11	1,00		def	voortgezet		
FD	Project-/orderbegeleider	9	1,00		def			vervallen
FD	Beleidsmedewerker control	11	1,89		def	voortgezet		
FD	Medewerker control	9	0,70	NR	def			
FD	Beleidsmedewerker schades, verzekeringen en juridisch control	10A	1,00		def	voortgezet		
FD	Administratief juridisch medewerker verzekeringen	5	0,50		def	voortgezet		
FD	Senior administratief juridisch medewerker verzekeringen	9	1,00		def	voortgezet		
FD	Hoofd bureau Financieel Beheer FD	11A	1,00	n.v.t.	def			
FD	Financieel medewerker	10	2,79		def	voortgezet		
FD	Functioneel beheerder financiële systemen	10	2,00		def	voortgezet		
FD	Boekhoudkundig medewerker	6	2,00		def	voortgezet		
FD	Medewerker interne controle	7	1,00		def	voortgezet		
FD	Administratief medewerker	6	1,83		def	voortgezet		
FD	Hoofd bureau Personeel en Organisatie	12	1,00	n.v.t.	def			
FD	P&O adviseur	10A	1,72		def	voortgezet		
FD	Administratief medewerker	7	2,77		def	voortgezet		
FD	Hoofd afdeling DIV		1,00	n.v.t.	def			
FD	Hoofd bureau Documentaire Informatie Voorziening	10A	0,83	n.v.t.	def			
FD	Beleidsmedewerker documentaire informatievoorziening	10	1,86		def	voortgezet		

OVERZICHT STATUS FUNCTIE		FSCH	fte per functie	nvt/ NR/ Zelf/ Reg	def	voortgezet	voortgezet verminderd	vervallen
FD	Medewerker bestuurlijke informatievoorziening	8	1,19		def			vervallen
FD	Informatie-intermediair	8	1,00		def			vervallen
FD	Allround medewerker documentaire informatievoorziening	7	3,45		def	voortgezet	verminderd	
FD	Projectmedewerker DIV				def			vervallen
FD	Hoofd afdeling Informatie- en Communicatie Technologie	13	1,00	NR	def			
FD	Hoofd bureau ICT-infrastructuur (BBII)	10A	1,00	n.v.t	def			
FD	Coördinator informatievoorziening en automatisering	10A	1,00		def			vervallen
FD	Projectleider	10	1,00		def	voortgezet		
FD	Medewerker Netwerkbeheer	10	8,00		def	voortgezet	verminderd	
FD	Medewerker Systeembeheer	10	3,00		def	voortgezet	verminderd	
FD	Hoofd bureau IT-services (BITS)	10	1,00	n.v.t	def			
FD	IT specialist helpdesk	8	10,45			voortgezet	verminderd	
FD	IT specialist 2e lijn / projectcoördinator	9	2,00		def			vervallen
FD	Hard- en softwarebeheerder	8	2,00		def	voortgezet		
FD	Hoofd bureau Onderzoek, Ontwikkeling, Test & Advies (BOOTA)	10A	1,00	n.v.t	def			
FD	ICT-adviseur	10	1,00		def	voortgezet		
FD	Medewerker financiële bedrijfsvoering	9	1,00	NR	def			
FD	Medewerker onderzoek en ontwikkeling	10	3,00		def	voortgezet		
FD	Hoofd afdeling Mobiliteit en Loopbaan	12	1,00	n.v.t	def			

OVERZICHT STATUS FUNCTIE		FSCH	fte per functie	nv/ NR/ Zelf/ Reg	def	voortgezet	voortgezet verminderd	vervallen
FD	Adviseur mobiliteit en loopbaan	10	2,78		def	voortgezet		
FD	Head-hunter	999	1,53		def	voortgezet		
FD	Projectmedewerker	PM	3,33		def	voortgezet		
FD	Hoofd bureau Personeels- en Salarisadministratie	11	1,00	n.v.t	def			
FD	Applicatiebeheerder P&S-Administratie	9	1,89		def	voortgezet		
FD	Medewerker personeels- en salarisadministratie	7	2,22		def	voortgezet		
FD	Hoofd afdeling Gebouwen en Services	11	1,00	n.v.t	def			
FD	Hoofd bureau beheer	999	1,00	n.v.t	def			
FD	Beleidsmedewerker	9	1,39		def			vervallen
FD	Administratief medewerker	7	1,22		def	voortgezet		
FD	Energiecoördinator	10	1,00		def	voortgezet		
FD	Medewerker restauratieve voorzieningen	3	1,86		def	voortgezet		
FD	Hoofd Bureau representatie	8	1,00	n.v.t	def			

OVERZICHT STATUS FUNCTIE		FSCH	fte per functie	nvt/ NR/ Zelf. Reg	def	voortgezet	voortgezet verminderd	vervallen
FD	Representatiebode	5	4,27		def	voortgezet		
FD	Medewerker bureau representatiebode	3	0,56		def			vervallen
FD	Collegechauffeur	4	1,00		def			vervallen
FD	Hoofd bureau logistiek	8	1,00	n.v.t.	def			
FD	Medewerker bureau Logistiek	5	7,82		def	voortgezet		
FD	Hoofd bureau Telefonie en Informatiebalies	9	1,00	n.v.t.	def			
FD	Waarnemend bureaucoördinator / receptionist /telefonist	6	0,78		def			vervallen
FD	Werkplekbeheerder telefonie	6	0,00		def			vervallen
FD	Telefonist/receptionist / Medewerker helpdesk telefonie	5	8,91			voortgezet		
FD	Medewerker telefonie en informatiebalies	4	0,00	N.R.	def			
FD	Bureau Locatiebeheer							
FD	Locatiebeheerder	9	3,00	n.v.t.	def			
FD	Locatiemedewerker	5	6,62		def	voortgezet	verminderd	
FD	Medewerker schoonmaak	3	4,56		def	voortgezet		
FD	Hoofd bureau TOP-service	10	1,00	n.v.t.	def			
FD	Adviseur (afd. TOP-service)		1,00		def			vervallen
FD	Accountmanager	8	0,67		def	voortgezet		
FD	Medewerker frontoffice	7	1,73		def	voortgezet	verminderd	
FD	Vormgever	7	3,89		def	voortgezet		
FD	Teamleider documentverwerking en substitutie	7	1,00		def	voortgezet		
FD	Allround medewerker documentverwerking en substitutie	6	2,45		def	voortgezet		

OVERZICHT STATUS FUNCTIE		FSCH	fte per functie	nvt/ NR/ Zelf. Reg.	def	voortgezet	voortgezet verminderd	vervallen
FD	Informatiebeheerder digitale gegevensbestanden c.q. medewerker digitaal beheer	8	1,83		def			vervallen
FD	Medewerker tekst	6	1,61		def	voortgezet	verminderd	
Sectordirecteur Maatschappelijke Ontwikkeling		17	1,00	NR	def	1,00		
MO	<u>staf en secretariaat</u>							
MO	Directiesecretaris	7	1,00		def	voortgezet		
MO	Projectmedewerker	10	1,00	NR	def			
MO	Projectleider	999	0,94	n.v.t.	def			
MO	Hoofd stafafdeling F&C/sectorcontroller	13	0,89	nvt	def			
MO	<u>juridische zaken en informatievoorziening</u>							
MO	Coördinator informatievoorziening en automatisering	10A	0,67		def			vervallen
MO	Medewerker juridische control	10A	1,50		def	voortgezet		
MO	Hoofd bureau financieel control	11A	1,00	nvt	def			
MO	Financieel consultant	10	3,89		def	voortgezet		
MO	Medewerker management-control	10	0,89		def	voortgezet		
MO	Coördinator subsidiebureau	10A	1,00		def			vervallen
MO	Financieel consultant subsidies	10	2,00		def	voortgezet		
MO	Medewerker control subsidiebureau	9	0,75		def	voortgezet		
MO	Hoofd bureau Financiële Administratie	10	0,69	nvt	def			
MO	Senior administratief medewerker	8	2,84		def	voortgezet		
MO	Financieel medewerker	7	3,06		def	voortgezet		
MO	Financieel assistent	5	0,69	NR	def			
MO	Hoofd stafafdeling Interne Zaken & Communicatie	11	1,00	nvt	def			
MO	Beleidsmedewerker/projectmanager	9	0,89		def			vervallen

OVERZICHT STATUS FUNCTIE		FSCH	fte per functie	nvt/ NR/ Zelf/ Reg	def	voortgezet	voortgezet verminderd	vervallen
MO	Communicatieadviseur	10	1,67		def	voortgezet		
MO	Teamleider Interne Zaken (documentaire informatievoorziening)	9	1,00	nvt	def			
MO	Allround medewerker documentaire informatievoorziening	7	1,44		def	voortgezet	verminderd	
MO	Medewerker documentaire informatievoorziening	6	2,00		def	voortgezet	verminderd	
MO	Hoofd stafafdeling Personeel en Organisatie	12	1,00	nvt	def			
MO	P&O adviseur	10A	2,00		def	voortgezet		
MO	Medewerker personeels- en salarisadministratie	7	2,00		def	voortgezet		
MO	Directeur Onderwijs Servicekantoor Kennemerland	14	1,00	Zelf	def			
MO	Financieel adviseur	999	1,00	Zelf	def			
MO	ICT Coördinator	10A	1,00	Zelf	def			
MO	Secretaresse algemeen directeur PO	6	1,00	Zelf	def			
MO	Secretaresse OSK	6	1,25	Zelf	def			
MO	<u>huisvestingszaken</u>							
MO	Bouwkundig projectleider	10	1,00	Zelf	def			
MO	Adviseur energie, milieubeheer en arbozaken	10	1,00	Zelf	def			
MO	Medewerker huisvestingsvoorzieningen	9	0,61	Zelf	def			
MO	Medewerker huisvestingszaken	8	0,42	Zelf	def			
MO	Teamleider PMO	12	1,00	Zelf	def			
MO	Senior personeelsadviseur onderwijs	11	1,00	Zelf	def			
MO	Personeelsadviseur onderwijs	10	1,89	Zelf	def			
MO	Medewerker personeelszaken	7	1,56	Zelf	def			
MO	Senior adviseur onderwijs	11	1,00	Zelf	def			
MO	Adviseur onderwijs	10	1,45	Zelf	def			
MO	Teamleider personeels- en salarisadministratie	9	1,00	Zelf	def			
MO	Medewerker personeels- en salarisadministratie	7	3,09	Zelf	def			

OVERZICHT STATUS FUNCTIE		FSCH	fte per functie	nvt/ NR/ Zelf/ Reg	def	voortgezet	voortgezet verminderd	vervallen
MO	Teamleider Financieel Beheer	11	1,00	Zelf	def			
MO	Senior medewerker Financiën	10	1,00	Zelf	def			
MO	Senior medewerker Financiën	9	1,51	Zelf	def			
MO	Financieel medewerker	8	2,00	Zelf	def			
MO	Financieel medewerker	7	0,58	Zelf	def			
MO	Financieel administratief medewerker	6	1,67	Zelf	def			
MO	Hoofd afdeling Cultuur	14	0,89	NR	def			
MO	Alg.beleidsm. Culturele Zaken /wnd hoofd	11	0,89	NR	def			
MO	Secretaresse/secretaris Programmaraad	8	0,89		def	voortgezet		
MO	Secretariaatsmedewerker	6	0,50		def	voortgezet		
MO	Algemeen beleidsmedewerker Culturele Zaken	10A	3,41		def	voortgezet		
MO	Beleidsondersteunend medewerker Culturele Zaken	9	1,63		def			vervallen
MO	Beleidsmedewerker orgelzaken	10A	0,31		def			vervallen
MO	Organisten / beiaardier	nvt	1,31		def	voortgezet		
MO	Museumrondleider	8	0,04		def			vervallen
MO	Beheerder Egelantier	8	0,91		def	voortgezet		
MO	Assistent beheerder Egelantier	5	1,00		def	voortgezet		
MO	Medewerker onderhoud/bewaking	3	0,83		def	voortgezet		
MO	Stafmedewerker/secr. Egelantier	7	0,56		def	voortgezet		
MO	Hoofd afdeling Onderwijs, Welzijn, Gezondheid	15	1,00	NR	def			
MO	Medewerker bedrijfsvoering	999	1,00		def			vervallen
MO	Accountmanager	10	0,26	NR	def			
MO	Medewerker Managementondersteuning / ondersteuning OR/MO	7	1,94		def	voortgezet		
MO	Administratief medewerker	5	0,94	NR	def			
MO	Teammanager Jeugd	999	1,00	NR	def			
MO	Beleidsadviseur	10A	2,96		def	voortgezet		

OVERZICHT STATUS FUNCTIE		FSCH	fte per functie	nvt/ NR/ Zelf/ Reg	def	voortgezet	voortgezet verminderd	vervallen
MO	Beleidsmedewerker	10	1,56		def	voortgezet		
MO	Accountmanager	10	1,83		def	voortgezet		
MO	Teammanager Volwassenen	999	1,00	NR	def			
MO	Beleidsadviseur	10A	4,67		def	voortgezet		
MO	Beleidsmedewerker	10	1,56		def	voortgezet		
MO	Accountmanager	10	2,00		def	voortgezet		
MO	Team Leerplicht							
MO	Accountmanager leerplicht	9	2,51		def	voortgezet		
MO	Regionaal bureau leerplicht							
MO	Coördinator / applicatiebeheerder	8	1,00		def	voortgezet		
MO	Administratief medewerker	6	2,47		def	voortgezet		
MO	Bureau Huisvesting							
MO	Seniorbeleidsadviseur O & H	11	0,89		def	voortgezet		
MO	Beleidsmedewerker huisvestingszaken	10	1,00	NR	def			
MO	Accountmedewerker onderwijshuisvesting	9	1,22		def	voortgezet		
MO	Directeur Frans Halsmuseum	14	1,00	Zelf	def			
MO	Restaurator	10A	0,88	Zelf	def			
MO	Managementassistent / hoofd secretariaat, financiële administratie en telefoondesk	8	1,00	Zelf	def			
MO	Administratief en financieel medewerker	6	1,00	Zelf	def			
MO	Hoofd algemene zaken FHM	10	1,44	Zelf	def			
MO	Financieel administratief medewerker	6	0,00	Zelf	def			
MO	Technisch medewerker klimaat en verlichting	5	0,89	Zelf	def			
MO	Chef Bewaking	8	0,00	Zelf	def			

OVERZICHT STATUS FUNCTIE		FSCH	fte per functie	nvt/ NR/ Zelf/ Reg	def	voortgezet	voortgezet verminderd	vervallen
MO	Plaatsvervangend chef Bewaking	6	2,53	Zelf	def			
MO	BPI medewerker	4	7,73	Zelf	def			
MO	BPI medewerker/timmerman	4	2,00	Zelf	def			
MO	Hoofd bureau Presentaties en Tentoonstellingen	11	0,89	Zelf	def			
MO	Registrar c.q. medewerker bureau presentaties	7	0,61	Zelf	def			
MO	Conservator oude kunst	10A	1,00	Zelf	def			
MO	Conservator moderne kunst	10A	2,94	Zelf	def			
MO	Depotbeheerder	6	1,00	Zelf	def			
MO	Voorman Technische Dienst	5	0,89	Zelf	def			
MO	Medewerker Technische Dienst / timmerman	5	0,89	Zelf	def			
MO	Hoofd museale zaken	12	1,00	Zelf	def			
MO	Educator	9	0,47	Zelf	def			
MO	Communicatiemedewerker FHM	7	0,32	Zelf	def			
MO	Kunsthistorisch medewerker onderzoek- en voorlichting	10A	1,39	Zelf	def			
MO	Registrar	8	0,67	Zelf	def			
MO	Hoofd afdeling Sport & Recreatie	14		n.v.t.				
MO	Hoofd bureau Ontwikkeling en Ondersteuning	11A	1,00	n.v.t.				
MO	Beleidsmedewerker S & R	10	3,01					
MO	Projectleider Sportaccommodaties	10A	1,00					
MO	Secretariaatsmedewerker	6	0,89					
MO	Secretariaatsmedewerker	5	0,28					
MO	Secretaris projectgroepen	7	1,55					
MO	Hoofd accommodaties/waarnemend hoofd S&R	11A	1,00	Zelf	def			
MO	Medewerker Verhuur	7	1,00	Zelf	def			
MO	Applicatiebeheerder (functioneel) verhuursysteem	6	1,00	Zelf	def			

OVERZICHT STATUS FUNCTIE		FSCN	fte per functie	nvt/ NR/ Zelf/ Reg	def	voortgezet	voortgezet verminderd	vervallen
MO	Chef servicestation	10	1,00	Zelf	def			
MO	Coördinator beheer gymnastieklokalen/werkvoorbereider Servicestation	6	1,00	Zelf	def			
MO	Controleur gymn.lokalen	4	1,00	Zelf	def			
MO	Onderhoudsmonteur accommodaties	4	1,00	Zelf	def			
MO	Medewerker accommodaties	4	6,50	Zelf	def			
MO	Magazijnbeheerder	4		Zelf	def			
MO	Allround monteur/reserve chauffeur	5	2,00	Zelf	def			
MO	Chauffeur	4	1,00	Zelf	def			
MO	Rayonleider Buiten-accommodaties	8	2,95	Zelf	def			
MO	Terreinmeester	4	17,89	Zelf	def			
MO	Chauffeur trekker/voorlader	4	3,00	Zelf	def			
MO	Maaier	4	2,00	Zelf	def			
MO	Directeur Stadsbibliotheek	15	1,00	Zelf	def			
MO	Teammanager frontoffice Centrum/Noord	10A	1,00	Zelf	def			
MO	Medewerker informatiebemiddeling Frontoffice	6	5,46	Zelf	def			
MO	Medewerker dienstroosters	6	0,67	Zelf	def			
MO	Medewerker klantenservice	5	0,78	Zelf	def			
MO	Medewerker vestigingscoördinatie Frontoffice	5	0,61	Zelf	def			
MO	Baliemedewerker	4	4,79	Zelf	def			
MO	Magazijnmedewerker	4	2,00	Zelf	def			
MO	Opruimmedewerker	3	2,33	Zelf	def			
MO	Toezichthouder	4	0,89	Zelf	def			
MO	Teammanager frontoffice Centrum/Zuid	10A	1,00	Zelf	def			
MO	Medewerker informatiebemiddeling Frontoffice	6	4,45	Zelf	def			
MO	Medewerker dienstroosters	6	1,00	Zelf	def			
MO	Medewerker klantenservice	5		Zelf	def			
MO	Medewerker vestigingscoördinatie Frontoffice	5		Zelf	def			

OVERZICHT STATUS FUNCTIE		FSCH	fte per functie	nv/ NR/ Zelf./ Reg	def	voortgezet	voortgezet verminderd	vervallen
MO	Baliemedewerker	4	5,73	Zelf	def			
MO	Magazijnmedewerker	4		Zelf	def			
MO	Opruimmedewerker	3	0,24	Zelf	def			
MO	Toezichthouder	4		Zelf	def			
MO	Teammanager backoffice I	11	1,00	Zelf	def			
MO	Bibliothecaris informatiebemiddeling Backoffice	9	4,42	Zelf	def			
MO	Medewerker informatiebemiddeling Backoffice	7	2,55	Zelf	def			
MO	Bibliothecaris conservator Oude Boekerij en bijzondere collecties	10	1,00	Zelf	def			
MO	Bibliothecaris Oude Boekerij en bijzondere collecties	8	0,89	Zelf	def			
MO	Adviseur marketing	9	0,78	Zelf	def			
MO	Catalogusbeheerder	8	1,00	Zelf	def			
MO	Catalogusmedewerker	7		Zelf	def			
MO	Administratief medewerker Backoffice	5	0,50	Zelf	def			
MO	Teammanager backoffice II	11	1,00	Zelf	def			
MO	Bibliothecaris informatiebemiddeling Backoffice	9	3,11	Zelf	def			
MO	Medewerker informatiebemiddeling Backoffice	7	3,62	Zelf	def			
MO	Consulent Makkelijk Lezen	8	0,56	Zelf	def			
MO	Catalogusbeheerder	8	0,89	Zelf	def			
MO	Catalogusmedewerker	7	1,36	Zelf	def			
MO	Administratief medewerker Backoffice	5	2,05	Zelf	def			
MO	Teammanager projecten	10A	1,00	Zelf	def			
MO	Teammanager Bedrijfsdiensten	11	1,00	Zelf	def			
MO	Adviseur PR en Communicatie	9	0,67	Zelf	def			
MO	Medewerker PR en Communicatie	7		Zelf	def			
MO	I & A coördinator bibliotheeksystemen	9	1,00	Zelf	def			
MO	Directiesecretaresse	6		Zelf	def			
MO	Medewerker managementondersteuning	6	1,78	Zelf	def			

OVERZICHT STATUS FUNCTIE		FSCH	fte per functie	nvt/ NR/ Zelf/ Reg	def	voortgezet	voortgezet verminderd	vervallen
MO	Financieel medewerker bedrijfsvoering	8	1,00	Zelf	def			
MO	Financieel administratief medewerker	6	1,00	Zelf	def			
MO	Administratief medewerker bedrijfsdiensten	4	0,53	Zelf	def			
MO	Coördinator technische en facilitaire zaken	6	1,00	Zelf	def			
MO	Medewerker technisch onderhoud	4	0,56	Zelf	def			
MO	Boekbinder	6		Zelf	def			
MO	Hulpbinder	4	1,11	Zelf	def			
Sectordirecteur Publieksdienst		17	1,00	NR	def			
PD	Directiesecretaresse	7	0,81		def	voortgezet		
PD	Hoofd bureau Klachten, Bezwaar en Beroep	10	0,89	nvt	def			
PD	Medewerker klachten, bezwaar en beroep	9	2,84		def	voortgezet		
PD	Administratief medewerker klachten, bezwaar en beroep	6	0,56		def	voortgezet		
PD	Hoofd afdeling Bedrijfsondersteuning	14	1,00	NR	def			
PD	Coördinator informatievoorziening en automatisering	10A	1,89		def			vervallen
PD	Management assistent	8	0,00	NR	def			
PD	Hoofd bureau Controlling	11A	1,00	NR	def			
PD	Medewerker juridische control	10A	1,00		def	voortgezet		
PD	Medewerker control	10A	3,86		def	voortgezet		
PD	Hoofd bureau Financiën	11A	1,00	nvt	def			
PD	1e Seniormedewerker Financiën	10A	1,00		def	voortgezet		
PD	Seniormedewerker Financieel Beleid	10	5,00		def	voortgezet		
PD	Seniormedewerker Financiën/Kerngebruiker GFS	10	1,00		def	voortgezet		

OVERZICHT STATUS FUNCTIE		FSCH	fte per functie	nvt/ NR/ Zelf/ Reg	def	voortgezet	voortgezet verminderd	vervallen
PD	Seniormedewerker Financiën	9	1,00		def	voortgezet		
PD	Allroundmedewerker Financiën/Kerngebruiker GFS	8	1,00		def	voortgezet		
PD	Allroundmedewerker Financiën	8	1,00		def	voortgezet		
PD	Medewerker Financiën	7	0,94		def	voortgezet		
PD	Administratief medewerker Financiën	6	3,64		def	voortgezet		
PD	Hoofd bureau Documentaire Informatie Voorziening	10	1,00	NR	def			
PD	Allround medewerker documentaire informatievoorziening	7	3,33		def	voortgezet	verminderd	
PD	Medewerker documentaire informatievoorziening	6	2,96		def	voortgezet	verminderd	
PD	Medewerker verwerking documentaire informatievoorziening	4	3,89		def			vervallen
PD	Medewerker DIV / applicatiebeheerder	7	1,00		def	voortgezet	verminderd	
PD	Magazijn-/inkoopmedewerker	6	0,89		def	voortgezet		
PD	Hoofd afdeling Personeel en Organisatie	12	1,00	NR	def			
PD	P&O adviseur	10A	3,57		def	voortgezet		
PD	Medewerker personeels- en salarisadministratie	7	2,97		def	voortgezet		
PD	Manager afdeling Dienstverlening	15	1,00	NR	def			
PD	Adviseur dienstverlening	10	1,78		def	voortgezet		
PD	Teammanager bedrijfsbureau	ntb	1,00	NR	def			
PD	Management assistent	7	1,00		def	voortgezet		
PD	Secretariaatsmedewerker	6	1,00	NR	def			
PD	Projectleider ontwikkeling	10A	1,00		def			vervallen
PD	Dienstverlener AB 10	10	2,11		def	voortgezet		
PD	Dienstverlener AB 9	9	1,31		def			vervallen
PD	Applicatiebeheerder	8	0,50		def	voortgezet		
PD	Sr Applicatiebeheerder	9	2,00		def	voortgezet		

OVERZICHT STATUS FUNCTIE		FSC	fte per functie	nvt/ NR/ Zelf/ Reg	def	voortgezet	voortgezet verminderd	vervallen
PD	Teammanager Digiteam/Telefoonteam/Flexpool	12	1,00	NR	def			
PD	Dienstverlener U6	6	7,66		def	voortgezet		
PD	Dienstverlener U7	7	1,77		def	voortgezet		
PD	Dienstverlener U7 flex	7	5,32		def	voortgezet		
PD	Dienstverlener U8 flex	8	1,44		def	voortgezet		
PD	Dienstverlener U9	9	0,89		def	voortgezet		
PD	Teammanager Balie	12	1,00	NR	def			
PD	Teamleider	10	1,00	nvt	def			
PD	Dienstverlener U4	4	1,60		def	voortgezet		
PD	Dienstverlener U6	6	10,37		def	voortgezet		
PD	Dienstverlener U7	7	3,83		def	voortgezet		
PD	Dienstverlener U8	8	1,69		def	voortgezet		
PD	Dienstverlener U9	9	1,06		def	voortgezet		
PD	Teammanager Personen, Bedrijven en Omgeving (PBO)	12	1,00	NR	def			
PD	Dienstverlener U8	8	6,93		def	voortgezet		
PD	Dienstverlener U9	9	2,55		def	voortgezet		
PD	Projectleider verkiezingen	10	0,50		def	voortgezet		
PD	Assistent verkiezingen	6	0,30		def	voortgezet		
PD	Teammanager Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO)	12	1,00	NR	def			
PD	Teamleider	10	1,45	nvt	def			
PD	Dienstverlener U6	6	5,07		def	voortgezet		
PD	Dienstverlener U7	7	1,25		def	voortgezet		
PD	Dienstverlener U8	8	18,76		def	voortgezet		
PD	Dienstverlener U9	9	1,00		def	voortgezet		
PD	Dienstverlener WMO beleid	10A	0,88		def	voortgezet		
PD	Hoofd afdeling Veiligheid, Handhaving en Toezicht	15	1,00	NR	def			

OVERZICHT STATUS FUNCTIE		FSCH	fte per functie	nvt/ NR/ Zelf/ Reg	def	voortgezet	voortgezet verminderd	vervallen
PD	Managementassistent	8	1,50	NR	def	voortgezet		
PD	Communicatieadviseur	10	2,29		def	voortgezet		
PD	Hoofd bedrijfsbureau	12	1,00	NR	def			
PD	Medewerker bedrijfsbureau	10	3,60		def	voortgezet		
PD	Administratief medewerker bedrijfsbureau	6	3,00		def	voortgezet		
PD	Incasseerder	4	3,00		def	voortgezet		
PD	Hoofd bureau Handhaving en Toezicht	11A	1,00	NR	def			
PD	Medewerker meldcentrum	6	5,50		def	voortgezet		
PD	Medewerker Handhaving	6	38,08		def	voortgezet		
PD	Gemeentelijk toezichthouder	3	20,38		def	voortgezet		
PD	Chef van dienst	9	3,00	nvt	def			
PD	Hoofd bureau Veiligheid	12	1,00	NR	def			
PD	Ambtenaar Openbare Veiligheid	11	0,72		def			vervallen
PD	Beleidsmedewerker veiligheid	10	5,87		def	voortgezet	verminderd	
PD	HALT-coördinator	9	0,75	Reg	def			
PD	HALT-medewerker	8	1,03	Reg	def			
PD	Hoofd afdeling Sociale Zaken en Werkgelegenheid	16	1,00	NR	def			
PD	Projectmedewerker algemene dienst	999	3,08	nvt	def			
PD	Adjuncthoofd SoZaWe / hoofd bedrijfsbureau	13	1,00	NR	def			
PD	Senior beleidsmedewerker	11	0,84		def			vervallen
PD	Beleidsmedewerker	10A	3,50		def	voortgezet		
PD	Senior beleidsmedewerker bedrijfsvoering en managementinformatie	10	1,61		def			vervallen
PD	Medewerker bedrijfsvoering, informatie en control	9	3,98		def			vervallen
PD	Coördinator financiën	8	1,00		def			vervallen
PD	Medewerker administratie, inkoop en ESF	8	0,50		def			vervallen
PD	Coördinator applicatiebeheer	10	1,00		def	voortgezet		

OVERZICHT STATUS FUNCTIE		FSCH	fte per functie	nv/ NR/ Zelf./ Reg	def	voortgezet	voortgezet verminderd	vervallen
PD	Applicatiebeheerder	8/9	3,44		def	voortgezet		
PD	Secretaris afdelingshoofd	7	1,00		def	voortgezet		
PD	Secretaris/secretaresse	6	0,56		def	voortgezet		
PD	Coördinator kwaliteitszorg	10	1,00		def	voortgezet		
PD	Medewerker kwaliteitszorg	9	2,00		def	voortgezet		
PD	Bureauhoofd Administratie en Dienstverlening	12	1,00	NR	def			
PD	Coördinator	10	1,00		def	voortgezet		
PD	Medewerker dienstverlening	8	6,60		def	voortgezet	verminderd	
PD	Medewerker administratie	7	15,66		def	voortgezet		
PD	Bureauhoofd Werk en Inkomen 1	12	1,00	NR	def			
PD	Coördinator	10	1,00		def	voortgezet		
PD	Casemanager	8/9	13,67		def	voortgezet		
PD	Projectmedewerker	8	3,50		def	voortgezet		
PD	Administratief medewerker	7	1,44		def	voortgezet		
PD	Bureauhoofd Werk en Inkomen 2	12	1,00	NR	def			
PD	Coördinator	10	1,00		def	voortgezet		
PD	Casemanager	8/9	12,00		def	voortgezet		
PD	Casemanager bijzondere regelingen	8/9	6,49		def	voortgezet		
PD	Bureauhoofd Werk en Inkomen 3	12	1,00	NR	def			
PD	Coördinator	10	1,00		def	voortgezet		
PD	Coördinator bijzondere doelgroepen	10	1,00		def			vervallen
PD	Casemanager	8/9	12,00		def	voortgezet		
PD	Casemanager bijzondere doelgroepen	8/9	6,61		def	voortgezet		
PD	Hoofd bureau Debiteurenbeheer en Fraudebestrijding	12	1,00	NR	def			
PD	Coördinator	10	1,00		def	voortgezet		

OVERZICHT STATUS FUNCTIE		FSCH	fte per functie	nvt/ NR/ Zelf/ Reg	def	voortgezet	voortgezet verminderd	vervallen
PD	<u>Debiteurenbeheer</u>							
PD	Administratief medewerker	6	1,51		def	voortgezet		
PD	Medewerker debiteurenbeheer	7	6,85		def	voortgezet	verminderd	
PD	Specialist debiteurenbeheer	8	1,00		def	voortgezet		
PD	Medewerker Verhaal	8	3,54		def	voortgezet	verminderd	
PD	Sectiechef Fraudebestrijding	10A	0,50	nvt	def			
PD	Sociaal rechercheur	9	5,00		def	voortgezet	verminderd	
PD	Handhavingsmedewerker	8	3,00		def	voortgezet		
PD	Bijzonder controleur	7	4,40		def	voortgezet	verminderd	
PD	Hoofd bureau Schuldhulpverlening en Budgetbeheer	12	1,00	NR	def			
PD	<u>Secretariaat</u>							
PD	administratief assistent	5	0,80		def	voortgezet		
PD	administratief medewerker	5	0,44		def	voortgezet		
PD	<u>schuldenregeling en budgetbeheer</u>							
PD	Beslisser schuldhulpverlening	8	0,74		def	voortgezet		
PD	Consulent schuldhulpverlening	8	10,57		def	voortgezet		
PD	Medewerker budgetbeheer	7	6,40		def	voortgezet		
PD	Medewerker schuldhulpverlening	6	1,24		def	voortgezet		
PD	<u>Kredietverlening</u>							
PD	Coördinator kredietverlening	8	0,67		def			vervallen
PD	Medewerker kredietverlening	7	2,00	NR	def			
PD	<u>Wet schuldsanering natuurlijke personen</u>							
PD	Bewindvoerder	9	2,00		def	voortgezet		
PD	Assistent bewindvoerder	5	0,95		def	voortgezet		

OVERZICHT STATUS FUNCTIE		FSCH	fte per functie	nvt/ NR/ Zelf/ Reg	def	voortgezet	voortgezet verminderd	vervallen
PD	Coördinator Haarlem Pas	10A	1,00		def			vervallen
PD	Administratief medewerker Haarlem Pas	6	0,00		def			vervallen
PD	Communicatie medewerker Haarlem Pas	8	0,00		def			vervallen
Sectordirecteur Stadsbeheer		17	1,00	NR	def			
SB	secretariaat							
SB	Managementassistent	7	0,94		def	voortgezet		
SB	Hoofd beleidscoördinatie en communicatie	999	0,68	n.v.t.	def			
SB	Communicatieadviseur	10	1,74		def	voortgezet		
SB	Communicatiemedewerker	8	0,78		def			vervallen
SB	Management assistent	7	1,90		def	voortgezet		
SB	Stadsdeelregisseurs	11A	3,00		def	voortgezet		
SB	Hoofd afdeling Middelen en Control	14	1,00	NR	def			
SB	Secretaris afdeling	6	0,95		def	voortgezet		
SB	Hoofd bureau Financieel Beheer	11	1,00	NR	def			
SB	Medewerker proces- en procedurebeheersing	8	1,00		def	voortgezet		
SB	Senior medewerker crediteurenadministratie	8	1,00		def	voortgezet		
SB	Medewerker crediteurenadministratie	6	3,06		def	voortgezet		
SB	Medewerker data-entry	4	0,78		def			vervallen
SB	Senior medewerker Financieel Beheer	9	0,80		def	voortgezet		
SB	Medewerker debiteurenadministratie	7	2,00		def	voortgezet		
SB	Medewerker data-entry / urenregistratie	5	0,67		def			vervallen
SB	Hoofd bureau Financial Control	11A	1,00	NR	def			

OVERZICHT STATUS FUNCTIE	FSCN	fte per functie	nvt/ NR/ Zelf/ Reg	def	voortgezet	voortgezet verminderd	vervallen
SB Senior medewerker financial control	10A	2,00		def	voortgezet		
SB Kerngebruiker	10A	0,00		def	voortgezet		
SB Coördinator en voortgangsbewaker investeringsplan	10	1,00		def	voortgezet		
SB Medewerker financiële informatievoorziening	9	3,00		def	voortgezet		
SB Hoofd bureau Procesbegeleiding, Rapportage en Onderzoek	11A	1,00	n.v.t	def			
SB Medewerker bestuurlijk-juridische ondersteuning	10A	0,84		def	voortgezet		
SB Medewerker control	10A	1,44		def	voortgezet		
SB Coördinator informatievoorziening en automatisering	10A	0,85		def			vervallen
SB Hoofd bureau Facilitaire Zaken	10	1,00	n.v.t	def			
SB Coördinator facilitaire zaken	8	1,05		def	voortgezet		
SB Allround medewerker documentaire informatievoorziening	7	7,22		def	voortgezet	verminderd	
SB Administratief medewerker services en gebouwen	5	1,00		def	voortgezet		
SB Reprograaf	4	0,95	NR	def			
SB Hoofd afdeling P& O	12	1,00	NR	def			
SB P&O adviseur	10A	2,43		def	voortgezet		
SB Coördinator personeels- en salarisadministratie	7	0,81		def	voortgezet		
SB Medewerker personeels- en salarisadministratie	7	1,57		def	voortgezet		
SB Arbo coördinator	9	0,53		def	voortgezet		
SB Ambtelijk secretaris OR	6	0,44			voortgezet		
SB Allround medewerker	999	0,56	NR	def			
SB Hoofd afdeling Milieu	14	0,00	NR	def			
SB bedrijfsbureau en administratie							
SB Functioneel applicatiebeheerder	8	1,00	NR	def			
SB Coördinator administratie en secretariaat	7	1,00	NR	def			
SB Administratief secretariael medewerker	6	3,60		def	voortgezet		

OVERZICHT STATUS FUNCTIE		FSCH	fte per functie	nvt/ NR/ Zelf/ Reg	def	voortgezet	voortgezet verminderd	vervallen
SB	Hoofd bureau Leefomgeving	11A	1,00	n.v.t	def			
SB	Beleids- en projectadviseur milieu	10	3,37		def	voortgezet	verminderd	
SB	Senior beleids- en projectadviseur milieu	10A	2,00		def	voortgezet	verminderd	
SB	Hoofd bureau Bodem	11A	1,00	NR	def			
SB	Senior beleids- en projectadviseur milieu	10A	4,00		def	voortgezet	verminderd	
SB	Beleids- en projectadviseur milieu	10	5,79		def	voortgezet	verminderd	
SB	Milieutechnisch medewerker	8	1,00		def			vervallen
SB	Juridisch medewerker milieu	10	2,00		def	voortgezet		
SB	Hoofd bureau Handhaving Milieu	11A	1,00	n.v.t	def			
SB	Medewerker handhaving en regulering (HBO)	10	5,00		def	voortgezet		
SB	Technisch handhaver algemeen	9	2,00		def	voortgezet	verminderd	
SB	Hoofd bureau Regulering	11A	1,00	NR	def			
SB	Juridisch medewerker milieu	10	2,00		def	voortgezet		
SB	Medewerker handhaving en regulering (HBO)	10	8,29		def	voortgezet		
SB	Beleids- en projectadviseur milieu	10	0,84		def	voortgezet		
SB	Hoofd afdeling Verkeer en Vervoer	14	1,00	NR	def			
SB	Management assistent	7	0,83		def	voortgezet		
SB	Hoofd bureau Onderzoek en Beleid	11A	1,00	NR	def			
SB	Senior beleidsmedewerker Verkeer & Vervoer	10A	2,00		def	voortgezet		
SB	Beleidsmedewerker Verkeer & Vervoer	10	3,45		def	voortgezet		
SB	Medewerker verkeersonderzoek	8	0,35		def	voortgezet		
SB	Hoofd bureau Projecten en Beheersing	12	1,00	NR	def			

OVERZICHT STATUS FUNCTIE		FSCH	fte per functie	nvt/ NR/ Zelf/ Reg	def	voortgezet	voortgezet verminderd	vervallen
SB	Senior projectleider verkeer	11	3,00		def			vervallen
SB	Senior verkeerskundig ontwerper	10A	1,00		def	voortgezet		
SB	Projectleider verkeer (/verkeerskundig ontwerper)	10	2,00		def	voortgezet		
SB	Verkeerstechnisch medewerker stadsdelen / bouwaanvragen	9	2,00		def			vervallen
SB	Senior verkeerskundige	10A	1,00		def	voortgezet		
SB	Verkeerskundige	10	1,00		def	voortgezet		
SB	Coördinator verkeersbeheersing	9	1,67		def	voortgezet		
SB	Beheerder telematica Zuidtangent	999	1,00	NR	def			
SB	Coördinator tijdelijke verkeersmaatregelen	10	0,50	NR	def			vervallen
SB	Hoofd Beheer Openbare Ruimte	15	1,00	nvt	def			
SB	Management assistent	7	0,50		def	voortgezet		
SB	Medewerker Planning en Control	10A	1,00		def	voortgezet		
SB	Hoofd Beheer Centraal	13	1,00	NR	def			
SB	Management assistent	7	1,50		def	voortgezet		
SB	Accountmanager	11	2,00		def	voortgezet		
SB	Sr. Medewerker beheer en beleid	11A	1,00	nvt	def			vervallen
SB	Medewerker beheer en beleid	10A	7,00		def	voortgezet		
SB	Stadsecoloog		0,00	nvt	def			
SB	Sr. Medewerker programmamanagement	11	1,00		def	voortgezet		
SB	Medewerker programmamanagement	10	5,00		def	voortgezet		
SB	Planner	9	1,00		def	voortgezet		
SB	Hoofd wegen en bestratingen		0,00		def	voortgezet		
SB	Hoofd technisch beheer	10A	1,00	n.v.t	def			
SB	Management assistent	6	0,50		def	voortgezet		
SB	Senior technisch beheerder	9	1,00		def	voortgezet		
SB	Technisch beheerder, domein OV, riolering / spelen en straatmeubilair	8	2,00		def	voortgezet		
SB	Technisch beheerder, domein bomen	7	2,00		def	voortgezet		
SB	Technisch beheerder, domein K&L	7	2,00		def	voortgezet		

OVERZICHT STATUS FUNCTIE		FSCN	fte per functie	nvt/ NR/ Zelf. Reg.	def	voortgezet	voortgezet verminderd	vervallen
SB	Medewerker databeheer	8	3,00		def	voortgezet		
SB	Hoofd beheer wijken	11A	1,00	n.v.t.	def			
SB	Sr. Beheerder	9	1,00		def			vervallen
SB	Management assistent BW	7	1,00		def	voortgezet		
SB	Gebiedsbeheerder	8	5,00		def	voortgezet		
SB	Inspecteur openbare ruimte	7	9,00		def	voortgezet		
SB	Hoofd gebruik openbare ruimte / Sr. Juridisch handhaver	10A	1,00	n.v.t.	def			
SB	Juridisch handhaver	9	1,00		def	voortgezet		
SB	Medewerker tijdelijke verkeersmaatregelen	8	1,00		def	voortgezet		
SB	Toezichthouder openbare ruimte	7	3,00		def	voortgezet	verminderd	
SB	Hoofd Stadswerk	15	1,00	NR	def			
SB	Management assistent	7	1,00		def	voortgezet		
SB	Bedrijfsbureau							
SB	Bedrijfsanalist	10A	1,00		def	voortgezet		
SB	Medewerker planning & control	9	1,00		def	voortgezet		
SB	Hoofd Ingenieursbureau	13	1,00	NR	def			
SB	Projectassistente (/managementassistente)	7	0,73		def	voortgezet		
SB	Teamleider Projectmanagement	11A	1,00	nvt	def			
SB	Projectleider	10A	4,89		def	voortgezet		
SB	Teamleider Ontwerp & Advies	11A	0,50	NR	def			
SB	Ontwerper	10	2,00		def	voortgezet		
SB	Ontwerpassistent	6	1,00		def	voortgezet		
SB	Medewerker bijzondere projecten	9	0,00	NR	def			

OVERZICHT STATUS FUNCTIE		FSCN	fte per functie	nvt/ NR/ Zelf/ Reg	def	voortgezet	voortgezet verminderd	vervallen
SB	Teamleider Voorbereiding	11A	0,50	nvt	def			
SB	Senior werkvoorbereider	10	3,00		def	voortgezet		
SB	Werkvoorbereider U9	9	5,00		def	voortgezet		
SB	Werkvoorbereider U8	8	5,43		def	voortgezet		
SB	Teamleider Realisatie	11A	1,00	nvt	def			
SB	Directievoerder	10	2,00		def	voortgezet		
SB	Sr. Toezichthouder	9	1,00		def	voortgezet		
SB	Toezichthouder	8	5,00		def	voortgezet		
SB	Bureauhoofd Service Bedrijf	13	1,00	Zelf	def			
SB	Hoofd Bedrijfsbureau	11	1,00	Zelf	def			
SB	Management assistent	7	1,00	Zelf	def			
SB	Medewerker bedrijfsbureau	9	1,00	Zelf	def			
SB	Medewerker bedrijfsbureau	7	1,00	Zelf	def			
SB	Inkoper	8	1,20	Zelf	def			
SB	Medewerker administratie inkoop	6	0,50	Zelf	def			
SB	Medewerker erf en magazijn	4	3,00	Zelf	def			
SB	Teamhoofd BBGR (bruggen bronbemalingen gemalen en riolering)	8	1,00	Zelf	def			
SB	Meewerkend voorman	6	1,00	Zelf	def			
SB	Medewerker BBGR elektrotechniek	5	3,00	Zelf	def			
SB	Medewerker BBGR civieltechniek	4	5,00	Zelf	def			
SB	Teamhoofd Onderhoud	10	2,00	Zelf	def			
SB	Uitvoerder	7	2,00	Zelf	def			
SB	Medewerker RoMa	4	9,90	Zelf	def			
SB	Allround monteur	5	2,00	Zelf	def			
SB	Allround medewerker Onderhoud	4	27,38	Zelf	def			

OVERZICHT STATUS FUNCTIE		FSCH	fte per functie	nvt/ NR/ Zelf/ Reg	def	voortgezet	voortgezet verminderd	vervallen
SB	Teamhoofd Service	10	1,00	Zelf	def			
SB	Uitvoerder team Service	7	1,00	Zelf	def			
SB	Allround medewerker Service	4	16,17	Zelf	def			
SB	Bureauhoofd Aannemerij	10A		Zelf	def			
SB	Machinaal houtbewerker / magazijnbeheerder	5	1,00	Zelf	def			
SB	Voorman timmerman	5	2,00	Zelf	def			
SB	Timmerman	4	5,00	Zelf	def			
SB	Voorman schilder	5	2,00	Zelf	def			
SB	Schilder	4	2,00	Zelf	def			
SB	Coördinator uitvoering installatietechniek	8	1,00	Zelf	def			
SB	Storings- en onderhoudsmonteur	6	4,00	Zelf	def			
SB	Loodgieter	5	3,00	Zelf	def			
SB	Hoofd bureau Parkeerbeheer	10A	0,00	Zelf	def			
SB	Administratief medewerker	5	1,00	Zelf	def			
SB	Bedrijfsleider parkeergarages	8	2,00	Zelf	def			
SB	Hoofd bureau Beheer en Exploitatie	10	1,00	Zelf	def			
SB	Medewerker Installatie en Techniek	6	1,00	Zelf	def			
SB	Technisch beheersmedewerker garages	5	5,00	Zelf	def			
SB	Technisch onderhoudsmonteur garages	5	6,00	Zelf	def			
SB	Teamhoofd Natuur en Milieu-educatie	10	1,00	n.v.t.	def			
SB	Adviseur Natuur en Milieu-educatie	9	1,00		def	voortgezet		
SB	Specialistisch medewerker flora en fauna	5	4,17		def	voortgezet		
SB	Medewerker flora en fauna	4	1,00		def	voortgezet		
SB	Meewerkend voorman NME	6	1,00		def	voortgezet		
SB	Hoofd Havendienst	10	1,00	n.v.t.	def			
SB	Juridisch medewerker handhaving en toezicht	9	1,00		def	voortgezet		

OVERZICHT STATUS FUNCTIE		FSCH	fte per functie	nvt/ NR/ Zelf/ Reg	def	voortgezet	voortgezet verminderd	vervallen
SB	Administratief-juridisch medewerker	6	1,44		def	voortgezet		
SB	Operationeel manager binnenwater	8	1,00		def	voortgezet		
SB	Scheepvaartmeester	6	4,00		def	voortgezet		
SB	Brugwachter	4	6,77		def	voortgezet		
SB	Hoofd begraafplaatsen	9	0,50	NR	def			
SB	Teamcoördinator begraafplaatsen	6	2,00		def			vervallen
SB	Medewerker begraafplaatsen	4	8,80		def	voortgezet		
SB	Medewerker begraafplaatsadministratie	6	1,00		def	voortgezet		
Sectordirecteur Stedelijke Ontwikkeling		17	1,00	NR	def			
SO								
SO	Directiesecretaris	11	1,00	NR	def			
SO	Directiesecretaresse	7	2,00		def	voortgezet		
SO	Communicatieadviseur	10	1,89		def	voortgezet		
SO	Bedrijfsjournalist		0,39	NR	def			
SO	Hoofd afdeling Middelen	14	1,00	NR	def			
SO	Medewerker secretariaat	6	0,78		def	voortgezet		
SO	Sector coördinator AO/IC	10A	1,44		def	voortgezet		
SO	Juridisch controller	11	0,75	NR	def			
SO	Hoofd bureau Informatievoorziening en Facilitaire Zaken	11	1,00	nvt	def			
SO	Beleidsmedewerker informatievoorziening en automatisering	10A	0,84		def			vervallen
SO	Ontwikkelaar, programmeur, applicatiebeheerder	9	1,00		def	voortgezet		
SO	Medewerker subsidies	8	1,84		def			vervallen
SO	Teamleider documentaire informatievoorziening	9	1,00		def			vervallen
SO	Allround medewerker documentaire informatievoorziening	7	3,82		def	voortgezet	verminderd	
SO	Medewerker documentaire informatievoorziening	6	4,56		def	voortgezet	verminderd	
SO	Medewerker Services en Gebouwen	6	2,67		def	voortgezet		

OVERZICHT STATUS FUNCTIE		FSCH	fte per functie	nvt/ NR/ Zelf/ Reg	def	voortgezet	voortgezet verminderd	vervallen
SO	Medewerker bouwarchief	6	1,00		def			vervallen
SO	Hoofd bureau Financiën	11	1,00	nvt	def			
SO	Senior medewerker Financiën	10A	1,00		def	voortgezet		
SO	Consulent Financiën	9	4,84		def	voortgezet		
SO	Medewerker debiteurenadministratie	7	3,64		def	voortgezet		
SO	Medewerker crediteurenadministratie	6	2,84		def	voortgezet		
SO	Medewerker debiteuren/crediteuren	6	1,00		def	voortgezet		
SO	Hoofd bureau Beleid en Control	11A	1,00	nvt	def			
SO	Medewerker Beleid en Control	10A	2,89		def	voortgezet		
SO	Hoofd afdeling Personeel en Organisatie	12	0,78	NR	def			
SO	P&O adviseur	10A	2,39		def	voortgezet		
SO	Assistent P&O adviseur	8	0,84	NR	def			
SO	Medewerker personeels- en salarisadministratie	7	2,12		def	voortgezet		
SO	Administratief medewerker	6	0,49	NR	def			
SO	Hoofd afdeling Strategie	14	0,78	nvt	def			
SO	Secretaresse afdelingshoofd	7	1,00		def	voortgezet		
SO	Senior beleidsmedewerker Strategie	11A	2,72		def			vervallen
SO	Beleidsmedewerker Strategie	10A	0,00	NR	def			
SO	Programma assistent	7	0,00	NR	def			
SO	Bureauhoofd O&S	12	1,00	NR	def			
SO	Senior onderzoeker	11	1,89		def	voortgezet		
SO	Medewerker onderzoek	10	1,89		def	voortgezet		
SO	Medewerker statistiek en inform. voorz. & automatisering	9	1,00		def	voortgezet		
SO	Medewerker statistiek en inform. voorz. & automatisering	8	1,89		def	voortgezet		
SO	Medewerker onderzoeksondersteuning	7	1,00		def	voortgezet		
SO	Secretarieel medewerker	6	0,67		def	voortgezet		

OVERZICHT STATUS FUNCTIE		FSCN	fte per functie	nvt/ NR/ Zelf/ Reg	def	voortgezet	voortgezet verminderd	vervallen
SO	Hoofd afdeling Beleid	15	0,78	NR	def			
SO	Secretaresse afdelingshoofd	7	0,67		def	voortgezet		
SO	Medewerker secretariaat	6	0,83		def	voortgezet		
SO	Medewerker Planning en control	10A	1,61		def	voortgezet		
SO	Hoofd bureau Wonen Economie en Monumenten	13	1,00	NR	def			
SO	Senior beleidsmedewerker	11	1,89		def	voortgezet		
SO	Beleidsmedewerker	10A	9,02		def	voortgezet		
SO	Hoofd bureau Ruimtelijk Ontwerp	12	1,00	NR	def			
SO	Senior stedenbouwkundige	11	1,50		def	voortgezet	verminderd	
SO	Stedenbouwkundige	10A	2,60		def	voortgezet		
SO	Medewerker stedenbouw	10	2,80		def	voortgezet		
SO	Medewerker Planvisualisering	9	4,00		def	voortgezet		
SO	Hoofd bureau Ruimtelijke en Cultuurhistorische Plannen	12	1,00	NR	def			
SO	Senior Planoloog	11	1,73		def	voortgezet	verminderd	
SO	Planoloog	10A	1,50		def	voortgezet		
SO	Senior juridisch medewerker	11	0,89		def	voortgezet		
SO	Juridisch medewerker	10A	5,18		def	voortgezet		
SO	Stadsarcheoloog	11A	1,00		def	voortgezet		
SO	Conservator Archologisch Museum Haarlem	9	0,67		def	voortgezet		
SO	Archivaris archeologie	9	1,00		def	voortgezet		
SO	Veldtechnicus	7	1,00		def	voortgezet		
SO	Archeologisch conservator	7	0,50		def	voortgezet		
SO	Programmamanagement							
SO	Programmamanager	13	2,83		def	voortgezet		
SO	Programma assistent	8	2,00		def	voortgezet		

OVERZICHT STATUS FUNCTIE	FSCH	fte per functie	nvt/ NR/ Zelf./ Reg	def	voortgezet	voortgezet verminderd	vervallen
SO Hoofd afdeling Projectmanagement	15	1,00	NR	def			
SO Hoofd Bedrijfsbureau	11A	0,90	nvt	def			
SO Secr. afdelingshoofd	7	1,00		def	voortgezet		
SO Planner	10A	1,70		def	voortgezet		
SO Medewerker Planning en Control	10A	1,00		def	voortgezet		
SO Facilitator	10			def	voortgezet		
SO Projectsecretaris	8/9	11,10		def	voortgezet		
SO Projectmanagers							
SO Senior Projectmanager PMB	13	3,50		def	voortgezet		
SO Projectmanager PMB	10/11/12	10,40			voortgezet		
SO Aankomend projectmanager	9	1,00		def	voortgezet		
SO Hoofd afdeling Vastgoed	15	1,00	NR	def			
SO staf							
SO Secretaresse afdelingshoofd	7	1,00		def	voortgezet		
SO Medewerker secretariaat	6	1,44		def	voortgezet		
SO Medewerker planning en control	10A	1,89		def	voortgezet		
SO Administratief medewerker planning en control	7	0,50		def	voortgezet		
SO Senior medewerker Vastgoed	11	0,50		def	voortgezet		
SO Juridisch medewerker Vastgoed	10A	2,00		def	voortgezet		
SO Hoofd bureau Vastgoedontwikkeling	12	1,00	NR	def			
SO Senior Planeconoom	11A	2,00		def	voortgezet		
SO Planeconoom	10A	3,00		def	voortgezet		
SO Makelaar	10	4,00		def	voortgezet		
SO Medewerker Vastgoedontwikkeling	8	2,00		def	voortgezet		
SO Bouwmanager	10	3,39		def	voortgezet		

OVERZICHT STATUS FUNCTIE		FSCH	fte per functie	nvt/ NR/ Zelf/ Reg	def	voortgezet	voortgezet verminderd	vervallen
SO	Ontwerper / tekenaar	10A	1,00		def	voortgezet		
SO	Hoofd bureau Vastgoedbeheer	12	1,00	nvt	def			
SO	Commercieel beheerder	10	1,94		def	voortgezet		
SO	Administratief beheerder	8	3,00		def	voortgezet		
SO	Senior bouwkundig adviseur	10	3,00		def	voortgezet		
SO	Bouwkundig adviseur	9	3,00		def	voortgezet		
SO	Medewerker onderhoudsplanning	8	1,00		def	voortgezet		
SO	Adviseur installatietechniek	9	1,00		def	voortgezet		
SO	Hoofd bureau Vastgoedinformatie	11A	1,00	nvt	def			
SO	Medewerker Vastgoedinformatie	9	6,83		def	voortgezet		
SO	Medewerker adressenbeheer	6	0,63		def	voortgezet		
SO	Landmeter	9	1,00		def	voortgezet		
SO	Landmeettechnicus	7	3,00		def	voortgezet		
SO	Hoofd afdeling Vergunningen en Toezicht	15	0,69	NR	def			
SO	Hoofd staffbureau V&T	11	1,00	nvt	def			
SO	Medewerker planning en control	10A	1,00		def	voortgezet		
SO	Secretaresse afdelingshoofd	7	1,50		def	voortgezet		
SO	Medewerker secretariaat	6	1,78		def	voortgezet		
SO	Bureauhoofd informatie en dienstverlening	11A	0,87	NR	def			
SO	Senior adviseur / plantoetser / accountmanager	10A	3,89		def	voortgezet		
SO	Adviseur / plantoetser	9	3,00		def	voortgezet		
SO	Senior medewerker accountbeheer	9	1,00		def	voortgezet		
SO	Medewerker accountbeheer	7	2,00		def	voortgezet		
SO	Medewerker planadministratie		4,00		def	voortgezet		
SO	Medewerker expositiecentrum	7	0,50		def			vervallen

OVERZICHT STATUS FUNCTIE		FSCH	fte per functie	nvt/ NR/ Zelf. Reg	def	voortgezet	voortgezet verminderd	vervallen
SO	Bureauhoofd beschikkingen	12	1,00	nvt	def			
SO	Senior beoordelaar	10A	4,00		def	voortgezet		
SO	Beoordelaar	9	10,05		def	voortgezet		
SO	Medewerker beoordeling	8	2,56		def	voortgezet	verminderd	
SO	Bureauhoofd specifieke taken	12	1,00	NR	def			
SO	Senior juridisch medewerker	11	1,89		def	voortgezet		
SO	Juridisch medewerker	10A	3,19		def	voortgezet		
SO	Architectuurhistorisch medewerker Monumentenzorg	10A	1,50		def	voortgezet		
SO	Secretaris Commissie Welstand en Monumenten	11	1,00		def	voortgezet		
SO	Coördinator markten en kermissen	10	0,50		def	voortgezet		
SO	Senior medewerker markten en kermissen	9	1,00		def	voortgezet		
SO	Medewerker markten en kermissen	7	2,00		def	voortgezet	verminderd	
SO	Bureauhoofd toezicht	11A	1,00	NR	def			
SO	Senior inspecteur toezicht	10A	2,00		def	voortgezet		
SO	Inspecteur toezicht	9	8,56		def	voortgezet	verminderd	
SO	Medewerker toezicht	8	0,89		def			vervallen
SO	Medewerker constructie	10A	2,00		def	voortgezet		
SO	Medewerker bouwfysica	10A	1,00		def	voortgezet	verminderd	
SO	Bureauhoofd handhaving	12	0,89	NR	def			
SO	Senior inspecteur handhaving	10A	0,89	NR	def			
SO	Inspecteur handhaving	9	5,20		def	voortgezet	verminderd	
SO	Medewerker handhaving	8	2,00		def			vervallen
SO	Juridisch medewerker handhaving	10A	2,77		def	voortgezet		
SO	Assistent juridisch medewerker handhaving	8	0,89		def	voortgezet		

Afkortingen:

FSCH: functionele schaal

nvt: niet van toepassing (leidinggevende functies, sleutelfuncties, uitzonderingen)

NR: niet relevant (al geplaatste leidinggevenden, t/m 3e echelon of functies die niet ingevuld zijn)

Zelf: te verzelfstandigen onderdelen

Reg: regionalisering

verminderd: voorgezette functies. Zijn in aantal verminderd t.o.v. de feitelijke bezetting

Def: definitief, status van de functie is definitief bepaald

BIJLAGE 4: Overzicht toegevoegde (tijdelijke) formatie

Omschrijving	2008	2009	2010	2011	Opmerkingen
	fte	fte	fte	fte	
Sociale Zaken en Werkgelegenheid	5,06	3,80	1,23	0,00	
Bij afdeling Werk en Inkomen I					
<u>Project Matchingsunit (16-04-7 tot 16-04-2009)</u>	1,78	0,52	0,00	0,00	
Projectleider	0,89	0,26	0,00	0,00	Eindigt in 2009
Projectmedewerker	0,89	0,26	0,00	0,00	Eindigt in 2009
<u>Project Slachthuisbuurt (15-05-07 tot 15-05-2010)</u>	3,28	3,28	1,23	0,00	
Coördinator Slachthuisbuurt	p.m.	p.m.	p.m.	p.m.	Eindigt in de loop van 2009
Klantmanager Slachthuisbuurt	3,28	3,28	1,23	0,00	Eindigt in de loop van 2009
Stadszaken	4,20	4,20	4,20	3,20	
<u>Economie en Cultuur</u>					
Evenementenmanager	0,50	0,50	0,50	0,00	3 jaar
<u>Jeugd, Onderwijs en Sport</u>					
Topsportmanager	0,50	0,50	0,50	0,00	3 jaar
<u>Wonen, Welzijn, Gezondheid en Zorg</u>					
Secretariaat SAMS	0,20	0,20	0,20	0,20	
Medewerkers WMO	3,00	3,00	3,00	3,00	Directiebesluit 29 aug. 2007
Veiligheid, Vergunningen en Handhaving (totaal)	5,69	6,69	6,69	7,39	
Bij afdeling Omgevingsvergunning	2,00	2,00	2,00	2,00	
<u>Bureau Vergunningverlening</u>					
Senior Planbeoordelaar	1,00	1,00	1,00	1,00	
<u>Bureau Regulering</u>					
Senior Planbeoordelaar	1,00	1,00	1,00	1,00	
Bij afdeling Bedrijfsbureau	0,50	0,50	0,50	0,50	
<u>Uitvoering Afdeling</u>					
Administratief medewerker	0,50	0,50	0,50	0,50	Hondenbeleid
Bij afdeling Handhaving Openbare Omgeving	2,30	3,30	3,30	4,00	
<u>Bureau Specifieke Taken</u>					
Huis aan huis-controle (handhaver specifieke taken)	0,50	1,00	1,00	1,00	Hondenbeleid
<u>Bureau Noord</u>					
Veldcontrole (v.a. 2011 3,0 fte totaal)	0,60	0,80	0,80	1,00	Hondenbeleid
<u>Bureau Centrum Zuid-West</u>					
Veldcontrole (v.a. 2011 3,0 fte totaal)	0,60	0,70	0,70	1,00	Hondenbeleid
<u>Bureau Oost</u>					
Veldcontrole (v.a. 2011 3,0 fte totaal)	0,60	0,80	0,80	1,00	Hondenbeleid

Bij afdeling Handhaving Bebouwde Omgeving	<u>0,89</u>	<u>0,89</u>	<u>0,89</u>	<u>0,89</u>
<u>Bureau Handhaving Bebouwde Omgeving Noord</u>				
Medewerker Handhaving en Regulering	0,45	0,45	0,45	0,45
<u>Bureau Handhaving Bebouwde Omgeving Zuid</u>				
Medewerker Handhaving en Regulering	0,44	0,44	0,44	0,44
Totaal toegekend aan knelpunten	<u>14,95</u>	<u>14,69</u>	<u>12,12</u>	<u>10,59</u>

Bij- en afmutaties over de jaren heen zijn verwerkt in de meerjarenraming.

BIJLAGE 5: Meerjarenraming 2008 - 2011 formatie en salarissen

Hoofdafdeling	2008		2009		2010		2011		Toelagen en vergoedingen
	fte	€	fte	€	fte	€	fte	€	
Directie									
Directie exclusief gemeentesecretaris	3,00	369.864	3,00	369.864	3,00	369.864	3,00	369.864	18.194
Gemeentesecretaris	1,00	135.336	1,00	135.336	1,00	135.336	1,00	135.336	6.668
Totaal Directie	4,00	505.200	4,00	505.200	4,00	505.200	4,00	505.200	24.862
Griffie									
Staf	5,81	394.295	5,81	394.295	5,81	394.295	5,81	394.295	19.123
Totaal Griffie	5,81	394.295	5,81	394.295	5,81	394.295	5,81	394.295	19.123
Concernstaf									
Management	1,00	112.394	1,00	112.394	1,00	112.394	1,00	112.394	5.519
Bestuur & Management Ondersteuning	17,60	915.957	17,60	915.957	17,60	915.957	17,60	915.957	44.099
Concerncontrol	14,00	1.133.954	14,00	1.133.954	14,00	1.133.954	14,00	1.133.954	55.234
Strategie en Beleidscoördinatie	6,40	513.374	6,40	513.374	6,40	513.374	6,40	513.374	24.999
Totaal Concernstaf exclusief OR	39,00	2.675.679	39,00	2.675.679	39,00	2.675.679	39,00	2.675.679	129.851
Ondernemingsraad	2,00	109.364	2,00	109.364	2,00	109.364	2,00	109.364	5.267
Totaal Concernstaf inclusief OR	41,00	2.785.043	41,00	2.785.043	41,00	2.785.043	41,00	2.785.043	135.118
Dienstverlening									
Management	1,00	112.394	1,00	112.394	1,00	112.394	1,00	112.394	5.519
Bedrijfsbureau	11,06	628.053	11,06	628.053	11,06	628.053	11,06	628.053	30.287
Advies- en ondersteuningscentrum	56,11	2.898.765	54,11	2.801.519	51,11	2.655.649	51,11	2.655.649	139.541
Klantcontactcentrum	55,20	2.438.850	55,20	2.438.850	55,20	2.438.850	55,20	2.438.850	117.185
Totaal Dienstverlening	123,37	6.078.062	121,37	5.980.816	118,37	5.834.946	118,37	5.834.946	292.532
Middelen en Services									
Management	2,00	155.429	2,00	155.429	2,00	155.429	2,00	155.429	7.579
Ontwerp, Controle en Relatiebeheer	41,00	2.492.671	40,00	2.444.047	38,00	2.346.801	38,00	2.346.801	120.481

Communicatie	17,70	1.110.314	17,20	1.086.003	16,70	1.061.691	16,70	1.061.691	53.668
Documentatie en Informatievoorziening	41,44	2.081.323	38,44	1.935.454	32,44	1.643.714	32,44	1.643.714	100.099
Facilitaire Zaken	56,81	2.420.487	55,59	2.361.167	53,59	2.263.921	53,59	2.263.921	116.385
Financiën	62,52	3.337.327	58,52	3.142.834	55,52	2.996.965	55,52	2.996.965	160.845
HRM Services en Advies	41,30	2.467.473	40,00	2.404.263	39,50	2.379.951	39,50	2.379.951	119.182
Informatie en Communicatie Technologie	35,90	2.076.763	32,90	1.930.894	31,90	1.882.270	31,90	1.882.270	100.174
Juridische Zaken	21,90	1.340.792	21,90	1.340.792	21,00	1.297.031	21,00	1.297.031	64.826
Totaal Middelen en Services	320,57	17.482.581	306,55	16.800.883	290,65	16.027.773	290,65	16.027.773	843.239
Stadsbedrijven									
Management	4,00	261.787	4,00	261.787	4,00	261.787	4,00	261.787	12.701
Ingenieurs Bureau	30,75	1.794.016	30,75	1.794.016	30,75	1.794.016	30,75	1.794.016	86.586
Onderzoek & Statistiek	9,30	520.809	9,30	520.809	9,30	520.809	9,30	520.809	25.108
Project Management Bureau	34,44	2.152.669	34,44	2.152.669	34,44	2.152.669	34,44	2.152.669	104.130
Stedenbouw en Ontwerp	14,90	866.157	14,90	866.157	14,90	866.157	14,90	866.157	41.786
Totaal Stadsbedrijven	93,39	5.595.438	93,39	5.595.438	93,39	5.595.438	93,39	5.595.438	270.311
Stadszaken									
Management	1,50	168.590	1,00	112.394	1,00	112.394	1,00	112.394	8.278
Bedrijfsbureau en Subsidies	20,40	1.148.749	19,90	1.127.231	19,40	1.105.713	19,40	1.105.713	55.393
Economie en Cultuur	21,55	1.301.060	21,55	1.301.060	19,29	1.154.809	18,79	1.130.497	62.897
Jeugd, Onderwijs en Sport	23,70	1.415.430	22,75	1.357.921	22,75	1.357.921	22,25	1.333.609	68.391
Milieu	21,50	1.283.728	19,00	1.147.024	19,00	1.147.024	19,00	1.147.024	61.983
Ruimtelijke Plannen	19,10	1.235.378	19,10	1.235.378	19,10	1.235.378	19,10	1.235.378	59.799
Wonen, Welzijn, Gezondheid en Zorg	19,70	1.300.268	19,70	1.300.268	17,50	1.151.141	17,50	1.151.141	62.974
Vastgoed	29,50	1.792.293	26,50	1.622.598	26,50	1.622.598	26,50	1.622.598	86.598
Totaal Stadszaken	156,95	9.645.497	149,50	9.203.873	144,54	8.886.978	143,54	8.838.354	466.313
Sociale Zaken en Werkgelegenheid									
Management	1,44	136.454	1,44	136.454	1,44	136.454	1,44	136.454	6.677
Administratie Wet Werk en Bijstand	19,12	883.661	15,38	701.810	12,68	570.527	12,68	570.527	42.393
Beleid en Bedrijfsvoering	22,10	1.237.813	21,10	1.189.190	21,10	1.189.190	21,10	1.189.190	59.688
Debiteurenbeheer en Fraudebestrijding	26,55	1.313.330	24,95	1.235.533	24,95	1.235.533	24,95	1.235.533	63.135
Schuldhelpverlening en Budgetbeheer	26,68	1.284.889	26,68	1.284.889	24,81	1.193.963	24,81	1.193.963	61.751
Werk en Inkomen 1	23,92	1.259.860	21,41	1.133.999	17,59	946.683	16,36	886.876	60.640

Werk en Inkomen 2	19,77	1.096.171	18,52	1.035.392	17,27	974.613	17,27	974.613	52.823
Werk en Inkomen 3	21,04	1.156.639	19,79	1.095.860	18,54	1.035.080	18,54	1.035.080	55.728
Totaal Sociale Zaken en Werkgelegenheid	160,62	8.368.816	149,27	7.813.125	138,38	7.282.043	137,15	7.222.236	402.835
Veiligheid, Vergunningen en Handhaving									
Management	1,00	112.394	1,00	112.394	1,00	112.394	1,00	112.394	5.519
Bedrijfsbureau	18,50	925.298	18,50	925.298	18,50	925.298	18,50	925.298	44.484
Handhaving Bebouwde Omgeving	35,89	2.155.023	35,89	2.155.023	35,89	2.155.023	35,89	2.155.023	104.027
Handhaving Openbare Omgeving	75,30	3.030.593	76,30	3.071.775	75,20	3.024.435	75,90	3.051.965	145.617
Omgevingsvergunning	48,88	2.869.037	48,48	2.844.823	46,98	2.757.595	46,98	2.757.595	138.462
Veiligheid en Handhavingsregie	9,50	656.638	9,50	656.638	9,50	656.638	9,50	656.638	31.848
Totaal Veiligheid, Vergunningen en Handhaving	189,07	9.748.982	189,67	9.765.949	187,07	9.631.383	187,77	9.658.913	469.957
Wijkzaken									
Management	1,83	148.113	1,83	148.113	1,83	148.113	1,83	148.113	7.229
Bedrijfsbureau	9,00	510.472	9,00	510.472	9,00	510.472	9,00	510.472	24.690
Dagelijks Wijkbeheer & Techniek	68,73	3.126.715	68,73	3.126.715	65,73	3.019.811	65,73	3.019.811	150.362
GebiedsManagement	13,10	911.669	13,10	911.669	13,10	911.669	13,10	911.669	44.256
Openbare Ruimte, Groen en Verkeer	32,41	2.007.784	31,81	1.978.610	31,81	1.978.610	31,81	1.978.610	97.037
Totaal Wijkzaken	125,07	6.704.753	124,47	6.675.579	121,47	6.568.676	121,47	6.568.676	323.574
Eindtotaal	1.219,85	67.308.666	1.185,03	65.520.201	1.144,68	63.511.774	1.143,15	63.430.873	3.247.864

NOOT:

1. In 2009 en 2010 zijn ook taakstellingen verwerkt.
2. Mutaties in 2011 beperken zich tot bekende b&w-besluiten/directiebesluiten (nog geen taakstellingen verwerkt, zover reiken onze berekeningen nog niet).
3. Alle €-berekeningen op basis van 2008. Geen financiële stijgingen opgenomen.
4. Bedragen zijn exclusief overige toelagen van cat.1.1. (voor 2008 raming van € 4,3 miljoen over gehele range). Hiervoor aparte kolom toegevoegd.
Verdeling op basis van loonsom. Aan de "blijvende" organisatie wordt circa € 3,25 miljoen toegerekend.
5. Overzicht is exclusief te verzelfstandigen onderdelen.
6. Gegevens van beide andere tabbladen zijn in hierboven opgenomen aantallen en bedragen verwerkt.