

# Bijlage bij informatienota Prioritering 2023

## Inhoudsopgave

<b>Cluster Sociaal</b> .....	2
<b>1. Inleiding</b> .....	2
<b>2. Aandachts- en knelpunten in de huidige uitvoering</b> .....	3
<b>3. Ambities en fasering</b> .....	4
<b>Cluster Fysiek</b> .....	8
<b>1. Inleiding</b> .....	8
<b>2. Aandachts- en knelpunten in de huidige uitvoering</b> .....	8
<b>3. Ambities en fasering</b> .....	9
<b>3.1 Coalitieakkoord</b> .....	9
<b>3.2 De prioriteiten per beleidsthema</b> .....	9
<b>3.3 Realisatie van ambities middels projecten</b> .....	14
<b>3.4 Prioritering: uitstel, scope verkleining, anders of afstel?</b> .....	16
<b>Cluster Burger en Bestuur</b> .....	18
<b>1. Inleiding</b> .....	18
<b>2. Aandachts- en knelpunten in de huidige uitvoering</b> .....	18
<b>3. Ambities en fasering</b> .....	21
<b>Bedrijfsvoering</b> .....	25
<b>1. Inleiding</b> .....	25
<b>2. Aandachts- en knelpunten in de huidige uitvoering</b> .....	25
<b>2.1 Binnen de bedrijfsvoering</b> .....	25
<b>2.2 Bedrijfsvoering voor de domeinen</b> .....	28
<b>3. Ambities en fasering</b> .....	29

# Cluster Sociaal

## 1. Inleiding

### Programma Sociaal Domein 2020-2022

Het programma Sociaal Domein 2020-2022 stond in het teken van toekomstbestendigheid: ondersteuning van inwoners dient structureel passend én betaalbaar te zijn. Passende ondersteuning is gericht op normalisatie, alledaagse oplossingen voor alledaagse problemen, en is 'licht waar het kan, zwaar waar nodig'. Dat zorgt op de lange termijn ook voor betaalbare ondersteuning; op de korte termijn waren besparingsmaatregelen nodig en een meer gedeelde verantwoordelijkheid van gemeente en aanbieders voor kostenbeheersing.

Sociaal domein breed (vanuit de afdelingen, het Sociaal Wijkteam, het CJG en in de Sociale Basis) is onder andere ingezet op re-integratie naar werk, participatie voor wie nog niet aan het werk kan, vroegsignalering van schulden, verminderen van geldzorgen, implementatie van de Wet inburgering, versterken van het preventieve jeugdveld en een stelselwijziging voor Gewoon in de Wijk (Sociaal Wijkteam, Sociale Basis en Begeleiding), de Jeugdhulp en Beschermd Wonen en Maatschappelijke Opvang (doordecentralisatie). Ondersteuning wordt nu laagdrempeliger en in de leefomgeving van inwoners ingezet en de gemeente denkt en doet meer vanuit 'de bedoeling'. De investeringen in datagedreven werken binnen het sociaal domein werpen zijn vruchten af en ondersteunen beleidskeuzes en contractmanagement, waardoor kosten beter beheerst kunnen worden.

### Nieuwe uitdagingen

Ondertussen is de context waarin wordt gewerkt in het sociaal domein drastisch gewijzigd. Het coronavirus heeft ingegrepen op onze levens, laat nog steeds zijn sporen na en maakt ons onzeker over de toekomst. De oorlog in Oekraïne zorgt in ons land voor een vluchtelingenstroom en stijgende prijzen van energie en andere eerste levensbehoeften.

Het zijn ontwikkelingen die ons allemaal raken, maar voor mensen die al kwetsbaar waren is de impact extra groot.

Deze nieuwe uitdagingen voor het sociaal domein zijn door VNG vertaald in een propositie 'de winst van het sociaal domein' en sluiten naadloos aan bij het coalitieakkoord. Daarbij wordt geordend naar drie opgaven:

- **Bestaanszekerheid herstellen**  
Zorgen voor voldoende inkomen, het wegnemen van geldzorgen en geldstress, een geschikte woning en een veilige leefomgeving. Vanuit deze basis is meedoen mogelijk. Samen met een mensgerichte benadering worden zo onnodig leed en olopemde kosten voorkomen.
- **Kansengelijkheid vergroten**  
Kiezen voor die mensen die ons het hardste nodig hebben. Investeren in een kansrijke start voor kinderen. Extra aandacht voor de positie van jongeren en jongvolwassenen. Inwoners voor wie kansen niet vanzelfsprekend zijn, wordt gericht ondersteuning geboden.

- **Gezond leven mogelijk maken**

Werken over alle beleidsterreinen vanuit positieve gezondheid. Investeren in een gezonde omgeving en stimuleren gezond leven. Voor wie niet gezond is of wordt, wordt ondersteuning op alle levensgebieden geboden.

#### Verbinding sociale en fysieke cluster

Er zijn de nodige uitdagingen en opgaven die zich afspelen op het grensvlak van het sociaal domein en de andere clusters. Daar waar de afgelopen jaren vooral een transformatie *binnen* het sociaal domein heeft plaatsgevonden, gaat de komende jaren meer aandacht uit naar verbindingen op de grensvlakken van het sociaal domein.

Zo heeft de woningbouwopgave ook betekenis voor maatschappelijke voorzieningen. De toename van het aantal inwoners levert ook een ruimtevraag op voor maatschappelijke voorzieningen. De realisatie van specifieke maatschappelijke opvangvoorzieningen zoals Domus en Skaeve Huse is actueel.

Het sociaal domein wil bijdragen aan de versterking van de gebiedsplannen, zowel qua voorbereiding als uitvoering.

De verbinding fysiek sociaal krijgt op korte termijn ook vorm in de problematiek van de Oekraïne-vluchtelingen, asielzoekers en statushouders. Dit vraagt nu al veel inzet binnen het sociaal domein, en zal ook inzet vragen vanuit het fysieke domein. Zeker nu het asielakkoord tussen Rijk, Veiligheidsregio's en gemeenten is gesloten. Ook Haarlem krijgt de opdracht om in samenwerking met de regio structurele opvangcapaciteit te realiseren voor asielzoekers.

## **2. Aandachts- en knelpunten in de huidige uitvoering**

#### Arbeidsmarkt

Veel capaciteit wordt ingezet voor de uitvoering van wettelijke taken: participatiewet, jeugdwet, wet schuldhulpverlening en wet maatschappelijke ondersteuning. Dat geldt zowel de uitvoering, het contractmanagement en beleid. Hier worden de betrokken afdelingen geconfronteerd met de krapte op de arbeidsmarkt. Het is lastig om vacatures binnen de afdelingen sociaal domein in te vullen met ervaren nieuwe collega's. Dit is te zien op alle niveaus:

- 1) Uitvoering: casemanagers Wmo, klantmanagers W&I, budgetcoaches, medewerkers minima
- 2) Beleid en account: contractmanagers, beleid- en accountmedewerkers

Lang openstaande vacatures en het inwerken van nieuwe collega's leggen extra druk op de overige medewerkers. Bovenstaande leidt tot de volgende knelpunten:

ad 1) Uitvoering:

- hogere caseloads,
- minder inzet per klant,
- een lager re-integratieresultaat,
- wachtlijsten en wachttijden.

## ad 2) Beleid en accountmanagement:

- Bij beleid en account valt senioriteit weg, en leidt dit tot vertraging op verschillende dossiers.
- Intensieve ontwikkelopgaven, zoals de implementatie van het nieuwe jeugdhulpstelsel en afronding van de inkoop jeugd, vergen veel van de ambtelijke capaciteit, waardoor er weinig ruimte resteert voor nieuwe beleidsactiviteiten.
- In het contractmanagement leidt krappe capaciteit tot de volgende knelpunten. De afdelingen houden op basis van een jaarplan regulier contact met grote aanbieders om zo op de hoogte te zijn van hun financiële positie, wachtlijsten en kwaliteit van de zorg. De capaciteit ontbreekt om een goede dialoog op strategisch niveau te voeren met de aanbieders. Dit lukt nu moeizaam en het blijft te vaak bij brandjes blussen. Zodra bijvoorbeeld een jeugdaanbieder in de (financiële) problemen komt, gaat alle energie zitten in op orde brengen/houden van de bedrijfsvoering en minder naar het vormgeven van de noodzakelijke transformatie van het jeugdhulpstelsel.

### Crisisaanpakken

Er is binnen het sociaal domein geen flexibele schil. De coronapandemie, de gevolgen van de oorlog in Oekraïne en de druk op de asielketen vergen veel van de zittende medewerkers. Of men doet dit náást de bestaande taken erbij, of reguliere taken blijven liggen.

Gevolg van de krapte op de arbeidsmarkt is dat de afdelingen binnen het sociaal domein middelen overhouden op hun reguliere personeelsbegroting. Een oplossingsrichting zou kunnen zijn om deze (deels) in te zetten voor het inrichten van een flexibele pool die kan worden ingezet op urgente dossiers waar knelpunten in de bezetting ontstaan, of op incidentele urgente (crisis)aanpakken. Ten aanzien van uitvoerende functies kan gekozen worden voor het aannemen van tijdelijk meer mensen dan de beschikbare formatie om zo verloop beter op te kunnen vangen.

Daarnaast hebben ook onze samenwerkingspartners te maken met krapte op de arbeidsmarkt (zie ook de nota 'arbeidsmarktkrapte in het sociaal domein', [2022/1347009](#)).

## **3. Ambities en fasering**

### Coalitieakkoord

Het nieuwe Haarlemse coalitieakkoord (Actie! Aan de slag voor een sociale, groene en leefbare stad) bouwt voort op deze opgaven. Haarlem wil de komende jaren onder andere inzetten op betaalbaar en passend wonen, energiearmoede voorkomen en aanpakken, diversiteit, brede welvaart en een sterke en inclusieve arbeidsmarkt.

College en directie werken aan de realisatie van de ambities uit het coalitieakkoord aan de hand de volgende vragen:

- 1) Waar knelt het in de bestaande uitvoering
- 2) Wanneer wordt gestart met het realiseren van de ambities uit het coalitieakkoord (fasering)
- 3) Welke kansen ziet de gemeente nog meer

### Fasering realisatie ambities coalitieakkoord

De vier afdelingen binnen het sociaal domein zien voldoende mogelijkheden om de ambities uit het coalitieakkoord te realiseren, omdat verschillende ambities al 'going concern' zijn. Sommige worden geïntensiveerd, nieuwe ambities kunnen worden ingepast.

Een (groot) aantal ambities uit het coalitieakkoord zijn onderdeel van het primair proces of kerntaak van de afdelingen sociaal domein. Wel kan sprake zijn van vertraging op beleidsdossiers, minder inzet op klantniveau of wachttijden als gevolg van de arbeidsmarktproblematiek. Zo is extra inzet om Haarlemmers aan het werk te krijgen sterk afhankelijk van voldoende capaciteit en kwaliteit in de uitvoering, een knelpunt dat nu actueel is. Het gebrek aan contractmanagement heeft effect voor de implementatie van de regionale verwerving jeugd en de aansturing van de vier gecontracteerde consortia.

### ***Bestaanszekerheid herstellen***

<b>Onderwerp</b>	<b>Planning</b>
Voorstel Geweld hoort nergens thuis VT	Lopend
Energiearmoede toeslagen	Lopend
Energiebesparende maatregelen	Lopend
Stadsdeal Ouderen huisvesting	Lopend
Verruiming naar 130%	Q4 2022
Energietoeslag per 01-01-2023	Q4 2022
Onderzoek resolverend fonds	1 <sup>e</sup> halfjaar 2023 (Q1 en Q2)
Housing First	1 <sup>e</sup> halfjaar 2023 (Q1 en Q2)
Extra inzet Haarlemmers aan het werk (o.a. mensen met arbeidsbeperking)	1 <sup>e</sup> halfjaar 2023 (Q1 en Q2)
Wijkaanpak sociaal en fysiek	1 <sup>e</sup> halfjaar 2023 (Q1 en Q2)

### ***Kansengelijkheid vergroten***

<b>Onderwerp</b>	<b>Planning</b>
Onderwijs/taalvaardigheid nieuwkomers	Lopend
Vergroenen en verduurzamen onderwijs locaties	Lopend
Verbeteren jeugdzorg stelsel en verlagen administratieve lasten	Lopend
Kansengelijkheid op school en zomerschool	Lopend
Haarlemmers met een onoverbrugbare afstand tot de arbeidsmarkt	
Bredase aanpak	1 <sup>e</sup> halfjaar 2023 (Q1 en Q2)
Stageplekken en werkervaringsplekken	1 <sup>e</sup> halfjaar 2023 (Q1 en Q2)
Leraren te kort in onderwijs en dagopvang	2 <sup>e</sup> halfjaar 2023 (Q3 en Q4)
HAVO in Schalkwijk	Schooljaar 2024 en 2025

### ***Gezond leven mogelijk maken***

Onderwerp	Planning
Ontmoeting stimuleren	Lopend
Preventie en aanpak suïcide	Q4 2022, Q1 2023, Q2 2023
Clubkadercoaches	1 <sup>e</sup> halfjaar 2023 (Q1)
Preventie akkoorden gezondheid Schalkwijk en Haarlem Oost	1 <sup>e</sup> halfjaar 2023 (Q1 en Q2)
Openbare ruimte en sport: Urban Sports	2 <sup>e</sup> halfjaar 2023 (Q3 en Q4)

### Beleid, nee tenzij

De Raadsjaaragenda van de commissie Samenleving laat een beperkt aantal bestuurlijke besluiten zien. Veel ervan kennen een wettelijke verplichting, zoals de P&C-cyclus van gemeenschappelijke regelingen (Spaarne Werkt), of de verantwoording van incidentele rijksmiddelen (Nationaal Onderwijs Programma). Wel zal kritisch gekeken worden naar separate evaluaties en rapportages, deze worden als principe alleen nog verwerkt in de reguliere P&C-producten (zoals bijvoorbeeld voortgangsrapportage vroegsignalering). Ook wordt kritisch gekeken naar nieuw beleid: een nieuwe preventienota jeugd is niet nodig gelet op de in 2019 vastgestelde nota Kansen voor Jeugd. Ook een beleidsnota zorgfraude kan vervallen door het eerdere collegebesluit versterking aanpak zorgfraude als uitgangspunt te houden.

Ook het vragenuurtje, de wens van de raad om op de kortst mogelijke termijn antwoord te krijgen op vragen en de vele Woo-verzoeken, leggen druk op de afdelingen.

### Kansen voor in de huidige uitvoering

Het college ziet ook kansen om de ambities uit het coalitieakkoord verder te versterken. Dat vraagt niet altijd om extra capaciteit, het vraagt wel om focus op de ambities en aanvullende bestuurlijke keuzes.

Ten aanzien van bestaanszekerheid zijn betaalbare woningen essentieel en het college zet hier ook op in. Om er ook voor te zorgen dat (meer) kwetsbare bewoners ook daadwerkelijk in aanmerking komen voor deze woningen (bestaand en nieuw) helpt het om andere prioriteiten te kiezen in de woonruimteverdeling. Dit draagt bij aan de realisatie van bijvoorbeeld housing first, jongeren huisvesting, stadsdeal ouderenhuisvesting en statushouders.

Om bestaanszekerheid te vergroten is het mogelijk om ons arbeidsmarktinstrumentarium voor een bredere doelgroep in te zetten dan alleen bijstandsgerechtigden. De Participatiewet biedt de mogelijkheid om ook ondersteuning te bieden aan niet uitkeringsgerechtigden. Het effect van de inzet van re-integratie-instrumenten zou voor deze doelgroep wel eens groter kunnen zijn dan voor bijstandsgerechtigden. Dat betekent een aanpassing van het re-integratiebeleid, waarbij ook aandacht is voor een effectieve inzet van instrumenten als loonkostensubsidie en praktijkroute, taalscholing op de werkvloer en toeleiding van werkzoekenden naar vitale beroepen.

Vanaf 2024 valt de tijdelijke dekking van een deel van de formatie voor budgetcoaches en klantmanagers W&I weg. Dit leidt tot een gemiddeld hogere caseload per functie of een lager bereik van de doelgroep.

Het college bereidt een maatschappelijk voorzieningen-programma voor ten behoeve van het Investeringsprogramma, analoog aan het IP Onderwijshuisvesting en het IP Sportaccommodaties.

Daarbij hoort ook het onderzoek naar het mogelijk aankopen van vastgoed ten behoeve van maatschappelijke doeleinden.

Ondanks de inzet van de gemeente, is er geen 100% bereik van de doelgroep mensen met een laag inkomen. Er zijn mogelijkheden om hier verder op in te zetten. Een hoger bereik heeft echter ook consequenties voor de benodigde middelen- en personele inzet.

Vooruitlopend op de aangekondigde wijzigingen– versoepelingen zoals de afschaffing van de kostendelersnorm – binnen de Participatiewet, wordt voorgesteld hierop te anticiperen en deze nu al te implementeren.

# Cluster Fysiek

## 1. Inleiding

De ambities van het college, de toenemende complexiteit van de opgave, de wens om in de komende jaren veel in de stad te realiseren en de werkdruk in de organisatie van de gemeente Haarlem maken dat een kritische blik op het werkpakket noodzakelijk is. Wat kan uitgesteld worden, wat kan minder gedaan worden, wat kan aan anderen overgelaten worden en wat kan worden gestopt? Een antwoord op die vragen helpt om focus te leggen op de belangrijkste ambities van de gemeente, om voorbereid te zijn op lastige fases, om te kunnen werken aan de verbetering en versterking van de organisatie en om ruimte te hebben voor kansen en onverwachte vragen die zich ongetwijfeld zullen voordoen.

### Disclaimer

De notitie is geen beschrijving van alle werkzaamheden binnen het Cluster Fysiek. Het college maakt vooral de grote beslissingen zichtbaar en de keuzes om bepaalde onderwerpen niet of pas later op te pakken. Deze notitie is ook niet een in beton gegoten agenda voor de komende vier jaar; het beschrijft met de kennis van nu wat de markante besluiten en de grote projecten zijn die de ambities van de gemeente dichterbij brengen en die de uitvoeringskracht versterken.

## 2. Aandachts- en knelpunten in de huidige uitvoering

Bij de ambities hieronder horen een aantal aandachtspunten expliciet benoemd te worden, omdat zelfs met de voorliggende prioritering het realiseren van de gemeentelijke ambities geen sinecure is.

- De arbeidsmarkt voor het fysieke domein is uitdagend. Het invullen van specialistische functies gaat moeizaam. Deze trend zet al een aantal jaren door in het fysieke domein. Denk hierbij aan functies voor technisch adviseurs, procesmanagers, planologen, (senior) juridisch adviseur, verkeerskundigen en planbeoordelaars en inspecteurs. Ondanks de maatregelen (verbeterde werving, arbeidsmarktbeleid, verregaande prioritering) blijft de krappe arbeidsmarkt een serieus risico voor de uitvoering van een aantal projecten en het maken van beleidsvoorstellen.
- Voorbereiding en uitvoering heeft vaak een lange doorlooptijd, dit houdt in dat wat vandaag begint niet gelijk klaar is, en dat nu opgeleverd wordt in een eerdere collegeperiode is begonnen.
- Het zelf doen betekent dat het beter stuurbaar is dan projecten waarin wordt samengewerkt met of afhankelijk zijn van de partners in de stad. Wanneer de partners geen rendabele woningbouwproductie kunnen realiseren dan is het niet mogelijk om gebiedsontwikkeling daar voor elkaar te krijgen; als partners niet tot een investeringsbesluit komen is een warmteoplossing niet op korte termijn te realiseren.
- De prijsontwikkeling in de markt en de beschikbaarheid van materiaal kan in de komende tijd van invloed zijn op de realisatie van projecten in de stad; capaciteit op het elektriciteitsnet en het oplossen van het stikstofvraagstuk zijn cruciale randvoorwaarden.
- Er wordt voorgesteld om een aantal werkzaamheden / projecten uit te stellen; ervaring leert wel dat het starten, stoppen en weer starten van werk voor een organisatie heel ineffectief is. Er blijven altijd urgente vragen komen die op dit moment niet of nog niet te voorspellen zijn en opnieuw om prioritering vragen.



### 3. Ambities en fasering

#### 3.1 Coalitieakkoord

Het coalitieakkoord omarmt de ambities van de Omgevingsvisie 2045, waarbij de focus ligt op actie en uitvoering. De in de Omgevingsvisie geformuleerde ambities zijn:

1. Mengen en verdichten
2. Buurtgericht ontwikkelen
3. Vergroenen en vernatten
4. Gezonde leefomgeving
5. Ruimte voor de energietransitie
6. Mobiliteitstransitie

Het realiseren van deze ambities zijn geen separate acties, maar worden gedaan waar dat kan in combinatie met investeringen in de stad die gedaan moeten worden of worden gekoppeld aan de ontwikkelingen die al plaatsvinden (werk met werk maken).

Er zijn vijf lijnen gedefinieerd:

1. Gebiedsontwikkeling: bouwen 10.000 extra woningen in een aantal samenhangende ontwikkelzones en op een aantal andere, specifieke locaties in de stad; uitvoering gebiedsprogramma Bereikbare Steden.
2. De beheeropgave: bij iedere technische noodzakelijke ingreep wordt ook de opgaven voor groen, klimaatadaptatie, mobiliteit- en energietransitie meegenomen;
3. Korte snelle acties die vaak al eerder zijn toegezegd aan stad of gemeenteraad, waarbij er zichtbare, kleine verbeteringen in de openbare ruimte worden gerealiseerd, vooral op het gebied van verkeersveiligheid, vergroening of toegankelijkheid.
4. Initiatieven vanuit de stad passen vaak bij de ambitie uit de Omgevingsvisie. Daar waar dat kan omarmt, versterkt of maakt de gemeente die initiatieven mogelijk
5. Er wordt gewerkt aan sleutelprojecten die de stad aantrekkelijker en leefbaarder maken. Niet vanuit een onderhouds- of beheer-behoefte, maar als een extra impuls waar nog geen ontwikkelings- of beheeropgave aan de orde is. Dit kan bijvoorbeeld gaan om duurzaamheidsprojecten, eigenstandige projecten in de openbare ruimte of het realiseren van nieuwe maatschappelijke voorzieningen.

#### 3.2 De prioriteiten per beleidsthema

##### Gebiedsontwikkeling en vergunningverlening; ambities in deze collegeperiode

Gebiedsontwikkeling en het toevoegen van woningen vindt primair plaats in de ontwikkelzones; in de rest van de stad wordt er terughoudend om gegaan met het toevoegen van woningen. Bij de ontwikkelzones wordt er prioriteit gegeven aan de zones die versneld kunnen worden gerealiseerd door de verkregen WBI-subsidies. Vergunningverlening is een belangrijke fase bij gebiedsontwikkeling en vindt plaats in een steeds complexere context (beleid, procedures, capaciteit).

Daarom zijn ook een aantal beleidsbeslissingen met betrekking tot het vergunningen proces prioritair.

1. De woningnood vraagt om snelheid in realisatie, ook in een ingewikkeld wordende markt. Dat vraagt een sterke gerichtheid op samenwerking met corporaties en ontwikkelaars (Samen Anders), versterken van de gemeenschappelijkheid en blijvende aandacht voor kwaliteit.
2. In de komende vier jaar worden er een aantal bijzondere projecten gerealiseerd: grote complexen in Schalkwijk, Domus Plus en Skaeve Huse, Knooppunt Nieuw Zuid.
3. In de dichtbebouwde stad Haarlem zijn er een aantal grote ruimtevragers die de komende tijd een plek zoeken. Een gelijktijdige (snelle en pragmatische) verkenning naar noodzaak van en ruimte voor al deze (nog verder te definiëren) ruimtevragers kan in de uitvoering van die projecten versnelling brengen.
4. In de regionale samenwerking wordt er primair ingezet op de MRA. Dat vergt wel voldoende en gerichte ambtelijke ondersteuning.
5. Meer aandacht voor stedelijke strategie en samenhang in ruimtelijke ontwikkeling, sneller besluiten nemen bij bestuurlijke dilemma's en zichtbaar communiceren over resultaten.

Vertaald in een bestuurlijke jaarkalender betekent dit:

Onderwerp	Planning
Vaststellen resterende ontwikkelstrategieën ontwikkelzones. Voor alle ontwikkelzones zijn de ontwikkelvisies vastgesteld, soms al vertaald in een Masterplan of een aantal SPVE's. In de ontwikkelstrategie staat niet de inhoud maar de aanpak centraal, inclusief de keuze om te versnellen of te temporiseren.	Q1 2023
Vaststellen sneltoetscriteria vergunningverlening en inhoudelijke onderbouwing van de benodigde versterking van de organisatie met als doel de kwantiteit en de kwaliteit van het vergunningsproces te vergroten.	Q2 2023
Vaststellen Nota Parkeernormen.	Q1 2023
Gebiedsopgave 2023 – 2027. In samenwerking met bewoners, ondernemers, maatschappelijke partners en stakeholders wordt de opgave van het gebied opgesteld en worden de belangrijkste speerpunten bepaald. De opgave wordt vervolgens vertaald in een gebiedsjaarplan. Bij het vaststellen van de programmabegroting wordt bepaald welke acties uit de jaarplannen worden uitgevoerd. Dit mede afhankelijk van urgentie, capaciteit en middelen.	Q2 2023
De uitvoering van het gebiedsjaarplan is een coproductie van gemeente, bewoners, ondernemers, maatschappelijke partners en stakeholders.	Q4 2023

#### Uitbreiding gereguleerd parkeren; ambities in deze collegeperiode

De aanpassing van het parkeerregime (forse uitbreiding gereguleerd gebied), parkeerbeleid (minder vergunningen, lagere parkeernormen) moet ruimte creëren in de stad voor groen, de voetganger en de fiets en heeft het komende jaar dus prioriteit. Die prioriteit betreft zowel de besluitvorming als de implementatiefase, zowel de parkeermaatregelen als het noodzakelijke flankerend beleid

(deelmobiliteit, fiets(parkeer)beleid) en de maatregelen om tegelijkertijd – waar dat kan – de openbare ruimte te vergroenen.

Vertaald in een bestuurlijke jaarkalender betekent dit:

Onderwerp	Planning
Definitieve vaststelling (na inspraak) voorstel uitbreiding parkeerregulering.	Q1 2023
Vaststelling Parkeerverordening (en andere verordeningen en beleidsregels die volgen uit het voorstel uitbreiding parkeerregulering).	Q2 2023

#### Mobiliteit; ambities in deze collegeperiode

1. Versterken Haarlem als fietsstad. Middels een slimme combinatie van (veel kleine) maatregelen die de gemeente eigenstandig uitvoert, door gebruik te maken van investeringen in het onderhoud van de openbare ruimte die al plaatsvinden (op die manier in fases de gewenste fietsring realiseren), ondersteunen van initiatieven van derden en het continueren van onze subsidieverwervingsstrategie.
2. Uitvoeren Verkeersveiligheidsbeleid. Gaat uiteraard ook over middellange en lange termijn, maar het grootste belang ligt in het uitvoeren van kleine(re) projecten, waar vaak al eerder een toezegging over is gedaan aan organisaties in de stad en/of aan de gemeenteraad.
3. Continueren regionale samenwerking in MRA-verband, gericht op de regionale mobiliteitsopgave in het algemeen en de verdere verbetering van de bereikbaarheid van Haarlem en Zuid-Kennemerland in het bijzonder.

Vertaald in een bestuurlijke jaarkalender betekent dit:

Onderwerp	Planning
Vrijgave inspraak deelmobiliteit.	Q1 2023
Vaststellen Fietsbeleid (na inspraak). Onderdeel van het vastgestelde Fietsbeleid is het geactualiseerde Actieplan fiets, met een uitvoeringsprogramma tot en met 2026.	Q2 2023
HOV onderzoek samen met Provincie, vervoerregio, gemeente Amsterdam, Haarlemmermeer en Haarlem over OV-corridor Amsterdam-Zuid – Schiphol – Haarlem (Bus Rapid Transit).	Q3 2023
Vaststellen beleid deelmobiliteit.	Q3 2023
Procesvoorstel herziening ambitieniveau milieuzones.	Q2 2023

#### Vergroening van de stad en openbare ruimte; ambities in deze collegeperiode

1. In de komende vier jaar wordt elke aanleiding gebruikt om de stad te vergroenen. De kaders hiervoor zijn geschetst in het Groenbeleidsplan.

2. Elk jaar worden miljoenen in de openbare ruimte geïnvesteerd. Met het vastgestelde Strategisch Beheerplan worden die investeringen goed verbonden aan de ambities uit de Omgevingsvisie. Prioriteit ligt bij het maken van een goed Meerjaren Onderhoudsprogramma, een scherpe en navolgbare herijking van het Investeringsprogramma en het uitvoeringsprogramma Structuurvisie Openbare Ruimte.
3. Realiseren van een leefbare stad door deze meer klimaat adaptief te maken door de doorvertaling van Strategisch Plan Klimaatadaptatie in Waterplan waarbij de opgaven gekoppeld worden aan het Meerjaren Onderhoudsprogramma. Versnellen van uitvoering en slimme koppeling van ambities gaat niet altijd even eenvoudig; daar waar knelpunten en dilemma's aan de orde zijn worden die snel geëscaleerd.

Vertaald in een bestuurlijke jaarkalender betekent dit:

Onderwerp	Planning
Vaststellen eerste versie Meerjarenprogramma Beheer Openbare Ruimte. Dit programma geeft inzicht in de noodzakelijke onderhoudsprojecten in de komende jaren, gebaseerd op levensduur (lange en middellange termijn) en inspecties (korte termijn). Keuzes in het Meerjarenprogramma gaan over prioritering, fasering en vooral definiëren van toekomstbestendige keuzes.	Q2 2023
Vaststellen herijking uitvoeringsprogramma Structuurvisie Openbare Ruimte. Met het vaststellen van het strategisch beheerplan (en de daardoor beschikbare middelen) leent het uitvoeringsprogramma SOR zich meer voor projecten die los van gebiedsontwikkeling of beheer nodig zijn om de openbare ruimte in de stad verder te verbeteren.	Q2 2023
Vaststellen Meerjarig uitvoeringsprogramma Groen en Klimaatadaptatie.	Q3 2023
Actualisatie HIOR. Hierin worden de eerder vastgestelde beleidskaders (o.a. Groenbeleidsplan, Strategisch Plan Klimaatadaptatie, Routekaart Circulair) vertaald ten behoeve van de projecten in de openbare ruimte (groot onderhoud én gebiedsontwikkeling).	Q3 2023
Vaststellen Waterplan (verbreed Gemeentelijk Rioleringsplan): met dit besluit wordt de bekostiging vanuit de rioolheffing mogelijk voor de waterbergende en afvoerende maatregelen vanuit het Strategisch Plan Klimaatadaptatie.	Q3 2023
Actualisatie Dierenwelzijnsbeleid.	Q4 2023

#### Duurzaamheid; ambities in deze collegeperiode

1. Aanpak van de energiecrisis: aanpak isolatie (Nationaal Isolatieplan, Haarlems Isolatieplan), voorkomen energie-armoede, verbreden financieringsmogelijkheden
2. Opwekken duurzame energie: Schoteroog, zon op grote daken, zon op kleine daken, overig wind en zon in de openbare ruimte
3. Duurzame warmteoplossingen: Schalkwijk, Ramplaankwartier, Waarderpolder
4. Opschaling warmtetransitie naar de gehele stad: afhankelijkheid van beschikbare art. 2-middelen

5. Koesteren van de basis die in de afgelopen jaren is voorbereid (Duurzaamheidsbegroting, routekaart, Transitievisie Warmte, Bronnenstrategie, Regionale Energiestrategie). Geen nieuw beleid, updates alleen waar nodig.

Vertaald in een bestuurlijke jaarkalender betekent dit:

Onderwerp	Planning
Vaststellen uitvoeringsstrategie TVW (warmteuitvoeringsplannen) en in het verlengde daarvan de update Routekaart Duurzaamheid.	Q1 2023
Vaststellen Haarlems IsolatieProgramma (als afgeleide van en gefinancierd door het Nationaal Isolatie Programma).	Q2 2023
Vaststelling van de AVOI (Algemene Verordening Ondergrondse Infrastructuur). Deze verordening vervangt verschillende, afzonderlijke verordeningen en privaatrechtelijke overeenkomsten over ondergrondse infrastructuur en regelt de nadeelcompensatie. Daarmee is het een belangrijke stap in de energietransitie.	Q2 2023
Vaststellen uitvoeringsprogramma CAS (Continuering Afvalscheiding). Het CAS is het vervolgprogramma van het Strategisch Plan Afvalscheiding uit 2016, waarin het Haarlems afval- en grondstoffenbeleid is vastgelegd.	Q2 2023

#### Economie; ambities in deze collegeperiode

1. Vertalen van de Economische Visie in een uitvoeringsgerichte Economische Agenda, conform advies RKC. Acties zijn niet gericht op “platte” groei van de werkgelegenheid, maar op bedrijven die de stad toekomstbestendiger maken. Impact-ondernemen, circulaire economie en brede welvaart zijn daarin leidende ambities, naast het realiseren van 8.000 extra arbeidsplaatsen, zodat de balans tussen wonen en werken in evenwicht blijft. Waar mogelijk wordt aangesloten bij de MRA-agenda.
2. Prioriteit op de inzet op en versterking van twee economisch zeer betekenisvolle gebieden: de Waarderpolder (ook in relatie tot de werkgelegenheid in de ontwikkelzones; accountmanagement) en de Binnenstad.
3. Aandacht voor het MKB: versterken dienstverlening, relatie met de actualiteit.

Vertaald in een bestuurlijke jaarkalender betekent dit:

Onderwerp	Planning
Vaststellen Convenant Binnenstad (met het advies over de vitalisering Binnenstad als onderlegger).	Q1 2023
Vaststellen Economische Agenda.	Q2 2023
Vaststellen visie Zuidstrook Waarderpolder.	Q2 2023
Vaststellen beleidsregel Waarderpolder (om intensivering te stimuleren en ongewenste ontwikkelingen tegen te gaan).	Q1 2023

Onderwerp	Planning
Afronden gesprekken over vastgoedcontracten en samenwerkingsovereenkomst C-district.	Q2 2023

#### Wonen; ambities in deze collegeperiode

1. De ambities van de Woonvisie zijn nog onverkort van kracht: de uitvoeringsagenda wordt verlengd.
2. Gekoppeld aan het opheffen van de verhuurdersheffing komt een addendum op de prestatieafspraken met de corporaties (bereikbaarheid, betaalbaarheid, beschikbaarheid, duurzaamheid).
3. Het woonaanbod voor nieuwe doelgroepen is belangrijk. De gemeente heeft een wettelijke opdracht om dat (ten dele) in een woonzorgvisie vast te leggen; daar waar dat kan landt de uitvoering pragmatisch in de verschillende ontwikkelprojecten.

Vertaald in een bestuurlijke jaarkalender betekent dit:

Onderwerp	Planning
Addendum Prestatieafspraken Elan, Ymere en Pre Wonen.	Q1 2023
Vaststellen woonzorgvisie.	Q4 2023

#### Vastgoed; ambities in deze collegeperiode

1. In de vorige collegeperiode is besloten tot het verduurzamen van het maatschappelijk vastgoed van de gemeente; een groot deel van die ambitie moet in de komende vier jaar worden gerealiseerd.
2. Daarnaast is toegankelijkheid van het gemeentelijke vastgoed een prioriteit voor dit college.

Vertaald in een bestuurlijke jaarkalender betekent dit:

Onderwerp	Planning
Evaluatie eerste fase verduurzaming gemeentelijk vastgoed (als opmaat voor het strategisch portefeuilleplan; zie hieronder).	Q3 2023
Vaststellen Strategisch Portefeuilleplan Vastgoed. In dit besluit wordt bepaald welk vastgoed de gemeente behoudt voor het realiseren van haar ambities. Dit deel wordt verduurzaamd. Het overige deel wordt (versneld) verkocht.	Q3 2023

### **3.3 Realisatie van ambities middels projecten**

Zichtbaarheid van de uitvoering en realisatie van onze ambities in die uitvoering is belangrijk. De start van de gerealiseerde projecten ligt over het algemeen in de vorige collegeperiode maar is waar mogelijk wel verrijkt met de ambities van het huidige college. De realisatie van de nieuwe projecten komt in veel gevallen pas na de huidige collegeperiode maar de noodzakelijke voorbereidingsbesluiten zijn dan wel genomen.

Zoals in het begin van deze notitie al beschreven: realisatie van de ambities van de gemeente via vijf werkstromen:

1. Gebiedsontwikkeling
2. Beheer openbare ruimte; groot onderhoud en vervangingsinvesteringen
3. Kleine maatregelen
4. Faciliteren bewonersinitiatieven
5. Eigenstandige projecten

Voor deze paragraaf zijn vooral de werkstromen gebiedsontwikkeling, beheer en eigenstandige projecten van belang, om zichtbaar te maken welke markante projecten tot voorbereiding, besluitvorming, uitvoering of oplevering worden gebracht. Deze projecten leveren een belangrijke bijdrage aan het realiseren van het coalitieakkoord.

#### Gebiedsontwikkeling

Haarlem bouwt de komende jaren 10.000 woningen, met name in de ontwikkelzones waar een combinatie van wonen, werken en recreëren centraal staat. Ingezet wordt op de vier prioritaire zones met WBI subsidie (Europaweg, Zuidwest, Oostpoort, Zijlweg) en het OV knooppunt Nieuw Zuid en het Stationsgebied uit het programma Bereikbare Steden. Projecten uit deze prioritaire zones worden opgepakt, uitgevoerd of afgerond.

Start van nieuwe projecten in de overige ontwikkelzones en in de rest van de stad worden afgewogen op basis van een afwegingskader (aantal woningen, voorzieningen etc). Bij beschikbare capaciteit worden de projecten op volgorde van afweging in behandeling genomen.

Bij deze afweging wordt ook gekeken naar projecten die al wel in behandeling zijn genomen, maar waarover nog geen onomkeerbare afspraken zijn gemaakt. Bij de Kadernota 2024 wordt inzicht gegeven in de realisatieprognoses.

#### Beheer openbare ruimte

Op veel plekken in de openbare ruimte wordt er de komende jaren gewerkt aan het verbeteren en toekomstbestendig maken van de stad, in een combinatie van groot onderhoud en eigenstandige projecten die noodzakelijk zijn voor die toekomstbestendigheid. Een aantal van deze projecten komen voor het eerst in de besluitvorming (op basis van een startnotitie, conform het Haarlems Civiel Plan Proces). Andere projecten worden in deze collegeperiode gerealiseerd. Bij nieuwe projecten worden per definitie de vastgestelde beleidskaders meegenomen (zoals is besloten in het Strategisch Beheerplan Openbare Ruimte. Bij eerder vastgestelde plannen (zoals IVORIM of Houtplein) is separaat door de gemeenteraad al besloten over de 'extra' ambitie.

De legitimatie voor projecten in de openbare ruimte waar geen beheernoodzaak aan ten grondslag ligt zijn te vinden in de Structuurvisie Openbare Ruimte en de eerder genoemde herijking van het Uitvoeringsprogramma SOR. Belangrijkste projecten in de komende periode:

- Knooppunt Nieuw Zuid
- Vernieuwing Stationsgebied
- Nieuwe Groenmarkt
- Gedempte Oostersingelgracht

Als indicatie voor de haalbaarheid (met name qua capaciteit) wordt er de komende jaren een gemiddeld investeringsniveau van 30 miljoen per jaar gehanteerd.

#### Overige fysieke realisatieprojecten in Haarlem

Duurzaamheid en Energietransitie: voor de drie warmtenetten Ramplaan, Schalkwijk, Waarderpolder worden deze periode de noodzakelijk besluiten genomen. De realisatie van zon bij Schoteroog start in 2024; wind volgt daarna.

Maatschappelijke voorzieningen: hierbij gaat het vooral over voorzieningen op het gebied van sport en cultuur en over gemeentelijke voorzieningen. Daarnaast ligt het in de lijn der verwachting (spreidingswet asielzoeker) dat ook een opvanglocatie voor asielzoekers onderdeel vormt van dit werkpakket.

### **3.4 Prioritering: uitstel, scope verkleining, anders of afstel?**

In de vorige paragrafen zijn de gemeentelijke ambities benoemd, en de vertaling daarvan in beleidsbeslissingen. Deze paragraaf belicht de andere kant van de medaille: welk werk kan verantwoord worden uitgesteld, beperkt, door anderen gedaan worden of zelfs helemaal geschrapt. Dat is allemaal nooit pijnloos: alles dat de gemeente doet of (van plan is) te doen heeft een reden. Maar het andere werk – is nog veel belangrijker. En daarom wordt voorgesteld om te kiezen op basis van een aantal redeneerlijnen.

#### Beperken beleidsproducten

In een politiek gestuurde organisatie is het maken van beleid (in de vorm van nota's, noties, kaders, brieven) een voor de hand liggend onderdeel van het werk. Met het vaststellen van dat beleid is de gemeenteraad in staat om beslissingen te nemen en richting te geven aan de ontwikkeling van de stad. Het maken van beleid is ook een logisch antwoord op vragen van de stad, waarbij een transparante afweging, zeker in vergelijkbare omstandigheden, nodig is.

Tegelijkertijd verhoudt het maken van beleid (vaak een tijdrovende kwestie en een activiteit die inzet van veel afdelingen in de ambtelijke organisatie vraagt) zich niet heel goed met het uitgangspunt van het coalitieakkoord: Actie!

Het college stelt voor om het maken van nieuwe beleidsnota's de komende vier jaar te beperken tot dié nota's die echt noodzakelijk zijn om de ambities uit het coalitieakkoord te realiseren.

#### Beperken projectenportfolio

Ongeveer een kwart van de formatie van het Fysiek Domein wordt ingezet voor het voorbereiden en realiseren van projecten.

Dat zijn niet alleen opdrachtgevers en projectmanagers, maar ook inhoudelijke adviseurs, makers van producten etc. Een deel van deze formatie is vast, maar juist voor de projecten huurt de gemeente ook vaak in.

Het beperken van de projectenportefeuille c.q. het richten van de portefeuille op de voor het coalitieakkoord relevante projecten is een belangrijke manier om tijd vrij te spelen. Soms gaat het om het schrappen / niet opvoeren van projecten; meestal gaat het om het verder in de tijd plannen van die projecten.

Om dit te bewerkstelligen worden een aantal interventies voorgesteld:



1. Differentiatie en prioriteren tussen en binnen de zeven ontwikkelzones. Zie hiervoor de tekst in de vorige paragraaf.
2. Verminderen van het aantal projecten in 'de rest van de stad' door twee manieren:
  - a. Nieuwe projecten, projecten in de pre-initiatieffase en projecten in het begin van de voorbereiding (opnieuw) langs de lat van het afwegingskader leggen. Dit afwegingskader is eerder opgesteld om nieuwe initiatieven te beoordelen; het afwegingskader richt zich vooral op het realiseren van de coalitie-ambities (aantallen woningen, segmentering, realisatiesnelheid etc.)
  - b. Kritisch te kijken naar langlopende projecten waar niet of nauwelijks voortgang is. Het gebrek aan voortgang ligt vaak aan de afhankelijkheid van andere partijen (investeerders, eigenaren, subsidiegevers). Voorstel is om deze 'sleur-projecten' voorlopig in de ijskast te zetten en pas weer op te pakken als de omstandigheden veranderd zijn.
3. Realisme in de investeringsomvang in de openbare ruimte. Dit jaar wordt er naar verwachting een investeringsomvang van ongeveer 27 mln. euro gerealiseerd. Eerder is al de inschatting gemaakt dat dit door kan groeien naar 30 mln. / jaar en uiteindelijk rond de 40 mln. Voorstel is om de komende jaren een investeringsomvang van 30 mln. als uitgangspunt te nemen, omdat er daarnaast aanvullend geïnvesteerd wordt in de parkeervoorzieningen in de openbare ruimte.

#### Anders organiseren van ons inhoudelijk werk

Een deel van het werk zit in het toezien op het werk van anderen, het vragen om verantwoordingsrapportages of het doen van werk dat ook door partners kan worden gedaan. Het college stelt voor om vertrouwen in partners en bewoners als uitgangspunt te nemen.

Verantwoording over subsidies kunnen waar nodig worden beperkt tot het sturen van een foto na afloop. Bij Samen Anders is er al afgesproken dat ontwikkelaars of corporaties delen van het werk van de gemeente voor hun rekening kunnen nemen, omdat ze zich ook gecommitteerd hebben aan de ambities van Haarlem (zoals vastgelegd in de Omgevingsvisie en het coalitieakkoord).

Veel van de planvorming en voorbereiding van de uitvoering van civiele werken wordt al gedaan met partners die jarenlang aan Haarlem verbonden zijn, en de stad en de organisatie dus ook goed kennen. Ook in de ruimtelijke planvorming / gebiedsontwikkeling wordt dat gedaan, maar de afweging vindt daar vaak per project plaats. Het college stelt voor om ook in dit deel van het Fysiek Domein met langjarige partners te werken.

Ambitie: producten voor de prioritaire ontwikkelzones maakt de gemeente vooral zelf (nu is er onvoldoende kennis in huis) of begeleidt de gemeente intensief; producten voor gebiedsontwikkeling in de overige zones en de rest van de stad worden vooral uitbesteed aan langjarige partners en worden door de gemeente voorzien van een lichte toets.

Twee andere voorstellen helpen om met minder tijdsinzet tot snellere producten te komen:

1. Omgekeerd toetsen: bij lastige vraagstukken (vergunningaanvragen, beleidsnotities) wordt er ambtelijk of bestuurlijk begonnen met het gezamenlijk formuleren van de gewenste uitkomst. Daarop volgt de onderbouwing en de richting.
2. Ook wordt er aan het begin van een project of opdracht het gewenste kwaliteitsniveau gespecificeerd. Niet alles hoeft even uitgewerkt te zijn, soms is snelheid of haalbaarheid net zo'n relevant criterium als esthetiek.

# Cluster Burger en Bestuur

## 1. Inleiding

Het nieuwe Haarlemse coalitieakkoord heeft een aantal acties voor het cluster Burger en Bestuur. Om de integraliteit tussen de acties en afdelingen te borgen, zijn deze geordend, in de geest van het coalitieakkoord, naar drie pijlers namelijk betrokken, veilige en culturele stad. Onder deze pijlers staan onderwerpen zoals participatie en dienstverlening, uitbreiding aanpak veilige buurten en versterking van cultuur centraal.

Directie en college werken aan de realisatie van de ambities uit het coalitieakkoord aan de hand de volgende vragen:

1. Waar knelt het in de huidige uitvoering van taken?
2. Hoe verhoudt dat zich tot de acties in het coalitieakkoord in termen van uitvoerbaarheid en planning?
3. Welke kansen zijn er voor het versterken van de structuur teneinde de realisatiekracht te vergroten?

## 2. Aandachts- en knelpunten in de huidige uitvoering

Onverwachte ontwikkelingen zoals de coronapandemie, de vluchtelingen crisis of de energiecrisis hebben impact op de dienstverlening en communicatie van de gemeente, vragen om meer flexibiliteit en intensievere samenwerking met onze partners en burgers. Indien deze trend doorzet heeft dit invloed op de gemeentelijke doelstellingen. Als de energiecrisis een nieuw hoogtepunt bereikt, heeft dit grote gevolgen voor inwoners en instellingen in de stad, zoals de cultuursector.

Ontwikkelingen in de wettelijke sfeer, zoals de komst van de Omgevingswet en de Wet Open Overheid (WOO) hebben ook impact op dienstverlening en communicatie. Vroegtijdig betrekken van de dienstverlenende afdelingen bij inschatting van capaciteitsbehoefte blijft een aandachtspunt. De nieuwe Wet Gemeenschappelijke Regeling vraagt naast ambtelijke inzet ook op meerdere momenten betrokkenheid van de raad. Hoe groot die impact is, kunnen we op dit moment nog onvoldoende inschatten.

De ambities uit de coalitieakkoord zijn binnen dit domein grotendeels haalbaar. In de wetenschap dat de ontwikkelingen snel gaan en dat hier dus maar beperkt uitspraken over gedaan kunnen worden. Daarnaast zijn er op sommige onderwerpen knelpunten die van invloed kunnen zijn op de haalbaarheid van de doelen. In de opvolgende alinea's worden per pijler de belangrijkste knelpunten van dit moment beschreven. Deze knelpunten hebben ook een relatie met de beschikbare capaciteit in het cluster Burger en Bestuur. We zien onder andere dat vacatures moeilijker worden ingevuld en er een groot verloop is van medewerkers. Vanzelfsprekend kost het inwerken van nieuwe medewerkers veel tijd. Ook verandert in bijvoorbeeld de dienstverlening de aard van de werkzaamheden in een snel tempo, in het bijzonder de digitale dienstverlening. Dit vraagt om een (tijdelijke) andere manier van inzet van beschikbare capaciteit. Dit geheel knelt en de verwachting is dat in 2023 de arbeidsmarkt onder nog hogere druk komt te staan.

### Betrokken stad: dienstverlening op orde

Blijvend doorbouwen aan goede en eigentijdse dienstverlening is een belangrijk onderdeel van betrokken zijn als gemeente. Het Klantcontactcentrum, (KCC) speelt een belangrijke coördinerende rol in de afhandeling van klantvragen en handelt het eerstelijns klantcontact af. Daarnaast heeft het KCC eigen producten en diensten (Burgerzaken). Het door ontwikkelen van de (digitale) dienstverlening en het borgen van kwalitatieve kanalen vraagt blijvend aandacht.

Groei van de stad en maatschappelijke ontwikkelingen zorgen voor meer contact met de gemeente en productaanvragen. Denk bijvoorbeeld aan de actuele situatie rond de energietoeslag. Door wijzigende samenstelling van de samenleving zijn er meer complexe dossiers wat ook producten als huwelijk, vestiging buitenland, bezwaar en beroep, briefadres, adrescontrole, geboorte, overlijden, paspoortuitgifte raakt. Deze ontwikkeling geeft ook extra druk op de kwaliteit van de Basisregistratie personen (BRP). Ook grotere ontwikkelingen zoals de vluchtelingencrisis hebben effect op het werk van het KCC. Zo is er door de toename van vluchtelingen al langere tijd veel druk op het immigratie- en naturalisatie loket. Het hiervoor genoemde resulteert concreet in een formatietekort op de volgende processen: klantvragen (telefonie, email, meldingen), immigratie/naturalisatie en web- care en redactie.

Logischerwijs heeft het KCC ook te maken met de effecten van de situatie op de arbeidsmarkt. In sommige teams en vooral het telefoonteam is het verloop groot. Dit zijn vaak rollen die aantrekkelijk zijn voor jonge mensen die binnen enkele jaren ook weer een volgende stap maken. Aan de andere zijn vacatures moeilijk te vervullen. Het werk vergt kennis van de processen en de systemen inwerken van nieuwe medewerkers is daarmee tijdrovend. Leemtes worden opgevangen met tijdelijke inhuur. Echter ziet de gemeente ook beperkte beschikbaarheid en stijgende prijzen.

Borgen van kwalitatieve dienstverlening ligt niet alleen in de cirkel van invloed van het KCC maar vraagt iets van de hele keten. Knelpunten ten gevolge van arbeidsmarktkrapte binnen de rest van de organisatie kunnen ook effect hebben op dienstverlening en de klantbeleving.

### Betrokken stad: door participatie beter mogelijk te maken

In het coalitieakkoord is de ambitie opgenomen het participatiebeleid te vernieuwen. Naast het bestuurlijk proces van deze vernieuwing en uiteindelijk het vaststellen van een participatie- en inspraakverordening wordt parallel gestart met het ontwikkelen van een toolbox met afwegingskader, methoden en technieken, formats voor participatie.

### Culturele stad

Haarlem is een culturele stad, met gevestigde voorzieningen met een goede naam. Dat wil het college behouden en waar mogelijk versterken, verbreden en vernieuwen. De gemeente versterkt gevestigde iconen zoals het Frans Hals Museum (FHM) en we geeft ruimte aan kleine cultuurlocaties, amateurkunst en nachtcultuur.

Team cultuur heeft een klein team (circa 5 fte) met een aantal forse opgaven. De formatieplaats cultuur en vastgoed biedt noodzakelijke versterking, de formatieplaats corona-aanpak stopt evenwel eind 2022. Aangezien er bij de uitvoering van de reguliere werkzaamheden (beleidswerk, accountmanagement, subsidieregelingen etc.) al knelpunten zijn, is uitwisseling van taken moeilijk realiseerbaar. Er is weinig tot geen flexibiliteit om extra taken en opgaven op te pakken.

Bestaande en in coalitieakkoord opgenomen vraagstukken, zoals exploitatie en huisvesting Frans Hals Museum, huisvesting van het depot en ook de nachtcultuur vragen om prioritering, heldere keuzes, aanscherping van de ambities en voldoende capaciteit om voortgang in deze coalitieperiode te kunnen garanderen. Gezien de bestaande knelpunten in de capaciteit moet bij de start van het uitwerken van de ambities goed in beeld worden gebracht wat de reikwijdte van de ambitie is, wat een realistische planning is en welke financiële middelen en capaciteit hiervoor beschikbaar en extra nodig zijn.

Topprioriteit is het realiseren van een voorstel ten aanzien van de exploitatie en huisvesting FHM, waaronder een voorstel over een (gezamenlijke) depotontwikkeling (keuze voor minimum- of maximumvariant). Ten aanzien van het depot is de nieuwe gemeenschappelijke regeling voor het Noord-Hollands Archief en het uittreden van het Rijk een belangrijk aandachtspunt. Op basis van besluitvorming over de gemeenschappelijke regeling in 2024 kan bepaald worden welke financiële inbreng betrokken partijen leveren.

Het begrip nachtcultuur gaat over vele en diverse ambities. In het Visieplan van de Nachtwacht wordt onder andere gesproken over ontbrekend pop-up beleid, verruiming openingstijden horeca, stijgende huurprijzen, overlast, behoefte aan broedplaatsen, jongerenbeleid, diversiteit en inclusie. In de gemeentelijke visie is het belangrijk de opdracht goed te definiëren en af te bakenen. Vanwege de diversiteit aan onderwerpen is het raadzaam een integrale aanpak te formuleren, met duidelijk opdrachtgeverschap en een programmamanager. De middelen in het coalitieakkoord zullen het eerste jaar moeten worden ingezet voor een programmamanager, afhankelijk van de reikwijdte van de opdracht moet worden bezien welke deel van het budget nodig is voor aanvullende capaciteit van ECDW en V&H en welk budget voor activiteiten nodig is.

Met betrekking tot het uitbreiden van cultuurlocaties zijn er al veel ideeën en wensen; meer broedplaatsen, mogelijke nieuwe huisvesting Pletterij, eventuele herhuisvesting Nieuwe Vide, motie cultuur als drager ontwikkelzones, uitbreiding Schuur, et cetera. Uitvoering geven aan deze ideeën vergt gemeentelijke capaciteit en exploitatiekosten, hier is in het coalitieakkoord nog geen rekening mee gehouden. Ondertussen is nog wel sprake van een taakstelling op cultureel vastgoed.

Team cultuur heeft niet de capaciteit om elke culturele organisatie te ondersteunen in de zoektocht naar (her)huisvesting, zeker wanneer het gaat om niet-gemeentelijk vastgoed (onder andere Buurtbakens). De inzet van cultuur beperkt zich tot verbinden van partijen, maar om iets te kunnen realiseren is inzet nodig van Programma- en gebiedsmanagement en/of Project- en contractmanagement. De (besluitvorming over de) verhuizing van bibliotheek Schalkwijk is hier een goed voorbeeld van. In het voorstel uitbreiding cultuurlocaties (in de begroting aangekondigd voor eind 2023) moeten keuzes worden gemaakt, over hoe cultuur meegenomen wordt in onder andere de ontwikkelzones en over de eigen inzet op bijvoorbeeld het realiseren van één extra broedplaats (Fie Carelsenplein).

#### Veilige stad

De gemeente zet zich in voor een veilige stad waar iedereen zich veilig voelt om in te wonen, te werken naar school te gaan en te recreëren. In de wetenschap dat de fysieke- en digitale wereld steeds meer vermengen en dat dit ook onze aandacht vraagt. Hier werkt de gemeente aan, samen met inwoners, scholen, politie en andere partners in de wijken.

De doelen uit het coalitieakkoord omtrent veiligheid kunnen binnen de bestaande capaciteit worden opgepakt, veelal door de afdeling V&H. Hiervoor is er geen prioritering nodig. De gemeente werkt ook aan een nieuwe Integraal Veiligheidsbeleid. De raad heeft gesproken over de veiligheidsanalyse en de gewenste prioritering. Dit wordt in januari vastgesteld en uitgewerkt in een concreet actieprogramma. Mochten hier extra of andere prioriteiten uit komen, dan kan het zijn dat hiervoor extra capaciteit nodig zal zijn of toch nader geprioriteerd moet worden.

Hoewel scherp kiezen nog niet nodig lijkt, ziet het college wel enkele knelpunten die een negatieve weerslag kunnen hebben het ervaren gevoel van veiligheid dan wel de realisatiekracht. In algemene zin heeft de toenemende onrust in de samenleving impact op het werk van V&H. Er is een geleidelijke toename van demonstraties waarbij een afnemend vertrouwen in de overheid een rode draad lijkt.

Ontwikkelingen in de samenleving vragen een stevige basis van V&H. Tegelijkertijd ligt de roulatiesnelheid van handhavers hoog. Jonge handhavers stromen veelal na een paar jaar door naar de politie. De werving en het inwerken kost veel tijd wat sturing op het team bemoeilijkt. Daarnaast heeft het effect op de kwaliteit die kan worden geleverd en op de ervaren werkdruk.

Handhaving is een sterk uitvoerend team. Voor beleid is het team veelal afhankelijk van andere afdelingen bijvoorbeeld uit het fysiek of sociaal domein. Verbeterkansen op het gebied van digitalisering en efficiency zijn daarmee vanuit dit team maar beperkt te initiëren. Ook is alle handhavingscapaciteit uitvoerend en is er in de afdeling beperkte denkkraft voor 'slimmer werken'. Er wordt in beeld gebracht welke incidentele impuls (strategische denkkraft) er nodig is om deze veranderslag te maken.

Bij de partners van de gemeente zien we ook steeds meer vraagstukken rondom capaciteit ontstaan. Zo verwacht de politie tot 2026 een groot capaciteitstekort. Hierdoor kunnen de taken van de gemeente waar de politie als partner fungeert minder adequaat aangepakt worden. Hierover worden afspraken gemaakt in het Integraal Veiligheids- en Handhavingsbeleid (IVH) en de jaarlijkse actieprogramma's. Aanpak van ontwikkelingen van bijvoorbeeld overlast van drugsdealen is hierdoor de komende jaren beperkt.

### **3. Ambities en fasering**

#### Coalitieakkoord

De afdelingen binnen het domein Burger en Bestuur zien ondanks de beschreven knelpunten voldoende mogelijkheden om de ambities uit het coalitieakkoord te realiseren, zonder dat de 'going concern' werkzaamheden in het gedrang komen. Wel zullen aan de voorkant keuzes gemaakt moeten worden over de reikwijdte van een aantal ambities. Niet alle ambities zijn nieuw en zijn 'going concern', sommige worden geïntensiveerd, nieuwe ambities kunnen worden ingepast.

Hieronder worden de acties opgesomd inclusief planning opnieuw naar de indeling betrokken, veilige en culturele stad.

## Thema: Betrokken

Onderwerp	Planning
Continuëren programma Dienstverlening waaronder digitaliseren van klantprocessen zoals het melden van overlijden en het uitbreiden klanttevredenheidsonderzoek als startpunt voor verbeterinitiatieven.	Loopt
Nieuw participatiebeleid.	Q4 2022 startnotitie Q4 2023 vaststelling

## Thema: Veilig

Onderwerp	Planning
Op straat moet iedereen zich vrij en veilig voelen. Hierbij wordt continu de balans gezocht tussen preventie en hulp enerzijds en het aanpakken van strafbare feiten anderzijds.	Doorlopend
Er is op straat een toename van drugscriminaliteit, van overlast en vandalisme in bepaalde buurten, en van onveiligheid voor LHBTI'ers. Racisme en discriminatie zijn onacceptabel voor de gemeente.	Uitgangspunt doorlopend
Cyberpesten, sextortion, online haat zaaien: bewustwording is belangrijk, zodat duidelijk is dat dit soort zaken niet acceptabel zijn bij kinderen én volwassenen.	Lopend en zal geïntensiveerd worden
Internetcriminaliteit zoals phishing wordt steeds geraffineerder en dus moeilijker te herkennen. Door vergrijzing is digitale zelfredzaamheid een urgent onderwerp.	Lopend en zal geïntensiveerd worden
Ondermijning is een gevaar voor de samenleving en de gemeente blijft zich, in goede samenwerking met de politie en het Openbaar Ministerie volop inzetten om dit tegen te gaan.	Lopend en zal geïntensiveerd worden
Door met de wijkaanpak Rozenprieel en reservering van extra geld voor een wijkaanpak. Dit plan wordt opgesteld samen met bewoners, maatschappelijke organisaties en woningcorporaties. Hierin komt extra aandacht voor veiligheid, welzijn, laaggeletterdheid en gelijke kansen.	Lopend en tweede halfjaar 2023
De gemeente zet in op bewustwordingscampagnes, samen met politie, scholen en welzijnsorganisaties.	Lopend
De gemeente gaat in gesprek met de politie om de wijkagent weer meer in de wijk te laten zijn.	Lopend

De gemeente investeert in de handhaving van (nieuwe) regels. Handhaving wordt zoveel mogelijk geautomatiseerd.	Lopend en zal geïntensiveerd worden
--	-------------------------------------

Thema: Cultuur

Onderwerp	Planning
FHM: basis op orde brengen (incl. collectiebeheer), verduurzaming HOF en onderzoek naar een depot.	Q4 2022 en eerste halfjaar 2023
Investeren in andere (kleine) cultuurlocaties en/of gecombineerde huisvesting.	Tweede halfjaar 2023
Beleid opstellen voor uitbreiding broedplaatsen. Realisatie van een culturele broedplaats op de huidige locatie van de bibliotheek in Schalkwijk.	2024
Op locaties voor sociale en welzijnsactiviteiten kunnen ook culturele activiteiten plaatsvinden, met meerwaarde voor beide.	Voor Kadernota 2024
Invulling openstaande taakstelling culturele instellingen en bibliotheek	Q4 2022
Verdubbeling budget voor amateurkunst.	Q1 Q2 2023
Meer ruimte voor nachtcultuur. Visie, 24-uurs vergunningen, pop-up beleid.	Planvorming 2024
De nieuwe locatie voor de bibliotheek in het centrum Schalkwijk wordt een mooie en passende voorziening en ontmoetingsplek.	Eerste halfjaar 2023

Kansen om de realisatiekracht te vergroten

Het college ziet ook kansen om de ambities uit het coalitieakkoord verder te versterken. Bijvoorbeeld door een andere werkwijze of meer synergie in de uitvoering te realiseren.

*Versterking van de strategische functie en uitvoeringskracht*

Met de aangepaste indeling van de domeinen fysiek, sociaal, bedrijfsvoering en burger en bestuur, zijn ook nieuwe functies in de organisatie gecreëerd. Voor alle domeinen is een netwerksecretaris aangetrokken die als strategisch adviseur van het domein zal opereren en vooral ook regie en coördinatie zal voeren op de integrale uitvoeringskracht in het domein. Scherp prioriteren en alle energie zetten op de uitvoeringskracht vraagt om een andere manier van werken; waar kan het slimmer, efficiënter en simpeler om onze uitvoeringskracht te versterken? Door bijvoorbeeld in te zetten op enkele digitaliseringsprojecten en/of -programma's kan de organisatie op termijn worden ontlast en capaciteit evenwichtiger worden ingezet. Denk hierbij aan impulsen voor onze digitale dienstverleningskanalen, digitalisering van handhavingsprocessen, heldere proactieve overheidscommunicatie, etc. Dit vraagt wel om de nodige strategische denkkracht en hiervoor dient incidentele capaciteit te worden aangetrokken.

### *Toenemende vraag om communicatie en participatie slim invullen*

De vraag naar communicatie binnen onze organisatie is de afgelopen jaren fors toegenomen en zal naar verwachting in de aankomende jaren toenemen: de economie draait op volle toeren, er ligt een enorme woningbouwopgave die moet worden opgelost binnen de bestaande stad, een duurzaamheidsopgave, etc. Deze opgaves moeten worden uitgevoerd in een maatschappelijk klimaat dat vraagt om open, tijdige en eerlijke communicatie en gesprek van de lokale overheid. Zo is ook in crisissituaties als de coronapandemie en de huisvesting van Oekraïners goede communicatie onmisbaar gebleken. Dit betekent dat de gemeente op allerlei terreinen moet acteren. De gemeente zoekt waar mogelijk de dialoog op met inwoners en ondernemers. Het begeleiden van die dialoog vraagt capaciteit. De gemeente wil daarnaast dat de lokale democratie versterkt wordt en bewonersinitiatieven gefaciliteerd worden. Dat vereist echt samenwerken. De gemeente wil open zijn, echt luisteren, zichtbaar en benaderbaar zijn. Dit kost capaciteit. Bij beleids- en uitvoerende projecten zal aan de voorkant een communicatiereservering moeten worden opgenomen in de project- en programmabegrotingen.



# Bedrijfsvoering

## 1. Inleiding

Bedrijfsvoering gaat niet meer alleen om het ondersteunen van het primair proces, de zogeheten stafafdelingen die tegen zo laag mogelijke kosten een zo goed mogelijke kwaliteit moeten bieden. De bedrijfsvoering anno nu betreft de bedrijfsvoering van de organisatie als geheel en is een essentieel onderdeel geworden van het primair proces. Dit is het duidelijkst zichtbaar bij de digitale transformatie: data in digitale systemen vormen de basis voor besluitvorming, we gebruiken camera's op bruggen, in bodycams, aanvragen worden digitaal ingediend en beantwoord ... kortom, digitalisering is onderdeel geworden van alle portefeuilles.

Doordat de omgeving en de eisen en wensen complexer, dynamischer en veeleisender zijn geworden wordt de bedrijfsvoering strategischer en moet het antwoord geven op vragen als: Hoe blijven we aantrekkelijk als werkgever? Hoe boeien en binden we onze medewerkers? Hoe geven we invulling aan hybride werken? Hoe werken we datagedreven, als open overheid en meer digitaal? En hoe zorgen we voor een wendbare en schokbestendige organisatie?

De tentakels van de bedrijfsvoering lopen door de gehele organisatie heen, door alle portefeuilles heen. Dat zie je ook terug in de coalitiedoelstellingen:

- Een *stad om te wonen* vraagt om digitalisering van planning tot bouwaanvraag
- Een *duurzame stad* begint bij duurzame gebouwen, duurzaam gedrag van medewerkers (afval scheiden, papierloos-werken, openbaar vervoer stimuleren etc.) en duurzaam inkopen
- Een *sociale stad* vraagt om een integrale informatiepositie voor maatwerk en preventie
- En een *betrokken stad* vraagt om openbaarheid van informatie en het beschermen en helpen van Haarlemmers die dat nodig hebben op het gebied van digitale toegang en vaardigheden.

Kortom, inzetten op bedrijfsvoering is vaak randvoorwaardelijk voor het realiseren van doelstellingen uit het coalitieakkoord. Om de haalbaarheid te kunnen garanderen is prioritering en keuzes maken noodzakelijk. De bedrijfsvoering heeft een groot aantal going concern taken die de organisatie draaiende houden, er moet dus worden verbouwd terwijl de winkel open is. En die verbouwing begint bij het vervangen en verbeteren van het eigen fundament van bedrijfsvoering, terwijl parallel ondersteuning moet worden gegeven aan de uitbouw (en consolidatie) van de domeinen.

## 2. Aandachts- en knelpunten in de huidige uitvoering

We lopen tegen de grenzen van onze bedrijfsvoering aan. Doordat er veel aandacht nodig is om vanuit bedrijfsvoering een robuust fundament van diensten en basisvoorzieningen te kunnen blijven garanderen is er minder capaciteit beschikbaar voor vernieuwing en innovatie. De krappe arbeidsmarkt versterkt het remmende effect om nieuwe initiatieven snel op te kunnen pakken. De bottleneck die hierdoor is ontstaan zal voelbaar worden bij nieuwe initiatieven in alle portefeuilles.

### 2.1 Binnen de bedrijfsvoering

Na de toets op impact en haalbaarheid hieronder de geprioriteerde opgaves voor de bedrijfsvoering van buiten naar binnen samengevat.

## Uitdagingen van buitenaf

- *Arbeidsmarkt*

De krapte op de arbeidsmarkt wordt ook in onze organisatie gevoeld. Het voeren van strategisch personeelsbeleid is urgenter dan ooit. Wij willen een aantrekkelijk werkgever zijn met bijpassende arbeidsvoorwaarden, waar medewerkers met plezier werken aan resultaten voor Haarlem en Zandvoort en bouwen aan hun loopbaan. Daarvoor moeten we collega's binden, boeien en behouden. Wij willen een organisatie zijn die inclusief en divers is, waar medewerkers gezien, gehoord en gewaardeerd worden om wie ze zijn en wat ze kunnen. Een organisatie waar talent zich kan ontwikkelen, waar tweede en derde loopbaankansen mogelijk zijn. Tegelijkertijd wordt ook van onze medewerkers verwacht dat zij op de verschillende niveaus goed inzetbaar zijn en accuraat kwaliteit kunnen leveren. Dit vraagt om een investering in ontwikkeling van medewerkers en een uitdaging in werving & selectie.

De krapte op de arbeidsmarkt heeft binnen de bedrijfsvoering de grootste impact en negatief effect op het vervullen van rollen binnen de Informatievoorziening (IV), Juridische Zaken (JZ) expert rollen (o.a. informatiebeveiliging, data-experts, etc.) en operationele rollen (m.n. binnen Facilitaire Zaken). Bij de afdeling IV is 15 % van de formatieruimte niet ingevuld, met directe impact op de uitvoeringskracht. Hier wordt extra inzet op gedaan, mede door een creatieve out-of-the-box manier van werven. Overigens geldt ook voor de afdeling concerncontrol dat vacatures moeilijk in te vullen zijn. Dat geldt specifiek voor de functies van financial auditor.

Randvoorwaardelijk is het prioriteit om het zogenaamde Instroom-Doorstroom-Uitstroom(IDU) proces van medewerkers opnieuw in te richten (proces-herontwerp) en het onderliggende verouderde IT-systeem te vervangen (toegangsmanagement / Identity Access Management).

- *Hybride werken*

Door COVID is de behoefte aan hybride werken in een sneltreinvaart gekomen. De uitdaging is de kantoorpanden en buitenlocaties aan te passen aan de behoeften en het gebruik volgens de gewenste werkwijze, met toekomstbestendig perspectief, waarbij we activiteit gericht werken. Het programmateam Hybride Werken richt zich op het professionaliseren van het hybride werken, met focus op zowel de (her)inrichting van de panden en de thuiswerkplek (Bricks), als op de (technische) ondersteuning (Bytes) en op het gedrag en cultuuraspect (Behaviour). Tevens essentieel om een aantrekkelijke werkgever te blijven.

- *Toenemende cyberdreiging*

Op 19 oktober bleek uit het dreigingsbeeld van de Informatiebeveiligingsdienst (IBD) dat het aantal cyberaanvallen op gemeenten is verdubbeld en er twee keer zo veel risicovolle, zwakke plekken in de software van gemeenten is opgespoord: [nos.nl/aantal-cyberaanvallen-op-gemeenten-verdubbeld](https://nos.nl/aantal-cyberaanvallen-op-gemeenten-verdubbeld). Extra inzet op security is top prioriteit en voorwaardelijk om onze systemen en gegevens – en daarmee de continuïteit van de dienstverlening – te kunnen blijven garanderen.

## Toezeggingen coalitieakkoord

Als we paragraaf 1.5 van de Programmabegroting als uitgangspunt nemen springen er twee opgaves uit op het gebied van de bedrijfsvoering:

- *Datagestuurd werken*  
Om beleidsdoelen te realiseren wordt steeds meer gebruik gemaakt van datagedreven werken: besluiten nemen op basis van data en inzichten – waarbij de organisatie meer doelgericht en efficiënt wil werken en de consequenties van beleidsmaatregelen vooraf en achteraf in beeld brengt om beter te kunnen besluiten. De afgelopen jaren is er veel voortgang geboekt met datagestuurd werken in het sociaal domein. Prioriteit ligt nu bij beheer en ontwikkeling openbare ruimte omdat daar de grootste behoefte is en de grootste impact gemaakt kan worden.
- *Open overheid*  
Openbaarheid van informatie is het hart van de democratie (verantwoording en controle), een maatschappelijke behoefte (controle, participatie, hergebruik) en een wettelijke verplichting (archiefwet, AVG, Woo). Doel is de plus-variant waarbij een programmatische aanpak zich richt op: bewustwording, actief openbaar maken, het op orde brengen van de informatiehuishouding en het verbeteren van de afhandeling van Woo verzoeken.

## Basis op orde

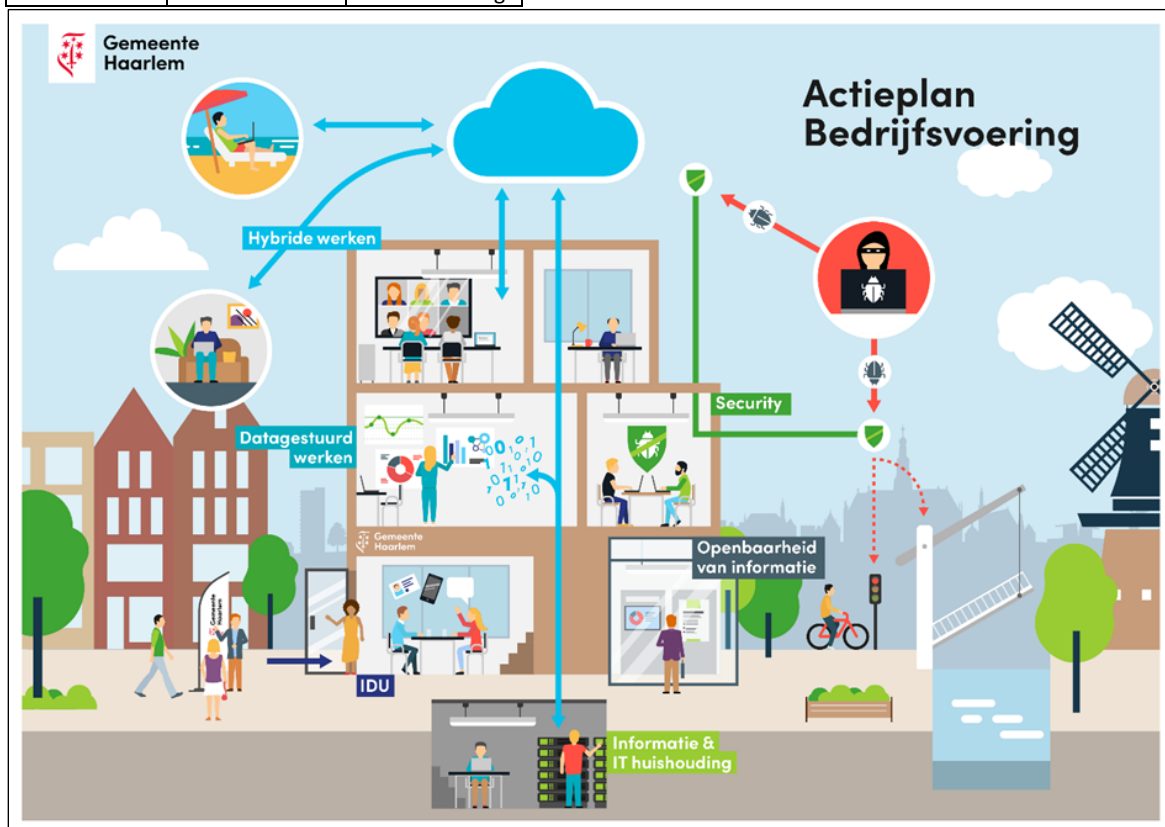
Het is een zoektocht naar de balans tussen verandering en de basis op orde brengen. We kiezen er noodgedwongen voor om prioriteit te geven aan het realiseren van een robuust fundament en de geprioriteerde opgave. Er zal beperkte capaciteit beschikbaar zijn waar het gaat om nieuwe initiatieven, met name als het gaat om informatievoorziening, HRM en Juridische zaken.

- *Informatie- en IT-huishouding op orde*  
Vernieuwingen “onder de motorkap” zijn noodzakelijk om aan de verwachtingen van bewoners, ondernemers en bezoekers te kunnen blijven voldoen en de ambities uit het coalitieakkoord te realiseren en aan wettelijke verplichtingen te kunnen voldoen.  
De noodzakelijke vernieuwing van het applicatielandschap kan niet in één keer worden doorgevoerd. Continuïteit van de informatievoorziening blijft voorop staan. We gebruiken in de gemeente enkele honderden applicaties, met een gemiddelde levensduur van vijf jaar moeten we ieder jaar tientallen applicaties vervangen. Dat vraagt zorgvuldige planning, met een mooi woord life cycle management.

De geprioriteerde bedrijfsvoeringsopgave zijn essentieel om een toekomstbestendige, wendbare en veilige bedrijfsvoering te kunnen garanderen en zijn daarmee van belang voor de hele organisatie. De zes hierboven genoemde opgaves vormen de kern van het Actieplan Bedrijfsvoering, hieronder grafisch weergegeven.

<i>Arbeidsmarkt</i> IDU	<i>COVID</i> Hybridewerken	<i>Cyberdreiging</i> Security
----------------------------	-------------------------------	----------------------------------

Datagestuurd werken	Open overheid	Informatie en IT huishouding
---------------------	---------------	------------------------------



## 2.2 Bedrijfsvoering voor de domeinen

Conform het ingerichte portfolioproces worden in de portfolioboard gewogen besluiten genomen over de projecten – en inzet van de Bedrijfsvoering – in de domeinen. Groeiend naar de nieuwe werkwijze organiseren we de opgaves in de informatievoorziening met vaste multidisciplinaire teams op een aantal geprioriteerde opgaves.

### Fysiek domein

Omgevingswet : implementatie Powerbrowser en digitalisering en implementatie omgevingswet.  
 Parkeren: we willen samen met het fysiek domein onderzoeken of een vast multidisciplinair team op de opgave parkeren beter werkt dan verschillende losse projecten vanuit bedrijfsvoering (o.a. vervanging parkeerrechten database, aanbesteding ANPR camera's en vervanging parkeermanagementsysteem).  
 Beheer en ontwikkeling openbare ruimte: prioriteit vanuit data gedreven werken

### Sociaal domein

Digitalisering MO/Jeugd : het gaat hierbij zowel om procesverbeteringen en digitalisering als vervanging van de front-office en aansluiting op het portaal. Om sneller dan nu de primaire werkprocessen te digitaliseren en automatiseren zijn voorzieningen nodig waarmee processen snel gedigitaliseerd en aangepast kunnen worden.

### Burger en Bestuur

Digitale dienstverlening : als best practice willen we de voorkant van de dienstverlening (website, mijnhaarlem, meldingen openbare ruimte, etc.) met de nieuwe manier van werken aanpakken ; met een vast multidisciplinair team. Dat betekent dat het verbeteren van de directe dienstverlening aan de inwoners wordt geprioriteerd en in snelle kleine stappen kan worden verbeterd.

Participatie: prioriteit aan het vergroten van de digitale vaardigheden van mensen (digivaardigheid) en aan het begrip van kansen en risico's van digitalisering (digibewustzijn). Ook werken we aan het borgen en doorontwikkelen van digitale participatiemogelijkheden.

### **3. Ambities en fasering**

Vanuit de overtuiging dat we twee keer zoveel kunnen doen als we de helft zoveel starten is in voorliggend voorstel een prioritering voorgesteld. De hierboven geprioriteerde opgave in de bedrijfsvoering en de domeinen brengen focus en zijn deels getemporiseerd / uitgesteld. Dat dit de geprioriteerde opgaves zijn betekent dat we voor ieder nieuw project, idee en voor iedere ad-hoc vraag gaan afwegen of we dit naast gestelde prioriteiten kunnen ondersteunen. En daarbij dus ook nee zullen moeten verkopen.

De belangrijkste overwegingen om tot die prioritering te komen staan hieronder vermeld. Omdat informatievoorziening en strategisch personeelsbeleid daarbij de bottleneck danwel randvoorwaardelijk zijn, is er relatief veel aandacht besteed aan de keuzes die we daar maken.

#### Strategisch Personeelsbeleid en organisatieontwikkeling

De grote opgave waar we voor staan in combinatie met de huidige arbeidsmarkt verlangt van ons dat we maximaal inzetten op de doelen uit het Strategisch Personeelsbeleid 2022-2027. De raad zal worden uitgenodigd voor een informatiesessie over het strategisch personeelsbeleid. Onderstaand zijn per doel van het personeelsbeleid de belangrijkste projecten weergegeven in de tijd.

(1) werven en binden, waarbij we een aantrekkelijke werkgever willen zijn en potentiële collega's aan ons willen binden, zoveel mogelijk in vast dienstverband. Dit realiseren we door het versterken van arbeidsmarktcommunicatie en recruitment, een goed introductieprogramma, aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden (diverse aspecten), en de opzet van een eigen traineeprogramma.

Arbeidsmarktbeleid, -communicatie en bijbehorende (digitale) processen zijn nu de topprioriteit, wat betekent dat andere projecten later starten of door minder capaciteit-toedeling langer duren.

(2) boeien, behouden en bewegen, waarbij we medewerkers kansen en ontwikkeling bieden binnen de organisatie. Dit realiseren we door strategische personeelsplanning, interne mobiliteit, het in beeld hebben van doorstroomkansen, opleiden (nieuwe visie), een vitaliteitsbeleid en talentmanagement. Ook het sturen op externe inhuur krijgt een impuls. Voor dit doel is éérs een investering in (digitale) processen en datakwaliteit nodig voordat diverse (beleids)interventies kunnen worden gedaan.

(3) open, gedreven en betrokken werken: Om de uitvoeringskracht, strategische samenhang en wendbaarheid van de organisatie te vergroten wordt in opdracht van de gemeentesecretaris het programma organisatieontwikkeling uitgevoerd. Er is een organisatiekompas gelanceerd dat wordt vertaald en toegepast naar ieders werk. Er is een leiderschapstraject gestart om de sturing te versterken. De governance wordt geconcretiseerd om de uitvoeringskracht te verbeteren.

(4) We werken aan het vergroten van onze diverse en inclusieve organisatie door een impuls aan het D&I-beleid (reeds gestart). Dit gaat zowel over een open en inclusieve cultuur en cultuurbeleving, als over integriteit en (het gevoel van) veiligheid in de organisatie. Ook wordt toegewerkt naar een divers(er) personeelsbestand in alle geledingen van de organisatie.

#### Informatie- en IT-huishouding op orde

De oude legacy-systemen - verouderde applicaties die niet of nauwelijks kunnen worden doorontwikkeld - in het hart van onze informatievoorziening moeten worden vervangen door een nieuwe, moderne informatievoorziening. De drie grootste en meest urgente legacy systemen zijn GFS (financieel systeem), Verseon (zaakgericht werken & documentmanagement) en IDU (Instroom Doorstroom en Uitstroom van medewerkers).

De keuze is gemaakt om de vervanging van IDU per direct op te pakken. Het betreft een zelfgebouwd verouderd systeem met grote gemeentebrede impact waar we nu geen verbeteringen meer in aan kunnen brengen. Hiermee bereiken we twee doelen, op de eerste plaats komen we beter in control op identiteiten en toegangsrechten, essentieel voor de noodzakelijke verbetering van informatieveiligheid en privacy. Op de tweede plaats bereiken we door slimme digitalisering van de IDU-werkprocessen besparingen waardoor capaciteit vrijkomt voor de doelen uit het strategisch personeelsbeleid.

De geplande vervanging van Verseon wordt getemporeerd omdat we geen capaciteit hebben om dit full-swing gelijktijdig te doen. Wel geprioriteerd is de analyse en voorbereiding van de vervanging en de opbouw van de nieuwe basisinfrastructuur voor zaak- en documentregistratie. Daarvoor willen we samenwerken met de gemeente Den Haag en slim gebruik maken van hun best-practice-platform. Voor het bestuurlijk proces kijken we naar de mogelijkheden van de door Utrecht ontwikkelde oplossing. Voor andere processen, zoals het post-proces, maken we de pijnlijke keuze om die door te schuiven naar volgende jaren.

De vervanging van GFS is in ons voorstel naar achteren geschoven in de tijd en start in 2024 met een doorlooptijd van 3 jaar. Ook hier is directe vervanging wenselijker maar is de keuze gemaakt te schuiven omwille van de haalbaarheid van het totale werkpakket van de bedrijfsvoering. Verdere verschuiving in de tijd is echter geen optie.

Overall wordt gekozen om te investeren in het verbeteren van de technische basisinfrastructuur (vervangen netwerk, telefonie, etc.) en pas daarna de volgende stappen (naar de cloud) te zetten.

#### Overwegingen

Veel werk van de bedrijfsvoering kan simpelweg niet worden gestopt of op een later moment in de tijd worden gezet. Het zijn noodzakelijke activiteiten om de ambities en doelstellingen van de gemeente te kunnen realiseren en om de basis op orde te brengen. We zullen onze uitvoeringskracht moeten versterken.

Dat doen we op de eerste plaats door scherpe keuzes te maken, in dit voorstel wordt daarom een prioritering voorgesteld, inclusief de belangrijkste overwegingen om tot die prioritering te komen. Waarbij als leidend principe geldt dat we focussen op een beperkt aantal opgaves en daar vanuit bedrijfsvoering én het primair proces op sturen.

Op de tweede plaats gaan we nadrukkelijk op zoek naar samenwerking. Andere gemeenten staan voor dezelfde uitdaging als wij. Door onze informatievoorziening in te richten volgens de

uitgangspunten van de informatiekundige visie Common Ground<sup>1</sup> kunnen we profiteren van oplossingen die in andere gemeenten worden ontwikkeld, zoals bijvoorbeeld de basisinfrastructuur en de Mijngemeente oplossing van Den Haag en het vernieuwde bestuurlijk proces dat in Utrecht wordt ontwikkeld. Om de uitvoeringskracht te vergroten zullen we scherper moeten kiezen welke kennis en vaardigheden we zelf in huis moeten hebben en wat we eventueel zouden kunnen oplossen met samenwerking, externe inhuur of outsourcing. Die vraag wordt steeds urgenter door de toenemende complexiteit en doordat op onderdelen de grens in zicht komt van wat we zelf kunnen doen.

De derde en laatste overweging die aan dit voorstel ten grondslag ligt is dat de uitvoeringskracht niet alleen afhankelijk is van de inspanningen van de bedrijfsvoering. Omdat het onderscheid tussen bedrijfsvoering en primair proces steeds meer verdwijnt zijn we ook steeds meer afhankelijk van elkaar voor het realiseren van doelen. Dat vraagt om gezamenlijk prioriteiten stellen en een andere manieren van samenwerking, meer in multidisciplinaire teams waar bedrijfsvoering én primair proces deelnemen en met andere werkmethoden, zoals Agile en Scrum. We hebben al voorzichtige stappen gezet naar meer multidisciplinair werken, dat zal moeten worden uitgebreid.

De prioritering is uitgewerkt in jaarschijven in onderstaande roadmap. Deze roadmap wordt verder uitgewerkt in een meer uitgebreide en precieze roadmap waarbij de cross-check met de prioriteringen van de andere domeinen wordt gedaan en met de beschikbare capaciteit. Als de prioritering verder is uitgewerkt is ook duidelijk wat dit betekent voor de te ramen budgetten. Bij de Kadernota 2024 zullen de (meerjaren)ramingen hiervoor worden aangepast.

---

<sup>1</sup> Common Ground is de informatiekundige visie waarmee gemeenten collectief de informatievoorziening eenvoudiger, flexibeler en slimmer gaan inrichten, zodat gemeenten hun dienstverlening en bedrijfsvoering ingrijpend kunnen verbeteren en op een moderne en flexibele manier kunnen inspelen op maatschappelijke opgaven.

# Roadmap belangrijkste opgaven Bedrijfsvoering

