

Visie en doorontwikkeling Havendienst Haarlem

Een vernieuwde Havendienst in een vernieuwd gebouw

J.F. Kennedylaan 100
3741 EH Baarn
Postbus 168
3740 AD Baarn

T 035 543 43 43
info@atosborne.nl

Colofon

Titel	Visie en doorontwikkeling Havendienst Haarlem
Referentie	2018508/OGHM-OHD-BO/WSC/MHV/ECO
Datum	20 maart 2019
Auteurs	Geertje van Engen & Ben Groeneveld
Opdrachtgever	Arjan van Noort & Maarten Noordhuis
Versie	0.8
Status	Eindconcept

Inhoud

1	Inleiding	3
1.1	Achtergrond en aanleiding	3
1.2	Opdracht en doel visiedocument	3
1.3	Aanpak	4
1.4	Leeswijzer en managementsamenvatting	6
2	De Havendienst in het kort	9
2.1	Historie van de Haarlemse haven	9
2.2	De Haarlemse wateren vandaag de dag	10
2.3	Taken van de Havendienst, formatie en rollen	12
2.4	Constateringen huidige organisatie	18
3	Context van de Havendienst	20
3.1	Beleidsmatige context van de Haarlemse haven	20
3.2	Ontwikkelingstrajecten binnen de Havendienst	24
3.3	Economische waarde Havendienst en Haarlemse wateren	26
3.4	Overige trends en ontwikkelingen	27
3.5	Constateringen context Havendienst	28
4	Toekomstige Havendienst Haarlem	30
4.1	Visie van de Havendienst	30
4.2	Toekomstige taken van de Havendienst	31
5	Werken aan de toekomstvisie: organisatie	35
5.1	Benodigde veranderingen t.a.v. organisatie: van heden naar toekomst	35
5.2	Organisatiestructuur	36
5.3	Havendienst als handhaver	39
5.4	Brugwachters als ambassadeur van de Haarlemse wateren	40
5.5	Havendienst als beheerder, beleidsadviseur en omgevingsmanager	41
5.6	Het office management van de Havendienst	43
5.7	De lerende organisatie	44
5.8	Samenwerking binnen de Havendienst	44
5.9	Inbedding in de gemeentelijke organisatie	45
6	Werken aan de toekomstvisie: fysieke randvoorwaarden	46
6.1	Benodigde veranderingen t.a.v. randvoorwaarden: heden naar toekomst	46
6.2	Duurzame huisvesting	46
6.3	Gastvrije locatie	50
6.4	Centrale afstandsbediening en technologie	51
6.5	Duurzaam materieel en overige voorzieningen	52
7	Transitieperiode en vervolgstappen	54
7.1	Transitieperiode: een Roadmap naar de toekomst	54
7.2	Eerste concrete vervolgstappen	55
	Bibliografie	57

1 Inleiding

1.1 Achtergrond en aanleiding

Het Spaarne is, naast een beeld bepalende rivier, een belangrijke economische trekker voor Haarlem. Het gebruik van het vaarwater en het verblijf hierop is de laatste jaren intensiever geworden. Daarnaast hebben de grachten, de Mooie Nel, de Meerwijk en Molenplas een belangrijke, recreatieve functie. Met het vaststellen van de Ambitiekaart Haarlemse Wateren op 18 oktober jongstleden heeft uw gemeenteraad haar ambitie bevestigd om Haarlem ook in de toekomst een duurzame, aangename en veilige vaarstad te laten zijn.

Haarlem is een aantrekkelijke stad op en aan het water. Het Spaarne, de grachten, en de Mooie nel bieden volop mogelijkheden voor watertoerisme en -recreatie. Het is belangrijk om Haarlem ook in de toekomst een duurzame, aangename en veilige vaarstad te laten zijn. Zeker nu spreiding van (water)toerisme vanuit Amsterdam naar de regio meer drukte met zich meebrengt. Het waarborgen van kernwaarden kwaliteit, oorspronkelijkheid en menselijke maat is belangrijk om Haarlem aantrekkelijk te houden voor bewoners, bezoekers en bedrijven. Dit kan door enerzijds kansen te benutten en te zorgen voor verbetering van de havenfaciliteiten, en anderzijds duidelijke kaders te stellen op het gebied van duurzaamheid, veiligheid en milieu.

De beleidsdoelen uit de Ambitiekaart Haarlemse Wateren gaan onder meer over het uitbreiden en verbeteren van havenfaciliteiten, uitbreiden van het vaargebied, invoeren van beleidsregels rondvaart en verhuur en verbeteren van de veiligheid op het water. Beleidsdoelen waar de Havendienst in de toekomst op moet anticiperen, maar waar de organisatie momenteel (nog) niet op is ingericht. Hierbij heeft de directie een richtinggevende rol. Daarnaast heeft de groei van Haarlem als stad in de komende jaren ook invloed op de Havendienst. Tot 2040 worden naar verwachting 15.000 extra woningen gerealiseerd. Het programma 'Groei van Haarlem' speelt in op deze ontwikkeling. Enkele hoofddoelen uit dit programma zijn voldoende en goede sociaal- maatschappelijke voorzieningen, zorgvoorzieningen, economische voorzieningen, veiligheid en een functionele openbare ruimte. Dit betreft ook goede waterstructuren en recreatie op het water. Deze ontwikkelingen hebben tot gevolg dat het gebruik van het vaarwater en de bruggen intensiever wordt en dit meer van de Havendienst zal vragen. Deze trend is op dit moment al zichtbaar. De havendienst heeft tot taak het verkeer op en over en het gebruik van het Haarlemse water in goede banen te leiden. Denk hierbij aan de brugbediening, de vergunning verlening en de handhaving op het water.

1.2 Opdracht en doel visiedocument

De directie van de gemeente Haarlem heeft op 3 oktober 2018 geconstateerd dat het huidige havenkantoor niet meer aan de eisen van een modern havenbedrijf voldoet en heeft de urgentie om maatregelen in beeld te brengen, benadrukt. Het recent naar buiten gebrachte rapport van ergonomisch advies- en ontwerpbureau Intergo bevestigt dit beeld (Intergo, 2019). De uitkomsten van dit rapport zijn aanleiding om op korte en lange termijn noodzakelijke maatregelen te treffen. Het treffen van maatregelen om havenfaciliteiten te verbeteren, doet u graag vanuit een samenhangend perspectief van zowel recente als te verwachten ontwikkelingen, en van zowel de fysieke als de organisatorische kant. Parallel loopt een veiligheidstraject dat gericht is op het mitigeren van de risico's die benoemd zijn in de rapportage van Intergo (2010), wat geen integraal onderdeel uitmaakt van dit visietraject

Als directie van de gemeente Haarlem ziet u het van belang om in eerste instantie een gemeenschappelijk inzicht te krijgen in de vragen die er in de organisatie spelen, bijvoorbeeld ten aanzien van centrale afstandsbediening van bruggen; nieuw-of verbouw van het havenkantoor; het beheersen van de risico's in bijvoorbeeld de werkorganisatie en de veiligheidscultuur van de havendienst. Daarnaast is het van belang om te bepalen op welke wijze de Havendienst in de komende periode het beste een bijdrage kan leveren aan de gemeentelijke rollen, hoe de Havendienst haar taken duurzaam kan uitvoeren, hoe de Havendienst succesvol toekomstgericht gepositioneerd kan worden en welke faciliteiten hiervoor nodig zijn. Daarom bent u in oktober 2018 een visietraject gestart. De visie, ambitie die de gemeentelijke organisatie op dit punt formuleert vormt een van de bouwstenen te (ver)bouwen havenkantoor en de wijze waarop vanuit de organisatie de taken (onder andere de brugbediening en handhaving) worden georganiseerd.

Het doel van dit visiedocument is om samen met u en de direct betrokken medewerkers, managers en bestuurders een gedeeld en scherp beeld en oordeel te vormen van de manier waarop de havendienst in de toekomst haar taken duurzaam kan uitvoeren. Hiertoe zal dit visiedocument:

- een beeld schetsen van de huidige Havendienst (heden);
- de toekomstvisie van de Havendienst vastleggen (toekomst);
- concretiseren wat nodig is om de toekomstvisie te realiseren (van heden naar toekomst) ten aanzien van de taken van de Havendienst, de organisatie(structuur), huisvesting en faciliteiten;
- in kaart brengen wat nodig is om naar de toekomstvisie toe te werken (van heden naar toekomst):
 - concrete stappen op korte termijn (binnen nu en 2 jaar);
 - vervolgstappen op middellange termijn (tot 2025);
 - eindbeeld op lange termijn (na 2025).

Het document biedt uiteindelijk concreet inzicht in de vervolgstappen die nodig zijn om te komen tot een (door)ontwikkeling van de organisatie van de Havendienst en de realisatie van een (nieuw/verbouwd) havenkantoor. Het visiedocument vormt een van de bouwstenen voor het nader op te stellen programma van eisen voor het (nieuwe/verbouwde) havenkantoor. Het visietraject hangt nauw samen met andere ontwikkelingen binnen de Havendienst, zoals het functiehuis, en fungeert hiervoor als 'kapstok' (zie hoofdstuk 2). Andere trajecten, zoals het veiligheidsonderzoek, zullen ofwel in het tempo van het visietraject 'meelopen' ofwel na afronding van het visietraject door de betrokkenen verder worden uitgewerkt (zie hoofdstuk 7).

In aanvulling op dit visiedocument is door het management een Samenvattende beslisnota opgesteld. Deze beslisnota biedt het College van B&W een samenvatting van het visiedocument. De nota beschrijft beknopt de huidige situatie, de gewenste situatie en het verschil tussen beiden. Het document gaat in op de aandachtspunten die door het management zijn gesignaleerd en legt het de voornaamste besispunten aan het college voor.

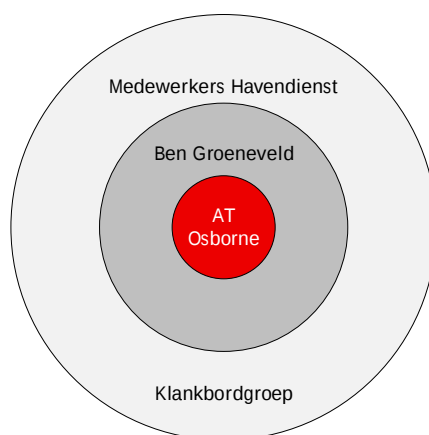
1.3 Aanpak

Om te komen tot een gezamenlijk, gedragen en helder beeld van de toekomstige Havendienst bent u als directie dit visietraject gestart. De focus van dit visietraject ligt op de toekomstige taken van de Havendienst en de hiervoor benodigde faciliteiten, zoals bijvoorbeeld een geschikt havenkantoor. Dit document is tot stand gekomen in de periode oktober 2018 – februari 2019. De directie heeft de keuze gemaakt om dit traject niet over de hoofden van de betrokken medewerkers heen, maar nadrukkelijk in dialoog met hen in te richten. De medewerkers van de Havendienst en van diverse beleidsafdeling van de gemeente Haarlem zijn daarom nauw betrokken bij het visietraject. Zij hebben onder andere hun bijdrage geleverd via een project startup (21 november 2018), meerdere bijeenkomsten, 1-op-1 gesprekken en via verschillende schriftelijke bijdragen.

De positie van de verschillende betrokkenen bij dit visietraject is schematisch weergegeven in onderstaand figuur. Hierin wordt het volgende onderscheid gemaakt:

- AT Osborne als externe adviseur en opsteller van het visiedocument;
- Ben Groeneveld als adviseur met ruime ervaring in en kennis van de gemeentelijke organisatie als medeopsteller;
- Medewerkers van de Havendienst, medewerkers van verschillende afdelingen van de gemeente (o.a. Economie, Cultuur, Duurzaamheid en Wonen; Facilitaire Zaken; Beheer en Beleid Openbare Ruimte; Concern Control) en leden van de klankbordgroep (medewerkers, management en directie) leveren een bijdrage in gesprekken, bijeenkomsten, via schriftelijke inbreng en door review van conceptversies;

Het management van de afdeling bedrijven en de Havendienst zijn medeopstellers van de samenvattende nota. Burgemeester Wienen is portefeuillehouder geïnformeerd en betrokken bij de voortgang.



Figuur 1: Betrokkenen bij visiedocument

Voor de totstandkoming van de Ambitiekaart Haarlemse Wateren is in de periode 2017-2018 zorgvuldig met veel verschillende stakeholders op en rondom het water afgestemd. Aangezien het visietraject deels een operationalisering van de AHW is, is in dit traject niet opnieuw met lokale ondernemers, omwonenden en andere externe stakeholders afgestemd (m.u.v. Havenbedrijf Amsterdam, Zaanstad en Haarlem Marketing).

De medewerkers van de Havendienst hebben de opstellers van dit visiedocument 'gevoed' met beelden, ideeën en aandachtspunten voor de toekomstige organisatie. De bijdragen van medewerkers zijn door ons beoordeeld en meegenomen wanneer beelden passen binnen de scope van dit traject en door meerdere medewerkers werden herkend. Door de bezielde wijze waarop medewerkers aan dit traject hebben bijgedragen, hebben wij door het gehele document hun inbreng gebruikt en op verschillende plekken zichtbaar als quotes weergegeven. Met dit document proberen wij de bevologenheid van de Havendienst ook op de directie van de gemeente over te brengen. Hierdoor zijn de analyse en conclusie in dit stuk niet strak gescheiden, maar komen ideeën en suggesties (van medewerkers) door het gehele document naar voren. Om u mee te nemen in de verhaallijn van dit document is in paragraaf 1.4 een managementsamenvatting en leeswijzer opgenomen.

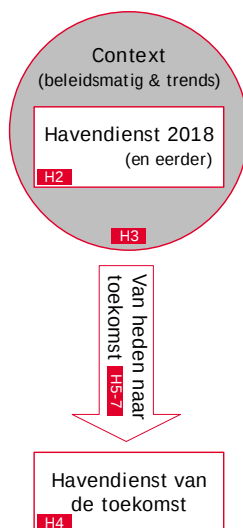
1.4 Leeswijzer en managementsamenvatting

De Gemeenteraad wil dat Haarlem ook in de toekomst een duurzame, aangename en veilige vaarstad is. Daarom is de directie van de gemeente in oktober 2018 een visietraject gestart, om zich te oriënteren op de wijze waarop de Havendienst in de nabije toekomst haar taken duurzaam kan uitvoeren en op de faciliteiten die hiervoor nodig zijn. Dit is toegelicht in hoofdstuk 1. In dit visiedocument besteden we aandacht aan zowel het verleden (hoofdstuk 2), het heden (hoofdstuk 2 en 3) als de toekomst (hoofdstuk 3 en 4) van de Havendienst en de wijze waarop de Havendienst van de huidige situatie kan toewerken naar de toekomstige situatie (hoofdstuk 5, 6 en 7). De samenhang tussen de verschillende hoofdstukken zijn weergegeven in onderstaand figuur.

De Havendienst kent een lange historie en vervult al 152 jaar de rol van ambassadeur van de stad aan het Spaarne. Vandaag de dag heeft de Havendienst 12 bruggen in beheer en vervullen de medewerkers nog steeds een belangrijke rol als het ‘gezicht van de Haarlemse wateren’. De Havendienst heeft vijf kerntaken: brugbediening, vergunningverlening, handhaving, vaarwegbeheer en beheer van kunstwerken en oevers.

Op basis van de gevoerde gesprekken constateren wij (paragraaf 2.6) enerzijds dat de Havendienst een betrokken organisatie is, die haar taken in grote saamhorigheid, bevlogen en met verantwoordelijkheid voor het Haarlems water uitvoert. Anderzijds zien wij een organisatie waar door de jaren heen op veel terreinen “achterstallig onderhoud” is ontstaan: er zijn structurele capaciteitstekorten, er is onvoldoende waardering voor het werk en ze werken met verouderde faciliteiten en systemen. Dit leidt ertoe dat een groot deel van de mensen gedemotiveerd is en zich onvoldoende gewaardeerd voelt.

Wij zijn van mening dat er in principe een goede basis is om met elkaar de (door)ontwikkeling van de Havendienst gestalte te geven, maar dat hiervoor allereerst het “achterstallig onderhoud” opgelost moet worden. Er moet voorkomen worden dat mensen onvoldoende ruimte hebben om zich in te zetten voor de (door)ontwikkeling, omdat de organisatie op dit moment te fragiel is.



Figuur 2: Samenhang hoofdstukken

Hoofdstuk 3 schetst de context van de Havendienst: in welke omgeving opereert de Havendienst en welke trends en ontwikkelingen zien we in de stad? Het wordt in de toekomst alleen maar drukker op en rondom het Haarlems water: niet alleen de stad, maar ook riviercruise, rondvaart en pleziervaart groeien. Gelet op deze trend en de huidige fragiele Havendienst organisatie concluderen we dat de

noodzaak om de Havendienst te “verstevenigen” alleen maar groter wordt. De Havendienst “groeit uit haar jasje”. Om de verwachte groei het hoofd te bieden is extra capaciteit nodig en faciliteiten die daar op aansluiten. Hoofdstuk 3 schetst ook een beeld van de verschillende beleidsontwikkelingen die raakvlak hebben met Haarlems water. Op dit moment wordt de Havendienst niet altijd betrokken bij deze ontwikkelingen, terwijl ze wel meerwaarde zouden kunnen bieden.

Hoofdstuk 4 richt zich op de toekomstvisie van de Havendienst: “De Havendienst van de toekomst is de gastvrije en duurzame huismeester die zorgt voor veiligheid, leefbaarheid en goede voorzieningen op en rondom de Haarlemse wateren” (paragraaf 4.1). Bij het nastreven van deze visie horen andere taken dan de huidige. De Havendienst vervult – naast haar kerntaken – in de toekomst een actievere rol in het faciliteren en bevorderen van waterrecreatie en van het economisch en logistiek gebruik van het water. Om deze taken te vervullen, zal de Havendienst – net als vandaag de dag – ook in de toekomst als collectief moeten optreden (paragraaf 4.2). Hoofdstuk 4 eindigt met de constatering dat ontwikkelingen nodig zijn om van de huidige situatie naar de toekomstige situatie toe te werken, in het bijzonder op twee vlakken:

- organisatie (hoofdstuk 5);
- fysieke randvoorwaarden (hoofdstuk 6 - o.a. huisvesting, faciliteiten).

Hoofdstuk 5 gaat in op wat er nodig is om in de toekomst als “gastvrije en duurzame huismeester” te opereren. Hiervoor moet allereerst het urgente, structurele capaciteitstekort en het “achterstallig onderhoud” worden opgelost, zodat de Havendienst haar huidige taken kan verrichten (zie ook: Capaciteitsaanvraag Afdeling Bedrijven, februari 2019). Om de ambities te verwezenlijken opereert de Havendienst als één collectief met een heldere aansturing en rolverdeling. In hoofdstuk 5 wordt een organisatiestructuur voorgesteld (paragraaf 5.2) met één zichtbare manager (Havenmeester) en een managementteam (vier coördinatoren). Handhaving en brugbediening wordt in dit voorstel gescheiden: twee gecommiteerde teams voor twee taken (paragraaf 5.3 en 5.4). Om invulling te geven aan de ambities wordt een nieuwe rol voorgesteld: de coördinator beheer, beleid en omgeving. Deze coördinator is de “schakel naar buiten”, hij of zij is in gesprek met de omgeving (ondernemers, omwonenden), met de beleidsafdelingen van de gemeente en met de contractpartners voor het beheer (paragraaf 5.5). Naast een nieuwe organisatiestructuur en rolverdeling, hebben wij ook andere ontwikkelmogelijkheden geconstateerd, zoals het stimuleren van interne kennisdeling, het evalueren en verbeteren van werkprocessen, nauwe samenwerking binnen de Havendienst en met de beleidsafdelingen en een heldere vertegenwoordiging in de gemeentelijke besluitvorming (paragraaf 5.7 t/m 5.9).

Hoofdstuk 6 gaat in op wat de Havendienst – naast een organisatieontwikkeling – verder nodig heeft om haar taken in de toekomst duurzaam uit te voeren: welke faciliteiten en fysieke randvoorwaarden. Voor goede uitvoering van haar taken is kennisuitwisseling tussen verschillende organisatieonderdelen van groot belang, zeker in geval van calamiteiten. Door de Havendienst samen in één kantoor te huisvesten, blijft hun slagkracht behouden en wordt goede communicatie en samenwerking bevordert (paragraaf 6.1 en 6.2). Daarnaast is de Havendienst in één kantoor zichtbaar en herkenbaar voor de omgeving. Dit is van belang om als “gastvrije en duurzame huismeester” op te treden. In hoofdstuk 6 wordt daarom voorgesteld de Havendienst in één goed kantoor op een centrale locatie te huisvesten: “Het duurzame en toekomstbestendige havenkantoor heeft een professionele en representatieve uitstraling, waar faciliteiten en ICT op orde zijn om ‘Dienstverlening 3.0’ mogelijk te maken.” Een onderdeel van vernieuwde huisvesting is (gedeeltelijke) centrale afstandsbediening. Dit kent verschillende efficiëntievoordelen en kan in sommige gevallen ook veiligheidsproblemen oplossen, maar een zorgvuldige afweging is nodig om te bepalen welke bruggen wel en welke niet centraal bediend worden (paragraaf 6.4).

In hoofdstuk 7 wordt een Road map voor de transitieperiode gepresenteerd, waarin acties op korte, middellange en lange termijn benoemd staan. Voor de acties op korte termijn wordt aangegeven wie waar voor verantwoordelijk is en 'iedereen is aan zet'. Zowel de medewerkers, het management, de directie als de Gemeenteraad zullen in de komende jaren moeten bijdragen aan de doorontwikkeling van de Havendienst. In het veranderproces is communicatie cruciaal en kan de directie de positieve lijn die in het visietraject is ingezet, doorzetten. Medewerkers willen zich inzetten voor de verandering, er is nu momentum, dus dit is het moment om door te pakken.

2 De Havendienst in het kort

In dit hoofdstuk wordt de Havendienst nader toegelicht en komt onder andere de historie van de Havendienst (verleden) en de Havendienst vandaag de dag (heden) aan de orde.

2.1 Historie van de Haarlemse haven

2.1.1 Van 1866 tot heden: al 152 jaar “Ambassadeurs van de stad aan het Spaarne”

In de ontstaansgeschiedenis van Haarlem speelt het Spaarne een grote rol, dat wordt ook in ieder historisch werk over de stad gememoreerd. Maar de functie en zelfs de aanwezigheid van de Havendienst komt niet in de verhalen voor. Het is dan ook niet zo vreemd dat de Havendienst zelf ook weinig zicht heeft op de eigen geschiedenis. In *De Havendienst: een dikke eeuw oud: 1866 – 2003* (Schwencke, 2003) is een overzicht van de geschiedenis van de Havendienst opgenomen.



Figuur 3: Kaart Haarlem (1646)

2.1.2 Oorsprong van de Havendienst

In 2003 wordt het eeuwfeest van de Havendienst van Haarlem gevierd, want in 1902 zou de eerste door de gemeente Haarlem bezoldigde Havenmeester zijn aangesteld en in 1903 zou het eerste havenkantoor in gebruik zijn genomen. Op basis van onderzoek echter bleek dat de Havendienst al ouder is en dat er al voor het "eerste" havenkantoor andere kantoren waren geweest. In het Archief voor Kennemerland is een stuk te vinden dat al van 9 maart 1795 dateert, getiteld: Reglement voor den havenmeester, waarin weer verwezen wordt naar een nog ouder reglement van 3 juni 1751. Toch wordt dit niet als het begin van de Havendienst aangemerkt, omdat het hier ging om een Havenmeester die geen personeel onder zich had.

De brugwachters, die toen brugophaalders heetten, waren oorspronkelijk in dienst van de pachters van de bruggen en inden gelden voor die pachters. Later kwamen zij onder dezelfde condities in dienst van de gemeente Haarlem. Wanneer dit is geweest, is niet bekend. Er was net een discussie ontstaan over de vraag of het niet beter was om de bruggen toch maar weer te verpachten, toen er landelijk een grote

verandering in het innen van accijnzen en de controle over de toegang tot de stad werd ingevoerd. De brugwachters werden nodig om de toegang tot de stad ook 's nachts te gaan controleren en daar wilde de Gemeente graag ambtenaren voor hebben. Dus bleven zij in dienst van de Gemeente Haarlem.

2.1.3 Het begin van de Havendienst

De centrale overheid in Den Haag besloot in eind jaren-'50 van de 19e eeuw dat de steden moesten stoppen met het heffen van eigen invoerrechten en dat zij geen belemmeringen voor de doorgang meer mochten opwerpen om vervolgens geld te vragen voor de opheffing van die versperring. Dit betekende dat de bomen bij de ingangen van de stad niet meer gesloten mochten worden, en dat de stad flink wat inkomsten misliep. Haarlem besloot daarop dat er haven- en kaaigeld geheven zou worden, omdat de stad kosten moest maken voor het bevaarbaar houden van het water. Gedeputeerde Staten ging hiermee akkoord op voorwaarde dat er ook 's nachts 'geen bomen gesloten zouden worden, zoals het plan was.

Haarlem nam hierop in 1866 vijf ambtenaren in dienst voor de inning van het Haven- en kaaigeld en één controleur die de leiding zou krijgen. Twee van de ambtenaren gingen wonen in de voormalige boomsluiters woning bij de Hoogbrug en het portiers huis bij de Eendjespoort, waar zij kantoor hielden. De andere drie controleerden de Leidse Vaart, surveilleerden en losten de twee ambtenaren van het Noorder- en Zuiderkantoor af. Bovendien moesten er dus ook dag en nacht brugwachters aanwezig zijn. Deze moesten bruggen openen, controleren of er haven- en kaaigeld betaald was en, indien nodig, de havenambtenaren 's nachts wekken om gelden te innen.

De havendienst, hoewel nog niet zo genoemd, was gevormd.

2.2 De Haarlemse wateren vandaag de dag

Door de monumentale binnenstad van Haarlem stroomt het Spaarne met zijn S-vormige krul al eeuwen door de stad (zie Figuur 4). Het Haarlemse havengebied is van noord (Schoterbrug) naar zuid (Schouwbroekerbrug) 3.360 meter lang.

2.2.1 De bruggen

Op dit traject heeft de Havendienst 12 beweegbare bruggen in haar beheer, op 10 locaties namelijk: de Schoterbrug, Waarderbrug, Figebrug, Prinsenbrug, Catharijnebrug, Gravestenenbrug, Melkbrug, Langebrug, Buitenrustbrug en de Schouwbroekerbrug. Tussen de Prinsen- en Catharijnebrug ligt de spoorbrug, die in opdracht van ProRail door de Havendienst wordt beheerd. Deze spoorbrug mag maximaal 2 keer per uur, op vaste momenten, worden bediend.

De meeste bruggen in Haarlem gaan niet open tussen 07.15 en 09.00 uur en tussen 16.00 en 18.00 uur (de Waarderbrug en Figebrug zijn hierop uitzonderingen en ook de Schouwbroekerbrug heeft andere bedieningstijden). Zo kan het wegverkeer beter doorstromen. Haarlem is namelijk zowel een wegenknooppunt als een vaarknooppunt. Het streven is om bruggen maximaal 4 minuten per keer te openen. Alle schepen die liggen te wachten, mogen dan doorvaren. De precieze brugopeningstijden zijn afhankelijk van de vloed (tijd) en grootte van het konvooi. Het bedieningsregime is ingericht op een vlotte en veilige doorvaart.

Haarlem is onderdeel van de staande mastroute: een route voor schepen die hun mast niet kunnen strijken. Deze schepen zijn afhankelijk van de openingstijden van spoorbruggen en bruggen in snelwegen, zoals de A44. Die gaan maar een paar keer per dag open. De tijden waarop de bruggen in Haarlem open gaan, zijn hierop afgestemd. De Provincie Noord-Holland bepaalt de brugbedieningstijden

in Haarlem, in samenspraak met gemeenten, Rijkswaterstaat en verschillende belangenorganisaties op het gebied van water- en wegverkeer.



Figuur 4: Kaart van de Haarlemse haven (2018)

Het dagelijks beheer en onderhoud van de bruggen wordt momenteel uitgevoerd door Strukton WorkspHERE. De afspraken over kunstwerken, oevers en beweegbare bruggen zijn vastgelegd in de domein dienstverleningsovereenkomst (DDO).

Naast de bediening en het beheer van deze bruggen, is de Havendienst onder andere verantwoordelijk voor het beheer van de vaarwegen, oevers kunstwerken, ligplaatsen en faciliteiten.

2.2.2 Havenkantoor

Momenteel is de Havendienst gevestigd in het havenkantoor aan de Spaarndamseweg 1, te Haarlem. Een foto van het havenkantoor is in Figuur 5 weergegeven. Het huidige Havenkantoor is in 1956 gebouwd.



Figuur 5: Huidig Havenkantoor Havendienst Haarlem (2018)

Het huidige kantoor is een gebouw op palen in het Spaarne met afmeervoorzieningen en een onderliggend botenhuis voor de afdeling Handhaving. Het kantoor heeft ca. zeven werkplekken, die met name gebruikt worden door de Havenmeester, de (administratief) juridisch medewerkers en scheepvaartmeesters 1 (coördinatie brugbediening). Ook de handhavers maken met regelmaat gebruik van de werkplekken op het kantoor. Alle werkplekken zijn flexplekken, maar in de praktijk hebben veel plekken min of meer een vaste eigenaar. Dit komt mede omdat er geen kastruimtes zijn, maar bureauladen voor de werkspullen. Er is een ruimte die afgesloten kan worden en gebruikt wordt als vergaderruimte. Er zijn geen was- of kleedgelegenheden voor het personeel in het Havenkantoor. De huidige locatie van het Havenkantoor heeft als voordeel dat het goed te bereiken is met het OV en de fiets. De bezwaren zijn dat de weg direct voor de deur gevaarlijk is en dat het zicht op het water niet optimaal is.

Het huidige havenkantoor voldoet volgens velen niet meer aan de eisen van een modern havenbedrijf. Dit is onlangs ook geconstateerd in een rapport van de Brink Groep (2019). Uit een opname van het gebouw bleek er onder andere sprake te zijn van betonrot, houtrot, slecht schilderwerk, dakbedekking van twijfelachtige kwaliteit en installaties die aan het eind van de levensduur zijn: het gebouw is "uitgewoond". De technische staat van het gebouw vraagt op korte termijn om de noodzakelijke ingrepen. Daarnaast sluit het gebouw ook niet aan bij de gemeentelijke duurzaamheidsambities, zoals bijvoorbeeld energielabel A voor alle gemeentelijke gebouwen. Dit geldt ook voor een deel van de brugwachtershuisjes (zoals bij de Waarderbrug en Prinsenbrug).

2.3 Taken van de Havendienst, formatie en rollen

2.3.1 Taken Havendienst

De Havendienst heeft als uitvoeringsorganisatie anno 2018 heeft vijf kerntaken, namelijk:

- 1 Brugbediening
- 2 Vergunningverlening
- 3 Handhaving
- 4 Vaarwegbeheer
- 5 Beheer kunstwerken en oevers

Deze taken worden momenteel in samenhang uitgevoerd door de Havendienst als collectief. Mede hierdoor is de Havendienst in staat haar taken efficiënt en slagvaardig uit te voeren. Onderstaand worden de vijf kerntaken beknopt toegelicht.

Brugbediening

De Havendienst is verantwoordelijk voor een goede doorstroming op het water en over de bruggen. Deze taak ligt in beginsel bij de brugwachters, maar wordt ook zeer regelmatig ingevuld door scheepvaartmeesters en inhuurkrachten (zie paragraaf 2.4). Andersom wordt ook de verkeersleiding vanaf de Waarderbrug, wat in principe het werk van de scheepvaartmeesters is, regelmatig overgenomen door de brugwachters. De verkeersleiding wordt vanaf de Waarderbrug, met als back-up de Prinsenbrug, uitgevoerd.

Vergunningverlening

De Havendienst verleent ligplaatsvergunningen voor de pleziervaart, bedrijven en voor woonschepen. Dit valt onder de verantwoordelijkheid van de juridisch medewerker. De Havendienst is verantwoordelijk voor de uitvoering van de verordening Haarlemse Wateren en de verordening Woonschepen, op grond waarvan vergunningen worden verleend. Deze verordeningen zijn opgesteld door beleidsmedewerkers. De Havendienst adviseert over:

- het verlenen van vergunningen voor evenementen op het water;
- de (her)inrichting van de openbare ruimte als het vaarwater en de daaraan gelegen kade;
- als er werkzaamheden plaatsvinden op en aan het water en de daaraan gelegen kade;
- de verordening Haarlemse Wateren en de verordening Woonschepen.

Handhaving

De Havendienst is verantwoordelijk voor het handhaven op de verleende vergunningen, op basis van de Verordening Haarlemse Wateren en de Verordening Woonschepen. Daarnaast handhaaft de Havendienst op en rond het water op de onder andere de APV en het BPR (binnenvaart politie reglement). Samenwerking met handhaving op het land (politie) is gewenst, maar de capaciteit hiervoor lijkt momenteel beperkt. De werkzaamheden op het land en op het water verschillen inhoudelijk van elkaar. Handhaving op het water vraagt om specifieke opleidingen en kennis die niet aanwezig is bij handhaving op het land en de BOA's van de Havendienst werken op een ander domein dan de BOA's van de afdeling Veiligheid en Handhaving. De handhavers van de Havendienst vervullen ook een rol als gastheer op het water om de burger te informeren over regels, al dan niet aan de hand van schriftelijke informatie (flyer). De handhaver is een vraagbaak in de ruimste zin van het woord.

Vaarwegbeheer

Als vaarwegbeheerder draagt de Havendienst zorg voor de veiligheid en de bevaarbaarheid van de vaarweg. Het afhandelen van klachten en meldingen is hier ook een onderdeel van.

Beheer kunstwerken en oevers

De Havendienst is beheerder van de DDO-contracten (domein dienstverleningsovereenkomst) 'Oevers en kunstwerken' en 'Beweegbare bruggen'. Het beheer van contracten Kunstwerken en Oevers is bij de havendienst belegd vanwege de kennis en kunde die bij de havendienst ligt. De korte lijnen van de Havenmeester met de handhavers, die oren en ogen bieden op het water en kennis hebben van nagenoeg alles wat er zich op het water bevindt en afspeelt, is onmisbaar in de uitvoering en het korte lijnen-contact met de contractpartner. Contractpartner Strukton is verantwoordelijk voor de beweegbare bruggen. Contractpartner VolkerInfra Haarlem is verantwoordelijk voor o.a. vaste bruggen, kademuren, beschoeiingen, steigers en scheepvaartvoorzieningen.

Daarnaast voert de Havendienst het vaarwegbeheer uit dat door de Provincie Noord-Holland aan de gemeente Haarlem is overgedragen. Dit betreft niet alleen de bediening van de bruggen, maar behelst ook het bevaarbaar houden van de vaarwegen.

2.3.2 Havendienst formatie en haar rollen

De Havendienst organisatie bestaat momenteel uit 19 vaste medewerkers, wat neerkomt op 16,56 FTE. De functies zijn weergegeven in Tabel 1.

Tabel 1: Overzicht medewerkers Havendienst

Functie	FTE
Havenmeester	1
Scheepvaartmeester 1	2
Scheepvaartmeester 2 (BOA)	3
Scheepvaartmeester 2	3
Brugwachter	4,62
Juridisch medewerker	1
Adm. juridisch medewerker	1,94
Totaal	16,56

Onderstaand wordt kort ingegaan op de rollen van de medewerkers, per functie.

Havenmeester

Op dit moment zijn de kerntaken en verantwoordelijkheden van de Havenmeester:

- operationeel verantwoordelijk voor het functioneren van de Havendienst;
- gezicht en eerste aanspreekpunt van de Havendienst;
- beheerder DDO-contracten Oevers, Kunstwerken en Beweegbare Bruggen;
- kennis- en sparringpartner voor de organisatie en de gemeente over alles op en rond en het water.

De Havenmeester heeft momenteel een relatief omvangrijk takenpakket. Het komt geregeld voor dat bepaalde zaken, met name het aansturen en (door)ontwikkelen van de organisatie, minder aandacht krijgen dan nodig is. Daarnaast zijn in de nabije toekomst twee relevante ontwikkelingen (zie hoofdstuk 3) voorzien die van invloed zijn op het takenpakket van de Havenmeester, namelijk:

- personeelstaken van afdelingsmanager naar Havenmeester;
- toevoeging afdeling markten en kermissen.

In het afdelingsplan van de afdeling bedrijven is voorzien dat de personeelstaken overgedragen worden van de afdelingsmanager naar de Havenmeester¹. Dit betekent dat de Havenmeester, gezien de omvang van het team, er circa 0,25 FTE aan taken bij krijgt. Het samenvoegen van de markten en kermissen met de havendienst betekent nog een extra (circa 0,2 FTE) taak voor de havenmeester. Dit leidt ertoe dat het takenpakket van de Havenmeester te omvangrijk wordt.

Scheepvaartmeesters

De kerntaken en verantwoordelijkheden van de scheepvaartmeester 1 zijn:

- coördinatie veiligheid en handhaving op het water (incl. evenementen, onderhoud materieel);
- communicatie scheepvaart stremmingen;
- coördinatie brugbediening (rooster maken, reserveringen);

¹ In februari 2019 heeft de directie hiertoe besloten.

- operationeel contactpersoon uitzendbureau en de riviercruise.

De kerntaken en verantwoordelijkheden van de scheepvaartmeester 2 zijn:

- verantwoordelijk voor coördinatie scheepvaart (verkeersleider);
- brugbediening;
- handhaving op het water (BOA);
- Afhandeling klachten en meldingen.

De scheepvaartmeester 1 is verantwoordelijk voor de coördinatie van de brugbediening en de handhaving. De huidige organisatie is zo ingericht dat er formatief twee scheepvaartmeesters 1 zijn. Beiden werken 50% als coördinator. De overige 50% voeren zij scheepvaartmeester 2 taken uit (brugbediening, handhaving). De scheepvaartmeester 1 is plaatsvervangend havenmeester bij diens afwezigheid.

In de praktijk zijn de scheepvaartmeesters in het weekend en de avonden vaak verantwoordelijk voor de brugbediening. De druk op deze medewerkers is groot. Veel vragen die de havenmeester krijgt, komen regelmatig op het bord van de scheepvaartmeester 1. Toenemende drukte op het water zorgt voor toenemende drukte bij deze medewerkers. Ook het aantal klachten en meldingen neemt toe. Door de toename van de werkzaamheden komen de scheepvaartmeester 1 niet meer volledig toe aan de 50% buiten werkzaamheden. Dit laatste geeft druk elders. Daarnaast blijkt dat met name voor de scheepvaartmeester 1, die verantwoordelijk is voor de coördinatie van de handhaving, dat het combineren van coördinatiewerk met het uitvoeren van handhavingstaken in de praktijk moeilijk werkbaar is.

Handhaving

De Havendienst is verantwoordelijk voor de handhaving op en rond het water. De havendienst heeft daarvoor 3,5 FTE BOA's met specifieke kennis die niet aanwezig is binnen de afdeling Veiligheid & Handhaving. De BOA-taken worden uitgevoerd door de scheepvaartmeesters. De formatie bestaat zes scheepvaartmeesters 2, waarvan er op dit moment 3 een BOA-bevoegdheid hebben. Deze drie voeren een deel van de tijd de brugbediening uit (met name op de Waarder- en Prinsenbrug) en een deel van hun tijd de handhaving. In het geval van onderbezetting (vakantie, ziekte, vacature, structurele onderbezetting) gaat brugbediening altijd voor handhaving. Een bijkomend nadeel is dat, indien er een gat in het rooster voor de brugbediening opgevuld moet worden en er geen twee handhavers meer zijn, de tweede handhaver eigenlijk niet uit kan varen.

Er van uitgaande dat het wenselijk is om in het winterseizoen elke werkdag (maandag t/m vrijdag) één team handhavers (2 BOA's) gedurende acht uur op het water te hebben en gedurende het zomerseizoen dagelijks (maandag t/m zondag) acht uur één team handhavers op het water te hebben, is het noodzakelijk om circa 4 BOA's full time in de handhaving te hebben. De totale capaciteit scheepvaartmeester is nu 6 FTE. Om de Waarderbrug en de Prinsenbrug te bedienen is 5,55 FTE nodig, waardoor er minder dan 0,5 FTE over blijft voor handhaving.

Bij de huidige bezetting is het niet mogelijk om, met name in de zomer en de weekenden, dagelijks aanwezig te zijn. De handhavers begeven zich door de stad via het water. Als de handhavers zich in het zuiden bevinden en er komt een melding van overlast in het noorden (bijv. op de Mooie Nel) dan duurt het enige tijd voordat de handhavers ter plaatse zijn.

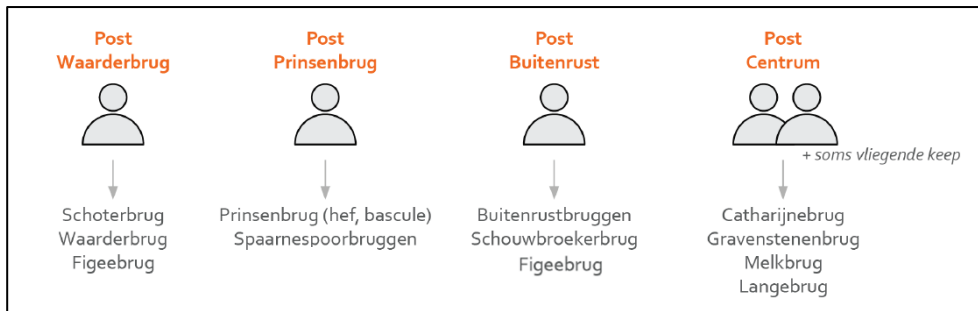
Brugwachter

De kerntaken en verantwoordelijkheden van de brugwachter zijn:

- brugbediening;

- ophalen havengelden;
- gastheer/-vrouw;
- toezicht houden op vaarwater (o.a. juist afmeren);
- schouwen van faciliteiten (zoals betaalautomaten, sanitaire ruimtes).

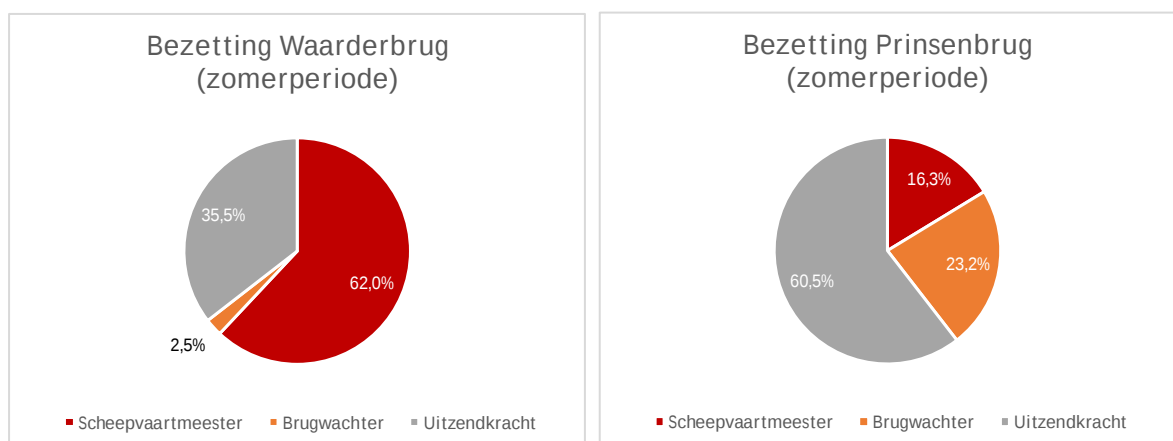
De medewerkers zijn in het bezit van het certificaat VOP NEN 3140 om de elektrakasten van de scheepvaart mogen te resetten, met uitzondering van de walstroomkasten voor de riviercruise. De onderstaande afbeelding geeft de fysieke verspreiding van brugwachters over de posten weer.



Figuur 6: Fysieke verspreiding brugwachters (bron: Intergo, 2018)

De burgbediening is van groot belang voor zowel de scheepvaart als het wegverkeer. De bruggen moeten altijd conform het bedientijdenbesluit bediend worden. Dat betekent dat als er onvoldoende vaste brugwachters beschikbaar zijn het tekort opgevuld wordt met BOA's en inhuurkrachten. De capaciteit van de brugwachters lijkt momenteel op papier in orde. Maatgevend voor de structurele capaciteit van de brugwachters is de winterperiode. In de zomerperiode is extra capaciteit nodig, waar een inhuurbudget voor beschikbaar is wat specifiek bedoeld is voor seizoensgebonden inhuurkrachten.

In principe verzorgen de brugwachters de brugbediening op alle bruggen. De verkeersleiding wordt vanaf de Waarderbrug, met als back-up de Prinsenbrug, uitgevoerd. In principe is dit het werk van de scheepvaartmeesters, maar omdat er te weinig scheepvaartmeesters zijn komt het zeer regelmatig voor dat brugwachters of uitzendkrachten de bediening van de Waarderburg of Prinsenbrug moeten overnemen. In de onderstaande figuren is weergegeven door welke functiegroep de Waarderburg en Prinsenbrug in de zomerperiode zijn bediend. Het deel dat door uitzendkrachten wordt bemand (35,5% en 60,5%) illustreert dat er sprake is van een capaciteitstekort in de zomerperiode.



Figuur 7: Bezetting Waarder- en Prinsenbrug zomerperiode

Bovenstaande toont aan dat de Havendienst een typisch 'seizoenbedrijf' is: in de zomermaanden is het aanzienlijk drukker op de Haarlemse wateren dan in het winterseizoen. Dit betekent dat er permanent behoefte blijft aan inhuurkrachten gedurende het zomerseizoen.

Juridisch medewerker

De kerntaken en verantwoordelijkheden van de juridisch medewerker zijn:

- backoffice vergunningverlening;
- afhandeling klachten, bezwaren en WOB-verzoeken;
- bijhouden verordeningen en beleidsmedewerkers hier over adviseren.

De juridisch medewerker is verantwoordelijk voor (het proces van) de vergunningverlening van de havendienst. Hiervoor werkt de juridisch medewerker nauw samen met handhaving. Alle bezwaren en zienswijzen die binnenkomen bij de havendienst op verleende vergunningen worden door de juridisch medewerker afgehandeld. Bij beroep en bezwaar wordt dit afgehandeld door de afdeling juridische zaken. Inhoudelijke ondersteuning wordt op dit proces verleend door de juridisch medewerker. Ook klachten worden, voor zover dit niet door de BOA's kan worden gedaan, afgehandeld door de juridisch medewerker. De juridisch medewerker is verantwoordelijk voor de verordeningen van de Havendienst. De medewerker dient er zorg voor te dragen dat deze actueel blijven en zo nodig worden herzien. Ook de tarieven dienen jaarlijks te worden geactualiseerd en moeten in de systemen worden verwerkt. Voor de beleidsafdelingen is de juridisch medewerker eerste aanspreekpunt.

Op dit moment is een beleidsmedewerker van de gemeente verantwoordelijk voor de afhandeling van de aanschrijvingen van de BOA's (backoffice functie). Voor de afhandeling van aanschrijvingen zouden de juridisch medewerker van de Havendienst en de beleidsmedewerker van de gemeente frequenter contact kunnen hebben.

Taken die nu niet zijn belegd

Tot slot zijn er verschillende taken die momenteel bij de juridisch medewerker terecht komen, maar die niet expliciet belegd zijn. Het gaat onder andere om de volgende werkzaamheden:

- aanpassen verordeningen (nota bijboten);
- elektrisch varen (vergt aanpassingen van beleid, tarieven);
- vervangen doorvaartgeld naar bruggengeld (opdracht raad);
- aanpassen ligplaatsenbeleid (opdracht raad);
- Ambitiekaart Haarlemse wateren: invoeren beleidsregels (meer vergunningen, exploitatievergunningen, marktinitiatieven faciliteren);
- vervanging havenbeheerpakket;
- processen en procedures van de havendienst bewaken en verbeteren (samen met de Havenmeester).

Voor de bovengenoemde taken is momenteel weinig tijd beschikbaar. De functie van juridisch medewerker heeft zich de afgelopen jaren steeds breder ontwikkeld, waarbij een juridische achtergrond wel nog steeds van belang is.

Administratief juridisch medewerker

De kerntaken en verantwoordelijkheden van de administratief juridisch medewerkers zijn:

- baliewerkzaamheden (klanten te woord staan aan balie en telefoon; vragen per email of schriftelijk beantwoorden of uitzetten naar de juiste medewerker);
- administratie Havendienst (facturatie, vergunningen maken);
- beheer wachtlijsten aanvraag vergunningen.

Er zijn momenteel 3 personen werkzaam als administratief juridisch medewerker. Dit is in totaal 1,94 FTE. De administratief juridisch medewerkers zijn ook gastvrouw/-heer van de gemeente. Als onderdeel

van de baliewerkzaamheden verstrekken ze informatie over vergunningen, verwerken ze transacties aan de balie en fungeren ze als schakel tussen de bruggen en het havenkantoor. Tevens zijn ze verantwoordelijk voor de administratie van de Havendienst: ze beheren de kas, verwerken de inkooporders en facturen (voor vergunningen en doorvaart), ondersteunen de bedrijfsvoering (post, mail, telefoon), notuleren en organiseren de bedrijfskleding. Ook ondersteunen ze de havenmeester, juridisch medewerker en handhavers. Tot slot zijn de administratief juridisch medewerkers verantwoordelijk voor het beheer van de wachtlijsten voor vergunningen. Ze dragen zorg voor de toedeling van ligplaatsen en maken en verwerken vergunningen.

De werkdruk op de administratief juridisch medewerkers is in de afgelopen jaren toegenomen, onder andere door problemen met (IT-)systemen (zoals werken met dubbele systemen; factuurverwerking; wachtlijstbeheer) en door het toegenomen mailverkeer (mondigere burger). Daarnaast is het office management momenteel sterk afhankelijk van ad hoc gesprekken en “toevallige” ontmoetingen. Er zijn weinig structurele overleggen en de rolverdeling tussen de administratief-juridisch medewerkers, de juridisch medewerkers en de Havenmeester is niet altijd helder.

2.4 Constateringen huidige organisatie

In de gesprekken met de medewerkers van de Havendienst is naar voren gekomen dat de Havendienst een betrokken organisatie is, die haar taken in grote saamhorigheid en met verantwoordelijkheid voor het Haarlems water uitvoert. De Havendienst wordt door medewerkers omschreven als een organisatie met een goede werksfeer en collega's met 'familiegevoel'. De medewerkers binnen de Havendienst hebben als collectief goed zicht op de knelpunten en de gewenste (door)ontwikkeling van de organisatie. Dit uit zich onder meer in de actieve opstelling en bijdragen van iedereen bij de totstandkoming van het visiedocument. In het besef dat het toewerken naar de toekomstvisie nu en straks veel van de organisatie zal vragen, is er in de breedte bereidheid om gezamenlijk de Havendienst – in het licht van de visie – in een nieuw perspectief te plaatsen.

Dit gaat echter niet zomaar. Deze bevlogen groep mensen geeft aan dat er vanuit de gemeentelijke organisatie (management en directie) onvoldoende oog is voor de Havendienst. Er is sprake van “achterstallig onderhoud”, zoals structurele capaciteitstekorten en onvoldoende waardering voor medewerkers. Dit leidt ertoe dat het, stap voor stap, achteruit gaat met de Havendienst en daarmee met de Haarlemse wateren. Voorbeelden van het “achterstallig onderhoud” zijn:

- structurele capaciteitsproblemen in vrijwel alle functiegroepen (o.a. onvoldoende capaciteit voor handhaving en om invulling te geven aan ambities uit de Ambitiekaart Haarlemse Wateren);
- overbelasting van de rol van Havenmeester;
- het niet meer voldoen van de huidige huisvesting;
- gebruik van verouderde systemen;
- onvoldoende waardering voor het werk;
- het functioneren van de organisatie;
- het niet actueel zijn van functiebeschrijvingen: de werkzaamheden van vrijwel alle functies zijn in de loop der jaren uitgebreid en/of ontwikkeld;
- de uitstraling van de organisatie binnen de stad;
- een reactieve veiligheidscultuur;
- onvoldoende aanhaking van de havendienst bij de beleidsterreinen binnen gemeentelijke organisatie.

Een belangrijk punt binnen de bovenstaande opsomming is het actuele structurele capaciteitstekort². Uit meerdere gesprekken blijkt dat veel medewerkers niet toekomen aan hun huidige taken. Momenteel

² Om het “achterstallig onderhoud” op te lossen is een capaciteitsaanvraag ingediend (bron: Capaciteitsplanning Afdeling Bedrijven, februari 2019).

is de werkdruk op vrijwel de gehele organisatie zeer groot: er zijn onvoldoende medewerkers om de gestelde taken uit te voeren. Dit leidt tot een minder robuuste organisatie die onvoldoende capaciteit heeft om piekmomenten goed op te vangen. Door de hoge werkdruk neemt ook de algehele tevredenheid en het werkplezier af. Ook kent de organisatie momenteel een relatief hoog ziekteverzuim. Hierbij is het van belang om op te merken dat dit de huidige situatie (Q1-2019) betreft: de situatie zonder de verwachte verdere groei op het gebied van watertoerisme. Als het watertoerisme verder groeit, neemt de druk op de Havendienst alleen maar toe.

Een tweede belangrijk aandachtspunt is de waardering voor het werk dat de medewerkers van de Havendienst verrichten. Een te lage inschaling van sommige functiegroepen kan ertoe leiden dat mensen zich niet serieus genomen voelen en gedemotiveerd raken. Dit leidt tot een lagere tevredenheid: mensen halen minder voldoening uit het werk en overwegen in sommige gevallen zelfs een andere werkgever.

Op een aantal van de bovengenoemde onderwerpen is binnen de havendienst al zelf initiatief genomen om binnen het taakveld ontwikkelingsgericht vooruit te kijken. Voorbeelden hiervan zijn het overleg dat o.a. met externen wordt gevoerd over het werken met centrale afstandsbediening en de leereffecten die er al zijn in gemeenten zoals Zaanstad en Amsterdam, het aanpassen van het functiehuis, het actualiseren van het beleid op het gebied van handhaving en het inspelen op de intensivering van de cruisevaart. Het is positief dat deze onderwerpen al worden opgepakt, maar men moet er voor waken dat er onrust en onbegrip ontstaat door de samenloop tussen vele verschillende trajecten (zoals het visietraject, functiehuis, veiligheid etc.).

Onze waarneming is dat er in beginsel een goede, professionele basis is om met elkaar in de komende tijd de (door)ontwikkeling van de Havendienst gestalte te geven. Mensen zijn bereid om met elkaar een volgende stap te zetten, maar hiervoor moet allereerst het “achterstallig onderhoud” opgelost worden. Er moet voorkomen worden dat mensen onvoldoende ruimte hebben om zich in te zetten voor de (door)ontwikkeling, omdat de organisatie op dit moment te fragiel is.

Tot slot is het van belang om na te gaan waardoor de huidige situatie is ontstaan. Wij zien verschillende oorzaken, onder andere:

- Het werk van de Havendienst is in de afgelopen jaren geleidelijk veranderd: er zijn meer taken bij gekomen en de drukte op het water is toegenomen. Hier is tussentijds slechts beperkt op ingespeeld.
- Bedrijven als de Havendienst hebben slechts een beperkte bekendheid binnen de gemeentelijke organisatie en staan niet altijd op het netvlies bij beleidsmakers en besluitvormers.
- De gemeente is recentelijk gereorganiseerd, maar hierbij is niet of nauwelijks rekening gehouden met de Havendienst.

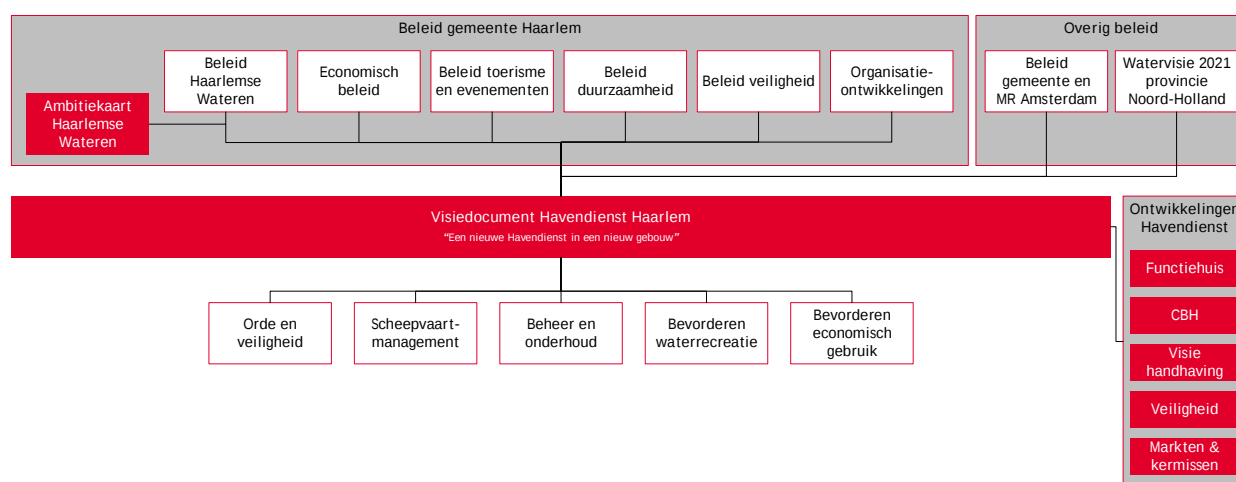
Bovenstaande leidt ertoe dat er nu een robuuste inhaalslag nodig is, waarbij niet alleen naar de Havendienst zelf, maar ook naar de inbedding in de gemeentelijke organisatie gekeken moet worden.

3 Context van de Havendienst

In dit hoofdstuk wordt de context van de Havendienst toegelicht: in welke omgeving opereert de Havendienst (heden) en welke trends en ontwikkelingen zien we in de stad (toekomst)? De visie op de Havendienst Haarlem staat namelijk niet op zichzelf, maar hangt samen met andere ambities, ontwikkelingen, beleidsvelden en projecten binnen de Havendienst, de gemeente en provincie. Onderstaand is schematisch de samenhang tussen de verschillende onderdelen weergegeven.

3.1 Beleidsmatige context van de Haarlemse haven

De visie op de Havendienst Haarlem staat niet op zichzelf, maar hangt samen met andere ambities, beleidsvelden en projecten. Onderstaand is schematisch de samenhang tussen de verschillende onderdelen weergegeven. De meest relevante en recente beleidsdocumenten zijn in de volgende sub-paragrafen nader toegelicht.



Figuur 8: Samenhang tussen visiedocument Havendienst en ander beleid en ontwikkelingen

3.1.1 Ambitiekaart Haarlemse Wateren

De Ambitiekaart Haarlemse Wateren (AHW, 2018) is een nota over watertoerisme en -recreatie. Het doel van de nota is om de versterking van de economische en maatschappelijke waarde van watertoerisme en -recreatie te versterken en om Haarlem ook in de toekomst een duurzame, aangename en veilige vaarstad te laten zijn.

De Ambitiekaart Haarlemse Wateren omvat de volgende drie onderdelen:

- Beleidsregels voor rondvaart en verhuur van vaartuigen ten behoeve van een duurzame, aangename en veilige vaarstad;
- Een overzicht aan ambities -veelal fysieke ingrepen- verdeeld in quick wins, opgaven middellange termijn en opgaven lange termijn (incl. kostenramingen voor enkele ingrepen);
- De nieuwe Nota Aanwijzing Oevers die de bestemmingen én ambities juridisch en ruimtelijk verankert, en welke met een digitale ambitiekaart via OpenData beschikbaar wordt gesteld voor belanghebbenden.

Het succes van de Ambitiekaart hangt af van een goede uitvoering door de Havendienst. In de Ambitiekaart Haarlemse Wateren worden de volgende drie rollen voor de Havendienst beschreven:

- 1 Uitvoerder beleid (terugkoppeling kennis en ervaring richting beleid)
- 2 Handhaver en toezichthouder (hoeder nautische veiligheid)
- 3 Dienstverlener en gastheer (gezicht van de gemeente)

Deze rollen worden grotendeels herkend en zijn ook benoemd in gesprekken met medewerkers van de Havendienst. Hier wordt in hoofdstuk 4 verder op ingegaan.

De gemeente Haarlem is zich er van bewust dat de Ambitiekaart Haarlemse Wateren impact heeft op de capaciteit, het budget, de professionalisering en ontwikkeling van de organisatie van de Havendienst. De Ambitiekaart beschrijft ook verschillende trends en ontwikkelingen (zie paragraaf 0) en de economische waarde van de Haarlemse Wateren (zie paragraaf 3.3).

De Ambitiekaart Haarlemse Wateren is een goede stip op de horizon, straalt ambitie uit en geeft suggesties om toe te werken naar een duurzame, aangename en veilige vaarstad. Echter, zoals in hoofdstuk 2 geconstateerd, is er momenteel onvoldoende capaciteit binnen de Havendienst om invulling te geven aan deze ambities. Het invoeren van beleidsregels van de Ambitiekaart Haarlemse Wateren is bijvoorbeeld één van de werkzaamheden die niet expliciet is belegd en waarvoor binnen de huidige takenpakketten geen tijd beschikbaar is. Om de ambitiekaart succesvol te implementeren, dient eerst het urgente capaciteitsprobleem binnen de Havendienst opgelost te worden.

3.1.2 Haven verordening

Haarlem wil overlast voor zijn en meer veiligheid op het water bewerkstelligen, en zet daarom in op een duurzame, aangename en veilige vaarstad. Nadere beleidsregels op het gebied van duurzaamheid, milieu, muziek en geluid, veiligheid en welstand dragen hiertoe bij (Ambitiekaart Haarlemse Wateren, 2018). Deze beleidsregels zijn onder meer vastgelegd in:

- Verordening Haarlemse Wateren (VHW);
- Verordening op de heffing en invoering van havengelden 2018;
- Beleidsregels rondvaart en verhuur vaartuigen 2019;
- Verordening Woonschepen (VW).

In de Verordening Haarlemse Wateren (VHW) en Verordening Woonschepen (VW) zijn regels vastgelegd voor het gebruik van en het verkeer op het openbaar water. Het betreffen regels ten aanzien van onder andere: de openbare orde en (verkeers)veiligheid op het water en zijn oevers; volksgezondheid en milieu; reinheid van het water en zijn oevers; gebruik van het water; bescherming van het water en zijn oevers als essentieel onderdeel van het stadsgezicht en het landschap; bewaking van rechten en vrijheden van anderen; redelijke eisen van welstand; en de bescherming van de constructie van oevers en kunstwerken.

Nieuwe beleidsregels zijn van invloed op de werkzaamheden van de Havendienst en moeten worden bijgehouden door de juridisch medewerker.

3.1.3 Beleid gemeente Haarlem

In verschillende documenten is het beleid van de gemeente Haarlem ten aanzien van water, ruimtelijke ontwikkelingen, bereikbaarheid, veiligheid en duurzaamheid vastgelegd. Een belangrijk richtinggevend document is de structuurvisie openbare ruimte (Gemeente Haarlem, 2017). Dit document schetst een beeld van de toekomstige ruimtelijke ontwikkelingen in de stad, waarin meer water, meer groen en meer fietsers een belangrijke rol spelen. Centraal in de structuurvisie staat het “behouden en

ontwikkelen van een stedelijk en hoogwaardig woonmilieu". Deze hoofdkoers valt uiteen in vier doelen: aantrekkelijke stad, gezonde stad, metropolitane economie en bereikbare stad.

In de structuurvisie 'kiest' Haarlem expliciet voor een aantal focusgebieden die van invloed zijn op de Haarlemse wateren en/of de havendienst. Zo kiest Haarlem onder andere voor:

Verblijfskwaliteit

In het document wordt het belang van water voor een aantrekkelijke stad en een goed verblijfskwaliteit benadrukt.

Recreatieve mogelijkheden en routes

De oevers en het open water worden in de toekomst meer gebruikt voor recreatie. De stad is goed zichtbaar vanaf het water en het is aantrekkelijk om de oevers meer te gebruiken als verblijfplekken en toegankelijke ligplaatsen.

Ruimte voor stadsnatuur

De combinatie water en groen biedt meerwaarde voor de ecologie. De gemeente zet in op verbetering van waterkwaliteit en het benutten van schoon water. Waar mogelijk wordt gestreefd naar natuurvriendelijke oevers.

Klimaatbestendigheid

Om pieklasten te kunnen verwerken, wordt de bergingscapaciteit van het water vergroot. Het realiseren van nieuwe singels en waterlopen zorgt voor een verbeterde opvang en afvoer van het water. Een fijnmazig stelsel aan singels en vaarten reguleert de grondwaterstand waardoor risico's op wateroverlast afnemen.

Ruimte voor de voetganger en de fiets in de binnenstad

Het creëren van ruimte voor voetgangers en fietsers in de binnenstad heeft effect op de verkeersstromen over de bruggen en langs de oevers. Veel fietsroutes zullen samenvallen met de waterlopen.

Duurzame mobiliteit en auto te gast in het centraal stedelijk gebied

Vanaf 1 juli 2019 wordt een groter deel van de binnenstad van Haarlem autoluw (Gemeente Haarlem, 2018). Dit heeft mogelijk consequenties voor de brugbediening, maar ook voor de ondernemers in Haarlem. Steeds meer steden laten vrachtvervoer in de binnensteden over de weg niet meer toe, waardoor in steden als Utrecht en Amsterdam gezocht wordt naar een alternatief over het water. Via elektrische vrachtschepen worden deze steden via het water bevoorrad (Transport & Logistiek, 2015) (De laatste meter, 2018). Daarnaast zal elektrisch varen op korte termijn verplicht worden gesteld aan rondvaartbedrijven.

Op termijn zouden de bovengenoemde ambities uit de structuurvisie terug moeten komen in de werkzaamheden van de Havendienst. Onderstaand wordt kort ingegaan op deze ambities en de consequenties hiervan voor de Havendienst:

- Een goede verblijfskwaliteit en recreatieve routes vragen om voldoende ligplaatsen en goede faciliteiten, iets wat mogelijk moet worden gemaakt door de Havendienst.
- Als Haarlem gaat werken aan haar klimaatbestendigheid en meer ruimte voor stadsnatuur wil creëren, zal dit ook effect hebben op het werkgebied van de Havendienst (meer/andere waterwegen). Een goede afstemming tussen beleid en uitvoering is dan ook noodzakelijk.
- Minder auto's en meer fietsers en wandelaars leidt vaak tot onvoorspelbaarder verkeer. Dit heeft ook effect op de brugbediening, bijvoorbeeld t.a.v. de positionering van camera's en fysieke aanwezigheid van brugwachters.

- Een toename van duurzaam vrachtvervoer over het water vraagt om andere faciliteiten, zoals aanlegplaatsen en laadpalen.
- De verplichting van duurzaam varen voor rondvaartbedrijven vraagt om handhaving hierop.

3.1.4 Doelmatigheidsonderzoek Havendienst gemeente Haarlem

In februari 2013 is door adviesbureau IPR Normag een onderzoek uitgevoerd naar de doelmatigheid van de Havendienst. Het rapport beschrijft de Havendienst als echte 'uitvoeringsorganisatie' binnen een met name regie-voerende gemeentelijke organisatie. De Havendienst wordt door de buitenwereld gezien als verantwoordelijke voor vele aspecten rondom de Haarlemse wateren. De Havendienst wordt getypeerd als 'recreatieve binnenwaterhaven', maar heeft ten opzichte van andere recreatieve binnenwaterhavens een breder takenpakket, een hoger budget en genereert meer inkomsten.

In het rapport wordt geconstateerd dat de Havendienst over het algemeen goed functioneert, maar zijn onder ander de volgende verbeterpunten gesignaleerd:

- evalueren en waar nodig aanpassen van de beschrijving van huidige werkprocessen;
- versterken gemeentelijke regierol, door administratieve processen in lijn te brengen met PDCA-cyclus en sturingsinstrumenten te ontwikkelen;
- borgen van de uitvoerende rol van de Havendienst (binnen de PDCA-cyclus);
- versterken van de handhavende capaciteit.

Mede naar aanleiding van de verbeter suggesties is de regierol voor beheer en onderhoud opgepakt (met de DDO contracten). De huidige werkprocessen zijn naar aanleiding van dit rapport niet geactualiseerd en aangepast en ook de handhavende capaciteit is niet versterkt. De bovengenoemde verbeter suggesties zijn dan ook nog steeds punten van aandacht.

3.1.5 Beleid provincie Noord-Holland en gemeente Amsterdam

Watervisie 2021 provincie Noord-Holland

De provincie is verantwoordelijk voor het regelen van het vaarwegbeheer in Noord-Holland en werkt aan een goed functionerend vaarwegsysteem. Via de Watervisie 2021 zijn vaarwegen aangewezen voor beroeps- en recreatievaart. Het Spaarne is een van deze vaarwegen. De recreatievaart wordt gestimuleerd door het ondersteunen van het convenant 'Staande Mast Routes' en het in overleg met gemeenten en waterschappen op elkaar afstemmen van brug- en sluisbedieningstijden (Provincie Noord-Holland, 2015). Dergelijke ontwikkelingen zullen een beperkt effect hebben op de Haarlemse Havendienst.

Watervisie Amsterdam 2040

In de watervisie Amsterdam 2040 staat dat de historisch Haarlemmervaart van Amsterdam naar Halfweg en Haarlem weer bevaarbaar wordt gemaakt voor kleine pleziervaart. Dit kan leiden tot een toename van de pleziervaart in Haarlem.

Daarnaast is, door de grote drukte in Amsterdam, spreiding van het toerisme een belangrijk aandachtspunt in de watervisie. Het recreatieve-toeristische vaaraanbod moet zich op termijn meer spreiden over de stad en de regio. Hierbij kan gedacht worden aan bijvoorbeeld dagtochten met rondvaartboten naar Haarlem. Hetzelfde geldt voor de groeiende riviercruisemarkt. Ook hier kijkt Amsterdam naar Haarlem als mogelijke locatie voor uitbreiding (Gemeente Amsterdam, 2016).

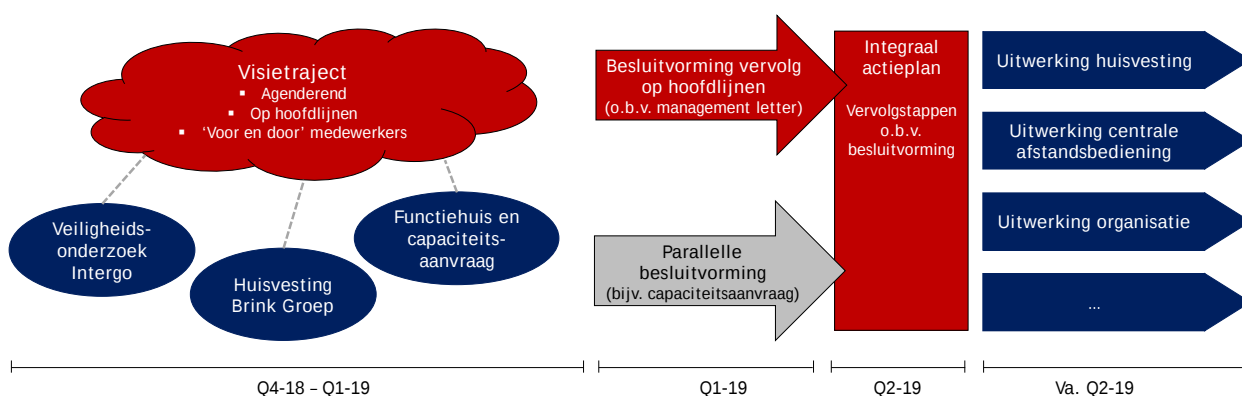
Deze trend kan consequenties hebben voor de Havendienst: Haarlem groeit als stad zelf al, maar als Haarlem ook toeristisch-recreatieve functies van Amsterdam gaat overnemen, worden de Haarlemse wateren nog drukker.

3.2 Ontwikkelingstrajecten binnen de Havendienst

Op dit moment zijn er enkele ontwikkelingen binnen de Havendienst gaande die een relatie hebben met het visietraject. Binnen de organisatie van de Havendienst wordt onder andere gesproken over de volgende onderwerpen:

- aanpassingen aan het functiehuis;
- beeldvorming over centrale afstandsbediening;
- visievorming handhaving;
- aanpassing taken Havenmeester;
- samenvoegen Havendienst en afdeling markten en kermessen;
- veiligheidsmaatregelen (n.a.v. rapport Intergo, 2018).

De samenhang tussen de meest relevante trajecten en hoe deze in een vervolgfase samenkomen, is visueel weergegeven in onderstaand overzicht.



Figuur 9: Samenhang parallelle trajecten binnen de Havendienst

Het is positief dat de Havendienst op verschillende onderwerpen aan haar (door)ontwikkeling werkt. Echter moet voorkomen worden dat er onrust en onbegrip binnen de organisatie ontstaat door de samenloop tussen de verschillende trajecten (zoals het visietraject, functiehuis, veiligheid etc.). Er zal nauwe afstemming plaatsvinden tussen het visietraject en de verschillende bovengenoemde trajecten, waarbij het visietraject als ‘kapstok’ fungeert voor overige trajecten. Waar mogelijk, zijn relevante inzichten uit andere trajecten reeds meegenomen in dit document. Gelet op het feit dat het visietraject als kapstok fungeert, zullen andere trajecten ofwel in het tempo van het visietraject ‘meelopen’ (bijv. veiligheid) ofwel pas na afronding van het visietraject verder worden uitgewerkt (bijv. functiehuis).

3.2.1 Onzekere ontwikkelingen

Ten aanzien van de eerste drie onderwerpen (functiehuis, centrale afstandsbediening, visie handhaving) vindt momenteel nog gedachtevorming plaats. Deze onderwerpen zijn nog in ontwikkeling en worden parallel aan het visietraject verder uitgewerkt. Ook over het vierde (aanpassing taken Havenmeester) en vijfde (samenvoeging met markten en kermessen) onderwerp vindt momenteel ook nog gedachtevorming plaats, maar hiervan lijkt de richting reeds grotendeels bepaald. Gelet op het zeer omvangrijke takenpakket van de Havenmeester, zullen enkele taken naar verwachting worden overgeheveld. Het betreft bijvoorbeeld de taak als beheerder van de DDO-contracten Oevers, Kunstwerken en Beweegbare Bruggen.

Daarnaast krijgt de Havenmeester er andere taken bij, zoals de personeelstaken die voorheen bij de afdelingsmanager bedrijven lagen. Wanneer de afdeling markten en kermessen wordt samengevoegd met

de Havendienst, zal de Havenmeester ook de personele taken voor de medewerkers van deze afdeling op zich nemen. Bepaalde werkprocessen, zoals de inning van marktgelden, zijn vergelijkbaar met werkprocessen binnen de Havendienst. Het samenvoegen met de afdeling markten en kermessen wordt in dit visiedocument als een zeer waarschijnlijke ontwikkeling meegenomen, maar zal inhoudelijk geen aanzienlijk onderdeel uitmaken van de visie van de Havendienst.

3.2.2 Integrale risicoanalyse Havendienst Haarlem (rapportage Intergo, 2018)

In opdracht van de algemeen directeur van de gemeente Haarlem heeft advies- en ontwerp bureau Intergo in november 2018 een integrale risicoanalyse van de Havendienst Haarlem opgeleverd, onder andere aan de ondernemingsraad. Anders dan de bovengenoemde documenten en ontwikkelingen, heeft de Intergo analyse een status 'eindrapport' en wordt momenteel bezien hoe met de inzichten om wordt gegaan. Dit kent een eigen traject wat los staat van het visietraject. Desalniettemin worden de voornaamste inzichten hier beknopt benoemd en zal, waar nodig en gewenst, afstemming plaatsvinden tussen beide trajecten. Onderstaand wordt kort ingegaan op de verbetermaatregelen ten aanzien van organisatie en huisvesting.

Centrale afstandsbediening en huisvesting

In de rapportage integrale risicoanalyse is geconstateerd dat de huidige opzet van de brugbediening leidt tot veiligheidsrisico's. De situatie vraagt om een structurele oplossing. In dat kader wordt geadviseerd zo snel mogelijk over te gaan tot centrale afstandsbediening.

Over gaan tot centrale afstandsbediening is een intensief veranderproces. Hiervoor is het noodzakelijk om, naast financiering en eventuele realisatie van een vernieuwd havenkantoor, een visie en plan van aanpak te ontwikkelen. Voor de korte termijn is geadviseerd om de algehele veiligheid op het Havenkantoor te verbeteren, door: gevaarlijke stoffen te inventariseren en op te slaan cf. wet- en regelgeving; nooduitgangen te verbeteren; gebruiksmelding te doen bij de brandweer. Daarnaast zijn er verschillende aanpassingen mogelijk om de werkcondities te verbeteren, zoals: het klimaat verbeteren; was- en kleedgelegenheden faciliteren; baliediensten instellen; werkhouding (staan en zitten); verbeter digitale werkomgeving.

Een deel van de verbetermaatregelen sluit aan bij de bevindingen uit dit visietraject en komt terug in hoofdstuk 6. Een ander deel van de verbetermaatregelen t.a.v. faciliteiten en huisvesting is een nadere detaillering en wordt gezien als separaat traject, zoals bijvoorbeeld de concrete veiligheidsmaatregelen op korte termijn.

Organisatie

Er zijn enkele korte termijn maatregelen voor de organisatie in kaart gebracht, zoals onder andere:

- de werkbelasting herzien;
- heldere functiebeschrijvingen vastleggen (taken expliciet maken);
- communicatie stroomlijnen om afleiding te voorkomen;
- werkprocedures vastleggen;
- voldoen aan opleidingseisen;
- verder ontwikkelen als 'lerende organisatie';
- programma uitwerken voor verbetering veiligheidscultuur en orde en netheid.

In de risicoanalyse wordt voorgesteld om een plan van aanpak te ontwikkelen waarin o.a. rekening wordt gehouden met de organisatieontwikkeling van de Havendienst (bedienconcepten, opleiding, zicht (cameraplannen, beeldpresentatie, kijkstrategie), veiligheidscultuur, ed.) en het veranderproces (een dergelijke verandering vraagt een sterke visie van het management en betrokkenheid van het personeel).

Een groot deel van de verbetermaatregelen sluit aan bij de bevindingen uit dit visietraject en komt terug in hoofdstuk 5.

3.3 Economische waarde Havendienst en Haarlemse wateren

3.3.1 Economische waarde Haarlemse wateren

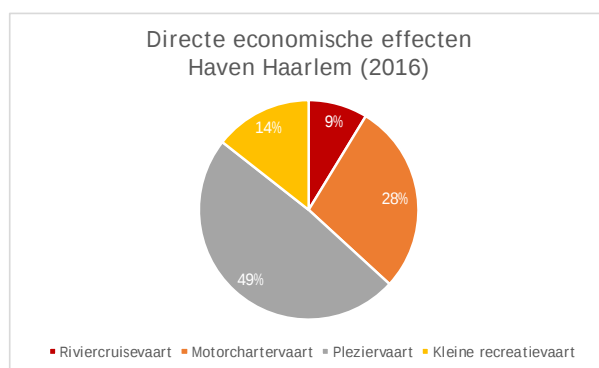
Stadswater en -groen hebben een directe economische waarde. “Naar schatting zijn kopers bereid gemiddeld 7% meer te betalen voor hun woning als deze direct grenst aan openbaar groen of water. Een bijzonder geval zijn huizen met tuinen grenzend aan water dat in verbinding staat met een recreatieplas; voor deze woningen kan de waarde stijging oplopen tot bijna 30%.” (Jókövi E.M. & Luttik J., 2003).

Hogere huizenprijzen hebben ook een hogere OZB-waarde tot gevolg, wat leidt tot meer inkomen voor de gemeente. Uiteraard verhoogt groen en water in en om de stad de toeristische waarde en de inkomens in de recreatiesector.

In de Ambitiekaart Haarlemse wateren is de directe economische waarde van de Haarlemse wateren geschat op ten minste € 3,4 mln. per jaar (Gemeente Haarlem, 2018). Dit bedrag betreft alleen de directe inkomsten van de havengelden en de uitgaven in de stad. Aangezien niet alle benodigde data beschikbaar is, betreft dit bedrag niet:

- het economische effect (voor andere plaatsen) van Haarlem als doorvaartroute;
- het effect van stijging van huizenprijzen en toename van woningbouw aan de grachten;
- het economische effect van dagrecreatie, rondvaarten, bootverhuur, watersport en evenementen;
- de (directe en indirecte) werkgelegenheid die door het Haarlems water wordt gecreëerd.

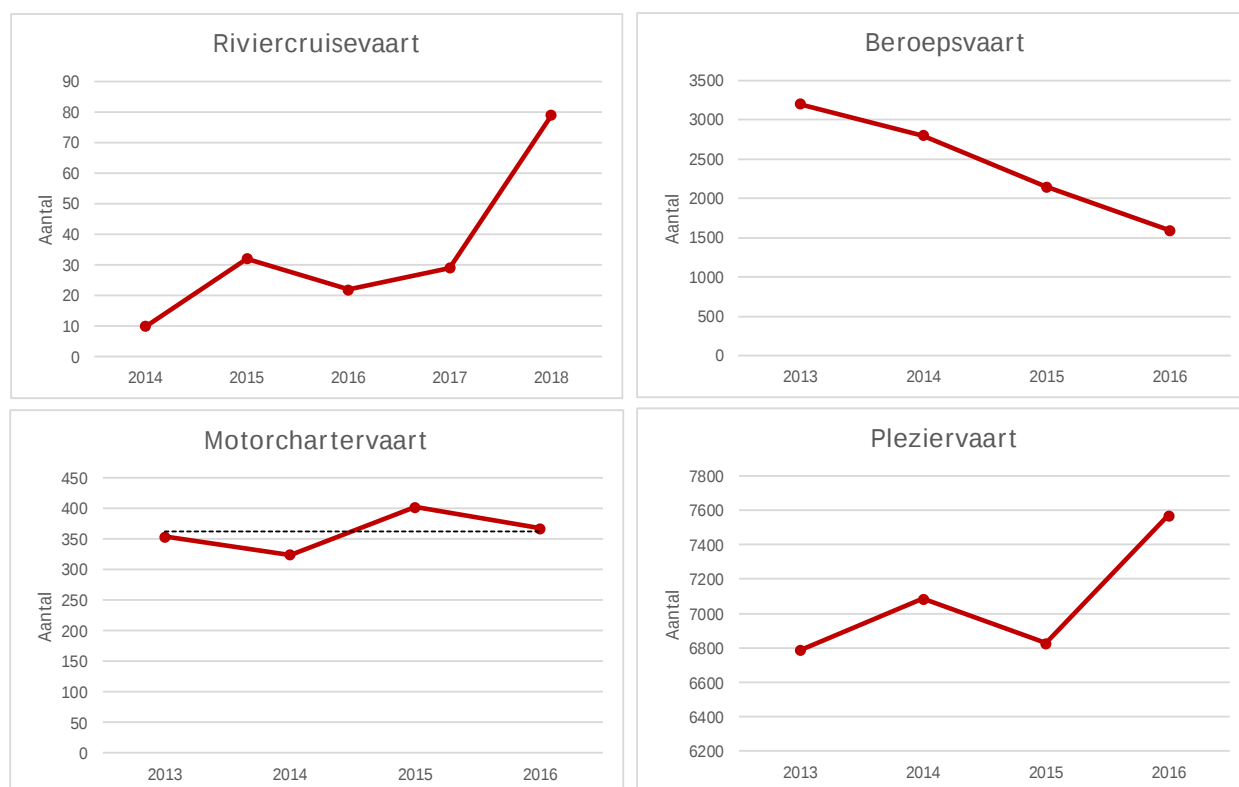
Om een beter beeld te krijgen van de economische waarde van het Haarlems water, wordt aangeraden om tenminste bovengenoemde data bij te gaan houden en in kaart te gaan brengen. Daarnaast kan ook nog aandacht uitgaan naar het momenteel nog ongebruikte potentieel, zoals bijvoorbeeld de bedrijven die met de rug naar het water toe liggen en de winst die behaald kan worden met bevoorrading over het water. De overgrote meerderheid van de € 3,4 mln. vloeit terug naar de stad (bijvoorbeeld ondernemers en stakeholders). De gemiddelde besteding van pleziervaarders in de horeca is € 93,- en in winkels € 110,-. Dit levert de stad respectievelijk € 634.911,- en € 750.970,- per jaar op. Daarnaast zijn de directe en indirecte inkomsten per rivier cruiseschip ca. € 10.000 per schip, wat in 2018 neerkomt op ca. € 780.000. Binnen watertoerisme en -recreatie worden verschillende doelgroepen onderscheiden. In onderstaande afbeelding is per doelgroep het aandeel aan de economische waarde weergegeven (Gemeente Haarlem, 2018).



Figuur 10: Directe economische effecten Haarlemse wateren (bron: AHW, 2018)

De verwachting is dat deze samenstelling in de toekomst gaat wijzigen, omdat er sprake is van een toename en afname van bepaalde doelgroepen. Zoals in de onderstaande afbeeldingen is weergegeven, worden de volgende trends herkend:

- riviercruisevaart neemt flink toe;
- beroepsvaart neemt af;
- motorchartervaart is stabiel;
- pleziervaart neemt toe.



Figuur 11: Toe- en afname per doelgroep in de afgelopen jaren (bron: AHW, 2018)

3.3.2 Kosten en inkomsten Havendienst

De directe inkomsten van de Havendienst is circa € 1 mln. Dit is opgebouwd uit onder andere doorvaartgelden en vergunningen. De totale kosten van de Havendienst zijn ca. € 1,6 mln. Dit bestaat onder andere uit kosten voor huisvesting en faciliteiten, overhead en personeelskosten.

Dit betekent dat de Havendienst ongeveer twee derde van haar totale kosten direct, zelfstandig en structureel terugverdiend. Als hierbij de economische toegevoegde waarde wordt meegenomen (overige directe en indirecte opbrengsten) dan verdient de Havendienst zichzelf ruimschoots terug.

3.4 Overige trends en ontwikkelingen

3.4.1 Groei van de stad Haarlem als onderdeel van Metropoolregio Amsterdam

Het aantal inwoners van Haarlem en de regio groeit. In de Metropool Regio Amsterdam (MRA) is afgesproken tot het jaar 2040 samen 230.000 woningen te realiseren. Het toevoegen van 15.000 woningen tot 2040 is een van de uitgangspunten waar de stad Haarlem mee wordt geconfronteerd.

Analoog hieraan betekent dit ook dat naast woningen ook de infrastructuur, de voorzieningen (scholen, sport, winkels etc.) een claim gaat leggen op de al schaarse ruimte in de stad.

Per saldo betekent dit alles dat er in de nabije toekomst meer mensen in Haarlem wonen, recreëren, verblijven en dus ook gebruik maken van het water in Haarlem (zie ook programmacontract Groei van Haarlem, maart 2018). Deze trend heeft consequenties voor de Havendienst. Tevens ligt hier een relatie met de budgetten die in het kader van de groei van de stad reeds beschikbaar zijn gesteld.

3.4.2 Ontwikkelingen op de Haarlemse Wateren en in het werkgebied

Er zijn verschillende trends te zien op de Haarlemse Wateren (bron: visiebijeenkomst 21 november 2018 en presentatie Ambitiekaart Haarlemse Wateren 21 november 2018):

- Toename pleziervaart (sloepen, jachten);
- Vergrijzing pleziervaart;
- Trend van bezig naar huren/delen (pleziervaart);
- Toename elektrische vaartuigen;
- Groeimarkten zijn sloepenvaart (rondvaart) en riviercruise (zie ook paragraaf 3.3);
- Woonschepen stabiel;
- Toenemend probleem van zwerfbootjes, inclusief bewoners;
- Afgelopen jaren afname beroepsvaart (vracht), maar bevoorrading van het stadscentrum vanaf het water staat (in het kader van duurzaamheid) mogelijk weer in de aandacht;
- Toename van overlast op het water door een mondigere burger.

Aangezien scheepvaart en het wegverkeer op en rondom bruggen nauw met elkaar verbonden zijn, zijn ook de ontwikkelingen in de infrastructuur (wegen, fietspaden en bruggen) van belang voor de Haarlemse wateren en voor de Havendienst. Zoals bovenstaand toegelicht, groeit Haarlem aanzienlijk. Dit vraagt niet alleen om nieuwe woningbouw, ook de infrastructuur moet 'meegroeien'. Momenteel zijn er geen infrastructurele aanpassingen voorzien die een significant effect hebben op het werk van de Havendienst. Het is van belang om dit te blijven monitoren en de Havendienst bij dergelijke ontwikkelingen te betrekken.

3.5 Constateringen context Havendienst

De voorgaande paragrafen laten zien dat het in de toekomst alleen maar drukker wordt op en rondom de Haarlemse wateren. Haarlem groeit als stad (15.000 extra woningen); riviercruise, rondvaart en pleziervaart groeien; er komt meer spreiding van toeristisch-recreatieve functies uit Amsterdam naar de regio (o.a. Haarlem); en er is een mogelijke toename van duurzaam vrachtvervoer over het water.

"Op grond van deze punten kunnen we concluderen: Haarlem is HOT"

Zoals in paragraaf 2.4 is beschreven, is in de huidige situatie sprake van "achterstallig onderhoud" en een urgent, structureel capaciteitstekort. Gelet op de bovengenoemde trends wordt de noodzaak om de Havendienst te "verstevigen" alleen maar groter. Meer mensen op en rondom de Haarlemse wateren betekent dat de Havendienst meer mensen moet bedienen, begeleiden en van informatie moet voorzien. Om de verwachte groei het hoofd te bieden is extra capaciteit nodig. De precieze capaciteitsvraag zal in een vervolgfase in kaart moeten worden gebracht (zie ook: Capaciteitsaanvraag Afdeling Bedrijven, februari 2019). Om in de toekomst te voorkomen dat de Havendienst opnieuw uit haar jasje groeit, adviseren we om jaarlijks, op basis van de groei van Haarlem en de uitbreiding van het areaal, te bepalen of extra capaciteit nodig is. De groei op de Haarlemse wateren kan worden bepaald o.b.v. onder andere het aantal doorvaarten, ligplaatsen, evenementen en riviercruises. Zoals ook in andere domeinen wordt toegepast, kan de formatie bijvoorbeeld worden uitgebreid wanneer er sprake is van meer dan 5% groei.

“We groeien momenteel uit ons jasje”

Daarnaast laat dit hoofdstuk zien dat er vele beleidsontwikkelingen zijn die raakvlak hebben met het Haarlems water. Op dit moment wordt de Havendienst niet altijd betrokken bij deze ontwikkelingen, bijvoorbeeld omdat de mensen van de beleidsafdelingen en van de Havendienst elkaar niet kennen. Een sterkere verbinding tussen de beleidsafdelingen en de Havendienst zou mogelijk meerwaarde kunnen bieden. In hoofdstuk 4 en 5 wordt hier verder op ingegaan.

4 Toekomstige Havendienst Haarlem

Na een toelichting op het verleden en het heden van de Havendienst, staat de toekomst in dit hoofdstuk centraal: wat is de toekomstvisie van de Havendienst en welke taken horen hierbij? Dit hoofdstuk gaat in hoofdlijnen in op deze toekomstvisie. In hoofdstuk 5 (organisatie) en 6 (fysieke randvoorwaarden) worden met concrete aanbevelingen suggesties gedaan om de toekomstvisie te realiseren.

4.1 Visie van de Havendienst

Een visie is de algemene voorstelling van toekomst van een organisatie: waar gaan de mensen voor, wat is de toekomstdroom en wat is de 'stip op de horizon'? Op basis van de schriftelijke bijdragen van medewerkers van de Havendienst, de gevoerde gesprekken in het kader van het visietraject en de bijeenkomst op 21 november 2018, is de volgende visie voor de Havendienst geformuleerd.

“De Havendienst van de toekomst is de gastvrije en duurzame huismeester die zorgt voor veiligheid, leefbaarheid en goede voorzieningen op en rondom de Haarlemse wateren.”

Onder 'huismeester' verstaan we diegene die toezicht houdt op de dagelijkse gang van zaken op het Haarlemse water. Kernwoorden die een nadere invulling geven aan deze toekomstvisie, zijn onder andere: groen, duurzaam, elektrisch varen, veilig, vlotte doorvaart, gastvrij, kostendekkend, leefbaarheid, gezellig en veilig op het water, Haarlem als stad aan het water, huiskamer, huismeester, gastheer, beheerder, goede voorzieningen, volwaardig partner, 'dienstverlening 3.0'. De Havendienst vervult deze rol voor haar klanten: de inwoners van Haarlem, recreatieve bezoekers, beroepsmatige passanten, ondernemers in de stad en de gemeente Haarlem als geheel.

“De Haarlemse haven is in 2040 gasloos en klimaatneutraal!”

Wat betekent deze visie voor de toekomst van de Havendienst en welke taken komen hierbij kijken? In hoofdstuk 2 zijn de huidige vijf taken van de Havendienst beschreven, namelijk:

- 1 Brugbediening
- 2 Vergunningverlening
- 3 Handhaving
- 4 Vaarwegbeheer
- 5 Beheer oevers en kunstwerken

Voor de toekomstige Havendienst zijn de volgende vijf taken benoemd:

- A. Bewaken openbare orde en veiligheid
- B. Scheepvaart- en verkeersmanagement
- C. Beheer en onderhoud van de fysieke water gerelateerde infrastructuur
- D. Faciliteren en bevorderen van waterrecreatie
- E. Faciliteren en bevorderen van economisch en logistiek gebruik van het water

“De Havendienst medewerkers zijn ambassadeur van het Haarlems water”

De meeste taken van de toekomst worden momenteel ook al door de Havendienst uitgevoerd. Zo is het bewaken van openbare orde en veiligheid (A) grotendeels vergelijkbaar met handhaving (3) en is scheepvaart- en verkeersmanagement (B) een overkoepelend begrip voor brugbediening (1) en

vaarwegbeheer (4). Ook het beheer en onderhoud van de infrastructuur blijft ook in de toekomst de verantwoordelijkheid van de Havendienst (5 en C).

Het verlenen van vergunningen (2) maakt weliswaar onderdeel uit van het faciliteren en bevorderen van waterrecreatie (D), maar het bevorderen van waterrecreatie in de toekomstvisie is breder dan alleen vergunningverlening (zie paragraaf 4.2). Momenteel maakt het bevorderen van het economisch en logistiek gebruik van het water (E) nog geen (aanzienlijk) onderdeel uit van de werkzaamheden van de Havendienst, maar zien de betrokkenen dit wel als relevante toekomstige taak. Dit zijn ook taken die in de Ambitiekaart Haarlemse Wateren zijn benoemd, maar nog niet concreet zijn doorgevoerd binnen de organisatie van de Havendienst.

De taken A, B en C (Bewaken openbare orde en veiligheid; Scheepvaart- en verkeersmanagement'; Beheer en onderhoud van de fysieke water gerelateerde infrastructuur) worden gezien als kerntaak van de Havendienst: hiervoor staat de Havendienst primair aan de lat. Taken D en E (Faciliteren en bevorderen van waterrecreatie; Faciliteren en bevorderen van economisch en logistiek gebruik van het water) worden gezien als aanvullende taken van de Havendienst om – in samenwerking met andere afdelingen – invulling te geven aan Haarlemse ambities (o.a. uit de AHW, 2018). Efficiënt en kwalitatief goed office management, passend bij de omvang van de organisatie, is randvoorwaardelijk om de kerntaken en aanvullende taken uit te voeren. Een nadere omschrijving van de toekomstige taken van de Havendienst is opgenomen in paragraaf 4.2.

Om deze taken te vervullen, zal de Havendienst – net als vandaag de dag – ook in de toekomst als collectief moeten optreden. Gelet op de samenhang tussen de verschillende taken is het van belang dat medewerkers van de Havendienst elkaar goed weten te vinden, kennis en ervaringen kunnen delen en waar nodig andermans werkzaamheden kunnen opvangen. Dit betekent ook naar buiten toe dat de Havendienst zichtbaar is voor Haarlemmers en toeristen en te vinden is op een bereikbaar, centraal gelegen en representatief havenkantoor.

“We zijn één collectief, maar wel met verschillende rollen en taken”

In hoofdstuk 3 zijn de drie rollen van de Havendienst volgens de Ambitiekaart Haarlemse Wateren benoemd. De rol als 'handhaver en toezichthouder' zien we terug in taak bewaken openbare orde en veiligheid (A). De rol als 'dienstverlener en gastheer' zien we terug in de taak scheepvaart- en verkeersmanagement (B). De rol 'uitvoerder beleid' is breed en zien we terug in alle vijf de taken.

4.2 Toekomstige taken van de Havendienst

In paragraaf 2.3 zijn de taken van de Havendienst anno 2018 toegelicht. Deze paragraaf beschrijft de vijf toekomstige taken van de Havendienst (paragraaf 4.2.1 tot en met 4.2.5) om 'Dienstverlening 3.0' mogelijk te maken en invulling te geven aan de rol van gastvrije en duurzame huismeester.

4.2.1 Bewaken van openbare orde en veiligheid

Het doel van deze kerntaak is orde en veiligheid op de Haarlemse vaarwegen garanderen, zodat het zowel voor plezier- als beroepsvaart in Haarlem prettig varen en verblijven is. Bij deze kerntaak denkt men aan het bijsturen van het gedrag van de gebruikers van de openbare wateren in Haarlem. Vraagstukken als veiligheid door ondeskundige of roekeloze schippers en onveilig zwemmen, maar ook overlast gevend gedrag op het water en aanmeren en verblijven op plaatsen waar dat ongewenst is.

Gelet op de verwachte toename van het gebruik van het water in Haarlem wordt handhaving in de toekomst steeds belangrijker. In het toekomstbeeld is er voldoende capaciteit voor permanente

handhaving: iedere dag gedurende acht uur een team van handhavers op het water. Dit zijn gecommitteerde teams die zich primair richten op handhaving en hebben specifieke kennis van handhaving op het water.

Vanwege capaciteitstekorten en het feit dat brugbediening voor handhaving gaat, blijkt permanente handhaving (acht uur per dag) op dit moment niet mogelijk. Hierdoor:

- kan niet acuut worden opgetreden bij calamiteiten en incidenten, zoals losgeslagen boten, gevaarlijk afgemeerde boten of gezonken boten. Dit brengt veiligheidsrisico's met zich mee.
- kan de vaarweg slechts beperkt geïnspecteerd worden en is regelmatig niet bekend of er sprake is van:
 - gevaarlijke situaties op het water;
 - niet aangemelde werkzaamheden die de vaarweg kunnen hinderen;
 - illegaal gebruik van het water (zoals roekeloos vaargedrag en ligging zonder vergunning);
 - onduidelijkheden in bebording.
- kan preventieve aanwezigheid en publieke voorlichting rondom veilig vaarwater niet of nauwelijks worden uitgevoerd.
- kunnen klachten van inwoners en bezoekers niet snel worden afgehandeld.

De taken en processen waar de handhavers mee te maken hebben (bijv. waarschuwingen en het uitschrijven van een Proces Verbaal) zijn voor allen helder en vastgelegd in een werkprocesbeschrijving. Daarnaast is er speciale aandacht voor evenementen op of aan het water en adviseert de Havendienst bij de vergunningverlening voor evenementen. Op dit gebied wordt nauw samengewerkt met de politie, de duikteams van de VRK en de Haarlemse reddingsbrigade. De Havendienst vervult een adviserende rol bij o.a. verbetering van veiligheid door informatievoorziening en bebording.

4.2.2 Scheepvaart- en verkeersmanagement

Het doel van deze kerntaak is een goede verkeersafwikkeling, waarbij veiligheid voorop staat. Deze kerntaak bestaat uit de brugbediening en het regelen van de voorrang en verkeersdoorstroming, zowel voor de schepen op het water als voor het overige verkeer (auto, OV, fiets, wandelaar) over de bruggen.

Met de groei van Haarlem als stad, zal de drukte op zowel het water als de wegen (bruggen) toenemen. Dit betekent dat scheepvaart- en verkeersmanagement in de toekomst alleen maar belangrijker wordt. Om de groei van Haarlem als Havendienst te faciliteren, is het wenselijk om de brugbediening veiliger en efficiënter in te richten. Hierbij ligt het voor de hand om tenminste de bruggen aan de noordzijde en mogelijk ook aan de zuidzijde in de toekomst centraal te bedienen. De bruggen in de binnenstad zullen niet centraal bediend worden. Voor de centrale afstandsbediening van bruggen (zie paragraaf 6.4) dient er voldoende personele capaciteit beschikbaar te zijn, die is opgeleid om de taken uit te voeren. Naast centrale afstandsbediening zal ook naar andere efficiëntieverbeteringen moeten worden gekeken, zoals vaartijden en konvooivaart.

Daarnaast vervult de brugwachter ook een rol als informatieverstrekker voor toeristen en inwoners van Haarlem ('ambassadeur', in lijn met ambities uit de AHW). De Havendienst vervult een adviserende rol bij o.a. strategisch evenementenbeleid. Er is in de toekomst speciale aandacht voor nooddiensten, die ruimte moeten krijgen om snel op hun bestemming te kunnen komen.

Samengevat staat de Havendienst voor het zo goed mogelijk geleiden van de schepen onder de randvoorwaarde van veiligheid en minimale verkeershinder.

4.2.3 Beheer en onderhoud van de fysieke water gerelateerde infrastructuur

Het doel van deze kerntaak is het garanderen van goede fysieke water gerelateerde infrastructuur, wat waterrecreatie en -gebruik mogelijk maakt. De Havendienst is verantwoordelijk voor het beheer en onderhoud van de kunstwerken, oevers, kades, beschoeiingen en de stadshaven. Hieronder vallen ook de activiteiten die in de betreffende DDO door de onderhoudspartner worden uitgevoerd.

In de toekomst stuurt de Havendienst – net als nu – een DDO onderhoudspartner aan die de onderhoudswerkzaamheden uitvoert, maar is de Havendienst ook zelf een autoriteit op alles wat met bruggen, oevers en havens te maken heeft. De Havendienst vervult een adviserende rol bij o.a. areaaluitbreiding. Met het oog op duurzaamheid is een aandachtspunt in de toekomst het faciliteren van elektrisch varen, bijvoorbeeld door het plaatsen van laadplekken.

4.2.4 Faciliteren en bevorderen van waterrecreatie

Het doel van deze kerntaak is om de gebruikers van de Haarlemse wateren gastvrij te bedienen en begeleiden tijdens hun verblijf in Haarlem. De gastvrije Havendienst maakt mogelijk dat recreanten prettig verblijven op de Haarlemse wateren, waardoor zij daarover een positief verhaal voor hun omgeving zullen vertellen.

De Havendienst wil de pleziervaart faciliteren door voldoende ligplaatsen en aanlegplaatsen (in de stadshaven) te bieden en door vrije vaarroutes te realiseren. Momenteel vormen lage bruggen in Haarlem daarbij een belemmering. Ook draagt de Havendienst zorg voor goede praktische voorzieningen, zoals water, stroom, het afgeven van afval en sanitaire voorzieningen. Hierbij is er ook speciale aandacht voor toegankelijkheid van voorzieningen. In de toekomst kunnen recreanten vergunning- en haven gelden digitaal betalen zonder belemmeringen (bijv. digitaal, vereenvoudigd en/of op een andere wijze).

Tenslotte is de Havendienst als gastheer ook ambassadeur voor de vele aantrekkelijke bezoekersdoelen in Haarlem en geven zij daarover informatie op maat om het watergebruik te bevorderen. Ze verstrekken toeristische informatie in samenwerking met Haarlem Marketing en vervullen de rol als lokaal aanspreekpunt voor stad en stakeholders. Deze rollen sluiten aan de bij de ambities uit de AHW.

4.2.5 Faciliteren en bevorderen van economisch en logistiek gebruik van het water

Het doel van deze kerntaak is dat de Haarlemse wateren optimaal (economisch en logistiek) benut worden. Met het oog op de groei van Haarlem als stad kan het gebruik van het water een kans bieden voor huidige bedrijven en nieuwe ondernemers. Water gerelateerde bedrijvigheid lijkt momenteel een nog onvoldoende benutte kans. Veel bedrijven aan het water liggen met hun rug naar het water en maken geen of weinig gebruik van hun ligging.

Het stimuleren van water gerelateerde bedrijvigheid is in beginsel een taak van de afdeling Economie, Cultuur, Duurzaamheid & Wonen (ECDW) en Haarlem Marketing, maar voor specifieke kennis op het gebied van Haarlems water is het wenselijk dat ECDW samenwerkt met de Havendienst. De Havendienst heeft immers ervaring met commerciële activiteiten op het water (bijv. riviercruises en evenementen) en staat aan de lat om het gebruik van het water te faciliteren en hier over te adviseren.

Ook lijkt het benutten van water voor bedrijfslogistiek een nog onbenutte kans. Mede gelet op de duurzaamheidsambities van Haarlem en het autoluw maken van een groter deel van de binnenstad, lijkt emissie loze en ongehinderde stadsdistributie over het water een mogelijk toekomstbeeld. Om dit mogelijk te maken, moet de Havendienst extra havenfaciliteiten bieden.

In hoofdstuk 4 is de toekomstvisie van de Havendienst gepresenteerd. In de volgende hoofdstukken wordt ingegaan op hoe van de huidige situatie toegewerkt kan worden naar de toekomstige situatie (visie). Om van visie werkelijkheid te maken, zijn ontwikkelingen nodig. In het bijzonder op twee vlakken, namelijk:

- Ten aanzien van de organisatie (hoofdstuk 5);
- Ten aanzien van randvoorwaarden en faciliteiten (hoofdstuk 6).

Er worden in hoofdstuk 5 en 6 verschillende suggesties aangedragen om toe te werken naar de toekomstvisie en de Havendienst verder te ontwikkelen, in het bijzonder ten aanzien van de twee bovengenoemde aandachtspunten. In hoofdstuk 7 is in kaart gebracht welke concrete vervolgstappen in de komende jaren nodig zijn en wordt een beeld geschetst van de transitieperiode.

5 Werken aan de toekomstvisie: organisatie

In dit hoofdstuk wordt de koppeling gemaakt tussen heden en toekomst: wat is nodig om van de huidige situatie te komen tot de gewenste toekomstige situatie, zoals beschreven in hoofdstuk 4? Dit hoofdstuk richt zich in het bijzonder op de organisatie van de Havendienst

5.1 Benodigde veranderingen t.a.v. organisatie: van heden naar toekomst

In paragraaf 2.4 is een beknopt beeld van de huidige organisatie gegeven en in hoofdstuk 4 is het toekomstperspectief geschetst. Het toewerken van de huidige situatie naar het gewenste toekomstbeeld vraagt om aanzienlijke organisatorische veranderingen en lijkt alleen mogelijk als de Havendienst – net als nu – blijft optreden als één collectief. De voornaamste benodigde veranderingen zijn onderstaand opgesomd:

Oplossen van het urgente en structurele capaciteitstekort en overig “achterstallig onderhoud” in vrijwel alle functiegroepen van de organisatie om de huidige taken te kunnen verrichten

In het visietraject is naar voren gekomen dat de personele capaciteit momenteel zeer beperkt is. De medewerkers komen niet toe aan huidige taken, laat staan dat de huidige organisatie groei kan faciliteren en/of aanvullende ambities kan realiseren. Op korte termijn is het daarom urgent om het structurele capaciteitstekort op te lossen, zodat de kerntaken uitgevoerd kunnen worden. Daarnaast is meermaals aangegeven dat er onvoldoende waardering is voor het werk, door de (te) lage inschaling van sommige functiegroepen. Wij stellen tenminste (niet uitputtend) de volgende acties voor om het “achterstallig onderhoud” op te lossen:

- Ontlasten Havenmeester;
- Structurele uitbreiding formatie om huidige rooster mogelijk te maken;
- Tijdelijke uitbreiding brugbediening om veiligheidsrisico's te mitigeren;
- Actualisatie functiehuis en waardering.

“Voordat de Havendienst aan haar toekomstvisie kan werken,
zijn eerst enkele ‘reparaties’ nodig rondom capaciteit en inschaling”

Creëren van ruimte om invulling te geven aan de aanvullende ambities van de Havendienst

Om in te spelen op de groei van Haarlem zullen er voldoende medewerkers moeten zijn om de gestelde taken uit te voeren. Zoals in paragraaf 2.3.2 toegelicht, leiden de huidige ontwikkelingen naar verwachting tot een personeelstekort. Deze trend is nu al zichtbaar. Daarnaast zal ruimte gecreëerd moeten worden voor andere toekomstige ambities, zoals het bevorderen van waterrecreatie en water gerelateerde bedrijvigheid en het ontwikkelen van de Havendienst tot kenniscentrum op het gebied van Haarlems water. Daarnaast is meermaals de rol van de Havendienst ‘naar buiten’ aangehaald. Om de rol als “gastvrije huismeester” te vervullen en als ambassadeur van de Haarlemse wateren te functioneren, is het belangrijk dat de Havendienst één aanspreekpunt voor de omgeving heeft: het gezicht naar buiten (o.a. omwonenden en ondernemers). Dit zou bijvoorbeeld de Havenmeester kunnen zijn, maar door het uitgebreide takenpakket van de Havenmeester is dat momenteel niet of nauwelijks mogelijk. Een alternatief is om het expliciet in een andere rol te beleggen (bijv. “omgevingsmanager” van de Havendienst).

“Er zijn genoeg plannen om reuring op het water te stimuleren,
maar met de huidige middelen lukt dat niet”

Één Havendienst met een heldere rolverdeling en aansturing

De Havendienst treedt nu en in de toekomst op als één collectief, maar vervult verschillende rollen, zoals brugbediening, handhaving en administratief-juridische taken. Een heldere onderverdeling tussen teams die deze verschillende taken uitvoeren, lijkt ook in de toekomst wenselijk. In het bijzonder t.a.v. de rolverdeling tussen scheepvaartmeester, handhaver en brugwachter. Medewerkers van de Havendienst geven aan behoefte te hebben aan coördinatie per groep. Het zou daarom wenselijk zijn om ook in de organisatiestructuur rekening te houden met een bepaalde vorm van aansturing per team, dit zou bijvoorbeeld kunnen door een 'managementteam' in te richten (zie paragraaf 5.2). Voor de medewerkers is het helder als er één leidinggevende is (Havenmeester) die personeelstaken verricht. De Havenmeester en/of het managementteam wordt op afstand aangestuurd vanuit de gemeentelijke organisatie (afdeling bedrijven).

“Aansturing door één zichtbare manager en een managementteam”

Waarom één Havendienst op één kantoor?

De Havendienst blijft ook in de toekomst optreden als één organisatie. Om haar taken goed uit te voeren is kennisuitwisseling nodig en moeten medewerkers elkaar gemakkelijk weten te vinden. Zo is bijvoorbeeld nauwe afstemming tussen handhaving en de juridisch medewerker nodig bij de afhandeling van aanschrijvingen en moet de Havenmeester continu op de hoogte zijn van het reilen en zeilen. Door de verschillende geledingen van de Havendienst samen te huisvesten, blijft hun slagkracht behouden en goede communicatie en samenwerking bevordert. Hierdoor kan de Havendienst efficiënt handelen in de dagelijkse taken. Daarnaast vergroot intensieve kennisuitwisseling de vervangbaarheid van medewerkers en daarmee de flexibiliteit van de organisatie.

“De lijnen zijn kort waardoor we erg flexibel zijn, we werken efficiënt en kunnen bij calamiteiten snel een vuist maken.”

Voor bewoners en bezoekers van Haarlem en voor samenwerkingspartners van de Havendienst is dit ook plezierig: de Havendienst is altijd te vinden op haar kantoor. Naar buiten toe optreden als één collectief is belangrijk voor de zichtbaarheid en herkenbaarheid van de Havendienst als 'Ambassadeur van de Haarlemse wateren'. Op dit moment komen schepen die op doorvaart zijn regelmatig naar het Havenkantoor voor vragen over de stad, haven en faciliteiten.

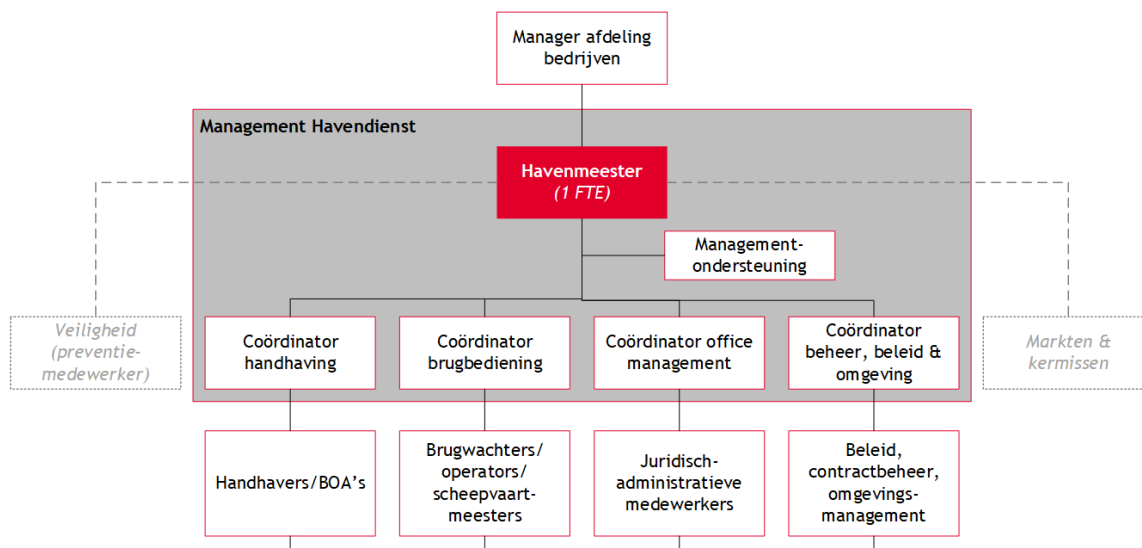
“Herkenbaarheid op het water, in de stad én binnen de gemeentelijke organisatie”

Samenwerking binnen de Havendienst wordt in de toekomst, met de toename van het watergebruik, alleen maar belangrijker. Medewerkers van de Havendienst moeten elkaar dan nog steeds goed weten te vinden, de communicatielijnen kort houden en slagvaardig kunnen optreden, in het bijzonder bij calamiteiten. Calamiteiten op het water vragen om acuut en adequaat ingrijpen.

5.2 Organisatiestructuur

De bovengenoemde veranderingen en de toekomstige taken van de Havendienst (zie paragraaf 4.2) vormen de basis voor het inrichten van de toekomstige organisatiestructuur. Onderstaand is deze structuur visueel weergegeven.

Deze organisatiestructuur dient in een vervolgfase verder te worden uitgewerkt, bijvoorbeeld in de notitie functiehuis. In een vervolgstap zal de benodigde capaciteit en de inschaling per functie(groep) moeten worden bepaald.



Figuur 12: Mogelijke organisatiestructuur Havendienst Haarlem

Uit de gesprekken met medewerkers van de Havendienst is naar voren gekomen dat er behoefte is aan sterke aansturing door één leidinggevende en coördinatie per functiegroep. Dit is de reden dat er – naast de Havenmeester en managementondersteuning – een managementteam wordt voorgesteld, waarin onderscheid wordt gemaakt tussen vier rollen. De vier rollen zijn onderstaand kort benoemd en gekoppeld aan de vijf toekomstige taken van de Havendienst, zoals omschreven in paragraaf 4.2.

- **Coördinator handhaving**
Dit team is primair verantwoordelijk voor de kerntaak bewaken van de openbare orde en veiligheid
- **Coördinator brugbediening**
Dit team is primair verantwoordelijk voor de kerntaak scheepvaart- en verkeersmanagement
- **Coördinator beheer, beleid & omgeving**
Dit team is primair verantwoordelijk voor de kerntaken: faciliteren en bevorderen van waterrecreatie en economisch en logistiek gebruik van het water, beheer en onderhoud van de fysieke water gerelateerde infrastructuur
- **Coördinator office management**
Dit team ondersteunt bij de uitvoering van alle bovengenoemde kerntaken en de taken van de havenmeester

“Maak een eind aan de verwarrende situatie: vorm een vast en gemotiveerd team van handhavers én een gecommitteerd team voor brugbediening”

Management

De havenmeester is eindverantwoordelijk voor de gehele organisatie en is primair personeelsmanager. De havenmeester verricht de personeelstaken (o.a. functioneringsgesprekken, inschaling en waardering). De manager afdeling bedrijven stuurt op meer afstand en is de ‘linking pin’ naar de gemeentelijke organisatie.

Heldere communicatielijn, rol- en taakbeschrijving

Om inzichten, opmerkingen en standpunten van medewerkers van de Havendienst over te brengen naar het management en – indien nodig – naar besluitvormende organen binnen de gemeentelijke organisatie, is een heldere communicatielijn nodig, bijvoorbeeld:

- medewerkers kunnen terecht bij leden van het managementteam;
- de Havenmeester is de spreekbuis van het managementteam en legt inzichten/suggesties voor aan de manager afdeling bedrijven;
- de Havenmeester en de manager afdeling bedrijven betrekken de directeur als besluitvorming nodig is.

In het visietraject is naar voren gekomen dat medewerkers van de Havendienst behoefte hebben aan een heldere rol- en taakbeschrijving, waarin de bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn vastgelegd. Als de organisatiestructuur in het kader van dit visietraject wordt aangepast, is het in het bijzonder van belang de (nieuwe) taken en rollen helder te beschrijven.

Gewenste inzet

In hoofdstuk 2 is het huidig aantal medewerkers per functie weergegeven (Tabel 1). Rekening houdend met de beoogde organisatiestructuur is onderstaand het minimaal gewenst aantal medewerkers weergegeven, zoals ook is aangevraagd in de Capaciteitsaanvraag Afdeling Bedrijven (februari 2019). De ondergenoemde 'Medewerkers Havendienst' (2 fte) richting zich op het ontlasten van de Havenmeester en de taken beheer, beleid en omgeving. Een nadere onderbouwing van de gevraagde capaciteit per functie volgt in paragraaf 5.3 t/m 5.6.

Tabel 2: Overzicht huidig en achterstallig/gewenst (basis visie) aantal medewerkers Havendienst in FTE

Functie	FTE huidig	FTE visie achterstallig/gewenst
Havenmeester	1	1
Scheepvaartmeester 1	2	2
Medewerker Havendienst (ontlasten Havenmeester en coörd. B&O)	0	2
Scheepvaartmeester 2 (BOA)	3	4,30
Scheepvaartmeester 2	3	6,16
Brugwachter	4,62	4,62
Juridisch medewerker	1	1
Adm. juridisch medewerker	1,94	2
Sub totaal	16,56	23,08
Extra inhuur bruggen basis Intergo	0	4,0
Totaal inclusief	16,56	27,08

Tijdelijke extra inzet brugbediening

In aanvulling op bovengenoemde inzet wordt voorgesteld om tijdelijk inhuurkrachten aan te stellen. Door Intergo (2019) zijn verschillende veiligheidsrisico's in de brugbediening geconstateerd. Er wordt in het rapport gesproken van een structurele oplossing, zoals Centrale Afstandsbediening. Tot het moment dat een structurele oplossing gevonden is, stellen wij voor om extra inhuurkrachten voor brugbediening aan te stellen om de risico's tijdelijk te mitigeren (circa 4 fte, € 214.000). Er wordt vooralsnog uitgegaan van een overbruggingsperiode van vier jaar.

De verschillende rollen worden in paragraaf 5.3 t/m 5.6 nader toegelicht. In de daarop volgende paragrafen 5.7 t/m 5.9 worden enkele andere suggesties aangedragen om de organisatie robuuster te maken voor de toekomst.

5.3 Havendienst als handhaver

De Havendienst van de toekomst zorgt onder andere voor de veiligheid en leefbaarheid op de Haarlemse wateren. De handhavers op het water vervullen hierin een cruciale rol. Zij zetten zich in voor de veiligheid en openbare orde op het water en sturen bij als er sprake is van onveilige situaties en gedrag wat overlast geeft. Daarnaast is de rol van de juridisch medewerker van belang om aanschrijvingen van handhavers af te handelen (back office).

“Handhavers die niet worden ingezet voor andere taken, zodat er een duidelijk team is dat zorgt voor continuïteit op het gebied van toezicht en veiligheid”

De handhavers en juridisch medewerker kunnen hun rol in de toekomst succesvol vervullen, wanneer:

- er op korte termijn voldoende personele capaciteit is om de huidige taken uit te voeren. De personeelspool kan indien nodig op piekmomenten (bijvoorbeeld in de zomer) worden uitgebreid met flexibele, goed opgeleide krachten;
- er op middellange termijn, ook wanneer het drukker is op de Haarlemse wateren, nog steeds voldoende capaciteit is. In de toekomst blijft fysieke aanwezigheid van handhavers op de Haarlemse wateren van groot belang. In het toekomstbeeld is er voldoende capaciteit voor permanente handhaving: iedere dag gedurende acht uur één gecommitteerd team van handhavers op het water en in de zomerperiode twee teams.
- het team van handhavers is op middellange termijn een zelfsturend team dat wordt gecoördineerd door een coördinator handhaving die zowel onderdeel uitmaakt van het team van scheepvaartmeesters als van het managementteam van de Havendienst. Het aanstellen en opleiden van een coördinator kan al op korte termijn.
- de handhavers beschikken op middellange termijn over de juiste competenties en (vaktechnische) kennis. Indien nodig worden handhavers en/of juridisch medewerkers getraind en opgeleid (zie paragraaf 5.6) om nieuwe taken (o.a. uit de Ambitiekaart Haarlemse Wateren) te vervullen, zoals:
 - Strafrechtelijk handhaven (wanneer minder politie aanwezig is);
 - Omgang met de mondige burger;
 - Toezicht op exploitatievergunningen;
 - Toezicht op emissie loos varen;
 - (Ondersteuning bij) het opstellen van heldere regels voor op het water;
 - Verordeningen actualiseren.
- om de veiligheid te borgen werken is er op middellange termijn een nauwe samenwerking tussen de handhavers en de politie, duikteams van de Veiligheidsregio Kennemerland (VRK) en de Haarlemse reddingsbrigade;
- de handhavers worden op middellange termijn structureel en zorgvuldig geconsulteerd bij vergunningverlening voor evenementen, zodat zij hier over kunnen adviseren en goede handhaving tijdens het evenement kunnen borgen.

Momenteel is onvoldoende capaciteit beschikbaar om zowel brugbediening als handhaving conform het huidige rooster uit te voeren. In 2018 is het areaal uitgebreid met een nieuwe brug: de Figebrug. Na opening van deze brug is geen extra capaciteit voor brugbediening bij de Havendienst beschikbaar gesteld, waardoor er een structureel capaciteitstekort is ontstaan. Er is immers één extra brug toegevoegd, zonder dat er meer brugwachters bij zijn gekomen. Aangezien brugbediening altijd voor handhaving gaat, betekent dit in de praktijk dat er momenteel nauwelijks capaciteit voor handhaving

beschikbaar is. Om het capaciteitsprobleem structureel op te lossen, stellen wij voor om de Havendienst formatie structureel met 3,16 fte (€ 155.000) uit te breiden.

“Uitbreiding van fte's en meer vaktechnische kennis is nodig om het hoofd te bieden aan de toename van pleziervaart en de mondigere burger”

Bovengenoemde suggesties moeten op korte termijn leiden tot voldoende personele capaciteit om de huidige kerntaak uit te voeren, zodat veiligheid op de Haarlemse wateren gegarandeerd kan worden. Op middellange termijn leiden de suggesties tot een gecommiteerd, goed opgeleid, zelfsturend team voor handhaving, wat ondersteund en waar nodig aangestuurd wordt door een coördinator handhaving. Dit team zorgt in de toekomst voor permanente handhaving op het water en heeft structureel een adviserende rol bij vergunningverlening voor evenementen. Het team werkt waar nodig nauw samen met andere handhavers.

5.4 Brugwachters als ambassadeur van de Haarlemse wateren

De Havendienst van de toekomst is een “gastvrije Huismeester”. Om invulling te geven aan deze rol, ligt een belangrijke taak bij de brugwachters, operators en scheepvaartmeesters die verantwoordelijk zijn voor veilig scheepvaart- en verkeersmanagement (zie paragraaf 4.2.2). Daarnaast hebben brugwachters als “ambassadeur van de Haarlemse wateren” contact met de inwoners van Haarlem en met de toeristen. In lijn met de Ambitiekaart Haarlemse Wateren verzorgen zij bijvoorbeeld de informatievoorziening.

Er ligt een belangrijke relatie met de (gedeeltelijk) centrale afstandsbediening (zie paragraaf 6.4). Zelfs wanneer een deel van de bruggen centraal bediend worden, hebben de brugwachters nog steeds een belangrijke taak in het contact met de omgeving.

“Centrale afstandsbediening voor bruggen buiten het centrum is een logische keuze, plaatselijke bediening in de binnenstad heeft meerwaarde voor veiligheid en het ambassadeurschap”

Brugwachters kunnen deze rol in de toekomst succesvol vervullen, wanneer:

- er op korte termijn voldoende personele capaciteit is om de kerntaak (scheepvaart- en verkeersmanagement) uit te voeren en er op middellange termijn voldoende capaciteit is om bijv. vragen van toeristen en omwonenden te beantwoorden. De personeelsspoel kan indien nodig op piekmomenten (bijvoorbeeld in de zomer) worden uitgebreid met flexibele, goed opgeleide krachten;
- het team van brugwachters is op middellange termijn een zelfsturend team dat wordt gecoördineerd door een coördinator brugbediening die zowel onderdeel uitmaakt van het team van brugwachters als van het managementteam van de Havendienst. Het aanstellen en opleiden van een coördinator kan al op korte termijn;
- brugwachters op korte tot middellange termijn voldoen aan de opleidingseisen om op middellange termijn te kunnen werken met een (gedeeltelijk) centrale afstandsbediening;
- brugwachters in de binnenstad fysiek aanwezig blijven om toe te zien op goed en veilig scheepvaartmanagement en om tevens de rol als ambassadeur te vervullen. Dit geldt in het bijzonder voor bruggen waar het verkeer onvoorspelbaar is en voor bruggen die een belangrijke toeristische functie vervullen;
- om invulling te geven aan de ambassadeursrol zullen brugwachters op middellange termijn voldoende geïnformeerd en getraind moeten zijn om de omgeving proactief te benaderen en vragen te beantwoorden (zie paragraaf 5.6) en zij de juiste middelen tot hun beschikking hebben om vragen van de omgeving te beantwoorden, hierbij kan gedacht worden aan informatiebrochures van de stad Haarlem. Dit sluit aan bij de ambities uit de Ambitiekaart Haarlemse Wateren.

“De servicegerichte instelling van de medewerkers is een van de handelsmerken van de Haarlemse haven en draagt er mede aan bij dat de klanten gaarne terugkeren”

Zoals in paragraaf 2.4 is toegelicht, is permanente handhaving van groot belang voor veilig vaarwater en beeldbepalend voor de Haarlemse Wateren, maar is het met de huidige capaciteit niet mogelijk. Gelet op de verwachte toename van het gebruik van het water in Haarlem (door recreanten en ondernemers) en de toename van overlast op het water door de steeds mondigere burger, wordt handhaving ook in de toekomst steeds belangrijker. Daarom is er in het toekomstbeeld voldoende capaciteit voor permanente handhaving: gedurende acht uur één gecommiteerd team van handhavers (zonder andere taken) op het water. Hiervoor is structureel 1,3 fte capaciteit extra benodigd (€ 96.000). Dit voorstel is ook meegenomen in de Capaciteitsplanning Afdeling Bedrijven (februari 2019). Indien hiertoe besloten wordt, zal op termijn ook de juridisch-administratieve capaciteit heroverwogen moeten worden, om afhandeling van aanschrijvingen mogelijk te maken.

Bovengenoemde suggesties moeten op korte termijn leiden tot voldoende personele capaciteit om de huidige kerntaak uit te voeren. Op middellange termijn leiden de suggesties tot een gecommiteerd, zelfsturend team voor brugbediening, wat ondersteund en waar nodig aangestuurd wordt door een coördinator brugbediening. Dit team is opgeleid om zowel het scheepvaartmanagement vanaf een centrale locatie in goede banen te leiden als om haar ambassadeursrol in de binnenstad te vervullen.

5.5 Havendienst als beheerder, beleidsadviseur en omgevingsmanager

De toekomstige Havendienst zorgt voor goede voorzieningen op de Haarlemse wateren. Dit is de verantwoordelijkheid van de beheerder, momenteel de Havenmeester en in de toekomst de coördinator beheer, beleid en omgeving. Om van de Havendienst een gastvrije en duurzame huismeester te maken die zorgt voor veiligheid, leefbaarheid en goede voorzieningen op de Haarlemse wateren, is het ‘gezicht naar buiten’ van groot belang. Momenteel is deze taak belegd bij de Havenmeester: hij is het gezicht van de Havendienst en het eerste aanspreekpunt voor de omgeving. In deze paragraaf wordt gesproken over de coördinator beheer, beleid en omgeving. Deze coördinator ondersteunt de Havenmeester in zijn externe taken, draagt zorg voor het ‘omgevingsmanagement’ van de Havendienst en legt een koppeling naar de beleidsmatige afdeling van de gemeente (o.a. afdeling Economie, Cultuur, Duurzaamheid & Wonen (ECDW), afdeling Marketing, BBOR). Dit is een nieuwe rol binnen de Havendienst. Gelet op de huidige inzichten (februari 2019) lijkt het aannemelijk om deze rol door twee medewerkers te laten uitvoeren: één gericht op beheer en één gericht op beleid en omgeving. Onderstaand wordt ingegaan op deze nieuwe rollen.

Om de rol als coördinator beheer in de toekomst succesvol te vervullen:

- dient op korte termijn voldoende personele capaciteit beschikbaar te zijn om de huidige faciliteiten te onderhouden en waar nodig te verbeteren. Dit betekent dat de beheerderstaken van de Havenmeester moeten worden overgedragen naar de – nieuw aan te stellen – coördinator beheer, beleid en omgeving;
- dienen op middellange termijn heldere afspraken met de beleidsafdelingen van de gemeente Haarlem, de gebiedsteams en (indien nodig) de provincie Noord-Holland te worden gemaakt over de verantwoordelijkheden: welke taken liggen bij de Havendienst en welke bij de beleidsafdeling van de gemeente. Hierbij zal in het bijzonder aandacht besteed moeten worden aan de samenwerking met gebiedsteams, waar het bevaarbaar water (inclusief kades en oevers) momenteel minder prioriteit krijgt dan overige delen van de openbare ruimte. De beheerder moet er zorg voor dragen dat de Havendienst nauwe betrokken wordt bij ruimtelijke ontwikkelingen in de gebieden;
- zal op middellange termijn door de Havendienst proactief ingespeeld moeten worden op trends en ontwikkelingen, zoals onder andere faciliteiten voor duurzaam elektrisch vervoer en faciliteiten om distributie over het water mogelijk te maken.

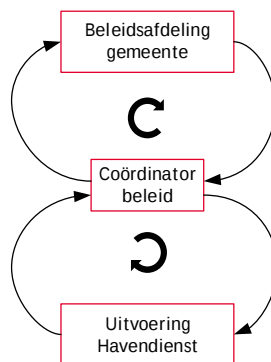
Onlangs (februari 2019) heeft de directie een nieuwe medewerker aangesteld die verantwoordelijk is voor het beheer van de DDO-contracten (domein dienstverleningsovereenkomst 'Oevers en kunstwerken' en 'Beweegbare bruggen', circa 0,4 fte). Daarnaast is capaciteit benodigd om nieuwe projecten en beleidsplannen op en rondom het water te toetsen en hier over te adviseren. Bij toekomstplannen wordt niet altijd rekening gehouden met de exploitatie en het effect voor de Havendienst. Momenteel is er onvoldoende capaciteit om toekomstplannen zorgvuldig te toetsen. Hier is aanvullende capaciteit, kennis en kunde voor nodig. Voorgesteld wordt om deze rol te combineren met de beheerder van de DDO-contracten (totaal structureel 1 fte).

“De (beperkte) adviserende rol van de Havendienst gaat in de toekomst over naar een sterkere beleidsondersteunende rol met stevige (soms bindende) adviezen”

Om invulling te geven aan de ambities (o.a. uit de Ambitiekaart Haarlemse Wateren) wordt een nieuwe rol voorgesteld: de coördinator beleid en omgeving. Om de rol als coördinator beleid en omgeving in de toekomst succesvol te vervullen:

- moet er op korte termijn gewerkt worden aan een sterkere koppeling tussen uitvoering en beleid en een iteratief proces om uitvoering en beleid bij te stellen (zie Figuur 13), bijvoorbeeld door:
 - deze taak expliciet te beleggen (bijv. coördinator beleid als aparte rol);
 - korte lijnen tussen de beleidsafdelingen (zoals Haarlem Marketing, ECDW, BBOR) van de gemeente en de ‘coördinator beleid’ te organiseren (zie ook paragraaf 5.9);
 - ervaringen uit de praktijk van de Havendienst op te halen en op basis hiervan de beleidsafdeling van de gemeente te adviseren;
 - toe te zien op de invoering van beleidsregels, zoals bijvoorbeeld uit de Ambitiekaart Haarlemse Wateren (t.a.v. vergunningen en marktinitiatieven) of t.a.v. duurzaam/elektrisch varen;
 - toe te zien op het actueel houden en zo nodig aanpassen van de verordeningen, rekening houdend met het beleid.
- dat er op korte termijn voldoende tijd en ruimte wordt gecreëerd voor de externe taken, niet alleen in het takenpakket van de nieuw aan te stellen coördinator, maar ook in het takenpakket van de Havenmeester;
- dat deze persoon op de schakel is naar alle omgevingspartijen, zoals o.a. de beleidsafdelingen van de gemeente, het bedrijfsleven, omwonenden en andere belanghebbende bij de Haarlemse wateren;
- dat hij/zij optreedt als ware ambassadeur van de Haarlemse wateren en vanuit die rol o.a. vragen van toeristen en omwonenden beantwoordt en klanten helpt en vriendelijk te woord staat;
- dat hij/zij oog heeft voor commerciële kansen en vanuit dat perspectief o.a.:
 - de water-gerelateerde bedrijvigheid bevordert (bijv. eet- en drinkgelegenheden aan het water, een ‘Educatief Spaarne Centrum’, rondleidingen langs het water);
 - samenwerking met het bedrijfsleven stimuleert;
 - het (emissie loos en ongehinderd) benutten van water voor bedrijfslogistiek en vervoer over water stimuleert;
 - riviercruises stimuleert en toeziet op concurrerende en passende tarieven.

“Om de ambities waar te maken, is meer tijd nodig voor de externe rol van de Havendienst”



Figuur 13: Iteratief proces tussen uitvoering en beleid

Bovengenoemde suggesties moeten op korte termijn leiden tot voldoende capaciteit en tenminste één gecommiteerde medewerker die de noodzakelijke werkzaamheden t.a.v. beheer verricht en één medewerker voor beleid en omgeving.

5.6 Het office management van de Havendienst

Professioneel management is van belang om als Havendienst efficiënt te kunnen opereren en op te treden als gastvrije huismeester. Hier speelt het office management (Havenmeester en juridisch-administratieve medewerkers) een belangrijke rol. Deze medewerkers opereren veelal vanuit het Havenkantoor. Om de rol als (intern) office management in de toekomst succesvol te vervullen:

- heeft de Havendienst als gastvrije huismeester voldoende en geschikt (balie)personeel om klachten af te handelen en klanten vriendelijk te woord te staan, ook wanneer deze mondiger zijn. Op korte termijn moet worden nagegaan of de huidige werkzaamheden met de huidige personele capaciteit uitgevoerd kunnen worden.
- moeten op korte termijn de werkprocessen geëvalueerd worden en een heldere rolverdeling worden opgesteld. Momenteel is het office management sterk afhankelijk van ad hoc overleggen en “toevallige” ontmoetingen. Er is weinig structuur. Een duidelijke taakbeschrijving, rolverdeling en overlegstructuur kan leiden tot een efficiëntere invulling van het office management.
- zal de managementondersteuning van het nieuw aan te stellen managementteam op korte termijn worden toegevoegd aan het takenpakket van de juridisch-administratief medewerkers. Deze medewerkers zijn binnen het managementteam onder andere verantwoordelijk voor het personeelsbestand, klantenbestand en het dossier. Bezien moet worden of deze taken met de huidige personele capaciteit mogelijk is.
- wordt op middellange termijn waterrecreatie bevorderd door een efficiënte administratie die snelle facturatie en vergunningverlening mogelijk maakt, ook digitaal (zie hoofdstuk 6).
- heeft de Havendienst aansturen van een betrokken Havenmeester nodig die optreedt als personeelsmanager, regisseur en facilitator van het team en het gezicht naar buiten.
 - Om de kerntaken te vervullen zal de beheertaak van de Havenmeester op korte termijn worden overgedragen (naar de coördinator beheer).
 - De Havenmeester is de leidinggevende van de Havendienst en richt zich primair op het personeel. Verschillende personele taken die op dit moment bij de manager bedrijven liggen (bijv. functioneringsgesprekken), komen op korte termijn in het takenpakket van de Havenmeester. De inschaling doet de Havenmeester in samenspraak met de manager bedrijven;
 - De Havenmeester heeft binnen het takenpakket meer ruimte nodig voor de externe rol (contact met gemeente, bedrijfsleven en andere belanghebbenden). Hierin wordt de Havenmeester ondersteund door de coördinator beheer, beleid en omgeving.

Onlangs (februari 2019) heeft de directie een besluit genomen over het takenpakket van de Havenmeester. De Havenmeester krijgt aanvullende managementtaken en wordt op andere vlakken ontlast. Er is een nieuwe medewerker aangesteld die verantwoordelijk is voor het beheer van de DDO-contracten en het toetsen van nieuwe projecten en beleidsplannen op en rondom het water (zie coördinator beheer, beleid en omgeving).

“De Havenmeester is het gezicht van de Havendienst: zowel intern als extern”

Bovengenoemde suggesties moeten op korte termijn leiden tot duidelijkheid over de aansturing: de Havenmeester is de leidinggevende en primair verantwoordelijk voor personeelszaken. De Havenmeester wordt in de managementtaken ondersteunt door de juridisch-administratief medewerkers. Op middellange termijn werkt de administratie efficiënter, onder andere door aanpassingen in systemen.

Er is een sterke samenhang tussen de grootte van de Havendienst organisatie en de benodigde capaciteit voor office management. Indien de organisatie groeit, zal het office management hierop moeten worden aangepast.

5.7 De lerende organisatie

Zoals is paragraaf 2.4 is benoemd, wil de organisatie werken aan haar (door)ontwikkeling. Gelet op de toekomstvisie, de nieuwe taken en rollen is “leren” voor de organisatie in de transitieperiode een belangrijk aandachtspunt.

Om de verdere ontwikkeling van medewerkers en de organisatie als geheel te faciliteren, worden de volgende suggesties gedaan:

- Het inrichten van een opleidingsprogramma wat bijdraagt aan de ambities en (nieuwe) kerntaken van havendienst en daarnaast aansluit bij de behoeftes van de medewerkers. Dit opleidingspakket zou kunnen bestaan uit verschillende trainingen en opleidingen die niet alleen op kennis zijn gericht, maar ook op competenties. Voorbeelden zijn opleiding Centrale Afstandsbediening, omgang met mondige burger, bijscholing digitalisering etc.
- Interne kennisdeling stimuleren, door het in kaart brengen en evalueren van huidige werkzaamheden, processen en incidenten. Aangeraden wordt om:
 - de huidige (werk)processen en procedures in kaart brengen en te evalueren. Op basis van deze analyse zouden desgewenst kaders en procedures kunnen worden toegevoegd en/of worden verbeterd (cirkel van Deming: Plan-Do-Check-Act).;
 - speciale aandacht te besteden aan fouten en/of incidenten (zie rapport Intergo, 2018);
 - bijeenkomsten te organiseren voor interne kennisdeling om bovengenoemde punten te bespreken.

5.8 Samenwerking binnen de Havendienst

In paragraaf 5.2 is een mogelijke toekomstige organisatiestructuur gepresenteerd, maar dit alleen is niet voldoende om als Havendienst effectief en slagvaardig te opereren. De samenwerking en manier van werken binnen deze organisatiestructuur is cruciaal om de toekomstige taken succesvol te verrichten.

Op basis van de gevoerde gesprekken, worden de volgende aanbevelingen t.a.v. samenwerking gedaan:

- Wanneer de Havendienst in de toekomst wordt aangestuurd door het managementteam is het van belang dat dit managementteam regelmatig bijeenkomt (bijv. tweewekelijks) en gezamenlijk op de hoogte is van het “reilen en zeilen” binnen de gehele organisatie. Desgewenst kan ervoor gekozen worden om één of meerdere keren per week met het managementteam en/of alle medewerkers samen te komen voor bijvoorbeeld een ochtend briefing;

- Het managementteam bestaat uit coördinatoren die zelf ook onderdeel uit maken van het team. Er is geen sprake van een sterk “top-down management” door dit team;
- Voor alle functies wordt gezien op welke manier in teams gewerkt kan worden (bijvoorbeeld handhaving altijd met minimaal twee personen op het water).

5.9 Inbedding in de gemeentelijke organisatie

In paragraaf 2.46 is reeds geconstateerd dat de aansluiting van Havendienst bij de beleidsterreinen binnen gemeentelijke organisatie niet optimaal is. Door het aanstellen van een coördinator beheer, beleid en omgeving (zie paragraaf 5.5) kan deze aansluiting mogelijk verbeterd worden. In aanvulling hierop worden onderstaand nog enkele suggesties aangedragen om de inbedding van de Havendienst in de gemeentelijke organisatie verder te verbeteren.

“De Havendienst moet suggesties uit de uitvoeringspraktijk terugleggen bij beleid”

- De Havendienst dient een – voor alle betrokkenen – duidelijke vertegenwoordiging te hebben in de gemeentelijke besluitvorming. Dit kan bijvoorbeeld de manager afdeling bedrijven of de directeur zijn.
- Door een nauwere samenwerking kunnen de beleidsafdelingen en de Havendienst mogelijk meerwaarde creëren (zie ook Figuur 13). Zo kan de Havendienst:
 - meedenken met, adviseren over of toetsen van (nieuwe) beleidsontwikkelingen, vanuit het perspectief van de uitvoering;
 - vanuit de uitvoeringspraktijk bevindingen terugleggen bij de beleidsafdeling en suggesties aandragen voor beleid.
- Frequente en constructieve communicatie tussen de medewerkers van de Havendienst en de beleidsafdelingen zal een betere samenwerking ten goede komen. Hierbij is de waardering vanuit de gemeentelijke organisatie voor de taken van de Havendienst een punt van aandacht.

“De havendienst is zichtbaar voor derde partijen en wordt bij elke zaak op of aan het water betrokken”

6 Werken aan de toekomstvisie: fysieke randvoorwaarden

In dit hoofdstuk wordt de koppeling gemaakt tussen heden en toekomst: wat is nodig om van de huidige situatie te komen tot de gewenste toekomstige situatie, zoals beschreven in hoofdstuk 4? Dit hoofdstuk richt zich hierbij in het bijzonder op de fysieke randvoorwaarden, zoals huisvesting en technologie.

6.1 Benodigde veranderingen t.a.v. fysieke randvoorwaarden: van heden naar toekomst

In paragraaf 2.4 is een beknopt beeld van de huidige situatie geschetst en is geconstateerd dat de huidige huisvesting niet meer voldoet, de Havendienst oude systemen gebruikt en dat de uitstraling van de organisatie binnen de stad verbeterd kan worden. In hoofdstuk 4 is het gewenste toekomstperspectief geschetst. Het toewerken van de huidige situatie naar het gewenste toekomstbeeld vraagt om veranderingen aan de fysieke omgeving van de Havendienst.

De voornaamste benodigde veranderingen zijn onderstaand opgesomd:

De Havendienst blijft als collectief opereren vanuit één kantoor op een centrale, bereikbare locatie. Het optreden als één Havendienst in één kantoor is van groot belang voor kennisuitwisseling en een goede uitvoering van taken. Een nadere toelichting hierop is te vinden in het grijze tekstkader in paragraaf 5.1.

“De Havendienst heeft herkenbare uitstraling voor iedereen”

De Havendienst als gastvrije en duurzame huismeester heeft een professionele en representatieve uitstraling

De Havendienst van de toekomst is een gastvrije huismeester en ambassadeur van de Haarlemse wateren. Deze dienst wordt herkend door mensen in de stad en heeft een representatieve, professionele uitstraling. Op dit moment wordt de uitstraling van de Havendienst door medewerkers gezien als onvoldoende professioneel en representatief. Door verbeteringen van huidige systemen (IT-systemen) en materialen (portofoons, schepen, uniform) kan dit verbeterd worden.

“Een goed kantoor, centrale afstandsbediening en vervanging van oude systemen maakt de Havendienst toekomst proof”

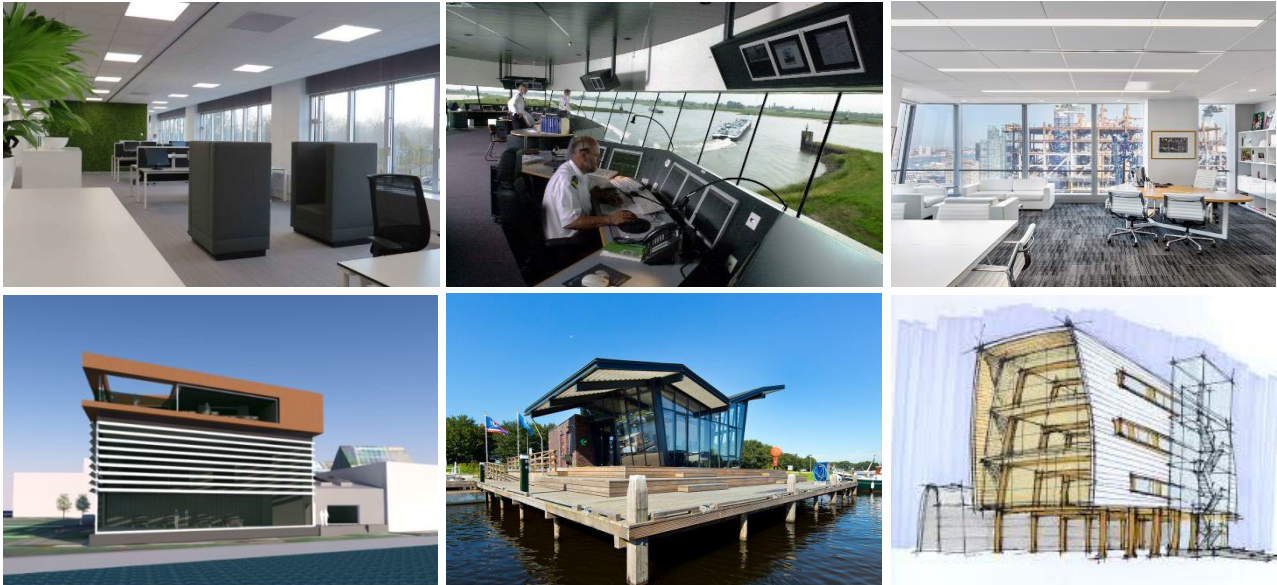
6.2 Duurzame huisvesting

Zowel Intergo (2019) als de Brink Groep (2019) constateren dat het havenkantoor aan het eind van de levensduur is. De technische staat van het gebouw vraagt om de noodzakelijke ingrepen. Dit geldt ook voor een deel van de brugwachtershuisjes (zoals bij de Waarderbrug en Prinsenbrug). Deze constatering wordt vanuit het visietraject onderschreven: de huisvesting dient op korte termijn verbeterd te worden. Een onderdeel van vernieuwde huisvesting is (gedeeltelijke) centrale afstandsbediening. De keuze rondom centrale afstandsbediening bepaalt in belangrijke mate de ruimte die nodig is in het toekomstige Havenkantoor. Daarnaast is het van belang dat de Havendienst samen in één kantoor gehuisvest wordt, zodat hun slagkracht, goede communicatie en samenwerking behouden blijft. Voor goede uitvoering van haar taken is kennisuitwisseling tussen verschillende organisatieonderdelen van groot belang, zeker in geval van calamiteiten. Ook is de Havendienst in één kantoor zichtbaar en herkenbaar voor de omgeving, waar klanten met vragen terecht kunnen. Dit is van belang om als “gastvrije en duurzame huismeester” op te treden. Daarom wordt voorgesteld om de Havendienst in de toekomst in één goed en

toekomstbestendig kantoor op een centrale, zichtbare locatie aan het water te huisvesten. De locatie van het huidige kantoor wordt geschikt geacht. Specifiek voor duurzame huisvesting is de volgende visie geformuleerd:

“Het duurzame en toekomstbestendige havenkantoor heeft een professionele en representatieve uitstraling, waar faciliteiten en ICT op orde zijn om ‘Dienstverlening 3.0’ mogelijk te maken.”

Enkele beelden die medewerkers bij de fysieke omgeving in toekomstvisie hebben, zijn onderstaand weergegeven.



Figuur 14: Impressie van fysieke omgeving Havendienst van de toekomst

De huisvesting van de Havendienst heeft vier kernfuncties:

1. Meldkamer
2. Back office (kantoor)
3. Front office (balie)
4. Opslag

Daarnaast beschikt het Havenkantoor over verschillende faciliteiten. Onderstaand wordt ingegaan op de vereisten aan het Havenkantoor: de vier kernfuncties en de overige faciliteiten.

6.2.1 Meldkamer

Dit is de ruimte waar de bruggen bediend worden. De mate waarin dit gecentraliseerd gebeurt, wordt toegelicht in paragraaf 6.4.

Het is een rustige en opgeruimde werkplek, want in deze ruimte moet geconcentreerd kunnen worden gewerkt. Er zijn weinig prikkels die afleiden van de kerntaak. De ruimte zou daarom niet gemengd moeten worden met andere functies. Wel is uitzicht op het Spaarne een vereiste, zodat de medewerkers voldoende voeling met het werk houden. Tot slot beschikt de meldkamer over ergonomisch verantwoorde bedienplekken.

6.2.2 Back office (kantoor)

Werkplekken

In het Havenkantoor is ruimte voor kantoorwerkzaamheden. In dit gedeelte zijn met name het office management, de (juridisch-)administratief medewerkers en de coördinatoren werkzaam. Uiteraard is het kantoor groot genoeg om ook plaats te bieden aan de andere functiegroepen. De (flexibele) werkplekken zijn ruim, ergonomisch verantwoord, in hoogte verstelbaar, verrijdbaar, bieden voldoende voorzieningen voor het opladen van apparatuur en er is ruimte voor opslag bij de bureaus.

“Er zijn diverse ruime flexplekken in een mooie, groene ruimte waar het prettig werken is”

Vergaderplekken

De kantoorruimte van het Havenkantoor moet ook geschikt zijn om bezoek te ontvangen. Er is daarom een vergaderzaal voor minimaal 10 personen en daarnaast is er ook een (flexibele) ruimte waar de gehele Havendienst bijeen kan komen. De vergaderzaal is ook te gebruiken als cursusruimte.

Duurzaam

Het Havenkantoor is gas loos en klimaatneutraal, gemaakt van duurzame materialen, verwarmd door warmtepompen en uitgerust met zonnepanelen. Regenwater wordt opgevangen en gebruikt voor de koelinstallaties en het doorspoelen van de wc's. Er is een steiger waar elektrische schepen kunnen worden opgeladen.

“Een representatief havenkantoor is ook onderdeel van de ambassadeursfunctie”

Representatief

De kantoorruimte van het Havenkantoor moet geschikt zijn om bezoek te ontvangen en geeft invulling aan de ambassadeursfunctie van de Havendienst. Het gebouw moet daarom representatief zijn: zichtbaar en aansprekend. Het gebouw is modern en van binnen ingericht met veel groen. Om het contact met de kerntaken te behouden, kijkt het Havenkantoor uit over het water. Het gebouw moet veilig zijn (o.a. over voldoende vluchtwegen beschikken) en toegankelijk zijn voor iedereen (bijv. rolstoel- en kindvriendelijk).

“Ik vind het belangrijk dat je de vaarweg in de gaten kan houden vanaf je werkplek, zodat je actief betrokken bent met de schippers die gebruik maken van de vaarweg die jij aanstuurt”

Toekomstbestendig

Gelet op de groei van Haarlem is nog onbekend hoe groot de Havendienst in de toekomst precies is. Het is daarom van belang dat het gebouw toekomstbestendig is: het moet zo worden ontworpen dat het flexibel vergroot (of verkleind) kan worden, zonder dat er direct grootschalige ingrepen nodig zijn.

6.2.3 Front office (balie)

De balie is gevestigd in het Havenkantoor. Gelet op de steeds mondiger wordende burger is veiligheid een aandachtspunt. De balie beschikt over alarmknoppen en is via een glazen wand afgescheiden van de backoffice.

Bij meerdere medewerkers is de verwachting dat er steeds minder behoefte is aan een baliefunctie, onder andere door digitalisering van vergunning verstrekking en digitaal afrekenen. Dit betekent dat er in een nieuw/verbouwd kantoor een kleine balieruimte is die flexibel, o.b.v. de toekomstige ontwikkeling, verkleind of weggehaald kan worden. Vanwege de ambassadeursfunctie van de

Havendienst dient er op het kantoor wel een (balie)ruimte te zijn waar folders van Haarlem en papieren waterkaarten te verkrijgen zijn.

“We vervullen ook een VVV-functie door folders en kaarten te verstrekken”

6.2.4 Opslag

Naast of onder het Havenkantoor is ruimte voor opslag. Er is een botenhuis voor circa 4 werkboden van de Havendienst. Daarnaast is ruimte voor het bewaren van in beslag genomen vaartuigen en ruimte voor de brandweer en politie om schepen te stallen. Er is ook een werkplaats waar (kleine) onderhoudswerkzaamheden aan boten kunnen worden verricht.

Bij het Havenkantoor is een fietsenstalling en parkeerplaats die voldoende ruimte biedt, ook voor bezoekers.

6.2.5 Overige faciliteiten Havenkantoor

In aanvulling op de bovengenoemde kenmerken per functie, zijn onderstaand nog enkele overige faciliteiten opgesomd, die in het Havenkantoor aanwezig zouden moeten zijn:

- Verblijfsruimte voor (lunch)pauzes;
- Keuken met koffiezetapparaten;
- Kleedruimtes, douches en lockers;
- Magazijn voor archief, kluis, kleding en kantoorbenodigdheden;
- Droogruimte voor natte kleding;
- EHBO post.

6.2.6 Vervolgstappen

Vervolgstappen

De bovengenoemde eisen en wensen dienen in een vervolgfase nader te worden uitgewerkt. Er zal een Programma van Eisen voor een nieuw of gerenoveerd kantoor moeten worden opgesteld, een contract- en aanbestedingsvorm worden gekozen en de locatie moet worden bepaald. De vervolgstappen zijn echter in belangrijke mate afhankelijk van besluitvorming binnen de gemeente en de beschikbaarheid van financiële middelen.

In paragraaf 6.2 is een eindbeeld geschetst wat binnen circa 4-5 jaar gerealiseerd kan worden. Wanneer hiertoe vóór zomer 2019 wordt besloten, kan een nieuw gebouw rond 2023 in gebruik worden genomen. Vertraging in besluitvorming of een late(re) beschikbaarheid van middelen leidt tot vertraging van de nieuwbouw.

Het is ook mogelijk dat door het college van burgemeester en wethouders en/of door de Gemeenteraad wordt besloten vooralsnog geen budget voor nieuwbouw beschikbaar te stellen. Gelet op de staat van het huidige havenkantoor en de wens om (gedeeltelijke) centrale afstandsbediening te introduceren is niets doen geen optie, dus moeten in dat geval “terugvalopties” gezien worden, bijvoorbeeld:

- tijdelijk huren van een geschikt pand;
- verbouwen van het huidige pand.

Indien niet tot nieuwbouw wordt besloten, moeten deze opties in een vervolgfase nader worden uitgewerkt.

Begin 2019 zijn door Brink Groep (zie 19000057-2 rapportage bevindingen huisvesting varianten havendienst Haarlem) verschillende varianten voor huisvesting in kaart gebracht, namelijk:

- Nieuwbouw – investeringskosten indicatief €2,4 mln. (jaarlijkse exploitatiekosten €200.000 tot €280.000);
- Huur – investeringskosten ca. €1 mln. (jaarlijkse exploitatiekosten in de eerste 10 jaar ca. €200.000, daarna oplopend tot ca. €330.000. NB: na 10 jaar wordt huur duurder dan nieuwbouw);
- Renovatie bestaand pand en huur – investeringskosten ca. €1,6 mln. (jaarlijkse exploitatiekosten in de eerste 10 jaar ca. €200.000, daarna oplopend tot ca. €300.000. NB: na 21 jaar duurder dan nieuwbouw).

Aanvullend onderzoek naar deze verschillende varianten is nodig om besluitvorming over de huisvesting van de Havendienst mogelijk te maken. Bij dit onderzoek zal het beeld van de medewerkers, dat het onderbrengen van verschillende nautische specialismen in één Havenkantoor (op een centrale, zichtbare locatie aan het water) een grote meerwaarde heeft, zwaarwegend moeten worden meegenomen.

Gelet op de nauwe samenhang met en afhankelijkheid van centrale afstandsbediening, wordt voorgesteld dit onderzoek direct uit te voeren nadat besluitvorming over de centrale afstandsbediening heeft plaatsgevonden (eind derde kwartaal 2019). Onderzoek naar huisvesting zal in het vierde kwartaal van 2019 en begin 2020 plaatsvinden, zodat besluitvorming in het eerste kwartaal van 2020 mogelijk is. Voor dit onderzoek is indicatief een bedrag van € 50.000 benodigd. In dit vervolgonderzoek dient rekening te worden gehouden met de gereserveerde bedragen in het Investeringsprogramma (2023-2024).

6.3 Gastvrije locatie

De Havendienst is in de toekomst gevestigd op een gastvrije locatie zodat het haar ambassadeursfunctie optimaal kan vervullen. In dit document wordt geen keuze gemaakt voor een locatie, maar worden criteria voor deze keuze benoemd en suggesties aangedragen. De uiteindelijke keuze zal in een vervolgfase worden gemaakt.

“Het Havenkantoor is het kloppend hart van nautisch Haarlem”

Onder andere de volgende criteria zijn van belang bij de keuze voor een locatie:

- Bereikbaar en zichtbaar vanaf het hoofdvaarwater (Spaarne);
- Bereikbaar vanaf de weg (fiets, auto, wandelaars);
- Bereikbaar met het OV;
- Centrale, aansprekende ligging in de stad (om ambassadeursfunctie te vervullen);
- Ligging aan het water (om voeling met werkzaamheden te behouden);
- Gemak en snelheid waarmee vergunningen verkregen kunnen worden.

De bereikbaarheid vanaf het (hoofdvaar)water is in het bijzonder van belang in geval van calamiteiten. Handhaving moet bij calamiteiten snel ter plaatse kunnen zijn en moet zich dus snel over het hoofdvaarwater (Spaarne) kunnen bewegen. Een locatie aan een van de grachten ligt daarom minder voor de hand.

“Het huidige kantoor is met het OV en fiets goed bereikbaar, maar de weg vlak langs het gebouw en het zicht op het water is niet ideaal”

In de gesprekken met medewerkers van de Havendienst zijn de volgende mogelijke locaties aangedragen. Deze lijst is niet uitputtend.

- huidige locatie;
- locatie van Kuijkhoven;
- bij Catharijnebrug;
- tussen Waarderbrug en Prinsenbrug;
- bij recreatiehaven;

- ten zuiden Buitenrustbrug op plek honkbalvelden, i.c.m. jachthaven;
- deel gebouw Dantuma;
- andere kant dan nu, richting Figee;
- Waarderpolder;
- op het water (drijvend kantoorgebouw);
- nabij het gebouw van de politie Kennemerland aan de Koudenhorn.

Tevens is de suggestie gedaan om een kleine, centrale plek in het centrum van de stad in te richten als front office. Op deze locatie kunnen passanten vragen stellen. Dit kan wellicht gecombineerd worden met een VVV.

6.4 Centrale afstandsbediening en technologie

6.4.1 Centrale afstandsbediening

Het veiligheidsonderzoek van Intergo (2019) constateert dat de veiligheidscultuur van de Havendienst onvoldoende is en dat de huidige opzet van de brugbediening leidt tot veiligheidsrisico's. Intergo (2019) concludeert dat de situatie vraagt om een structurele oplossing: centrale afstandsbediening. Centrale afstandsbediening is een veelbesproken onderwerp, kent verschillende efficiëntievoordelen en kan volgens medewerkers in sommige gevallen ook veiligheidsproblemen oplossen. Echter kunnen er ook extra veiligheidsrisico's komen kijken bij centrale afstandsbediening. Het algehele beeld van de medewerkers van de Havendienst is dat de brugbediening in de toekomst centraler zou moeten, maar dat een zorgvuldige afweging moet worden gemaakt over welke bruggen wel en welke bruggen niet centraal bediend worden.

Welke bruggen wel en niet

Medewerkers van de Havendienst zijn (grotendeels) van mening dat centrale afstandsbediening voor het Noorder-Spaarne een oplossing lijkt te zijn voor de daar heersende veiligheidsproblemen en in dit gebied efficiëntievoordelen biedt. Daarnaast is het gedeelde beeld dat de bruggen in het centrum (Melk-Catharijne- en Gravestenenbrug) ter plaatse worden bediend, vanwege het historisch karakter en het gastheerschap van de stad. Lokale bediening aldaar draagt bij aan de rol van de Havendienst als ambassadeur van het Haarlems water.

Voor de overige bruggen (o.a. in het Zuider-Spaarne) zal nog vastgesteld moeten worden of centrale afstandsbediening meerwaarde biedt. Bij deze afweging spelen de volgende zaken een rol:

- de mate waarin de veiligheid toeneemt;
- de mate waarin het efficiëntievoordelen opneemt;
- de bijdrage aan het gastheerschap;
- de mate waarin alternatieve oplossingen (zoals andere vaarroutes) mogelijk zijn.

“De brugbediening kan centraler, maar er zijn nu nog meerdere opties mogelijk”

Met of door derden

Bij deze afweging zal ook moeten worden gezien of centrale afstandsbediening met en/of door partners wordt uitgevoerd (zoals provincie Noord-Holland en/of andere afdelingen van de gemeente). Het gedeelde beeld onder de medewerkers van de Havendienst is dat de brugbediening ook in de toekomst door de gemeente wordt uitgevoerd, in plaats van dat brugbediening wordt belegd bij een derde partij. Genoemde nadelen van overheveling naar de provincie zijn onder andere:

- gemeente Haarlem (de Havendienst) raakt de directe regie kwijt en kan hierdoor bij calamiteiten, storingen onderhoud en evenementen minder acuut en slagvaardig handelen.

- de (persoonlijke en locatie-specifieke) communicatie richting klanten, gebruikers en omgeving wordt bemoeilijkt.
- brugwachters zijn nauwer betrokken bij de stad en de brugbediening.

Op basis van aanvullend onderzoek kan in een vervolgfase een afweging over centrale afstandsbediening worden gemaakt. Geadviseerd wordt om ervaringen uit andere steden (zoals Zaanstad) en ervaringen met de Schouwbroekerbrug (bediening ondergebracht bij de provincie) mee te nemen in de afweging. Gelet op het rapport van Intergo, de korte-termijn acties rondom veiligheid die naar aanleiding hiervan nodig zijn en het visietraject, stellen wij voor dit nader onderzoek op korte termijn uit te laten voeren, zodat besluitvorming in het derde kwartaal van 2019 kan plaatsvinden. Uitgaande van een onderzoek bestaande uit onder andere desk research, interviews binnen de gemeente Haarlem en bij andere steden, analyse en rapportage wordt indicatief uitgegaan van een bedrag van € 50.000 voor (externe ondersteuning bij) de uitvoering van dit onderzoek. Het is van belang zowel de bestaande en lopende onderzoeken naar centrale afstandsbediening (zoals onderzoek van Onderzoeksraad voor de Veiligheid), ervaringen uit andere steden als de kennis en expertise die door de Havendienst op dit vlak is ontwikkeld, in een vervolgfase expliciet mee te nemen.

Transitiefase

Indien tot centrale afstandsbediening wordt besloten, zal speciale aandacht uit moeten gaan naar de veiligheidsrisico's. Hierbij zullen de leereffecten die er al zijn in gemeenten zoals Zaanstad en Amsterdam moeten worden meegenomen. Zoals ook in de rapportage van Intergo (2018) is benoemd, is overgaan naar centrale afstandsbediening een intensief proces. Dit proces moet zorgvuldig vormgegeven worden, stap-voor-stap (gefaseerd) doorlopen worden en ondersteund worden door professionele begeleiding. Er zal een 'Roadmap' ontwikkeld worden hoe men tot centrale afstandsbediening komt. Ook dient er voldoende aandacht te zijn voor het testen van het systeem (testperiode).

6.4.2 Overige technologie

Naast centrale afstandsbediening zijn nog enkele andere aandachtspunten t.a.v. technologie benoemd. Onderstaand zijn de aandachtspunten opgesomd:

- de huidige computers werken niet ideaal, maar zijn van groot belang voor de werkzaamheden van de Havendienst. Er moet bezien worden of deze (gedeeltelijk) vervangen kunnen worden;
- de IT-systemen werken momenteel niet optimaal. Daarnaast wordt gewerkt in drie verschillende systemen. Voorgesteld wordt de wensen en eisen rondom IT-systemen op te halen en om de systemen te herzien. Indien mogelijk wordt alle informatie in één software systeem opgenomen;
- er kan een slag worden gemaakt met verdere digitalisering. Het beeld is dat men bij de Havendienst van de toekomst digitaal kan betalen, dat informatie digitaal wordt verstrekt en dat vergunningen digitaal worden verleend.

“Papier op kantoor is een zeldzaamheid geworden, alle aanvragen verlopen digitaal”

Aangeraden wordt om voor bovengenoemde aandachtspunten ook bij andere havendiensten te gaan kijken om zo na te gaan hoe bepaalde systemen in de praktijk werken.

6.5 Duurzaam materieel en overige voorzieningen

Om haar taken goed uit te kunnen voeren, beschikt de Havendienst onder andere over boten en fietsen. Met het oog op de toekomstige ambities op het gebied van duurzaamheid, wordt voorgesteld hier ook bij de aanschaf van het materieel en bij het beheer en onderhoud van de voorzieningen rekening mee te houden.

De volgende aandachtspunten zijn benoemd:

- de Havendienst maakt in de toekomst gebruik van goede, bij voorkeur elektrische, dienstfietsen. Momenteel wordt veel gebruik gemaakt van fietsen in matige staat;
- de Havendienst beschikt over drie schepen: één voor het wegslepen van boten, één (snelle motorboot) voor handhaving en één extra lage boot. Bij voorkeur zijn de schepen voorzien van een wc en kleine keukenruimte (bijv. voor koffie en thee). De schepen hebben een uniforme en professionele uitstraling;
- de medewerkers van de Havendienst stralen uniformiteit en professionaliteit uit door verzorgde en goed passende uniforms te dragen;
- de Haarlemse haven is in de toekomst klimaatneutraal en heeft voldoende laadpunten voor elektrische schepen;
- de faciliteiten van de haven zijn goed onderhouden. Er zijn – naast laadpunten – ook waterpunten, stroompunten, wc's en punten voor vuilwaterlozing.

7 Transitieperiode en vervolgstappen

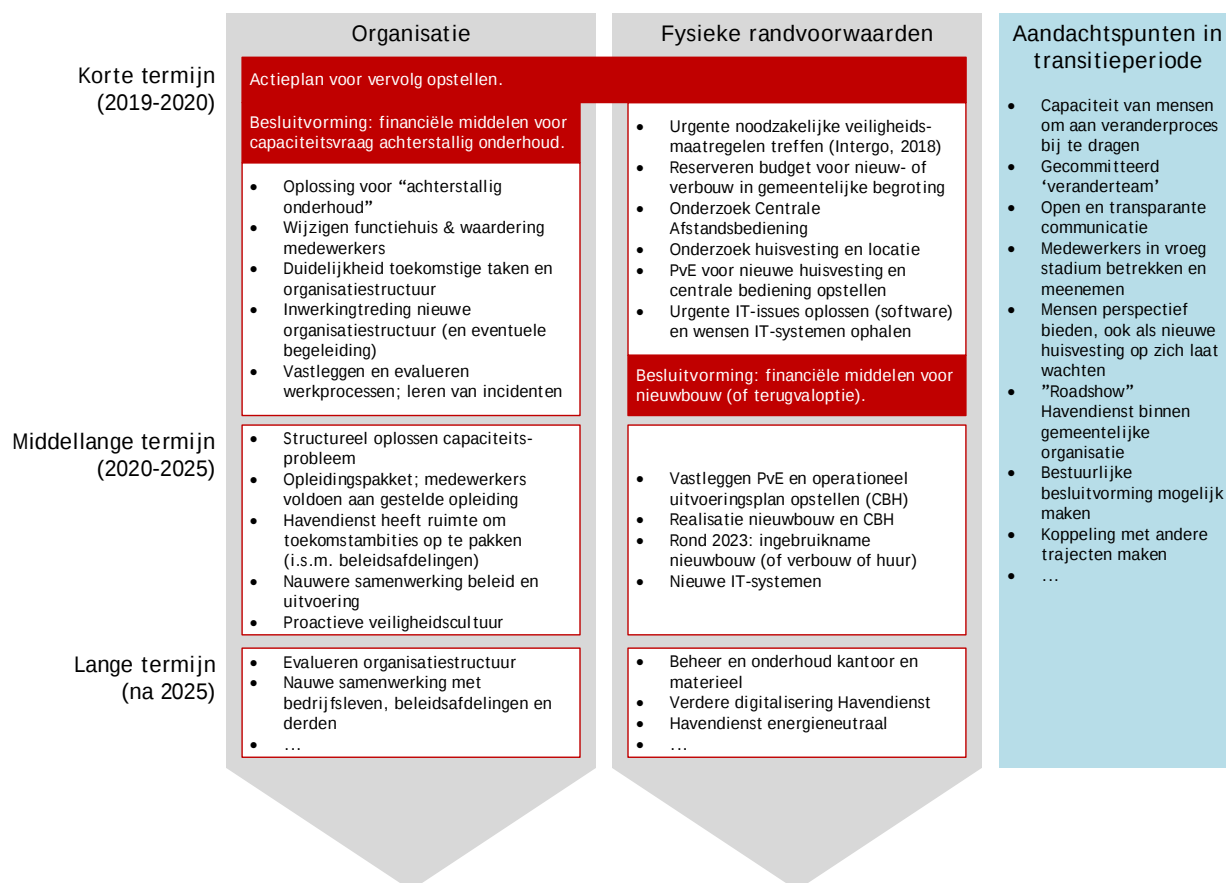
In dit hoofdstuk wordt een beeld geschetst van de transitieperiode. Een totaalbeeld is weergegeven in paragraaf 7.1. Paragraaf 7.2 gaat in meer detail in op de eerste concrete vervolgstappen die op korte termijn nodig zijn om de komen tot het geschetste toekomstbeeld.

7.1 Transitieperiode: een Roadmap naar de toekomst

Zoals in paragraaf 2.4 geconstateerd, hebben wij een organisatie aangetroffen die bereid is om met elkaar stappen te zetten en te werken aan de (door)ontwikkeling van de Havendienst. Dit is een belangrijke randvoorwaarde voor een succesvolle transitie.

Samengevat is in de onderstaande 'Roadmap' de transitieperiode van de huidige Havendienst naar de toekomstvisie weergegeven. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen:

- concrete stappen op korte termijn (binnen nu en 2 jaar);
- vervolgstappen op middellange termijn (tot 2025);
- eindbeeld op lange termijn (na 2025).



Figuur 15: Concept Roadmap Havendienst 2019 - 2025 en verder

7.2 Eerste concrete vervolgstappen

7.2.1 Verantwoordelijkheden op korte termijn: iedereen is aan zet

Het realiseren van deze Roadmap is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van de medewerkers van de Havendienst, management, directie en Gemeenteraad. Wij zien op korte termijn de volgende verantwoordelijkheden:

- Stap 1 is besluitvorming over de samenvattende beslisnota, waardoor het “achterstallig onderhoud” verholpen wordt en ruimte wordt gecreëerd voor aanvullende onderzoeken.
- Zodra besluitvorming over deze nota heeft plaatsgevonden, kunnen de vervolgstappen verder worden vormgegeven. Hiertoe zullen management en medewerkers – al dan niet met externe ondersteuning – een (beknopt) integraal actieplan opstellen waarin alle lopende trajecten (paragraaf 4) een plek krijgen. Zie ook bijlage 5 voor de samenhang tussen deze trajecten.
- De Havenmeester is, in samenspraak met het management en de medewerkers, verantwoordelijk voor het aanstellen van het managementteam. Door het College zal ruimte gecreëerd moeten worden voor de nieuwe rol coördinator (beheer) beleid en omgeving. Daarnaast is begeleiding van het managementteam in de transitiefase nodig en dienen alle functies en werkprocessen helder beschreven te worden.
- Het nieuw aangestelde managementteam van de Havendienst zal gestalte gaan geven aan de nieuwe organisatiestructuur en heeft een trekkende rol in de transitiefase ('veranderteam'). Het helpt wanneer het managementteam hierbij ondersteund wordt door een begeleider en/of adviseur van de Havendienst en wanneer de nieuwe organisatiestructuur tussentijds wordt geëvalueerd.
- De Havenmeester en het management zullen een werkgroep moeten inrichten die de vraagstukken rondom centrale afstandsbediening (veiligheid) en huisvesting verder uitwerkt. Hiervoor is naar verwachting externe ondersteuning nodig.
- Parallel zullen management en directie er op toezien dat er een budgetaanvraag voor centrale afstandsbediening en/of huisvesting in de gemeentelijke begroting wordt opgenomen.

De verantwoordelijkheden op middellange en lange termijn zullen in de vervolgfase verder moeten worden besproken en uitgewerkt. Om de transitieperiode succesvol vorm te geven is een ontwikkelbudget van circa € 50.000 nodig (zie Samenvattende beslisnota). Dit bedrag is aanvullend op de genoemde onderzoeken naar centrale afstandsbediening en huisvesting (totaal circa € 100.000). In het ontwikkelbudget is ruimte opgenomen voor:

- Ondersteuning bij het opstellen van het actieplan;
- Begeleiding van het managementteam in de eerste fase van de transitie;
- Heldere beschrijving van functies en werkprocessen.

7.2.2 Communicatie tijdens het veranderproces: houd vast wat je nu hebt

Gedurende het visietraject is ons de constructieve en bevlogen houding van medewerkers en de bereidheid om samen aan de doorontwikkeling te werken, opgevallen. Het proces om dit document op te stellen verliep in nauwe samenwerking met de medewerkers van de Havendienst. Er was regelmatig afstemming over eerste denkrichtingen en conceptversies en iedereen was bereid zijn of haar visie te delen en om mee te denken. Dit hebben zowel de medewerkers als wijzelf als erg positief ervaren. Mede

door dit prettige proces constateren wij dat er nu momentum is om de verandering in gang te zetten: de medewerkers willen aan de doorontwikkeling werken.

Wij raden het management en de directie aan om dit momentum te benutten en deze wijze van communicatie met medewerkers in de toekomst door te trekken. Heldere en frequente communicatie is door veel medewerkers genoemd als belangrijke succesfactor voor de Havendienst in een veranderperiode. De medewerkers van de Havendienst willen graag betrokken zijn bij het veranderproces. Dit kan door frequent bijeen te komen en de ontwikkelingen en ideeën in een vroeg stadium te bespreken.

“Deze bezielde club mensen vraagt om bezield leiderschap”

Daarnaast is in het visietraject meermaals gesproken over vertrouwen en waardering. Het is van belang dat men zowel binnen de Havendienst als bij de gemeente vertrouwen heeft in het oordeel van de medewerkers van de Havendienst en waardering uitspreekt voor hun werkzaamheden. Hier dient ook in de communicatie rekening mee gehouden te worden.

“Communiqueer, roep mensen bij elkaar en neem iedereen mee in de verandering”

Bibliografie

- De laatste meter. (2018, juli 20). Amsterdam pakt zwaar vrachtverkeer in binnenstad aan. Opgehaald van De laatste meter: <https://www.delaatstemeter.nl/slimme-laatste-meters/amsterdam-pakt-zwaar-vrachtverkeer-binnenstad-aan/>
- Gemeente Amsterdam. (2016). Watervisie Amsterdam 2040. Amsterdam: Gemeente Amsterdam.
- Gemeente Haarlem. (2017). Structuurvisie openbare ruimte - Haarlem 2040: Groen en Bereikbaar. Haarlem: Gemeente Haarlem.
- Gemeente Haarlem. (2018). Ambitiekaart Haarlemse Wateren. Haarlem: Gemeente Haarlem.
- Gemeente Haarlem. (2018, novemer 30). Vanaf 1 juli 2019 groter deel binnenstad autoluw. Opgehaald van Haarlem: <https://www.haarlem.nl/nieuws/vanaf-1-juli-2019-groter-deel-binnenstad-autoluw/>
- Intergo. (2019). Integrale Risicoanalyse Havendienst Haarlem. Utrecht: Intergo.
- Jókövi E.M. & Luttik J. (2003). Rood en groen - Het combineren van verstedelijking en natuur in de praktijk; . Wageningen.
- Provincie Noord-Holland. (2015). Watervisie 2021 'Buiten de oevers'. Provincie Noord-Holland.
- Schwencke, M. (2003). De Havendienst: een dikke eeuw oud: 1866-2003.
- Transport & Logistiek. (2015, april 20). Vracht over de gracht zorgt voor slimmere stadsdistributie. Opgehaald van Logistiek-transport: <http://logistiek-transport.com/slimmere-stadsdistributie/>