

Onderwerp **Verbeterplan Stadstoezicht**

Steller **H. Tuithof**

De leden van de raad van de gemeente Groningen
te
GRONINGEN

Telefoon (050) 367 6073 Bijlage(n) 3

Ons kenmerk SB 13.4092995

Datum **20 DEC 2013** Uw brief van

Uw kenmerk -

Geachte heer, mevrouw,

Op 30 oktober jl. heeft uw raad gesproken over de resultaten van het KPMG-onderzoek Stadstoezicht en de hoofdlijnen van de verbeteringen. Zoals wij u hebben toegezegd vindt u bijgaand het Verbeterplan Stadstoezicht.

Wij hebben uw raad een realistische begroting 2014 voorgelegd. Het plan dat hieraan ten grondslag ligt dekt de risico's. Binnen dit financiële kader zal Stadstoezicht haar dienstverlening invullen, waarbij de handhaving zich vooral richt op overlastmeldingen, hotspots en evenementen. Zoals wij eerder hebben aangegeven, zijn veel verbeteringen reeds in gang gezet. Zo zijn bijvoorbeeld de verbeterprojecten 'Volgsysteem standplaatsvergunningen, meldingen en klachten', 'Analyse straatparkeren en handhaving' en 'Stage-project Alfa-college' reeds afgerond. Tevens hebben wij de voor Stadstoezicht belangrijke 'tegenkracht' georganiseerd. Binnen de gemeente door de wijze waarop concerncontrol is georganiseerd. Daarnaast vragen wij één maal per jaar een extern deskundige om advies over de voortgang en het verbetertraject.

Wij hebben het vertrouwen dat we met dit verbeterplan in drie jaar naar een solide organisatie van Stadstoezicht groeien. In het komende jaar worden daartoe veel verbeteracties geïnitieerd. Eén van deze acties is extra opleiding voor onze handhavers, zodat zij nog beter voor hun moeilijke werkzaamheden worden toegerust. Met de huidige handhavende en vergunningverlenende capaciteit wordt planmatig en resultaatgericht bijgedragen aan de doelstelling 'Schoon, Heel en Veilig. In hoofdlijnen bestaat het verbeterproces eerst uit 'eerst de basis op orde' en structuur aanbrengen. Gedurende dit proces wordt ook direct aan de cultuur gewerkt, in de vorm van opleiding op het gebied van houding en gedrag, elkaar aanspreken op vastgelegde afspraken in protocollen en duidelijke taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden.

Vervolgens borgen wij de verbeteringen. Met het hele verbeterproces zijn wij drie jaar bezig.

In deze brief informeren wij u over het Verbeterplan Stadstoezicht en op welke wijze wij hiermee verder gaan. Wij beschrijven eerst kort de opzet van het verbeterplan, vergezeld van een toelichting daarop. Vervolgens gaan wij in op enkele punten van zorg van uw raad en de uitvoering van enkele toezeggingen uit onze brief van 1 oktober jl. (SB13.3911169). Ten slotte vermelden wij u de aan u toegezegde opvatting van KPMG over het verbeterplan en schetsen wij het vervolg.

Verbeterplan Stadstoezicht

Opzet

Het Verbeterplan Stadstoezicht is opgezet volgens de A3-methodiek (zie bijlage: A3). De aanbevelingen uit het rapport van KPMG zijn op systematische wijze samengevoegd en vertaald tot concrete en SMART geformuleerde verbeteracties. De werkwijze is een nadrukkelijk kenmerk van de door ons gekozen methodiek. Vanzelfsprekend dienen de gestelde doelen te worden behaald. In de methodiek wordt echter het 'vroegtijdig signaleren' en 'bijsturen wanneer gestelde doelen door onvoorziene omstandigheden dreigen niet te worden behaald', van even zo groot belang geacht. Met deze beide elementen wordt de door ons gewenste continue cyclus van leren en verbeteren gerealiseerd en komt Stadstoezicht 'in control'.

In het eerste jaar ligt de focus, naast het behalen van de concrete in de planning genoemde doelen, ook op het 'leren verbeteren': het management en de medewerkers van Stadstoezicht moeten zich de veranderaanpak eigen maken. In het tweede jaar richten wij ons - naast de verdere implementatie - ook op de evaluatie hiervan en op de overige in dat jaar geplande verbeterdoelen. Het derde jaar staat in het teken van afronding en 'borging'.

Goede communicatie en betrokkenheid van ons, de medewerkers van Stadstoezicht én van de gehele gemeentelijke organisatie zijn dan ook bepalend voor het succes. Dit gaan we realiseren door, zoals nu ook al is gebeurd bij het opstellen van het verbeterplan, gebruik te maken van de kennis en ervaring van medewerkers uit alle geledingen. Dit doen we met ondersteuning vanuit het Shared Services Centre.

Succesbepalende factoren

Het verbeterplan biedt een duidelijk en volledig overzicht van de verbeteracties voor Stadstoezicht. In het voorliggende plan worden alle noodzakelijke verbeteracties in de tijd weggezet (zie strokenplanning) en voorzien van een meetbaar resultaat. In de planning is rekening gehouden met de huidige capaciteit en situatie van Stadstoezicht. Door het verdelen van de verbeteracties over de drie komende jaren, realiseren we de benodigde balans tussen beschikbare tijd, de (extra toegekende) middelen en mensen alsmede de te bereiken doelstellingen.

Desondanks behoeft het plan, wil het succesvol afgerond kunnen worden, een paar noodzakelijke randvoorwaarden. Deze zijn:

1. *Ondersteuning door het SSC:* voor veel verbeteracties is goede ondersteuning van het Shared Service Center (SSC) noodzakelijk. Het SSC is zich terdege bewust van het belang van hun inzet voor dit verbetertraject en voelt zich daarvoor (mede) verantwoordelijk;
2. *Ongewijzigde omstandigheden:* bij het verbeterplan is uitgegaan van de situatie zoals deze nu bekend is. Nieuwe omstandigheden kunnen aanpassingen noodzakelijk maken. Wij nemen daarom maatregelen om te voorkomen dat we door nieuwe omstandigheden verrast worden;
3. *Optimale inzet van het incidenteel toegekende verbeterbudget*
De door uw raad beschikbaar gestelde incidentele extra middelen worden ingezet om de benodigde acties voor het succesvol afronden van dit verbeterplan te ondersteunen en uit te voeren. Van dit jaarlijks beschikbare budget van € 250.000,- wordt € 200.000,- ingezet voor personele capaciteit in de vorm van versterking van de leiding ten behoeve van proactieve sturing in het vergunning- en handhavingsdomein. Dit versterkt de vergunningverlening en daarmee ook de basis voor de handhaving. Tevens wordt een full-time projectmedewerker/ beleidsmedewerker aangetrokken die volledig kan worden ingezet voor dit verbetertraject. Het resterende deel, €50.000,- per jaar, wordt ingezet op de diverse gedefinieerde verbeteracties zoals opleiding, training en begeleiding.

Cruciale verbeteractie: sturing en informatie

Een van de belangrijkste aanbevelingen uit het onderzoek van KPMG heeft betrekking op resultaatgerichte sturing. Alleen op basis van tijdige en transparante informatie kan effectief worden (bij-)gestuurd. Hiertoe ontwikkelen wij voor Stadstoezicht een 'dashboard' waarop op overzichtelijke wijze de belangrijkste sturingsinformatie van Stadstoezicht wordt gepresenteerd (verbeteractie 4.5). Deze sturingsinformatie heeft o.a. betrekking op de financiën, de bedrijfsvoering en de resultaten van de dienstverlening en sluit aan op de gemeentelijke planning- en controlcyclus. Ter voorkoming van budgettaire overschrijdingen van het eenmalig incidenteel beschikbaar gestelde budget, is ook hiervoor in het dashboard een sturingsvariabele opgenomen.

Naar aanleiding van de raadsvergadering van 30 oktober jl.

Ten slotte gaan wij nog in op enkele punten van zorg zoals die door uw raad zijn uitgesproken op 30 oktober jl.

Risico's in beeld en gedekt

Uw raad heeft haar zorgen uitgesproken over de financiële situatie van Stadstoezicht. Het gaat daarbij vooral om de vraag of de risico's in beeld zijn en of de door uw raad beschikbaar gestelde aanvullende middelen afdoende zijn.

Zoals wij in deze brief reeds hebben aangegeven, hebben wij uw raad een realistische begroting 2014. Het plan dat hieraan ten grondslag ligt dekt de risico's. Daarbij is rekening gehouden met de ontwikkelingen en risico's zoals deze nu bekend zijn.

Organisatieontwikkeling

Uw raad heeft op 30 oktober jl. tevens zijn zorgen uitgesproken over de organisatieontwikkeling van de gemeente Groningen. Op 13 november jl. hebben wij u geïnformeerd over de stand van zaken rondom de vorming van het Shared Service Center (BD13.4014002).

Uitvoering toezeggingen

In onze brief van 1 oktober jl. (SB13.3911169) hebben wij u toegezegd dat de uitvoering van de motie ‘Bevorderen integraal handhaven’ en de toezegging ‘evaluatie meldingen kleine evenementen’ worden betrokken in het Verbeterplan Stadstoezicht.

De uitvoering van de motie ‘Bevorderen integraal handhaven’ die op 26 juni jl. door uw raad is aangenomen is opgenomen in bijgaand Verbeterplan Stadstoezicht onder verbeteractie verbeterpunt 2.6 *‘Realiseer een met opdrachtgevers, ketenpartners en medewerkers afgestemde en gedeelde visie integraal werken op het gebied van handhaving door Stadstoezicht’*. Wij zullen u in het najaar van 2014 informeren over de uitvoering van deze motie.

De uitvoering van de ‘evaluatie meldingen kleine evenementen’ raakt aan de vergunningverlening voor evenementen. Deze evaluatie is dan ook betrokken bij verbeterpunt 5.5.b. *‘Definieer SMART doelstellingen verbetertraject Professionalisering vergunningverlening’* in het bijgaande verbeterplan.

KPMG over het Verbeterplan Stadstoezicht

KPMG is door ons meegenomen in de totstandkoming van het verbeterplan, hetgeen geleid heeft tot het navolgende:

“Ons is gevraagd om als verlengstuk van de door ons uitgebrachte rapportage ‘Onderzoek Stadstoezicht gemeente Groningen’ op te treden als kritische sparringpartner bij de totstandkoming van het verbeterplan Stadstoezicht. Onze rol bestond uit het kennis nemen van de opzet en inhoud van het plan van aanpak. Door middel van een aantal gesprekken zijn wij door de gemeente meegenomen in het proces. De besprekingen waren constructief van aard.

Door ons gedane opmerkingen en suggesties (er is door ons in het kader van onze rol als sparringpartner geen rapportage uitgebracht) herkennen wij terug in het verbeterplan. Dit geldt eveneens voor de bevindingen en aanbevelingen uit onze rapportage ‘Onderzoek Stadstoezicht gemeente Groningen’. Wij achten het verbeterplan daarmee in opzet van een voldoende niveau, waarbij wij een tweetal belangrijke kritische succesfactoren willen benoemen voor het realiseren van de gestelde ambities:

- 1. het belang van een juiste balans tussen de kwaliteit van de medewerkers, de beschikbare middelen in relatie tot het gestelde tijdsplan.*
- 2. veel onderwerpen die in het verbeterplan zijn opgenomen dienen gereed te zijn in het eerste deel van 2014. Dit trekt op een aantal onderwerpen mogelijk een zware wissel op de organisatie, zowel binnen als buiten de afdeling Stadstoezicht. Een goede samenwerking met- en het leveren van een betrouwbare dienstverlening door het SSC zijn cruciale factoren voor*

het realiseren van de gestelde ambities, in de wetenschap dat in het eerste kwartaal van 2014 het SSC van start zal gaan."

Vervolg

Zoals wij u reeds hebben aangegeven, hebben wij het vertrouwen dat we met dit verbeterplan in drie jaar naar een solide Stadstoezicht groeien. Met de huidige handhavende en vergunningverlenende capaciteit wordt planmatig en resultaatgericht bijgedragen aan de doelstelling 'Schoon, Heel en Veilig.

Zoals wij reeds aan u hebben gemeld, realiseren wij ons dat in de eerste maanden van het SSC de dienstverlening zou kunnen teruglopen. Maar met de door ons ingestelde 'verhoogde dijkbewaking' en de harde afspraken over de inzet van het SSC t.b.v. Stadstoezicht, zijn wij van mening dat deze noodzakelijke succesfactor goed geborgd is. Naar aanleiding van de besprekingen met KPMG hebben wij onze oorspronkelijke plannings aangepast, zodat meer balans is ontstaan tussen tijd, middelen en ambitie.

Wij informeren u de komende drie jaar jaarlijks in het jaarplan Stadstoezicht over de stand van zaken rondom het Verbeterplan Stadstoezicht. Daarin maken wij inzichtelijk welke voortgang is gemaakt, welke bijstellingen op basis van de evaluatie van het voorgaande jaar worden gedaan en welke nieuwe ontwikkelingen er eventueel zijn.

Vanzelfsprekend wordt u tevens via de reguliere rapportagemomenten in het kader van de planning- en controlcyclus van de gemeente Groningen geïnformeerd over de financiële situatie, eventuele risico's en nieuwe ontwikkelingen.

Met vriendelijke groet,
burgemeester en wethouders van Groningen,



de burgemeester,
dr. R.L. (Ruud) Vreeman



de secretaris,
drs. M.A. (Maarten) Ruys

L.S



Verbeterplan Stadstoezicht

2014 - 2016

Verbeterplan Stadstoezicht

2014 - 2016

Gemeente Groningen

Inleiding

In het KPMG rapport over Stadstoezicht is beschreven dat in het te maken verbeterplan in ieder geval aandacht moet zijn voor de volgende onderwerpen:

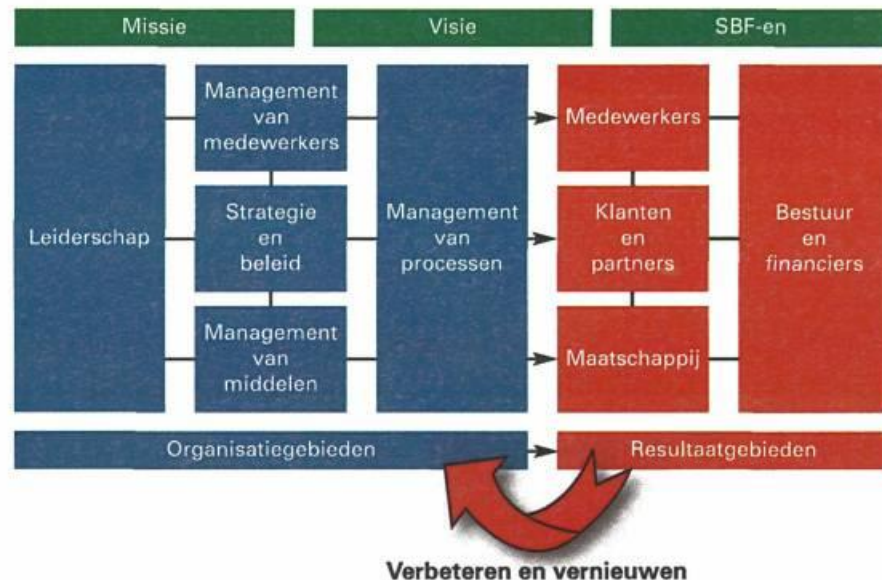
1. **Management en Organisatie:** Operationaliseren van ambities en doelen en het bepalen van het te voeren beleid (en handavingsprogramma);
2. **Managementinformatie:** Welke informatie is er gegeven de gestelde doelstellingen nodig om te beoordelen welke prestaties er zijn geleverd;
3. **Personeel:** Welke kwaliteit en capaciteit is benodigd gegeven de gestelde doelen;
4. **Processen:** Effectieve en efficiënte voorwaarde voor voeren professionele bedrijfsvoering en realisatie gestelde ambities;
5. **Ketenpartners:** de samenwerkingspartijen, maar ook die organisaties waar Stadstoezicht van afhankelijk is, of die van Stadstoezicht afhankelijk zijn.
6. **Middelen:** Welke middelen zijn noodzakelijk om de gestelde ambities te realiseren en welke keuzes kunnen hierin gemaakt worden.

Om de verbeteringen op deze aandachtsgebieden uit te voeren, te delen en hierop te sturen in uitvoering en te bewaken op resultaat, wordt in dit "Verbeterplan Stadstoezicht" gebruik gemaakt van (bouwstenen uit) de zogenaamde A3-methodiek.

A3-methodiek

Aan de hand van de A3-methodiek kunnen de door KPMG geadviseerde aandachtspunten op een systematische wijze worden samengevoegd en vertaald tot concrete acties om de noodzakelijke verbeteringen voor Stadstoezicht te bereiken.

De term A3-methodiek is gebaseerd op de wijze van presentatie van het Werkplan. De hoofddoelstellingen kunnen worden gepresenteerd op 1 pagina met het formaat van een A3-tje, met daarop een schema met een aantal blokken.



De bovenste drie blokken bevatten van links naar rechts de missie, visie en succesbepalende factoren in de vorm van speerpunten. Hierin staat beknopt de gekozen richting van Stadstoezicht om succesvol te kunnen zijn in de komende jaren.

In de linker blokken (de organisatiegebieden) wordt aangegeven wat we aan verbeteracties gaan uitvoeren. Daarnaast wordt aangegeven welke maatregelen in het dagelijkse werkproces worden doorgevoerd. Dit gebeurt aan de hand van de vraag "wat gaan we doen om onze verbeterdoelen te bereiken, en welke middelen zetten we daarvoor in". Enkele van deze acties zijn er ook op gericht om voor Stadstoezicht, de Missie, Visie en Succesbepalende factoren te benoemen. Maatgevend bij de definiëring van acties zijn de aanbevelingen van KPMG naar aanleiding van het onderzoek naar Stadstoezicht. Dit leidt tot verbeterpunten die verdeeld worden over vijf organisatiegebieden.

Organisatiegebieden

1. Leiderschap

In dit organisatiegebied gaat het om de houding en het gedrag van alle mensen binnen de organisatie die een richtinggevende verantwoordelijkheid hebben.

2. Strategie en beleid

In dit organisatiegebied gaat het om hoe Stadstoezicht door continu te verbeteren een betere organisatie kan worden.

3. Management van medewerkers

In dit organisatiegebied gaat het om het volledig benutten van het potentieel aan kennis en kunde binnen de organisatie.

4. Management van middelen

In dit organisatiegebied gaat het om de wijze waarop met de middelen (financiën, materialen, informatie, gebouwen, etc.) van de organisatie wordt omgegaan.

5. Management van processen

In dit organisatiegebied gaat het om de manier waarop actie wordt genomen om zowel de interne als externe processen continu te verbeteren.

Resultaatgebieden met prestatie-indicatoren

Elk van de in de organisatiegebieden gedefinieerde verbeterpunten levert acties op in een van de rechter blokken. Dit zijn de vier resultaatgebieden waaraan de prestatie-indicatoren gekoppeld worden die het resultaat meten.

6. Klanten en partners

In dit resultaatgebied gaat het er om of de klant tevreden is over het geleverde eindresultaat en de manier waarop het eindresultaat tot stand is gekomen.

7. Medewerkers

In dit resultaatgebied gaat het om de tevredenheid van de medewerkers.

8. Maatschappij

In dit resultaatgebied gaat het om wat de organisatie doet voor de maatschappij en hoe dat wordt ervaren door de maatschappij.

9. Bestuur en financiers

In dit resultaatgebied gaat het om zowel financiële als operationele resultaten. De organisatie moet zich afvragen in hoeverre zij haar doelstellingen (financieel en operationeel) weet te realiseren en voldoet aan de verwachtingen van (financieel) belanghebbenden.

Continu verbeteren en vernieuwen

Het tiende aandachtsgebied 'verbeteren en vernieuwen' wordt gebruikt voor periodieke evaluatie in de vorm van het A3 managementgesprek. Het managementgesprek is bedoeld om de resultaten te evalueren, constructieve feedback te geven en nieuwe afspraken te maken. Op deze wijze kan worden bijgestuurd als resultaten niet worden gehaald, doelstellingen veranderen of

accenten verlegd (moeten) worden. Daarbij sluiten we aan op de planning van de gemeente brede P&C-cyclus.

De kracht van dit model ligt in het oorzakelijke verband tussen de te nemen acties en de meetbare resultaten hiervan. Dit wordt versterkt door de overzichtelijkheid van de methoden door de beknopte weergave van de hoofdpunten op het formaat van 1 A3, de focus op wat echt belangrijk is voor toekomstig succes en de communicatiekracht van de methodiek.

Aansluiting op het Ontwikkeltraject Gemeente Groningen

De A3-methodiek leidt tot een strategische routekaart waarbij de relaties tussen succesbepalende factoren, prestatie-indicatoren en acties zijn weergegeven. In de notitie *Eén Groningen, één ontwikkeling, Ontwikkeltraject Gemeente Groningen*, wordt de A-3 methodiek en de werkbegeleidingscyclus verder ontwikkeld in de vorm van het GA-3 het Groninger A-3 model dat in één A-3 het jaarplan weergeeft van de betreffende afdeling. Het model is gebaseerd op het INK model en ondersteunt het resultaatgericht werken in de organisatie. Bij het maken van een GA-3 per afdeling staat het proces om te komen tot de GA-3 centraal. Daarbij zijn de dialoog en doordenken over "wat moeten we doen, wat kunnen we, hoe gaan we het doen en met wie" belangrijke gespreksthema's. Daarnaast is de presentatie aan management of aan collega-afdelingen van het GA-3 model een belangrijk proces, ondersteunend aan de dialoog en de samenhang in de organisatie. Net als bij de GA-3 gaat het bij de werkbegeleidingscyclus zowel om het (door)ontwikkelen van het instrument, als om de toepassing in de organisatie. De doorontwikkeling van dit instrument wordt belegd bij het SSC vanaf 1 januari 2014. Het leren kennen van, en werken met deze instrumenten vormt een onderdeel van het ontwikkeltraject voor alle doelgroepen. Hierdoor weet iedereen na afloop wat in dit kader van hem/haar wordt verwacht.

1. Verbeterpunten in organisatiegebied Leiderschap

Op het gebied van het realiseren van een gemeenschappelijk verwachtingspatroon over wat Stadstoezicht is en doet, zijn verbeteracties nodig.

De ambities moeten duidelijk zijn, zodat daarop kan worden gestuurd. Een belangrijke vraag daarbij is wie in het College de belangen van Stadstoezicht behartigt, en in het verlengde daarvan hoe Stadstoezicht is aangesloten op de lokale driehoek van Burgemeester, Openbaar Ministerie en politie Noord Nederland.

De verbeteracties op dit gebied worden op basis van de A3-methodiek gerubriceerd onder het organisatie-gebied Leiderschap. Dit betreft de manier waarop management en opdrachtgevers de organisatie inspireren tot voortdurende verbetering, gebaseerd op visie, cultuur en structuur. Dit ter facilitering van, en ondersteuning bij het verbetertraject. Vertrekpunt daarbij is de houding en het gedrag van alle mensen binnen de organisatie die een richtinggevende verantwoordelijkheid hebben.

1. Leiderschap				
Verbeterpunt 1.1	Realiseer eenduidige verantwoordelijkheidstoedeling voor Stadstoezicht op strategisch bestuurlijk niveau			
Doel	De politiek bestuurlijke verantwoordelijkheid voor Stadstoezicht is verdeeld over de burgemeester en de wethouder(s). Bekrachten van de taakverdeling op de aandachtsgebieden Openbare Orde en Veiligheid en Evenementen, alsmede Markt, en Kermis, biedt Stadstoezicht duidelijkheid wie als portefeuillehouder op welk gebied 'sponsor', opdrachtgever, gesprekspartner en verantwoordelijke is.			
Verbeteractie 1.1	Portefeuille-verdeling	Verantwoordelijke	Datum gereed	Middelen: uren/budget
		Hfd Stadstoezicht ism portefeuillehouder(s)	Start Jan. '14 Gereed Mei '14	
Resultaatgebied 9	Bestuur en financiers		Prestatie-indicator	
	College, Portefeuillehouder(s)		Verantwoordelijkheidsverdeling beschikbaar	
Risico (L)	Verandering van actoren en portefeuille-indeling vanwege verkiezingen en benoeming burgemeester.			
Borging	1. Afspraken inzake verantwoordelijkheden realiseren. 2. Concernstaf vragen afspraken op te nemen in overdrachtdossier.			
Status				

1. Leiderschap

Verbeterpunt 1.2	Zorg voor aansluiting van Stadstoezicht op de Lokale Driehoek			
Doel	Het door de Driehoek (Burgemeester, OM en Districtschef) vastgestelde Integraal Veiligheidsplan is de basis voor de Toezicht- en Handhavings-activiteiten van Stadstoezicht. Bij de besluitvorming over, en taaktoedeling uit het Integraal Veiligheidsplan dient rekening te worden gehouden met de capaciteit (uren, budget) die Stadstoezicht beschikbaar heeft voor de opgedragen taken. Doel van de aansluiting van Stadstoezicht op de Lokale Driehoek is dat Stadstoezicht betrokken is bij en input kan geven voor onderwerpen die raakvlakken hebben met taken en opdrachten van Stadstoezicht.			
Verbeteractie 1.2	Aansluiten op Driehoek	Verantwoordelijke	Datum gereed	Middelen: uren/budget
		Hfd Stadstoezicht ism portefeuillehouder(s)	Start Febr. '14 Gereed Juni '14	Regulier
Resultaatgebied 9	Bestuur en financiers		Prestatie-indicator	
	Burgemeester, politie Noord Nederland, Openbaar Ministerie.		100% vd opgedragen taken vanuit het Integraal Veiligheidsplan past in het beschikbare budget van Stadstoezicht.	
Risico (L)	Het Integraal Veiligheidsplan bevat voor Stadstoezicht (te)veel doelstellingen en/of onvoldoende SMART gedefinieerde doelstellingen.			
Borging	Inzicht in ambities en verwachtingen (actie 1.3.)			
Status				

1. Leiderschap

Verbeterpunt 1.3	Realiseer realistische, gedragen en resultaatgerichte ambities en verwachtingen, en gebruik daartoe ook de georganiseerde tegenkracht.			
Doel	<p>Bij de start van Stadstoezicht zijn ambitieuze inschattingen gemaakt, over bijvoorbeeld het aantal beschikkingen, en de daaruit voortkomende opbrengsten. Ook de opgedragen taken in relatie tot de beschikbare resources zijn onrealistisch neergezet. De benodigde realistische verwachtingen en ambities zijn de basis voor gedegen onderbouwde doelstellingen voor Stadstoezicht op het gebied van Toezicht en Handhaving en de overige taken.</p> <p>Dit verbeterpunt heeft tot doel om te leren van het verleden door op basis van realistische, gedragen en resultaatgerichte ambities en verwachtingen te komen tot een realistisch Jaarplan en Handhavingprogramma 2014. Van belang daarbij is dat hiervoor gebruik wordt gemaakt van een geëigende vorm van tegenkracht.</p>			
Verbeteractie 1.3	Jaarplan en Handhavingprogramma op basis van gedeelde, gedragen, realistische ambities en verwachtingen	Verantwoordelijke	Datum gereed	Middelen: uren/budget
		Hfd Stadstoezicht ism portefeuillehouder(s)	Start Maart '14 Gereed Dec. '14	Regulier
Resultaatgebied 9	Bestuur en financiers		Prestatie-indicator	
	Burgemeester, politie Noord Nederland, Openbaar Ministerie, Raad		Smart Jaar- en Handhavingprogramma 2014, per team op basis van gedeelde en gedragen verwachtingen en met haalbare doelstellingen. Daarbij is 90% van de uren in het Handhavingprogramma vastgelegd en 10% inzetbaar voor flexibele (projectmatige) inzet in samenspraak met opdrachtgevers.	
Risico (M)	Afhankelijkheid van inhoud/ambitie en meetbare doelstellingen alsmede beschikbaarheid van het Integraal Veiligheidsjaarplan: datum gereed kan daardoor opschuiven.			
Borging	Input door Stadstoezicht aan voorkant van het totstandkomingsproces.			
Status				

1. Leiderschap

Verbeterpunt 1.4	Geef feedback op, en leer van het functioneren van de medewerkers en leidinggevenden			
Doel	In dialoog tussen werknemer en diens leidinggevende wordt de stand van zaken m.b.t. de werkzaamheden (taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden) besproken. Doel is prestatieverbetering, bijsturing, stimulering en ontwikkeling. Bespreekpunten kunnen o.a. leiden tot verbeteringen in functioneren, opleidingsniveau en de situatie op de werkvloer alsmede de wijze waarop taken worden uitgevoerd en verbeteracties worden bijgestuurd of opgesteld.			
Verbeteractie 1.4	Jaarlijkse functionerings- en beoordelingsgesprekken	Verantwoordelijke	Datum gereed	Middelen: uren/budget
		Medewerkers en leidinggevenden ism P&O SSC	Start Okt. '13 Vervolgens Continu proces	Regulier
Resultaatgebied 7	Medewerkers		Prestatie-indicator	
	Medewerkers en leidinggevenden kennen elkaars wederzijdse verwachtingen en spreken af wat goed gaat en wat beter kan.		In 2014 heeft 100% van de medewerkers een functionerings- en/of beoordelingsgesprek gehad.	
Risico (L)	Functionerings- of beoordelingsgesprek is geen actie op zich, koppeling dient aanwezig te zijn met de doelstellingen van Stadstoezicht.			
Borging	Training door P&O SSC in functionerings- en beoordelingsgesprekken gekoppeld aan afdelings- en verbeterdoelstellingen van Stadstoezicht, en het persoonlijk ontwikkeltraject van de medewerker.			
Status				

1. Leiderschap

Verbeterpunt 1.5	Maak nieuwe Raads- en Collegeleden bekend met de werkzaamheden van de toezichthouders, handhavers en vergunningverstrekkers			
Doel	Enkele Raadsleden hebben in de afgelopen periode contact met Stadtoezicht gezocht met de vraag of zij om inzicht te krijgen in de problematiek waarmee de medewerkers op straat worden geconfronteerd, mee konden lopen met een toezichthouder of handhaver. Dit werd zeer gewaardeerd door de medewerkers, en stelde hen in staat betreffende Raadsleden de dagelijkse praktijk mee te laten maken en informatie te verschaffen.			
Verbeteractie 1.5	Introductieprogramma	Verantwoordelijke	Datum gereed	Middelen: uren/budget
		Hoofd Stadtoezicht ism Concernstaf	Start Febr '15 Gereed Dec '15	Regulier
Resultaatgebied 9	Bestuur en financiers		Prestatie-indicator	
	College- en raadsleden hebben een beeld hoe het er in de handhavings- en toezichtspraktijk op straat aan toe gaat.		Informatiebijeenkomst bij Stadtoezicht van de cies. Financiën en Veiligheid alsmede Beheer en Verkeer. Een derde van de Raadsfracties heeft minimaal 1 Raadslid laten meelopen met Stadtoezicht. Bestuurder belast met portefeuille Stadtoezicht is door handhavings-/toezichtsmedewerker geïnformeerd over zijn/haar werkzaamheden.	
Risico	-			
Borging	-			
Status				

2. Verbeterpunten in organisatiegebied Strategie en beleid

Ten aanzien van het organisatiegebied Strategie en beleid moeten bij het operationaliseren van ambities en doelen en het bepalen van het te voeren beleid heldere keuzes worden gemaakt. Dit betreft de vraag in hoeverre Stadstoezicht (deels) wordt gefinancierd uit de opbrengst van bonnen, en in hoeverre Stadstoezicht re-integratie (en de bijbehorende opleidingstaken) als doelstelling nastreeft. Ook de bijdrage aan het programma Schoon, Heel en Veilig moet helder worden gedefinieerd. Toekomstige ontwikkelingen moeten vroegtijdig worden onderkend, en beoordeeld op impact voor de organisatie. In dat verband is het eveneens van belang dat de uitkomsten van lopende onderzoeken ten aanzien van het Parkeerbedrijf worden meegenomen in de strategie en beleid van Stadstoezicht. Evaluatie van bestaande samenwerkingsafspraken, zoals die met VZN en SOZAWE, en andere ketenpartners zijn eveneens van belang om meer in control te komen op het organisatiegebied Strategie en Beleid. Het helder definiëren van beleidsdoelstellingen draagt daar aan bij. Keuzes op het gebied van integraal en/of gebiedsgericht werken dienen ook te worden gemaakt. Dit alles moet er mede toe leiden dat de identiteit van Stadstoezicht helder voor het voetlicht komt.

De verbeteracties op dit gebied worden op basis van de A3-methodiek gerubriceerd onder het organisatie-gebied Strategie en Beleid. Dit omvat de manier waarop de organisatie de verbeteringen implementeert op basis van een heldere uitgewerkte strategie, duidelijk beleid met concrete plannen en budgetten en hoe Stadstoezicht door continu te verbeteren een betere organisatie wordt.

2. Strategie en beleid

Verbeterpunt 2.1	Voorkom dat Stadstoezicht geconfronteerd wordt met uitkomsten van beleid(s-wijzigingen) waarbij de invloed op de bedrijfsvoering van Stadstoezicht niet is meegenomen.		
Doel	<p>De taken van Stadstoezicht worden voor een groot deel bepaald door beleidsontwikkelingen en keuzes die buiten de eigen afdeling en invloedssfeer plaatsvinden.</p> <p>Wijzigingen in het Parkeerbeleid hebben rechtstreeks invloed op de opbrengsten van Stadstoezicht. Het gratis parkeren in parkeergarages leidt ertoe dat er minder geparkeerd wordt in de openbare ruimte, en heeft vervolgens een afname van parkeerovertredingen tot gevolg. Hetgeen invloed heeft op de inkomsten van Stadstoezicht. Voor deze actueel geconstateerde onderwerpen zijn in dit verbeterplan acties benoemd. ('bonnenfabriek' actie 2.2, re-integratietaken, actie 2.3, ontwikkelingen in de externe omgeving, actie 2.5).</p> <p>Ter voorkoming van vergelijkbare toekomstige situaties is het van belang te participeren in beleidsvormingsprocessen, met als doel om aan de voorkant van het beleidsvormingsproces als belanghebbende gesprekspartner betrokken te zijn. Daarnaast is het doel input te leveren zodat duidelijk is wat het effect van voorgenomen beleid(s-wijzigingen) is op de uitvoering van de taken (en de inkomsten) van Stadstoezicht.</p>		
Verbeteractie 2.1	Betrokkenheid aan de voorkant beleidsproces	Verantwoordelijke	Datum gereed
		Staf Stadstoezicht	Start Okt. '13 Gereed Maart '14 Fasering: ■ Parkeerbedrijf ■ SSC, politie Noord Nederland. ■ Beleidsafd. en Stadsbeheer Vervolgens continu proces
			Middelen: uren/budget
			Regulier / incidenteel
Resultaatgebied 6	Klanten en partners		Prestatie-indicator
	Parkeerbedrijf, Beleidsafdelingen, OM, Stadsbeheer, SSC, politie Noord Nederland, VeiligheidsZorgNoord.		100% van de beleidswijzigingen met invloed op (de bedrijfsvoering van) Stadstoezicht is vergezeld van een impact-analyse voor Stadstoezicht.
Risico (M)	Veel afstemming in het kader van afstemming en overleg.		
Borging	Bewustwording van, en afspraken met klanten en partners dat Stadstoezicht tijdig wordt geïnformeerd indien bij beleidswijzigingen impact op bedrijfsvoering Stadstoezicht te verwachten is.		
Status			

2. Strategie en beleid				
Verbeterpunt 2.2	Realiseer antwoord op de vraag in hoeverre Stadstoezicht een 'bonnenfabriek' is.			
Doel	Inzicht verkrijgen in hoeverre de inkomsten uit handhavingstaken een significant doel zijn als dekking van de begroting.			
Verbeteractie 2.2	Besluit t.a.v. 'bonnenfabriek' ja of nee.	Verantwoordelijke	Datum gereed	Middelen: uren/budget
		Hfd Stadstoezicht ism College en Raad	Afgerond	n.v.t.
Resultaatgebied 9	Bestuur en financiers		Prestatie-indicator	
	Raad, Portefeuillehouder(s), College, GMT		Informatie aan Raad dat Stadstoezicht niet primair een bonnenfabriek is.	
Risico (M)	De inkomsten uit bonnen maken geen significant deel uit van de begroting en kunnen fluctueren. Hierdoor is een deel van de inkomsten van Stadstoezicht moeilijk te plannen. (Zie ook actie 2.4)			
Borging	In de begroting wordt onderscheid gemaakt tussen planbare inkomsten en de bijkomende fluctuerende inkomsten van parkeerhandhaving. De monitoring van deze fluctuerende inkomsten vindt plaats op basis van een reeds ingevoerde monitoringssystematiek: Dit wordt gedaan op basis van weekroosters, prioritering en monitoring van gegevens. (zie actiepunt 4.5 dashboard vd organisatie)			
Status	Gereed: Stadstoezicht is expliciet geen 'bonnenfabriek', zoals in de Raadsbrief van is gemeld. Hiermee wordt rekening gehouden in de begroting en de afdracht aan opdrachtgevers/partners. Voor het innen van bekeuringen is 2013 gestart met een realistische begroting, waardoor de bijdrage uit bonnen met ruim 50% naar beneden is bijgesteld.			

2. Strategie en beleid				
Verbeterpunt 2.3	Realiseer antwoord op de vraag in hoeverre Stadstoezicht re-integratietaken heeft.			
Doel	Inzicht in hoeverre bij de inzet van medewerkers rekening moet worden gehouden met opleidings- en begeleidingstaken voor mensen met afstand tot de arbeidsmarkt.			
Verbeteractie 2.3	Besluit al dan niet re-integratietaken	Verantwoordelijke	Datum gereed	Middelen: uren/budget
		Hfd Stadstoezicht ism College en Raad	Afgerond	n.v.t.
Resultaatgebied 6	Klanten en partners		Prestatie-indicator	
	Besluitvormende instanties.		Informatie aan Raad dat Stadstoezicht oorspronkelijke re-integratietaken stopt.	
Risico (H)	Verminderde capaciteit voor toezichtstaken door wegvallen stadswachten.			
Borging	In het op te stellen Handhavingsprogramma wordt hiermee rekening gehouden.			
Status	Gereed: Stadstoezicht staakt de re-integratietaken. Neemt maatschappelijke verantwoordelijkheid op dit gebied via stageproject Alfa-college (actie 5.5.f).			

2. Strategie en beleid

Verbeterpunt 2.4	Houd rekening met te voorziene ontwikkelingen in de externe omgeving die van invloed zijn op het beleid (en de middelen) van Stadstoezicht.		
Doel	<p>Op dit moment loopt onderzoek, in opdracht van Parkeerbedrijf en Stadstoezicht, naar effectiviteit en efficiency van het parkeerbeleid. De uitkomsten hiervan worden begin 2014 verwacht, en zijn input voor eventuele beleidsaanpassingen.</p> <p>Voor de ontwikkelingen gemeld in de Kamerbrief mbt de positie van Stadstoezicht in relatie tot de driehoek is actie 1.2 geformuleerd in de vorm van aansluiting van Stadstoezicht op de Lokale Driehoek.</p> <p>Voor de in de Kamerbrief aangegeven mogelijkheid tot inhuur van Bijzondere Opsporings Ambtenaren (BOA's) op piekmomenten is actie 4.1 geformuleerd in de vorm van een capaciteitsonderzoek huidige bezetting Stadstoezicht.</p> <p>Verder wordt in de Kamerbrief melding gemaakt van aansluiten op de politie Noord Nederland in het kader van gebiedsgericht werken. (actie 2.7)</p> <p>Ter voorkoming van vergelijkbare toekomstige situaties is het van belang dat Stadstoezicht afspraken maakt met concernstaf, beleidsafdelingen en SSC over tijdige informatieverstrekking indien ontwikkelingen in de externe omgeving van invloed kunnen zijn op Stadstoezicht. In de Raadsbrief van 25 oktober zijn mogelijke externe ontwikkelingen geschetst in de vorm van een mogelijke vergoeding die het CJIB kan gaan vragen voor de administratieve verwerking van boetes. Daarnaast wordt melding gemaakt van de mogelijkheid dat de landelijke vergoeding voor bestuurlijke strafbeschikkingen en de Wet Mulder-feiten kan worden afgeschaft.</p>		
Verbeteractie 2.4	Afgestemde beleidsontwikkeling	Verantwoordelijke	Datum gereed
		Staf stadstoezicht	Start Maart '14 Juli '14
Resultaatgebied	Maatschappij	Prestatie-indicator	
	Effect (nieuwe) beleidsontwikkeling op maatschappij	Rapportage	
Risico (M)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vertraging oplevering rapport effectiviteit en efficiency van het parkeerbeleid zodat Stadstoezicht de consequenties niet tijdig kan verwerken in bijvoorbeeld het Handhavingsprogramma. 2. Capaciteitsproblemen bij monitoring externe ontwikkelingen bij concernstaf, beleidsafdelingen en SSC, alsmede Stadstoezicht zelf. 3. Dalende inkomsten en stijgende kosten vanwege wijziging in landelijk beleid. 		
Borging	<ol style="list-style-type: none"> 1. In overleg met het Parkeerbedrijf afgesproken dat het rapport uiterlijk 1 februari 2014 beschikbaar is. 2. Dienstverleningsafspraken. 3. Monitoren beleidswijzigingen op invloed op begroting en realisatie. 		
Status			

2. Strategie en beleid

Verbeterpunt 2.5	Evalueer de verschillende samenwerkingsverbanden die Stadstoezicht heeft.			
Doel	Bij de oprichting van Stadstoezicht zijn afspraken gemaakt met externe en interne samenwerkingspartners. De huidige procesgang en werkwijze met de ketenpartners moet worden geanalyseerd (waar gaat het goed, waar kan het beter, zijn er afspraken over het verbeteren van eventuele tekortkomingen?) met als doel de samenwerkingsafspraken verder te professionaliseren. Externe partijen: VeiligheidsZorgNoord; politie Noord Nederland Interne partijen: SoZaWe; Parkeerbedrijf; Stadsbeheer; SSC			
Verbeteractie 2.5	Geëvalueerde samenwerkingsverbanden	Verantwoordelijke	Datum gereed	Middelen: uren/budget
		Staf Stadstoezicht	Start Juli '14 1. SSC en Parkeerbedrijf 2. Politie en VZN 3. Stadsbeheer Gereed Nov '14	Regulier en Incidenteel
Resultaatgebied 6	Klanten en partners		Prestatie-indicator	
	VeiligheidsZorgNoord; politie Noord Nederland; SoZaWe; Parkeerbedrijf; Stadsbeheer; SSC		Per datum gereed beschikbaarheid van evaluatieresultaat geaccordeerd door beide partners	
Risico (M)	Indien vertraging optreedt in dit actiepoint, heeft het grote impact op de invulling van de samenwerkingsafspraken omdat de uitkomst van de analyses input is voor actiepoint 2.7. Dienst Verlenings Overeenkomst (DVO) de overeenkomst tussen Hoofd Stadstoezicht en ketenpartners en dienstverleners, en ondersteuners.			
Borging	Inzet van extra capaciteit in de vorm van incidentele uren.			
Status	Doordat de re-integratetaak is gestopt, is de evaluatie SoZaWe niet meer opportuun.			

2. Strategie en beleid

Verbeterpunt 2.6	Realiseer een met opdrachtgevers, ketenpartners en medewerkers afgestemde en gedeelde visie op integraal werken op het gebied van handhaving door Stadstoezicht			
Doel	<p>Bij aanvang van Stadstoezicht is de term integraal werken onvoldoende onderbouwd en onderzocht op de conceptuele haalbaarheid. Dit heeft tot verschillende beelden geleid omtrent ambities en doelstellingen. Integraal handhaven is ook het onderwerp van een door de Raad aangenomen motie. Het gaat hierbij om de raakvlakken en (on-)mogelijkheden van overlap van handhavingstaken van Parkeercontroleurs (waarvan 8 ook BOA zijn) en de overige BOA's. Afstemming hierover is nodig met OM (actie 1.2), Driehoek (actie 1.3) en politie Noord Nederland. (actie 2.9)</p> <p>Doel is de geïntegreerde handhavingstaken conform verwachtingen en ambities (actie 1.4) op te nemen in het Handhavingsprogramma (actie 2.4).</p>			
Verbeteractie 2.6	Afbakening integraal werken	Verantwoordelijke	Datum gereed	Middelen: uren/budget
		Hoofd en teamleiders	Start Dec. '13 Gereed Dec. '16	Regulier
Resultaatgebied 8	Maatschappij		Prestatie-indicator	
	Burgers zijn zich bewust van de mate van geïntegreerde handhavingstaken van medewerkers Stadstoezicht		Mate van Integraliteit handhaven is opgenomen in Handhavingsprogramma	
Risico (H)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mate van handhavings-integraliteit is mogelijk naar de mening van besluitvormers en opdrachtgevers onvoldoende. 2. Mate van integraliteit is mede afhankelijk van afspraken met politie Noord Nederland. 3. Mate van integratie staat en valt met kennisniveau medewerkers. 			
Borging	<ol style="list-style-type: none"> 1. Budget en uren zijn kaderstellend voor de mate van integraliteit bij handhaving. 2. Organisatorisch aansluiten bij gebiedsgericht werken conform geografische inrichtingsprincipes politie Noord Nederland. 3. Onderdeel van de evaluatie met de politie Noord Nederland (actie 2.6) 4. Wordt opgenomen in de DVO (actie 5.2) 5. Wordt, na standpuntbepaling mate van integraliteit handhaving, meegenomen in opleidingsplan, gecombineerd met scholing van medewerkers aangaande de afgesproken te handhaven top drie ergernissen. (actie 3.1) 			
Status	Over de raakvlakken en (on-)mogelijkheden tot overlap van handhavingstaken van Parkeercontroleurs en BOA's is reeds intern een richtinggevend uitspraak gedaan: er blijft een aantal monodisciplinaire specialisten in de handhaving bestaan. Hooguit is er sprake van bijvoorbeeld een top 3 ergernissen die door alle handhavers moeten worden opgepakt. Naar aanleiding van de motie van 26 juni j.l. ter bevordering van integraal handhaven, wordt dit aspect in ieder regulier werkoverleg met de politie Noord Nederland besproken.			

2. Strategie en beleid

Verbeterpunt 2.7	Realiseer ten behoeve van efficiency en integraal werken aansluiting van Stadstoezicht op de gebiedsgerichte aanpak van de politie Noord Nederland			
Doel	Een goede samenwerking in de openbare ruimte tussen politie Noord Nederland en BOA's en andere handhavers en toezichthouders, is cruciaal voor effectief toezicht en handhaving in de openbare ruimte. Aangezien zij in de zelfde openbare ruimte werkzaam zijn, is een intensieve onderlinge samenwerking en informatie-uitwisseling essentieel. Door aansluiting bij de drie stadsdelen zoals in de gebiedsgerichte aanpak van de politie Noord Nederland wordt het doel van betere informatie-uitwisseling en samenwerking gerealiseerd.			
Verbeteractie 2.7	Organisatie inrichten naar gebiedsgericht model van politie Noord Nederland	Verantwoordelijke	Datum gereed	Middelen: uren/budget
		Hoofd Stadstoezicht	Start Juli '14 Gereed Maart '14	Regulier
Resultaatgebied 8	Maatschappij		Prestatie-indicator	
	Burgers hebben inzicht in de taak- en gebiedsverdeling		100% van de activiteiten in het Handhavingsprogramma is ingedeeld op basis van de door de politie Noord Nederland gehanteerde 3 stadsdelen.	
Risico (M)	Afhankelijkheid afstemming met politie Noord Nederland			
Borging	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vroegtijdige oriënterende bespreking bilateraal politie Noord Nederland en in Driehoek. (actie 1.3) 2. Is onderwerp van bespreking met politie Noord Nederland in het kader van geplande evaluatie. (actie 2.6) 3. Wordt opgenomen in de DVO (actie 5.2) 			
Status				

2. Strategie en beleid

Verbeterpunt 2.8	Onderbouw de gewenste handhavings- en toezichts-identiteit van Stadstoezicht met een gedragen missie, visie en bijbehorende succesbepalende factoren.			
Doel	<p>Bij de inrichting van Stadstoezicht was het doel te komen tot bundeling van toezichts- en handhavingstaken in de openbare ruimte. Deze doelstelling was beperkt onderbouwd. Inmiddels is deze aangescherpt tot de hoofddoelstelling dat Stadstoezicht acteert op die overtredingen waarop de politie Noord Nederland in principe niet meer handhaaft. Stadstoezicht richt zich met de huidige bezetting daarmee op overlast, evenementen en hot spots.</p> <p>Het doel van dit verbeterpunt is te komen tot een vertaling van de aangescherpte doelstelling tot een gewenste identiteit van Stadstoezicht, in de vorm van een missie, visie en succesbepalende factoren. Dit is de maatstaf bij de na te streven doelen en de gedeelde ambities, als onderdeel van het betekenis gevend proces op basis waarvan bepaald kan worden of de organisatie in gezamenlijkheid op de goede weg is, zowel in de persoonlijke samenwerking als in professionaliteit. Het gaat er in de kern om samen met de afdeling op basis van de A3-methodiek zicht te krijgen op 'waar staan wij voor en wat staat ons te doen'. Dit door ook 'van buiten naar binnen te kijken' (met de bril op van 'de burger' en extern betrokkenen/belanghebbenden) gekoppeld aan 'wat vraagt dat dan van ons/van mij'. Enerzijds heeft dit een inspirerend en verbindend doel, anderzijds geeft het de afdeling richting en houvast. Aan de hand van workshops/'werksessies' zal de methode geïntroduceerd worden en wordt de afdeling begeleid in de totstandkoming van missie, visie en succesbepalende factoren.</p> <p>Voor de volledigheid dient hier opgemerkt te worden dat deze actie als vertrekpunt gediend zou moeten hebben, als noodzakelijke voorwaarde voor de invulling van het verbeterplan. Vanwege de hoge tijdsdruk bij de realisatie van dit verbeterplan, is dit in de gesprekken met medewerkers en management wel aan de orde gekomen, maar onvoldoende op structurele wijze om te komen tot een algemeen gedragen en aanvaarde missie, visie en succes bepalende factoren.</p>			
Verbeteractie 2.8	Missie, Visie, Succesbepalende factoren	Verantwoordelijke	Datum gereed	Middelen: uren/budget
		Hoofd Stadstoezicht	Start Januari '14 Gereed Oktober '14	Regulier / incidenteel
Resultaatgebied 7	Medewerkers		Prestatie-indicator	
	Medewerkers zijn zich bewust van, en hebben bijgedragen aan de gewenste identiteit van de organisatie.		Beschikbaarheid missie, visie en succesbepalende factoren.	
Risico (H)	<ol style="list-style-type: none"> De voor dit verbeterpunt noodzakelijke participatie van alle medewerkers met een handhavings- en toezichtstaak alsmede vergunningverlening en haven- en bruggendienst gaat ten koste van de inzetbaarheid in het reguliere werkproces. Geen kennis binnen de afdeling om een dergelijk traject uit te voeren. Van cruciaal belang voor het gezamenlijk doorlopen van het gewenste cultuurveranderingsproces alsmede het verkrijgen van draagvlak daarvoor. 			
Borging	<ol style="list-style-type: none"> Het benodigde traject wordt over een langere periode uitgevoerd. SSC inzetten voor ondersteuning in het kader van de uitrol Groninger A3-methodiek Voortduren punt van aandacht door management via agendering in management- en werkoverleg, alsmede de dagelijkse aansturing. 			
Status				

3. Verbeterpunten in organisatiegebied Management van medewerkers

In het korte bestaan van Stadstoezicht hebben zich veel organisatorische en personele veranderingen voorgedaan, zowel op ambtelijk als bestuurlijk niveau. Deze hebben de voortvarendheid van het op- en inrichten van de organisatie van Stadstoezicht onder druk gezet. Desondanks hebben de medewerkers gedurende de turbulente periode van Stadstoezicht hun uiterste best gedaan om in moeilijke omstandigheden hun taken zo goed mogelijk uit te voeren. De vraag die daarbij een rol speelt is welke capaciteit en kwaliteit nodig is om de gestelde doelen te realiseren en de opgedragen taken uit te voeren. Ook de veranderende samenleving zoals de mondiger wordende burger, maar ook de veranderde rol van de politie Noord Nederland in het handhavingsdomein spelen daarbij een rol. De verschillende taakgebieden en werkzaamheden, afkomstig uit verschillende afzonderlijke diensten en afdelingen, vereisen een traject waarin de verschillende teams met elkaar in contact komen, zodat er een gezamenlijke cultuur kan ontstaan voor het nieuwe Stadstoezicht.

De verbeteracties voor het organisatie gebied Management van Medewerkers is op basis van de A3-methodiek opgenomen in dit hoofdstuk. Het omvat o.a. de wijze waarop de kennis en inzet van de medewerkers maximaal kan worden benut. Het gaat hierbij om investering in kennis en vaardigheden (scholing) van de medewerkers alsmede de aandacht voor de tevredenheid van de medewerkers, door het bewerkstelligen van betrokkenheid bij het geheel van de producten en diensten van de gemeente Groningen in het algemeen, en Stadstoezicht in het bijzonder.

3. Management van medewerkers

Verbeterpunt 3.1	Onderzoek het huidige en gewenste opleidingsniveau van de toezicht- en handhavingsmedewerkers alsmede de vergunningverstrekkers.			
Doel	<p>Bij de start van Stadstoezicht is onvoldoende aandacht besteed aan het opleidings- en kennisniveau dat vereist is voor de taak als vergunningverlener, toezichthouder en handhaver. Het is noodzakelijk om hier een goed beeld van te krijgen, en vervolgens uit te zoeken wie, in hoeverre begeleiding en scholing nodig heeft opdat hij/zij een goede bijdrage kan leveren aan de organisatiedoelstellingen en opgedragen taken. In de huidige situatie zijn niet alle medewerkers BOA bevoegd. Hierdoor kan de handhaver alleen waarschuwend en vermanend optreden, en heeft niet de mogelijkheid om te verbaliseren. De vraag die in dit verband moet worden beantwoord is in hoeverre alle medewerkers opgeleid kunnen en moeten worden tot BOA, en vervolgens in hoeverre een gediplomeerd BOA inzetbaar moet zijn bij alle handhavings- en toezichtstaken in een integrale werkwijze (actiepunt 2.6). Is de handhaver/toezichthouder generalist voor alle taken, of is hij/zij specialist op een beperkt aantal taken? De antwoorden op deze vragen zijn medebepalend voor het instroomniveau van eventuele nieuwe medewerkers (MBO II of minimaal MBO III), en de invulling van het opleidingsplan. Daarnaast moeten alle huidige BOA's om de certificering te behouden jaarlijks op bijscholingstraining. Alle toezichthouders en handhavers zullen regelmatig worden getraind op het omgaan met agressie en weerbaarheid, alsmede de wijze waarop zij de burger bejegenen. Voor de vergunningverstrekkers wordt een (interne) opleiding opgezet gericht op kwaliteitsverbetering en juridische kennis (actie 5.5.b).</p>			
Verbeteractie 3.1	Maak een opleidingsplan	Verantwoordelijke	Datum gereed	Middelen: uren/budget
		Teamleiders ism P&O SSC en extern opleidingsbureau	Start Jan '14 Fasering: <input checked="" type="checkbox"/> verplichte jaarlijkse opleiding gestart. <input checked="" type="checkbox"/> huidige niveau geïnventariseerd. <input checked="" type="checkbox"/> besluit over gewenste niveau bekend. <input checked="" type="checkbox"/> opleidingsplan gereed. <input checked="" type="checkbox"/> start opleiding. Gereed Dec. '15	Regulier en incidenteel
Resultaatgebied	Medewerkers		Prestatie-indicator	
	Medewerkers worden in staat gesteld hun kennis en vaardigheid periodiek bij te scholen en op te frissen.		In 2014 heeft 100% van de BOA's de wettelijk verplichte bijscholing doorlopen, en is 35% van de medewerkers die daarvoor in aanmerking komt op bijscholingstraining geweest.	
Risico (M)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Niet volgen wettelijke verplichting jaarlijkse bijscholing BOA's, waardoor niet bevoegd 2. Medewerkers kunnen mogelijk niet aan het nieuwe/gewenste/vereiste opleidingsniveau voldoen. 3. Te veel aandacht voor 'harde kennis' zoals wet- en regelgeving waardoor te weinig aandacht voor sociale vaardigheden als gespreks- en bejegeningstechnieken. 4. Scholing gaat ten koste van blauw op straat. 5. Beschikbare begeleidingscapaciteit. 			
Borging	<ol style="list-style-type: none"> 1. Opnemen als eerste fase in het Opleidingsplan. (actie 3.1) 2. Rekening houden met her-/bij en -omscholing gericht op ander vakgebied en/of herplaatsing. 3. Training sociale vaardigheden wordt gedaan door Alfa-College, afspraken ter zake zijn reeds gemaakt. 4. Planmatige inzet en uren op straat bewaken (actie 4.1) 5. Inmiddels (dec '13) zijn vooruitlopend op de tot stand koming van SSC afspraken gemaakt over de benodigde ondersteuning. 			
Status				

3. Management van medewerkers

Verbeterpunt 3.2	Onderzoek periodiek de tevredenheid van de medewerkers			
Doel	De tevredenheid van de medewerkers is een indicatie in hoeverre zij betrokken en tevreden bijdragen aan de taken en doelstellingen van de organisatie. Tevreden medewerkers werken effectiever en efficiënter, zijn klantgerichter, leveren hogere kwaliteit. Het medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) geeft hierin inzicht en biedt de mogelijkheid om samen met het team verbeteringen op te pakken. De uitkomst van het onderzoek is een indicator voor de prestaties van de organisatie én een bron van informatie vanuit de eigen medewerkers om prestaties te verbeteren. Naast de input die verkregen wordt uit functionerings- en beoordelingsgesprekken (actie 1.4) als mede werkoverleg (actie 5.7). De uitkomst van het medewerkerstevredenheidsonderzoek is 1 van de elementen van het dashboard (actie 4.3) waarop het Hoofd Stadstoezicht stuurt.			
Verbeteractie 3.2	Periodiek medewerkers-tevredenheidsonderzoek	Verantwoordelijke	Datum gereed	Middelen: uren/budget
		Hoofd Stadstoezicht	Planning afstemmen op concern-traject MTO	Incidenteel
Resultaatgebied 7	Medewerkers		Prestatie-indicator	
	Medewerkers en leidinggevenden krijgen inzicht in de tevredenheid in de organisatie van Stadsbeheer.		Afgerond medewerkerstevredenheidsonderzoek	
Risico (L)	Medewerkerstevredenheid wordt enerzijds bepaald door factoren binnen Stadstoezicht, anderzijds door factoren die buiten Stadstoezicht liggen zoals, de ontwikkelingen binnen de gemeente Groningen als totaal, maar ook de maatschappelijke ontwikkelingen die van invloed zijn op het werk bij Stadstoezicht.			
Borging	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gedifferentieerde set vragen formuleren. 2. Aansluiten bij gemeente breed MTO, en geen apart MTO alleen voor Stadstoezicht 			
Status				

3. Management van medewerkers				
Verbeterpunt 3.3	Realiseer duidelijkheid in taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden (TVB)			
Doel	Bij de totstandkoming van Stadstoezicht is onvoldoende aandacht besteed aan het vastleggen van Taken, Verantwoordelijkheden en Bevoegdheden. Vanuit de oude situatie zijn de TVB meegenomen naar Stadstoezicht, terwijl de organisatorische setting veranderd was. Dit bemoeilijkt dat medewerkers in de nieuwe situatie wisten wat er van hen werd verwacht. Een duidelijke TVB-toedeling maakt het eenvoudiger om medewerkers aan te spreken op hun verantwoordelijkheden, indien zij hieraan niet voldoen door te weten 'wie wat moet doen' en 'wie wat mag doen'. Vooral voor de medewerkers in het toezichts- en handhavingsdomein en de vergunningverstrekkers is het van belang hun werkwijze en de daaraan gekoppelde verantwoordelijkheden op te nemen in protocollen (actie 5.8).			
Verbeteractie 3.3	Actuele Functie Profielen	Verantwoordelijke	Datum gereed	Middelen: uren/budget
		Teamleiders ism P&O SSC	Start november '14 Gereed april '16	
Resultaatgebied 7	Medewerkers		Prestatie-indicator	
	Medewerkers weten op basis van het functieprofiel wat hun TVB's zijn		Geactualiseerde functieprofielen	
Risico (L)	Veelheid van beschrijvingen en functies			
Borging	Aansluiten bij de generieke, nog in te voeren, nieuwe functiewaarderingssystematiek			
Status				

4. Verbeterpunten in organisatiegebied Management van middelen

De omstandigheden vanaf de start van Stadstoezicht met veel onduidelijkheid, extra taken en wisseling in organisatie en mensen, waren dusdanig dat de bedrijfsvoeringskant onvoldoende uit de verf is gekomen. Prioriteit lag bij het dagelijkse werk en het zorgen dat “tijdens en na de verbouwing de winkel kon blijven draaien”. Dit is overigens ondanks alles gelukt. De wijze waarop met de middelen (financiën, materialen, informatie etc.) van de organisatie wordt omgegaan vereist echter duidelijk een aantal verbeteracties.

De transparantie en sturing op zowel de uitvoering, het personeel als de financiën moet worden vergroot. Vanuit het financiële kader en de gemaakte keuzes ten aanzien van de taken van Stadstoezicht moet een realistische, transparante en goed onderbouwde begroting worden opgesteld. Hierbij dienen de uitgangspunten van de begroting, bijvoorbeeld ten aanzien van de opbrengsten uit de handhavingstaken, te worden verduidelijkt. Van belang daarbij is goede managementinformatie. Aansluitend bij de sturingsbehoefte en uitgaande van de gestelde doelstellingen, dient periodiek de realisatie van financiële, personele of uitvoeringsdoelstellingen inzichtelijk te zijn. In tussentijdse (afwijking-)rapportages moeten de ontwikkelingen en risico's en hun financiële consequenties duidelijk en concreet worden gepresenteerd, zodat kan worden bijgestuurd en keuzes gemaakt kunnen worden. Dit alles in de vorm van een gedegen ingerichte Planning- & Controlcyclus. Zoals in het onderzoeksrapport is aangegeven is dit tevens van belang om de ondersteuningsvraag van Stadstoezicht aan het SSC en de door hen te leveren financiële producten, inzichtelijk te kunnen maken.

De verbeteracties op dit gebied worden op basis van de A3-methodiek gerubriceerd onder het organisatie-gebied Management van Middelen. Dit omvat de manier waarop de organisatie de verbeteringen implementeert op basis van de manier waarop met de middelen (financiën, materialen, informatie, gebouwen, etc.) van de organisatie wordt omgegaan.

4. Management van middelen

Verbeterpunt 4.1	Realiseer een doelmatige inzet van alle toezicht- en handhavingsmedewerkers			
Doel	De inzet en planning van de medewerkers die werkzaam zijn als parkeercontroleur vindt plaats op basis van het planningssysteem Harmony. Dit leidt tot een op de surveillancebehoefte afgestemd personeelsrooster, en geeft inzicht in de inzet van medewerkers. Input daarvoor is enerzijds het aantal medewerkers dat beschikbaar is, maar anderzijds de op basis van maandelijks onderzoek beschikbare gegevens naar de betalingsbereidheid (het kopen van een parkeerticket) in de wijken. (Dit is een inmiddels beschikbaar deelresultaat van actie 5h. Analyse straatparkeren en handhaving.) Capaciteitsplanning wordt zodoende gekoppeld aan outputsturing: het inzetten van controleurs daar waar geconstateerd is dat er weinig parkeertickets worden gekocht. Tevens wordt in het planningssysteem bijgehouden welke medewerkers niet inzetbaar zijn bijvoorbeeld vanwege ziekte of scholing, maar ook het onderling ruilen van diensten wordt bijgehouden. Naast de planning (het rooster), worden gerealiseerde uren per medewerker geregistreerd. Medewerkers voeren deze na afloop van een dienst in. De goede ervaring die met deze werkwijze is opgedaan, kan eveneens gebruikt worden voor de overige toezicht- en handhavingstaken. Het doel is om deze medewerkers op een vergelijkbare wijze in te plannen als de parkeercontroleurs, en op deze wijze piekmomenten in het werk zo goed mogelijk op te vangen. Op basis hiervan kan zo nodig worden bepaald in hoeverre de noodzaak er is om conform in de Kamerbrief is geschreven, beleid te formuleren voor externe inhuur van BOA's. (zie actie 2.4)			
Verbeteractie 4.1	Uitbreiding gebruik personeelsplanning-systeem.	Verantwoordelijke	Datum gereed	Middelen: uren/budget
		Planner ism teamleiders	Start Jan. '15 Gereed Apr. '15	Regulier
Resultaatgebied 8	Maatschappij	Prestatie-indicator		
	Door middel van adequate planning, wordt de handhavings- en toezichtspraktijk verder geoptimaliseerd mede op basis van capaciteitsplanning.	<ol style="list-style-type: none"> Overige handhavings- en toezicht medewerkers opgenomen in Harmony. 100% van de medewerkers is ingeroosterd conform de arbeidstijdenwet. 		
Risico (M)	Handhaving heeft naast een repressief karakter ook een preventief karakter. Indien handhaving succesvol is doordat het gedragsverandering bewerkstelligt, zal de meetbare repressieve output (bonnen en dus inkomsten) afnemen.			
Borging	Besluit dat Stadstoezicht geen bonnenfabriek is (actie 2.2) met als consequentie dat handhaving en toezicht geld mag kosten.			
Status				

4. Management van middelen

Verbeterpunt 4.2	Zorg voor op de taken van de medewerkers afgestemde kleding en verstrekkingen			
Doel	De uitoefening van de toezicht- en handhavingstaken vergt veel van de medewerkers in hun dagelijkse werk op straat. Een adequate uitrusting in de sfeer van kleding en veiligheids- en communicatiemiddelen vergemakkelijkt het uitvoeren van die taken. Zo waren tot voor kort de portofoons niet uitgerust met een 'oortje' waardoor via de luidspreker meldingen over straat schalden, hetgeen bedreigend voor aangesprokenen kon overkomen. De koppeling van de PDA, de draagbare terminal voor het invoeren van registraties op straat, met het registratie systeem op kantoor laat te wensen over. De medewerkers zijn in afwachting van de uitkomst van de proef die op dit moment wordt gehouden met steekwerende vesten. Daarnaast is de herkenbaarheid van de medewerkers op straat minder goed vanwege onbekendheid bij het publiek van de bevoegdheden vanwege onbekendheid met het plaatselijk uniform. Landelijk wordt daartoe overwogen om elke handhaver/toezichthouder te voorzien van eenzelfde uniform. De uitkomsten van deze ontwikkelingen en de besluitvorming daarover zal moeten leiden tot een actualisering van het kleding- en verstrekking reglement.			
Verbeteractie 4.2	Actueel kleding- en verstrekking reglement	Verantwoordelijke	Datum gereed	Middelen: uren/budget
		Hoofd Stadstoezicht ism teamleiders	Start April '14 Gereed Okt. '15	Regulier
Resultaatgebied 7	Medewerkers		Prestatie-indicator	
	Medewerkers zijn uitgerust en voorzien van bedrijfsmiddelen aangepast en afgestemd op hun taken.		Vernieuwd kleding- en verstrekking reglement en kledingpakket.	
Risico (M)	Meedoen aan het landelijk BOA/toezichthouders-uniform in Groningen, indien daartoe op nationaal niveau voor wordt gekozen, betekent kosten voor de aanschaf van dit nieuwe landelijk uniform.			
Borging	Afschrijvingstermijn huidige uniformen aanpassen.			
Status				

4. Management van middelen

Verbeterpunt 4.3	Verbeter de tijdigheid, volledigheid en betrouwbaarheid van de financiële rapportages			
Doel	<p>In de afgelopen periode zijn aanzetten gemaakt om meer aandacht te hebben voor de bedrijfsvoering van Stadstoezicht en de daarvoor benodigde informatie en gegevens. Dit Werkplan Verbetering Stadstoezicht sluit hierop aan, en maakt hiervan gebruik. (actie 4.5) Onontbeerlijk daarbij is de Planning- & Control cyclus (P&C-cyclus) waarin duidelijk wordt weergegeven wanneer, aan wie over wat gerapporteerd wordt. De cyclus sluit aan bij de gemeentelijke P&C-cyclus en maakt inzichtelijk wanneer welke actie dient te worden ingezet en wie daarvoor verantwoordelijk is. Het omvat in elk geval:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ (2-)maandelijks rapporteren over realisatie middels jaarprognose en toelichting op (significante) afwijkingen; ■ Onderscheid maken in beïnvloedbaar en niet-beïnvloedbaar; ■ (2-)maandelijks resultaatbesprekingen (verantwoording) op alle sturingsniveaus. ■ Afstemming P&C-cyclus met: SSC-alle letters, vooral Financiën en Bedrijfsbureau. <p>De ondersteuning, kennis en vaardigheid van de financiële afdelingen in het SSC is daarbij van groot belang. Het Informatiemanagement (nieuwe afdeling BedrijfsInformatieCentrum (BIC), onderdeel Financiën, SSC) als ondersteuning voor verbetering financiële informatievoorziening is daarbij de geëigende interne deskundige. (actie 5.9)</p> <p>Het doel van dit verbeterpunt is om Stadstoezicht te voorzien van financiële sturingsinformatie en de bijbehorende ondersteuningsopdracht aan het SSC te formuleren in de Dienstverleningen Overeenkomst. (actie 5.2)</p>			
Verbeteractie 4.3	Verbeterde P&C cyclus	Verantwoordelijke	Datum gereed	Middelen: uren/budget
		Hoofd Stadstoezicht	Start Nov. '13 Gereed Sept. '14	Regulier en incidenteel
Resultaatgebied 9	Bestuur en financiers		Prestatie-indicator	
	Bestuur en opdrachtgevers kunnen er op vertrouwen dat de gepresenteerde financiële stand van zaken juist is, en dat bij afwijkingen tijdig wordt gerapporteerd en ingegrepen.		1. Verbeterde P&C-cyclus 2. DVO met SSC-Financiën	
Risico (H)	1. Onvoldoende financiële kennis binnen Stadstoezicht om volwaardig gesprekspartner te zijn voor de financiële deskundigen in het SSC.			
Borging	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vooruitlopend op hun migratie naar het SSC, zijn de financiële consulent, de controller en de accountmanager(s) voor Stadstoezicht reeds benoemd. 2. Afspraken op hoofdlijnen gemaakt mbt uren, ondersteuning en oplevertermijnen. 3. Eventueel inhuur externe financiële deskundigheid. 			
Status				

4. Management van middelen

Verbeterpunt 4.4	Onderbouw het, voor 3 jaar, door de Raad toegekende incidenteel budget			
Doel	<p>Uit het onderzoeksrapport kwam naar voren dat onvoldoende onderbouwing was gegeven bij het voor de verbeteringen benodigde incidentele budget. Dit is inmiddels in de Raadsbrief gebeurd:</p> <p><i>'De incidentele middelen die in de ontwerpbegroting zijn opgenomen, te weten 250.000 euro, zijn noodzakelijk om het Verbeterplan Stadstoezicht te kunnen uitvoeren. Het gaat daarbij in de eerste plaats om kwalitatieve en kwantitatieve versterking van onder andere het Centraal Meldpunt Evenementen (CME). Gewerkt wordt aan het professionaliseren van het vergunningverleningsproces. Totdat dit volledig op orde is, is extra capaciteit nodig om de vergunningen tijdig te behandelen. In de tweede plaats zijn deze middelen bedoeld voor tijdelijke extra ondersteuning op het gebied van verbeterprojecten binnen Stadstoezicht als geheel. Een laatste deel is noodzakelijk om een impuls te geven aan de opleiding en scholing wat betreft handhavingstaken.'</i></p> <p>Op basis hiervan is duidelijk welk deel reeds is gealloceerd, en welk deel nog voor het verbetertraject kan worden ingezet. Dit jaarlijks nog in te zetten resterende vrije budget bedraagt ca. EUR 50.000,-. Dit bedrag is maatgevend voor de planning van, en de incidentele inzet op de verbeteracties gedurende de periode 2014-2016. De nadrukkelijke opdracht dat dit bedrag niet zal worden overschreden wordt, als uitvloeisel van de verbeterde P&C-cyclus in actie 4.5 bewaakt.</p>			
Verbeteractie 4.4	Budgettering en bewaking incidenteel geld	Verantwoordelijke	Datum gereed	Middelen: uren/budget
		Hoofd Stadstoezicht	Gereed	Regulier
Resultaatgebied 9	Bestuur en financiers		Prestatie-indicator	
			Onderbouwing inzet incidenteel budget	
Risico (L)	-			
Borging	-			
Status	Gereed			

4. Management van middelen

Verbeterpunt 4.5 Realiseer een beperkte set managementinformatie als sturingsmiddel om inzicht te krijgen in de mate van in control zijn en ter sturing daarop

Doel Opdracht aan Stadstoezicht is om meer in control te komen. Daarvoor is een beperkte set managementinformatie als sturingsmiddel benodigd die antwoord geeft op de vraag: 'Welke informatie is er gegeven de gestelde doelstellingen nodig om te beoordelen welke prestaties er zijn geleverd?' Hiervoor wordt een sturingsdashboard opgesteld met de navolgende aandachtgebieden en bijbehorende prestatie-indicatoren. In samenspraak met het management en op basis van datgene wat de organisatie reeds meet en registreert alsmede de onderwerpen in dit Werkplan Verbetering Stadstoezicht is de (toekomstige) set sturingsvariabelen als volgt samengesteld:

Dashboard Stadstoezicht				
Financiën				
Prestatie-indicator	Berekeningsformule	Norm	Realisatie	Voortschrijdende prognose
1. Uitgaven op basis toegekend incidenteel budget niet hoger dan begroot (actie 4.4)	Uitgaven / 1% budget	100%		
2. Geen overschrijding begroot beïnvloedbaar regulier budget (actie 4.3)	(Beïnvloedbare)Uitgaven & inkomsten / 1% (beïnvloedbaar) regulier budget	100%		
Bedrijfsvoering				
3. Dagelijkse inzet handhavings- en toezichtspersoneel 2 uur binnendienst en 6 uur buitendienst (actie 4.1)	Gerealiseerde uren buitendienst / 1% geplande uren	85%		
4. Medewerkers-tevredenheidsonderzoek (actie 3.2)	Gemiddelde medewerkers-tevredenheid	2013 + 5%		
5. Ziekteverzuim	Conform concern definities	<6%		
Resultaten				
6. Handhaving 2014 ¹ (actie 2.2)	(Werkelijke aantal / 1% prognose)	90 tot 125%		
BSB	1.300 stuks			
Mulder	7.500 stuks			
Fiscaal	30.000 stuks			
7. Innovatiekracht op basis acties verbeterplan (actie 5.6)	(Geschatte doorlooptijd verbeteringen / 1% van de werkelijke doorlooptijd)	80 tot 110%		
8. Betalingsbereidheid parkeren (actie 5.5.h)	Geparkeerde voertuigen met tickets & vergunningen / 1% vh totaal aantal geparkeerde voertuigen	90%		

¹ Betreft aantallen waar inkomsten tegenover staan, bij gelijkblijvende omstandigheden, en afhankelijk van evaluatie met Parkeerbedrijf en inrichting DVD met Parkeerbedrijf (aansluiten bij acties 2.5. en 5.2.)

Kwaliteit				
Prestatie-indicator	Berekeningsformule	Norm	Realisatie	Voortschrijdende prognose
9. Afhandeling WOB aanvragen binnen wettelijke termijn ²	(Doorlooptijd / 1% wettelijke termijn)	100%		
10. Lex Silencio Positivo; geen vergunningverstrekking van rechtswege wegens termijn-overschrijding	(Aantal vertrekkingen van rechtswege / 1% aantal verstrekte vergunningen)	0%		
Dienstverlening				
11. Klachtafhandeling binnen gestelde termijn	Doorlooptijd / 1% gestelde termijn	100%		
12. Bejegeningklachten ³ 10% minder dan vorig jaar	Aantal klachten huidige periode / Aantal klachten vorige periode -10%	100%		
Maatschappij				
13. Schoon-Heel en Veilig (actie 5.1)	Nader te bepalen; bijv BORG-systematiek of Stadsmonitor			
14. Betalingsbereidheid parkeren (actie 5.5.h)	Geparkeerde voertuigen met tickets & vergunningen / 1% vh totaal aantal geparkeerde voertuigen	90%		
Verbeteractie 4.5	Sturings Dashboard	Verantwoordelijke	Datum gereed	Middelen: uren/budget
		Management en planner	Start Jan '14 Gereed Febr '15	Regulier
Resultaatgebied 9	Bestuur en financiers	Prestatie-indicator		
	Op basis van een beperkte set informatie krijgen opdrachtgevers en financiers inzicht in de prestaties van Stadstoezicht, als indicatie van de mate waarop de organisatie in control is.	Beschikbaar dashboard		
Risico (M)	Dashboard staat en valt met tijdigheid, juistheid en volledigheid van de geregistreerde gegevens.			
Borging	Voortdurend punt van aandacht bij management o.a. de dagelijkse werkbegeleiding.			
Status				

² Dit omvat ook die gevallen waarin gemotiveerd uitstel is toegepast.

³ Definitie nader te bepalen (aansluiten bij actie 5.5.d)

5. Verbeterpunten in organisatiegebied Management van processen en projecten

Het op effectieve en efficiënte wijze inrichten van processen is een belangrijke randvoorwaarde voor het voeren van een professionele bedrijfsvoering en het realiseren van gestelde ambities.

De verbeteracties op dit gebied worden op basis van de A3-methodiek gerubriceerd onder het organisatie-gebied Management van processen en projecten. Dit omvat de manier waarop de organisatie de verbeterprocessen identificeert, ontwerpt, beheerst en waar nodig bijstuurt.

5. Management van processen en projecten

Verbeterpunt 5.1	Maak prestatie afspraken voor de uitvoering van 'Schoon, heel en veilig'.			
Doel	Stadstoezicht heeft een belangrijke taak als uitvoerder van de toezicht- en handhavingstaken in het kader van 'Schoon, heel en veilig'. De inzet hierop wordt bepaald door de beschikbare uren/budget in relatie tot de opgedragen prioriteiten en doelstellingen. Om enerzijds heldere verwachtingen bij de opdrachtgever te scheppen en anderzijds binnen de beperkte middelen uitvoering te geven aan de opdracht, is het van belang om een set van SMART-afspraken in het Handhavingsprogramma te maken, waarop periodiek gerapporteerd en gestuurd kan worden.			
Verbeteractie 5.1	Prestatie-afspraken S, H en V	Verantwoordelijke	Datum gereed	Middelen: uren/budget
		Hfd Stadstoezicht ism teamleiders	Start Sept. '14 Gereed April '15	Regulier of Incidenteel
Resultaatgebied 8	Maatschappij		Prestatie-indicator	
	Effect (nieuwe) prioriteiten op maatschappij.		Beschikbaarheid SMART handhavingsprogram S,H en V. (mei 2014)	
Risico (M)	Meetbaarheid van de prestatie-afspraken in de vorm van output doelstellingen: Handhaving heeft naast een repressief karakter ook een preventief karakter. Indien handhaving succesvol is doordat het gedragsverandering bewerkstelligt, zal de meetbare repressieve output (bonnen) afnemen. Dit levert een budgetrisico op, maar biedt tevens de mogelijkheid meer tijd te besteden aan de andere 'ergernissen'.			
Borging	Naast kwantitatieve grootheden (bonnen, uren) onderzoeken in hoeverre kwalitatieve grootheden als outputdoelstelling meetbaar gemaakt kunnen worden' zoals hanteren van de BORG-systematiek, of Stadsmonitor (mei 2015 gereed), eea op te nemen in het dashboard (actie 4.5)			
Status				

5. Management van processen en projecten

Verbeterpunt 5.2	Stel daar waar nodig een Dienst Verlenings Overeenkomst (DVO) op, naar aanleiding van de geaccordeerde evaluaties van de samenwerkingsverbanden.			
Doel	Door middel van DVO's de geprofessionaliseerde werkwijzen vastleggen. Aandachtspunt hoe om te gaan met eventuele financiële compensatie bij wanprestatie, en hoe monitoren dat eventuele schade tijdig wordt verhaald. Externe partijen: VeiligheidsZorgNoord; politie Noord Nederland Interne partijen: Parkeerbedrijf; Stadsbeheer; SSC			
Verbeteractie 5.2	Opstellen DVO's	Verantwoordelijke	Datum gereed	Middelen: uren/budget
		Staf Stadtoezicht	SSC en Parkeerbedrijf, Politie en VZN, Stadsbeheer Start Mei '15 Gereed Juli '15	Regulier en Incidenteel
Resultaatgebied 6	Klanten en partners		Prestatie-indicator	
	VeiligheidsZorgNoord; politie Noord Nederland; Parkeerbedrijf; Stadsbeheer; SSC		Per datum gereed beschikbaarheid van ondertekende DVO's.	
Risico (M)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capaciteitsprobleem en kennisgebrek bij Stadtoezicht en ketenpartners. 2. Uitgebreid administratief en procedureel complex van afspraken. 			
Borging	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inzet van extra capaciteit in de vorm van incidentele uren. 2. Afspraken op kerngebieden, waar wederzijdse afhankelijkheid op basis van analyse (actiepunt 2.5) het meest urgent is. 			
Status				

5. Management van processen en projecten

Verbeterpunt 5.3	Bepaal in hoeverre de opgedragen aanvullende taken beleidsmatig en budgettair (uren, geld) passen in het takenpakket van Stadstoezicht zoals opgenomen in het Handhavingsprogramma.			
Doel	<p>Gaandeweg de planvorming voor de oprichting van de vakdirectie Stadstoezicht zijn aanvullende taken aan de organisatie toebedeeld, zoals gevonden en verloren voorwerpen en interne beveiliging gemeentelijke gebouwen. Dit is gebeurd zonder gedegen impact analyse van de budgettaire en organisatorische gevolgen.</p> <p>Voor de toegevoegde taken op het gebied van gevonden en verloren voorwerpen alsmede de interne gebouwbeveiliging lopen momenteel gesprekken. De DIA is voor beide activiteiten contracteigenaar, en heeft de uitvoering in de vorm van inbesteding neergelegd bij Stadstoezicht, die op zijn beurt de coördinatie van de uitvoering doet, welke is belegd bij Veiligheidszorg Noord. Deze constructie was ingevoerd in het kader van de financiering van banenpoolers. Nu deze regeling is afgeschaft is heroverweging nodig vanwege het feit dat door wegvallen van de financiële middelen eigen mensen en middelen hiervoor niet beschikbaar zijn.</p>			
Verbeteractie 5.3	Analyse toegevoegde taken	Verantwoordelijke	Datum gereed	Middelen: uren/budget
		Hoofd Stadstoezicht	Start Aug. '14 Gereed Febr. '15	Regulier
Resultaatgebied 6	Klanten en partners		Prestatie-indicator	
	DIA, Veiligheidszorg Noord		Taken ge(-her-)positioneerd.	
Risico (H)	1. Geen overnamepartij voor de oneigenlijke taken coördinatie interne gebouwbeveiliging en gevonden en verloren voorwerpen			
Borging	<p>1. Inzichtelijk maken kosten van niet overgedragen (oneigenlijke) taken.</p> <p>2. In de begroting rekening houden wanneer de taken bij Stadstoezicht blijven.</p>			
Status	Voor de toegevoegde taken op het gebied van gevonden en verloren voorwerpen alsmede de interne gebouwbeveiliging lopen momenteel gesprekken. Meest waarschijnlijke oplossingsrichting is dat deze oneigenlijke taken elders worden belegd.			

5. Management van processen en projecten

Verbeterpunt 5.4	Realiseer een systematiek van Impact-analyse bij nieuwe taken			
Doel	Ter voorkoming van toekomstige situaties waarin zonder gedegen impact analyse van de budgettaire en organisatorische gevolgen extra taken aan Stadstoezicht worden toebedeeld, is het van belang dat Stadstoezicht een systematiek ontwikkelt waardoor voorkomen wordt dat aanvullende taken zonder afstemming met, of budget voor Stadstoezicht toegevoegd kunnen worden aan het takenpakket gedurende de looptijd van het afgesproken Handhavingsprogramma. Aandachtspunten daarbij zijn: de kwaliteit van de bijkomende taken en de impact op de bestaande organisatie en de reeds vastgestelde doelstellingen alsmede de span of control en de organisatie-inrichting. Ook de bijbehorende invloed op financiële doelstellingen en de informatievoorziening alsmede de eventuele herinrichting van de P&C-cyclus is hierbij van belang.			
Verbeteractie 5.4	Impactanalyse nieuwe taken en opdrachten	Verantwoordelijke	Datum gereed	Middelen: uren/budget
		Staf Stadstoezicht	Nov. '14 Mrt '15	Regulier en incidenteel
Resultaatgebied 6	Klanten en partners		Prestatie-indicator	
	Concernstaf, beleidsafdelingen, ketenpartners, opdrachtgevers		Beschikbaarheid (format) impact-analyse	
Risico (H)	Onbekendheid met systematiek impact-analyse			
Borging	Ondersteuning door SSC of externen			
Status				

5. Management van processen en projecten

Verbeterpunt 5.5	Maak de uitkomsten van de in 2013 reeds ingezette verbeter-trajecten SMART			
Doel	<p>Sinds 1 februari is een groot aantal verbetertrajecten ingezet. Omdat het verbeterplan nog niet gereed was, ontbreekt het aan scherp inzicht welke ambities wanneer gereed zijn. De bijbehorende rapportagestructuur ontbrak eveneens. Hierin wordt voorzien in actie 1.5. Het doel van dit actiepunt is om de beoogde uitkomsten van de gestarte verbetertrajecten te concretiseren, zodat hierop gestuurd en gerapporteerd kan worden.</p> <p>Het betreft:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 5.5.a. Samenvoeging VT&H taken in de gemeente ■ 5.5.b. Professionalisering vergunningverlening ■ 5.5.c. Samenvoegen Centraal Meldpunt Evenementen en juridische administratie ■ 5.5.d. Volgsysteem standplaatsvergunningen, melding en klachten ■ 5.5.e. Onderzoek scenario's markt en kermis ■ 5.5.f. Stageproject Alfa-college ■ 5.5.g. P&C-cyclus ■ 5.5.h. Analyse straatparkeren en handhaving Stadstoezicht ■ 5.5.i. WinkelBOA's ■ 5.6.j. Professionalisering gemeentelijke evenementenorganisatie 			
Verbeteractie 5.5	SMART gedefinieerde output van de in 2013 gestarte verbetertrajecten	Verantwoordelijke	Datum gereed	Middelen: uren/budget
		Hoofd Stadstoezicht ism Teamleiders	Start Okt. '13 Gereed Jan. '14	Regulier
Resultaatgebied 3	Management van medewerkers		Prestatie-indicator	
	Medewerkers geven, en krijgen feedback, en worden gestuurd op status van verbeteringen.		SMART doelstellingen gestarte verbeter-trajecten beschikbaar	
Risico (H)	'Ondersneeuwen" van deze reeds gestarte verbetertrajecten vanwege noodzakelijke nieuwe verbetertrajecten.			
Borging	Prioriteit bij reeds ingezette verbetertrajecten.			
Status	Afgerond: De in dit verbeterplan opgenomen actiepunten 5.5.a t/m 5.5.j voorzien hierin.			

5. Management van processen en projecten

Verbeterpunt 5.5.a	Definieer SMART doelstellingen verbetertraject Samenvoeging VT&H taken in de gemeente.			
Doel	Doel van dit verbeterpunt is om inzicht te verkrijgen in ambities en planning van het verbetertraject <i>'Samenvoeging VT&H taken in de gemeente'</i> , zodat op voortgang gestuurd en over de afwijkingen gerapporteerd kan worden. Dit verbeterproject maakt onderdeel uit van de Groninger visie. Doelstelling is om op termijn te komen tot een gemeente brede unit Toezicht en Handhaving. Als eerste stap voor Stadstoezicht ontstaat een co-locatie door de verhuizing naar de nieuwe locatie Harm Buitenplein waardoor huisvesting ontstaat samen met KCC en VTH(RO/EZ). Nadrukkelijk betreft het hier geen samensmelting van afdelingen en processen. Binnen Stadstoezicht geldt op dit moment dat voor precario-taken de vergunningverlening en handhaving in een organisatie belegd zijn. In hoeverre dit voor functiescheiding raadzaam is moet worden gezien. Analyse van de huidige manier van vergunnen in relatie tot het eventueel handhavend optreden bij geconstateerde overtredingen is in dit kader eveneens van belang. De handhaving vereist volwaardig gediplomeerde BOA's.			
Verbeteractie 5.5.a	SMART doelstellingen gestart verbetertraject	Verantwoordelijke	Datum gereed	Middelen: uren/budget
		Hoofd Stadstoezicht	Juli '14 Verhuizing Stadstoezicht Sept. '14 functiescheiding precario, ja of nee? Jan. '16 alle vergunningverlening en handhaving gezamenlijk	Regulier
Resultaatgebied 3	Management van medewerkers		Prestatie-indicator	
	Medewerkers geven, en krijgen feedback, en worden gestuurd op status van verbeteringstraject.		Colocatie en proces ingeregeld per 1 januari 2015	
Risico (H)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nieuwe locatie vereist mogelijk nieuwe werkwijzen en surveillanceroutes. 2. Precariovergunningaanvragen afdoen middels beschikkingen vereist een ander proces tov de aanvrager, waarbij enerzijds bestuursrechtelijke instrumenten voor de aanvrager beschikbaar komen, maar anderzijds de flexibiliteit en snelle dienstverlening in het gedrang kan komen. 3. Afronding opleiding medewerkers tot BOA. 			
Borging	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tijdig opstellen verhuisplan en analyse impact nieuwe werklocatie. 2. Voorlichting en advisering van de doelgroepen. 3. Opnemen in opleidingsplan. (actie 3.1) 			
Status	Voor de daadwerkelijke realisatie van de gemeente brede geïntegreerde unit Toezicht en Handhaving is op dit moment vanuit het Concern nog geen datum bepaald.			

5. Management van processen en projecten				
Verbeterpunt 5.5.b	Definieer SMART doelstellingen verbetertraject Professionalisering vergunningverlening			
Doel	Doel van dit verbeterpunt is om inzicht te verkrijgen in ambities en planning van het verbetertraject 'Professionalisering vergunningverlening', zodat op voortgang gestuurd en over de afwijkingen gerapporteerd kan worden. De professionaliseringsslag richt zich enerzijds op de afdoening binnen de wettelijke termijnen. Naast deze kwantitatieve doelstelling is er eveneens een kwalitatieve doelstelling gericht op de juridische houdbaarheid van de afgegeven vergunningen en de kennis van de regelgeving en de toepassing daarvan. Hierbij wordt eveneens de evaluatie meldingen evenementen betrokken.			
Verbeteractie 5.5.b	SMART doelstellingen gestart verbetertraject	Verantwoordelijke	Datum gereed	Middelen: uren/budget
		Projectleider + teamleider CME/binnendienst	1 januari 2015	Regulier/incidenteel
Resultaatgebied 3	Management van medewerkers		Prestatie-indicator	
	Medewerkers geven, en krijgen feedback, en worden gestuurd op status van verbeteringstraject.		<ul style="list-style-type: none"> ■ 100 % van de vergunningen wordt binnen de wettelijke termijn afgedaan (=0% Lex silencio positivo) (opgenomen in dashboard actie 4.5) ■ 100% WOB verzoeken binnen wettelijke termijn afgedaan. (opgenomen in dashboard actie 4.5)⁴ ■ Jaarlijks worden 25 afgegeven vergunningen intern juridisch getoetst op kwaliteit, en als casus gebruikt voor kennisverbreding. 	
Risico (H)	De verstrekking van evenementenvergunningen, marktstandplaatsvergunningen en standplaatsvergunningen is wat betreft doorlooptijd sterk gereguleerd. Bij overschrijding van wettelijke termijnen van het verlenen van evenementenvergunningen kan een beroep gedaan worden op de Wet dwangsom. Bij overschrijding van termijnen bij marktstandplaatsvergunningen of standplaatsvergunningen dient van rechtswege een vergunning te worden verstrekt (Lex silencio). Het verstrekken van vergunningen binnen de daarvoor vastgestelde tijd is sterk afhankelijk van tijdige advisering door de OOV- en andere ketenpartners, maar ook door de tijdigheid die de vergunningvragers betrachten.			
Borging	Het verminderen van het risico is mede de doelstelling voor het project verbetering evenementen organisaties, waarin afspraken met ketenpartners worden gemaakt, alsmede een coördinatie mechanisme wordt opgezet. Interne sturing op doorlooptijd vindt plaats op basis van de Jaarkalender evenementen, alsmede tijdige communicatie met de vergunningaanvragers (o.a. over de termijnen die in het vergunningverleningsproces betracht moeten worden) en het registratiesysteem van actie 5.5.d.			
Status	Gestart per 1 oktober 2013			

⁴ afhandeling vindt nu plaats binnen Stadstoezicht, nog onbekend is of dit een SSC taak wordt. Zo ja, dan schrappen uit dashboard.

5. Management van processen en projecten

Verbeterpunt 5.5.c	Definieer SMART doelstellingen verbetertraject Samenvoegen Centraal Meldpunt Evenementen en juridische administratie		
Doel	<p>Doel van dit verbeterpunt is om inzicht te verkrijgen in ambities en planning van het verbetertraject 'Samenvoegen Centraal Meldpunt Evenementen en juridische administratie', zodat op voortgang gestuurd en over de afwijkingen gerapporteerd kan worden.</p> <p>Het 'Samenvoegen Centraal Meldpunt Evenementen en juridische administratie' project heeft een lange looptijd en omvat een veelheid aan maatregelen en activiteiten met o.a.:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ stroomlijnen werkprocessen (zie ook actie 5.8); ■ heroriëntatie taken; ■ differentiatie aanpak kleine, middelgrote en grote evenementen; ■ implementeren uitkomst Professionaliseringstraject gemeentelijke evenementenorganisatie. 		
Verbeteractie 5.5.c	SMART doelstellingen gestart verbetertraject	Verantwoordelijke	Datum gereed
		Teamleider	1 januari 2016
			Middelen: uren/budget
			Regulier/incidenteel
Resultaatgebied 3	Management van medewerkers		Prestatie-indicator
	Medewerkers geven, en krijgen feedback, en worden gestuurd op status van verbeteringstraject.		<ol style="list-style-type: none"> 1. Beschikbaarheid van een SMART gedefinieerd Plan van Aanpak op 1 maart 2014. 2. 90% van de in de steekproef van 25 te controleren afgegeven vergunningen (actie 5.5.b) is conform de wettelijke vereisten.
Risico (M)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Samenhang met project Professionalisering gemeentelijke evenementenorganisatie. 2. Kwaliteitsvermindering vergunningverleningsproces vanwege verandertraject. 3. Samenhang met verbetertraject Professionalisering vergunningverlening. 		
Borging	<ol style="list-style-type: none"> 1. Intensieve samenwerking projectleider en teamleider CME. Periodieke afstemming tussen projectleider en Hoofd Stadstoezicht. 2 en 3. Sturen op prestatie-indicator: 90% van de afgegeven vergunningen is conform de wettelijke vereisten. Onderdeel dashboard (actie 4.5) 		
Status	Start bij full-time beschikbaarheid Teamleider op 1 januari 2014		

5. Management van processen en projecten				
Verbeterpunt 5.5.d	Definieer SMART doelstellingen verbetertraject Volgstelsysteem standplaatsvergunningen, melding en klachten			
Doel	Doel van dit verbeterpunt is om inzicht te verkrijgen in ambities en planning van het verbetertraject 'Volgstelsysteem standplaatsvergunningen, melding en klachten', zodat op voortgang gestuurd en over de afwijkingen gerapporteerd kan worden. Het project is gericht op het realiseren van een Volgstelsysteem standplaatsvergunningen, gecombineerd met een registratiemiddel voor het bijhouden van melding en klachten. Aanleiding is dat klachten en aanvragen regelmatig niet correct worden afgehandeld en er geen inzicht en overzicht is van aantallen, doorlooptijd en wijze van afhandeling.			
Verbeteractie 5.5.d	SMART doelstellingen gestart verbetertraject	Verantwoordelijke	Datum gereed	Middelen: uren/budget
		Planner ism projectleider	Gereed	Regulier
Resultaatgebied 3	Management van medewerkers		Prestatie-Indicator	
	Medewerkers geven, en krijgen feedback, en worden gestuurd op status van verbeteringstraject.		Oplevering binnen vastgestelde datum	
Risico (L)	Klachten en meldingen komen op veel verschillende manieren en organisatie onderdelen binnen.			
Borging	Wekelijkse bespreking in MT Stadstoezicht ter controle of alles in het systeem is ingevoerd.			
Status	Gestart per 1 april 2013, afgerond 1 september 2013. 1. gereed voor implementatie zodra nieuwe teamleider fulltime beschikbaar is per 1 januari 2014 2. gereed en ingevoerd per 1 september 2013 3. Registratiesysteem wordt gebruikt ten behoeve van actiepunt 4.5 : het levert managementinformatie voor het dashboard van de organisatie zodat inmiddels gestuurd wordt op kwaliteit en doorlooptijd.			

5. Management van processen en projecten

Verbeterpunt 5.5.e	Definieer SMART doelstellingen verbetertraject Onderzoek scenario's markt en kermis			
Doel	Doel van dit verbeterpunt is om inzicht te verkrijgen in ambities en planning van het verbetertraject ' <i>Onderzoek scenario's markt en kermis</i> ', zodat op voortgang gestuurd en over de afwijkingen gerapporteerd kan worden. Het project ' <i>Onderzoek scenario's en markt kermis</i> ' is bedoeld als input voor Toekomstvisie Binnenstad en de Kerntakendiscussie.			
Verbeteractie 5.5.e	SMART doelstellingen gestart verbetertraject	Verantwoordelijke	Datum gereed	Middelen: uren/budget
		Teamleider	Gereed	Regulier
Resultaatgebied 3	Management van medewerkers		Prestatie-indicator	
	Medewerkers geven, en krijgen feedback, en worden gestuurd op status van verbeteringstraject.		Uitgewerkte toekomst scenario's markt en kermis beschikbaar.	
Risico (L)	-			
Borging	-			
Status	Gereed, t.z.t. beschikbaar voor de bestuurlijke afstemming in verband met de Toekomstvisie Binnenstad alsmede de Kerntakendiscussie.			

5. Management van processen en projecten

Verbeterpunt 5.5.f	Definieer SMART doelstellingen verbetertraject Stageproject Alfa-college			
Doel	Doel van dit verbeterpunt is om inzicht te verkrijgen in ambities en planning van het verbetertraject 'Stageproject Alfa-college', zodat op voortgang gestuurd en over de afwijkingen gerapporteerd kan worden. Het stageproject Alfa-college is gericht op het 3 x per jaar aanbieden van 6 stageplaatsen voor leerlingen van het Alfa-college richting HTV. Hiermee levert Stadstoezicht een maatschappelijke bijdrage aan het aanbieden van stage en begeleiding. Voor Stadstoezicht levert dit, naast de inzet van eigen personeel, de mogelijkheid om in piekmomenten en tijdens evenementen gedurende het jaar extra toezichtscapaciteit in te zetten.			
Verbeteractie 5.5.f	SMART doelstellingen gestart verbetertraject	Verantwoordelijke	Datum gereed	Middelen: uren/budget
		Stafmedewerker ism teamleiders	Januari 2014 ingebed in reguliere organisatie	Regulier
Resultaatgebied 3	Management van medewerkers		Prestatie-indicator	
	Medewerkers geven, en krijgen feedback, en worden gestuurd op status van verbeteringstraject.		1. Officiële erkenning als werk/leerbedrijf ECABO 2. Ingeplande stagiaires bij piekmomenten en evenementen.	
Risico (L)	Begeleidingscapaciteit die ten kost gaat van de reguliere inzet bij toezicht en handhaving.			
Borging	Bij het inplannen van medewerkers wordt hiermee rekening gehouden.			
Status	Project gestart per april 2013. Per 1 november is Stadstoezicht officieel erkend als werk/leerbedrijf. De eerste stageperiode van 6 leerlingen is naar tevredenheid afgerond. Leerlingen zijn o.a. ingezet bij Koninginnedag en alle reguliere werkzaamheden. De tweede stageperiode van 6 leerlingen loopt. Inzet o.a. bij de Sinterklaas festiviteiten. Uiteindelijk zal Stadstoezicht 3x per jaar stage capaciteit aanbieden voor 6 leerlingen. De verwachting is dat dit in 2014 zal worden geëffectueerd.			

5. Management van processen en projecten				
Verbeterpunt 5.5.g	Definieer SMART doelstellingen verbetertraject P&C-cyclus			
Doel	Doel van dit verbeterpunt is om inzicht te verkrijgen in ambities en planning van het verbetertraject P&C-cyclus, zodat op voortgang gestuurd en over de afwijkingen gerapporteerd kan worden.			
Verbeteractie 5.5.g		Verantwoordelijke	Datum gereed	Middelen: uren/budget
				Regulier
Resultaatgebied 3	Management van medewerkers		Prestatie-indicator	
Risico				
Borging				
Status	Project wordt als nieuw verbeterpunt opgenomen in organisatiegebied 4. Management van Middelen (actie 4.3)			

5. Management van processen en projecten

Verbeterpunt 5.5.h	Definieer SMART doelstellingen verbetertraject Analyse straatparkeren en handhaving Stadstoezicht			
Doel	Doel van dit verbeterpunt is om inzicht te verkrijgen in ambities en planning van het verbetertraject 'Analyse straatparkeren en handhaving Stadstoezicht', zodat op voortgang gestuurd en over de afwijkingen gerapporteerd kan worden. Het verbeterproject is er op gericht om inzicht te krijgen op hetgeen zich mbt parkeren op straat afspeelt.. Het inzicht dat daarmee wordt verkregen wordt gebruikt om personele capaciteit efficiënt te kunnen plannen in die wijken waar is geconstateerd dat weinig parkeertickets worden gekocht voor geparkeerde voertuigen. Het uiteindelijke doel is door middel van adequate inzet van handhavers, de automobilist aan te zetten tot hogere betaalbaarheid in de vorm van het kopen van een parkeerticket.			
Verbeteractie 5.5.h	SMART doelstellingen gestart verbetertraject	Verantwoordelijke	Datum gereed	Middelen: uren/budget
		Teamleider	1 januari 2015	Regulier
Resultaatgebied 3	Management van medewerkers		Prestatie-indicator	
	Medewerkers geven, en krijgen feedback , en worden gestuurd op status van verbeteringen.		Afgerond SPARK-rapport	
Risico (L)	Invulling van het dienstverleningsmodel van Stadstoezicht voor het Parkeerbedrijf.			
Borging	Uitkomsten en gekozen scenario opnemen in DVO Parkeerbedrijf.			
Status	Fase 1 gereed, is opgenomen in het dashboard van de organisatie (actie 4.5). Deze fase is gekoppeld aan het SPARK-onderzoek dat in mei 2013 is gestart en inmiddels is afgerond. Dit levert 4 scenario's op over hoe om te gaan met straatparkeren en handhaving daarop. Fase 2 omvat dat bij het Jaarverslag Parkeerbeheer (april 2014) de keuze uit 1 vd 4 scenario's zal worden voorgelegd. Fase 3 is de implementatie.			

5. Management van processen en projecten

Verbeterpunt 5.5.i	Definieer SMART doelstellingen verbetertraject WinkelBOA's			
Doel	Doel van dit verbeterpunt is om inzicht te verkrijgen in ambities en planning van het verbetertraject 'WinkelBOA's', zodat op voortgang gestuurd en over de afwijkingen gerapporteerd kan worden. Dit landelijk project was er op gericht om het veiligheidsgevoel in winkels, te vergroten mede door inzet van stagiaires van het Alfa-college.			
Verbeteractie 5.5.i	SMART doelstellingen gestart verbetertraject	Verantwoordelijke	Datum gereed	Middelen: uren/budget
		n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Resultaatgebied 3	Management van medewerkers		Prestatie-indicator	
	Medewerkers geven, en krijgen feedback, en worden gestuurd op status van verbeteringen.		n.v.t.	
Risico	-			
Borging	-			
Status	Het project WinkelBoa's is landelijk gestaakt en heeft een vervolg gekregen in het project Veilig winkelen. Vanwege beperkte capaciteit alsmede prioriteitsstelling van het project stages, waarbij de leerlingen van het Alfa-college eveneens stages worden aangeboden, wordt hierin niet meer geparticipeerd.			

5. Management van processen en projecten				
Verbeterpunt 5.5.j	Definieer SMART doelstellingen verbetertraject Professionalisering gemeentelijke evenementenorganisatie			
Doel	Doel van dit verbeterpunt is om inzicht te verkrijgen in ambities en planning van het verbetertraject <i>'Professionalisering gemeentelijke evenementenorganisatie'</i> , zodat op voortgang gestuurd en over de afwijkingen gerapporteerd kan worden. Het project is gericht op: 1. ontwerpen nieuwe gemeentelijke evenementen organisatie; 2. opstellen nieuw strategisch beleidskader evenementen inclusief drafbaan; 3. implementeren organisatie in Stadstoezicht			
Verbeteractie 5.5.j	SMART doelstellingen gestart verbetertraject	Verantwoordelijke	Datum gereed	Middelen: uren/budget
		Projectleider (van buiten Stadstoezicht) Teamleider CME	April 2014	Financiering via concern
Resultaatgebied 3	Management van medewerkers		Prestatie-indicator	
	Medewerkers geven, en krijgen feedback, en worden gestuurd op status van verbeteringen.		Nieuwe organisatie geïmplementeerd in de afdeling Stadstoezicht.	
Risico (L)	Risico dat bijdrage van andere organisatie-onderdelen nog onvoldoende volgens afgesproken werkwijze is.			
Borging	Intensieve samenwerking projectleider en teamleider CME. Periodieke afstemming tussen projectleider en Hoofd Stadstoezicht, alsmede de ketenpartners in het (vergunningverstrekking-)proces evenementen zoals Brandweer, GHOR, Politie Noord Nederland, Economische zaken, ROEZ, Stadsbeheer, Reiniging, Verkeer, Bedrijvenloket etc.			
Status	Gestart mei 2013			

5. Management van processen

Verbeterpunt 5.6	Realiseer een sturingsrapportage voor (verbeter-)projecten gebaseerd op resultaatmonitoring en periodieke verantwoording en rapportage			
Doel	In dit Werkplan Verbetering Stadstoezicht staan de belangrijkste verbeterprojecten met concrete outputdoelstelling opgenomen. De te realiseren sturingsrapportage heeft als doel opdrachtgevers in staat te stellen een beleidsinhoudelijk debat te voeren gekoppeld aan middelen en uitvoering. De rapportage bestaat daartoe uit een <i>afwijkingenrapportage</i> gericht op bijsturing in de lopende uitvoering. Op basis van een (einde)jaar(s)prognose worden eventuele verwachte afwijkingen in de uitvoering inzichtelijk gemaakt en van een toelichting voorzien. Tevens wordt aangegeven welke maatregelen worden getroffen om de uitvoering binnen de door de raad beschikbaar gestelde doelen en middelen te realiseren. De rapportage bevat verder een zo goed mogelijke voorspelling van het resultaat, waarbij onontkoombare en niet bijstuurbare afwijkingen worden bijgesteld d.m.v. een wijziging in acties, doelstelling of budget.			
Verbeteractie 5.6	Verbeterde briefings en afstemmings en werkoverleg	Verantwoordelijke	Datum gereed	Middelen: uren/budget
		Hfd Stadstoezicht ism teamleiders, planner en SSC	Start Nov. '13 Gereed Dec. '14	Regulier
Resultaatgebied	Bestuur en financiers		Prestatie-indicator	
	Raad, Portefuillehouder(s), College, GMT		Beschikbaarheid periodieke rapportage (verbeter-) projecten	
Risico (M)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Veelheid van rapportages naast de reguliere P&C-cyclus 2. Afhankelijkheid van de ondersteunende SSC-afdelingen (financiële rapportage, ICT). 			
Borging	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aansluiten bij de reguliere P&C-cyclus: de meetmomenten zijn Turap 1 en 2 en het jaarverslag (de rekening). De rapportage over de voortgang van de verbeteringen wordt hierin meegenomen. Bij geconstateerde afwijkingen volgt een Afwijkingsrapportage, buiten de frequentie van de reguliere rapportages, zodat tijdig kan worden ingegrepen. 2. Reeds gemaakte leveringsafspraken met SSC afdelingen. 			
Status				

5. Management van processen en projecten				
Verbeterpunt 5.7	Maak gebruik van de kennis- en ervaring van de (medewerkers uit de) verschillende teams en ketenpartners			
Doel	Uit gesprekken met medewerkers en hun leidinggevendenden komt naar voren dat zij zich bewust zijn van het feit dat er meer over de grenzen van de teams moet worden gekeken. Daartoe behoort ook uitbreiding van het reeds opgestarte periodieke overleg met collega's van de politie Noord Nederland. Ook periodieke feedback op de invulling van handelingsvrijheid en het inzetten van bevoegdheden op basis van de wet en regelgeving acht men van belang. Dit ter beantwoording van de vragen: "Hoe weet ik dat hetgeen ik doe, goed doe?" en "Hoe weet ik dat hoe ik het doe, overeenkomstig is aan de wijze waarop mijn collega het doet?" Het hebben van een meer geformaliseerde uitlaatklep/aanspreekpunt na confrontatie met aangrijpende situaties, zoals fysiek geweld, wordt eveneens van belang geacht.			
Verbeteractie 5.7	Verbeterde briefings en afstemmings- en werkoverleg	Verantwoordelijke	Datum gereed	Middelen: uren/budget
		Teamleiders	Start Nov. '14 Gereed Jan. '16	Regulier
Resultaatgebied 6	Klanten en partners	Prestatie-indicator		
	Medewerkers realiseren zich dat zij elkaars interne klanten (kunnen) zijn.	<ol style="list-style-type: none"> 1. werkoverleg met collega's uit ander team 2. Regulier overleg collega's politie Noord Nederland 3. Voorstel nieuwe registratiesysteem 		
Risico (M)	<ol style="list-style-type: none"> 1. De dagdagelijkse actualiteit kan er toe leiden dat structurele problemen niet aan bod komen. 2. De huidige wijze van registratie (een notitie in Word), is onvoldoende omdat er pas na veel moeite en bladeren sturings- en besprekingsinformatie uit gegenereerd kan worden. 			
Borging	<ol style="list-style-type: none"> 1. Training en begeleiding bij invoeringsproces door P&O SSC. 2. Adequaat registratiesysteem ism SSC-automatisering 			
Status				

5. Management van processen en projecten

Verbeterpunt 5.8	Actualiseer de toezicht- en handhavingsprotocollen			
Doel	De Ombudsman heeft naar aanleiding van een procedure over het hondenbeleid aangegeven dat met het vaststellen van het Handhavingsprogramma nog geen invulling is gegeven aan het handhavingsbeleid. Het Handhavingprogramma geeft alleen de prioriteiten aan. Voor het hondenbeleid is deze opdracht reeds afgerond. Het doel van dit verbeterpunt is om ook voor het overige beleid en bijbehorende procesbeschrijvingen vast te leggen welke handhavings-taken Stadtoezicht heeft en hoe hieraan invulling wordt gegeven.			
Verbeteractie 5.8	Vastleggen beleid en procesbeschrijvingen handhaving	Verantwoordelijke	Datum gereed	Middelen: uren/budget
		Teamleiders ism juristen	Start Jan. '14 Gereed Jan. '17	Regulier
Resultaatgebied 8	Maatschappij		Prestatie-indicator	
	Burgers hebben inzicht in de wijze waarop de toezicht- en handhavingstaken in de praktijk op basis van de wet- en regelgeving wordt ingevuld.		Percentage protocollen gereed versus aantal aan te passen protocollen.	
Risico (M)	Capaciteitsprobleem: het gaat om veel afzonderlijke taken die van een protocol moeten worden voorzien.			
Borging	Prioriteren op basis van meest voorkomende taken, en inplannen over langere periode.			
Status				

5. Management van processen en projecten				
Verbeterpunt 5.9	Stroomlijn processen en stem de organisatie daarop af			
Doel	Het doorlichten van de bedrijfsprocessen van Stadstoezicht dient als onderbouwing van de huidige organisatie indeling. Teamleiders in samenwerking met de nieuwe afdeling Proces Innovatie en Interne Controle(PIIC) van het SSC werken op deze wijze aan procesinnovatie en vergroting van de efficiency.			
Verbeteractie 5.9	Verbeterde P&C cyclus	Verantwoordelijke	Datum gereed	Middelen: uren/budget
		Hoofd Stadstoezicht	Start Maart '15 Gereed Jan. '16	Regulier
Resultaatgebied 7	Medewerkers		Prestatie-indicator	
	Op processen afgestemde hiërarchie en organisatie		Procesbeschrijving op hoofdlijnen	
Risico (M)	Nieuwe afdeling PIIC bij SSC is nog niet operationeel			
Borging	Dienstverleningsafspraken maken nog voordat genoemde afdeling operationeel is.			
Status				

Colofon

Uitgave:

Gemeente Groningen

December 2013

Coördinatie en uitvoering:

Klaas van der Hoek

in samenwerking met Stadstoezicht

Vormgeving:

Dion de Poel, Vision d-sign

A3-Verbeterplan Stadstoezicht 2014 / 2015 / 2016

Missie: verbeteractie 2.8

Visie: verbeteractie 2.8

Doelen / succesbepalende factoren: verbeteractie 2.8

1. Leiderschap

- 1.1. Realiseer eenduidige verantwoordelijkheidstoedeling voor Stadstoezicht op strategisch bestuurlijk niveau.
- 1.2. Zorg voor aansluiting van Stadstoezicht op de Lokale Driehoek.
- 1.3. Realiseer realistische, gedragen en resultaatgerichte ambities en verwachtingen, en gebruik daartoe ook de georganiseerde tegenkracht.
- 1.4. Geef feedback op, en leer van het functioneren van de medewerkers.
- 1.5. Maak nieuwe Raads- en Collegeleden bekend met de werkzaamheden van de toezichthouders, handhavers en vergunningverstrekkers.

3. Management van medewerkers

- 3.1. Onderzoek huidige en gewenste opleidingsniveau.
- 3.2. Onderzoek periodiek de tevredenheid van de medewerkers.
- 3.3. Realiseer inzicht en afstemming in Taken, Verantwoordelijkheden en Bevoegdheden.

2. Strategie en Beleid

- 2.1. Voorkom dat Stadstoezicht geconfronteerd wordt met uitkomsten van beleid(s-wijzigingen) waarbij de invloed op de bedrijfsvoering van Stadstoezicht niet is meegenomen.
- 2.2. Realiseer antwoord op de vraag in hoeverre Stadstoezicht een 'bonnenfabriek' is.
- 2.3. Realiseer antwoord op de vraag in hoeverre Stadstoezicht reïntegratie-taken heeft.
- 2.4. Houd rekening met te voorziene ontwikkelingen in de externe omgeving die van invloed zijn op het beleid (en de middelen) van Stadstoezicht.
- 2.5. Evalueer de verschillende samenwerkingsverbanden die Stadstoezicht heeft.
- 2.6. Realiseer een met opdrachtgevers, ketenpartners en medewerkers afgestemde en gedeelde visie op integraal werken op het gebied van handhaving door Stadstoezicht.
- 2.7. Realiseer ten behoeve van efficiency en integraal werken aansluiting van Stadstoezicht op de gebiedsgerichte aanpak van de Regiopolitie.

4. Management van middelen

- 4.1. Realiseer een doelmatige inzet van alle toezicht en handhaving medewerkers.
- 4.2. Zorg voor op de taken van de medewerkers afgestemde kleding en verstrekkingen.
- 4.3. Verbeter de tijdigheid, volledigheid en betrouwbaarheid van de financiële rapportages.
- 4.4. Onderbouw de, voor 3 jaar, door de Raad toegekende incidentele budgetten.
- 4.5. Realiseer een beperkte set managementinformatie als sturingsmiddel om inzicht te krijgen in de mate van in control zijn en ter sturing daarop.

5. Management van processen en (verbeter-) projecten

- 5.1. Maak prestatie afspraken voor de uitvoering van 'Schoon, heel en veilig'.
- 5.2. Stel daar waar nodig een Dienst Verlenings Overeenkomst (DVO) op, naar aanleiding van de geaccordeerde evaluaties van de samenwerkingsverbanden.
- 5.3. Bepaal in hoeverre de opgedragen aanvullende taken beleidsmatig en budgettair (uren, geld) passen in het takenpakket van Stadstoezicht zoals opgenomen in het Handhavings-programma.
- 5.4. Realiseer een systematiek van Impact-analyse bij nieuwe taken.
- 5.5 a t/m j Definieer SMART doelstellingen reeds gestarte verbetertrajecten.
- 5.6. Realiseer een sturingsrapportage voor (verbeter-) projecten gebaseerd op resultaatmonitoring en periodieke verantwoording en rapportage.
- 5.7. Maak gebruik van de kennis en ervaring van de (medewerkers uit de) verschillende teams en ketenpartners.
- 5.8. Actualiseer de toezichts en handhaving protocollen.
- 5.9. Stroomlijn processen en stem de organisatie daarop af.

7. Medewerkers

- Jaarlijkse functionerings- en beoordelingsgesprekken (1.4.)
- Opleidingsplan (3.1.)
- Iedere 2 jaar een medewerkers-tevredenheidsonderzoek (3.2.)
- Geactualiseerde Functieprofielen (3.3.)
- Actueel kleding- en verstrekking -reglement (4.2.)
- SMART doelstellingen reeds gestarte verbetertrajecten (5.5 a t/m j)
- Op processen afgestemde organisatie (5.9)

6. Klanten (maatschappelijke instanties, stadgers, interne klanten, collega diensten)

- Betrokkenheid aan de voorkant beleidsproces (2.1.)
- Geëvalueerd samenwerkingsverbanden (2.5.)
- Vastgestelde DVO's (5.2.)
- Geanalyseerde toegevoegde taken (5.3.)
- Impactanalyse nieuwe taken en opdrachten (5.4.)
- Verbeterde briefings en afstemmings- en werkoverleg (5.7)

8. Maatschappij

- Afgestemde beleidsontwikkeling (2.4.)
- Afbakening integraal werken (2.6.)
- Gebiedsgerichte aanpak (2.7.)
- Uitbreiding gebruik personeelsplannings-syteem (4.1.)
- Prestatie-afspraken S, H en V (5.1.)
- Geactualiseerde toezichts- en handhaving protocollen (5.8)

9. Bestuur & financiers

- Portefeuille-verdeling (1.1.)
- Aansluiten op Driehoek (1.2.)
- Jaarplan en Handhavingsplan op basis van gedeelde, gedragen, realistische ambities en verwachtingen (1.3.)
- Introductieprogramma nieuwe Raads- en College leden (1.5.)
- Besluit t.a.v. 'bonnenfabriek' ja of nee. (2.2)
- Besluit al dan niet reïntegratie-taken (2.3.)
- Verbeterde P&C-Cyclus (4.3.)
- Budgettering incidenteel geld (4.4)
- Sturings dashboard (4.5.)
- Project sturings-rapportage (5.6.)

Organisatie

Resultaat

Verbeteren en vernieuwen

