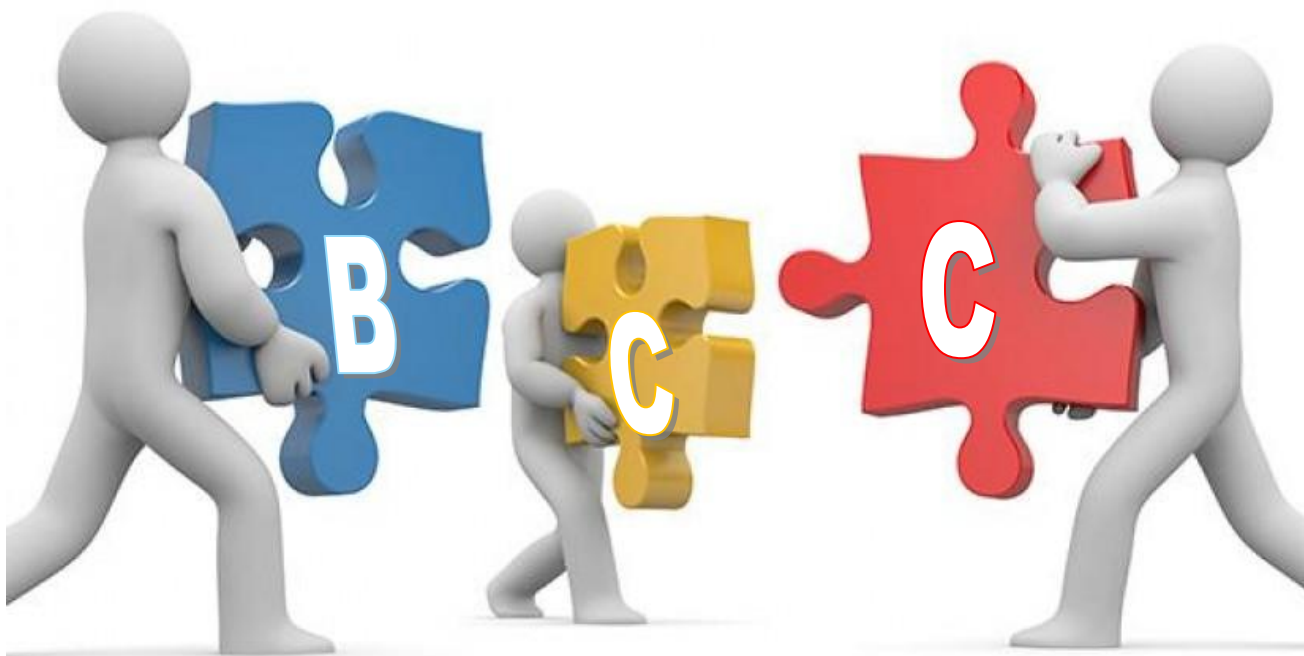


# Jaarplan BCC 2016



*Gemeente Maastricht*



## INHOUD

<b>1</b>	<b>MANAGEMENTSAMENVATTING</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>PRODUCTIE</b>	<b>6</b>
2.1	Bestuurszaken en Externe Betrekkingen	6
2.2	Concernzaken	12
2.3	Communicatie	21
<b>3</b>	<b>BEDRIJFSVOERING EN ORGANISATIEONTWIKKELING</b>	<b>23</b>
3.1	Kengetallen bedrijfsvoering	23
3.2	Informatievoorziening en automatisering	23
3.3	Financiën	24
3.3.1	Saldo per organisatieonderdeel	24
3.3.2	Kosten verdeelstaat (KVS)	25
3.4	Risicomanagement	26
3.5	Medewerkersonderzoek	27
3.6	Inkoopkalender 2016	27
3.7	Invulling efficiencytaakstelling	27
3.8	Lean	28
3.9	Loopbaan en mobiliteit	29
3.10	HGG en SPP	29
3.11	Wet Markt en Overheid	29
3.12	Vennootschapsbelasting	29
<b>4</b>	<b>OPDRACHTGEVER-/OPDRACHTNEMERSCHAP</b>	<b>31</b>
	<b>BIJLAGEN</b>	<b>33</b>
Bijlage 1	Financieel productenoverzicht	34
Bijlage 2	Formatieplan 2016	42
Bijlage 3	Inkoopkalender	44

# 1 MANAGEMENTSAMENVATTING

In dit jaarplan zijn alle thema's zoals door u zijn aangegeven in het reviewgesprek opgenomen (Informatiebeveiliging, BBV vernieuwingen, Inkoopkalender, Taxcontrolframework, Lean belastingen, Aanbestedingen verbetergroep, I&A plan, Evaluatie sturingsfilosofie en Medewerkersonderzoek.) Daar blijft het echter niet bij.

Voor het organisatieonderdeel **Bestuurszaken en Externe Betrekkingen** staat 2016 in het teken van de nadere versteviging van de internationale positie die Maastricht in wil nemen. De eerste oogst van Europese subsidies moet worden binnengehaald en de samenwerking in de (Eu)-regio wordt verder versterkt door de contacten te intensiveren en door gezamenlijke projecten. De activiteiten die voortvloeien uit de stedenbanden worden voortgezet en er wordt gewerkt aan de bewustmaking van de Maastrichtse inwoner op het gebied van internationale vraagstukken. Dat doen we bijvoorbeeld via het project Shelter City, de mensenrechtenprijs, de Schuman lezing en via de opdracht aan het Mondiaal Centrum. Daarnaast wordt de lobby in Den Haag en Brussel op basis van de actuele thema's verder versterkt onder andere door de samenwerking met de partners in de regio. 2016 is ook het jaar dat de voorbereidingen gestart worden voor de viering van 25 jaar Verdrag van Maastricht en mogelijk ook de gunning aan Maastricht van het VNG congres en de Nationale Boomfeestdag die beide in 2017 plaatsvinden. Ook wordt er verdere invulling gegeven aan de drie lijnen van hoofdstad, internationale stad en universiteitsstad. Natuurlijk blijven we werken aan het verder optimaliseren van de ondersteuning aan het college en meer specifiek van de burgemeester.

2016 zal evenals 2015 een jaar zijn waarin **Concernzaken** haar meerwaarde aan de gemeentelijke organisatie laat zien door aan de voorkant nadrukkelijk mee te adviseren voor die zaken die ertoe doen bij de gemeente Maastricht. In 2015 hebben zodoende veel CZ medewerkers meegewerkt bij de invoering van de 3 D's in het sociale domein. Deze inzet zal gedeeltelijk in 2016 nog nodig zijn. De Omgevingswet zal een flinke impact hebben op de gemeentelijke werkprocessen. Vandaar dat een gedegen voorbereiding van belang is. CZ wil daarbij van dienst zijn. Dat geldt ook voor de continuering van de LEAN aanpak. Wat verder belangrijk is, gelet op de ervaringen met het interne opdrachtgeverschap aan SSC maar ook het externe BsGW, dat er tijdig goede verwachtingen omtrent het opdrachtgever- en opdrachtnemerschap SSC-ZL worden vastgelegd. In hoofdstuk 4 hebben we dit nader geëvalueerd.

2016 staat ook in het teken om de interne controle te verbeteren. Dit is reeds lang geuite wens van de controlerend accountant. Een ander thema is het vergroten van de leesbaarheid van begroting en rekening. Op verzoek van de raad ligt het initiatief hiervoor bij de commissie B+V. We zullen wel ambtelijke capaciteit moeten reserveren. Ook over de planning van de P&C stukken hebben enkele fracties te kennen gegeven voorstander te zijn van koppeling van de marap aan de begroting.

De agenda is vol; misschien wel te vol. Als we het slim organiseren kunnen we veel bereiken, maar er is weinig ruimte om aan nieuwe en (nog) niet voorziene zaken te kunnen werken. Terwijl we heel goed weten dat werken in een politiek-bestuurlijke omgeving elk jaar opnieuw verrassingen met zich meebrengt. Dat is ook niet erg want dat hoort erbij en is ook een van de redenen dat we in deze omgeving willen werken: we krijgen er energie van. Echter, gelet op die overvolle agenda en beschikbare capaciteit ontkomen we niet aan herprioriteren en wellicht schrappen. In de bedrijfsvoeringsparagraaf wordt hier nog meer over geschreven.

De prestaties van het onderdeel **Communicatie** zijn in 2016 gericht op het realiseren van twee doelen:

1. De organisatie gedraagt zich in al haar uitingen volgens de boodschap van de bestuursopdrachten participatie, buurtgericht werken en verbetering dienstverlening. Dit betekent dat de gemeente in haar communicatie:
  - toegankelijk, transparant en begrijpelijk is;
  - afstemt op de rol die zij kiest bij een onderwerp: bepaler, initiatiefnemer, coproductent, of facilitator;
  - de belevingswereld en initiatieven van inwoners opzoekt, om daar op in te haken (overheidsparticipatie).
2. De positionering van de stad als: "een sociale en saamhorige stad, die zich steeds nadrukkelijker ontwikkelt en profileert als een internationale universiteitsstad, met een top leef- werk- en verblijfsklimaat voor bewoners en bezoekers."

Petro Hermans, Raymond Dirx en Wim Ortjens



## **2.1 Bestuurszaken en Externe Betrekkingen**

## 2 PRODUCTIE

### 2.1 BESTUURSZAKEN EN EXTERNE BETREKKINGEN

#### **Inleiding**

Het organisatieonderdeel Bestuurszaken & Externe Betrekkingen is verantwoordelijk voor:

- de coördinatie van de regionale, Euregionale, Europese en internationale samenwerking;
- de lobby in Den Haag en Brussel;
- de Europese subsidieverwerving;
- de protocollaire zaken van de gemeente;
- de coördinatie van de stedenbanden;
- het stimuleren van de verdere internationalisering van de gemeentelijke organisatie.

**Missie:** ondersteunen op een onafhankelijke en professionele wijze van het college en de organisatie. Dit doen wij door te adviseren, communiceren, netwerken en beïnvloeden. Zo dragen wij bij aan het behalen van de gemeentebrede doelstellingen.

**Visie:** op een efficiënte en effectieve manier de bestuurskracht verbeteren. Dat doen wij door imago-versterking en strategische agendavorming van het college. Lobby en belangenbehartiging willen we op een hoger plan brengen samen met onze partners.

**Strategie:** gevraagd en ongevraagd professioneel en onafhankelijk advies richting college en de organisatie. Hieraan wordt invulling gegeven in nauwe samenwerking met de beleids- en uitvoerende organisatieonderdelen.

#### **Wat hebben we beloofd?**

Programma 1 van de begroting bevat alle prestaties van het organisatieonderdeel Bestuurszaken en Externe Betrekkingen. Er zijn hier echter ook punten opgenomen die bij het organisatieonderdeel Economie behoren (zoals punten 8 en 10). Deze punten zijn hier niet verder uitgewerkt, maar we hebben ten aanzien van de nummering vastgehouden aan de opbouw in de programmabegroting. We springen van nummer 7 dus door naar nummer 9.

Samenwerking: effectief en flexibel (programma 1)	
Beoogde prestaties 2016	Wat doen we hiervoor?
1 Internationalisering gemeente Maastricht (organisatie)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ondersteuning burgemeester bij het lidmaatschap van de VNG Commissie Europa en Internationaal, portefeuille Mondiale Stedelijke Agenda.</li> <li>- Evaluatie/herijking nota internationalisering gemeente Maastricht uit oktober 2013 (Q1 2017 gereed).</li> <li>- Organiseren werkbezoeken Brussel, als toekomstige training in het kader van Learn@Maastricht: Internationaal Maastricht.</li> <li>- Organiseren bestuurlijk bezoek aan Brussel.</li> <li>- Voorlichten van de organisatie over mogelijkheden voor Europese subsidies.</li> <li>- Verbindingen leggen met partners in de stad zoals bijvoorbeeld UM en Zuyd Hogeschool, maar ook met diensten binnen de gemeente (expat desk, ondersteuning bij subsidieaanvragen).</li> <li>- Mede organiseren van Schumanlezing: jaarlijkse lezing met prominente spreker over verleden en toekomst Europese samenwerking.</li> <li>- Vertaling Global Goals naar gemeentelijk beleid en inbreng in VNGi (internationaal)</li> <li>- (zie ook punt 6 Bewustmaking inwoners Maastricht)</li> <li>- Coördineren interne activiteiten ten behoeve van internationale bewustwording.</li> </ul>
2 Lobby en netwerkvorming	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actualiseren Haagse en Brusselse lobbyagenda gemeente. (Q1)</li> <li>- Vervolg lobby behoud volwaardige rechtbank in Maastricht.</li> <li>- Deelname aan ambtelijke G32 themagroep Europa, aan nationaal periodiek ambtelijk overleg grenssteden, aan leerkring grensoverschrijdende arbeidsmarkt VNG/KING.</li> <li>- Delen van de uitkomsten van deze bijeenkomsten met beleidsadviseurs en bestuur.</li> <li>- Maastrichtse/Zuid-Limburgse activiteiten in Brussel (kantoor) uitbreiden.</li> <li>- Deelname Open Days 2016 (Europese week van steden en regio's, georganiseerd door de Europese Commissie en het Comité van de Regio's). (Q3)</li> <li>- Acquisitie van internationale instellingen en bijeenkomsten in Maastricht.</li> <li>- Lobby voor het werven van consuls continueren.</li> <li>- Verbinden onderwijsinstellingen, bedrijven en bestuurlijke netwerken binnen de Euregio.</li> <li>- Verbinden gemeentelijke thema's binnen de Euregio.</li> <li>- Aandacht voor en verbinden van bewindslieden op basis van lobbyagenda.</li> </ul>
3 Europese samenwerking en projecten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Scannen van interne werkzaamheden op subsidiekansen.</li> <li>- Het scannen en verzilveren van Europese subsidiekansen.</li> <li>- Het begeleiden van subsidieaanvragen.</li> <li>- Meeschrijven aan projectplannen zodat aanvragen goed aansluiten bij de doelstellingen van het Europese programma.</li> <li>- Adviseren over de verantwoording van Europese subsidies.</li> <li>- Op basis van beleidsinhoud Europese samenwerking zoeken, zoals Europese Route d'Artagnan, maasverbinding en dergelijke.</li> </ul>

4	Euregionale samenwerking en grensoverschrijdende projecten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- MAHHL: agenda voor 4 burgemeesters overleggen opstellen, agenda en programma gezamenlijke raadsvergadering voorbereiden en raadsleden uitnodigen, agenda voor maandelijks coördinatorenoverleg voorbereiden en opstellen;</li> <li>- Euregio Maas Rijn: annotatie voor de 4 bestuursvergaderingen opstellen en voorbereiden</li> <li>- Implementatie City Deal Eurolab in het kader van de nationale Agenda Stad.</li> <li>- VLG: 4 bestuursvergaderingen, 2 overleggen CdK, 1 jaarvergadering.</li> <li>- Verder versterken en verbindingen leggen (onder andere UM en Universiteit Aken)</li> <li>- Coördinatie en voorbereiding bestuurlijke bijeenkomsten.</li> <li>- Onderhouden contacten grensgemeenten.</li> <li>- Onderhouden contacten met luchthavens in de Euregio.</li> </ul>
5	Internationale samenwerking en stedenbanden	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ontvangsten van delegaties in Maastricht en regio's.</li> <li>- Ondersteuning burgemeester bij het lidmaatschap van de VNG Commissie Europa en Internationaal, portefeuille Mondiale Stedelijke Agenda.</li> <li>- Stedenbanden El Rama</li> <li>- Bezoek wethouder aan El Rama Nicaragua.</li> <li>- Afronden programma Caminando Juntos in samenwerking met Landelijk Beraad Stedenband Nederland-Nicaragua.</li> <li>- Onderhouden contacten met Stichting Stedenband El Rama-Maastricht.</li> <li>- Stedenbanden Chengdu: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisatie van jaarlijks bezoek aan Chengdu door delegatie (partners van de stad) onder leiding van burgemeester.</li> <li>• Ontvangst van jaarlijkse bestuurlijke delegatie uit Chengdu.</li> <li>• Chengdu week mei 2016 (10 jarig jubileum KLM-Chengdu).</li> <li>• Organiseren en coördineren van acties ter uitvoering van de stedenband.</li> </ul> </li> </ul>
6	Bewustmaking inwoners Maastricht	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Shelter City: project duur 2015-2016, evaluatie Q3 2016. Opvang mensenrechtenverdediger voor de duur van drie maanden (twee per kalenderjaar). Samen met het University College Maastricht wordt programma ingevuld (veilige opvang, onderdak, onderwijs, trainingen, debatten, workshops etc.).</li> <li>- Maastrichtse Mensenrechtenprijs; stichting en organisatie ligt buiten de gemeente. Mede organiseren van jaarlijkse wedstrijd op 10 december vindt plaats in het stadhuis</li> <li>- Maastricht Prize for International Law: De burgemeester neemt deel aan het bestuur van de betreffende stichting die in 2016 wordt opgericht.</li> <li>- In samenwerking met het Mondiaal Centrum en andere partners het organiseren van bijeenkomsten/debatten over de internationale omgeving waarin we ons bevinden (o.a. mensenrechten).</li> <li>- Onderhouden contacten Mondiaal Centrum.</li> </ul>
7	Internationale instellingen en instituten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Betrokkenheid bij de voorbereiding van activiteiten in 2017 rondom de viering van het 25-jarig jubileum van het Verdrag van Maastricht.</li> <li>- De ondersteuning van EIPA wordt gecontinueerd.</li> </ul>



9	Europese week	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisatie van activiteiten rondom de dag van Europa, en de Schumanlezing: zoals de wandeling langs de Europese instituten, en het openstellen van de Europese projecten. Ook zullen er activiteiten zijn in de aanloop naar de viering van het Verdrag van Maastricht in 2017.</li> <li>- (zie ook punten 1 en 6)</li> </ul>
10	Stedelijke samenwerking regionaal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organiseren van de 4 jaarlijkse overleggen tussen de colleges van de 3 steden. Hierin wordt waar nodig teruggekoppeld uit de portefeuillehouders overleggen en wordt de bestuurlijke samenwerking en lobby richting provincie besproken.</li> <li>- Tweewekelijks is er een coördinatorenoverleg, waarin de regionale samenwerking (incl. G32 en VNG zaken) wordt afgestemd.</li> <li>- Organiseren van de 4 Heuvellanddagen. Hierin wordt waar nodig teruggekoppeld uit de portefeuillehoudersoverleggen en het 3 steden overleg en wordt de bestuurlijke samenwerking besproken.</li> <li>- Ten behoeve van de voorbereiding op de Heuvellanddag en de regionale samenwerking in het algemeen vindt er met regelmaat een kwartiermakersoverleg plaats.</li> </ul>
11	Stedelijke samenwerking nationaal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deelname aan het G32 coördinatorenoverleg en aanwezigheid tijdens de bestuurlijke netwerkdagen.</li> <li>- Delen uitkomsten van deze bijeenkomsten met de beleidsadviseurs die actief zijn binnen de G32 pijlers.</li> <li>- Advisering college over de agenda van de Algemene Ledenvergadering in juni en de Bijzondere Algemene Ledenvergadering in november van de VNG ten behoeve van de stemming tijdens deze vergaderingen.</li> <li>- Beleidsadviseurs en/of MTsb proactief informeren over ontwikkelingen binnen de VNG ten behoeve van eventuele lobby of aanpassen van beleid.</li> </ul>
12	Borgen regionale aanhaking vanuit Maastricht als centrumstad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ten behoeve van de afstemming tussen portefeuillehoudersoverleggen en gezamenlijke collegeoverleggen worden agenda en notulen gedeeld tussen bestuursadviseur en beleidsadviseur.</li> </ul>

### Wat doen we aanvullend?

<b>Kabinetszaken – Ondersteuning Burgemeester en Wethouders, Directieteam en gemeentesecretaris</b>		
<b>Beoogde prestaties 2016</b>	<b>Wat doen we hiervoor?</b>	
13	Protocollaire zaken	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Onderscheidingen, vlaggen, inkoop en beheer relatiegeschenken.</li> <li>- Herijking van de Maastrichtse onderscheidingen.</li> </ul>
13a	Jaarlijks terugkerende protocollaire evenementen organiseren	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sleuteloverdracht.</li> <li>- Koningsdagbijeenkomst.</li> <li>- Veteranendag.</li> </ul>
13b	Maastricht bezoeken	Advisering aan collega's bij bijvoorbeeld afscheidfeest of opstellen van programma's voor externen die de stad bezoeken.
13c	Ontvangsten	Vorbereiding, coördinatie, afhandeling.
14	Afhandelen van post gerelateerd aan college en/of burgemeester	Uitnodigingen. Beantwoorden brieven van burgers door deze hulpvragen uit te zetten in de organisatie of zelf te beantwoorden.

15	Verzoeken speeches en voorwoorden	Coördinatie.
16	Organisatie en ondersteuning bij eenmalige netwerkevenementen	Binnenhalen en eventuele organisatie van VNG congres 2017.
17	Afhandelen/redigeren artikel 48 vragen	Indien van toepassing op onderwerpen betreffende de afdeling en portefeuille burgemeester, afhandelen.
18	Advisering en ondersteuning juridische vragen	Oppakken, expertise verwerven en afhandelen.
18a	Advisering en ondersteuning burgemeester bij projecten/acties/lidmaatschappen commissies	Expertise verwerven en burgemeester ondersteunen/adviseren (denk lobby rechtbank, ondersteuning commissie Toekomst lokaal bestuur).
19	Afhandelen van WOB verzoeken (politiek/college)	Vragen/verzoeken betreffende de portefeuille van de burgemeester afhandelen/adviseren/doorsturen naar de organisatie. Plus conform mandaatlijst met betrekking tot Wob verzoeken van de pers geeft manager bestuurszaken & Externe Betrekkingen aan of afhandeling door college geboden is
20	Accountmanagement Elisabeth Strouven Stichting	Elisabeth Strouven Stichting: fondsenwerving, relatiebeheer en accountbeheer. Inclusief periodiek ambtelijke en bestuurlijke terugkoppeling.
21	Implementatie CRM systeem	Aanjagen van het implementeren van dit systeem in de organisatie.

Overig		
Beoogde prestaties 2016	Wat doen we hiervoor?	
22	Verbinding leggen, inzichtelijk maken drie lijnen Maastricht Universiteitstad, Maastricht Internationale stad en Maastricht hoofdstad.	Uitvoeren van een (kwalitatief) onderzoek en advisering aan burgemeester.



## 2.2 Concernzaken

## 2.2 CONCERNZAKEN

### Inleiding

Concernzaken (CZ) is een strategische beleidsontwikkelaar en opdrachtgever voor de middelenfuncties. CZ levert een professioneel en strategisch advies aan College van B&W, het Directieteam of het management en fungeert als cocreator bij nieuwe ontwikkelingen. De ene keer bij een risico-inschatting van gebiedsontwikkeling of bij de invoering van de 3 D's in het sociale domein. De andere keer bij het 'lean' maken van (werk)processen om de efficiency van de organisatie te verbeteren of bij het oprichten van een regionaal Shared Service Center Zuid Limburg. Op die manier bewaakt en controleert CZ de balans in de organisatie. Tot slot borgt Concernzaken de continuïteit van gemeentebrede processen, zoals Planning & Control.

Kortom, Concernzaken:

- Adviseert aan de voorkant mee over zaken die ertoe doen bij de gemeente Maastricht;
- Is een adviseur voor de gehele organisatie;
- Werkt vóór en dóór de gehele gemeente;
- Is gericht op het benutten van kansen en het beheersen van risico's;
- Blijft bij op haar vakgebieden en bekwaamt zich op nieuwe terreinen;
- Bestaat uit hooggekwalificeerde medewerkers die:
  - Inzetbaar zijn, daar waar nodig;
  - Kunnen anticiperen op nieuwe ontwikkelingen;
  - Waar nodig "luis in de pels" kunnen zijn;
  - Handelen vanuit de doelen van de gemeente, zowel op de korte als de lange termijn;
  - Zorgen voor een goede en betrouwbare informatievoorziening en P&C cyclus;
  - Zorgen voor een kaderstellend middelenbeleid;
  - 'Dichtbij het vuur' willen zitten;
  - Uitdaging zien in complexe probleemstellingen.

### Wat hebben we beloofd?

Voor Concernzaken is met name relevant wat in de begroting 2016 is opgenomen in de verplichte paragraaf 'bedrijfsvoering'. Hieronder volgt een weergave van de genoemde punten uit de begroting, aangevuld met andere in 2016 op te pakken thema's. De reguliere thema's en werkzaamheden worden niet allemaal meer benoemd. Zo worden de afzonderlijke P&C documenten niet meer benoemd. Voor concernzaken zelf wordt een detailplan opgesteld.

Beoogde prestaties 2016		Wat DOEN we hiervoor in 2016?
<b>Regionale samenwerking</b>		
1	SSC Zuid-Limburg	Voor Concernzaken is het belangrijk om de opdrachtgeversrol of de demandrol goed vorm te geven. Nu de BedrijfsvoeringsGR per 1 januari van start is gegaan zal dit op korte termijn moeten gebeuren voor de inkoop, hrm en de ict. In hoofdstuk 4 zijn hier uitgangspunten voor geformuleerd. Tezamen met de andere participanten Heerlen en Sittard-Geleen en het SSCZL zullen definitieve afspraken hierover worden gemaakt.
2	BsGW	Met deze opdrachtnemer op het gebied van belastingen zullen de afspraken en de werkwijzen worden geëvalueerd. Het account-management zal formatief worden uitgebreid.
3	Control Heerlen en Sittard-Geleen	Na het gezamenlijk aanbesteden van de accountant hebben de controllers zich voorgenomen om meer kennis te delen, ervaringen uit te wisselen en waar mogelijk gezamenlijke projecten te doen. Op korte termijn wordt een gezamenlijke IC georganiseerd. Op langere termijn mogelijk het opstellen van collegevoorstellen, audits en vernieuwing van het BBV.
<b>Personeel en organisatie</b>		
4	Actualiseren HRM-visie	- Updaten HRM-visie richting 2018 Q2/Q3), inclusief communicatie-aanpak. - Vaststellen door Directieteam.
5	Organisatieontwikkeling: evaluatie sturingsfilosofie	- Een evaluatie-opzet wordt voorlegd aan Directieteam (Q1). - De evaluatie wordt uitgevoerd en de resultaten ter vaststelling voorgelegd aan Directieteam (Q2).
6	Medewerkersonderzoek	- Voorbereiding en uitvoering (18-02 tot 11-03) MO 2016 - Analyse van de resultaten: Q2. - Resultaten presenteren aan DT, Management en OR: Q2. - Gemeentebrede acties en/of projecten opzetten rondom verbeterthema's + monitoren vervolgacties binnen teams: Q3/4.
7	Integriteit	- Opzetten van intern meldpunt integriteit (incl. benoeming leden). - Werving en benoeming van 2 interne vertrouwenspersonen. - Indien raadsvoorstel voor aanpassing verordening klachtencommissie (in afstemming met klachtencommissie) - Onderzoek naar risicovolle bedrijfsprocessen. - Coördineren onderzoeken naar meldingen - Uitvoering geven aan (herziende versie van) implementatieplan. - Afnemen ambtseed bij nieuwe medewerkers. - Beleidsmatige rapportage in jaarrekening 2015.
8	Beloningsbeleid	- Standpuntbepaling n.a.v. landelijk voorstel 'bewust belonen bij gemeenten' (1 juli 2016) over vernieuwingen in het beloningsbeleid. <i>Onderstaande mijlpalen onder voorbehoud (afh. standpunt):</i> - <i>Voorstel voor vernieuwd beloningsbeleid voorleggen aan Directieteam en MTBV (Q3/4).</i>
9	Duurzaam (door)werken	- Beleidskader formuleren gericht op duurzaam doorwerken + opnemen in geactualiseerde HRM-visie (zie 1). - Ingrediënten: resultaten en conclusies uit de pilot 'duurzame inzetbaarheid' (vitaliteit, gezondheidsmanagement, arbo etc.) - in relatie tot beleidskader 'Ontwikkelen en opleiden in Maastricht' - Communicatie naar managers en medewerkers over mogelijkheden.
10	Generatiepact	- Eindnotitie opstellen met standpunt tav 'generatiepact' en inbrengen in Georganiseerd Overleg (GO). Q1.
11	HLBT	Periodiek monitoren of er nog ontwikkelingen zijn rond het aangekondigde onderzoek vanuit Universiteit Delft.
12	Studiefaciliteitenregeling	Herziening van de huidige studiefaciliteitenregeling in relatie tot beleidskader 'Ontwikkelen en opleiden in Maastricht' (Q3).

13	Regionaal traineetraject	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verkenning over deelname aan nieuw traineeprogramma 2016 en voorstel naar DT en MTBV (Q1).</li> <li><i>Mijlpalen onder voorbehoud besluitvorming:</i></li> <li>- <i>Begeleiden werving- en selectieproces nieuw traject;</i></li> <li>- <i>Begeleiden van geplaatste trainees en opdrachtgevers in gemeentelijke organisatie.</i></li> </ul>
<b>Gedelegeerd opdrachtgeverschap en kwaliteitsborging/monitoring op uitvoering van beheeropdrachten P&amp;O SSC</b> (opdrachten in uitvoering na overeenstemming tussen OG en ON).		
14	Opschonen en digitaliseren van personeelsdossiers	<p>Opdracht formuleren en vaststellen (aanzet mijlpalen hierna):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Opschonen papieren versies van p-dossiers;</li> <li>- Opschonen van digitale p-dossiers.</li> </ul>
15	Betrouwbare P-managementinformatie	<p>Opdracht formuleren en vaststellen (aanzet mijlpalen hierna):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Het genereren van betrouwbare sturingsinformatie in het bijzonder rond formatie en bezetting + leg koppeling naar bestaand HRM-dashboard.</li> </ul>
16	Introductieprogramma	<p>Opdracht formuleren en vaststellen, mede in relatie tot beleidskader 'Ontwikkelen en opleiden in Maastricht' (aanzet mijlpalen hierna):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inventariseren inhoudelijke onderdelen als input voor nieuw programma.</li> <li>- Verkennen van ideeën en wensen van DT, CZ P&amp;O en Communicatie rondom inhoud van nieuw introductieprogramma (Q1).</li> </ul>
17	Een geïmplementeerde en werkende methodiek rond HRM-beleid en kaders	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gezamenlijk inventariseren van HRM-thema's voor 2016 die beschikt zijn voor kennisdeling tussen (senior)personeelsadviseurs en CZ.</li> </ul>
18	Aanbesteding personeels- en salarissysteem SSC ZL	<ul style="list-style-type: none"> <li>- In Q2 wordt het pakket van eisen vastgesteld voor een aanbesteding van het personeelsinformatie- en salarissysteem voor SSC-ZL (vanwege uniformering van processen).</li> <li>- Per 1-1-2018 start de nieuwe aanbieder van het personeels informatie- en salarissysteem voor SSC-ZL.</li> <li>- Na de aanbesteding wordt gestart met het onderbrengen van HRM-taken binnen het SSC-ZL en de samenhangende formatie.</li> </ul>
19	HRM-project: Het Goede Gesprek	<p>Opdracht (her)formuleren en vaststellen (aanzet mijlpalen hierna):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Methodiek van het Goede Gesprek is bij alle organisatieonderdelen doorgevoerd.</li> <li>- Na het doorlopen van de eerste gesprekkencyclus (plannings-, voortgangs- en beoordelingsgesprek) volgt een uitgebreide evaluatie door ON die wordt besproken en opgeleverd aan OG (Q1)</li> <li>- OG legt de evaluatie ter kennisname/besluitvorming voor aan DT, MTBV (Q 1/2). Tevens ter kennisname aan de Ondernemingsraad.</li> <li>- De projectresultaten in beheer nemen in team P&amp;O SSC</li> <li>- Décharge voor projectleider.</li> </ul>
20	HRM-project: Learn@Maastricht	<p>Oplevering openstaande mijlpalen uit oorspronkelijke opdracht (d.d. 25-03-2014), waaronder:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- input en advies geven aan OG voor inhoudelijke herprioritering in de ontwikkeling/aanbesteding van de overige modules c.q. nieuwe modules</li> <li>- voorstel om het opleidingscentrum structureel te borgen binnen de organisatie, waarbij minimaal gekeken wordt naar de elementen: organiek, bemensing, verdienmodel.</li> </ul> <p>Team P&amp;O levert een evaluatie op van Learn@maastricht aan cluster P&amp;O CZ. Hierin zit ook een advies over het organiek bijelkaar brengen van Learn- en Move@Maastricht. Na vaststelling door OG wordt de evaluatie aangeboden aan MTBV en DT. Uiterlijk februari 2016. Op basis hiervan opdracht (her)formuleren en vaststellen.</p>

21	HRM-project: MOVE @maastricht	Opdracht (her)formuleren op basis van de vastgestelde evaluatie Move@Maastricht cf. besluit MTBV 02-12-2015: - Move@Maastricht krijgt de opdracht om de acties genoemd in de paragraaf 'verbeter-potentieel' van de evaluatie in te voeren en daarbinnen expliciet: - de de loopbaanbegeleiding voor vrijwillige loopbaankandidaten efficiënter te organiseren door: - vrijwillige loopbaan kandidaten miv 1 jan. '16 te allen tijde de loopbaantraining (via Learn@Maastricht) te laten volgen; - lopende vrijwillige loopbaantrajecten volgens planning af te ronden; - de efficiëntiewinst vast te stellen door het proces opnieuw te evalueren, ism cluster P&O CZ (Q4); - klanttevredenheid te meten: zowel bij MOVE-kandidaten als de (managers van de) organisatieonderdelen; - Evaluatie van Learn vormt de basis voor een advies over het onderbrengen van zowel Learn als Move.
22	HRM-project: Strategische Personeelsplanning	Opdracht (her)formuleren en vaststellen (aanzet mijlpalen hierna): - Er wordt in 2016 geen gemeentebreed Strategische Personeelsplanning opgeleverd; op organisatieonderdeelniveau worden acties voorbereid: - Met een groep managers (bedrijfsvoering) uit een aantal organisatieonderdelen inventariseert team P&O SSC de behoefte. Op basis van deze input wordt een realistische aanpak en planning opgesteld (Q1). - SPP wordt ingebed in de planning & control cyclus: bijv. opnemen in de richtlijnen van diverse P&C-documenten (jaarplannen,- rekening): Q2/Q3. - De Ondernemingsraad wordt gedurende dit traject geïnformeerd over de voortgang.
23	HRM-project: E-HRM fase 2	Projectopdracht herformuleren (op basis van businesscase en schrappen reeds gerealiseerde mijlpalen) en monitoren afronding van de implementatie: - de implementatie van de volgende modules: roosterplanning, verzuimmanager, flex benefit planner (cafetariamodel). - alle gebruikers in de lijn en technische mdw'ers van zowel de lijn als van SSC zijn opgeleid en voorbereid op het werken met de nieuwe modules. - de oude P&O-formulieren op intranet zijn verwijderd. Evaluëren opdracht na afronding
24	HRM-project: E-HRM fase 3	Opdracht formuleren en vaststellen (aanzet mijlpalen hierna): - Pilot met HCM-grid* uitgevoerd en geëvalueerd (Q1/2). - Module werving & selectie toevoegen in You Force. <i>*HCM-grid is basis voor vlootschouw; dwz matrix waarin 'potentieel' en 'prestatie' van alle medewerkers in beeld is gebracht.</i>
25	Lean IDU-processen	Opdracht formuleren en vaststellen (aanzet mijlpalen hierna): - Lean herontwerpen van P&O-processen (ihkv E-HRM fase 3); - Lean herontwerpen van in-, door- en uitstroombprocessen van medewerkers (Nb. in de breedte kijken: P&O, ICT, facilitair bedrijf). - Ontwerp gereed Q1. - Implementatie in Q2. - Verkenning, keuze en implementatie van een ondersteunend portal voor self-service door managers rond IDU-processen.

26	Wetsvoorstel deregulering beoordeling arbeidsrelatie (DBA)	<p>Concernzaken fungeert als opdrachtgever voor de verankering van deze nieuwe wetgeving in de processen.</p> <p>Het wetsvoorstel DBA (stemming in Eerste Kamer op 2 februari 2016) beoogt de VAR systematiek (Verklaring Arbeidsrelatie) te vervangen door overeenkomsten van opdracht. Opdrachtgevers - waaronder ook de gemeente Maastricht - van ZZP'ers worden veel meer dan nu het geval is verantwoordelijk voor de juiste beoordeling van inhoudings- en premieplicht voor de loonheffingen en verzekeringsplicht voor de werknemersverzekeringen.</p>
27	Ziekteverzuim	Opdracht voor een vervolgaanpak van ziekteverzuim. <b>Geen grootschalig project maar vooral gericht op het implementeren van 'best practices'.</b>
<b>Informatiemanagement en automatisering</b>		
28	I&A-plan	<p>Sturing op het uitvoeringplan 2016.</p> <p>Opdrachtgeverschap diverse opgaven (zie bijlage)</p> <p>Portfolio afstemmen met Sittard-Geleen en Heerlen t.b.v. SSC-ZL</p> <p>Opleveren I&amp;A plan 2017</p>
29	3D: Verdere implementatie en verfijning van informatievoorziening en ICT.	<p>Adviesrol richting bedrijfsvoering</p> <p>Korte en middellange termijnoplossing (e.e.a. ook afhankelijk van bestuurlijke besluitvorming)</p>
30	Omgevingswet	<p>Verkenning</p> <p>Interne afstemming m.b.t. aanpak</p> <p>Landelijke oriëntatie via vakgroep informatiemanagement</p>
31	Digitale dienstverlening	<p>Sturing op realisatie/ kwaliteitsborging</p> <p>Zaakgericht werken</p> <p>bestuursopdracht dienstverlening</p>
32	Lean	Kwaliteitsborging Lopende trajecten
<b>Financiën</b>		
33	BBV vernieuwingen	<p>Invoering aanbevelingen commissie "Begroten en verantwoord" (cie. Depla)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Transitie van producten naar voorgeschreven taakvelden (uitvoeringsinformatie begroting)</li> <li>- Beleidsindicatoren</li> <li>- Verplichte basisset kengetallen financiële positie</li> <li>- Nieuwe regels informatieverschaffing verbonden partijen</li> <li>- Gewijzigde registratie overhead</li> <li>- Verplicht activeren investeringen maatschappelijk nut + methode</li> </ul> <p>Gereed: begroting 2017 e.v.</p>
34	Tax control framework	<p>Voor 2016 staat aangaande horizontaal toezicht de implementatie van (zelf)monitoring / fiscale audit centraal.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Uitvoering en afronding audit "Werkkostenregeling" en evaluatie</li> <li>- TCF optimaliseren door onderzoek naar beheersmaatregelen binnen bestaande pakketten (fiscale processen).</li> </ul>
35	Meerjarenbegroting	Speciale aandachtsgebieden drie decentralisaties, onderhoud kapitaalgoederen, incidentele lasten en baten verbonden partijen, opendeinde regelingen, en grondexploitaties.
36	Implementatie vennootschapsbelasting	<p>Deelnemen aan en trekken van de stuurgroep Vpb.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- in kaart brengen van de gevolgen van de Vpb-plicht voor de gemeente Maastricht;</li> <li>- opstellen van een analyse van de consequenties hiervan;</li> <li>- in kaart brengen van de knelpunten (risico's) en kansen;</li> <li>- in kaart brengen van de strategische afwegingen;</li> <li>- opstellen van een concreet plan tot realisatie.</li> </ul> <p>Naar verwachting gereed medio 2016.</p>



37	Lean belastingen	Processen betreffende beleid (gemeente) en uitvoering (door de BsGW) van belastingen beschrijven en waar mogelijk lean maken. - Inventariseren en beschrijven van processen betreffende belastingen - Inventariseren mogelijkheden om processen lean te maken - Opstellen planning realisatie - Gereed Q3
38	Raadsvoorstel belastingtarieven	Onderzoek naar kostendekkendheid en mogelijkheden tot deregulering van enkele belastingverordeningen. - Inventariseren van mogelijkheden om belastingverordeningen te dereguleren; - Onderzoeken van kostendekkendheid van tarieven; - inventariseren van alternatieven; - voorstellen alternatieven in stadsronde en raadsronde (voor definitieve voorstel in oktober); - aanpassing verlaging leges - duurzame investeringen - Naar verwachting gereed op 1 juni 2016.
39	Controle en verantwoording drie decentralisaties	plan van aanpak "verantwoordings- en controlescan 2015" controleren. Verbijzonderde interne controle (VIC) zullen er in januari 2016 twee lijncontroles uitvoeren.
40	Btw uitnametabel	Actualisatie naar actuele wet- en regelgeving Gereed voor begroting 2017
41	Wet markt en overheid	Inventariseren nieuwe economische activiteiten onderzoeken of deze aangewezen moeten worden als algemeen belang activiteiten ( <i>denk aan chippen honden en katten voor minima, exploitatie fietsenstalling station wordt deels -eerste 24 uur- om niet geëxploiteerd</i> ). - Implementatie vennootschapsbelasting medio 2016. Onderzoek/onderbouwing naar het hanteren van een integrale kostprijs voor de economische activiteiten die niet zijn aangewezen via raadsbesluit of vanuit regelgeving. Combineren met onderzoek activiteiten vennootschapsbelasting. - Via jaarplannen 2016.
42	Verordeningen financiële functie	Actualiseren controle verordening en verordening doelmatigheid en doeltreffendheid onderzoeken. Uiterlijke Q4
43	Werkgroep opstellen begroting SSC-ZL	Begroting voor SSC-ZI opzetten. Realisatie Q2
<b>Control</b>		
44	Informatiebeveiliging	<u>Kaderstelling</u> Beleid voortvloeiend uit Baseline Informatiebeveiliging Gemeenten (BIG) planmatig doorontwikkeling. <u>Toetsing</u> ICT beveiligingsassessment (mei 2016 voor het toetsingsjaar 2015) implementatie van een Information Security Management System (ISMS) uitvoeren (eind 2016) om te komen tot verbeteringen/efficiënter interne controle.
45	Bescherming persoonsgegevens (Wbp)	- Wbp uitgebreid met meldplicht datalekken. - Doorontwikkelen organisatie t.a.v nieuwe regeling datalekken. Vorbereiden + uitvoeren evaluatie Q1 en Q2 Resultaten presenteren MTBV, vervolgacties Q3 en Q4

46	Bestuursopdracht Dienstverlening (Begrotingsprogramma 1)	CZ opdrachtgever PD. Uitvoeren bestuursopdracht (Coalitie akkoord 2014-2018) 'Dienstverlening'.  De beoogde resultaten van nevenstaande deelopdrachten zijn beschreven in de Programmabegroting 2016 en worden conform afspraak uitvoerig beschreven in het Bedrijfsplan 2016 PD, onderdeel Dienstverleningsovereenkomst 2016 BCC-PD (Q1-4).
47	Interne controle	Verbeteren en opstellen nieuw afgestemd gemeentebreed intern controleplan waarbij; <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Een interne controlefunctie in te richten</li> <li>b. Een systeem van kwaliteitstoetsing vanuit concern op de uitvoering van de decentrale interne controle te implementeren;</li> <li>c. De deskundigheid van de controllers die betrokken zijn met interne controle te borgen via een opleidingsprogramma;</li> <li>d. Tweemaal per jaar de bevindingen en mogelijke acties naar aanleiding van de interne controle te bespreken in het MT-BV;</li> <li>e. De managers bedrijfsvoering/decentrale controllers door middel van een vaste cyclus de bevindingen te laten rapporteren aan de concerncontroller die op basis hiervan rapportages maakt voor de directie en college.</li> </ul>
48	Audits & Quickscans	ICT beveiligingsassessment (mei 2016 voor het toetsingsjaar 2015) - Audit t.b.v. Horizontaal Toezicht Belastingdienst (uitvoering 2x zijnde Q1 2016 en Q2/3 2016) - Aanvullende quickscans, via concerncontroller (doorlopend)
49	Beleidscontrol	Uitvoeren beleidscontrol op alle beleidsprogramma's in de P&C cyclus. Nieuw in 2016 is opname van de basisset beleidsindicatoren uit het BBV-vernieuwingstraject van de commissie Depla. (zie ook punt 33)
50	Benchmarkinstrument Vensters Dienstverlening	- Dataverzameling pilotmeting peiljaar 2014 afronden (Q1). - Bespreken rapportage Vensters Dienstverlening peiljaar 2014 met DT. Naar aanleiding van bespreking eventuele vervolgstappen zetten voor meting 2016.
<b>Juridische Kwaliteitszorg</b>		
51	Juridische deskundigheidsbevordering	Ontwikkelen juridische basiscursus voor medewerkers via Learn@maastricht. De cursus is uiterlijk in Q4 2016 voor de eerste uitvoering operationeel.
52	Actualisering mandaatlijst	Peilen behoefte/noodzaak; voorbereiden collegevoorstel; besluitvorming college en bekendmaking In principe halfjaarlijks (Q2 en Q4)
53	Actualisering handleidingen, modellen, voorbeeldteksten etc	in geval ontwikkelingen in wetgeving of jurisprudentie daartoe aanleiding geven
54	Signaleren, en zo nodig inspelen op nieuwe/gewijzigde wetgeving)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nadeelcompensatie</li> <li>• Dataproctieverordening</li> <li>• Wijziging Wob, Wbp</li> <li>• Omgevingswetgeving</li> </ul>
55	Doorontwikkelen bekendmakingsbeleid (o.a. opstellen verordening elektronische bekendmaking)	In samenspraak met Communicatie collegevoorstel en raadsvoorstel opstellen; besluitvorming en bekendmaking Verordening elektronische publicatie (in Q1)

<b>Inkoop en aanbesteding</b>		
56	Inkoopkalender	Opleveren van gemeente brede inkoopkalender
57	Audit Inkoop & Aanbesteding	Aanvullend op de audit ten behoeve van de jaarrekeningcontrole voeren we een interne audit uit op alle mogelijke aanbestedingen.
58	Verbetergroep aanbestedingen	Memo aan MT-BV met laatste stand van zaken over, ICT, MTB, nieuwe wet, werken percelen regeling - Maart
<b>Overige werkzaamheden</b>		
59	Klachtencommissie	Het uitwerken van de verbeterpunten uit het Leantraject.
60	Geven van gevraagd en ongevraagd advies OR	Op gebied van medezeggenschap breed en art. 23, 25 en 27 WOR in het bijzonder
61	Opstellen (meerjaren-) opleidingsplan OR	Uitwerken van een meerjarig opleidingsplan voor alle OR-leden
62	Burgerpanel 3D's	- Minimaal 6 vergaderingen organiseren en begeleiden - Binnengekomen signalen beoordelen en afhandelen volgens de afgesproken kaders. Hierbij de burger tijdig en volledige informeren. - Q4 Jaarplannen opstellen voor 2017 met data
63	Helpdesk 3D's	- Type klachten en bezwaar & beroep procedure inventariseren - Een afgestemd en uitgedacht communicatie plan uitvoeren - Q4 evaluatie voorbereiden en ter bespreking voorleggen aan het panel en agenderen voor college vergadering.
64	Evaluatie helpdesk/ burgerpanel	Evaluatie van binnen gekomen signalen via de helpdesk. Deze bespreken met de voorzitter.



## 2.3 Communicatie

## 2.3 COMMUNICATIE

### Doel

Het doel van Communicatie in deze bestuursperiode is:

De organisatie gedraagt zich in al haar uitingen volgens de boodschap van de bestuursopdrachten participatie, buurtgericht werken en verbetering dienstverlening. Dit betekent dat de gemeente in haar communicatie:

- toegankelijk, transparant en begrijpelijk is;
- afstemt op de rol die zij kiest bij een onderwerp: bepaler, initiatiefnemer, coproductent, facilitator;
- de belevingswereld en initiatieven van inwoners opzoekt, om daar op in te haken (overheidsparticipatie).
- De positionering van de stad als: "een sociale en saamhorige stad, die zich steeds nadrukkelijker ontwikkelt en profileert als een internationale universiteitsstad, met een top leef- werk- en verblijfsklimaat voor bewoners en bezoekers."

### Taken

Om dit doel te bereiken voert Communicatie een groot deel van de tijd de volgende dagelijkse taken uit:

- formuleert (complexe) communicatiestrategieën en stelt communicatieplannen op;
- verzorgt de mediacontacten;
- ondersteunt en coacht organisatieonderdelen om communicatiever te worden;
- beheert en ontwikkelt de communicatie-infrastructuur (online en offline) die de organisatieonderdelen gebruiken voor in- en externe communicatie;
- geeft sturing aan de positionering (Branding) van Maastricht;
- geeft full-service ondersteuning bij productie van communicatiemiddelen.
- adviseert en ondersteunt leden van B&W op het gebied van communicatie en breder, en vervult het woordvoerderschap

### Uitgangspunten

Bij de interne samenwerking en dienstverlening is het uitgangspunt:

- Communicatie zorgt voor afstemming tussen communicatieve uitingen van organisatieonderdelen en de portefeuillestrategie van de bestuurders, zodat de gemeente met één mond spreekt;
- het organisatieonderdeel Communicatie is verantwoordelijk voor de kwaliteit van de adviezen en begeleiding van de uitvoering. De lijnorganisatie is verantwoordelijk voor (besluiten over) de uitvoering.

Naast de dagdagelijkse taken, die gericht zijn op advisering en ondersteuning van bestuur of productie- en beleidsonderdelen bij het realiseren van hun opgave, realiseert Communicatie onderstaande prestaties in 2016.

Beoogde prestaties 2016		Wat doen we hiervoor?
<b>Bestuursopdrachten</b>		
1	Het bereik en de begrijpelijkheid van de samenvattingen van collegebesluiten neemt toe.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Meten gemiddeld aantal lezers eind 2015</li> <li>- Meten kwaliteit samenvattingen eind 2015</li> <li>- Op basis van deze nulmeting 1-doelen stellen</li> <li>- Vergroten bereik en verbeteren kwaliteit</li> <li>- Monitoren groei aantal lezers en kwaliteit per 1 juli 2016</li> <li>- Interventies op bereik en kwaliteit</li> <li>- Meten aantal lezers en kwaliteit eind 2016 december (1-meting)</li> </ul>
2	4 teams uit verschillende onderdelen zijn meetbaar communicatiever	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elk half jaar worden 2 teams gekozen. Hier start de cyclus:</li> <li>- 0-meting op communicativiteit (schriftelijke en mondelinge vaardigheden, inzien van belang, daadwerkelijk doen)</li> <li>- Ambitie vaststellen</li> <li>- Interventies</li> <li>- 1-meting</li> <li>- Onderdeel hiervan zijn: heldere brieven en e-mails, presentaties, gesprek met klant/inwoners, webteksten, social media etc. Dit heeft een relatie met de bestuursopdracht 'dienstverlening'.</li> </ul>
3	MaastrichtForum is bekend en in gebruik.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Werven en behouden 2000 inwoners als deelnemers voor online onderzoek en 300 voor 'tafelgesprekken'.</li> <li>- Intern het product MaastrichtForum onder de aandacht brengen als instrument om de opinie in de stad te peilen over diverse onderwerpen.</li> <li>- Extern MaastrichtForum gebruiken om profiel van 'communicatieve organisatie' te versterken.</li> </ul>
4	Verbeteren online-infrastructuur voor interactie tussen gemeente en inwoners.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gemeentelijke website optimaliseren voor weergave en gebruik op vaste computer, tablet én smartphone.</li> <li>- Vindbaarheid producten en diensten van de gemeente via Google verbeteren.</li> <li>- Het aantal Facebook-volgers groeit van 13.200 naar 25.000.</li> <li>- Abonneebestand gemeentelijke nieuwsbrief groeit van 2.200 naar 10.000.</li> <li>- Callcenter begeleiden naar zelfstandige afhandeling web- en appcare.</li> </ul>
5	Bestuurlijk besluit dat wettelijke publicaties alleen digitaal gepubliceerd kunnen worden.	College- en raadsvoorstel maken.
<b>Branding</b>		
6	Gedragen brandingstrategie opstellen.	Samen met Maastricht Marketing en partners uit stad en regio afspreken: de gezamenlijke brandingstrategie op basis van stadsvisie.
7	Besluiten, activiteiten en ontwikkelingen worden geduid tegen de achtergrond van de stadsvisie	Communicatieadviseurs begeleiden in 'hoe de jassen aan de kapstok te hangen'.

### 3 BEDRIJFSVOERING EN ORGANISATIEONTWIKKELING

Hieronder wordt de benodigde informatie op het terrein van de bedrijfsvoering weergegeven. Omtrent de bedrijfsvoering van het eigen OO wordt opgemerkt dat in afwijking van de overige OO's, behoudens PD, BCC geen functie van manager bedrijfsvoering heeft.

#### 3.1 KENGETALLEN BEDRIJFSVOERING

Kengetal	BEB	CZ	Com
Formatie per 1 januari 2015	8	21,85	27,60
Formatie per 1 januari 2016	10 • Pensioen senior adviseur + senior adviseur + subsidieadviseur + adviseur (jaarcontract).	22,75 + 0,7 fte Coördinator, Helpdesk  + 0,2 fte accountmanagement BsGW	27,60

Mutaties in formatie tussen 1 januari 2015 en 1 januari 2016	3
Aantal BAB-kandidaten per 1 januari 2016	1
Gemeentelijke verzuimnorm (A&O-fonds)	4,11% (2015 = 4,11%) jaarcijfer 2015 = 4,56%

#### 3.2 INFORMATIEVOORZIENING EN AUTOMATISERING

##### Bestuurszaken en Externe Betrekkingen

De organisatie heeft al jaren behoefte aan een goed CRM-systeem (Customer Relation Management). Tot op heden is het nog niet gelukt dit geïmplementeerd te krijgen. In 2016 moet dit opnieuw opgepakt worden. Resultaat is dat er kosten bespaard kunnen worden en het uitnodigingenbeleid geprofessionaliseerd kan worden.

##### Concernzaken

Na vaststelling van het I&A-plan 2016 (laatste MTbv december 2015) nemen de organisatieonderdelen de geaccordeerde I&A-opgaven over in het eigen jaarplan. Daar zit dan de verankering met de P&C-cyclus.

In het teamplan van Concernzaken wordt een lijst opgenomen van projecten waarvoor CZ opdrachtgever is. Het betreft de volgende projecten

- Online dienstverlening
- Informatiebeveiligingsplan
- Meldplicht datalekken
- Zaakgericht werken
- MijnOverheid
- Handelsregister fase 2
- Basisregistratie Personen
- Afbakening studentencomplexen
- Archivering websites en social media

- Doorontwikkeling gebruik en beheer basisregistraties
- Doorontwikkeling klantcontactstelsysteem
- Pilot privat cloud
- BAG lean
- Vervanging datadistributiesysteem voor basisregistratiegegevens
- Heroriëntatie DMS
- Implementatie secure Gateway
- Optimalisatie processen P&C
- EHRM fase 3
- Verbetering juridische en fiscale dienstverlening
- Onderzoeksopdracht Notudoc vs IBabs
- Businesscase in/outsourcing BAG beheer en GEO
- Proces collegevoorstellen digitaal verbeteren
- Open data portal
- In-, door- en uitstroom
- Wet elektronische dienstverlening

### Communicatie

Voor het organisatieonderdeel communicatie is het van belang dat de kosten voor ICT omlaag gaan en de kwaliteit verbetert. Hiertoe is een pilot opgezet met het SSC waarin de thin cliënts worden vervangen door laptops. De evaluatie vindt plaats in Q3 door het SSC.

Daarnaast zal in 2016 het relatiemanagementsysteem (opdracht van BEB aan SSC) gelanceerd moeten worden.

## 3.3 FINANCIËN

### 3.3.1 SALDO PER ORGANISATIEONDERDEEL

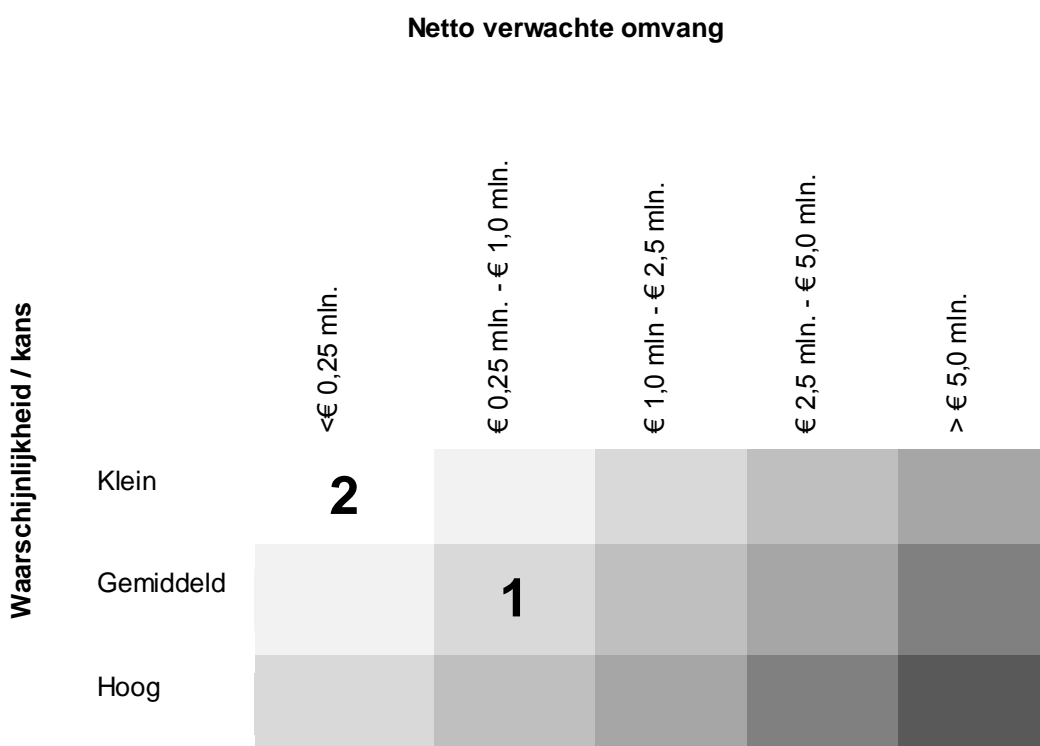
Batig saldo PB 2015 / 2016-2019; na Kaderbrief		19.609.290
→ Effect loonsomtabel (netto)	+ 160.949	<u>+ 160.949</u>
<b>Batig saldo</b>		19.770.239
Overhevelingen tussen BCC en OO's:		
→ CC – Kumulus, voormalig personeel	+ 89.903	<u>+ 89.903</u>
<b>Batig saldo</b>		19.860.142
Overhevelingen tussen BCC en SSC:		
→ Effect doorbelastingen	+ 301.193	<u>+ 301.193</u>
<b>Batig saldo</b>		<b>20.161.335</b>



### 3.3.2 KOSTEN VERDEELSTAAT (KVS)

<b>Kostenverdeelstaat BCC: jaarschijf 2016</b>	
Vast personeel (netto en incl efficiency)	4.321.724
Tijdelijk personeel	7.139
Overige personeelskosten	118.740
Dienstgebonden OPK	0
Materiële kosten	1.071.759
ICT (niet via SSC) I&A-beleid	2.870.380
Huisvestingskosten	0
Aandeel SSC begrotingsbasis	2.872.134
Aandeel SSC rekeningsbasis	279.740
Aandeel BCZ begrotingsbasis	68.840
Totaal lasten	<hr/> 11.610.455
	0
Doorbelasting naar sectoren	-4.845.385
Doorbelasting naar P1	-6.765.070
Totaal baten	<hr/> -11.610.455

### 3.4 RISICOMANAGEMENT



TABEL; NUMMER IN DE TABEL KOMT OVEREEN MET DE NUMMERING IN ONDERSTAANDE TOELICHTING.

#### Toelichting

##### 1. Kostendekkendheid medewerkers

Bij **Bestuurszaken en Externe Betrekkingen** vormt de kostendekking een risico voor:

- a. De subsidieadviseur indien subsidies niet worden toegekend. Het risico wordt op maximaal € 30.000 geschat.

Bij **Concernzaken** is de kostendekking een probleem voor:

- a. De fiscalist is voornamelijk maar voor 50% rendabel (weg te zetten op projecten). Het gaat om € 30.000

Bij **Communicatie** vormt de kostendekking van het personeel een probleem door:

- a. Het hoge risico dat projecten wegvallen en er geen andere projecten voor in de plaats komen. Dit zorgt voor overcapaciteit in het team. Het risico wordt tijdelijk opgevangen door het extern detacheren van een medewerker.
- b. De hoge overhead van € 20.000 (33% van de loonsom).

Het risico bij communicatie is maximaal € 400.000

##### 2. Eigenrisico wettelijke aansprakelijkheid

De gemeente is vanaf 2015 eigenrisicodragend voor aansprakelijkheidsclaims. Het premieniveau van 2014 € 0,140 mln. blijft doorbelast worden aan de organisatieonderdelen en de opbrengst wordt in een reserve bij SSC gestort. Schadebedragen groter dan € 75.000 worden hieruit betaald. Bij uitputting van de reserve vindt betaling uit de post Onvoorzien plaats. Bedragen kleiner dan € 75.000 behoorden tot het oude eigen risico en worden door de organisatieonderdelen bekostigd.

### 3.5 MEDEWERKERSONDERZOEK

#### Bestuurszaken en Externe Betrekkingen

Voor BEB zijn de resultaten van het team niet bekendgemaakt ivm de beperkte omvang en om anonimiteit te waarborgen. Op basis van het BCC rapport is dit onderwerp besproken. Naar aanleiding daarvan zijn de overlegstructuren aangepast zodat er meer informatie gedeeld kan worden.

#### Concernzaken

Naar aanleiding van de resultaten van de eerste meting van het MO heeft Concernzaken een vervolg eraan gegeven door drie koester- en drie verbeterpunten nader uit te werken. De focus ligt op zaken die door het team zelf kunnen worden opgepakt cq. beïnvloed. Nb. Werkdruk is een van de belangrijkste thema's voor CZ, dat naar voren is gekomen uit het MO. Mede gezien het risico dat het ziekteverzuim zal stijgen, zal nog beter geprioriteerd moeten worden om te komen tot een werkbare en realistische planning.

Naar aanleiding van de nog te verwachten resultaten van de tweede meting zal wederom een sessie gepland worden om gezamenlijk met het team in gesprek te komen over de voortgang.

#### Communicatie

Voor het organisatieonderdeel communicatie komt een sterk aandachtspunt uit:

1. Beleid voor oudere werknemers

De werkdruk bij communicatie is hoog. Door het telkens ophogen van de pensioengerechtigde leeftijd komen met name de oudere medewerkers in de knel. Dit wordt opgevangen door de jongere collega's, wiens werkdruk daardoor ook stijgt. Gemeentebreed wordt aandacht gevraagd voor dit vraagstuk.

### 3.6 INKOOPTALENDER 2016

Zie aparte bijlage

### 3.7 INVULLING EFFICIENCYTAAKSTELLING

Onderdeel van het jaarplan 2016 is een toelichting op de invulling van de efficiencytaakstelling 2016. Onderstaand is de toelichting als volgt opgebouwd:

1. De bezuinigingsopgave geïnventariseerd.  
Betreft een overzicht van niet alleen de reguliere bezuinigingsopgave maar ook andere structurele taakstellingen.
2. Een terugblik van 2012 tot en met 2015.  
Een overzicht van gerealiseerde taakstellingen met daarbij een onderscheid van realisatie naar personele en materiële bezuinigingen.
3. Een vooruitblik naar 2019.  
Een analyse van de haalbaarheid van de al in 2012 voorgenomen maatregelen en nieuwe ontwikkelingen met betrekking tot alternatieven.

#### I Inventarisatie bezuinigingsopgave.

De totale bezuinigingsopgave voor het OO BCZ is samengesteld uit de reguliere efficiencytaakstelling, een aantal historische en in de loop van de jaren nieuw toegevoegde taakstellingen. Voor 2015 en volgende jaren betreffen de aanpassingen de efficiencytaakstelling Communicatie en Belastingen/BsGW.

De taakstelling "efficiency BsGW / belastingen" wordt apart zichtbaar gemaakt maar blijft verder bij de vooruitblik 2015-2019 buiten beschouwing. Deze taakstelling wordt ingevuld via PD / SSC en vertoebeld daarmee niet de interne discussie over een efficiënte bedrijfsvoering van BCC.

Tabel: Inventarisatie bezuinigingsopgave.

Bezuinigingen (x €1.000)	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
- efficiencytaakstelling BCZ	250	339	422	512	574	692	744	744

oud								
- efficiencytaakstelling COM	+ 0	+ 0	+ 0	+ 54	+ 63	+ 67	+ 67	+ 67
- Totaal efficiency bedrijfsvoering BCC	250	339	422	566	637	759	811	811
- vereenvoudiging P&C	60	60	60	60	60	60	60	60
- vermindering audits	50	50	50	50	50	50	50	50
- aanpassing fuwa bij ontvlechting	62	62	62	62	61	61	61	61
- manager bestuurszaken	100	100	100	100	0	0	0	0
- aandeel buurtgericht werken	+ 0	+ 19	+ 19	+ 19	+ 19	+ 19	+ 19	+ 19
- Totaal <u>exclusief</u> BsGW	522	630	713	857	827	949	1.001	1.001
- efficiency BsGW	0	0	100	150	200	250	300	300
- extra belastingen (advies MTBV)	+ 0	+ 0	+ 0	+ 0	+ 0	+ 150	+ 200	+ 200
- Totaal <u>inclusief</u> BsGW	+ 522	630	813	1.007	1.027	1.349	1.501	1.501

## II Terugblik 2012-2016.

Gebleken is dat alle voorgenomen maatregelen voor de invulling van de bezuinigingsopgave tot en met 2016 structureel zijn gerealiseerd. Bovendien zijn alle maatregelen, door aanpassing van de betreffende budgetten, begrotingstechnisch vertaald.

Tabel : Gerealiseerde bezuinigingen 2012-2019

Omschrijving: gerealiseerd	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
- vervallen functies in FTE	4,50	5,50	6,20	7,50	8,10	8,20	8,20	8,20
- vervallen functies: loonsom	421	503	546	644	701	720	720	720
- detacheringen / doorbelastingen	38	39	112	143	143	143	143	143
- materiële budgetten	+ 13	+ 93	+ 96	+ 73	+ 92	+ 106	+ 106	+ 106
- Totaal structureel gerealiseerd	472	635	754	860	935	970	970	970
- Taakstelling exclusief BsGW	+ 522	+ 630	+ 713	+ 857	+ 827	+ 949	+ 1.001	+ 1.001
- Resultaat / Bedrijfsreserve BCC	-50	+5	+41	+3	+108	+21	-31	-31

In de regel "Resultaat" is de resterende bezuinigingsopgave voor de periode 2015-2019 in negatieve bedragen weergegeven. Hierin is 2016 een positieve uitschieter vanwege het vervallen van de taakstelling "manager bestuurszaken" in dat jaar; met ingang van dat jaar komt de taakstelling ten laste van B&O.

## III Vooruitblik 2017-2019.

De besluitvorming die in 2015 heeft plaats gevonden leidt tot structurele invulling van de taakstelling waarbij voor de jaren 2018 en 2019 nog voor € 31.000 naar dekkingsmaatregelen moet worden gezocht.

## 3.8 LEAN

### Bestuurszaken en Externe Betrekkingen

Niet van toepassing

### Concernzaken

#### P&C

In 2015 is gestart met het lean maken van het Programmaplan en de technische begroting. De verbeterpunten worden in 2016 ten behoeve van de begroting 2017 doorgevoerd. In 2016 worden als nieuwe thema's de marap en de jaarrekening onder de loep genomen.

Belastingen

Het interne proces alsmede het proces naar de BsGW zal in 2016 lean worden gemaakt.

Klachtencommissie

In 2015 is gestart met het lean maken van het klachtenproces. In 2016 zullen de verbeterpunten worden ingevoerd.

### 3.9 LOOPBAAN EN MOBILITEIT

#### **Bestuurszaken en Externe Betrekkingen**

In de gesprekkencyclus wordt aandacht geschonken aan mobiliteit van de medewerkers. Medewerkers zijn in eerste instantie zelf verantwoordelijk voor hun loopbaan. Indien gewenst kan leidinggevende hier bij helpen/ondersteunen.

#### **Concernzaken**

In de gesprekken van het goede gesprek wordt loopbaan en mobiliteit elke keer met de medewerker besproken.

Enkele medewerkers zijn klaar om de volgende stap in hun carrière te zetten. In verband met het naderende pensioen van een beleidsadviseur I&A zijn we gestart met de werving van zijn opvolger. Voor een medewerker is het vinden van passende arbeid op korte termijn van belang. Concernzaken werkt, daar waar mogelijk, mee aan de reïntegratie van medewerkers van andere organisatieonderdelen.

#### **Communicatie**

De komende jaren ontstaan er vacatures door pensionering van medewerkers.

### 3.10 HGG EN SPP

#### **Bestuurszaken en Externe Betrekkingen**

- SPP is in 2014 uitgevoerd en er is geen nieuw SPP voorzien.
- Planningsgesprekken worden gevoerd door de nieuwe manager.

#### **Concernzaken**

In 2015 is een SPP opgesteld. In 2016 wordt geen nieuw SPP opgesteld. CZ zal bij de evaluatie van HGG pleiten voor een éénjarige cyclus.

#### **Communicatie**

De SPP-analyse is door het organisatieonderdeel communicatie in 2015 opgesteld.

De HGG-cyclus is bij het organisatieonderdeel communicatie zo gepland dat elke medewerker 1 keer per twee jaar een planningsgesprek heeft, een voortgangsgesprek en een beoordelingsgesprek.

### 3.11 WET MARKT EN OVERHEID

Niet van toepassing voor BCC

### 3.12 VENNOOTSCHAPSBELASTING

Niet van toepassing voor BCC



## 4 OPDRACHTGEVER-/OPDRACHTNEMERSCHAP

### Notitie opdrachtgeverschap – opdrachtnemerschap rond bedrijfsvoeringsthema's

De daadwerkelijke inrichting van het SSC-ZL komt eraan. Uitvoerende taken van de shared services zullen regionaal worden samengevoegd.

Deze notitie is geschreven om vanuit de opdrachtgevende organisatie de spelregels rond de sturing op de bedrijfsvoering (*inhoud, mensen en middelen*) helder te maken. In een CZ-sessie is onder externe begeleiding een 'best practice' geformuleerd. Hierbij zijn de leerervaringen van de clusters Financiën, I&A, P&O en Control ingebracht, opgedaan in het sturen op bedrijfsvoeringsopdrachten binnen de SSC.

#### Minimale set spelregels: sturing op bedrijfsvoering

Inhoud
Beleid/kaders komt vanuit moederorganisatie
SSC-ZL is uitvoerend
Vier basisdocumenten bij OG-ON proces: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Opdracht (<i>waarom en wat</i>)</li> <li>➤ Aanpak/plan (<i>hoe</i>)</li> <li>➤ Monitoren uitvoering (<i>bijsturen mogelijk maken</i>)</li> <li>➤ Evaluatie (<i>leren</i>)</li> </ul>

Rollen en proces
<p><b>Rollen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gelijkwaardigheid OG-ON</li> <li>▪ Overeenstemming bereiken is het uitgangspunt</li> <li>▪ Gedelegeerd opdrachtgever: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ geen meerkoppig monster; 1 aanspreekpunt</li> <li>➤ Bevoegd namens ambtelijk opdrachtgever</li> <li>➤ Beschikt over budget en kent dat toe</li> </ul> </li> <li>▪ Opdrachtnemer: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ geen meerkoppig monster; 1 aanspreekpunt</li> <li>➤ bevoegd namens opdrachtnemer</li> <li>➤ Rapporteert over besteding budgetten.</li> </ul> </li> <li>▪ Projectleider/uitvoerder: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ valt onder sturing door opdrachtnemer</li> <li>➤ informeert zijn opdrachtnemer over voortgang, kosten en risico's etc.</li> </ul> </li> </ul>

Sturing
<p><b>Opdrachtverstrekking (waarom en wat):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ OG en ON tekenen opdracht.</li> <li>▪ Opdrachtnemer bereidt opdracht voor, stemt af met opdrachtgever.</li> </ul>
<p><b>Aanpak/plan (hoe):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ zonder opdracht geen plan.</li> <li>▪ OG moet instemmen met gekozen aanpak (Go-moment), inclusief keuzes inhuren c.q. uitbesteden werkzaamheden</li> </ul>
<p><b>Monitoren uitvoering (bijsturing mogelijk maken):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Regelmatig OG informeren over voortgang (scope, mijlpalen, TGKIO)</li> <li>▪ ON brengt OG in positie om besluiten te nemen (goedkeuren mijlpalen, produkten, changes in opdracht/plan voorleggen ter goedkeuring)</li> <li>▪ ON legt besluiten vast en stuurt nieuwe versies (bij bijstellingen)</li> </ul>
<p><b>Evaluatie (leren):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Afronding opdracht/klus</li> <li>▪ Leerpunten formuleren</li> <li>▪ (project)administratie afsluiten (incl. financieel)</li> <li>▪ Bij projecten: overdracht naar beheersorganisatie (acceptatiecriteria OG)</li> </ul>

## **Communicatie**

Met MT BV worden afspraken gemaakt over een eenvoudige financieringsstructuur van het organisatieonderdeel communicatie. Historisch gegroeide, complexe afspraken worden ontvlecht en teruggebracht naar een helder model: het Adviesbureau wordt gefinancierd middels doorbelasting, het CommunicatieBureau Maastricht middels aparte facturering. Voor de meer structurele dienstverlening door het CommunicatieBureau Maastricht worden vervolgens DVO's opgesteld.



## BIJLAGEN

1. Financieel productenoverzicht
2. Formatieplan 2016
3. Inkoopkalender 2016

BIJLAGE 1 FINANCIËEL PRODUCTENOVERZICHT

Sector 410 / B&BCC		Product		500000	
P 01 BESTUUR EN DIENSTVERLENING		BESTUUR (College van B&W en OR)			
Exploitatie (bedragen * € 1.000)	Begroting 2016	Begroting 2017	Begroting 2018	Begroting 2019	
Kapitaallasten	14.094	19.129	18.559	17.989	
Apparaatskosten	1.656.833	1.656.833	1.656.833	1.656.833	
Stortingen in voorzieningen	0	0	0	0	
Overige lasten	208.620	208.620	208.620	208.620	
<b>Subtotaal lasten</b>	<b>1.879.547</b>	<b>1.884.582</b>	<b>1.884.012</b>	<b>1.883.442</b>	
Baten	0	0	0	0	
<b>Saldo voor resultaatbestemming</b>	<b>1.879.547</b>	<b>1.884.582</b>	<b>1.884.012</b>	<b>1.883.442</b>	
Storting reserves	13.753	13.753	13.753	13.753	
Onttrekking reserve	14.094	19.129	18.559	17.989	
<b>Saldo na resultaatbestemming</b>	<b>1.879.206</b>	<b>1.879.206</b>	<b>1.879.206</b>	<b>1.879.206</b>	

Sector 410 / B&BCC		Product		500300	
P 01 BESTUUR EN DIENSTVERLENING		GRIFFIE			
Exploitatie (bedragen * € 1.000)	Begroting 2016	Begroting 2017	Begroting 2018	Begroting 2019	
Kapitaallasten	0	0	0	0	
Apparaatskosten	775.997	775.997	775.997	775.997	
Stortingen in voorzieningen	0	0	0	0	
Overige lasten	143.909	143.909	143.909	143.909	
<b>Subtotaal lasten</b>	<b>919.906</b>	<b>919.906</b>	<b>919.906</b>	<b>919.906</b>	
Baten	0	0	0	0	
<b>Saldo voor resultaatbestemming</b>	<b>919.906</b>	<b>919.906</b>	<b>919.906</b>	<b>919.906</b>	
Storting reserves	0	0	0	0	
Onttrekking reserve	0	0	0	0	
<b>Saldo na resultaatbestemming</b>	<b>919.906</b>	<b>919.906</b>	<b>919.906</b>	<b>919.906</b>	

Sector 410 / B&BCC		Product		500100	
P 01 BESTUUR EN DIENSTVERLENING		BESTUURLIJKE SAMENWERKING		EN	EUREGIONALE
Exploitatie (bedragen * € 1.000)	Begroting 2016	Begroting 2017	Begroting 2018	Begroting 2019	
Kapitaallasten	0	0	0	0	
Apparaatskosten	0	0	0	0	
Stortingen in voorzieningen	0	0	0	0	
Overige lasten	47.992	47.992	47.992	47.992	
<b>Subtotaal lasten</b>	<b>47.992</b>	<b>47.992</b>	<b>47.992</b>	<b>47.992</b>	
Baten	0	0	0	0	
<b>Saldo voor resultaatbestemming</b>	<b>47.992</b>	<b>47.992</b>	<b>47.992</b>	<b>47.992</b>	
Storting reserves	0	0	0	0	
Onttrekking reserve	0	0	0	0	
<b>Saldo na resultaatbestemming</b>	<b>47.992</b>	<b>47.992</b>	<b>47.992</b>	<b>47.992</b>	

<b>Sector 410 / B&amp;BCC</b>		<b>Product 500200</b>			
<b>P 01 BESTUUR EN DIENSTVERLENING</b>		<b>GEMEENTERAAD</b>			
Exploitatie (bedragen * € 1.000)	Begroting 2016	Begroting 2017	Begroting 2018	Begroting 2019	
Kapitaallasten	0	0	0	0	
Apparaatskosten	1.335.160	1.335.160	1.335.160	1.335.160	
Stortingen in voorzieningen	0	0	0	0	
Overige lasten	434.993	434.993	434.993	434.993	
<b>Subtotaal lasten</b>	<b>1.770.153</b>	<b>1.770.153</b>	<b>1.770.153</b>	<b>1.770.153</b>	
Baten	0	0	0	0	
<b>Saldo voor resultaatbestemming</b>	<b>1.770.153</b>	<b>1.770.153</b>	<b>1.770.153</b>	<b>1.770.153</b>	
Storting reserves	0	0	0	0	
Onttrekking reserve	0	0	0	0	
<b>Saldo na resultaatbestemming</b>	<b>1.770.153</b>	<b>1.770.153</b>	<b>1.770.153</b>	<b>1.770.153</b>	

<b>Sector 410 / B&amp;BCC</b>		<b>Product 500400</b>			
<b>P 01 BESTUUR EN DIENSTVERLENING</b>		<b>BESTUURS EN CONCERNZAKEN</b>			
Exploitatie (bedragen * € 1.000)	Begroting 2016	Begroting 2017	Begroting 2018	Begroting 2019	
Kapitaallasten	0	0	0	0	
Apparaatskosten	6.765.070	6.663.652	6.611.640	6.611.642	
Stortingen in voorzieningen	0	0	0	0	
Overige lasten	266.642	336.642	206.642	206.642	
<b>Subtotaal lasten</b>	<b>7.031.711</b>	<b>7.000.293</b>	<b>6.818.281</b>	<b>6.818.283</b>	
Baten	0	0	0	0	
<b>Saldo voor resultaatbestemming</b>	<b>7.031.711</b>	<b>7.000.293</b>	<b>6.818.281</b>	<b>6.818.283</b>	
Storting reserves	0	0	0	0	
Onttrekking reserve	0	0	0	0	
<b>Saldo na resultaatbestemming</b>	<b>7.031.711</b>	<b>7.000.293</b>	<b>6.818.281</b>	<b>6.818.283</b>	

<b>Sector 410 / B&amp;BCC</b>		<b>Product 500450</b>			
<b>P 01 BESTUUR EN DIENSTVERLENING</b>		<b>VOORMALIG PERSONEEL</b>			
Exploitatie (bedragen * € 1.000)	Begroting 2016	Begroting 2017	Begroting 2018	Begroting 2019	
Kapitaallasten	0	0	0	0	
Apparaatskosten	0	0	0	0	
Stortingen in voorzieningen	0	0	0	0	
Overige lasten	2.658.706	2.658.706	2.658.706	2.658.706	
<b>Subtotaal lasten</b>	<b>2.658.706</b>	<b>2.658.706</b>	<b>2.658.706</b>	<b>2.658.706</b>	
Baten	0	0	0	0	
<b>Saldo voor resultaatbestemming</b>	<b>2.658.706</b>	<b>2.658.706</b>	<b>2.658.706</b>	<b>2.658.706</b>	
Storting reserves	0	0	0	0	
Onttrekking reserve	0	0	0	0	
<b>Saldo na resultaatbestemming</b>	<b>2.658.706</b>	<b>2.658.706</b>	<b>2.658.706</b>	<b>2.658.706</b>	

<b>Sector 410 / B&amp;BCC</b>		<b>Product</b>		<b>516300</b>	
<b>P 03 ECONOMIE EN WERKGELEGENHEID</b>		<b>ECONOMISCHE STRUCTUURVERSTERKING</b>			
Exploitatie (bedragen * € 1.000)	Begroting 2016	Begroting 2017	Begroting 2018	Begroting 2019	
Kapitaallasten	0	0	0	0	
Apparaatskosten	0	0	0	0	
Stortingen in voorzieningen	0	0	0	0	
Overige lasten	102.515	102.515	102.515	102.515	
<b>Subtotaal lasten</b>	<b>102.515</b>	<b>102.515</b>	<b>102.515</b>	<b>102.515</b>	
Baten	0	0	0	0	
<b>Saldo voor resultaatbestemming</b>	<b>102.515</b>	<b>102.515</b>	<b>102.515</b>	<b>102.515</b>	
Storting reserves	0	0	0	0	
Onttrekking reserve	0	0	0	0	
<b>Saldo na resultaatbestemming</b>	<b>102.515</b>	<b>102.515</b>	<b>102.515</b>	<b>102.515</b>	

<b>Sector 410 / B&amp;BCC</b>		<b>Product</b>		<b>502700</b>	
<b>P 03 ECONOMIE EN WERKGELEGENHEID</b>		<b>LOBBY EN FONDSWERVING</b>			
Exploitatie (bedragen * € 1.000)	Begroting 2016	Begroting 2017	Begroting 2018	Begroting 2019	
Kapitaallasten	0	0	0	0	
Apparaatskosten	0	0	0	0	
Stortingen in voorzieningen	0	0	0	0	
Overige lasten	112.633	112.633	112.633	112.633	
<b>Subtotaal lasten</b>	<b>112.633</b>	<b>112.633</b>	<b>112.633</b>	<b>112.633</b>	
Baten	0	0	0	0	
<b>Saldo voor resultaatbestemming</b>	<b>112.633</b>	<b>112.633</b>	<b>112.633</b>	<b>112.633</b>	
Storting reserves	0	0	0	0	
Onttrekking reserve	0	0	0	0	
<b>Saldo na resultaatbestemming</b>	<b>112.633</b>	<b>112.633</b>	<b>112.633</b>	<b>112.633</b>	

<b>Sector 410 / B&amp;BCC</b>		<b>Product</b>		<b>520014</b>	
<b>P 05 en 06: SAMENLEVEN</b>		<b>VERBETEREN INTEGRATIE EN PARTICIPATIE</b>			
Exploitatie (bedragen * € 1.000)	Begroting 2016	Begroting 2017	Begroting 2018	Begroting 2019	
Kapitaallasten	0	0	0	0	
Apparaatskosten	0	0	0	0	
Stortingen in voorzieningen	0	0	0	0	
Overige lasten	69.158	65.158	65.158	65.158	
<b>Subtotaal lasten</b>	<b>69.158</b>	<b>65.158</b>	<b>65.158</b>	<b>65.158</b>	
Baten	0	0	0	0	
<b>Saldo voor resultaatbestemming</b>	<b>69.158</b>	<b>65.158</b>	<b>65.158</b>	<b>65.158</b>	
Storting reserves	0	0	0	0	
Onttrekking reserve	0	0	0	0	
<b>Saldo na resultaatbestemming</b>	<b>69.158</b>	<b>65.158</b>	<b>65.158</b>	<b>65.158</b>	

<b>Sector 410 / B&amp;BCC</b>		<b>Product 510600</b>			
<b>P 13 BEHEER OPENBARE RUIMTE</b>		<b>RIOOLBELASTING</b>			
Exploitatie (bedragen * € 1.000)	Begroting 2016	Begroting 2017	Begroting 2018	Begroting 2019	
Kapitaallasten	0	0	0	0	
Apparaatskosten	0	0	0	0	
Stortingen in voorzieningen	0	0	0	0	
Overige lasten	13.026.638	13.026.638	13.026.638	13.026.638	
<b>Subtotaal lasten</b>	<b>13.026.638</b>	<b>13.026.638</b>	<b>13.026.638</b>	<b>13.026.638</b>	
<b>Baten</b>	<b>13.026.638</b>	<b>13.026.638</b>	<b>13.026.638</b>	<b>13.026.638</b>	
<b>Saldo voor resultaatbestemming</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
Storting reserves	0	0	0	0	
Onttrekking reserve	0	0	0	0	
<b>Saldo na resultaatbestemming</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	

<b>Sector 410 / B&amp;BCC</b>		<b>Product 512600</b>			
<b>P 14 NATUUR, MILIEU EN AFVAL</b>		<b>AFVALSTOFFENHEFFING INCL. REINIGINGSRECHTEN</b>			
Exploitatie (bedragen * € 1.000)	Begroting 2016	Begroting 2017	Begroting 2018	Begroting 2019	
Kapitaallasten	0	0	0	0	
Apparaatskosten	0	0	0	0	
Stortingen in voorzieningen	0	0	0	0	
Overige lasten	14.726.562	14.726.562	14.726.562	14.726.562	
<b>Subtotaal lasten</b>	<b>14.726.562</b>	<b>14.726.562</b>	<b>14.726.562</b>	<b>14.726.562</b>	
<b>Baten</b>	<b>14.726.562</b>	<b>14.726.562</b>	<b>14.726.562</b>	<b>14.726.562</b>	
<b>Saldo voor resultaatbestemming</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
Storting reserves	0	0	0	0	
Onttrekking reserve	0	0	0	0	
<b>Saldo na resultaatbestemming</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	

<b>Sector 410 / B&amp;BCC</b>		<b>Product 511500</b>			
<b>P 15 ALGEMENE UITGAVEN EN INKOMSTEN</b>		<b>RECLAMEBELASTING OPBRENGST</b>			
Exploitatie (bedragen * € 1.000)	Begroting 2016	Begroting 2017	Begroting 2018	Begroting 2019	
Kapitaallasten	0	0	0	0	
Apparaatskosten	0	0	0	0	
Stortingen in voorzieningen	0	0	0	0	
Overige lasten	0	0	0	0	
<b>Subtotaal lasten</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>Baten</b>	<b>938.737</b>	<b>938.737</b>	<b>938.737</b>	<b>938.737</b>	
<b>Saldo voor resultaatbestemming</b>	<b>-938.737</b>	<b>-938.737</b>	<b>-938.737</b>	<b>-938.737</b>	
Storting reserves	0	0	0	0	
Onttrekking reserve	0	0	0	0	
<b>Saldo na resultaatbestemming</b>	<b>-938.737</b>	<b>-938.737</b>	<b>-938.737</b>	<b>-938.737</b>	

<b>Sector 410 / B&amp;BCC</b>		<b>Product 513900</b>			
<b>P 15 ALGEMENE UITGAVEN EN INKOMSTEN</b>		<b>ONROEREND ZAAKBELASTING OPBRENGST GEBRUIKERS</b>			
Exploitatie (bedragen * € 1.000)	Begroting 2016	Begroting 2017	Begroting 2018	Begroting 2019	
Kapitaallasten	0	0	0	0	
Apparaatskosten	0	0	0	0	
Stortingen in voorzieningen	0	0	0	0	
Overige lasten	0	0	0	0	
<b>Subtotaal lasten</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>Baten</b>	<b>6.688.881</b>	<b>6.688.881</b>	<b>6.688.881</b>	<b>6.688.881</b>	
<b>Saldo voor resultaatbestemming</b>	<b>-6.688.881</b>	<b>-6.688.881</b>	<b>-6.688.881</b>	<b>-6.688.881</b>	
Storting reserves	0	0	0	0	
Onttrekking reserve	0	0	0	0	
<b>Saldo na resultaatbestemming</b>	<b>-6.688.881</b>	<b>-6.688.881</b>	<b>-6.688.881</b>	<b>-6.688.881</b>	

<b>Sector 410 / B&amp;BCC</b>		<b>Product 514000</b>			
<b>P 15 ALGEMENE UITGAVEN EN INKOMSTEN</b>		<b>ONROEREND ZAAKBELASTING OPBRENGST EIGENAREN</b>			
Exploitatie (bedragen * € 1.000)	Begroting 2016	Begroting 2017	Begroting 2018	Begroting 2019	
Kapitaallasten	0	0	0	0	
Apparaatskosten	0	0	0	0	
Stortingen in voorzieningen	0	0	0	0	
Overige lasten	0	0	0	0	
<b>Subtotaal lasten</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>Baten</b>	<b>22.908.938</b>	<b>22.908.938</b>	<b>22.908.938</b>	<b>22.908.938</b>	
<b>Saldo voor resultaatbestemming</b>	<b>-22.908.938</b>	<b>-22.908.938</b>	<b>-22.908.938</b>	<b>-22.908.938</b>	
Storting reserves	0	0	0	0	
Onttrekking reserve	0	0	0	0	
<b>Saldo na resultaatbestemming</b>	<b>-22.908.938</b>	<b>-22.908.938</b>	<b>-22.908.938</b>	<b>-22.908.938</b>	

<b>Sector 410 / B&amp;BCC</b>		<b>Product 514200</b>			
<b>P 15 ALGEMENE UITGAVEN EN INKOMSTEN</b>		<b>TOERISTENBELASTING OPBRENGST</b>			
Exploitatie (bedragen * € 1.000)	Begroting 2016	Begroting 2017	Begroting 2018	Begroting 2019	
Kapitaallasten	0	0	0	0	
Apparaatskosten	0	0	0	0	
Stortingen in voorzieningen	0	0	0	0	
Overige lasten	0	0	0	0	
<b>Subtotaal lasten</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>Baten</b>	<b>3.176.735</b>	<b>3.176.735</b>	<b>3.176.735</b>	<b>3.176.735</b>	
<b>Saldo voor resultaatbestemming</b>	<b>-3.176.735</b>	<b>-3.176.735</b>	<b>-3.176.735</b>	<b>-3.176.735</b>	
Storting reserves	0	0	0	0	
Onttrekking reserve	0	0	0	0	
<b>Saldo na resultaatbestemming</b>	<b>-3.176.735</b>	<b>-3.176.735</b>	<b>-3.176.735</b>	<b>-3.176.735</b>	

<b>Sector 410 / B&amp;BCC</b>		<b>Product</b>		<b>514300</b>	
<b>P 15 ALGEMENE UITGAVEN EN INKOMSTEN</b>		<b>HONDENBELASTING OPBRENGST</b>			
Exploitatie (bedragen * € 1.000)	Begroting 2016	Begroting 2017	Begroting 2018	Begroting 2019	
Kapitaallasten	0	0	0	0	
Apparaatskosten	0	0	0	0	
Stortingen in voorzieningen	0	0	0	0	
Overige lasten	0	0	0	0	
<b>Subtotaal lasten</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>Baten</b>	<b>725.357</b>	<b>725.357</b>	<b>725.357</b>	<b>725.357</b>	
<b>Saldo voor resultaatbestemming</b>	<b>-725.357</b>	<b>-725.357</b>	<b>-725.357</b>	<b>-725.357</b>	
Storting reserves	0	0	0	0	
Onttrekking reserve	0	0	0	0	
<b>Saldo na resultaatbestemming</b>	<b>-725.357</b>	<b>-725.357</b>	<b>-725.357</b>	<b>-725.357</b>	

<b>Sector 410 / B&amp;BCC</b>		<b>Product</b>		<b>514400</b>	
<b>P 15 ALGEMENE UITGAVEN EN INKOMSTEN</b>		<b>HONDENBELASTING KWIJTSCHELDING</b>			
Exploitatie (bedragen * € 1.000)	Begroting 2016	Begroting 2017	Begroting 2018	Begroting 2019	
Kapitaallasten	0	0	0	0	
Apparaatskosten	0	0	0	0	
Stortingen in voorzieningen	0	0	0	0	
Overige lasten	64.476	64.476	64.476	64.476	
<b>Subtotaal lasten</b>	<b>64.476</b>	<b>64.476</b>	<b>64.476</b>	<b>64.476</b>	
<b>Baten</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>Saldo voor resultaatbestemming</b>	<b>64.476</b>	<b>64.476</b>	<b>64.476</b>	<b>64.476</b>	
Storting reserves	0	0	0	0	
Onttrekking reserve	0	0	0	0	
<b>Saldo na resultaatbestemming</b>	<b>64.476</b>	<b>64.476</b>	<b>64.476</b>	<b>64.476</b>	

<b>Sector 410 / B&amp;BCC</b>		<b>Product</b>		<b>514500</b>	
<b>P 15 ALGEMENE UITGAVEN EN INKOMSTEN</b>		<b>PRECARIORECHTEN OPBRENGST</b>			
Exploitatie (bedragen * € 1.000)	Begroting 2016	Begroting 2017	Begroting 2018	Begroting 2019	
Kapitaallasten	0	0	0	0	
Apparaatskosten	0	0	0	0	
Stortingen in voorzieningen	0	0	0	0	
Overige lasten	0	0	0	0	
<b>Subtotaal lasten</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>Baten</b>	<b>912.848</b>	<b>912.848</b>	<b>912.848</b>	<b>912.848</b>	
<b>Saldo voor resultaatbestemming</b>	<b>-912.848</b>	<b>-912.848</b>	<b>-912.848</b>	<b>-912.848</b>	
Storting reserves	0	0	0	0	
Onttrekking reserve	0	0	0	0	
<b>Saldo na resultaatbestemming</b>	<b>-912.848</b>	<b>-912.848</b>	<b>-912.848</b>	<b>-912.848</b>	

<b>Sector 410 / B&amp;BCC</b>		<b>Product 514550</b>			
<b>P 15 ALGEMENE UITGAVEN EN INKOMSTEN</b>		<b>GEMEENTELIJKE BELASTINGEN LASTEN (HEFFING EN INVORDERING)</b>			
Exploitatie (bedragen * € 1.000)	Begroting 2016	Begroting 2017	Begroting 2018	Begroting 2019	
Kapitaallasten	0	0	0	0	
Apparaatskosten	0	0	0	0	
Stortingen in voorzieningen	0	0	0	0	
Overige lasten	1.471.321	1.271.321	1.171.321	1.171.321	
<b>Subtotaal lasten</b>	<b>1.471.321</b>	<b>1.271.321</b>	<b>1.171.321</b>	<b>1.171.321</b>	
<b>Baten</b>	<b>938.535</b>	<b>938.535</b>	<b>938.535</b>	<b>938.535</b>	
<b>Saldo voor resultaatbestemming</b>	<b>532.786</b>	<b>332.786</b>	<b>232.786</b>	<b>232.786</b>	
Storting reserves	0	0	0	0	
Onttrekking reserve	0	0	0	0	
<b>Saldo na resultaatbestemming</b>	<b>532.786</b>	<b>332.786</b>	<b>232.786</b>	<b>232.786</b>	

<b>Sector 410 / B&amp;BCC</b>		<b>Product 514600</b>			
<b>P 15 ALGEMENE UITGAVEN EN INKOMSTEN</b>		<b>ALGEMENE UITGAVEN EN INKOMSTEN</b>			
Exploitatie (bedragen * € 1.000)	Begroting 2016	Begroting 2017	Begroting 2018	Begroting 2019	
Kapitaallasten	0	0	0	0	
Apparaatskosten	1.252.805	1.282.637	1.444.319	1.362.762	
Stortingen in voorzieningen	0	0	0	0	
Overige lasten	920	3.233	3.259	3.259	
<b>Subtotaal lasten</b>	<b>1.253.725</b>	<b>1.285.870</b>	<b>1.447.578</b>	<b>1.366.021</b>	
<b>Baten</b>	<b>1.751.149</b>	<b>1.664.026</b>	<b>1.612.026</b>	<b>1.612.026</b>	
<b>Saldo voor resultaatbestemming</b>	<b>-497.424</b>	<b>-378.156</b>	<b>-164.448</b>	<b>-246.005</b>	
Storting reserves	1.751.149	1.664.026	1.612.026	1.612.026	
Onttrekking reserve	1.252.805	1.282.637	1.444.319	1.362.762	
<b>Saldo na resultaatbestemming</b>	<b>920</b>	<b>3.233</b>	<b>3.259</b>	<b>3.259</b>	

<b>Sector 410 / B&amp;BCC</b>		<b>TOTAALOVERZICHT PRODUCTEN</b>			
<b>BESTUURS EN CONCERNZAKEN</b>					
Exploitatie (bedragen * € 1.000)	Begroting 2016	Begroting 2017	Begroting 2018	Begroting 2019	
Kapitaallasten	14.094	19.129	18.559	17.989	
Apparaatskosten	11.785.865	11.714.279	11.823.949	11.742.394	
Stortingen in voorzieningen	0	0	0	0	
Overige lasten	33.335.084	33.203.397	32.973.423	32.973.423	
<b>Subtotaal lasten</b>	<b>45.135.042</b>	<b>44.936.804</b>	<b>44.815.930</b>	<b>44.733.805</b>	
<b>Baten</b>	<b>65.794.380</b>	<b>65.707.257</b>	<b>65.655.257</b>	<b>65.655.257</b>	
<b>Saldo voor resultaatbestemming</b>	<b>-20.659.337</b>	<b>-20.770.452</b>	<b>-20.839.326</b>	<b>-20.921.451</b>	
Storting reserves	1.764.902	1.677.779	1.625.779	1.625.779	
Onttrekking reserve	1.266.899	1.301.766	1.462.878	1.380.751	
<b>Saldo na resultaatbestemming</b>	<b>-20.161.334</b>	<b>-20.394.439</b>	<b>-20.676.425</b>	<b>-20.676.423</b>	



Controle totaal productformulieren				
Totaal lasten (Lasten + storting reserves)	46.899.944	46.614.583	46.441.709	46.359.584
Totaal baten (Baten + onttrekking reserves)	-67.061.279	-67.009.023	-67.118.135	-67.036.008
	<u>-20.161.334</u>	<u>-20.394.439</u>	<u>-20.676.425</u>	<u>-20.676.423</u>
	0	0	0	0
Controle totaal lasten / baten				
Saldo werkblad lasten	46.899.944	46.614.583	46.441.709	46.359.584
Saldo werkblad baten	67.061.279	67.009.023	67.118.135	67.036.008
	<u>-20.161.334</u>	<u>-20.394.439</u>	<u>-20.676.425</u>	<u>-20.676.423</u>

Controle productformulieren en lasten / baten	0	0	0	0
---	---	---	---	---

## BIJLAGE 2 FORMATIEPLAN 2016

<b>Bestuurszaken en Ext betrekkingen</b>			
Manager BZ en EB	14	<u>1,00</u>	
	subtotaal	1,00	
<b>BZ Externe betrekkingen</b>			
Beleidsmedewerker A	13	1,00	Projecten 10%
Beleidsmedewerker A	13	1,00	
Beleidsmedewerker A	13	1,00	
Adviseur C / subsidie adviseur	10	<u>1,00</u>	100% rendabel, nacalculatie
	subtotaal	4,00	
<b>BZ Kabinetszaken</b>			
Adviseur A	12	1,00	
Projectmedewerker C	8	1,00	
Vakspecialist D	8	1,00	
Vakspecialist D	8	1,00	
Vakspecialist D (ondersteuning Burgemeester	8	<u>0,00</u>	
	subtotaal	4,00	
<b>Subtotaal BZ&amp;EB</b>		<b>9,00</b>	
<b>Concernzaken</b>			
Manager CZ	14	<u>1,00</u>	
	subtotaal	1,00	
<b>CZ Control</b>			
Beleidsmedewerker A	13	1,00	
Beleidsmedewerker B	12	<u>1,00</u>	
	subtotaal	2,00	
<b>CZ Financiën en P&amp;C</b>			
Beleidsmedewerker A	13	1,00	
Beleidsmedewerker B	12	1,00	
Beleidsmedewerker B	12	1,00	
Beleidsmedewerker B	12	0,36	
Beleidsmedewerker C	12	1,00	
Beleidsmedewerker C	11	<u>0,66</u>	
	subtotaal	5,02	
<b>CZ I&amp;A</b>			
Adviseur A	12	1,00	
Adviseur A	12	1,00	
Projectmedewerker C	8	<u>0,80</u>	I&A-beleid 100%
	subtotaal	2,80	
<b>CZ Klachtencommissie</b>			
Beleidsmedewerker D (nieuw)	10	1,00	
Vakspecialist C (nieuw)	9	<u>1,00</u>	
	subtotaal	2,00	
<b>CZ Ondersteuning OR</b>			
Adviseur A	12	1,00	
Vakspecialist D	8	<u>1,00</u>	
	subtotaal	2,00	
<b>CZ Juridische zaken</b>			
Beleidsmedewerker A	13	1,00	
Adviseur A	12	1,00	Doorbelasten sectoren
Adviseur A	12	0,40	
Adviseur B	11	1,00	Doorbelasten sectoren
Vakspecialist B	10	0,89	0,5 Doorbelasten sectoren
Adviseur A	12	<u>0,00</u>	
	subtotaal	4,29	
<b>CZ Personeel &amp; Organisatie</b>			
Beleidsmedewerker A	13	1,00	
Projectmedewerker C	9	<u>0,80</u>	
	subtotaal	1,80	
<b>CZ Overige / detacheringen</b>			

Adviseur C	10	0,70	3D budget B&O, Rendabel
Controller	14	1,00	Gedetacheerd
Beleidsmedewerker A	13	0,20	Gedetacheerd
subtotaal		1,90	
<b>Subtotaal CZ</b>		<b>22,81</b>	
<b>Doorbelasten CZ naar Organisatieonderdelen</b>		<b>2,50</b>	
<b>COMM Management</b>			
Manager Communicatie	14	1,00	
subtotaal		1,00	
<b>COMM Advies</b>			
Projectleider communicatieve organisatie	12	0,90	
Adviseur A Bestuurs en Communicatie Adv	12	1,00	
Adviseur A Bestuurs en Communicatie Adv	12	1,00	
Adviseur A Bestuurs en Communicatie Adv	12	1,00	
Adviseur A Bestuurs en Communicatie Adv	12	1,00	
Adviseur A Bestuurs en Communicatie Adv	12	1,00	
Adviseur A Bestuurs en Communicatie Adv	12	1,00	
Adviseur A: Sr Adv Comm (Sociaal Domein)	12	0,75	
Vakspecialist A: Coördinator online comm	11	1,00	
Vakspecialist A: Coörd Comm bureau Mtr	12	1,00	
Adviseur C Communicatie Adviseur	10	1,00	
Adviseur C Communicatie Adviseur	10	0,90	
Adviseur C Communicatie Adviseur	10	1,00	
Adviseur C Communicatie Adviseur	10	1,00	
Adviseur C Communicatie Adviseur	10	0,80	
Adviseur C Communicatie Adviseur	10	1,00	
Adviseur C Communicatie Adviseur	10	0,65	
Vakspecialist B: Webmaster	10	0,89	
Vakspecialist B: Webmaster	10	0,11	
Secretarieleel mw / Perscoördinator	7	0,80	
subtotaal		17,80	
<b>COMM Overige / detacheringen</b>			
Vakspecialist C: Vormgeving / Webdesign	9	0,80	Projecten 40% van formatie
Vakspecialist C: Prod comm evenementen	9	0,50	Projecten 10% van formatie
Vakspecialist D / DTP	8	1,00	Projecten 30% van formatie
Vakspecialist D / website en online copy	8	1,00	SZ 70% van formatie
Vakspecialist C: Eindredacteur	9	0,90	
<b>"Overige detacheringen"</b>			
Adviseur A: Sr Adv Comm (Belvédère)	12	1,00	Belvédère 100%
Adviseur A: Sr Adv Comm (A2)	12	0,90	A2 100%
Adviseur A: Sr Adv Comm (TVM)	12	1,00	TVM 100%
Projectmedewerker C: (A2)	8	0,90	A2 100%
Adviseur A: Sr Adv Comm (MB)	12	0,80	Gedetacheerd bij MB
subtotaal		8,80	
<b>subtotaal Communicatie</b>		<b>27,60</b>	
<b>TOTAAL BCC</b>		<b>59,41</b>	

## BIJLAGE 3 INKOOPKALENDER