

Halt.

Amsterdam/Amstelland

'Doing the right things and doing the things right' *Professionalisering van Halt*

Organisatie Halt Amsterdam-Amstelland

Opdrachtgever Elleke Alink, hoofd Halt Amsterdam-Amstelland

Opdrachtnemer Komal Chaudhry

● Juni 2004

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord	3
Samenvatting	4
1. Inleiding	7
2. Evaluatie productienormen	8
2.1 Voorlichtingen	8
2.2 Halt-afdoeningen	9
2.3 Interviews	10
2.4 Bevindingen tijdens implementatie	11
3. Evaluatie Time Grip	13
4. Kostprijsberekening	13
4.1 Integrale kostprijs	14
4.2 Berekening voorlichting Halt	14
5. Financiële planningscyclus	18
5.1 Begroting	18
5.2 Subsidie	18
5.3 Aanbeveling	19
6. Communicatie subsidiegevers	22
7. Organisatiestructuur	24
7.1 Swot-analyse	24
7.2 Rollen	25
7.3 Clusters	26
7.4 Huidige organisatie	27
7.5 Gewenste organisatie	29
Conclusie	31
Literatuurlijst	33
Bijlage 1: Wat doet Halt?	35
Bijlage 2: Verslagen interviews	35
Bijlage 3: Uitleg kostprijsberekening	47
Bijlage 4: Communicatie subsidiegevers	52

VOORWOORD

Dit rapport is geschreven voor het management van Halt Amsterdam-Amstelland en de directie van de sector Algemeen Bestuur Gemeente Amsterdam. Het is tot stand gekomen in het kader van een afstudeeropdracht voor de opleiding Management, Economie en Recht bij Halt Amsterdam-Amstelland. Deze opdracht is gericht op de professionalisering van de bedrijfsvoering van Bureau Halt.

De opdracht is uitgevoerd door Komal Chaudhry, vierdejaars studente aan de opleiding voor Management, Economie en Recht aan de Haagse Hogeschool.

Dankbetuigingen gaan uit naar:

Elleke Alink, Hoofd Halt Amsterdam-Amstelland

Annie Tji, beleidsmedewerker Halt Amsterdam-Amstelland

Petra Curfs, managementassistente Halt Amsterdam-Amstelland

Jan Peter van Wijk, controller Bestuursdienst Gemeente Amsterdam

Jolande Algra, docentbegeleider Haagse Hogeschool

SAMENVATTING

In 2003/4 vindt een interne reorganisatie plaats binnen Halt Amsterdam-Amstelland. Essentieel onderdeel hierbij is de professionalisering van de bedrijfsvoering van Halt. In het kader van de afstudeeropdracht naar aanleiding waarvan dit rapport is geschreven, omvat de professionalisering van de bedrijfsvoering het volgende:

- Evaluatie productienormen
- Evaluatie Time Grip
- Kostprijsberekening
- Financiële planningscyclus
- Communicatiestructuur met subsidiegevers
- Organisatiestructuur

Evaluatie productienormen

Voorlichtingen

<i>Medewerker</i>	<i>Norm eerste kwartaal</i>	<i>Gerealiseerd eerste kwartaal</i>
Maria Koolen	21	38
Hassan El Maimouni	18	29
Romi Felter	18	4
Hyacintha Dashorst	12	5
Frank Niamut	18	1
Hans Muller	18	17
Anneke de Bake	13	23

Halt-afdoeningen

<i>Medewerker</i>	<i>Norm eerste kwartaal</i>	<i>Gerealiseerd eerste kwartaal</i>
Maria Koolen	65	38
Hassan El Maimouni	58	25
Romi Felter	58	51
Hyacintha Dashorst	36	23
Frank Niamut	58	45
Hans Muller	58	36
Anneke de Bake	44	17

De norm van de Halt-afdoeningen in het eerste kwartaal van 2004 is door geen van de Halt-medewerkers behaald. De norm voor de voorlichtingen eerste kwartaal 2004 is door drie medewerkers gehaald.

Eventuele oorzaken die het behalen van de productienorm negatief beïnvloeden zijn:

- Aurah
- Onderzoeken
- Aangeleverde procesverbalen

Daarnaast moet er rekening gehouden worden met de volgende zaken die de norm wellicht beïnvloeden:

- werken op locatie
- taakaccenten

Evaluatie Time Grip

Na de evaluatie zijn de volgende conclusies getrokken:

- Het tijdschrijfprogramma geeft veel onnodige informatie. Het programma is een systeem waar de gehele Bestuursdienst Gemeente Amsterdam mee werkt. Hierdoor bevat het programma veel categorieën die niet interessant zijn voor Bureau Halt.
- Rapportages zijn ontoegankelijk en gebruikersonvriendelijk. De presentatie van de rapportages is ontoegankelijk, gebruikersonvriendelijk en onoverzichtelijk.
- Geen mogelijkheid tot controle. Het is niet mogelijk na te gaan of de uren die worden ingevuld, ook serieus worden ingevuld.

Om deze redenen is er besloten om binnen Halt niet verder te werken met het programma Time Grip, maar zelf een systeem te ontwikkelen.

Kostprijsberekening

De kostprijs van de voorlichting is voor twee verschillende producten berekend. Eenmaal de voorlichting waarbij Halt ook een coördinerende rol heeft en eenmaal waarbij Halt slechts een uitvoerende rol heeft. De kosten die gemoeid zijn met de coördinatie zullen waarschijnlijk worden gefinancierd door subsidieverstrekken. Deze kostprijs moet dus niet in rekening worden gebracht bij gemeenten/stadsdelen. De kostprijzen zijn:

Kostprijs per 1 voorlichting met coördinerende en uitvoerende rol: € 306,57
Kostprijs per 1 voorlichting met uitvoerende rol: € 74,77

Financiële planningscyclus

De financiële planningscyclus geeft weer wanneer subsidieverzoeken en begrotingsvoorstellen moeten worden ingediend. De cyclus geeft ook weer welke verplichtingen Halt Amsterdam-Amstelland vervolgens heeft.

De begroting moet uiterlijk 1 oktober in het voorafgaande jaar bij Halt Nederland worden ingediend. Bij de Bestuursdienst Gemeente Amsterdam moet de begroting uiterlijk 1 mei in het voorafgaande jaar worden ingediend.

Het subsidieverzoek bij de gemeente Aalsmeer moet uiterlijk 1 april in het voorafgaande jaar worden ingediend. De gemeenten Amstelveen, Diemen, Ouder-Amstel en Uithoorn hanteren geen streng beleid voor de subsidieaanvragen van Halt. Reden hiervan is dat deze subsidie standaard in de begroting van deze gemeenten is opgenomen.

De subsidie van Halt Nederland (Ministerie van Justitie) wordt verstrekt aan de hand van de begroting/raming die wordt ingediend.

Communicatie subsidiegevers

Ten behoeve van de communicatie met de subsidiegevers is er opgesteld:

- schriftelijk verzoek naar de gemeenten Ouder-Amstel, Uithoorn, Diemen en Amstelveen, met de hoogte van het subsidiebedrag
- schriftelijk verzoek naar Aalsmeer met verzoek tot subsidie
- samenwerkingsovereenkomst
- prestatieoverzicht
- begeleidende brief prestatieoverzicht

Deze brieven zijn opgeslagen in de map 'Communicatie subsidiegevers' op de schijf van de managementassistente, Petra Curfs.

Organisatiestructuur

Naar aanleiding van de professionalisering van de Halt-organisatie is er nagedacht over het ontwikkelen van een functiegebouw waardoor alle rollen, taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden en functies vorm gaan krijgen. Hierdoor moet Halt vanuit de geformuleerde missie een maximaal rendement kunnen opleveren.

Gekeken is naar de missie van Halt Amsterdam-Amstelland en naar wat er op dit moment in de omgeving voor dynamiek is. Vervolgens zijn de sterktes, zwakten, kansen en bedreigingen van de organisatie in beeld gebracht. Daarna zijn de rollen intern beschreven. Tot slot zijn naar aanleiding hiervan een aantal aandachtsgebieden uitgewerkt waarvan duidelijk is geworden dat er via een nieuwe clustering van rollen/taken een minder kwetsbare organisatie en een grotere efficiency/effectiviteit bereikt kan worden.

In de nieuwe gewenste organisatiestructuur worden de volgende functies onderscheiden:

- Hoofd
- Managementassistent/Controller
- Beleidsmedewerker
- Teamleider
- Administratief medewerker
- Halt-medewerker

Het aantal fte van een formatie op deze wijze ligt onder de norm van 10,34 fte. De personeelskosten van deze formatie zullen ongeveer neerkomen op € 488.300,-. Dit ligt lager dan het begrote budget van salarislsten € 498.435,- en wordt berekend met behulp van de normbedragen per medewerker.

1. INLEIDING

Halt (Het ALTERNatief) is in het leven geroepen door het ministerie van Justitie en levert een bijdrage aan de preventie en bestrijding van jeugdcriminaliteit (zie bijlage 1). Bureau Halt Amsterdam-Amstelland houdt zich bezig met het uitvoeren van de Haltafdoening waarbij minderjarigen die een overtreding hebben begaan, justitiële vervolging voorkomen door een taak- of leerstraf te accepteren. Daarnaast verzorgt Halt voorlichtingen over jeugdcriminaliteit op basisscholen en in het voortgezet onderwijs. Halt ontvangt subsidie van het Ministerie van Justitie voor de afdoeningen en bijdragen uit gemeenten binnen het arrondissement voor het verzorgen van de schoolvoorlichtingen.

Sinds enige tijd is er sprake van een gerichte ketenaanpak van organisaties die betrokken zijn bij opvolging vanuit het jeugdstrafrecht en de jeugdhulpverlening. Halt is een van die partners, naast onder meer de Raad van de Kinderbescherming, Bureau Jeugdzorg en de politie.

Halt Amsterdam-Amstelland kon tot een jaar geleden getypeerd worden als een organisatie met een weinig transparante bedrijfsvoering¹. Hierdoor was het onderscheid in professionalisering met sommige Halt-bureaus in andere grote steden groot geworden.

In 2003/4 vindt een interne reorganisatie bij Halt Amsterdam-Amstelland plaats. Dit heeft te maken met nieuwe eisen die aan de bedrijfsvoering worden gesteld vanuit de gemeente Amsterdam (waar Halt deel van uit maakt) en omstandigheden in het werkveld van jeugdcriminaliteit die een professionele samenwerking met ketenpartners vergen van het Halt.

De speerpunten voor professionalisering van Halt Amsterdam zijn:

- Opzetten HRM-beleid (ziekteverzuim, loopbaanplanning, mobiliteit, coaching)
- Transparante bedrijfsvoering (begroting, productienormen)
- Verbeteren externe relaties (samenwerkingsverbanden, overlegstructuren, marktgerichte benadering)

Ten behoeve van het tweede speerpunt is de afstudeeropdracht uitgevoerd waarop dit rapport is gebaseerd. De doelstelling van deze afstudeeropdracht is:

*De professionalisering van de bedrijfsvoering van Halt Amsterdam-Amstelland.
Deze professionalisering omvat:*

- *Evaluatie productienormen (hoofdstuk 1)*
- *Evaluatie Time Grip (hoofdstuk 2)*
- *Kostprijsberekening voorlichting (hoofdstuk 3)*
- *Financiële planningscyclus opstellen (hoofdstuk 4)*
- *Opzetten communicatiestructuur met subsidiegevers (hoofdstuk 5)*
- *Opzetten andere organisatiestructuur (hoofdstuk 6)*

In dit rapport zijn er met betrekking tot deze onderwerpen adviezen en evaluaties geschreven.

¹ Gebaseerd op interne notitie 'Voorwaarts met Halt', E. Alink

2. EVALUATIE PRODUCTIENORMEN

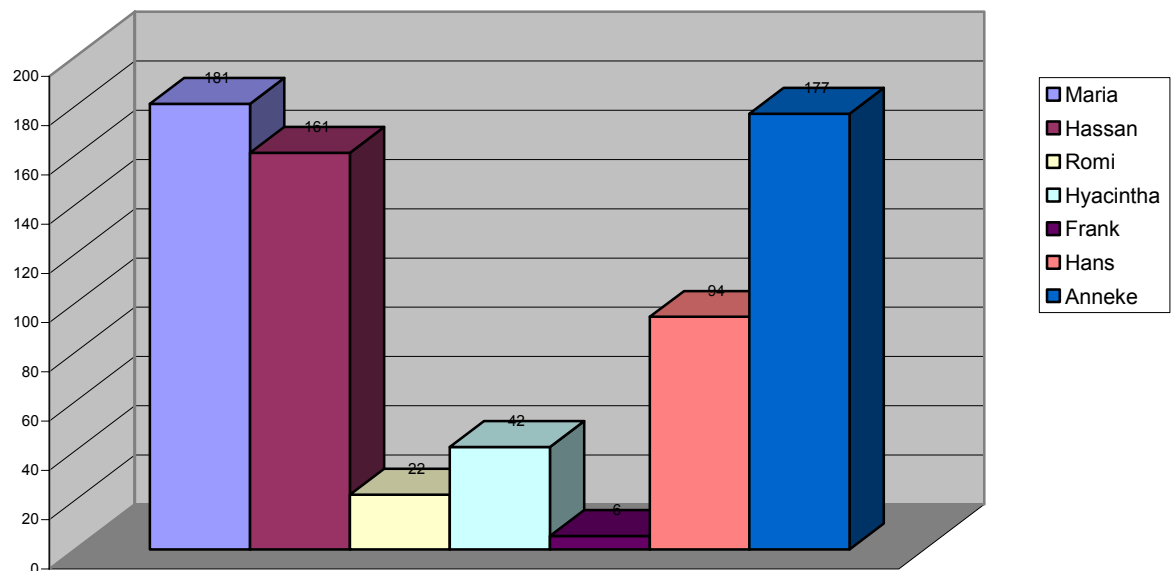
Vanaf januari 2004 wordt er binnen Bureau Halt Amsterdam-Amstelland met productienormen gewerkt. Deze normen zijn opgesteld voor het aantal afdoeningen dat de Halt-medewerkers uitvoeren en het aantal voorlichtingen dat zij geven.² In dit hoofdstuk volgt de evaluatie van het werken met productienormen.

In paragraaf 2.1 wordt weergegeven hoeveel voorlichtingen de medewerkers in het eerste kwartaal van 2004 hebben gegeven. Dit wordt vergeleken met de norm en vervolgens in grafiekvorm in percentages uitgedrukt. In paragraaf 2.2 wordt hetzelfde gedaan voor de Halt-afdoeningen. In paragraaf 2.3 worden de uitkomsten van interviews met de medewerkers besproken.

2.1 Voorlichtingen

Medewerker	Norm eerste kwartaal	Gerealiseerd eerste kwartaal
Maria Koolen	21	38
Hassan El Maimouni	18	29
Romi Felter	18	4
Hyacintha Dashorst	12	5
Frank Niamut	18	1
Hans Muller	18	17
Anneke de Bake	13	23

Gerealiseerde voorlichtingen eerste kwartaal %



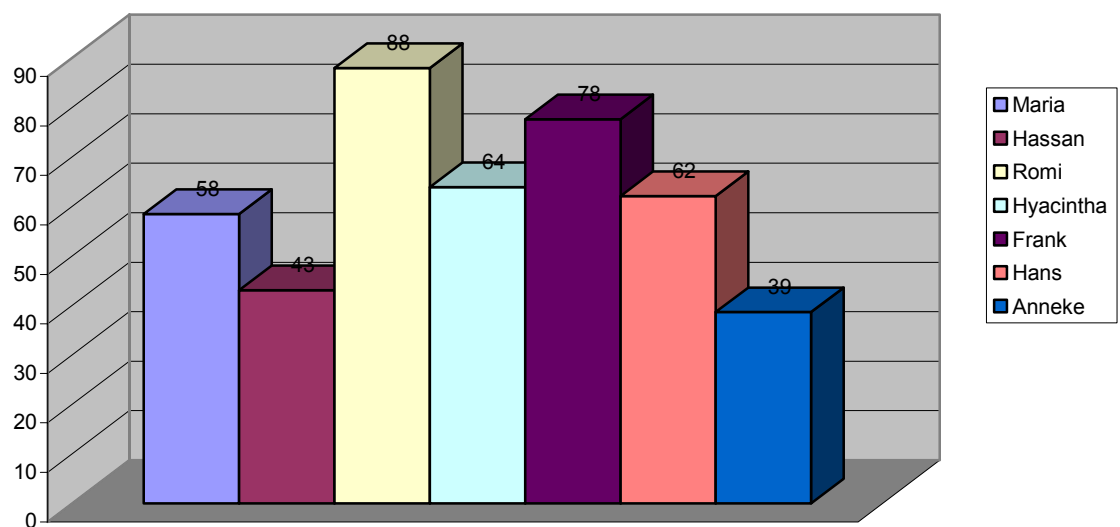
² Zie notitie 'Productienormen', E. Alink en K. Chaudhry

Uit de tabel kan worden afgeleid dat Maria, Hassan en Anneke de norm voor de voorlichtingen hebben gehaald. Hans heeft de norm voor de voorlichtingen op één voorlichting na niet gehaald. Frank heeft een deel van zijn voorlichtingen al in het laatste kwartaal van 2003 gegeven, waardoor hij wel op planning loopt. De norm voor de voorlichtingen zal iedereen hoogstwaarschijnlijk wel halen, omdat de afspraken met scholen al zijn ingepland.

2.2 Halt-afdoeningen

Medewerker	Norm eerste kwartaal	Gerealiseerd eerste kwartaal
Maria Koolen	65	38
Hassan El Maimouni	58	25
Romi Felter	58	51
Hyacintha Dashorst	36	23
Frank Niamut	58	45
Hans Muller	58	36
Anneke de Bake	44	17

Gerealiseerde afdoeningen eerste kwartaal %



Uit bovenstaande tabel en grafiek kan worden afgelezen dat geen van de medewerkers de norm van de afdoeningen voor het eerste kwartaal heeft gehaald. Dit betekent dat er veel afdoeningen moeten worden ingehaald, om de productienorm van 2004 te halen.

2.3 Interviews

Na het afronden van de interviews bestaat de indruk dat de meeste medewerkers zich te weinig hebben bezig gehouden met hun productienorm.³ De meeste medewerkers weten bijvoorbeeld niet hoe hoog hun productienorm ligt. Dit betekent dat de beleidsnotitie niet of onzorgvuldig is gelezen. Het is belangrijk dat de medewerkers zich hier wel goed van bewust zijn. Overigens onderschrijven de medewerkers wel het belang van het werken met hun productienorm.

Het is belangrijk dat de medewerkers hun werk goed inplannen en hierbij altijd rekening houden met hun productienorm. Als de medewerkers op een consequente manier hun werk inplannen, wordt het makkelijker om de productienorm te halen.

Voorbeeld planning:

Een medewerker met een 32-urige werkweek moet volgens de productienorm 211 Halt-zaken per jaar behandelen en 61 voorlichtingen per jaar verzorgen. Dit betekent dat hij volgens de norm ongeveer 20 zaken per maand behandelt. Dit houdt ongeveer 5 zaken per week in.

Als de medewerker 4 dagen per week werkt, zou hij 3 gesprekken op maandag kunnen inplannen en 2 gesprekken op de dinsdag. Is er een periode waarin voorlichtingen worden gegeven dan kunnen deze op de woensdag en donderdag worden ingepland. In de periode dat er minder voorlichtingen worden gegeven, kunnen deze dagen worden vrijgehouden voor andere taken. De tijd die op de maandag en de dinsdag naast de gesprekken over is, kan worden besteed aan de administratie. Als een medewerker elke week (op uitzonderingen na) op deze manier zijn werk inplant, moet de norm te halen zijn.

Vanzelfsprekend is er te spelen met deze norm. In een periode met veel voorlichtingen kan de medewerker beslissen om maandag en dinsdag ook voorlichtingen in te plannen. En bijvoorbeeld enkele weken later, iets meer dan vijf gesprekken in een week in te plannen. Op een eenduidige manier plannen is uiterst belangrijk om de productienorm te behalen.

De medewerkers hebben tijdens de interviews enkele oorzaken aangegeven die wellicht het halen van de productienorm (nadelig) hebben beïnvloed, namelijk:

- Aurah
- Onderzoeken
- Aangeleverde procesverbalen

Aurah

Met de overgang naar de nieuwe pc's bij Halt Amsterdam-Amstelland is Aurah 2.8, het geautomatiseerde systeem waarmee wordt gewerkt, veel trager gaan werken. Het is niet gelukt om dit probleem na herhaalde pogingen op te lossen. De Halt-medewerkers werken veel met Aurah en hebben dit probleem als vervelend en tijdrovend ervaren. Het ligt buiten het bestek van dit onderzoek om specifiek te onderzoeken of dit verklaart waarom de norm niet is gehaald.

Inmiddels is er per mei overgegaan naar Aurah 3.0, een applicatie die via internet werkt. Hiermee is het probleem van Aurah 2.8 opgelost.

³ Zie bijlage 2 voor verslagen van de interviews met de medewerkers.

Onderzoeken

In het eerste kwartaal van 2004 liepen er verscheidene onderzoeken bij Halt Amsterdam-Amstelland, namelijk:

- Beke-onderzoek naar effectiviteit van de Halt-afdoening
- Onderzoek VU naar biologische factoren crimineel gedrag bij jongeren
- Onderzoek naar effectiviteit leerstraffen

De medewerkers geven aan dat zij door de onderzoeken meer tijd kwijt zijn aan de Halt-afdoening. Per gesprek wordt meer tijd ingepland, waardoor er minder gesprekken op een dag plaatsvinden. Het schijnt te zijn dat het betrekken van het Beke-onderzoek dusdanig veel tijd in beslag neemt dat de productienorm negatief wordt beïnvloed. Dit heeft te maken met de extra tijd die het benaderen van ouders en kinderen en het gezamenlijk invullen van vragenlijsten kost.

Inmiddels is het onderzoek naar leerstraffen gestopt en worden de andere onderzoeken in juni/juli afgerond.

Aangeleverde procesverbalen

Volgens de productienorm moeten er in het eerste kwartaal 377 Halt-zaken zijn behandeld. In het eerste kwartaal zijn er slechts 318 procesverbalen aangeleverd.

2.4 Bevindingen tijdens implementatie

Tijdens de voortgang en implementatie van de productienormen zijn er de volgende aandachtspunten naar voren gekomen:

- Er moet rekening gehouden worden met het feit dat enkele medewerkers op locatie werken. De extra tijd die benodigd is om op verschillende locaties te werken is meegenomen in de berekening van de productienormen.
- Daarnaast moet er rekening gehouden worden met extra (projectmatige) werkzaamheden die enkele medewerkers hebben gekregen, bijvoorbeeld:
 - districteninventarisatie
 - pilot vroegsignalering
 - kwaliteit Halt-sector
 - pilot 12-min (zuidoost)

Deze extra werkzaamheden zijn wellicht punten waarop de productienormen voor sommige medewerkers moet worden aangepast. Voor de medewerkers die geen taakaccenten hebben gekregen, zijn er geen aandachtspunten naar boven gekomen, waarop de productienorm zou moeten worden aangepast.

Geconcludeerd kan worden dat de medewerkers nog niet doordrongen zijn van de efficiencywinst die te behalen is door het werken met productienormen en het beter plannen van werk. Het aantrekken van een teamleider (juli 2004) zal ongetwijfeld bijdragen tot verbetering op dit vlak.

3. EVALUATIE TIME GRIP

Sinds januari 2004 houden de medewerkers van Halt een urenregistratie bij in het programma Time Grip. Onderdeel van mijn afstudeeropdracht is de voortgang van het werken met dit programma bewaken en het gebruik van het programma Time Grip evalueren. In dit hoofdstuk vindt u een evaluatie die is uitgevoerd door specifiek te letten op toegankelijkheid, gebruikersvriendelijkheid, flexibiliteit en kwaliteit van de rapportages.

Na de evaluatie zijn de volgende conclusies getrokken:

1. Het tijdschrijfprogramma geeft veel onnodige informatie

Het tijdschrijfprogramma Time Grip is een systeem waar de Bestuursdienst Gemeente Amsterdam mee werkt. Het programma bestaat uit een scherm waarop de medewerkers uren kunnen invullen. Dit urenscherm bestaat uit de volgende hoofdcategorieën: Extern Halt, Persoonlijk, Intern en Buffer. Deze hoofdcategorieën bestaan uit subcategorieën. De subcategorieën voor de hoofdcategorie 'Extern Halt' zijn door het management opgesteld. De subcategorieën van de overige hoofdcategorieën zijn standaard opgenomen in het systeem van de Bestuursdienst Gemeente Amsterdam.

Voor de medewerkers van Halt zijn slechts de categorieën 'Extern Halt' en 'Persoonlijk' interessant. De categorie 'Buffer' wordt niet gebruikt binnen Halt. De categorie 'Intern' bevat veel subcategorieën. Deze subcategorieën zijn voor het merendeel niet interessant en toepasbaar voor de medewerkers van Halt. In feite zijn zij dus onnodig en slechts verwarrend voor de Halt-medewerkers.

Hierdoor neemt het animo om regulier en zorgvuldig uren in te vullen af. Daardoor vermindert automatisch de betrokkenheid bij het werken met het programma.

2. Rapportages zijn ontoegankelijk en gebruikersonvriendelijk

De rapportages die uit het programma kunnen worden uitgedraaid zijn op verschillende manieren op te stellen en over elke periode uit te draaien. Maar de presentatie van deze rapportages is ontoegankelijk en gebruikersonvriendelijk. Dit omdat de rapportages worden uitgedraaid van alle activiteiten die zijn opgenomen in het tijdschrijfprogramma. Dit houdt in dat de categorieën 'Buffer' en 'Intern' ook worden meegenomen in de rapportages, terwijl deze niet worden gebruikt. Deze hoofdcategorieën bevatten veel subcategorieën waardoor de rapportages veel onbruikbare informatie bevatten. Het bekijken van de rapportages is hierdoor onoverzichtelijk.

3. Geen mogelijkheid tot controle

Daarnaast bestaat er geen mogelijkheid om gedetailleerd te zien wat de medewerkers hebben ingevuld. In de rapportages worden slechts totalen verwerkt, waardoor het niet mogelijk is om te zien, wat een medewerker bijvoorbeeld gisteren heeft ingevuld. Zo is ook niet na te gaan of de medewerkers wel serieus hun uren registreren.

Geconcludeerd kan worden dat het voor Halt wenselijk is om een systeem te hebben, dat specifiek is gemaakt voor Bureau Halt en niet voor de gehele Bestuursdienst Amsterdam. Hierom is besloten om binnen Halt niet verder te werken met het programma Time Grip, maar een ander systeem aan te trekken of zelf te ontwikkelen.

4. KOSTPRIJSBEREKENING

Bureau Halt verzorgt voorlichtingen op scholen en ontvangt daarvoor subsidiegelden. Hier tegenover biedt Halt twee soorten voorlichtingen aan namelijk: 'Criminaliteit, pas ervoor op' en 'Zeg Halt tegen vandalisme'.

Kostprijsberekening is noodzakelijk om de financiële transparantie te realiseren die nodig is voor een goede bedrijfsvoering. De omslag naar het werken in het kader van vraag en aanbod noodzaakt het vaststellen van kostprijzen waardoor Halt kan acquireren en offreren. Halt streeft naar een marktgerichtere aanpak en wilt voorlichtingen op maat aanbieden. Regiogemeenten en stadsdelen kunnen aangeven aan wat voor soort voorlichting er behoefte is. Halt biedt dan, tegen een vergoeding, een op maat gesneden voorlichting aan.

Tot op heden is er geen informatie beschikbaar over kosten van voorlichtingen. Voor de kostprijsberekening is er informatie gehaald uit twee beleidsnotities. Allereerst 'Notitie Schoolvoorlichting in een nieuw overbruggingsjaar 2004-2005' geschreven door Elleke Alink en Annie Tji, in maart 2004. En 'Halt Amsterdam-Amstelland, productienormen' geschreven door Elleke Alink en Komal Chaudhry, in januari 2004.

Er zijn verschillende manieren om de kostprijs van een product/dienst te berekenen. Voor de voorlichtingen van Halt is er gekeken naar de volgende manieren:

- Hoogste punt-laagste punt
- Integrale kostprijs
- Differentiële kostprijs
- Direct costing

Er is gekozen om de kostprijs te berekenen volgens de methode 'integrale kostprijs'. De methode 'hoogte punt-laagste punt' valt af omdat er voor deze methode gegevens vereist zijn die niet beschikbaar zijn binnen Halt. Er is in voorgaande jaren niet bijgehouden hoeveel voorlichtingen er zijn gegeven en wat de kosten daarvan zijn geweest. Daarnaast is het zo dat de kosten voornamelijk worden gemaakt in een andere periode dan de voorlichtingen daadwerkelijk worden gegeven en dus productie gedraaid. De meeste kosten zullen dus bijvoorbeeld in januari worden gemaakt, terwijl de voorlichtingen van januari t/m mei worden gegeven. Overigens geeft de methode hoogste punt-laagste punt slechts een globale indicatie van het kostenverloop.

De differentiële kostprijs geeft de kostprijs aan bij een toename van de productie en niet de originele kostprijs. De differentiële kostprijsberekening kan eventueel worden toegepast, om bij een toename van de vraag naar voorlichtingen in een schooljaar de kosten die dit met zich meebrengt te berekenen.

De methode direct costing is de methode van kostencomputatie waarbij uitsluitend de variabele kosten aan de producten worden toegerekend. Het doel van direct costing is het verschaffen van eenvoudige en duidelijke kostenoverzichten ten behoeve van besluitvorming op korte termijn.

Op de volgende pagina wordt de methode van integrale kostprijs toegelicht en vervolgens worden de berekeningen gemaakt.⁴

⁴ Een uitleg van de overige methoden van kostprijsberekening vindt u in bijlage 3.

'Doing the right things and doing the things right'

Juni 2004

4.1 Integrale kostprijs

Het begrip (integrale) kostprijs wordt omschreven als de kosten per calculatie-eenheid, de naar een product, order, project, enzovoorts toegerekende vaste en variabele kosten. Het woord 'integraal' duidt erop dat zowel de vaste als de variabele kosten in de kostprijs worden verdisconteerd.

De kostprijs zou in principe berekend kunnen worden door bij elke willekeurige productieomvang de totale kosten te delen door het aantal producten. Als alle variabele kosten proportioneel zijn, geeft dit geen problemen, omdat de kostprijs dan immers gelijk blijft. Maar kosten kunnen ook constant, progressief, degressief of trapsgewijs variabel zijn. Dat betekent dat een op vorenbedoelde wijze berekende kostprijs steeds varieert. De kostprijs wordt dan namelijk ook afhankelijk van de geproduceerde hoeveelheid.

In verband met het te voeren bedrijfsbeleid zal men echter in het algemeen de kostprijs steeds voor de aanvang van de productie willen kennen (voorcalculatie). Daartoe wordt de kostprijs dan berekend op basis van de 'normale' bedrijfsdrukke of normale bezetting.

Onder de normale bezetting van een bedrijf wordt verstaan de gemiddelde benutting van de capaciteit die voor de eerstkomende jaren wordt verwacht, gebaseerd op de geschatte afzet in deze jaren. Het bepalen van de integrale (standaard)kostprijs (k) verloopt daarmee als volgt:

$$k = \frac{C}{N} + \frac{V_w}{W}$$

Waarbij:

C = totale vaste kosten

N = normale bezetting

W = werkelijke bezetting

V_w = totale variabele kosten bij W

Met de 'werkelijke' bezetting wordt in de kostprijsformule bedoeld op de voor de komende productieperiode te verwachten benutting van de capaciteit (de begrote productiehoeveelheid). De kostprijs wordt daarom ook wel aangegeven als:

$$k = \frac{C}{N} + \frac{V_b}{B}$$

Waarbij:

B = begrote bezetting

V_b = begrote variabele kosten

Voorbeeld:

Een bedrijf heeft per jaar € 875.000 vaste kosten bij een normale bezetting van 700.000 stuks. De voor dit jaar geraamde variabele kosten zijn € 7.920.000 bij een begrote productie van 720.000 stuks.

De kostprijs is dan:

$$\frac{€ 875.000}{700.000} + \frac{€ 7.920.000}{720.000} = 1,25 + 11 = 12,25$$

De integrale (standaard)kostprijs kan meerdere functies vervullen:

- basis voor het vaststellen of beoordelen van de verkoopprijzen
- hulpmiddel voor balanswaardering en winstbepaling
- uitgangspunt bij het analyseren van het bedrijfsresultaat

Door de totale constante kosten te delen door de normale productieomvang wordt in de kostprijs een tarief opgenomen ter dekking van deze vaste kosten. Hierdoor ontstaat een onderscheid tussen de werkelijk vaste kosten en het totaal van de in de kostprijs van producten doorberekende vaste kosten. Deze in totaal doorberekende vaste kosten worden gevonden door het genoemde tarief te vermenigvuldigen met de werkelijke productieomvang. Afhankelijk van dit werkelijke productieaantal kan er dan een verschil ontstaan tussen het totaal van de doorberekende vaste kosten en de werkelijke vaste kosten. Dit eventuele verschil wordt een bezettingsresultaat genoemd.

De integrale-kostprijscalculatie wordt ook wel aangeduid als 'absorption costing'.

De kostprijsberekening van de voorlichtingen volgens de integrale methode is op de volgende pagina uitgewerkt.

4.2 Berekening voorlichting Halt

De voorlichtingen brengen twee soorten kosten met zich mee. Namelijk de kosten die gemoeid zijn met de coördinatie van de voorlichtingen en kosten die gemoeid zijn met het uitvoeren van de voorlichtingen. De kosten die gemoeid zijn met de coördinatie zullen waarschijnlijk worden gefinancierd door subsidieverstrekken. De kosten die in principe voor deze berekening van belang zijn, zijn de kosten van de uitvoering. Deze kosten moeten namelijk in rekening worden gebracht bij gemeenten en/of stadsdelen. Voor het geval dat Halt ook een coördinerende rol krijgt, is de kostprijs tweemaal berekend.

Kostprijsberekening met coördinatiekosten

Directe kosten

Vaste kosten

Ontwikkelkosten	€ 34.500
Arbeidskosten administratie/coördinatie	€ 18.000
	€ 52.500

Variabele kosten

Arbeidskosten voorlichting	€ 27.740
Drukkosten	€ 28.000
Distributiekosten	€ 2.000
Opslagkosten	€ 3.250
Mailing	€ 250
	€ 61.240

Indirecte kosten⁵

- geen

K = kostprijs

C = Constante kosten

N = Normale bezetting

B = begrote bezetting

V_b = begrote variabele kosten

$$K = \frac{C}{N} + \frac{V_b}{B}$$

$$K = \frac{52.500}{371} + \frac{61.240}{371} = 141,51 + 165,06 = € 306,57$$

De uiteindelijke kostprijs van een voorlichting is € 306,57. Deze prijs geldt als de kosten van de coördinatie van de voorlichtingen wordt meegenomen. De kostprijs van een voorlichting zonder coördinatiekosten is op de volgende pagina uitgewerkt.

⁵ Alle indirecte kosten in het productieproces van Halt worden gefinancierd door de subsidies van het Ministerie van Justitie.

De kostprijs die op de vorige pagina is berekend is niet per definitie de prijs die moet worden verrekend bij gemeenten. Mocht het zo zijn dat Halt subsidies ontvangt voor de coördinatie van de schoolvoorlichtingen, dan moeten deze subsidies in mindering worden gebracht op de kosten. De kostprijsberekening voor Halt ziet er dan als volgt uit:

Kostprijsberekening zonder coördinatiekosten

Directe kosten

Vaste kosten

-

Variabele kosten

Arbeidskosten voorlichting € 27.740

Indirecte kosten

- geen

K = kostprijs

C = Constante kosten

N = Normale bezetting

B = begrote bezetting

V_b = begrote variabele kosten

$$K = \frac{C}{N} + \frac{V_b}{B}$$

$$K = \frac{0}{371} + \frac{27.740}{371} = 0 + 74,77 = € 74,77$$

Wanneer Halt geen coördinerende, maar slechts uitvoerende taak heeft kost een voorlichting € 74,77.

Tijdens dit onderzoek is gebleken dat er feitelijk te weinig informatie beschikbaar is over de kosten van het ontwikkelen van lesmateriaal. Het is daarom wenselijk door middel van bredere oriëntatie tot een meer nauwkeurige inschatting te komen van de te verwachten structurele kosten die jaarlijks opgenomen dienen te worden. De schatting op pagina 16 van de ontwikkelkosten is door Bureau Halt onvoldoende gespecificeerd en gefundeerd, maar is toch ten behoeve van een vergelijking in deze notitie opgenomen.

5. FINANCIËLE PLANNINGSCYCLUS

Tot op heden werd er binnen Bureau Halt geen financiële planningscyclus gehanteerd, omdat een deel hiervan bij de afdeling Bestuursmanagement Ondersteuning (BMO) plaatsvond. De bestuursdienst streeft nu naar een grotere autonomie van Bureau Halt, waardoor deze steeds meer de eigen planning & control moet verzorgen.

De financiële planningscyclus geeft weer wanneer subsidieverzoeken en begrotingsvoorstellen moeten worden ingediend. De cyclus geeft ook weer welke verplichtingen Halt Amsterdam-Amstelland vervolgens heeft. De cyclus vindt u op pagina 20, hieronder volgt een toelichting op de planningscyclus.

5.1 Begroting

Halt Nederland

De raming van het aantal Halt-afdoeningen en overige activiteiten en de begroting voor het komende jaar dienen bij Halt Nederland uiterlijk 1 oktober te worden ingediend. De begroting en raming voor 2005 moet dus uiterlijk 1 oktober 2004 bij Halt NL worden ingediend.

Over het vorige jaar worden er uiterlijk 1 mei 2005 de volgende zaken verstrekt:

- Opgave gemaakte kosten van het bureau, gesplitst in kosten gemaakt voor preventie en kosten gemaakt voor de Halt-afdoening en Stop-Reactie. Deze opgave geeft inzicht in financiële bijdragen van derden.
- Opgave van het aantal producten, vergezeld van een accountantsverklaring
- Een financieel overzicht over het voorgaande jaar, ondertekend door het bestuur.

Bestuursdienst Amsterdam

De begrotingsvaststelling bestaat uit twee onderdelen: actualisatie en prioriteiten. Actualisatie is eventuele (aanvraag van) bijstelling van de huidige begroting om het huidige beleid te kunnen voortzetten in de toekomst. Voor dit onderdeel is de deadline gemeentebreed 1 juni. Om deze datum te kunnen halen is de deadline voor de bestuursdienst 1 mei.

Prioriteiten betreffen aanvraag van middelen voor nieuw beleid. Dit speelt voor de bestuursdienst in mei. Verzoeken dienen uiterlijk 1 mei te worden ingediend.

5.2 Subsidie

Regiogemeente Aalsmeer

Het subsidieverzoek moet uiterlijk 1 april in het voorafgaande jaar worden ingediend. Dit gebeurt schriftelijk door middel van een aanvraagformulier dat de gemeente Aalsmeer toezendt. Zij gaan tevens akkoord met een schriftelijk subsidieverzoek. Met dit subsidieverzoek moet worden meegestuurd:

1. de begroting van het jaar waarvoor de subsidie wordt aangevraagd
2. een activiteitenplan van het jaar waarvoor de subsidie wordt aangevraagd

Uiterlijk 1 april dienen ook de jaargegevens van het vorige jaar te worden verstrekt.

Regiogemeente Amstelveen

De subsidie die aan Halt Amsterdam-Amstelland wordt verstrekt is standaard opgenomen in de begroting van de gemeente Amstelveen. Halt Amsterdam-Amstelland hoeft slechts een brief te versturen waarin de hoogte van het subsidiebedrag is opgenomen. De subsidie wordt dan toegekend aan Halt. De gemeente stelt geen eisen aan het uiterlijk verzenden van deze brief of het uiterlijk verkrijgen van jaarrapportages. Belangrijk is wel dat deze zaken op tijd gebeuren. De interne regel bij Halt is dat de brief met het subsidiebedrag uiterlijk 1 november in het voorafgaande jaar wordt verstuurd. De jaarrapportages worden uiterlijk 1 april in het volgende jaar verstuurd.

Regiogemeente Diemen

Ook de gemeente Diemen neemt het bedrag dat aan Halt wordt verstrekt, standaard in de begroting op. Zij stellen geen strenge regels aan het indienen van verzoeken, maar een verzoek moet uiterlijk eind van het betreffende jaar worden ingediend. Vraagt men bijvoorbeeld een subsidie voor 2004 aan, dan moet dit uiterlijk december 2004 worden ingediend. In verband met uniformiteit leven we ook voor de gemeente Diemen de interne regel van Halt na.

Regiogemeente Ouder-Amstel

Er zijn binnen deze gemeente wel regelingen voor het aanvragen voor subsidies, maar deze worden voor wat betreft Halt in de praktijk niet toegepast. Halt Amsterdam-Amstelland stuurt de begroting van het komende jaar naar de gemeente, waar hun aandeel in is opgenomen. Vervolgens zendt Halt een factuur op en wordt het bedrag overgemaakt. Achteraf ontvangt de gemeente de jaarrekening, maar ook hier worden geen eisen gesteld aan uiterlijke inleverdata e.d. Dus ook voor de gemeente Ouder-Amstel wordt de interne regel van Halt nageleefd.

Regiogemeente Uithoorn

Ook de gemeente Uithoorn stelt geen specifieke regels aan het indienen van de subsidieverzoeken en verstrekken van de jaargegevens. Voor de gemeente Uithoorn wordt ook de interne regel van Halt gehanteerd.

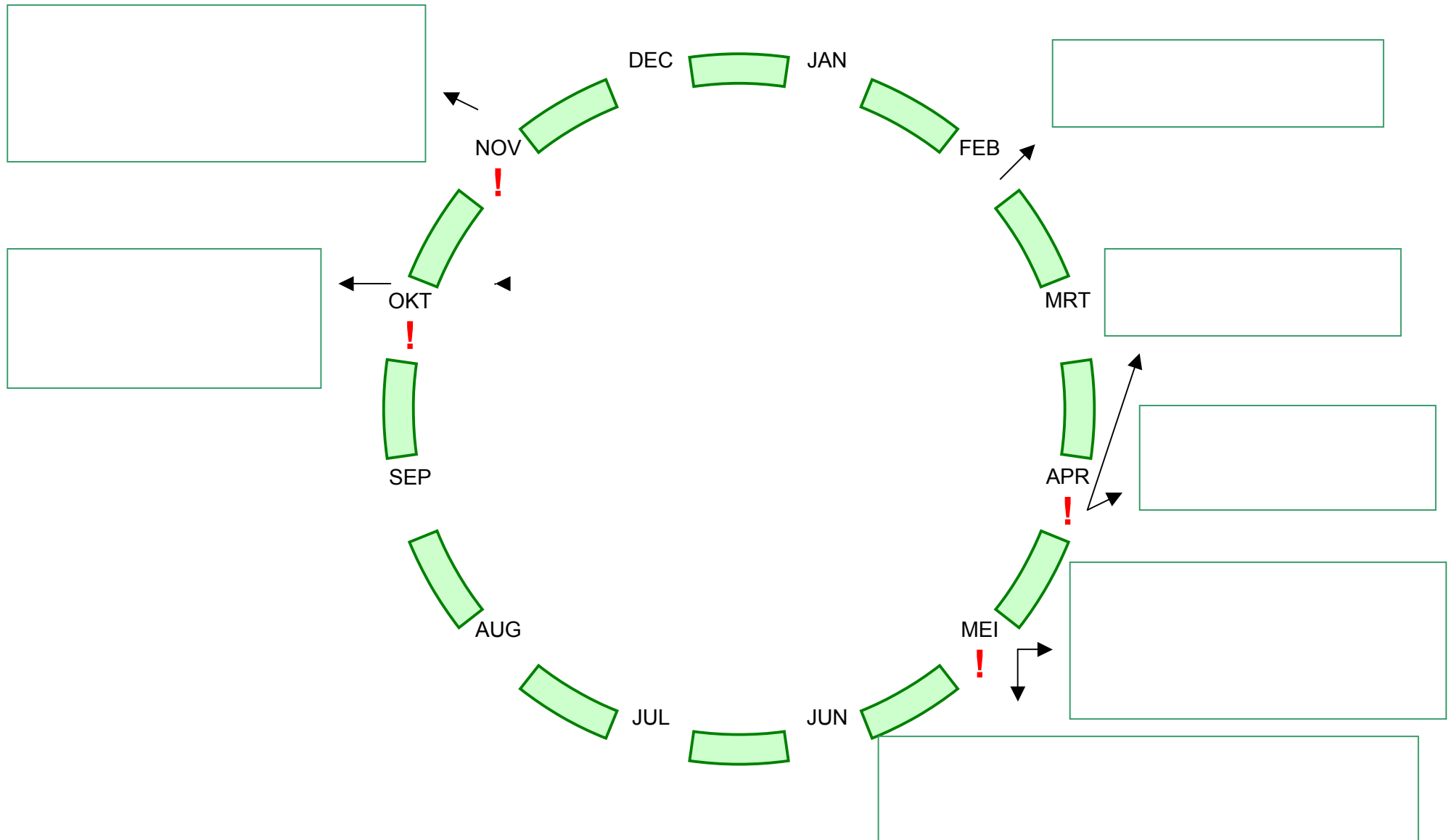
Halt Nederland (Ministerie van Justitie)

Na het indienen van de raming/begroting bij Halt Nederland voor het komende jaar wordt de subsidie vastgesteld. Aan de hand daarvan wordt er door Halt Nederland een opgaaf verstuurd met de hoogte van het subsidiebedrag dat Halt zal ontvangen.

5.3 Aanbeveling

Geconcludeerd kan worden dat de gemeente Aalsmeer een strenger beleid voor de subsidieaanvragen hanteert dan de andere regiogemeenten. Aangezien Halt Amsterdam-Amstelland momenteel streeft naar een marktgerichte aanpak is het aan te bevelen om de gemeente Aalsmeer als koploper te zien en met alle gemeenten in april afspraken rondom de gewenste voorlichting te maken. Als dit rond maart/april gebeurt, is er genoeg ruimte en tijd is om vraag en aanbod af te stemmen en de gewenste producten voor het komende jaar te bepalen. Aan de hand van deze afstemming kan de hoogte van de subsidies worden bepaald.

Financiële planningscyclus Halt Amsterdam-Amstelland



6. COMMUNICATIE SUBSIDIEGEVERS

In vervolg op hoofdstuk 5 (Financiële planningscyclus) is de noodzaak gebleken om een straming te ontwerpen voor de communicatie met subsidiegevers. Deze vond tot voor kort op ad hoc basis plaats, waardoor er geen sprake was van eenduidigheid.

Halt Amsterdam-Amstelland ontvangt subsidies van de volgende regiogemeenten:

- Ouder-Amstel
- Uithoorn
- Diemen
- Amstelveen
- Aalsmeer

De gemeenten verstrekken de subsidies op basis van een samenwerkingsovereenkomst die voor de gemeenten Uithoorn, Diemen en Amstelveen in 1991 is opgesteld. Voor de gemeente Ouder-Amstel in 1993 en voor Aalsmeer in 2002.

Zoals uit de financiële planningscyclus blijkt is het voor de gemeenten Ouder-Amstel, Uithoorn, Diemen en Amstelveen, voldoende om slechts een brief met het verzoek tot subsidie te versturen. Deze gemeenten nemen het bedrag dat aan Halt wordt verstrekt standaard op in hun begroting. Het is dus niet nodig om een officiële subsidieaanvraag in te dienen. Dit geldt niet voor de gemeente Aalsmeer. Bij de gemeente Aalsmeer moet wel officieel een subsidieaanvraag worden ingediend en daaraan moet de begroting van Halt worden toegevoegd.

Er wordt een schriftelijk verzoek verstuurd naar de gemeenten Ouder-Amstel, Uithoorn, Diemen en Amstelveen met het verzoek tot het overmaken van de subsidie. Tot nu toe werd dit bedrag gebaseerd op het aantal inwoners van een gemeente. In de toekomst zal in overleg met gemeenten de hoogte van het subsidiebedrag worden bepaald.⁶ Er wordt een subsidieaanvraag ingediend bij de gemeente Aalsmeer en daarbij wordt de begroting van Halt ingediend. Tevens wordt er elk jaar met elke gemeente een samenwerkingsovereenkomst ondertekend. Aan het eind van het jaar ontvangt elke gemeente een prestatieoverzicht.

Er moet dus worden opgesteld:

- schriftelijk verzoek naar de gemeenten Ouder-Amstel, Uithoorn, Diemen en Amstelveen, met de hoogte van het subsidiebedrag
- schriftelijk verzoek naar Aalsmeer met verzoek tot subsidie
- samenwerkingsovereenkomst
- prestatieoverzicht
- begeleidende brief prestatieoverzicht

⁶ In het kader van een meer marktgerichte benadering zal met gemeenten vooraf afgestemd worden welke producten zij van Halt willen afnemen (preventieve activiteiten en/of aandeel in projecten).

De sjablonen voor deze brieven zijn opgenomen in bijlage 4. In deze bijlage is alleen de communicatie naar de gemeenten Aalsmeer en Amstelveen opgenomen. De communicatie naar Ouder-Amstel, Uithoorn en Diemen zijn nagenoeg gelijk aan die van Amstelveen.

De brieven moeten elk jaar op enkele punten worden aangepast, deze punten zijn geel gemarkeerd. Ook de prestatieoverzichten moeten jaarlijks worden aangepast. Hierbij moet niet alleen worden gelet op de aantallen, maar ook op de toelichtende tekst onder de tabel Halt-afdoeningen. Overigens is het belangrijk dat er goed wordt gelet op de jaartallen.

De brieven zijn opgeslagen in de map 'Communicatie subsidiegevers' op de schijf van de managementassistente. Voor elke regiogemeente is er een aparte map aangemaakt, waarin de brieven zijn opgesteld per gemeente.

7. ORGANISATIESTRUCTUUR

Momenteel spelen er in de omgeving van Halt Amsterdam-Amstelland de volgende ontwikkelingen:

- Schaalvergroting Halt Nederland
- Voortzetting buiten de Bestuursdienst Gemeente Amsterdam
- Uitrol ketenunits

Mede door deze ontwikkelingen en naar aanleiding van de professionalisering van de Halt-organisatie is er nagedacht over het ontwikkelen van een functiegebouw waardoor alle rollen, taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden en functies vorm gaan krijgen. Hierdoor moet Halt vanuit de geformuleerde missie een maximaal rendement kunnen opleveren.

Gekeken is naar de missie van Halt Amsterdam-Amstelland en naar wat er op dit moment in de omgeving voor dynamiek is. Vervolgens zijn de sterktes, zwakten, kansen en bedreigingen van de organisatie in beeld gebracht. Daarna zijn de rollen intern beschreven.

Tot slot zijn naar aanleiding hiervan een aantal aandachtsgebieden uitgewerkt waarvan duidelijk is geworden dat er via een nieuwe clustering van rollen/taken een minder kwetsbare organisatie en een grotere efficiency/effectiviteit bereikt kan worden.

Missie⁷

Halt is ketenpartner in preventie en bestrijding van jeugdcriminaliteit en kiest voor een marktgerichte benadering van partners en organisaties, kenmerkt zich door flexibel inspelen op wensen van cliënten en partners en beschikt over een professionele, transparante bedrijfsvoering.

7.1 Swot-analyse

Sterktes

- afdoeningen professioneel (doorlooptijden, klantgerichte benadering cliënten)
- voorlichtingen haken rechtstreeks aan bij uitgebreide praktijkervaring met jeugd
- praat mee 'op niveau' in regie-/stuurgroepen over positionering en ketenbeleid
- beschikt over 'gezonde kern' van medewerkers, continuïteit tamelijk gewaarborgd

Zwakten

- onvoldoende uniformiteit in afdoening en voorlichting bij medewerkers
- onvoldoende teamgeest
- onvoldoende zelfmanagement (betrokkenheid, verantwoordelijkheid, discipline)
- afspraak is vaak geen afspraak tussen medewerkers en medewerkers en leiding
- kwetsbaarheid, teveel kennis/expertise in 1 persoon (ondersteuning/voorlichting/leiding)
- vroegsignalering niet eenduidig en kwalitatief gelijk door iedereen uitgevoerd

⁷ Bron: notitie Halt Amsterdam-Amstelland beleidsplan 2004-2005, E. Alink, augustus 2004

Kansen

- Halt wordt serieus genomen door ketenpartners
- potentieel meeste medewerkers kan nog meer ontplooid worden
- medewerkers meer inzetten in netwerken
- teamcoaching leidt al tot resultaat
- uitrol ketenunits
- vorm van de afdoening verbeteren
- preventieve activiteiten uitbouwen en professionaliseren
- kwaliteit van de bedrijfsvoering verbeteren (bijv. productienormen)
- nieuwe moederorganisatie
- schaalvergroting (via Halt NL)

Bedreigingen

- onrust Halt NL en de kwaliteit van hun ondersteuning (en integriteit bestuur)
- nieuwe moederorganisatie
- uitrol ketenunits (aansturing medewerkers en decentrale uniformiteit)
- financiering
- kwetsbaarheid schaalgrootte

7.2 Rollen

Vanuit het verleden zijn bepaalde werkzaamheden (met name in de ondersteunende sfeer) aan bepaalde werknemers gekoppeld. Dit had vooral te maken met bijzondere capaciteiten of gebrek aan capaciteiten van sommige medewerkers in de organisatie. Hierdoor is er een buitengewone kwetsbaarheid ontstaan op diverse plekken, met name die van managementassistente en hoofd Halt. Deze historisch gegroeide situatie noodzaakt om de verschillende werkzaamheden ('rollen') opnieuw te onderscheiden en te inventariseren. Er dient gestreefd te worden naar een functiegebouw waarin flexibiliteit, uitwisselbaarheid en multidisciplinaire in de opbouw van de functies tot uitdrukking worden gebracht. Functies worden niet langer aan bepaalde mensen gekoppeld, maar de juiste mensen dienen de juiste functies te bezetten. De rollen die zijn uitgewerkt zijn:

Rol 1: Ondersteuning

Receptie	Invoer vragenlijst
Post	Managementinformatie
Telefoon	Productienormen
Secretariaat hoofd en medewerkers	Verlofplanning
Voorraadbeheer	Procesbewaking
Kleine kas en giroverkeer	Kwaliteit
Notuleren	Debiteuren/crediteuren
Invoer procesverbalen	Begroting
Eindcontrole procesverbalen	Subsidies

Rol 2: Beleid

Koers en positionering Halt	Notities
Productontwikkeling	Communicatie en PR
Deelname projectgroepen	Opleidingen
Meewerken aan onderzoeken	Filteren informatie voor medewerkers
Ontwikkelingen en regelgeving vertalen in uitvoering voor medewerkers	Vertegenwoordigen Halt Amsterdam in Halt-sector
Jaarverslag	

Rol 3: Halt-medewerker

Signaleren	Streeftoepassing
Voorlichten	Administratie
Doorverwijzen	Projecten
Netwerken	

Rol 4: Hoofd

Strategie	Verantwoordelijk voor bedrijfsvoering
Positionering Halt	Personeelsbeleid/functioneringsgesprek
Contacten	Financiering

7.3 Clusters

Na het definiëren van deze rollen is er overgegaan tot het clusteren van de rollen. Ingezoomd is op rol 1 en rol 2 omdat daar de kwetsbaarheid het grootst is. Tijdens het clusteren zijn er enkele rollen aan de functies toegevoegd die tijdens het definiëren van de rollen niet naar voren waren gekomen.

Cluster 1: Control

Kleine kas en giroverkeer	Eindcontrole procesverbalen
Debiteuren/crediteuren	Procesbewaking
Begroting	Kwaliteit
Subsidies	Productienormen
Managementinformatie	Applicatiebeheer
Screening procesverbalen	

Cluster 2: Administratie

Receptie	Secretariaat hoofd/medewerkers
Post	Ziekte- en verlofoverzichten maken
Telefoon	Mailing/databeheer
Invoer vragenlijst	Invoer procesverbalen
Voorraadbeheer	Notuleren
Archief	

Cluster 3: Teamleider

Jaarverslag	Procesbewaking/kwaliteit
P&O	Productienormen
Faciliteiten	Voortgangsgesprekken
Bedrijfshulpverlening	Opleidingen
Huisvesting/schoonmaak	Ketenunit
Vertegenwoordigen in Halt-sector	

Cluster 4: Beleid

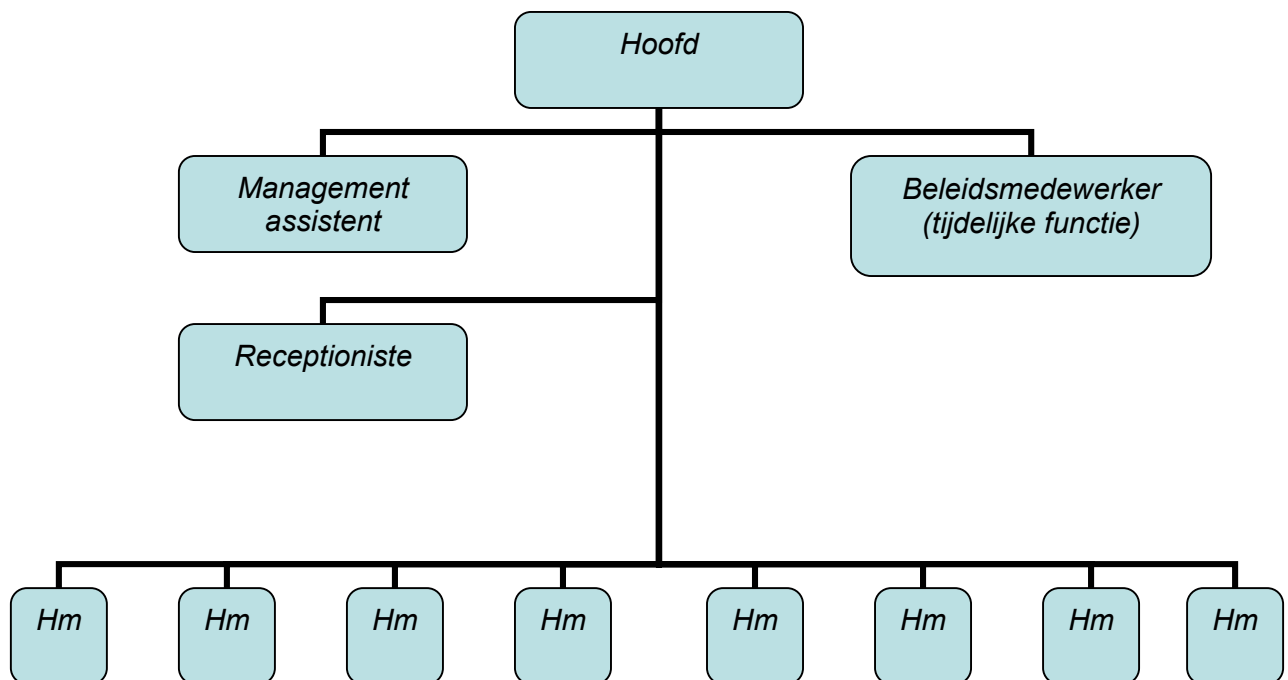
Koers/positionering Halt	Schrijven beleidsnotities
Productontwikkeling	Communicatie en PR
Deelname aan projectgroepen	Kwaliteit
Meewerken aan onderzoeken	Vertegenwoordigen in Halt-sector
Ontwikkeling en regelgeving vertalen naar praktijk (i.s.m. hoofd) en filteren informatie voor de medewerkers	

7.4 Huidige organisatie

Halt Amsterdam-Amstelland bestaat momenteel uit 10,18 fte en 12 medewerkers. De 12 medewerkers zijn als volgt verdeeld:

- Hoofd
- Managementassistent
- Beleidsmedewerker (tijdelijk dienstverband voor 1 jaar)
- Receptioniste
- Haltmedewerkers

Het huidige organogram van Halt ziet er als volgt uit: (Hm = Halt-medewerker)



De norm voor de totale formatie is 10,34 fte. Deze is als volgt opgebouwd:

<i>Functie</i>	<i>Norm fte</i>	<i>Norm schaal</i>
Hoofd	1	11
Medewerker	0,89	10
Medewerker	0,89	9
Medewerker	0,89	9
Medewerker	0,89	9
Medewerker	0,89	9
Medewerker	0,89	9
Medewerker	0,89	9
Medewerker	0,89	9
Medewerker	0,89	7
Medewerker	0,44	6
Medewerker	0,89	5

Het totale budget voor salarislasten dat aan de hand van deze gegevens wordt begroot is € 498.435,-. In werkelijkheid is de prognose voor 2004 gesteld op € 577.823,-. De 0,89 fte in schaal 10 werd ingevuld door de functie 'eerste Halt-medewerker'. Deze functie is een jaar geleden komen te vervallen.

De medewerkers in schaal 9 zijn de Halt-medewerkers, de norm voor deze medewerkers is 6,23 fte in schaal 9. Momenteel zijn er 6,46 fte Halt-medewerkers, oftewel 8 personen. Hiervan bestaat 0,89 fte uit een stagiaire, dit weegt dus minder mee in de salarislasten.

De medewerker in schaal 7 is de managementassistent en de medewerker in schaal 5 is de receptioniste. De medewerker van 0,44 fte in schaal 6 vervult de functie 'Marokkaanse Intermediair'. Deze functie is inmiddels ook komen te vervallen en werd tijdelijk gefinancierd door de Dienst Maatschappelijke Ontwikkeling (DMO) van de gemeente Amsterdam.

7.5 Gewenste organisatie

In de nieuwe gewenste organisatiestructuur worden de volgende functies onderscheiden:

- Hoofd
- Managementassistent/Controller
- Beleidsmedewerker
- Teamleider
- Administratief medewerker
- Halt-medewerker

De functies worden als volgt geschat:

Hoofd	→	1,00 fte	schaal 13
Managementassistent/Controller	→	1,00 fte	schaal 8
Beleidsmedewerker	→	0,89 fte	schaal 10
Teamleider	→	0,89 fte	schaal 10
Administratief medewerker	→	0,89 fte	schaal 6
Halt-medewerker	→	<u>5,46 fte</u>	schaal 9 ⁸

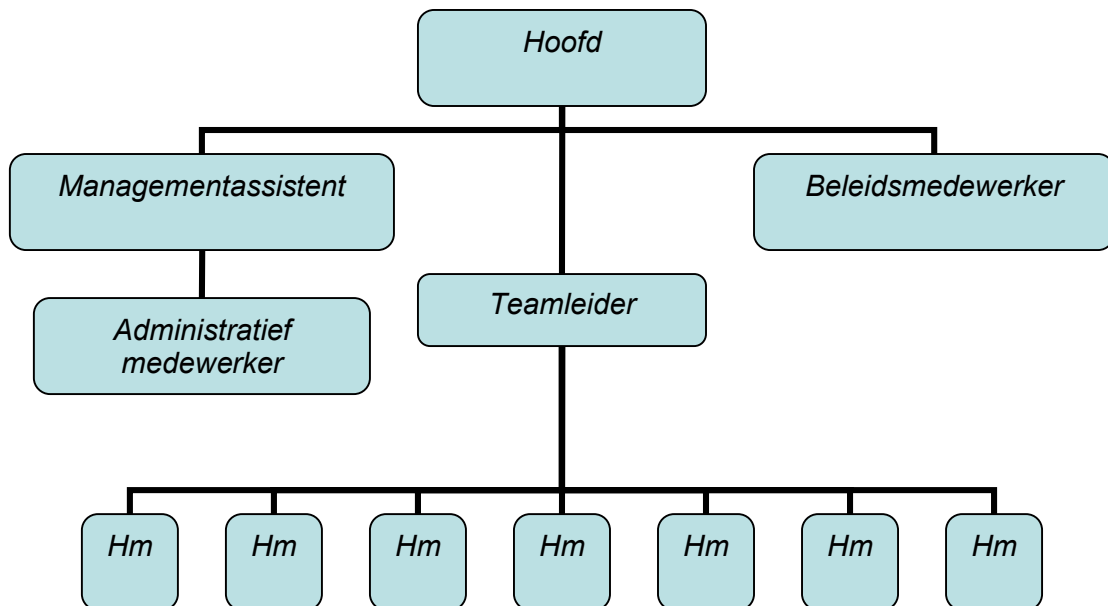
Totaal 10,24 fte

Het aantal fte van een formatie op deze wijze ligt onder de norm van 10,34 fte. De personeelskosten van deze formatie zullen ongeveer neerkomen op € 488.300,-. Dit ligt lager dan het begrote budget van salarislsten € 498.435,- en wordt berekend met behulp van de normbedragen per medewerker, eventueel vermenigvuldigd met een factor 0,89/0,67 etc. (een volledige werkweek is 36 uur). De normbedragen zijn als volgt:

Schaal	Budget
13	78.052
10	54.918
9	49.296
8	43.999
6	35.134
Stagiaire	6.516

In de nieuwe organisatievorm ziet het organogram er als volgt uit:

⁸ Een aspirant Halt-medewerker zal in zijn eerste jaar in schaal 8 functioneren, bij een vast dienstverband zal er een bevordering plaatsvinden naar schaal 9.



Momenteel is er tijdelijk een senior beleidsmedewerker aangetrokken om het beleid preventieve activiteiten/voorlichting op poten te zetten. Het is wenselijk om structureel een beleidsmedewerker op te nemen in de formatie.

Vervolgstappen om deze nieuwe organisatievorm door te voeren zijn:

- Voorbereiding functiegebouw
- Vooruitlopend uitvraag teamleider:
De twee voornaamste redenen om een teamleider aan te stellen zijn:
 - ontlasting hoofd
 - aansturen team (met name productienormen en kwaliteit)
- Afweging twee beleidsmedewerkers 50 % of één 100 %
Belangrijk bij deze afweging:
 - kwetsbaarheid
 - onderlinge vervanging
- Doorvoeren aanpassingen takenpakket managementassistente en receptioniste

CONCLUSIE

Evaluatie productienormen

De norm van de Halt-afdoeningen in het eerste kwartaal van 2004 is door geen van de Halt-medewerkers behaald. De norm voor de voorlichtingen eerste kwartaal 2004 is door drie medewerkers gehaald.

De medewerkers hebben tijdens interviews enkele oorzaken aangegeven die het behalen van de productienorm negatief hebben beïnvloed. Dit waren incidentele oorzaken en de verwachting ligt dat deze niet zullen spelen in de volgende kwartalen van 2004.

Aanbevolen wordt om de productienorm van medewerkers die extra (projectmatige) werkzaamheden toegewezen hebben gekregen, naar beneden bij te stellen.

Evaluatie Time Grip

Na de evaluatie zijn de volgende conclusies getrokken:

- Het tijdschrijfprogramma geeft veel onnodige informatie. Het programma is een systeem waar de gehele Bestuursdienst Gemeente Amsterdam meewerkt. Hierdoor bevat het programma veel categorieën die niet interessant zijn voor Bureau Halt.
- De presentatie van de rapportages zijn ontoegankelijk, gebruikersonvriendelijk en onoverzichtelijk.
- Het is niet mogelijk na te gaan of de uren die worden ingevuld, ook serieus worden ingevuld.

Om deze redenen is er besloten om binnen Halt niet verder te werken met het programma Time Grip, maar een ander systeem aan te trekken of zelf te ontwikkelen.

Kostprijsberekening

Kostprijs voorlichting met coördinerende en uitvoerende rol:	€ 306,57
Kostprijs voorlichting met uitvoerende rol:	€ 74,77

Aanbevolen wordt om nader onderzoek te verrichten naar de ontwikkelkosten van het lesmateriaal. Tijdens dit onderzoek is gebleken dat er feitelijk te weinig informatie beschikbaar is over de kosten van het ontwikkelen van lesmateriaal. Het is daarom wenselijk door middel van bredere oriëntatie tot een meer nauwkeurige inschatting te komen van de te verwachten structurele kosten die jaarlijks opgenomen dienen te worden.

Financiële planningscyclus

Het subsidieverzoek bij de gemeente Aalsmeer moet uiterlijk 1 april in het voorafgaande jaar worden ingediend. De gemeenten Amstelveen, Diemen, Ouder-Amstel en Uithoorn hanteren geen streng beleid voor de subsidieaanvragen van Halt. Reden hiervan is dat deze subsidie standaard in de begroting van deze gemeenten is opgenomen.

Aangezien Halt Amsterdam-Amstelland momenteel streeft naar een marktgerichte aanpak is het aan te bevelen om de gemeente Aalsmeer als koploper te zien en met alle gemeenten in april afspraken rondom de gewenste voorlichting te maken. Als dit rond maart/april gebeurt, is er genoeg ruimte en tijd om vraag en aanbod af te stemmen en de gewenste producten voor het komende jaar te bepalen.

Communicatie subsidiegevers

Ten behoeve van de communicatie met de subsidiegevers is er opgesteld:

- schriftelijk verzoek naar de gemeenten Ouder-Amstel, Uithoorn, Diemen en Amstelveen, met de hoogte van het subsidiebedrag
- schriftelijk verzoek naar Aalsmeer met verzoek tot subsidie
- samenwerkingsovereenkomst
- prestatieoverzicht
- begeleidende brief prestatieoverzicht

Belangrijk is het om in de brieven de geel gemarkeerde punten aan te passen. Ook de prestatieoverzichten moeten jaarlijks worden aangepast. Hierbij moet niet alleen worden gelet op de aantallen, maar ook op de toelichtende tekst onder de tabel Halt-afdoeningen. Overigens is het belangrijk dat er goed wordt gelet op de jaartallen.

Organisatiestructuur

In de gewenste organisatiestructuur worden de volgende functies onderscheiden:

- Hoofd
- Managementassistent/Controller
- Beleidsmedewerker
- Teamleider
- Administratief medewerker
- Halt-medewerker

LITERATUURLIJST

Basisboek Bedrijfseconomie, *P. de Boer, M. P. Brouwers, W. Koetzier*, Wolters Noordhoff Groningen 1998, vijfde druk

Ondernemingsfinanciering, Fundamentals of corporate finance, *Stephen Ross, Randolph Westerfield, Bradford Jordan*, Addison-Wesley Publishing Company Inc. Amsterdam 1994, tweede druk

Beleidsnotitie: Voorwaarts met Halt, Bevindingen na 100 dagen Bureau Halt, *Elleke Alink*, juni 2003

Beleidsnotitie: Productienormen, *Elleke Alink, Komal Chaudhry*, januari 2004

Beleidsnotitie: Schoolvoorlichting in een nieuw overbruggingsjaar 2004-2005, *Elleke Alink, Annie Tji*, maart 2004

BIJLAGE 1: WAT DOET HALT?

Halt is een initiatief van het ministerie van Justitie, gemeenten en politie. Halt levert een bijdrage aan de preventie en bestrijding van jeugdcriminaliteit.

Uitgangspunt voor de werkwijze van Halt is dat het tolereren van ongewenst en strafbaar gedrag eigenlijk een beloning is. Door niet op te treden, lijkt het of dit gedrag geaccepteerd wordt en kan het zich herhalen of verergeren.

Met de Halt-afdoening en de Stop-reactie wil Halt daarom kinderen en jongeren een duidelijk signaal geven dat strafbaar gedrag niet wordt geaccepteerd.

Halt is daarnaast actief op verschillende gebieden die jeugdcriminaliteit helpen voorkomen zoals advisering, voorlichting en andere preventieactiviteiten.

Elke gemeente in Nederland maakt gebruik van de diensten van Halt.

De Halt-procedure

Jongeren van 12 tot 18 jaar, die door de politie zijn aangehouden voor bijvoorbeeld vernieling, (winkel)diefstal of overlast met vuurwerk kunnen de keus krijgen: naar Justitie of naar Halt. Via een Halt-procedure kunnen jongeren weer rechtzetten wat zij fout hebben gedaan, zonder dat zij in aanraking komen met Justitie.

De uitvoering van de Halt-procedure is in de wet geregeld.

De Stop-reactie

Kinderen tot 12 jaar die door de politie zijn aangehouden, kunnen vanwege hun leeftijd niet strafrechtelijk worden vervolgd. Als zij echter een zogenaamd Halt-waardig delict (zie de delicten in Criteria voor een Halt-verwijzing) hebben gepleegd, krijgen zij en hun ouders een Stop-reactie aangeboden. Deelname aan dit programma gebeurt alleen als de ouders hun toestemming geven en actief mee willen werken.

De Stop-reactie valt onder de verantwoordelijkheid van het Openbaar Ministerie.

Wet- en regelgeving

Bij de herziening van het jeugdstrafrecht (1995) heeft de Halt-afdoening een wettelijke basis gekregen in artikel 77e van het Wetboek van Strafrecht. Bij een algemene maatregel van bestuur zijn de strafbare feiten benoemd die voor een Halt-afdoening in aanmerking komen. Verder heeft het Openbaar Ministerie in landelijke regelgeving de eisen voor de Halt-afdoening vastgelegd. Met deze regelgeving wordt een landelijk kader voor de Halt-afdoening gegeven; in de uitvoering kan rekening worden gehouden met de lokale problematiek.

De Halt-cliënten

De meeste Halt-cliënten zijn schoolgaande jongens van rond de veertien jaar, die zich schuldig hebben gemaakt aan graffiti, vernieling, baldadigheid en kleine diefstallen. Vaak plegen zij dit soort delicten om stoer te doen, status te verwerven of omdat ze het spannend vinden om dingen te doen die niet mogen.

Zo'n 20% van de Halt-cliënten bestaat uit meisjes. Bij (winkel)diefstal is hun aantal verhoudingsgewijs groter dan bij bijvoorbeeld vernieling en vuurwerkovertradingen.

Halt-jongeren behoren niet tot een uitzonderlijke probleemgroep. Meestal zitten ze nog op school, spijbelen weinig, gebruiken niet of nauwelijks drugs en wonen nog thuis.

BIJLAGE 2: VERSLAGEN INTERVIEWS

Gesprek Anneke de Bake, donderdag 29 april 2004

1. Hoe bevallen de productienormen?

- ☐ Heel goed
☐ Goed
☐ Normaal
☐ Vervelend
☐ Slecht

Ik vind het moeilijk om hier antwoord op te geven, omdat ik geen reëel beeld heb. Ik heb me niet met de productienormen bezig gehouden. De theorie (presentatie) zag er goed uit, maar hoe het in de praktijk is, kan ik nog niet beoordelen. Maar ik denk dat de norm zeker haalbaar is.

2. Houd je rekening met de productienormen?

- ☐ Ja, constant
☒ Af en toe
☐ Nooit

3. Heb je jouw norm, betreffende de Halt-afdoening, voor het eerste kwartaal van 2004 gehaald? Zo nee, kan je hier een oorzaak voor aanwijzen?

Nee, ik heb mijn norm niet gehaald. In januari werkte ik nog geen 24 uur per week, omdat ik nog aan het reïntegreren was. En door privé-omstandigheden ben ik ook uren kwijtgeraakt. Ik heb ook uren besteed aan het opzetten van een lesopzet.

4. Heb je jouw norm, betreffende de voorlichting, voor het eerste kwartaal van 2004 gehaald? Zo nee, kan je hier een oorzaak voor aanwijzen?

Ja.

5. Hoe vind je dat jouw norm ligt?

- ☐ Te hoog
☒ Precies goed
☐ Te laag

En waarom vind je dat?

Als ik mijn norm vergelijk met de gerealiseerde voorlichtingen en afdoeningen, dan denk ik dat de norm haalbaar is. De oorzaken waarom ik mijn norm niet compleet gehaald hierin meegenomen.

6. Zijn er in jouw ogen knelpunten naar boven gekomen voor wat betreft de productienormen?

Nee

7. Heb je door bezig te zijn met productienormen iets veranderd aan je manier van werken (prioritering, planning enz.)? Zo ja, wat?

Nee

Gesprek Hyacintha Dashorst, dinsdag 27 april 2004

1. Hoe bevalen de productienormen?

☐ Heel goed
☐ Goed
☒ Normaal
☐ Vervelend
☐ Slecht

Ik vind het normaal dat er normen worden gesteld, alleen kan ik er nog niet goed mee omgaan.

2. Houd je rekening met de productienormen?

☒ Ja, constant
☐ Af en toe
☐ Nooit

3. Heb je jouw norm, betreffende de Halt-afdoening, voor het eerste kwartaal van 2004 gehaald? Zo nee, kan je hier een oorzaak voor aanwijzen?

Nee, ik heb mijn norm niet gehaald. Een mogelijke oorzaak hiervoor is dat ik twee van mijn drie werkdagen werkzaam ben op locatie.

Daarnaast is volgens mij ook een reden dat er in de berekening van de normen, werkzaamheden niet zijn meegenomen, bijvoorbeeld:

- overzetten Aurah 3
- pilot vroegsignalering

4. Heb je jouw norm, betreffende de voorlichting, voor het eerste kwartaal van 2004 gehaald? Zo nee, kan je hier een oorzaak voor aanwijzen?

Nee, deze norm heb ik niet gehaald. Mogelijke oorzaak is dat ik "slechts" ± 11 voorlichtingen toegewezen heb gekregen van Annie. Daarvan houdt 1 school vier voorlichtingen in. Deze school reageert steeds niet op mijn telefoontjes.

5. Hoe vind je dat jouw norm ligt?

☒ Te hoog
☐ Precies goed
☐ Te laag

En waarom vind je dat?

Ik haal de norm niet en ik maak zelfs overuren.

6. Zijn er in jouw ogen knelpunten naar boven gekomen voor wat betreft de productienormen?

Ondanks de ingebouwde buffers is het voor mij niet mogelijk om de norm, behorende bij een 20-urige werkweek te halen. De combinatie op locatie werken (zonder automatiseringssysteem van Halt) en werken op het Leidseplein en dan toch nog voldoende productie leveren, lijkt vooralsnog onmogelijk. Wat betreft de voorlichting lijkt de norm wel realistisch, alleen is het verschil in norm van 'Komal' en norm van 'Annie' groot.

Wel is het zo dat ik met betrekking tot werken op locatie nog mijn draai moest vinden (opbouwen) in het begin. Dat gaat nu lekker, dus mogelijk heb ik het volgende kwartaal een hogere productie.

7. Heb je door bezig te zijn met productienormen iets veranderd aan je manier van werken (prioritering, planning enz.)? Zo ja, wat?
Rondom voorlichtingen en afdoeningen is er niks veranderd. Er is wel wat veranderd rondom de netwerkoverkleggen. Je staat er vaker bij stil of een overleg wel nuttig is voor jou en ik heb zelfs een overleg afgezegd in verband met tijdsgebrek. De norm voor netwerken is 4 uur per week. Als je 20 uur per week werkt is dat meer belastend dan als je 32 uur werkt.

Verder wil ik opmerken dat de dag dat ik op het Leidseplein werk (waar de administratie moet gebeuren) voor de helft opgaat aan vergaderen. Dus uiteindelijk heb ik slechts een paar uur om zaken af te handelen, administratie te doen, leeswerk te bekijken en mail te beantwoorden. En dan wil je ook wel een met collega's spreken buiten de vergadering om.

Gesprek Romy Felter, maandag 26 april 2004

1. Hoe bevallen de productienormen?
☐ Heel goed
☐ Goed
☒ Normaal
☐ Vervelend
☐ Slecht
2. Houd je rekening met de productienormen?
☒ Ja, constant
☐ Af en toe
☐ Nooit
3. Heb je jouw norm, betreffende de Halt-afdoening, voor het eerste kwartaal van 2004 gehaald? Zo nee, kan je hier een oorzaak voor aanwijzen?
Nee, ik heb mijn norm op enkele zaken na niet gehaald. Dit komt doordat ik enkele zaken niet kan afsluiten, omdat deze in een controlegroep zitten voor een onderzoek.
4. Heb je jouw norm, betreffende de voorlichting, voor het eerste kwartaal van 2004 gehaald? Zo nee, kan je hier een oorzaak voor aanwijzen?
Nee, ik heb niet echt op de norm gelet. Ik heb scholen toebedeeld gekregen en ik heb ze gebeld en gekeken wanneer de scholen konden. Aan de hand daarvan heb ik afspraken gemaakt.
5. Hoe vind je dat jouw norm ligt?
☒ Te hoog
☐ Precies goed
☐ Te laag

En waarom vind je dat?
Het is heel lastig om de norm te halen. Mijn ervaring uit de praktijk is dat er om de norm te halen, zaken zoals administratie blijven liggen.
6. Zijn er in jouw ogen knelpunten naar boven gekomen voor wat betreft de productienormen?
Ja, de normen gaan ten koste van de administratie. En Aurah werk erg langzaam, waardoor het nog moeilijker is om de norm te halen. Er gaat ook tijd zitten in de onderzoeken die hier momenteel lopen.
7. Heb je door bezig te zijn met productienormen iets veranderd aan je manier van werken (prioritering, planning enz.)? Zo ja, wat?
Ja, ik heb me afgezonderd van iedereen om mijn norm te halen.

Ik heb me het eerste kwartaal voornamelijk gericht op Halt-zaken en nu richt ik mij op voorlichtingen.
Wat misschien voor het team belangrijk is: als je de norm wilt halen, heb je geen tijd voor ditjes en datjes tussendoor. Ik werk strikt van 09.00 tot 17.00. Maar ik heb dus geen tijd om te praten met collega's.

Gesprek Maria Koolen, maandag 26 april 2004

1. Hoe bevallen de productienormen?
☐ Heel goed
☐ Goed
☒ Normaal
☐ Vervelend
☐ Slecht
2. Houd je rekening met de productienormen?
☒ Ja, constant
☐ Af en toe
☐ Nooit
3. Heb je jouw norm, betreffende de Halt-afdoening, voor het eerste kwartaal van 2004 gehaald? Zo nee, kan je hier een oorzaak voor aanwijzen?
Nee, ik heb mijn norm voor de Halt-afdoening niet gehaald. Hier zijn meerdere oorzaken voor aan te wijzen, namelijk:
 - *ik heb de afgelopen periode veel voorlichtingen gegeven en daar even de voorkeur aan gegeven. Hierdoor gaat er ook veel tijd zitten in planningen en overleggen, die niet altijd even soepel lopen.*
 - *Aurah werkt erg traag, hier gaat dus ook veel tijd in zitten, vooral bij schadezaken*
 - *Overigens heb ik wel alle aangeleverde pv's uit mijn district behandeld, ik heb geen pv's bij andere districten weggehaald, omdat ik mij gericht heb op de districteninventarisatie.*
4. Heb je jouw norm, betreffende de voorlichting, voor het eerste kwartaal van 2004 gehaald? Zo nee, kan je hier een oorzaak voor aanwijzen?
Ja
5. Hoe vind je dat jouw norm ligt?
☐ Te hoog
☒ Precies goed
☐ Te laag

En waarom vind je dat?
De norm ligt niet te laag, maar hij moet ook niet hoger komen te liggen. Als ik goed plan en Aurah goed werkt, is naar mijn inziens de norm te behalen
6. Zijn er in jouw ogen knelpunten naar boven gekomen voor wat betreft de productienormen?
Nee

7. Heb je door bezig te zijn met productienormen iets veranderd aan je manier van werken (prioritering, planning enz.)? Zo ja, wat?
- De normen hebben niet veel verandering in mijn manier van werken gebracht, maar ik ervaar wel meer druk. Omdat ik weet dat ik een norm heb die ik moet halen. Dat is waarschijnlijk iets persoonlijks en daar moet ik even zelf de rust in vinden. Als ik door mijn voorlichtingen heen ben, ervaar ik die druk waarschijnlijk niet.*
- Ik bemerk dat ik doordat ik veel op locatie zit, ik inefficiënt zit met mijn uren. Als er iets uitvalt op locatie dan kan ik niet veel andere dingen doen.*
- Ik vind het goed dat er duidelijke richtlijnen zijn, maar vind wel dat je met legitieme redenen ergens vanaf moet kunnen wijken. Maar ik ervaar de normen niet als bezwaarlijk, ze zijn haalbaar mits er geen tegenslagen zijn,*
- Overigens lopen er ook veel onderzoeken op het moment. Hierom plan ik ruimere tijd per gesprekje. Voorheen plande ik een uur per gesprek en nu anderhalf uur. Dit brengt met zich mee, dat ik minder gesprekken per dag plan, omdat ik graag jongeren laat in de middag uitnodig in verband met hun school.*

Gesprek Hassan el Maimouni, maandag 26 april 2004

1. Hoe bevalen de productienormen?

- ☐ Heel goed
☐ Goed
☒ Normaal
☐ Vervelend
☐ Slecht

De norm voor voorlichtingen en netwerk bevalt goed, maar die voor de afdoeningen niet.

2. Houd je rekening met de productienormen?

- ☒ Ja, constant
☐ Af en toe
☐ Nooit

3. Heb je jouw norm, betreffende de Halt-afdoening, voor het eerste kwartaal van 2004 gehaald? Zo nee, kan je hier een oorzaak voor aanwijzen?

Nee, ik heb mijn norm voor de Halt-afdoening niet gehaald. Dit komt doordat ik het afgelopen extra taken heb gehad, namelijk:

- kwaliteit Halt-sector
- aanpak 12-min (APJ)
- Pilot 12-min (zuidoost)
- niet vrijblijvend opvoedingsondersteuning
- begeleiden/werven stagiaire
- ketenunit 3 in 1

Er worden veel dingen tegelijk geïnitieerd (zowel intern als extern). Dat betekent dat vanuit Halt een aantal dingen opgepakt moet worden. Dus in overleg met Elleke bekijken we wat ik op me kan nemen. En wat je extra erbij krijgt, heeft zeker gevolg voor je productienormen.

4. Heb je jouw norm, betreffende de voorlichting, voor het eerste kwartaal van 2004 gehaald? Zo nee, kan je hier een oorzaak voor aanwijzen?

Ja

5. Hoe vind je dat jouw norm ligt?

- ☐ Te hoog
☐ Precies goed
☐ Te laag

En waarom vind je dat?

Ik kan hier niet snel dingen over zeggen, die nergens op zijn gebaseerd. Ik heb geen globaal beeld omdat ik veel met andere taken bezig ben.

6. Zijn er in jouw ogen knelpunten naar boven gekomen voor wat betreft de productienormen?

Wat eerder al is genoemd, in mijn geval zijn er wat extra taken bij gekomen waarmee in het begin geen rekening gehouden werd. Deze extra taken nemen veel tijd in beslag (leeswerk, voorbereiding, overleggen/vergaderingen/reistijd) waardoor de productienorm onder druk komt te staan. Er moet worden afgewogen om of de norm naar beneden te stellen voor mij, of wellicht wat taken weg te nemen.

7. Heb je door bezig te zijn met productienormen iets veranderd aan je manier van werken (prioritering, planning enz.)? Zo ja, wat?
Ja, je bent vooral constant bezig met prioriteiten stellen. Als ik terugzie dat ik afgelopen maand, ver onder mijn norm lig, dan probeer ik de volgende maand meer klanten uit te nodigen. Ik ga erg bewust om met de normen en dat heeft invloed op de manier van werken.

Gesprek Hans Muller, donderdag 29 april 2004

1. Hoe bevalen de productienormen?

☐ Heel goed
☐ Goed
☒ Normaal
☐ Vervelend
☐ Slecht

Normaal, omdat ik wist dat dit een hele drukke periode zou zijn, heb ik de norm laten gaan om deze in de zomerperiode weer bij te spijkeren.

2. Houd je rekening met de productienormen?

☐ Ja, constant
☒ Af en toe
☐ Nooit

3. Heb je jouw norm, betreffende de Halt-afdoening, voor het eerste kwartaal van 2004 gehaald? Zo nee, kan je hier een oorzaak voor aanwijzen?

Nee, ik heb deze norm niet gehaald. Oorzaken hiervan zijn:

- *begeleiding Bram van de Vegte*
- *vergaderingen/bijeenkomsten (meer dan normaliter)*
- *2 weken vervanging Petra, wel voorlichtingen gegeven, maar minder gesprekken. Taken: lezen en verwerken mail, ontvangst/screening/invoeren procesverbalen, Beke-onderzoek (samen met Rachid). Dit waren full-time taken.*
- *slappe periode verbalen, waardoor ik veel ben gaan netwerken. Ik zeg niet dat als er meer verbalen binnen waren gekomen, ik mijn norm wel had gehaald.*
- *In december 2003 alle zaken afgesloten in verband met te behalen financiering van ons bureau. Gevolg is dat ik in januari met nul zaken op mijn lijst ben begonnen en niet zoals gebruikelijk een aantal (± 15) mee heb genomen naar de volgende maand.*

4. Heb je jouw norm, betreffende de voorlichting, voor het eerste kwartaal van 2004 gehaald? Zo nee, kan je hier een oorzaak voor aanwijzen?

Ik heb mijn norm op 1 voorlichting na niet gehaald. Deze norm had ik wel kunnen halen, maar omdat enkele keren op de laatste dag bleek dat scholen de voorlichting niet hadden voorbereid, werd de voorlichting verzet.

5. Hoe vind je dat jouw norm ligt?

☐ Te hoog
☐ Precies goed
☐ Te laag

En waarom vind je dat?

Dat weet ik niet. Hierbij gaat het om toetsing in de praktijk, momenteel heb ik hier geen beeld van.

6. Zijn er in jouw ogen knelpunten naar boven gekomen voor wat betreft de productienormen?

Het aanleveren pv's door de politie is een knelpunt, maar verder heb ik hier nu nog te weinig zicht hierop. Het is een hectische tijd geweest, ik denk dat ik hier over 3 maanden meer over kan zeggen.

7. Heb je door bezig te zijn met productienormen iets veranderd aan je manier van werken (prioritering, planning enz.)? Zo ja, wat?
Nee, niet zo veel. Wat wel handig zou zijn en mee zou helpen is een inzichtelijk en doelmatig tijdregistratiesysteem erbij.

Gesprek Frank Niamut, maandag 26 april 2004

1. Hoe bevalen de productienormen?

☐ Heel goed
☐ Goed
☐ Normaal
☒ Vervelend
☐ Slecht

Dit omdat er geen rekening is gehouden met het werken op het JOT. Daarnaast werk je op locatie, als mensen niet komen opdagen, kan je m.b.t. de Halt-afdoeningen niet veel andere dingen doen. Ook kan je niet in Aurah.

2. Houd je rekening met de productienormen?

☒ Ja, constant
☐ Af en toe
☐ Nooit

3. Heb je jouw norm, betreffende de Halt-afdoening, voor het eerste kwartaal van 2004 gehaald? Zo nee, kan je hier een oorzaak voor aanwijzen?

Nee, ik heb mijn norm niet gehaald. Oorzaken hiervan zijn:

- *werken in het JOT (oost en west), bij niet verschijnen van klanten op het JOT is er sprake van onproductiviteit in de zin van de productienormen, daarnaast zijn er extra overlegstructuren op het JOT*
- *voorlichtingen*
- *door interne trainingen en intervisie, overgang naar Aurah 3.0 etc. neemt beschikbare tijd tevens af*

4. Heb je jouw norm, betreffende de voorlichting, voor het eerste kwartaal van 2004 gehaald? Zo nee, kan je hier een oorzaak voor aanwijzen?

Nee, ik heb de norm voor het eerste kwartaal niet gehaald. Mijn norm was 18 voorlichtingen. Ik heb er in het eerste kwartaal 5 gedaan. Een deel van de mij toegewezen voorlichtingen heb ik al in het laatste kwartaal van 2003 gedaan. Ik heb, inclusief de in het laatste kwartaal van 2003 verzorgde lessen, totaal al 19 voorlichtingen gedaan. Wanneer deze voorlichtingen worden meegeteld, voldoe ik wel aan de gestelde norm.

5. Hoe vind je dat jouw norm ligt?

☒ Te hoog (ietsje)
☐ Precies goed
☐ Te laag

En waarom vind je dat?

Omdat er naast productie ook andere dingen van mij worden verwacht. Ik heb een bepalende rol gekregen in de samenwerking van de keten-units. Ik heb ook nog eens verlies van reistijd omdat ik inzetbaar ben in JOT Oost en West.

6. Zijn er in jouw ogen knelpunten naar boven gekomen voor wat betreft de productienormen?

Ja, er is geen rekening gehouden met het JOT. Er komen nog meer JOT's, in totaal vijf. Bekeken zal moeten worden wat het werken in het JOT en het niet beschikbaar hebben van Aurah op deze locatie betekent voor de productienormen.

7. Heb je door bezig te zijn met productienormen iets veranderd aan je manier van werken (prioritering, planning enz.)? Zo ja, wat?
Niet veel, omdat ik altijd al goed scoorde op mijn productie. Wel moet wat betreft prioriteiten en planning met veel meer zaken rekening worden gehouden. Zo heb je bijvoorbeeld continu te maken met afstemmingshandelingen, extra agenda's etc.

BIJLAGE 3: UITLEG KOSTPRIJSBEREKENING

Om de kostprijs van een product te kunnen bepalen, is het voor elke organisatie van belang inzicht te hebben in de kostenstructuur. Daarom wordt er hier eerst ingegaan op kostengedrag: het verschil tussen vaste en variabele kosten.

De indeling in variabele en vaste kosten is gebaseerd op het wel of niet reageren van kosten op een wijziging van de bedrijfsdrukke in een bepaalde periode. De bedrijfsdrukke of bezetting is de mate waarin gebruik wordt gemaakt van de beschikbare capaciteit. Afhankelijk van het type bedrijf kan deze bezetting worden uitgedrukt in de productieomvang, de omzet, het aantal arbeidsuren of het aantal machine-uren.

Er is sprake van variabele kosten als het totaalbedrag van die kosten varieert met de bedrijfsdrukke. Met andere woorden, het totaal van deze kosten is afhankelijk van de bezetting.

Vaste kosten veranderen niet bij een wijziging van de bedrijfsbezetting.

Variabele kosten hebben dus als kenmerk dat ze reageren op een wijziging in de productieomvang. Bij een stijging van de productie neemt het totaalbedrag van deze kosten toe. Omgekeerd, bij een daling van de activiteiten nemen de variabele kosten af. Er bestaat echter een verschil in de wijze waarop en de mate waarin deze kosten variëren met de productiehoeveelheid. De variabiliteit kan dus verschillend zijn. Met betrekking tot deze variabiliteit kan in de eerste plaats onderscheid worden gemaakt tussen proportioneel, degressief en progressief variabele kosten:

- Proportioneel variabele kosten: kosten variëren rechtsevenredig met de omvang van de productie. Per eenheid product blijven de variabele kosten dan steeds gelijk. Dit zal zich voordoen bij productieprocessen met bepaalde vaste technische coëfficiënten en gelijkblijvende inkooprijzen van het betreffende productiemiddelen. Praktijkonderzoek heeft geleerd dat variabele kosten voor een groot deel een proportioneel verloop hebben.
- Degressief variabele kosten: de kosten nemen verhoudingsgewijs minder sterk toe dan de productie. In het algemeen is dit het geval als bij relatief lage bedrijfsdrukke de productie wordt opgevoerd. Degressief variabele kosten hebben tot gevolg dat de kosten per eenheid product een dalend verloop vertonen. Deze degressie kan worden veroorzaakt indien bij uitbreiding van de productie kostenbesparingen worden gerealiseerd door een betere efficiency of bijvoorbeeld door kwantumkortingen bij grotere inkoophoeveelheid van een grondstof of van bepaalde onderdelen.
- Progressief variabele kosten: het verloop van deze kosten wordt vaak aangetroffen bij een zeer hoge bedrijfsdrukke. De totale variabele kosten stijgen dan relatief sneller dan de geproduceerde hoeveelheid, waardoor de kosten per eenheid toenemen.
- Trapsgewijs variabele kosten: kosten die in totaliteit discontinu variëren met de bedrijfsdrukke als gevolg van een beperkte deelbaarheid van productiemiddelen. Dat wil zeggen dat producten niet in elke gewenste hoeveelheid verkrijgbaar zijn.

- **Hoogste punt- laagste punt**

Voorbeeld:

Uit de administratie van een bedrijf komen over het eerste half jaar de volgende gegevens naar voren:

Maand	Productie (eenheden)	Totale kosten (euro's)
Januari	4 500	175 000
Februari	5 000	200 000
Maart	3 500	160 000
April	2 000	110 000
Mei	1 500	95 000
Juni	4 000	170 000

Hierbij wordt verondersteld dat de totale kosten bestaan uit een constant bedrag per maand (c) en proportioneel variabele kosten per product (v), waardoor er dus sprake is van een kostenfunctie:

$$K = c + v * q$$

De variabele kosten per product kunnen dan worden berekend door het verschil in totale kosten tussen de maand met de hoogste en die met de laagste bedrijfsdrukke te relateren aan het verschil in productieaantal:

$$200.000 - 95.000 = 105.000$$

$$5.000 - 1.500 = 3.500$$

$$105.000 / 3.500 = 30 \text{ per product}$$

Vervolgens worden de vaste kosten per maand bepaald door gebruik te maken van de totale kosten en de productiehoeveelheid van de maand met de hoogste of die met de laagste bedrijfsdrukke.

$$\text{Totale kosten} - \text{Variabele kosten} = \text{Vaste kosten}$$

$$200.000 - 5000 * 30 = 50.000$$

OF:

$$95.000 - 1.500 * 30 = 50.000$$

De kostenstructuur is dus $K = 50.000 + 30q$

De methode hoogste punt-laagste punt geeft uiteraard slechts een globale indicatie van het kostenverloop.

- **Differentiële kostprijs**

Veel ondernemingen zullen een zodanige kostenstructuur hebben, dat de totale kosten niet evenredig toenemen bij een uitbreiding van de productie. Dit wordt veroorzaakt door de aanwezigheid van constante kosten en/of variabele kosten met een degressief dan wel progressief verloop. Stel bijvoorbeeld dat een bedrijf het volgende kostenverloop kent:

Productie	Kosten
4.000 stuks	€ 180.000
4.500 stuks	€ 198.000
5.000 stuks	€ 210.000

Uitgaande van een bepaald productieniveau (de zogenaamde stamproductie) wordt de toename van de totale kosten bij een volgend productieniveau aangeduid met de term differentiële kosten, de extra kosten van een additionele hoeveelheid producten.

Bij een uitbreiding van de productie van 4.000 stuks naar 4.500 stuks bedragen de differentiële kosten € 18.000, de extra kosten van 500 producten. Essentieel is dat de kosten per eenheid van deze extra productie niet gelijk zijn aan die van de stamproductie:

4.000 stuks, totale kosten € 180.000 (€ 45 per eenheid)

4.500 stuks, totale kosten € 198.000 (€ 44 per eenheid)

500 meer, extra kosten € 18.000 (€ 36 per eenheid)

De gemiddelde extra kosten van de additionele productie bedragen € 36 per stuk, wat de differentiële kostprijs wordt genoemd.

Differentiële kosten zullen vaak alleen uit variabele kosten bestaan. Dit is echter niet per definitie het geval. Het is uiteraard denkbaar dat een uitbreiding van het productievolume slechts mogelijk is door de capaciteit (bijvoorbeeld het aantal machines) te vergroten. Hierdoor zullen de constante kosten toenemen. Deze extra kosten behoren dan ook tot de differentiële kosten.

- **Direct costing**

Direct costing is de methode van kostencomputatie waarbij uitsluitend de variabele kosten aan de producten worden toegerekend. De vaste kosten worden bij dit systeem rechtstreeks ten laste van de resultatenrekening gebracht. In verband hiermee worden de variabele kosten wel aangeduid als 'product costs' en de vaste kosten als 'period costs'.

Het doel van direct costing is het verschaffen van eenvoudige en duidelijke kostenoverzichten ten behoeve van de besluitvorming op korte termijn. Bij een beslissing zal men, voor wat betreft de kosten, vooral geïnteresseerd zijn in die kosten welke door deze beslissing worden beïnvloed, de variabele kosten. De niet met de bedrijfsdrukte samenhangende kosten, de constante kosten, kunnen buiten beschouwing worden gelaten.

Om de winst over een bepaalde periode te bepalen, wordt bij direct costing het volgende basisschema gehanteerd:

Opbrengst verkopen (omzet)	€....
Variabele kosten (van de verkopen)	€.... -/-
Totale dekkingsbijdrage	€....
Totale vaste kosten (van de periode)	€....-/-
Winst	€....

Deze opstelling is erg duidelijk: de totale bijdrage dient in de eerste plaats om de vaste kosten te dekken. Bij een overschot aan dekkingsbijdrage is er sprake van winst en bij een tekort aan dekking van de vaste kosten ontstaat er een verlies.

Ten behoeve van de interne verslaggeving wordt in vele ondernemingen de periodieke winst bepaald op basis van direct costing. Er kunnen dan verschillen ontstaan met de winstberekening volgens de integrale methode. Dit wordt veroorzaakt door het feit dat bij direct costing alleen de variabele kosten aan de producten worden toegerekend, waardoor bij deze methode de eindvoorraad wordt gewaardeerd tegen variabele productiekosten. Bij de integrale calculatie worden daarentegen ook de vaste productiekosten in de eindvoorraad opgenomen.

In het Nederlands heeft direct costing de benaming 'variabele kostencalculatie'.

- **Directe en indirecte kosten**

Om de kostprijs van een product te berekenen, wordt eerst nagegaan hoeveel kosten in een bepaalde periode worden gemaakt en wat de omvang van de productie zal zijn. Het toerekenen van kosten aan perioden is de zogenaamde 'volgtijdelijke verbijzondering'.

In principe zijn er twee basissystemen voor het verzamelen van de kosten ten behoeve van de kostprijscalculatie: in totaal per productieperiode of individueel per product. Indien bijvoorbeeld slechts één soort product in een standaarduitvoering wordt gemaakt, blijft het verbijzonderingsprobleem beperkt tot bovengenoemde volgtijdelijke verbijzondering. Bij ondernemingen waar verschillende productsoorten worden voortgebracht, doet zich wel het probleem van gelijktijdige verbijzondering voor. Hierbij gaat het erom hoe de totale kosten aan de diverse productsoorten worden toegerekend. In dat verband is het onderscheid tussen directe en indirecte kosten van belang. Omdat Halt twee producten levert: namelijk de voorlichting en de Halt-afdoening is het voor de berekening van de kostprijs ook van belang om een onderscheid te maken tussen indirecte en directe kosten.

Directe kosten zijn kosten die zodanig oorzakelijk en meetbaar verband houden met bepaalde producten, dat ze rechtstreeks aan die producten aanwijsbaar zijn.

Indien er meer dan één productsoort wordt vervaardigd, ontstaan er kosten die ten behoeve van alle producten worden gemaakt en waarbij een duidelijke relatie tussen deze kosten en de afzonderlijke productsoorten ontbreekt. Deze kosten worden samengevoegd tot een groep indirecte kosten. Indirecte kosten zijn dus kosten die niet rechtstreeks aan producten toegerekend kunnen worden, omdat er geen duidelijke relatie aanwezig is. Om echter een integrale kostprijs te verkrijgen zullen de indirecte kosten toch ook ingecalculeerd moeten worden. De verbijzonderingsmethoden die hiertoe gebruikt kunnen worden, zijn de opslagmethode en de productiecentramethode.

De productiecentramethode is van belang als de indirecte kosten een veel groter deel van de totale kosten innemen dan de directe kosten. En wordt toegepast bij complexe productieprocessen, waar een gedetailleerde toedeling van kosten zeer belangrijk is.

Bij de opslagmethode worden de indirecte kosten aan de directe kosten gerelateerd door deze uit te drukken in een percentage van de directe kosten. Voor elk product worden eerst de directe kosten berekend, waarna de kostprijs bepaald wordt door op de directe kosten een opslag te leggen ter dekking van de indirecte kosten. Op deze manier worden de aan een order toe te rekenen indirecte kosten dus afhankelijk gesteld van de mate waarin deze order directe kosten veroorzaakt. Dienstverlenende ondernemingen gebruiken voor calculatiedoeleinden vaak de opslagmethode. Als kostprijs geldt dan meestal een uurtarief, waarbij de directe loonkosten per uur worden verhoogd met een opslag van de indirecte kosten.

Voorbeeld:

Directe materiaalkosten	€ 750.000
Directe loonkosten	€ 500.000
Indirecte kosten	<u>€ 375.000</u>

Totale kosten	€ 1. 625.000
---------------	--------------

Door de totale indirecte kosten te relateren aan de totale directe kosten vinden we als opslagpercentage:

$$375.000/1.250.000 \times 100\% = 30\%$$

Kost een bepaalde order € 3.400 aan materiaal en bedragen de directe loonkosten voor deze orden € 1.600, dan wordt in dit geval de kostprijs:

Directe kosten € 3.400 + € 1.600 =	€ 5.000
Opslag voor indirecte kosten 30% x € 5.000 =	<u>€ 1.500</u>
Totaal	€ 6.500

BIJLAGE 4: COMMUNICATIE SUBSIDIEGEVERS

Communicatie Aalsmeer: sjabloon subsidieverzoek

Gemeente Aalsmeer
T.a.v. P. van Haneghem
Postbus 253
1430 AG Aalsmeer

betreft

Subsidie 2006

datum

01 mei 2004

Geachte heer Haneghem,

Hierbij wil ik u verzoeken de samenwerking tussen Halt Amsterdam-Amstelland en de gemeente Aalsmeer voort te zetten, conform de bepalingen die vermeld staan in het samenwerkingscontract van 1 juli 1991, echter met de volgende wijzigingen:

1. De overeenkomst heeft betrekking op de periode 1 januari 2005 tot 1 januari 2006.
2. De gemeente Aalsmeer is voor de werkzaamheden van Halt Amsterdam-Amstelland aan de gemeente in Amsterdam een bedrag verschuldigd van € 6.414,-.
Per inwoner € 0,28
Inwonersaantal per 1-1-2004: 22.905

Bijgaand ontvangt u van mij twee ondertekende stukken die betrekking hebben op de voortzetting van onze samenwerkingsovereenkomst voor 2005. Als u akkoord gaat met mijn verzoek, wilt u dan de stukken laten ondertekenen en één exemplaar aan mij retourneren.

Zodra ik een ondertekend exemplaar terug ontvang, zal de Bestuursdienst Gemeente Amsterdam u een factuur doen toekomen, waarna u het verschuldigde bedrag kunt overmaken.

Bij deze aanvraag zend ik u tevens de begroting van Halt Amsterdam-Amstelland 2005 en het jaaroverzicht 2003.

Met vriendelijke groet,

Mevr. E.B.M. Alink
Hoofd Halt Amsterdam-Amstelland

bijlage(n): Samenwerkingsovereenkomst 2005 (2x)
Begroting 2005
Jaarverslag 2003

Communicatie Aalsmeer: sjabloon samenwerkingscontract

Samenwerkingsovereenkomst met Halt Amsterdam-Amstelland 2005

De gemeente Amsterdam en de gemeente Aalsmeer verklaren te zijn overeengekomen de samenwerking met Halt Amsterdam-Amstelland voort te zetten, conform de bepalingen die vermeld staan in de samenwerkingsovereenkomst van 16 januari 2002, echter met de navolgende wijzigingen:

Artikel 1

- 1.1 De overeenkomst heeft betrekking op de periode 1 januari 2005 tot 1 januari 2006

Artikel 2

- 2.1 De gemeente Aalsmeer is voor de werkzaamheden van Halt Amsterdam-Amstelland aan de gemeente Amsterdam een bedrag verschuldigd van € 6.414,-.
Per inwoner € 0,28
Inwonersaantal per 1-1-2004: 22.905

Aldus in tweevoud ondertekend

d.d. 25 maart 2004

Burgemeesters en Wethouders
van de gemeente Amsterdam

Burgemeester en Wethouders
van de gemeente Aalsmeer

namens dezen,

namens dezen,

de directeur
Sector Algemeen Bestuur

De Burgemeester

Dhr. Drs. R. Hoff

Dhr. Mr. J. I. M. Hoffscholte

Communicatie Aalsmeer: sjabloon begeleidende brief prestatieoverzicht

Gemeente Aalsmeer
T.a.v. de heer P. van Haneghem
Postbus 253
1430 AG Aalsmeer

betreft

Prestaties Bureau Halt

datum

30 maart 2004

Geachte heer van Haneghem,

Hierbij zend ik u een prestatieoverzicht van Halt Amsterdam-Amstelland over 2003. In dit overzicht ziet u terug hoeveel voorlichtingen er in uw gemeente zijn verzorgd, hoeveel jongeren uit uw gemeente bij Halt zijn geweest voor een Stop-Reactie of een Halt-afdoening. Daarnaast worden overleggen waarin Halt participeert en eventuele nevenactiviteiten weergegeven.

Met vriendelijke groet,

Mevr. E.B.M. Alink
Hoofd Halt Amsterdam-Amstelland

bijlage(n): prestatieoverzicht

Communicatie Aalsmeer: sjabloon prestatieoverzicht

Prestatieoverzicht 2004 Aalsmeer

In dit overzicht zijn de prestaties weergegeven die Halt Amsterdam-Amstelland u het afgelopen jaar heeft geleverd. Deze prestaties zijn gesplitst in voorlichtingen, Halt-afdoeningen & Stopreacties en eventuele nevenactiviteiten. Ook wordt toegelicht in welke overleggen in uw gemeente een medewerker van Bureau Halt het afgelopen jaar participeerde.

Voorlichtingen

Schoolvoorlichtingen

Naam school	Aantal voorlichtingen
Hoeksteen	1
De Wegwijzer	1
OSB Samen Een	1
De Oosteinder	1
Josefschool	1
De Zuidooster	1
De Brug	1
De Graankorrel	1
O.S.B. Kudelstaart	1
Antonius	3
Totaal	12

Overige voorlichtingen

Instantie	Aantal voorlichtingen

Halt-afdoeningen

Delict	Aantal
Diefstal in vereniging	6
Niet voldoen aan bevel	1
Winkeldiefstal	1
Totaal	8

Totaal 8 verwijzingen naar Halt, hiervan vielen 0 jongeren onder de 12-minners, zij hebben een Stop-Reactie gehad.

Nevenactiviteiten

Overleggen

Communicatie Amstelveen: sjabloon subsidieverzoek

Gemeente Amstelveen
T.a.v. de heer W. Beckers
Postbus 4
1180 BA Amstelveen

betreft

Subsidie 2004

datum

01 mei 2004

Geachte heer Beckers,

Hierbij wil ik u verzoeken de samenwerking tussen Halt Amsterdam-Amstelland en de gemeente Amstelveen voort te zetten, conform de bepalingen die vermeld staan in het samenwerkingscontract van 1 juli 1991, echter met de volgende wijzigingen:

3. De overeenkomst heeft betrekking op de periode 1 januari 2004 tot 1 januari 2005.
4. De gemeente Amstelveen is voor de werkzaamheden van Halt Amsterdam-Amstelland aan de gemeente in Amsterdam een bedrag verschuldigd van € 21.859,-.
Per inwoner € 0,28
Inwonersaantal per 1-1-2003: 78.068

Bijgaand ontvangt u van mij twee ondertekende stukken die betrekking hebben op de voortzetting van onze samenwerkingsovereenkomst voor 2004. Als u akkoord gaat met mijn verzoek, wilt u dan de stukken laten ondertekenen en één exemplaar aan mij retourneren.

Zodra ik een ondertekend exemplaar terug ontvang, zal de Bestuursdienst Gemeente Amsterdam u een factuur doen toekomen, waarna u het verschuldigde bedrag kunt overmaken.

Met vriendelijke groet,

Mevr. E.B.M. Alink
Hoofd Halt Amsterdam-Amstelland

bijlage(n): Samenwerkingsovereenkomst 2004 (2x)

Communicatie Amstelveen: sjabloon samenwerkingscontract

Samenwerkingsovereenkomst met Halt Amsterdam-Amstelland 2004

De gemeente Amsterdam en de gemeente Amstelveen verklaren te zijn overeengekomen de samenwerking met Halt Amsterdam-Amstelland voort te zetten, conform de bepalingen die vermeld staan in de samenwerkingsovereenkomst van 1 juli 1991, echter met de navolgende wijzigingen:

Artikel 1

- 1.2 De overeenkomst heeft betrekking op de periode 1 januari 2004 tot 1 januari 2005

Artikel 2

- 2.2 De gemeente Amstelveen is voor de werkzaamheden van Halt Amsterdam-Amstelland aan de gemeente Amsterdam een bedrag verschuldigd van € 21.859,-.
Per inwoner € 0,28
Inwonersaantal per 1-1-2003: 78.068

Aldus in tweevoud ondertekend

d.d. 1 mei 2004

Burgemeesters en Wethouders
van de gemeente Amsterdam

Burgemeester en Wethouders
van de gemeente Amstelveen

namens dezen,

namens dezen,

de directeur
Sector Algemeen Bestuur

De Burgemeester

Dhr. Drs. R. Hoff

Dhr. Mr. M. H. Kamphuis

Communicatie Amstelveen: sjabloon begeleidende brief prestatieoverzicht

Gemeente Amstelveen
T.a.v. de heer W. Beckers
Postbus 4
1180 BA Amstelveen

betreft

Prestaties Bureau Halt

datum

30 maart 2004

Geachte heer Beckers,

Hierbij zend ik u een prestatieoverzicht van Halt Amsterdam-Amstelland over 2003. In dit overzicht ziet u terug hoeveel voorlichtingen er in uw gemeente zijn verzorgd, hoeveel jongeren uit uw gemeente bij Halt zijn geweest voor een Stop-Reactie of een Halt-afdoening. Daarnaast worden overleggen waarin Halt participeert en eventuele nevenactiviteiten weergegeven.

Met vriendelijke groet,

Mevr. E.B.M. Alink
Hoofd Halt Amsterdam-Amstelland

bijlage(n): prestatieoverzicht

Communicatie Amstelveen: sjabloon prestatieoverzicht

Prestatieoverzicht 2004 Amstelveen

In dit overzicht zijn de prestaties weergegeven die Halt Amsterdam-Amstelland u het afgelopen jaar heeft geleverd. Deze prestaties zijn gesplitst in voorlichtingen, Halt-afdoeningen & Stopreacties en eventuele nevenactiviteiten. Ook wordt toegelicht in welke overleggen in uw gemeente een medewerker van Bureau Halt het afgelopen jaar participeerde.

Voorlichtingen

Schoolvoorlichtingen

<i>Naam school</i>	<i>Aantal voorlichtingen</i>
De Wending	3
Het Palet Noord	1
Joost van de Vondel	1
M.L. Kingschool	1
Roelof Venemaschool	1
2 ^e A'veense Montessorie	2
De Akker	1
De Pionier	2
Roald Dahl	1
De Zonnebloem	1
Het Palet Zuid	1
Phanta Rei	6
A'veen College Tulpenburg	5
A'veen College Afd.Nw.Amstel	4
Wellantcollege Westplas	5
Wellantcollege Groenstrook	8
A'veen College Startbaan	4
Totaal	47

Overige voorlichtingen

<i>Instantie</i>	<i>Aantal voorlichtingen</i>

Halt-afdoeningen

<i>Delict</i>	<i>Aantal</i>
Diefstal in vereniging	3
Oplichting	1
Winkeldiefstal	4
Eenvoudige mishandeling	2
Graffiti/bekladding	1
Openlijke geweldpleging	1
Vernieling	3
Vernieling d.m.v. vuurwerk	1
Vuurwerk afsteken	4
Overige	2
Totaal	22

Totaal 22 verwijzingen naar Halt, hiervan vielen 1 jongeren onder de 12-minners, zij hebben een Stop-Reactie gehad.

Nevenactiviteiten

Overleggen