

Aan
College van B&W
Van

Afschrift aan

Memo

1237836
Datum
04-04-2012
Opsteller

Onderwerp
Regiegemeente irt Stadsbeheer

Bijlage 3

Bijgevoegd treft u aan de toekomstvisie betreffende Stadsbeheer, bezien in het perspectief van Delft als regiegemeente. Het is bedoeld als “een stip aan de horizon” voor het onderdeel Stadsbeheer-“onderhoud/beheer Openbare Ruimte”. Buiten dit perspectief is gehouden de onderdelen “Sport” (zwembad, sportvelden) en “NME”. Op deze onderdelen vindt apart een bestuurlijke heroriëntatie plaats.

In de oplegnotitie is op hoofdlijn beschreven dat het behoud van een beperkte gemeentelijke organisatie verstandig is, maar dat er goede mogelijkheden bestaan om taken op afstand te zetten. Als eerste partner is daarbij Combiwerk in beeld. Veel eenvoudige taken op het gebied van schoon en groen kunnen goed uitgevoerd worden door Combiwerk. De over te dragen werkzaamheden zullen uiteraard scherp, markt-conform geprijsd dienen te zijn en passend binnen de doelstellingen en beschikbare budgetten.

Ook is globaal verkend in hoeverre de organisatie is te synchroniseren met Rijswijk. Daar waar mogelijkheden ontstaan, zal het werk gezamenlijk worden georganiseerd.

Tot slot zal op specialistische werkgebieden de benutting van de markt worden geïntensiveerd.

Het resultaat is een beschrijving van een nieuw Stadsbeheer.

Het doorlopen proces is dat er besprekingen zijn gehouden met de eerst betrokken bestuurders (Raimond, Saskia en Lucas). Ook is er intensief contact geweest met Combiwerk.

De vervolgstappen daarna vragen vanzelfsprekend overleg met GO en OR en een nadere detaillering.

Ofschoon het document de beschrijving van de “stip aan de horizon” is en niet een “implementatieplan met planning” is bij eerste besprekingen al wel de vraag op tafel gekomen met welk tempo de omvorming kan plaats vinden. Vooral speelt die vraag voor wat betreft het haalbaar tempo om taken bij Combiwerk te krijgen.

Uitkomst hiervan is dat de ontvlechting van taken uit Stadsbeheer ca. 10 tot 15 jaar zal duren, afhankelijk van het natuurlijk verloop bij de SB-medewerkers en de mogelijkheden tot herschikking van de inzet binnen SB.

Versnelling is enerzijds een kostbare zaak gelet op de rechtspositionele positie van het huidige personeel. Anderzijds is ook besproken met CW in hoeverre versnelde plaatsing van bepaalde taken MET bestaande SB-medewerkers binnen CW wenselijk, effectief of organisatorisch goed in te vullen is. CW geeft aan dat zij graag de (eenvoudige groen- en schoon)taken overnemen maar niet met het reguliere SB-personeel. Het biedt dan immers geen versneld perspectief werk voor de doelgroep van CW en daarnaast zou dat juist extra organisatorische uitbreidingen met zich meebrengen voor CW en daarmee kosten.

Het geschetste tempo van 10 tot 15 jaar is goed acceptabel waarbij er ook nog mogelijkheden zijn op uitbreiding van het takenpakket van CW.

Er valt (na brainstorm met CW en overleg met WIZ) te denken aan:

1. Mogelijk kan er versnelling worden bereikt door een beperkt aantal medewerkers van SB (5 tot 10) over te hevelen naar CW als voorman, werkleider of specialist opdat CW daarmee in staat is om ander type werk aan te nemen uit de aanbestedingsmarkt.
2. Mogelijk is er een samenwerking met Rijswijk te realiseren voor wat betreft werkzaamheden in het groen van Rijswijk (onder andere afhankelijk van de organisatorische ontwikkelingen rondom SW bedrijven van beide gemeenten).
3. De hoofduitdaging van de wet Werken naar Vermogen is een zo groot mogelijke uitstroom naar reguliere banen met eigen verdienvermogen te realiseren. Daarnaast bestaat de mogelijkheid om middels het instrument "loondispensatie" het verschil tussen loonwaarde en uitkering aan te vullen. Hiermee is het goed mogelijk om CW tegen vergelijkbare kosten de passende werkzaamheden in de openbare ruimte te laten vervullen. Een financiële constructie waarbij de ontvlechtingskosten van de bestaande SB-organisatie worden gecompenseerd is er niet. Wel zal bij de opbouw van het Werkbedrijf de samenhang met het toekomstig Stadsbeheer en overheveling van taken naar Combiwerk worden meegenomen.

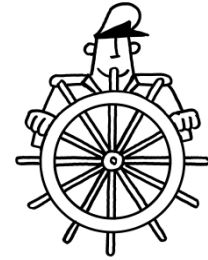
Bovenstaande punten zullen worden meegenomen in de implementatiefase van de hoofdrichting v.w.b. "regie bij Stadsbeheer".

Bijgevoegd bij dit voorstel zijn:

- Begeleidende notitie "Stadsbeheer in het kader van Delft regiegemeente"
- BMC rapport "Regie en Stadsbeheer" d.d. maart 2012
- BMC bijlagenrapport d.d. maart 2012

Voorgesteld wordt:

1. In te stemmen met de geschetste ontwikkelrichting naar een kleiner Stadsbeheer met als accenten "coördinatie en regie op de uitvoering" en "een beperkte eigen uitvoering";
2. Daarbij Combiwerk te positioneren als preferred supplier. Vervolgens daar waar mogelijk samenwerking met Rijswijk te ontwikkelen en in 3^e instantie het benutten van de markt.



Stadsbeheer in het kader van Delft regiegemeente

Het College heeft de ambitie om van Delft een regiegemeente te maken. Een omgevingsgerichte organisatie die niet alles zelf doet, maar een meer regisserende rol neemt en meer taken overlaat aan partners in de stad. Daarbij heeft het College als uitgangspunt genomen “de regierol, tenzij...”:

1. De gemeente is er voor het publiek belang: activiteiten die niet gericht zijn op het publiek belang voert de gemeente niet uit en stuurt zij evenmin aan.
2. De gemeente gaat zich pas met een publieke taak bemoeien, als de markt dat niet doet of wanneer de taak niet door middel van een opdracht, subsidie of het stellen van regels door de markt kan worden behartigd (nee, tenzij ...).

De rol van de gemeente verschuift daarbij naar dirigeren en orkestreren. Dat betekent nadenken over wat we zelf willen en kunnen blijven doen, wat we samen met partners of andere gemeenten in de regio doen, aan partners in de samenleving overlaten of een beroep doen op de zelfredzaamheid van de burgers. Het impliceert ook dat we als gemeente in staat zijn en blijven om een helder beleid te voeren met duidelijke kaders, duidelijke opdrachten kunnen geven over uit te voeren werkzaamheden en afspraken kunnen maken met de partners in de stad over noodzakelijke inspanningen en investeringen.

Bestuursopdracht: regiegemeente en Stadsbeheer

Het College heeft de directeur Ruimte opdracht gegeven om te verkennen op welke wijze Stadsbeheer kan bijdragen aan de ontwikkeling naar een regiegemeente. Aan deze bestuurlijke opdracht is door Stadsbeheer de afgelopen maanden hard gewerkt. Zo is er:

- Een onderzoek uitgevoerd naar de mogelijke scenario's voor het op afstand zetten van de producten van Stadsbeheer. Dit onderzoek van BMC is in de bijlage opgenomen
- Een omgevingsscan gemaakt met Rijswijk om te bezien wat de samenwerkingsmogelijkheden zijn en hoe de werkzaamheden op elkaar zijn af te stemmen. Op ambtelijk niveau is er vertrouwen dat een synchronisatie van beide organisaties tot nieuwe mogelijkheden kan leiden. Enerzijds in de aansturing van marktpartijen en anderzijds in de eigen, gemeentelijke uitvoering van de stadsbeheertaken (bijvoorbeeld optimalisatie van inzet bedrijfsmiddelen, verminderen coördinatielast en efficiënter organiseren piketdiensten).
- Een uitgebreide verkenning geweest met de directie en het management van Combiwerk over de verdergaande samenwerkingsmogelijkheden. Ook hier bestaat er een gedeeld beeld over het type werk dat geschikt is om door Combiwerk uit te laten voeren en de wijze waarop overheveling kan plaatsvinden.

Een eerste conclusie uit de onderzoeken en verkenningen is dat Stadsbeheer een bijdrage kan leveren aan Delft regiegemeente.

Een andere conclusie luidt dat de ontwikkeling naar een regiegemeente er toe leidt dat Stadsbeheer met minder mensen toe kan: we kunnen enkelvoudige en eenvoudige taken overhevelen naar Combiwerk. Ook kunnen we voordelen behalen met een nauwere samenwerking met de gemeente Rijswijk. En we kunnen taken overlaten of opdragen aan de markt. Uit de onderzoeken, verkenningen en ervaringen van elders kan echter ook de conclusie worden getrokken dat een deel van de taken bij Stadsbeheer/de gemeente moet blijven. Zowel opdrachtgevende en regisserende taken als ook een beperkt aantal uitvoerende taken.

Met een klein(er) stadsbeheer wordt dit mogelijk. In deze notitie geven wij aan waarom de gemeente Delft bij de doorontwikkeling naar een regiegemeente een (kleinere) afdeling Stadsbeheer nodig heeft. Daarbij geven we in een bandbreedte aan wat de effectieve omvang van Stadsbeheer in de nieuwe situatie is. Dat vraagt een bestuurlijke uitspraak over het bestaansrecht van Stadsbeheer. Een bestuurlijke uitspraak die ons de basis geeft om de afspraken met Combiwerk, de gemeente Rijswijk en marktpartijen uit te werken en een voorstel te doen voor de wijze van implementatie.

Bestaansrecht Stadsbeheer

Stadsbeheer is verantwoordelijk voor de dagelijkse werkzaamheden in de stad die nodig zijn voor de instandhouding. De werkzaamheden van Stadsbeheer richten zich op de openbare ruimte, technische installaties (bijvoorbeeld vri's, openbare verlichting, gemalen) en de diverse binnen- en buitensportvoorzieningen in Delft. Belangrijke taakvelden van Stadsbeheer zijn:

- ✓ onderhoud openbare ruimte op een bepaald kwaliteitsniveau: werkzaamheden in het kader van schoon, heel en groen (bijvoorbeeld vegen, maaien, snoeien, schoffelen, aanplanten en kleine service- en reparatiewerkzaamheden)
- ✓ riolering: onderhoud en werking
- ✓ afhandeling meldingen openbare ruimte
- ✓ toezicht: toezicht op bewaakte speeltuinen, toezicht op kabels en leidingen, contractbeheer Avalex en directievoering op uitbesteed onderhoudswerk
- ✓ inspecties op veiligheid en op beeldkwaliteit
- ✓ verkeersregelinstallaties: de instandhouding en de planmatige vervanging van VRI's
- ✓ openbare verlichting: de instandhouding (vandaag) en de planmatige vervanging (morgen) van openbare verlichting
- ✓ begraafplaatsen: de exploitatie en het onderhoud van de begraafplaatsen en het crematorium
- ✓ sportvoorzieningen: de exploitatie en het onderhoud van diverse binnen- en buitensportvoorzieningen (sporthallen, gymzalen, sportvelden), het zwembad, de speeltuin en de kinderboerderij
- ✓ natuur en milieu educatie en communicatie (ook voor de gemeenten Lansingerland en Pijnacker-Nootdorp)
- ✓ Incidenten: optreden bij diverse incidenten (omgevallen boom, rampenbestrijding, gladheidsbestrijding, gevaarlijke situatie met een spoedeisend karakter, et cetera).

Een deel van de werkzaamheden in het onderhouden van de openbare ruimte voert de gemeente zelf uit, een deel wordt ook nu al uitgevoerd door derden. Stadsbeheer is daarbij ook verantwoordelijk voor de aansturing van deze derden.

Opdrachtgevende en regisserende taken

Bij het overdragen van gemeentelijke taken naar partners of marktpartijen is er vanuit de gemeente regie nodig. Dit sluit aan bij de wens van het College: duidelijk beleid, duidelijke kaders, duidelijke afspraken met de partners. In het geval van Stadsbeheer gaat het daarbij om beheersingsgerichte en uitvoeringsgerichte regie (zie notitie strategische beleidskern over de regiegemeente).

Binnen de nieuwe KOERS-organisatie is sprake van een expliciet onderscheid tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. In dit kader betekent dat:

- De afdeling Programmering vertaalt de (bestuurlijke) kaders (“waarheen-vraag”) naar uitvoering, met inzet van de beschikbare middelen. Programmering zorgt er dus voor dat de goede dingen gedaan worden (effectiviteit) en richt zich op de “wat, wie en wanneer”-vraag.
- Stadsbeheer zit in de rol van opdrachtnemer en zorgt er voor dat ze de dingen goed doen (efficiency). Stadsbeheer richt zich op de “hoe”-vraag. Voor het deel van de werkzaamheden die door derden worden uitgevoerd is Stadsbeheer verantwoordelijk voor de aansturing van deze derden.

De beheersingsgerichte en uitvoeringsgerichte regie wil zeggen dat binnen Stadsbeheer een aantal uitvoeringsregisseurs en wijkmanagers nodig blijven die zorg dragen voor:

- het opstellen van de uitvoeringskaders waarmee de partners en marktpartijen werken
- kwaliteitsbewaking en het benutten van beheerpakketten die moeten voorkomen dat het omslagpunt naar kapitaalvernietiging wordt bereikt
- het concreet maken van de opdrachten (sturen)
- het regie voeren op de samenhang in de uitvoering: coördinatie in de stad en in de wijk
- het houden van toezicht op belangrijke werkzaamheden
- de communicatie met de stad (steun creëren).

Uitvoerende werkzaamheden

Naast het logischerwijs behouden van de opdrachtgevende en regisserende taken is het vanuit de verantwoordelijkheid en betrouwbaarheid van de gemeente ook logisch om een beperkt deel van de uitvoerende taken in eigen beheer uit te blijven voeren. Waarbij en waarom is dat van belang?

- Calamiteiten: als er zich calamiteiten of rampen voordoen dan is snel en adequaat ingrijpen noodzakelijk. Voor het verlenen van een opdracht aan een externe partij is geen tijd en het vooraf goed regelen is vrijwel onmogelijk. Dan is er behoefte aan een eigen team, dat snel en flexibel inzetbaar is, de stad kent, handelingsbekwaam is en doorzettingsmacht heeft.
- Koninklijke begrafenissen: als er een lid van het koningshuis komt te overlijden, dan dient Delft binnen enkele dagen de begrafenis te kunnen regelen. Ook dat vergt een eigen team, dat snel en flexibel inzetbaar is, de complexe procedures kent, begrijpt wat er speelt en wat er nodig is, handelingsbekwaam is en doorzettingsmacht heeft.
- Incidenten: dagelijks doen zich in de stad incidenten voor. Van een losliggende stoeptegel, een omgewaaide boom, zwerfvuil, een niet functionerend verkeerslicht, tot een verkeersincident waar opruimwerkzaamheden nodig zijn. Burgers willen dat een incident snel opgelost wordt. Het bestuur wil dat er geen gedoe ontstaat. De gemeente wil bovendien voorkomen dat ze aansprakelijk gesteld wordt.

Nu wordt dat binnen de dagelijkse werkuitleiding van de integrale onderhoudsploegen van Stadsbeheer georganiseerd. In de toekomst willen we met klussteams werken die, naast calamiteiten taken, ook kleine werkzaamheden en incidenten oplossen. Het accent van deze klussteams ligt op het oplossen van incidenten en calamiteiten en niet op het planbare en eenvoudige werk.

- Hoog specialistische taken met een hoog afbreukrisico of een grote regellast in geval van uitbesteden. Hierbij gaat het om werkzaamheden die kennis en ervaring vragen (van de stad, het product, de werkwijze) die elders niet aanwezig is, of waar veel voor geregeld moet worden om de uitvoering op een adequate wijze gestalte te geven.

De overdracht van deze taken levert efficiencyverlies op, veroorzaakt desinvesteringen of brengen risico's met zich mee (ongelukken, kwaliteitsverlies). Een gebrekkige uitvoering van deze activiteit kan schadelijk zijn voor het imago van de gemeente en kan leiden tot aansprakelijkheidsstelling. Voorbeelden zijn speelplekken, gemalen (onderdeel waterketen) en riolering.

- Kennis van de stad en contact met de stad: De medewerkers van Stadsbeheer vormen de ogen en oren van de gemeente. Door hun kleding zijn medewerkers herkenbaar voor de burger en ze worden vaak als eerste aanspreekpunt gebruikt voor klachten, incidenten, wensen en gevoelens. Ze zijn een visitekaartje voor de gemeente. Daarnaast bestaat er binnen Stadsbeheer veel kennis van de "haarvaten" van de stad en het functioneren van de openbare ruimte. Het is zaak deze kennis en kennissen goed te borgen.

Dit betekent dat naast een regisserende ook een kleine uitvoerende organisatie nodig is, die zijn reguliere uitvoerende taken als het nodig is inruilt voor op dat moment noodzakelijke activiteiten (calamiteiten, koninklijk huis).

Alleen door een klein deel van de uitvoerende taken binnen Stadsbeheer te houden, kunnen we grip blijven houden op de ontwikkeling en het onderhoud van de openbare ruimte en "buiten in control blijven". Kan Stadsbeheer aan het bestuur en de burger de waarborg blijven bieden dat de stad schoon, heel en groen blijft, dat calamiteiten adequaat worden opgepakt en dat er flexibel ingespeeld wordt op incidenten en ontwikkelingen. Daarmee kan Stadsbeheer ook een betrouwbare partner blijven en kan het bestuur haar afspraken en verplichtingen na komen.

Omvang nieuw Stadsbeheer

Op basis van de onderzoeken en de gesprekken met Combiwerk en de gemeente Rijswijk worden de contouren van een nieuw Stadsbeheer steeds duidelijker. In deze fase van het onderzoek naar regievorming hebben we de exploitatie en het onderhoud van het zwembad, de sportvoorzieningen, de begraafplaats en de natuur- en milieu-educatie nog buiten beschouwing gelaten. Op een later moment en in eigenstandige trajecten zal de regievorming op deze taakvelden bezien worden. Tot het moment dat er besloten wordt om deze taken in enige vorm op afstand te zetten, rekent Stadsbeheer de uitvoering van deze taken tot haar verantwoordelijkheid.

Op basis van de huidige inzichten zal het nieuwe Stadsbeheer bestaan uit circa 100 formatieplaatsen. Circa de helft van deze mensen houdt zich bezig met de exploitatie en het onderhoud van het zwembad, de sportvoorzieningen, de begraafplaats en met natuur- en milieu-educatie. De andere helft van de mensen is nodig voor de regie op de uitvoering in brede zin (uitvoeringsregisseurs en wijkmanagers), toezicht en directievoering en voor een gespecialiseerde calamiteitenploeg met voldoende slagkracht. Ten opzichte van de huidige organisatie van de uitvoerende taken betekent de keuze voor regievorming een vermindering van de personeelsformatie van 150 naar circa 50. Hierna geven we aan op welke wijze de regievorming invulling krijgt.

Overdragen taken aan Combiwerk

Als onderdeel van de bezuinigingsmaatregelen bij Stadsbeheer is de beeldkwaliteit groen verlaagd. Deze maatregel leidt tot krimp in de personele capaciteit van Stadsbeheer en tot een verlies aan opdrachten bij Combiwerk (rendementsverlies van € 200.000,-). Op grond hiervan heeft het College besloten Combiwerk een preferred suppliership te geven, met een resultaatverplichting voor de gemeente ten aanzien van de omzet van Combiwerk.

Op basis van dit besluit en het onderzoek "regie en Stadsbeheer" is samen met de directie van Combiwerk gekeken naar mogelijkheden om taken over te dragen aan Combiwerk en de marktkansen voor het onderdeel Groen & Omgeving van Combiwerk te vergroten.

De conclusie uit deze gesprekken is dat er kansen liggen in een intensivering van de samenwerking tussen Stadsbeheer en Combiwerk. Zowel in de overdracht van taken als in de inzet van personeel en het verminderen van financiële en bedrijfsvoeringsrisico's.

Er is tevens een gedeeld beeld met de directie en het operationele management van Combiwerk over de taken en het type werk dat "Combiwerk geschikt" is. Daarbij zijn de criteria benoemd waaraan de "Combiwerk-taken" moeten voldoen en deze zijn afgezet tegen de taken die bij Stadsbeheer moeten blijven of aan de markt opgedragen kunnen worden. Het gaat om de volgende criteria:

Combiwerk-taken	Stadsbeheer / markttaken
<ul style="list-style-type: none"> • Enkelvoudig, eenvoudig • Concrete opdrachten tot activiteiten • Niet complex • Geen druk (in tijd of kwaliteit) • Planmatige uitvoering • Reguliere en geregelde werktijden 	<ul style="list-style-type: none"> • Expertise, vakmanschap • Zelfstandigheid en analyse • Complex • Druk (in tijd en/of kwaliteit) • Improviseren, calamiteiten • 7 x 24 uur

Een gezamenlijke analyse van de taken van Stadsbeheer op basis van deze criteria leidt tot de conclusie dat de taken op het gebied van schoon en groen zich lenen voor overdracht aan Combiwerk als eerste uitvoerder. Deze taken worden nu uitgevoerd door de wijkteams en hebben een omvang van circa 70 formatieplaatsen. De overdracht van de taken kan het beste per taaksoort plaatsvinden. Bijvoorbeeld bladruimen, handmatig vegen, onderhoud plantvakken, knippen van hagen, legen van prullenbakken, het onderhoud van hondenuitlaatstroken, et cetera.

Dat betekent dat er per taaksoort een opdracht wordt gegeven aan Combiwerk tot uitvoering van de taak (inclusief de condities en eisen). Deze vorm van overdracht sluit aan bij de gemeentelijke werkwijze (KOERS), beperkt de frictiekosten en heeft vanwege de helderheid over de verwachtingen en de mogelijkheid de uitvoering goed te organiseren, de voorkeur van Combiwerk. Het management van Combiwerk geeft daarbij aan op deze wijze ook in staat te zijn om deze taken adequaat uit te voeren en de afspraken met de gemeente na te komen.

Overdracht aan marktpartijen

Door BMC is onderzoek gedaan naar de vraag welke producten in principe op afstand gezet kunnen worden. Daarbij is voor alle producten van Stadsbeheer de beslisboom "Delft in regie" doorlopen. Uit deze exercitie blijkt dat de uitvoerende taken in principe via regie uitbesteed kunnen worden. Daarbij kan een onderscheid gemaakt worden in:

- taken die relatief eenvoudig op afstand te zetten zijn. Dit geldt bijvoorbeeld voor het onderhouden van bomen, beplantingsvakken, hagen, gazons en bermten, het onderhouden van banken, afvalbakken en bewegwijzering, het schoonhouden van de openbare ruimte en het onderhoud van sportlocaties. Een groot deel van deze taken zal aan Combiwerk opgedragen worden.
- taken waar het op afstand zetten complexer is en vraagt om stringente condities en voorwaarden. Dit geldt bijvoorbeeld voor het onderhouden van verhardingen, speelplekken, bebording, gladheidsbestrijding, het onderhouden van technische installaties als vri's, gemalen en riolering en de exploitatie van de kinderboerderijen.

Bij een nadere analyse van de tweede categorie taken is gekeken naar de prijsvorming (is de markt in staat om de activiteit goedkoper uit te voeren) en naar belemmerende omstandigheden. Daaruit blijkt dat met name het onderhoud van diverse soorten verhardingen, het onderhoud van waterwegen en delen van het onderhoud van speelplekken en riolering in aanmerking komt om op te dragen aan marktpartijen. De omvang van deze taken bedraagt circa 17 formatieplaatsen.

Samenwerking met Rijswijk

In samenspel met de gemeente Rijswijk zoeken we naar mogelijkheden van gezamenlijke uitvoering en het synchroniseren van de aanpak en werkwijze. Daarnaast zijn er kansen bij gezamenlijke inkoop en aanbesteding. De grootste mogelijkheden tot feitelijke samenwerking in de uitvoering met Rijswijk ligt op de volgende taakgebieden:

- coördinerende taken (beleid, directievoering, monitoring, kwaliteit en arbo, administratie)
- calamiteiten
- onderhoud van verhardingen (gezamenlijk beheerplan)
- onderhoud van vri's (in groter verband, met Haaglanden, provincie en rijk)
- onderhoud van riolering (gezamenlijk BRP en uitbesteden).

De omvang van de taken die in samenwerking met Rijswijk kunnen worden aangepakt bedraagt circa 10 formatieplaatsen.

Dat betekent dat binnen Stadsbeheer taken die betrekking hebben op circa 100 formatieplaatsen (indicatief) voor overdracht in aanmerking komen.

Gevraagde bestuurlijke uitspraak

Wij vragen het College om de ingezette lijn te onderschrijven, waarin we toewerken naar een kleiner Stadsbeheer dat zich vooral richt op de coördinerende en regisserende werkzaamheden (in de rol van opdrachtgever) in combinatie met een beperkt aantal uitvoerende taken in eigen beheer om incidenten en calamiteiten adequaat op te pakken en te verhelpen.

Zoals hier beschreven kunnen uitvoerende taken overgedragen worden aan Combiwerk (preferred supplier) of aan marktpartijen of in samenwerking met de gemeente Rijswijk uitgevoerd worden.

De directeur Ruimte opdracht te geven een detaillering te maken van de gekozen richting en daarin bestaande uitwerkingspunten en vragen van het college op te pakken. Resultaat van deze opdracht is in volgorde:

1. de financiële, sociale en juridische uitgangspunten voor het vervolgproces en de consequenties daarvan voor het tempo en de organisatie van de overgang
2. een organisatieplan met voorstellen inzake samenwerkingsafspraken met Combiwerk en de gemeente Rijswijk, en een overzicht van taken die aan de markt kunnen worden opgedragen inclusief de condities waaronder dat gebeurt
3. een implementatieplan waarin is aangegeven op welke wijze dit gerealiseerd wordt (wat, wie, wanneer, op welke wijze en met welke middelen).

Regie en Stadsbeheer

**Rapport
Gemeente Delft**

BMC
maart 2012
J.A.M. Derksen
Projectnummer: 104524
Correspondentienummer: IM-1203-55313

INHOUD

HOOFDSTUK 1	INLEIDING	2
HOOFDSTUK 2	FOTO STADSBEHEER	4
	2.1 Inleiding	4
	2.2 Omschrijving per team	6
	2.3 Ontwikkelingen en onderzoeken	12
HOOFDSTUK 3	REGIE EN OP AFSTAND	15
	3.1 Inleiding	15
	3.2 Algemene beslisboom Delft	15
	3.3 Criteria Stadsbeheer	16
	3.4 Conclusies	20
HOOFDSTUK 4	DRIE SCENARIO'S	21
	4.1 Inleiding	21
	4.2 Drie scenario	21
HOOFDSTUK 5	UITGEWERKT SCENARIO STADSBEHEER	24
	5.1 Inleiding	24
	5.2 Werkwijze	24
	5.3 Resultaten	27
	5.4 Conclusies	29
HOOFDSTUK 6	VAN RESULTATEN NAAR DE PRAKTIJK	30
	6.1 Inleiding	30
	6.2 Consequenties van het voorkeursscenario	30
	6.3 Implementatie	30
	6.4 Overige aandachtspunten	32
HOOFDSTUK 7	CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN	33
	7.1 Conclusies	33
	7.2 Aanbevelingen	35
	BIJLAGE	37

Hoofdstuk 1

Inleiding

Delft is in beweging. Een van die bewegingen is dat het college scherp wil krijgen wat de Delftse overheid zelf wil blijven doen. Hierover is een overallvisie op de overheid geformuleerd:

1. een doeltreffende overheid;
2. een doelmatige overheid;
3. een kleinere overheid.

Ook is geformuleerd wat Delft belangrijk vindt. Voor Stadsbeheer is een van de geformuleerde hoofddoelen 'een goede openbare ruimte'.

De rol van de gemeente verschuift naar dirigeren en orkestreren als onderdeel van een regierol. Dit betekent dat de gemeente moet nadenken wat ze zelf wil en kan blijven doen, wat ze samen met partners of andere gemeenten in de regio doet, wat ze aan partners in de samenleving overlaat of waar ze een beroep doet op de zelfredzaamheid van de burgers. De volgende vormen van taakuitoefening worden hierbij onderscheiden:

1. zelf doen;
2. samenwerken met andere overheden en partners;
3. uitbesteden aan andere partijen.

Als belangrijkste regievormen heeft Delft de volgende omschreven:

- De gemeente als opdrachtgever
- De gemeente als coproducent

Het college van Delft heeft gekozen voor: de regierol, tenzij ... De uitgangspunten in dit kader zijn:

1. De gemeente is er voor het publieke belang. Activiteiten die niet gericht zijn op het publieke belang voert zij niet uit en stuurt zij evenmin aan.
2. Nee, tenzij ... De gemeente gaat zich pas met een publieke taak bemoeien, als de markt dat niet doet of wanneer de taak niet door middel van een opdracht, subsidie of het stellen van regels door de markt kan worden behartigd.

De afdeling Stadsbeheer heeft nadrukkelijk te maken met de ambitie van de gemeente om de regierol verder te ontwikkelen. Vanuit dit kader zijn er voor Stadsbeheer een aantal acties die onderzocht moet worden:

1. Welke taken worden door Stadsbeheer uitgevoerd, uitgesplitst in product, tijd en geld?
2. Welke taken worden door Stadsbeheer uitbesteed in product, tijd en geld?
3. Wat zijn de verschillende richtinggevendende scenario's om tot een nieuwe positionering van Stadsbeheer te komen? Welk scenario is kansrijk, wat zijn de kansen, risico's, kosten, opbrengsten en te ondernemen stappen?

4. Wat is nu en in de toekomst de noodzakelijke robuuste omvang van Stadsbeheer en het daarin geborgde kennisniveau om als betrouwbaar onderdeel te kunnen functioneren?
5. Wat blijft Stadsbeheer zelf doen en waarom, welke taken kunnen met partners opgepakt worden en welke taken komen voor uitbesteding in aanmerking?

Voordat antwoord gegeven kan worden op deze vragen wordt de huidige situatie van Stadsbeheer in kaart gebracht.

Hoofdstuk 2

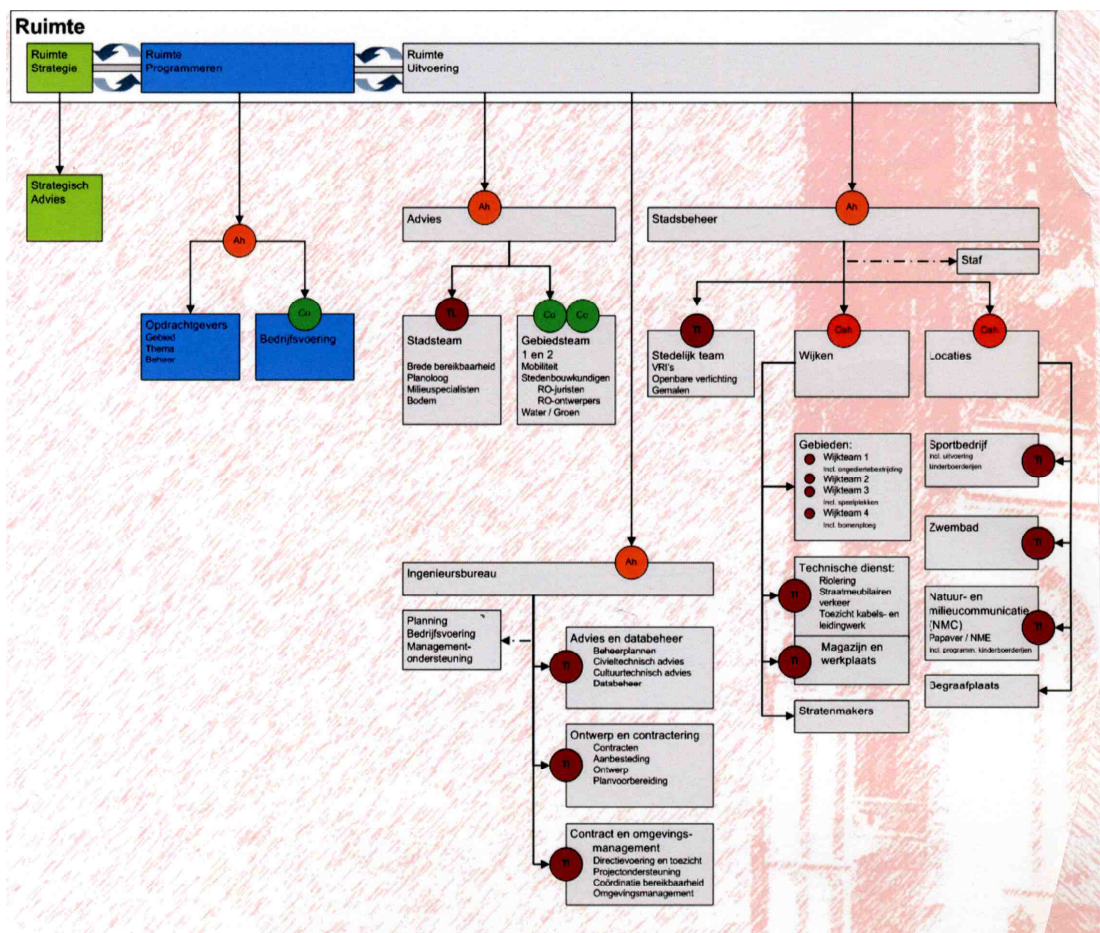
Foto Stadsbeheer

2.1 Inleiding

Stadsbeheer is verantwoordelijk voor de dagelijkse werkzaamheden die nodig zijn voor de instandhouding van de openbare ruimte. De werkzaamheden richten zich op:

- beheer en onderhoud van de openbare ruimte;
- beheer en onderhoud van een aantal technische installaties (onder andere VRI's, openbare verlichting, gemalen);
- beheer en onderhoud van binnen- en buitensportvoorzieningen (inclusief zwembad Kerkpolder);
- natuur- en milieueducatie;
- begraven.

Stadsbeheer valt onder het cluster Ruimte. Het cluster Ruimte is organisatorisch als volgt opgebouwd:



Stadsbeheer is een uitvoerende afdeling, die grotendeels werkt op basis van prestatieafspraken. Deze afspraken worden vooral gemaakt met de afdelingen Programmering van de clusters Ruimte en Samenleving. Men houdt zich hierbij bezig met de 'hoe-vraag' en specifiek met vragen die betrekking hebben op het heden.

Binnen het cluster Ruimte is zoals gezegd de afdeling Programmering opdrachtgever voor de werkzaamheden van Stadsbeheer. Uit het Ruimte-inrichtingsplan van 25 januari 2011 blijkt ook dat het ingenieurbureau de bestekken opstelt en de contractering met derden verzorgt in opdracht van Stadsbeheer. Goed beschouwd is Stadsbeheer intern dus opdrachtnemer (van Programmering) en tegelijkertijd opdrachtgever naar het ingenieurbureau of naar aannemers. Voor Sport en deels voor Natuur- en milieueducatie fungeert Programmering van het cluster Samenleving, zoals aangegeven, als opdrachtgever.

De taken van Stadsbeheer zijn primair te omschrijven als *het beheer en het onderhoud van de openbare ruimte op een bepaald kwaliteitsniveau*. De afdeling Programmering van het cluster Ruimte geeft daarbij aan wat de financiële ruimte is en welke inhoudelijke kaders er gelden.

In het kader van schoon, heel en groen voert Stadsbeheer alle benodigde werkzaamheden uit die nodig zijn om de openbare ruimte op het vastgestelde kwaliteitsniveau te houden. Voorbeelden zijn vegen, maaien, snoeien, schoffelen, aanplanten en kleine service- en reparatiewerkzaamheden. Het gewenste kwaliteitsniveau is vastgelegd in beelden (beeldkwaliteit) en bijbehorende prestatieafspraken.

Een deel van de onderhoudswerkzaamheden wordt door Stadsbeheer uitbesteed aan derden (aannemers). Het opstellen van bestekken en de contractering wordt gedaan door het IB, in opdracht van Stadsbeheer.

De meldingen openbare ruimte komen bij het KCC binnen (klachten, signalen, vragen, verzoeken).

De meldingen die niet direct door het KCC kunnen worden beantwoord, handelt Stadsbeheer af. Stadsbeheer onderzoekt de melding en bepaalt of er actie nodig is (naast een terugmelding aan de burger). De actie en afhandeling van de meldingen gebeurt deels door eigen medewerkers en deels door uitbesteding aan aannemers. Indien de financiële middelen niet toereikend zijn of de limiet bereikt is, gaat Stadsbeheer met de afdeling Programmering in overleg. Zo nodig worden de ambities of middelen bijgesteld, waarna Stadsbeheer weer verantwoordelijk is voor de uitvoering.

Naast het bovenstaande beheert en exploiteert Stadsbeheer een aantal voorzieningen, zoals het zwembad, de sporthallen, de kinderboerderijen, de bewaakte speeltuinen en de begraafplaatsen. Het hierboven geschetste principe van uitvoering van de met Programmering gemaakte prestatieafspraken geldt hier ook met uitzondering van de begraafplaatsen waarvan Stadsbeheer budgethouder is.

2.2 Omschrijving per team

De omschrijving per team voorziet in een beschrijving van de verschillende taken en onderdelen per team, de formatie en de verhouding tussen werk in eigen beheer en uitbesteed werk. Bijlage 1 geeft een totaaloverzicht van de begroting en realisatie over 2010.

2.2.1 Staf

De Staf bestaat uit de ondersteunende functies, zoals managementassistenten, kwaliteitsmedewerker en medewerker Bedrijfsvoering en administratie. Daarnaast bestaat de Staf uit inhoudelijke adviseurs op het vakgebied van Stadsbeheer.

Personele situatie: de formatieomvang bedraagt 12,74 fte.

2.2.2 Stedelijk team

Het stedelijk team zorgt binnen de gemeente Delft voor de technische verkeersvoorzieningen en de gemalen. Binnen het team is de kennis en kunde op het gebied van diverse regelende systemen in Delft (verkeer, riolering) groot en van evident belang voor het sturen op stelsels, opdat de stad functioneert.

De werkzaamheden behelzen de volgende aspecten:

- verkeersregelsystemen;
- verkeersmonitoring;
- dynamisch reizigers informatie systeem (Dris);
- parkeerroute informatie systeem (Pris);
- dynamische afsluitingen (de 'pollers');
- regiolab Delft;
- snelheidsborden;
- openbare verlichting;
- decoratieve verlichting;
- gemalen;
- diverse openbare voorzieningen.

De taken van dit team zijn te omschrijven als complex en zijn specialistisch.

Diverse tijdelijke aanpassingen vloeien voort uit projecten en vragen inzicht omtrent het functioneren van het grotere geheel.

Personele situatie: de formatieomvang bedraagt 7,78 fte.

Verhouding eigen medewerkers/uitbesteed werk:

Product	Eigen beheer (begroting)	Eigen beheer (realisatie)	Uitbesteed (begroting)	Uitbesteed (realisatie)
Verkeersvoorzieningen	49%	63%	51%	37%
Openbare Verlichting	15%	17%	85%	83%

2.2.3 Wijken

Het onderdeel 'wijken' bestaat uit de volgende teams:

- vier wijkteams;
- technische dienst;
- stratenmakers;
- magazijn en werkplaats.

Het wijkgericht werken binnen Delft is opgezet om de kwaliteit en de snelheid van dienstverlening in de wijken vorm te geven. In zijn algemeenheid is Stadsbeheer er in de afgelopen jaren in geslaagd om de bestaande versnippering van de verschillende taakvelden binnen de wijken op deze wijze te integreren, waardoor de dienstverlening erop vooruitgegaan is en de burgerbetrokkenheid is vergroot.

De *wijkteams* bestaan uit een groot aantal medewerkers die kort- en middencyclisch werk verrichten op het gebied van 'schoon, groen en heel'. De wijkteams worden aangestuurd door teamleiders Wijken. Voor de dagelijkse aansturing worden de teams ondersteund door een meewerkend werkleider. De medewerkers verrichten de werkzaamheden door middel van een uniforme functiebeschrijving.

Er zijn vier wijkteams van ongeveer twintig medewerkers, die ondersteund worden door twee à drie Combiwerkers per team. Het merendeel van de werkzaamheden vindt plaats binnen het betreffende wijkteam. Mede door de schaal en omdat voor een aantal werkzaamheden beperkt tractie aanwezig is, is een aantal werkzaamheden inmiddels bovenwijks georganiseerd. Dit betreft het maaien en het machinaal vegen.

Naast de wijkteams is er een technische dienst actief voor het oplossen van storingen, klachten en meldingen.

De werkzaamheden van de wijkteam zijn onder te verdelen in:

1. Groen
2. Schoon
3. Heel
4. Rioleringen
5. Speelplekken
6. Straatmeubilair/verkeersvoorzieningen
7. Werkplaats en magazijn

1. Groen

De werkzaamheden voor Groen zijn als volgt georganiseerd.

Bomen: Het plaatsen van bomen vindt veelal plaats via een project bij herstructurering en is als zodanig geen taak van Stadsbeheer. Na plaatsing vindt overdracht plaats naar Stadsbeheer. Geplande vervanging van bomen, vanuit de instandhouding van de openbare ruimte, wordt wel uitgevoerd door de wijkteams. Dit gebeurt zowel door de eigen mensen als door aannemers.

Voor het onderhoud van de bomen is er een bomenploeg, bestaande uit vier medewerkers en de wijkteams bij een geringe hoogte (2 meter en opschot). Dit werk vindt plaats in eigen beheer.

Het kappen van de bomen en het frezen van de nollen is uitbesteed.

Boomspiegels: Door eerdere bezuinigingen vindt er geen onderhoud plaats. Dit werk was voorheen uitbesteed aan Combiwerk. Het onderhoud wordt incidenteel door de wijkteams verricht.

Plantvakken: Aanleg van nieuwe plantvakken wordt op projectbasis uitgevoerd door de aannemer. Het onderhoud (schoffelen en snoeien) en de geplande vervanging wordt uitgevoerd door de wijkteams.

Maaien: Het maaien van de gazons vindt grotendeels plaats in eigen beheer. Hiervoor zijn drie maaimachines beschikbaar. Het maaien van velden, weiden, taluds en bij sloten is uitbesteed aan de aannemer.

Hagen: Het knippen van de hagen is uitbesteed aan de aannemer.

Bladruimen: Dit is een taak van de wijkteams. Dit werk gebeurde door een gerichte bladactie te voeren. Vanaf 2011 vindt dit werk minder intensief plaats.

2. Schoon

Hieronder worden gerekend het legen van de prullenbakken, het machinaal en handmatig vegen, het onderhoud van de hondenuitlaatstroken en het schoonmaken van de grachten en waterwegen. Deze werkzaamheden worden in eigen beheer uitgevoerd. Het verwijderen van graffiti is geen taak, behalve als er sprake is van aanstootgevende of kwetsende graffiti. In dat geval wordt de graffiti door een aannemer verwijderd.

Het inzamelen huisvuil, glas, grof vuil, plastic en papier is volledig ondergebracht bij de Gemeenschappelijke Regeling Avalex.

3. Heel

Het aanleggen, vernieuwen en onderhoud van wegen, staten en pleinen laat een gemixt beeld zien. Het vernieuwen, herstructureren en aanbrengen van asfalt is uitbesteed aan een aannemer. Hetzelfde is van toepassing voor het groot onderhoud. Het klein onderhoud en reparaties (ook voor de verkeersvoorzieningen) is een taak die in eigen beheer wordt uitgevoerd. Hiervoor is een team van stratenmakers in dienst. De gemeente is voornemens om de functie van stratenmaker uit te besteden.

4. Riolering

Het aanleggen en onderhouden van de riolering is uitbesteed aan een aannemer. Het kolken reinigen en reinigen van huisaansluitingen gebeurt in eigen beheer.

5. Speelplekken

De aanleg van nieuwe speelplekken en de herstructurering daarvan wordt op projectbasis uitbesteed aan een aannemer. Het onderhoud en de inspectie van de speelplekken en kleine vervangingen bij een defect speeltoestel vinden plaats in eigen beheer.

6. Straatmeubilair/verkeersvoorzieningen

Het plaatsen van bankjes, prullenbakken, paaltjes, verkeers- en verwijsborden is grotendeels uitbesteed en vindt veelal plaats op projectbasis in het kader van een herstructurering. Kleine aanpassingen vinden in eigen beheer plaats.

7. Werkplaats/magazijn

Het onderhoud van gereedschap en tractie vindt nagenoeg volledig in eigen beheer plaats.

Personele situatie: de formatieomvang van alle wijkteams bedraagt 86,9 fte.

De Technische Dienst (TD)/het flexteam bestaat uit medewerkers die snel kunnen inspelen op meldingen en klachten en tevens uit een aantal specialistische functies.

Personele situatie: de formatieomvang van de TD bedraagt 17 fte.

Het team Stratenmakers: de stratenmakers voeren reparaties aan het gemeentelijke wegennet uit tot een bepaalde omvang.

Personele situatie: de formatieomvang van het team Stratenmakers bedraagt 17,08 fte.

Magazijn en werkplaats: dit team verzorgt het beheer van de materialen en het onderhoud van de tractie.

Personele situatie: de formatieomvang van magazijn en werkplaats bedraagt 13 fte.

Verhouding eigen medewerkers/uitbesteed werk:

Product	Eigen beheer (begroting)	Eigen beheer (realisatie)	Uitbesteed (begroting)	Uitbesteed (realisatie)
Gladheidbestrijding	54%	86%	46%	14%
Inzameling Delft	100%	100%	0%	0%
Reinigingsrechten	100%	99%	0%	1%
Overige derden W.S.P.	54%	73%	46%	27%
Overige derden Riolering	36%	31%	64%	69%
Overig openbare orde Hygiëne	100%	100%	0%	0%
W.S.P.	57%	49%	43%	51%
Groen	81%	80%	19%	20%
Speeltuinen	43%	62%	57%	38%
Schoonmaken openbare ruimte	86%	88%	14%	12%
Civiele kunstwerken	11%	15%	89%	85%
Riolering	31%	64%	69%	36%

2.2.4 Locaties

Het team Locaties bestaat uit de volgende onderdelen:

1. Zwembad Kerkpolder
2. Sportlocaties binnen
3. Sportlocaties buiten
4. Kinderboerderijen
5. Natuur- en Milieueducatie
6. Begraafplaats
7. Bewaakte speeltuinen

1. Zwembad Kerkpolder

De werkzaamheden bij het zwembad zijn als volgt georganiseerd:

Het toezicht houden, het facilitair onderhoud (klein en dagelijks onderhoud) en delen van de schoonmaak zijn in eigen beheer. Het zwemonderwijs, de instructie bij het schoolzwemmen en bij recreatief zwemmen en voor doelgroepen zijn in eigen beheer, waarbij een deel van de programmering wordt uitgevoerd met ingehuurde krachten. De horeca is uitbesteed en de schoonmaak is deels uitbesteed.

Verenigingen huren op gezette tijden het zwembad, hetgeen inkomsten oplevert.

2. Sportlocaties binnen

De gymzalen en twee sporthallen zijn in beheer bij de gemeente Delft. In de afgelopen tien jaar is het aantal beheerders teruggebracht van twaalf naar vijf beheerders. De beheerder maakt schoon en verricht klein en dagelijks onderhoud, terwijl de afdeling Vastgoed het casco-onderhoud voor haar rekening neemt. Wat betreft de gymzalen is de bemoeienis van de gemeente beperkt. De accommodaties worden daar waar mogelijk en verantwoord door middel van sleutelbeheer verhuurd. De beheerders begeleiden, bewaken en beheren het gebruik van de twee sporthallen. De horeca van de sporthallen is verpacht aan een commerciële partij en aan een vereniging.

3. Sportlocaties buiten

Er zijn vier sportlocaties met in totaal 22 velden (voetbal) in bezit van de gemeente Delft. Het onderhoudswerk op deze locaties gebeurt voor ongeveer 75% in eigen beheer en is veelal specialistisch werk. Het overige werk is op bestekbasis uitbesteed. De kantines zijn eigendom van de verenigingen.

Bij de sportlocaties zijn twee Combiwerkers werkzaam op detacheringbasis.

Naast deze vier sportlocaties zijn er sportparken in beheer van verenigingen, waarbij beheerafspraken met de verenigingen zijn gemaakt. Dit betreft verenigingen voor hockey, korfbal, tennis et cetera. De verenigingen verrichten het beheer deels door vrijwilligers en deels door inhuur.

4. Kinderboerderijen/waterspeeltuinen

De gemeente Delft bezit twee kinderboerderijen met waterspeeltuinen. Voor deze boerderijen wordt geen entree geheven. Het onderhoudswerk en de dierv verzorging wordt wat betreft het klein en dagelijks onderhoud verricht door de medewerkers van het team Locaties. Het groot onderhoud is voor verantwoordelijkheid van de afdeling Vastgoed.

Bij de kinderboerderijen zijn op detacheringbasis twee combiwerkers werkzaam en er is een grote inzet van vrijwilligers.

Op dit moment is er een onderzoek gaande naar de beheervorm van de kinderboerderijen.

5. Natuur- en milieueducatie

Natuur- en Milieueducatie (NME) ontwikkelt en voert projecten uit rond participatie en educatie op belangrijke thema's (bijvoorbeeld duurzaamheid, energie, biodiversiteit). Tevens verzorgt dit team de exploitatie van de Papaver (bezoekerscentrum, mediatheek en tentoonstellingsruimte). Delft voert ook NME-taken uit voor de gemeenten Lansingerland en Pijnacker-Nootdorp. Opvallend en belangrijk hierbij is de inzet van veel vrijwilligers. Hiernaast vervult dit team een belangrijke rol in de regio en de lokale netwerken omtrent het thema duurzaamheid. Op onderdelen is sprake van externe financiering.

Recent is er een rapport uitgebracht over de werkwijze van het NME. In dit rapport is met name aandacht besteed aan de vraag op welke wijze de werkzaamheden verder geoptimaliseerd kunnen worden. Dit rapport is door de gemeente Delft vastgesteld en de aanbevelingen worden uitgewerkt.

6. Begraafplaatsen

Het onderhoud van de begraafplaats vindt voor 85% in eigen beheer plaats. De werkzaamheden bestaan uit het onderhoud van de begraafplaats, het delven, opgraven en ruimen van graven en de administratie. Het overige werk is uitbesteed en betreft met name specialistisch werk bij de aanleg van nieuwe delen van de begraafplaats, groot onderhoud en werk bij pieken door vakantie of ziekte. Stadsbeheer is budgetbeheerder, hetgeen wil zeggen dat Stadsbeheer niet alleen zorgt voor de financiële verantwoording, maar ook voorstellen doet voor bijvoorbeeld de hoogte van de tarieven en het gewenste onderhoudsniveau.

Er worden oriënterende gesprekken gevoerd om de exploitatie van de begraafplaats op andere wijze te laten plaatsvinden.

7. Bewaakte speeltuinen

In Delft zijn er vier bewaakte speeltuinen. Hierbij is 2 fte actief voor toezicht en klein onderhoud. Wat betreft deze speeltuinen is al jaren de vraag of dit een gemeentelijke taak is of dat het beheer kan worden overgeheveld naar de verenigingen.

Personele situatie: de formatieomvang van het Sportbedrijf is in twee delen te splitsen; de formatie Sportbedrijf bedraagt 18,93 fte. De formatie Zwembad bedraagt 16,24 fte.

Personele situatie: de formatieomvang van het NME bedraagt 6,25 fte.

Begraafplaatsen

Personele situatie: de formatieomvang van de begraafplaatsen bedraagt 6 fte.

Verhouding eigen medewerkers/uitbesteed werk:

Product	Eigen beheer (begroting)	Eigen beheer (realisatie)	Uitbesteed (begroting)	Uitbesteed (realisatie)
Begraafplaatsen	80%	77%	20%	23%
Recreatieve voorzieningen	87%	87%	13%	13%

2.3 Ontwikkelingen en onderzoeken

Op de diverse onderdelen van Stadsbeheer zijn ontwikkelingen waar te nemen en zijn verschillende onderzoeken gaande of afgerond. In dit kader zijn worden de volgende zaken nader uitgelicht:

1. Samenwerking Combiwerk/Stadsbeheer
2. Quickscan beheervorm Zwembad Kerkpolder
3. Financiële situatie begraafplaatsen
4. Onderzoek Natuur- en Milieueducatie
5. Kinderboerderijen

2.3.1 Samenwerking Combiwerk/Stadsbeheer

Als onderdeel van de bezuinigingsmaatregelen van Stadsbeheer wordt de beeldkwaliteit groen verlaagd. Dit leidt tot krimp in de personele capaciteit van Stadsbeheer en vermindering van werk bij Combiwerk. In opdracht van het college van B&W heeft er een onderzoek plaatsgevonden waarbij de vraag centraal stond of er via een samenwerkingsverband Stadsbeheer/Combiwerk werkgelegenheid behouden kan worden.

Het onderzoek vond plaats in twee delen:

1. Door verlaging van de beeldkwaliteit is er bij Stadsbeheer sprake van krimp in de formatieomvang, hetgeen opgevangen kan worden door middel van natuurlijk verloop. Bij Combiwerk leidt dit tot minder omzet vanuit de gemeente. De onderzoeksvraag is of het mogelijk is een businesscase op te stellen gericht op het binnenhalen van opdrachten van derden, waarbij afvloeien van boventallig personeel van Stadsbeheer en Groen & Omgeving in 2011 en volgende jaren beperkt kan worden. Ook is onderzocht of Combiwerk, vanwege de bijzondere aard, aan te merken is als preferred supplier.
2. Aanvullend op de resultaten van het eerste deel van het onderzoek vindt er een verbreding plaats naar mogelijkheden voor een verdergaande overdracht van uitvoerende werkzaamheden van Stadsbeheer naar Groen & Omgeving.

Op dit moment is het eerste deel van het onderzoek afgerond. De belangrijkste conclusies zijn:

- Het bovenformatieve vraagstuk voor Stadsbeheer is vanuit het management van Stadsbeheer in de afgelopen maanden geminimaliseerd. Via natuurlijk verloop of andere maatregelen is voor 2011 het bovenformatieve vraagstuk (circa 6 fte) opgelost. Voor 2012 en volgende jaren zou dit oplopen naar circa 19 fte. Ook voor de periode 2012-2014 zal de personele frictie van Stadsbeheer naar verwachting beperkt blijven. Dit deel van de bestuurlijke opdracht is daardoor in ieder geval minder opportuun.
- Combiwerk is erin geslaagd om het verlies aan opdrachten te compenseren door opdrachten uit de markt te halen. De SW-doelgroep behoudt hierdoor het werk en er is potentie om meer Wwb'ers/personeel Stadsbeheer in te zetten. Per saldo zal er voor Combiwerk voor 2011 echter sprake zijn van een direct rendementsverlies van € 200.000,—. Dit werkt door op het resultaat van Combiwerk 2011. Het zal naar verwachting twee à drie jaar duren voor dit rendementsverlies geheel door Combiwerk opgevangen kan worden.
- Voor het verkrijgen van meer hoogwaardig werk uit de markt blijven samenwerkingsopties met Stadsbeheer interessant. Er liggen kansen om kwalitatief goed personeel in te zetten in de bedrijfsvoering van Groen & Omgeving (onderdeel van Combiwerk). Hierdoor is personeel vanuit Stadsbeheer nuttig in te zetten en worden de marktkansen voor Groen & Omgeving verbeterd.
- Er liggen vanuit deze eerste verkenning financiële kansen voor de gemeente Delft, wanneer wordt gekozen voor een intensievere samenwerking tussen Groen & Omgeving en Stadsbeheer: behoud van werkgelegenheid voor het zittende personeel, uitbreiding van arbeid voor inzet werklozen en minder financieel risico bij Combiwerk. Geld dat anders aan de markt wordt gegund, wordt dan ingezet voor de uitvoering van de eigen gemeentelijke verplichtingen.
- Inbesteden bij Combiwerk en quasi-inhouseaanbesteding bij Combiservices BV is mogelijk. Voor Combiservices BV geldt dan wel een aantal randvoorwaardelijke criteria waaraan voldaan moet worden.

Op grond van deze rapportage heeft het college besloten om commitment aan te gaan voor het Preferred suppliership van Combiwerk, waarbij een resultaatsverplichting aangegaan wordt voor de door Delft en de andere betrokken gemeenten minimaal te realiseren bodemomzet. Het richtbedrag voor deze bodemomzet bedraagt 40% van de totale huidige omzet van Combiwerk.

Ook heeft het college besloten akkoord te gaan met de start van fase 2 om een verdergaande samenwerking tussen Combiwerk en Stadsbeheer te onderzoeken.

2.3.2 Quickscan beheervorm Zwembad Kerkpolder

In Delft zijn drie overdekte zwembaden; Zwembad Kerkpolder is eigendom van de gemeente en de exploitatie is ondergebracht bij Stadsbeheer. Vanwege de bezuinigingsdoelstelling en de omvorming naar een regiegemeente is onderzocht welke mogelijkheden er zijn om tot een optimale exploitatievorm te komen van Zwembad Kerkpolder.

Het onderzoek is nagenoeg afgerond en binnenkort zijn de resultaten ervan openbaar.

2.3.3 Financiële situatie begraafplaatsen

De begraafplaatsen kampen, ondanks een verhoging van het tarief, met een jaarlijks negatief resultaat van € 260.000,—. De verklaring ligt in een verschuiving van het gebruik; er is een toename te zien van cremieren en een afname van het aantal begrafenissen. Hierover vinden gesprekken plaats met de exploitant van het Crematorium en naar verwachting zal er specifiek voor dit onderdeel nader onderzoek plaatsvinden.

2.3.4 Onderzoek Natuur- en Milieueducatie

Door een externe partij is onderzocht op welke wijze de verdere ontwikkeling van het onderdeel Natuur- en Milieueducatie/-communicatie (NME/C) van de gemeente Delft vormgegeven zou kunnen worden. Uit het onderzoek komen de volgende acties naar voren:

Kortetermijnacties:

- het moderniseren en standaardiseren van het huidige educatieaanbod tot een up-to-date basisaanbod;
- het zorgen voor een goede inbedding van NME/C Delft binnen de nieuwe organisatie van Ruimte (Stadsbeheer);
- het ontwikkelen van de regionale satellietfunctie.

Acties in het kader strategische speerpunten:

- behoud en verdere doorontwikkeling van bestaande kernproducten als de educatieactiviteiten én De Papaver. Meer specifiek:
 - inzetten op NME als beleidsinstrument;
 - verder ontwikkelen van de regionale satellietfunctie in samenwerking met de centra van Den Haag en Zoetermeer en afgestemd op de provinciale ontwikkeling;
 - inzetten op samenwerking met maatschappelijke organisaties en bedrijven;
 - meer diensten tegen betaling gaan verrichten en andere externe financiering.

Organisatorische acties:

- het goed positioneren van NME/C Delft binnen de ambtelijke organisatie;
- verder ontwikkelen van een 'flexibele schil' van leveranciers (onder andere zzp'ers) die snel inzetbaar zijn om diensten te leveren;
- het verder verbeteren van de interne organisatie.

2.3.5 Kinderboerderijen

In de gemeente Delft zijn twee kinderboerderijen. Vanuit het bestuur is de suggestie geopperd om de mogelijkheden van een andere exploitatievorm te onderzoeken. Hierbij valt te denken aan een combinatie van de functie kinderboerderij met die van de bestaande horeca. Dit zal nader onderzocht moeten worden.

Hoofdstuk 3

Regie en op afstand

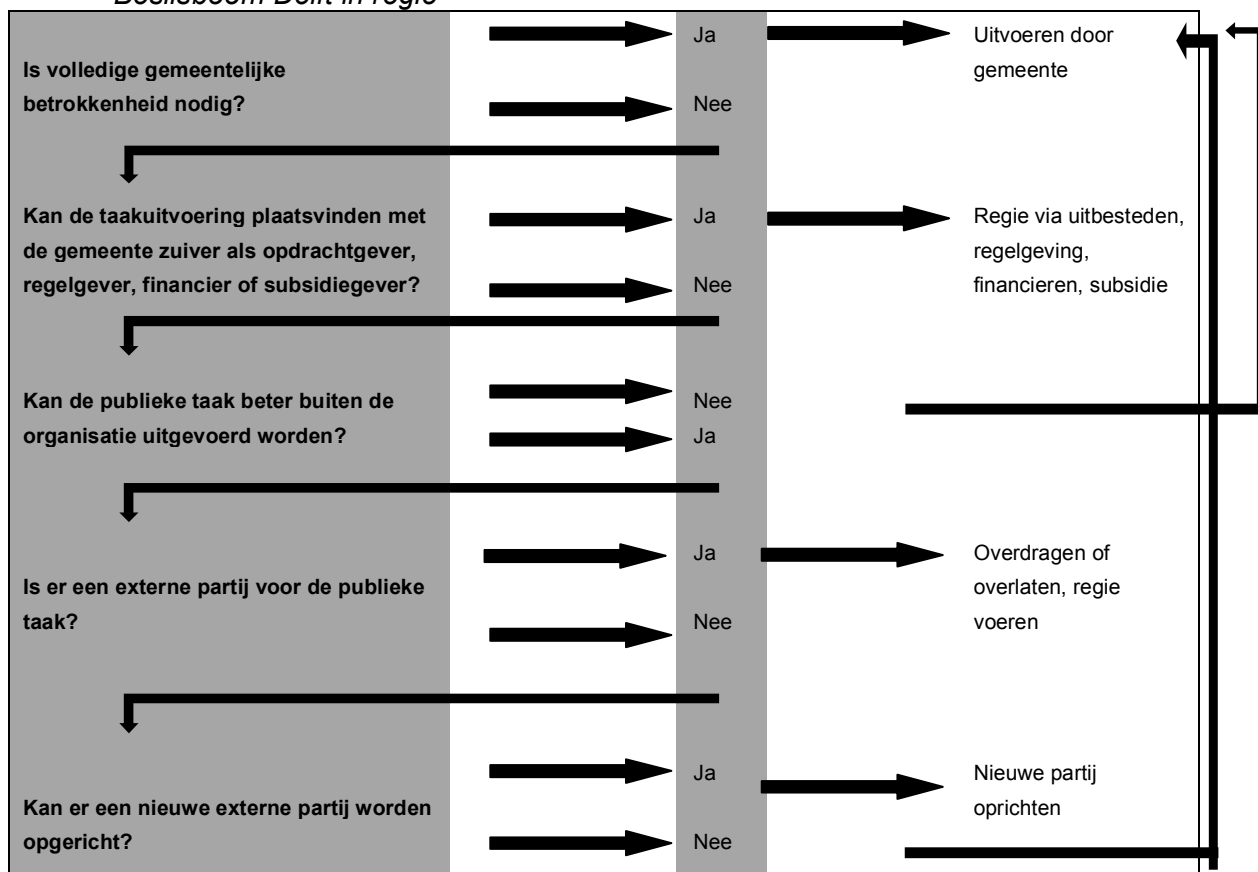
3.1 Inleiding

In deze paragraaf zal een antwoord worden gegeven op de vraag welke producten in principe op afstand kunnen worden gezet. Hiervoor wordt gebruikgemaakt van de algemene beslisboom van de gemeente Delft (notitie Delft in regie), aangevuld met een set criteria die specifiek van toepassing zijn op de afdeling Stadsbeheer. Juist deze set van criteria geeft mogelijkheden om een genuanceerd beeld te vormen over de mogelijkheden. De set van criteria is gebaseerd op de uitkomsten van het ontwerpatelier van 20 december 2011.

3.2 Algemene beslisboom Delft

In de notitie 'Delft in Regie' is een algemene beslisboom gepresenteerd op basis waarvan in algemene zin bepaald kan worden of een activiteit of product voor een vorm van 'op afstand zetten' in aanmerking komt. De beslisboom is in een model gezet en kan voor alle producten van de afdeling Stadsbeheer doorlopen worden. De beslisboom is op één punt aangepast: stap 1, waarbij de mogelijkheid is opgenomen om tot volledige afstoting van producten over te gaan, is weggelaten, omdat hiervan geen sprake is bij Stadsbeheer.

Beslisboom Delft in regie



Na het invullen van de beslisboom voor alle activiteiten/producten zijn er vier categorieën te onderscheiden waarbinnen de verschillende activiteiten/producten ondergebracht kunnen worden:

- I. intern uitvoeren;
- II. regie via uitbesteden;
- III. overdragen of overlaten aan bestaande externe partij;
- IV. overdragen of overlaten aan nieuw op te richten partij.

Voor alle producten van Stadsbeheer is de beslisboom doorlopen. In principe vallen alle coördinerende taken in categorie I en alle uitvoerende taken in categorie II. Hierbij moet wel de kanttekening worden geplaatst dat de wijze waarop omgegaan wordt met taken uit categorie II direct van invloed is op een aantal coördinerende taken; deze kunnen bijvoorbeeld in volume minder groot worden. Feit blijft echter dat ze in principe door de eigen afdeling uitgevoerd blijven worden.

3.3 Criteria Stadsbeheer

Om de uitkomsten van de beslisboom te nuanceren voor activiteiten die onder categorie II tot en met IV vallen, is een specifiek voor Stadsbeheer ontwikkelde criterialijst opgesteld. Nadat de beslisboom is ingevuld voor een specifiek product, wordt deze lijst ingevuld door scores toe te kennen aan de verschillende criteria. Binnen de lijst zijn ook verschillende wegingsfactoren toegekend aan de criteria op een driepuntsschaal om het belang van een bepaald criterium te duiden. De scores zelf worden volgens een vijfpuntsschaal ingevuld. Een score van 1 geeft aan dat een bepaald criterium het minst geldt en een score van 5 dat deze het meest geldt. Dit betekent dat de hoogste score 15 (3 x 5) is en de laagste 1 (1 x 1). Er kunnen maximaal 100 punten behaald worden en minimaal 20.

Activiteit/product X

Nr.	Criterium	Weging	Score	Motivatie	Totaal
1	Regellast	3			W*S
2	Aansprakelijkheid	2			W*S
3	Calamiteiten	3			W*S
4	Afbreukrisico	3			W*S
5	Investeringen	2			W*S
6	Benodigde investeringen	2			W*S
7	Fysieke belasting	1			W*S
8	Kennis van de stad	2			W*S
9	Combineren van werk	1			W*S
10	Overige partijen	1			W*S

Toelichting op de criteria:

1. Regellast: de mate waarin de uitvoering en de complexiteit van de activiteit beïnvloed wordt door de geldende of wisselende regelgeving. Hiernaast gaat het er bij dit criterium om wat geregeld moet worden om de uitvoering op adequate wijze gestalte te geven en de kennis van het product die hiervoor noodzakelijk is. Hoe hoger de score, hoe hoger de (negatieve) beïnvloeding door regellast.
2. Aansprakelijkheid: de mate waarin de gemeente aansprakelijk gesteld kan worden (door burgers en overige ingezetenen) bij een verkeerde uitvoering van de betreffende activiteit, evenals de gevolgen van een mogelijke aansprakelijkheidsstelling. Hoe hoger de score, hoe nadeliger voor de gemeente.
3. Calamiteiten: in hoeverre bij de uitvoering van de betreffende activiteit sprake kan zijn van calamiteiten en de complexiteit van de oplossing daarvan. Hoe hoger de score, hoe meer 'hinder' ondervonden wordt van calamiteiten.
4. Afbreukrisico de mate waarin een 'gebrekkige' uitvoering van de activiteit schadelijk kan zijn voor het imago van de gemeente evenals de mate waarin de gemeente hierbij betrokken wordt. Hieronder moet ook het politieke afbreukrisico worden verstaan. Hoe hoger de score, hoe hoger het afbreukrisico.
5. Gedane investeringen: de mate waarin reeds gedane investeringen terugverdiend moeten worden of sprake is van een desinvestering. Vanwege de afhankelijkheid van de afschrijftermijn is de factor tijd een element dat meegenomen moet worden bij de scores. Hoe hoger de score, hoe hoger het financiële nadeel.
6. Benodigde investeringen: welke investeringen noodzakelijk zijn om de activiteit in stand te houden en of er sprake is van voldoende bezettingsgraad van het betreffende materieel. Hoe hoger de score, hoe meer onbalans tussen activiteit en investering.
7. Fysieke belasting: in hoeverre de activiteit bijdraagt aan de beperking van risico's (uitval) van fysieke belasting die op termijn kan ontstaan. Hoe lager de score, hoe meer voordelen er zijn voor het op afstand zetten.
8. Kennis van de stad: in hoeverre kennis van de stad noodzakelijk is voor een goede uitvoering van de taak. Hoe hoger de score, hoe meer kennis van de stad noodzakelijk is.
9. Combineren van werk: in hoeverre een bepaalde activiteit te combineren is met andere werkzaamheden. Hoe lager de score, hoe beter een bepaalde activiteit te combineren is.

10. Overige partijen: in hoeverre rekening moet worden gehouden met andere partijen zoals het Rijk, de provincie, het waterschap en dergelijke. Hoe meer rekening gehouden moet worden met dergelijke partijen, hoe complexer de uitvoering en hoe meer de gemeente betrokken blijft bij de activiteit. Hoe hoger de score hoe meer rekening gehouden moet worden met andere partijen.

Na het invullen van de criteria ontstaan er per activiteit/product verschillende kaarten, waarin aangegeven staat wat het doorlopen van de beslisboom (onder welke categorie kan een activiteit/product worden ondergebracht) heeft opgeleverd en hoeveel punten toegekend worden aan de activiteit/product na het invullen van de criterialijst.

Als we alles samenvoegen (categorieën en scores) ontstaat de volgende tabel (zie de volgende pagina), waarin duidelijk wordt in welke categorie een product valt na het doorlopen van de beslisboom en welke score hieraan kan worden toegekend. Omdat er na het doorlopen van de beslisboom geen enkel product in categorie III en IV is gevallen, zijn deze categorieën voor de overzichtelijkheid weggelaten.

Wat zelf doen en wat in regie?

	I	II		
	Intern	Regie via uitbesteden		
		1	2	3
		19-44	45-70	71-95
Activiteit/Product				
Coördinerende taken				
<i>Werkvoorbereiding</i>	x			
<i>Operationeel beleid</i>	x			
<i>Monitoren</i>	x			
<i>Directievoering</i>	x			
<i>Gladheidbestrijding</i>	x			
<i>Calamiteitendienst</i>	x			
<i>Communicatie</i>	x			
<i>Kwaliteit en Arbo</i>	x			
<i>Administratie</i>	x			
Uitvoerende taken				
<i>Onderhoud bomen</i>		47		
<i>Onderhoud beplantingsvakken</i>		32		
<i>Onderhoud hagen</i>		31		
<i>Onderhoud gazon</i>		33		
<i>Onderhoud bermen</i>		30		
<i>Onderhoud asfaltverharding</i>			63	
<i>Onderhoud elementverharding</i>			54	
<i>Onderhoud halfverharding</i>			54	
<i>Onderhoud speelplekken</i>			58	
<i>Onderhoud banken</i>		31		
<i>Onderhoud afvalbakken</i>		29		
<i>Onderhoud fietsparkeervoorzieningen</i>		34		
<i>Onderhoud bebording</i>			51	
<i>Onderhoud wegbebakening</i>			57	
<i>Onderhoud bewegwijzering</i>		39		
<i>Onderhoud hekwerk</i>		31		
<i>Onderhoud openbare verlichting</i>		49		
<i>Schoonhouden openbare ruimte</i>		44		
<i>Onderhoud sportlocaties</i>		40		
<i>Onderhoud kunstwerken</i>			52	
<i>Onderhoud VRI</i>			72	
<i>Onderhoud riolering</i>			68	
<i>Gladheidbestrijding</i>			73	
<i>Exploitatie en beheer begraafplaatsen</i>			53	
<i>Exploitatie en beheer kinderboerderijen</i>			60	
<i>Sport binnenlocaties</i>		43		
<i>Gemalen beheer en onderhoud</i>			55	
<i>Onderhoud waterwegen</i>			57	

De tabel geeft een overzicht van alle punten die na het doorlopen van de criteria zijn gegeven aan de verschillende activiteiten/producten. Hierbij wordt de volgende onderverdeling gehanteerd:

Geen punten:	Dit zijn producten die volgens de beslisboom in categorie I (in eigen beheer uitvoeren) worden ondergebracht en direct in de verzamelstaat worden opgenomen. Deze producten hebben niet de criterialijst doorlopen, aangezien ze al direct volgens de algemene beslisboom voor interne uitvoering in aanmerking komen.
20-45 punten:	Dit zijn activiteiten/producten met de laagste scores, die in principe voor 'op afstand zetten' in aanmerking komen.
46-75 punten:	Dit zijn activiteiten/producten met de middenscores. Deze komen voor 'op afstand zetten' in aanmerking, maar er moet goed nagedacht worden over de voorwaarden waaronder.
76-100 punten:	Dit zijn activiteiten die volgens de beslisboom op afstand gezet kunnen worden, maar waarbij de huidige situatie te complex en te risicovol is om hiertoe over te gaan.

Uit de tabel komt naar voren dat er een mix is van scores die vallen in categorie I (intern) en categorie II (uitbesteden). Binnen categorie II zijn alleen de lage scores en middenscores vertegenwoordigd. De hoge scores komen niet voor.

Voor de goede orde wordt hier nogmaals vermeld dat er producten zijn opgenomen die geen score hebben. Dit zijn producten/activiteiten die bij het doorlopen van de algemene beslisboom voor interne uitvoering in aanmerking komen. Deze producten doorlopen niet de criterialijst en krijgen derhalve geen score.

In de bijlage (bijlage 2 en 3) is deze tabel ook opgenomen met per product/activiteit de verschillende scorekaarten en motivaties.

3.4 Conclusies

Volgens de gehanteerde systematiek zijn de producten van de afdeling Stadsbeheer uitsluitend onder te brengen in categorie I en II volgens de door Delft opgestelde beslisboom. Producten en activiteiten die binnen categorie II vallen komen in principe voor op afstand zetten in aanmerking en de verwachting is dan ook dat hier goede mogelijkheden voor zijn.

Binnen categorie II is een duidelijke tweedeling te zien tussen producten waarbij op afstand zetten eenvoudig te realiseren is en producten waarbij dit complexer is. Er is geen sprake van producten/activiteiten waarbij de huidige situatie te complex is om niet over te gaan tot het op afstand zetten. In het vervolg van dit rapport zal hier nader op worden ingegaan en worden de conclusies uit dit hoofdstuk nader genuanceerd.

Hoofdstuk 4

Drie scenario's

4.1 Inleiding

In deze paragraaf zal een schets worden gegeven van een aantal scenario's voor de afdeling Stadsbeheer; scenario's die inzicht moeten bieden in de mogelijkheden die Stadsbeheer heeft om uitvoering te geven aan haar taakstelling.

In dit hoofdstuk zullen de scenario's in algemene zin worden beschreven. In hoofdstuk 5 zal vervolgens op basis van alle beschikbare informatie een voorkeursscenario worden aangegeven en ook hoe de invulling voor Stadsbeheer er idealiter uit ziet.

4.2 Drie scenario

Er wordt een drietal scenario's beschreven:

- Consolideren
- Het mixscenario (zelf doen en op afstand)
- Alleen regie

4.2.1 Consolideren

Het scenario Consolideren gaat uit van de bestaande situatie. Hierbij blijft Stadsbeheer een relatief grote uitvoerende afdeling met een breed pakket aan werkzaamheden, waarbij echter ook sprake is van uitbesteding. Binnen dit scenario liggen de uitdagingen vooral op het gebied van optimaliseren van de efficiency en de effectiviteit. Als tot implementatie van dit scenario wordt overgegaan, is het noodzakelijk om in een helder plan van aanpak weer te geven op welke wijze dit scenario toekomstbestendig is.

Binnen scenario 1 is een bijzondere invulling mogelijk namelijk 'intern verzelfstandigen'. Hiermee wordt een vorm van 'op afstand zetten' bereikt waarbij Stadsbeheer zelf niet verandert. Intern verzelfstandigen is een breed toegepast begrip; doorgaans kunnen de volgende elementen genoemd worden, die bij alle vormen van intern verzelfstandigen voorkomen:

1. De afdeling wordt een zelfstandig onderdeel binnen de gemeentelijke organisatie.
2. De bedrijfsvoering wordt op afstand gezet: buiten de lijn.
3. De vorm is geformaliseerd, waarbij er twee mogelijkheden zijn:
 - a. Bestuurscommissie op basis van artikel 83 van de gemeentewet: dit is een bevoegdheid van de raad.
 - b. Contractmanagement: deze vorm kent geen wettelijke basis en is een bevoegdheid van het college. De voorwaarden kan de gemeente zelf bepalen. In het geval van Stadsbeheer ligt deze laatste vorm voor de hand.
4. Werken met outputdoelstellingen en prestatie-indicatoren.

Naast dat 'intern verzelfstandigen' binnen het scenario Consolideren nadrukkelijk een mogelijkheid is, kan ook binnen de overige scenario's tot intern verzelfstandigen worden overgegaan.

4.2.2 Het mixscenario

Dit scenario gaat ervan uit dat Stadsbeheer niet alleen zelf taken blijft uitvoeren, maar ook nadrukkelijk producten (in zijn geheel) laat uitvoeren door andere partijen. Hiermee blijft Stadsbeheer in staat om juist op die zaken waar dat belangrijk wordt geacht controle te houden door ze zelf uit te voeren; andere activiteiten daarentegen kunnen op afstand worden gezet. Binnen dit scenario worden hoge eisen gesteld aan het fenomeen regie voeren, omdat Stadsbeheer de eindverantwoordelijkheid blijft dragen voor de kwaliteit en de uitvoering. Hiernaast gaat het overhevelen van producten naar derden gepaard met overhevelen van zittend personeel naar deze partijen. Dit stelt hoge eisen aan de implementatie.

Strikt genomen is ook in scenario 1 al sprake van een invulling die lijkt op scenario 2; er worden immers vandaag de dag al zaken uitgevoerd door andere partijen. Het verschil is dat er in scenario 2 nadrukkelijke keuzes worden gemaakt en dat dit scenario verdergaat dan scenario 1.

Er zijn verschillende varianten mogelijk om invulling te geven aan scenario 2. Ook de invulling (welke activiteit door wie) kan op verschillende manieren gestalte krijgen. Uitgaande van de huidige situatie bij Stadsbeheer zijn de volgende drie varianten de belangrijkste:

1. Stadsbeheer en Combiwerk
2. Stadsbeheer, Combiwerk en Rijswijk
3. Stadsbeheer, Combiwerk, Rijswijk en marktpartijen

Binnen dit scenario zal het gaan om de vraag onder welke omstandigheden er gekozen wordt voor welke manier van op afstand zetten. In zijn algemeenheid kunnen we stellen dat producten bij Combiwerk worden neergelegd die passen bij de doelgroep. Veelal zal het gaan om eenvoudige werkzaamheden met een groot volume. Producten die meer specialistische kennis vereisen met een hogere kwaliteitsstandaard zullen eerder bij de markt worden neergelegd. Tot slot zal tot samenwerking met Rijswijk worden overgegaan als bundeling tot een meerwaarde zal leiden voor beide organisaties. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan gemeentegrensoverschrijdende producten, maar eventueel ook aan een deel van de coördinerende taken.

Scenario 2 biedt mogelijkheden om wat betreft de implementatie waarbij een groeimodel wordt ingebouwd. Het kan immers zo zijn dat strikt genomen een bepaalde activiteit op afstand moet worden gezet, maar dat de omstandigheden nog niet optimaal zijn om op korte termijn tot realisatie te komen. Een helder toekomstbeeld en een daarop gebaseerd plan van aanpak zijn noodzakelijk om te komen tot een optimale implementatie.

Zoals eerder aangegeven kan ook binnen dit scenario een proces van interne verzelfstandiging worden ingezet.

4.2.3 Alleen regie

Scenario 3 staat het verst af van de bestaande situatie en gaat ervan uit dat alle uitvoerende taken op afstand worden gezet; Stadsbeheer voert alleen de regie. Hiermee wordt het volgende bedoeld:

- Geen enkele uitvoerende taak wordt door Stadsbeheer ter hand genomen.
- Alle uitvoerende taken worden bij Combiwerk of de markt neergelegd.
- Stadsbeheer zal een deel van de coördinerende taken blijven uitvoeren. Het is mogelijk dat een deel van de coördinerende taken wegvloeit dan wel aan de markt wordt overgelaten.
- Stadsbeheer zal zich met name op de regietaken richten, wat neerkomt op het vervullen van het opdrachtgeverschap. De nadruk ligt hierbij op aanbestedingstrajecten, kwaliteitsbewaking en financieel beheer.

Binnen dit scenario ligt intern verzelfstandigen minder voor de hand, aangezien er uiteindelijk sprake zal zijn van een klein organisatieonderdeel.

Hoofdstuk 5

Uitgewerkt scenario Stadsbeheer

5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zal op basis van alle voorgaande informatie een voorkeurscenario voor de afdeling Stadsbeheer worden uitgewerkt. Hiervoor is een tweede set criteria ontwikkeld, die voor alle producten doorlopen moet worden. Op basis hiervan wordt duidelijk welk scenario (uit hoofdstuk 4) de voorkeur verdient en bij welke partijen de verschillende producten neergelegd kunnen worden.

5.2 Werkwijze

Om te bepalen op welke wijze 'op afstand zetten' gestalte kan krijgen is zoals gezegd een tweede set criteria ontwikkeld. Deze criteria zijn per product doorlopen, waarna vervolgens een conclusie per product is getrokken. In de bijlage zijn de ingevulde criterialijsten opgenomen. Hieronder volgt een toelichting op de werkwijze.

5.2.1 De coördinerende producten

In eerste instantie wordt (nogmaals) aangegeven of een product in eigen beheer moet blijven.

Zelf doen of op afstand

Criterion	Ja/Nee	Motivatie
Betreft het een categorie-I-activiteit		

Dit is eigenlijk een overbodige stap maar wel goed voor het totaaloverzicht. Alle activiteiten die in een eerder stadium als categorie I zijn aangemerkt komen voor 'zelf doen' in aanmerking. Als dit met een 'ja' wordt beantwoord, worden de overige criteria niet meer doorlopen.

5.2.2 De uitvoerende producten

Na het doorlopen van de eerste stap zijn voor alle uitvoerende producten verschillende criteria doorlopen om te kunnen beoordelen of een product in aanmerking komt voor samenwerking met Rijswijk dan wel dat een product neergelegd kan worden bij Combiwerk of de markt.

Met betrekking tot samenwerking met Rijswijk gelden de volgende criteria:

Samenwerking met Rijswijk

Criterion	Ja/Nee	Motivatie
Is er sprake van organisatorische meerwaarde?		
Is er sprake van 'politieke' meerwaarde?		
Is er gunstige prijsvorming mogelijk?		
Zijn er overige belemmerende omstandigheden?		

Toelichting

- Is er sprake van organisatorische meerwaarde?
Als samenwerking met Rijswijk leidt tot organisatorische voordelen, moet hier positief op geantwoord worden. Er moet hierbij duidelijk sprake zijn van producten die een bovenlokale betekenis hebben in één of meerdere opzichten. Bij het toepassen van de criteria wordt zuiver en alleen uitgegaan van daadwerkelijke samenwerking en niet van gezamenlijke aanbesteding. Dit laatste is in principe altijd mogelijk.
- Is er sprake van 'politieke' meerwaarde?
Samenwerking met Rijswijk is een bestuurlijk issue. Bij dit criterium draait het erom aan te geven of samenwerking ook daadwerkelijk van meerwaarde zal zijn (het is te overwegen om dit criterium te laten vervallen, aangezien samenwerking an sich al een politieke meerwaarde heeft).
- Is er gunstige prijsvorming mogelijk?
Zal samenwerking leiden tot een verlaging van de kosten van de samenwerkende partijen of in ieder geval niet tot een prijsstijging leiden?
- Zijn er overige belemmerende omstandigheden?
Is er sprake van specifieke omstandigheden, waardoor samenwerking met Rijswijk niet voor de hand ligt?

In onderstaande tabel zijn de criteria opgenomen die doorlopen moeten worden om te kunnen beoordelen of een product beter bij Combiwerk of beter bij de markt kan worden neergelegd.

Uitvoering door Combiwerk

criterium	Ja/Nee	Motivatie
Betreft het eenvoudige werkzaamheden?		
Is er sprake van een relatief groot volume aan werkzaamheden?		
Is er marktconforme prijsstelling mogelijk?		
Is het te regelen op een termijn van twee jaar?		
Zijn er overige belemmerende omstandigheden?		

Toelichting:

- Kan Combiwerk de noodzakelijke kwaliteit leveren?
Het gaat hier om de vraag of de werkzaamheden door Combiwerk verricht kunnen worden, gezien de specifiek aard en mogelijkheden van de doelgroep. De volgende criteria liggen hieraan ten grondslag:

'Stadsbeheer-plustaken'	'Stadsbeheer-min-/CW-taken'
Expertise, vakmanschap	Enkelvoudig, eenvoudig
Zelfstandigheid, analyse	Concrete opdracht tot activiteiten
Complex	Niet-complex
Druk (in tijd of kwaliteit)	Geen druk (in tijd of kwaliteit)
Improviseren/calamiteiten	Planmatige uitvoering
7 x 24 uur	Reguliere/geregelde werktijden

- Is er sprake van een relatief groot volume aan werkzaamheden?
Is er sprake van veelvuldig voorkomend repeterend werk met een behoorlijk volume? is hier de vraag. In dat geval is het lonend om het werk bij Combiwerk neer te leggen.
- Is er marktconforme prijsstelling mogelijk?
Is de activiteit door Combiwerk aan te bieden volgens een marktconforme prijs? Als dit niet het geval is, is het onlogisch de activiteit bij Combiwerk neer te leggen.
- Is het te regelen op een termijn van twee jaar?
Als hier geen sprake van is, ligt het minder voor de hand om over te gaan tot het neerleggen van het werk bij Combiwerk.
- Zijn er overige belemmerende omstandigheden?
Is er sprake van specifieke omstandigheden waardoor het neerleggen van de werkzaamheden bij Combiwerk niet voor de hand ligt?

Uitvoering door de markt

Criterion	Ja/Nee	Motivatie
Is er sprake van specialistische werkzaamheden?		
Is er een goed volume aan werkzaamheden mogelijk?		
Is er sprake van gunstige prijsvorming?		
Is het te regelen op een termijn van twee jaar?		
Zijn er socialreturmogelijkheden?		
Zijn er overige belemmerende omstandigheden?		

Toelichting:

- Is er sprake van specialistisch werk?
Het uitgangspunt hierbij is dat de markt in staat is om relatief ingewikkelder activiteiten uit te voeren op een kwalitatief minstens zo gelijkwaardige wijze als de eigen afdeling. Juist daar waar sprake is van vakspecialismen kunnen er interessante marktpartijen zijn die zich juist daarop richten.
- Is er sprake van gunstige prijsvorming?
Is de markt in staat om de betreffende activiteit goedkoper uit te voeren.
- Is het te regelen op een termijn van twee jaar?
Als hier geen sprake van is, ligt het minder voor de hand om over te gaan tot het neerleggen van het werk bij Combiwerk.
- Zijn er overige belemmerende omstandigheden?
Is er sprake van specifieke omstandigheden waardoor het neerleggen van de werkzaamheden bij de markt niet voor de hand ligt?

Met behulp van de ingevulde criterialijsten is een genuanceerd beeld ontstaan over de mogelijkheden die er voor Stadsbeheer zijn met betrekking tot het op afstand zetten van de verschillende uitvoerende producten. Hierbij kan het ook mogelijk zijn dat, ondanks dat een product in principe voor op afstand zetten in aanmerking komt, de omstandigheden dusdanig zijn dat er andere keuzes worden gemaakt. Ook zijn er combinaties mogelijk, bijvoorbeeld een deel door Combiwerk en een deel door de markt of de eigen afdeling. In de volgende paragraaf wordt ingegaan op de resultaten.

5.3 Resultaten

De resultaten van het doorlopen van de criteria (zie bijlage) zijn gevoegd bij de scoretabel uit hoofdstuk 3. Dit heeft het volgende resultaat in de vorm van een voorkeursscenario opgeleverd:

Invulling voorkeursscenario

	I		II			Toekomstbeeld			
	Intern	Regie via uitbesteden			Zelf	Combiwerk	Markt	Samenwerking Rijswijk	
		1	2	3					
		19-44	45-70	71-95					
Activiteit/Product									
Coördinerende taken									
<i>Werkvoorbereiding</i>	x				x			(x)	
<i>Operationeel beleid</i>	x				x			(x)	
<i>Monitoren</i>	x				x			(x)	
<i>Directievoering</i>	x				x			(x)	
<i>Gladheidbestrijding</i>	x				x			(x)	
<i>Calamiteitendienst</i>	x				x			(x)	
<i>Communicatie</i>	x				x			(x)	
<i>Kwaliteit en Arbo</i>	x				x			(x)	
<i>Administratie</i>	x				x			(x)	
Uitvoerende taken									
<i>Onderhoud bomen</i>		47			x				
<i>Onderhoud beplantingsvakken</i>		32				x			
<i>Onderhoud hagen</i>		31				x			
<i>Onderhoud gazon</i>		33				x			
<i>Onderhoud bermen</i>		30				x			
<i>Onderhoud asfaltverharding</i>			63				x	(x)	
<i>Onderhoud elementverharding</i>			54				x	(x)	
<i>Onderhoud halfverharding</i>			54				x	(x)	
<i>Onderhoud speelplekken</i>			58		x		(x)		
<i>Onderhoud banken</i>		31			x	x			
<i>Onderhoud afvalbakken</i>		29			x	x			
<i>Onderhoud fietsparkeervoorzieningen</i>		34			x	x			
<i>Onderhoud bebording</i>			51		x				
<i>Onderhoud wegbebakening</i>			57		x				
<i>Onderhoud bewegwijzering</i>		39			x				
<i>Onderhoud hekwerk</i>		31			x	x			
<i>Onderhoud openbare verlichting</i>		49			x				
<i>Schoonhouden openbare ruimte</i>		44				x			
<i>Onderhoud en beheer sportlocaties</i>		40			x	x			
<i>Onderhoud kunstwerken</i>			52		x				
<i>Onderhoud VRI</i>			72					x	
<i>Onderhoud riolering</i>			68		x		(x)	x	
<i>Gladheidbestrijding</i>			73		x				
<i>Exploitatie en beheer begraafplaatsen</i>			53		x				
<i>Exploitatie en beheer kinderboerderijen</i>			60		x				
<i>Sport binnenlocaties</i>		43			x				
<i>Gemalen beheer en onderhoud</i>			55		x				
<i>Onderhoud waterwegen</i>			57				x		

Bij de bovenstaande tabel gelden de volgende opmerkingen:

- Er is een keuze gemaakt om alle coördinerende taken in de categorie 'eigen beheer' onder te brengen. Het is echter ook goed mogelijk om een aantal van deze taken in samenwerking op te zetten, bijvoorbeeld op termijn met Rijswijk. Bij deze laatste optie zal Stadsbeheer moeten 'meeliften' met beslissingen die dan in zijn totaliteit worden gemaakt. De scores die gegeven zijn aan 'samenwerking met Rijswijk' moet derhalve gezien worden als een symbool voor intergemeentelijke samenwerking met meerdere gemeenten.
- Er is een duidelijke relatie tussen de hoogte van de scores (hoofdstuk 3) en de wijze waarop het eventueel op afstand zetten wordt uitgevoerd; lage scores kunnen doorgaans bij Combiwerk worden neergelegd, hogere scores bij de markt of in eigen beheer.
- Met betrekking tot de categorie 'samenwerking met Rijswijk' wordt nogmaals benadrukt dat het hierbij gaat om daadwerkelijke samenwerking op het niveau van het product of onderdelen daarvan. Gezamenlijke aanbesteding valt hier niet onder. Gezamenlijk aanbesteden is bij tal van producten die bij de markt neergelegd worden een goede mogelijkheid om gunstige effecten op de prijs te bewerkstelligen.
- Bij het invullen van de criteria is uitgegaan van datgene waartoe Combiwerk op dit moment in staat is. Eventuele uitbreiding van de kunde en verhoging van de kwaliteit zijn hierin niet meegenomen. Het is goed mogelijk dat Combiwerk in de toekomst meer en andersoortig werk naar zich toe kan trekken. In dat geval kan het betreffende product, waarvan nu nog wordt voorgesteld om dit bij de markt te leggen, bij Combiwerk kan worden neergelegd.
- In het bovenstaande is niet inzichtelijk gemaakt wat er met de calamiteitendienst moet gebeuren, omdat deze dienst valt onder verschillende producten. Gezien de aard van deze dienst gaan we ervan uit dat deze onderdeel blijft van Stadsbeheer.
- Een groot deel van de groenwerkzaamheden kan bij Combiwerk worden neergelegd. Een uitzondering hierop vormt onderhoud bomen. Het betreft hier enerzijds specialistische werkzaamheden, zoals snoeien, anderzijds is er een relatie met de calamiteitendienst, die in eigen beheer blijft.
- Voor de producten 'banken', 'hekwerven', 'afvalbakken' en 'fietsparkeervoorzieningen' bestaan goede mogelijkheden om een deel van deze werkzaamheden onder te brengen bij Combiwerk. Het betreft dan vooral de reguliere onderhoudswerkzaamheden. Specialistische werkzaamheden, zoals het plaatsen en repareren van deze objecten, kunnen in eigen beheer blijven.
- Het product 'onderhoud speelplekken' is op dit moment ingedeeld bij eigen beheer, met name vanwege het hoge afbreukrisico. Het is echter het overwegen waard om te onderzoeken of er mogelijkheden zijn dit bij de markt neer te leggen, omdat dit product zich daar in principe goed voor leent.
- Bij de producten 'asfaltverharding', 'elementverharding' en 'halfverharding' is het ook mogelijk om in beleidsmatig opzicht met Rijswijk samen te werken. Hierbij wordt een gezamenlijk wegenbeleids- en beheerplan opgesteld en kunnen vormen van gezamenlijke aanbesteding gestalte krijgen. Vooralsnog wordt er echter van uitgegaan dat deze producten bij de markt worden neergelegd. Gezamenlijk aanbesteden is uiteraard altijd mogelijk.

- Het product 'onderhoud en beheer sportlocaties' is te splitsen in eenvoudig en complex werk. Het onderhoud is eenvoudig en passend bij de doelgroep van Combiwerk. Het beheer is een complexer en gevoeliger onderdeel van dit product, dat bij voorkeur in eigen beheer moet blijven.
- Het product 'onderhoud VRI's' biedt mogelijkheden tot samenwerking. Het gaat hierbij niet alleen om samenwerking met Rijswijk maar ook met meerdere partijen, zoals het Rijk en de provincie. Dit valt buiten de toegepaste systematiek, maar de mogelijkheden hiervoor worden al onderzocht. Binnen dit product zal sprake zijn van een mix van daadwerkelijke samenwerking, gezamenlijk aanbesteden en zelf uitvoeren.
- Bij 'onderhoud riolering' is aangegeven dat dit in samenwerking met Rijswijk kan plaatsvinden. Binnen deze samenwerking zal sprake zijn van een mix van gezamenlijk beleid (bijvoorbeeld een gezamenlijk BRP), gezamenlijk uitbesteden (aanbestedingsvoordelen) en individueel uitbesteden. Als de samenwerking niet van de grond komt, ligt het voor de hand om deze producten voor een belangrijk deel bij de markt neer te leggen. Organisatorisch gezien is samenwerking een complexe uitdaging, omdat meerdere onderdelen van de gemeentelijke organisatie hierbij betrokken zijn. Tot slot moet opgemerkt worden dat ook de calamiteitendienst onderdeel is van dit product, dat onderdeel blijft van de eigen organisatie.
- Wat betreft de producten 'kinderboerderijen' en 'binnensportlocaties' en in zekere zin ook 'begraafplaatsen' kunnen we ons afvragen of deze onderdeel moeten zijn van het takenpakket van Stadsbeheer. Vooralsnog wordt hier wel van uitgegaan, maar er wordt voorgesteld om te onderzoeken of er alternatieve vormen van exploitatie en beheer mogelijk zijn.
- Gemalen vormen een onderdeel van de waterketen. Er zijn gesprekken gaande met het hoogheemraadschap om te komen tot nieuwe vormen van beheer. Hierbij is het afstoten van de gemalen aan het hoogheemraadschap, dat dan verantwoordelijk wordt voor het onderhoud, een serieuze optie. Vooralsnog blijft dit product in eigen beheer.
- Bij het invullen van de criterialijsten is er in principe van uitgegaan dat het neerleggen van een bepaald product bij een andere partij binnen twee jaar georganiseerd moet kunnen worden. Dit ligt genuanceerder als er sprake zal zijn van een integrale operatie voor alle producten van Stadsbeheer. Hier zal in hoofdstuk 6 nog nader op worden ingegaan.

5.4 Conclusies

Het doorlopen van de criteria heeft als resultaat scenario 2, 'zelf doen en op afstand' (zie hoofdstuk 4) opgeleverd. Uitvoering hiervan biedt onder andere goede mogelijkheden om het productaanbod van Combiwerk uit te breiden. De geschetste mix is hierbij een ideaalplaatje en zal in relatie moeten worden gebracht met de realiteit. In hoofdstuk 6 zal hier nader op worden ingegaan.

Hoofdstuk 6

Van resultaten naar de praktijk

6.1 Inleiding

In dit hoofdstuk vertalen we de resultaten en informatie van de voorgaande hoofdstukken naar de praktijk. Hierbij zetten we de huidige situatie van Stadsbeheer afgezet tegen het voorkeursscenario, en geven we aan wat de marsroute op hoofdlijnen zou moeten zijn om het voorkeursscenario vorm te geven.

6.2 Consequenties van het voorkeursscenario

Het voorkeursscenario heeft bij uitvoering grote consequenties voor de samenstelling van Stadsbeheer en daarmee voor het zittende personeel. Als we de hoofdlijnen van het voorkeursscenario volgen, is hierover het volgende te zeggen:

1. Taken overhevelen naar Combiwerk
Als het voorkeurscenario wordt gevolgd, zullen taken ter grootte van circa 70 fte moeten worden overgeheveld naar Combiwerk. Deze zijn vooral afkomstig uit de wijkteams.
2. Taken overhevelen naar de markt
Als het voorkeurscenario wordt gevolgd, zullen taken ter grootte van circa 17 fte moeten worden overgeheveld naar de markt. Het gaat hierbij om personeel dat zich bezighoudt met het onderhoud van de infrastructuur.
3. Taken in samenwerking met Rijswijk
Een mogelijkheid is samenwerking met Rijswijk op het gebied van riolering. Als dit tot succes leidt, gaat het naar schatting over maximaal 10 fte.
4. Overige taken
Wat betreft taken als onderhoud VRI's en zaken als kinderboerderijen, begraafplaatsen en dergelijke is de situatie minder duidelijk. Het is noodzakelijk om eerst goed onderzoek te plegen, alvorens in kaart kan worden gebracht of afstoten, behouden of samenwerking tot de mogelijkheden behoort. Vervolgens kunnen de consequenties daarvan in kaart worden gebracht. Dit rapport doet hier geen uitspraken over en kiest vooralsnog voor consolidatie.

In totaal zal er circa 100 fte verdwijnen bij Stadsbeheer als er overgegaan wordt tot uitvoering van het voorkeursscenario. Op een totale formatie van circa 200 fte (inclusief vacatureruimte) betekent dit een halvering.

In de praktijk zal het om meer fte gaan, aangezien de behoefte aan ondersteunende taken zal afnemen naargelang de formatie afneemt. Het gaat hierbij behalve om de coördinerende taken om bijvoorbeeld de omvang van de werkplaats, waarvan de omvang logischerwijs zal afnemen als Stadsbeheer minder taken uitvoert.

6.3 Implementatie

Zoals gezegd zal er sprake zijn van een halvering van Stadsbeheer als tot volledige uitvoering van het voorkeurscenario wordt overgegaan. Hiermee ontstaat er een significante wijziging van de samenstelling van Stadsbeheer. Ook zullen er naar alle waarschijnlijkheid zaken veranderen op het gebied van taken en bevoegdheden.

Dit alles betekent concreet dat het zal gaan om een reorganisatie waarover een besluit moet worden genomen. De ondernemingsraad heeft in dit geval adviesrecht. De bestuurder is verplicht om dit advies aan te vragen.

Wat betreft het implementatietraject van het voorkeurscenario zijn er drie mogelijkheden:

1. een geleidelijke overgang naar de nieuwe situatie;
2. een overgang in één keer;
3. een mix van een geleidelijke overgang en een overgang in één keer.

Als we kijken naar de situatie van Stadsbeheer zal het implementatietraject bij voorkeur volgens een mix van een geleidelijke overgang en een overgang in één keer moeten plaatsvinden:

1. Overdracht naar Combiwerk
Door middel van de geleidelijke weg met als basis de uitdiensttreding van het zittende personeel (natuurlijk verloop) zullen de omvormings- en frictiekosten geminimaliseerd kunnen worden. Per vrijkomende vacature zal bekeken worden of en op welke wijze deze naar Combiwerk kan worden overgedragen. Het voordeel van deze werkwijze is dat er niet of nauwelijks rekening hoeft te worden gehouden met rechtspositionele zaken van het zittende personeel.
2. Overdracht naar de markt
De overdracht van de markt zal bij voorkeur in één keer plaatsvinden. Dit betekent dat circa 17 fte met bijbehorende taken in één keer naar een marktpartij wordt overgeheveld. De geleidelijke weg zal immers een te diffuus beeld opleveren. Dit traject vergt veel overleg en er moet terdege rekening worden gehouden met de rechtpositie van het zittende personeel. Een en ander zal tot uitdrukking moeten komen in een sociaal statuut.
3. Samenwerking met Rijswijk
Samenwerking met Rijswijk is een complexere aangelegenheid. Hierbij zal in eerste instantie onderzocht moeten worden of samenwerking überhaupt van de grond kan komen. Vervolgens kan de uitvoering in één keer plaatsvinden.

De bovenstaande acties kunnen naast elkaar plaatsvinden, waarbij in eerste instantie gewerkt moet worden aan een reorganisatiebesluit, waarna vervolgens tot uitvoering kan worden overgegaan.

Ten aanzien van de overgang naar Combiwerk moet opgemerkt worden dat deze aanpak een langdurig traject betekent; uitgaande van de gemiddelde leeftijd van het zittende personeel zal dit traject circa vijftien jaar in beslag nemen. Gedurende deze periode is een regelmatige monitor (om de twee jaar) gewenst. Wellicht dat in de loop van de tijd situaties ontstaan die ervoor zorgen dat er andere keuzes kunnen worden gemaakt, die versnelling opleveren.

6.4 Overige aandachtspunten

- De gladheidsbestrijding wordt in eigen beheer uitgevoerd en dit zal volgens dit rapport zo blijven. Hiervoor is gekozen omdat de gladheidsbestrijding een logisch onderdeel vormt van het huidige takenpakket van veel medewerkers. Bij een geleidelijke overgang van taken naar Combiwerk zal jaarlijks de bezetting van de gladheidsbestrijding bezien moeten worden. In de loop der jaren zal het aandeel van medewerkers die een taak hebben binnen de gladheidsbestrijding afnemen en zal de markt hiervoor in toenemende zin worden ingezet.
- Naar ons oordeel neemt het belang van een calamiteitenploeg toe naarmate er meer taken en partijen in de openbare ruimte actief zijn. Een dergelijke ploeg bestaat uit medewerkers met een grote mate van kennis van de stad en heeft een multidisciplinair karakter.

Hoofdstuk 7

Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste conclusies en aanbevelingen gepresenteerd. Hierbij zal ingegaan worden op de hoofdvraag van het rapport: op welke wijze Stadsbeheer zaken in regie en op afstand kan organiseren.

7.1 Conclusies

In deze paragraaf wordt ingegaan op de belangrijkste conclusies. Hierbij zal de opbouw van het rapport worden aangehouden.

7.1.1 Foto Stadsbeheer

Ten aanzien van de 'foto' van de afdeling Stadsbeheer zijn de volgende hoofdconclusies te trekken:

- Stadsbeheer Delft is een breed opgezet dienstonderdeel, met een groot assortiment van producten en taken. De huidige omvang is relatief groot te noemen en er wordt relatief veel zelf uitgevoerd ten opzichte van andere gemeenten met vergelijkbare omvang.
- Het kennisniveau en de inzet van het personeel is goed te noemen.
- De gemiddelde leeftijd van het personeel van Stadsbeheer is relatief hoog.
- Er heerst een echte doenersmentaliteit (directe actie).
- Bij een andere organisatievorm zullen er slagen moeten worden gemaakt met betrekking tot planmatig werken.
- Ondanks de brede opzet van Stadsbeheer is bij redelijk veel producten sprake van (gedeeltelijke) uitbesteding. De keuze waarom tot uitbesteding overgegaan wordt lijkt veelal pragmatisch plaats te vinden.

7.1.2 Wat in regie wat op afstand?

Alle producten van Stadsbeheer zijn onderworpen aan de algemene beslisboom uit het rapport 'Delft in regie'. Dit heeft als resultaat opgeleverd dat de coördinerende taken in principe in eigen beheer moeten blijven en alle overige producten op afstand kunnen worden gezet.

In aanvulling op de algemene beslisboom is een specifieke set criteria ontwikkeld om dit algemene beeld te nuanceren. Op basis van de toegekende scores is een duidelijk tweedeling te zien tussen producten waarbij op afstand zetten eenvoudig te realiseren is en producten waarbij dit complexer is. Er is geen sprake van producten waarvan de huidige situatie te complex is om in principe niet over te gaan tot het op afstand zetten. De gedetailleerde uitwerking van de scores is te vinden in de bijlage.

7.1.3 Verschillende scenario's

Er is een drietal toekomstscenario's beschreven voor Stadsbeheer:

1. Consolideren

Dit scenario gaat uit van het handhaven van de bestaande situatie. Hierbinnen zal de nadruk moeten liggen op het verbeteren van de efficiency en de effectiviteit van de bestaande organisatie.

2. Mixscenario

Dit scenario bestaat uit een mix van zelf blijven uitvoeren van bepaalde taken en het op afstand zetten van taken. De belangrijkste varianten hierbinnen zijn:

- Stadsbeheer en Combiwerk
- Stadsbeheer, Combiwerk en Rijswijk
- Stadsbeheer, Combiwerk, Rijswijk en marktpartijen.

3. Alles in regie

Dit scenario gaat ervan uit dat alle taken van Stadsbeheer op afstand worden gezet en date en zuiver regisserend dienstonderdeel overblijft.

7.1.4 Voorkeursscenario Stadsbeheer

Om tot het voorkeurscenario voor Stadsbeheer te komen is een specifiek voor Stadsbeheer ontwikkelde set criteria opgesteld om de verschillende mogelijkheden (waar past een bepaald product het beste?) goed te kunnen wegen. Het doorlopen van deze criteria heeft als resultaat het Mixscenario opgeleverd in de meest verregaande variant: Stadsbeheer, Combiwerk, Rijswijk en marktpartijen. Hierbij zal het echter voornamelijk gaan om het overhevelen van taken van Stadsbeheer naar Combiwerk. In beperkte mate kunnen taken overgeheveld worden naar de markt of in samenwerking met Rijswijk en eventueel andere partijen worden opgepakt.

Als we nader inzoomen op dit voorkeurscenario zijn de volgende hoofdconclusies te trekken:

- Een groot aantal producten is volledig bij Combiwerk neer te leggen. Het gaat hierbij doorgaans om producten waar de doelgroep al voor werd ingezet of producten die in het verlengde daarvan liggen. We noemen concreet producten met betrekking tot groenonderhoud, schoonhouden openbare ruimte en eenvoudig onderhoud van straatmeubilair.
- Het neerleggen van taken bij Combiwerk die niet aansluiten bij de doelgroep is in principe mogelijk, maar is nu nog een stap te ver. Wellicht is dit in de toekomst mogelijk door middel van het overhevelen van personeel van de gemeente naar Combiwerk.
- Een aantal specialistische taken kan volledig bij de markt worden neergelegd. Concreet gaat het om onderhoud infrastructuur en watergangen.
- Een gering aantal taken komt direct voor samenwerking met Rijswijk in aanmerking. Binnen deze mogelijke samenwerking zal er sprake kunnen zijn van gezamenlijke beleidsontwikkeling, gezamenlijke aanbesteding en individuele aanbesteding. Deze samenwerking zal eerst onderzocht moeten worden en de voor- en nadelen hiervan moeten worden beoordeeld. Als deze samenwerking niet gaat plaatsvinden, lijkt het (deels) neerleggen bij de markt een goede mogelijkheid.
- Onderhoud VRI's kan in samenwerking met andere partijen georganiseerd worden, zoals het Rijk en de provincie en eventueel omliggende gemeenten.
- Gezamenlijk aanbesteden met andere partijen blijft altijd een mogelijkheid om prijsvoordelen behalen. Dit wordt echter niet gezien als een vorm van gezamenlijke uitvoering.

- Bij het implementeren van het Mixscenario is het van groot belang om de regierol van de afdeling Stadsbeheer nadrukkelijk uit te werken. Het gaat hierbij om zaken als: kwaliteitsduiding (opdrachtgeverschap), kwaliteitsbewaking, financieel en organisatorisch beheer.
- Met betrekking tot de coördinerende taken is ervan uitgegaan dat deze in eigen beheer blijven. Ervaringen van andere gemeenten leren dat goede programmering en opdrachtgeverschap pas lukken als de concretisering in opdrachten in één korte lijn verbonden is.
- Producten als de calamiteitendienst en de werkplaats zijn niet in de productbeschuwing aan de orde gekomen. Van de calamiteitendienst wordt aangenomen dat deze in stand blijft en dat het belang ervan toeneemt naarmate er meer in regie wordt gewerkt. De werkplaats zal de tred volgen, afhankelijk van de wijze waarop Stadsbeheer zich ontwikkelt.

7.1.5 Van resultaten naar praktijk

Als we de resultaten willen vertalen naar de praktijk, zijn de volgende hoofdconclusies te trekken:

- Als overgegaan wordt tot uitvoering van het hoofdscenario is er sprake van een reorganisatie.
- In geval van reorganisatie moet er een reorganisatiebesluit worden genomen en is het verplicht om de ondernemingsraad om advies te vragen.
- Bij de implementatie van het voorkeursscenario verdient een mix van een geleidelijke overgang en een overgang in één keer de voorkeur.

7.2 Aanbevelingen

Op grond van de bevindingen is een aantal hoofdaanbevelingen opgesteld. Voor detailinformatie wordt verwezen naar de relevante hoofdstukken en bijlagen.

Aanbeveling 1

Wij bevelen aan om te kiezen voor het voorkeursscenario zoals in de bijlage is opgenomen. Binnen dit scenario kan een groot aantal taken overgedragen worden aan Combiwerk. Hiernaast kan een aantal taken aan de markt worden overgedragen. Tot slot is het mogelijk om een aantal taken in samenwerking met Rijswijk en eventueel andere partijen uit te voeren. Wat betreft dit laatste zal er eerst onderzoek moeten plaatsvinden met betrekking tot de haalbaarheid daarvan.

Aanbeveling 2

Uitvoering van het voorkeursscenario betekent dat er 100 fte bij Stadsbeheer gaat verdwijnen. Hiernaast is het goed voorstelbaar dat er taken en bevoegdheden gaan veranderen. Concreet betekent dit een reorganisatie. Wij bevelen aan om op basis van deze conclusie een reorganisatiebesluit te nemen. Het is hierbij verplicht om de ondernemingsraad advies te vragen.

Aanbeveling 3

Wat betreft de implementatie van het voorkeurscenario bevelen wij enerzijds aan om te kiezen voor een geleidelijke overgang en anderzijds voor een overgang in één keer volgens het onderstaande schema:

1. Overdracht naar Combiwerk
De overdracht naar Combiwerk kan geleidelijk plaatsvinden via natuurlijk verloop.
2. Overdracht naar de markt
De overdracht naar de markt zal bij voorkeur in één keer plaatsvinden.
3. Samenwerking Rijswijk
Samenwerking met Rijswijk is een complexere aangelegenheid. Hierbij zal in eerste instantie onderzocht moeten worden of samenwerking überhaupt van de grond kan komen. Vervolgens kan de uitvoering in één keer plaatsvinden.

Aanbeveling 4

Vanwege de gekozen implementatiemethodiek (geleidelijk, en in één keer) zal er sprake zijn van een langdurig traject (circa vijftien jaar). Wij bevelen aan om regelmatig te monitoren (om de twee jaar) op resultaten. Er kunnen dan alsnog andere keuzes worden gemaakt.

Aanbeveling 5

Dit onderzoek heeft met name opgeleverd dat vooral de traditionele Stadsbeheertaken op afstand kunnen worden gezet. Taken die zich afspelen op het vlak van beheer en exploitatie van gemeentelijke eigendommen, zoals begraafplaatsen, zwembaden, accommodaties en dergelijke, lenen zich hier in principe ook voor. Hier heeft dit rapport echter geen directe uitspraken over gedaan, omdat er al verschillende onderzoeken hieromtrent lopende of afgerond zijn. Daarom is er wat betreft deze producten uitgegaan van consolidatie. Wij bevelen u aan om de resultaten van deze onderzoeken nadrukkelijk bij de resultaten van dit rapport te voegen, om zodoende de gevolgen integraal te kunnen benaderen.

Bijlage

Regie en Stadsbeheer

**Bijlagenboek
Gemeente Delft**

INHOUD

BIJLAGE 1	TOTAALTABEL CATEGORIEËN SCORES	3
BIJLAGE 2	ONDERHOUD BOMEN	5
BIJLAGE 3	ONDERHOUD BEPLANTINGSVAKKEN	6
BIJLAGE 4	ONDERHOUD HAGEN	7
BIJLAGE 5	ONDERHOUD GAZON	8
BIJLAGE 6	ONDERHOUD BERMEN	9
BIJLAGE 7	ONDERHOUD ASFALTVERHARING	10
BIJLAGE 8	ONDERHOUD ELEMENTVERHARDING	11
BIJLAGE 9	ONDERHOUD HALFVERHARDING	12
BIJLAGE 10	ONDERHOUD SPEELPLEKKEN	13
BIJLAGE 11	ONDERHOUD BANKEN	14
BIJLAGE 12	ONDERHOUD AFVALBAKKEN	15
BIJLAGE 13	ONDERHOUD FIETSPARKEERVOORZIENINGEN	16
BIJLAGE 14	ONDERHOUD BEBORDING	17
BIJLAGE 15	ONDERHOUD WEGBEBAKENING	18
BIJLAGE 16	ONDERHOUD BEWEGWIJZERING	19
BIJLAGE 17	ONDERHOUD HEKWERK	20
BIJLAGE 18	ONDERHOUD OPENBARE VERLICHTING	21
BIJLAGE 19	SCHOONHOUDEN OPENBARE RUIMTE	22
BIJLAGE 20	ONDERHOUD SPORTLOCATIES	23
BIJLAGE 21	ONDERHOUD KUNSTWERKEN	24
BIJLAGE 22	ONDERHOUD VRI	25
BIJLAGE 23	ONDERHOUD RIOLERING	26
BIJLAGE 24	GLADHEIDSBESTRIJDING	27

BIJLAGE 25	EXPLOITATIE EN BEHEER BEGRAAFPLAATSEN	28
BIJLAGE 26	EXPLOITATIE EN BEHEER KINDERBOERDERIJEN	29
BIJLAGE 27	SPORT BINNENLOCATIES (2)	30
BIJLAGE 28	GEMALEN ONDERHOUD EN BEHEER	31
BIJLAGE 29	ONDERHOUD WATERGANGEN	32

Bijlage 1

Totaaltabel categorieën scores

	I	II			III			IV		
	Intern	Regie via uitbesteden			Opnemen in bestaande organisatie			Nieuwe organisatie		
		1	2	3	1	2	3	1	2	3
		20-50	51-75	76-100	20-50	51-75	76-100	20-50	51-75	76-100
Activiteit/Product										
Coördinerende taken										
<i>Werkvoorbereiding</i>	x									
<i>Operationeel beleid</i>	x									
<i>Monitoren</i>	x									
<i>Directievoering</i>	x									
<i>Gladheidsbestrijding</i>	x									
<i>Calamiteitendienst</i>	x									
<i>Communicatie</i>	x									
<i>Kwaliteit en Arbo</i>	x									
<i>Administratie</i>	x									
Uitvoerende taken										
<i>Onderhoud bomen</i>		47								
<i>Onderhoud beplantingsvakken</i>		32								
<i>Onderhoud hagen</i>		31								
<i>Onderhoud gazon</i>		33								
<i>Onderhoud bermen</i>		30								
<i>Onderhoud asfaltverharding</i>			63							
<i>Onderhoud elementverharding</i>			54							
<i>Onderhoud halfverharding</i>			54							

	REGIE EN STADSBEHEER									
	I	II			III			IV		
	Intern	Regie via uitbesteden			Opnemen in bestaande organisatie			Nieuwe organisatie		
Onderhoud speelplekken			58							
Onderhoud banken		31								
Onderhoud afvalbakken		29								
Onderhoud fietsparkeervoorzieningen		34								
Onderhoud bebording			51							
Onderhoud wegbebakening			57							
Onderhoud bewegwijzering		39								
Onderhoud hekwerk		31								
Onderhoud openbare verlichting		49								
Schoonhouden openbare ruimte		44								
Onderhoud sportlocaties		40								
Onderhoud kunstwerken			52							
Onderhoud VRI			72							
Onderhoud riolering			68							
Gladheidsbestrijding			73							
Exploitatie en beheer begraafplaatsen			53							
Exploitatie en beheer kinderboerderijen			60							
Sport binnenlocaties		43								
Gemalen beheer en onderhoud			55							
Onderhoud waterwegen			57							

Bijlage 2

Onderhoud bomen

Product: Onderhoud Bomen					
nr	criterium	weging	score	motivatie	totaal
1	Regellast	3	3	Regellast is zeker aanwezig. De gemeente is in algemene zin wettelijk verantwoordelijk voor goed onderhoud. Inspecties en uitvoering moeten bij voorkeur van elkaar gescheiden worden. Dit vraagt om een duidelijke regie-rol van de gemeente.	9
2	Aansprakelijkheid	2	3	Er is sprake van duidelijke aansprakelijkheid. De mate waarin dit voorkomt is echter beperkt.	6
3	Calamiteiten	3	2	Er is in een zekere zin sprake van calamiteiten, de nadruk ligt echter op goed onderhoud. Calamiteiten komen echter wel voor (storm en ziekten); een duidelijk regierol van de gemeente is hierbij noodzakelijk.	6
4	Afbreukrisico	3	3	Bomen liggen gevoelig bij de inwoners. Bij een slechte uitvoering is er sprake van afbreukrisico, zowel politiek als mbt het imago van de gemeente.	9
5	Investeringen	2	2	Er is sprake van een geringe investeringslast; doorgaans is sprake van materieel met een korte afschrijvingstermijn. Een uitzondering hierop zijn hoogwerkers.	4
6	Benodigde investeringen	2	1	Geen verschil ten opzichte van de huidige situatie; het is niet bekend dat er op dit moment nieuwe investeringen moeten worden verricht om de activiteit in stand te houden.	2
7	Fysieke belasting	1	3	Hier is sprake van een risicofactor aangezien er sprake is van een zekere mate van fysiek belastend werk.	3
8	Kennis van de stad	2	3	Kennis van de stad is noodzakelijk.	6
9	Combineren van werk	1	1	Deze activiteit kan goed gecombineerd worden met andere gelijksoortige werkzaamheden op het gebied van groenonderhoud.	1
10	Overige partijen	1	1	Er is geen sprake van betrokkenheid van overige partijen.	1
Totaal					47

Bijlage 3

Onderhoud beplantingsvakken

Product: Onderhoud beplantingsvakken					
nr	criterium	weging	score	motivatie	totaal
1	Regellast	3	2	Er is geen sprake van wettelijke regellast. Het is echter wel een complex product met een veelheid aan activiteiten, waardoor er een zeker mate van regellast aanwezig is.	6
2	Aansprakelijkheid	2	1	Van aansprakelijkheid is niet of nauwelijks sprake.	2
3	Calamiteiten	3	1	Niet of nauwelijks sprake van.	3
4	Afbreukrisico	3	2	Groen is een gevoelig onderwerp. Bij een gebrekkige uitvoering is er sprake van een afbreukrisico vooral mbt klachten van burgers.	6
5	Investeringen	2	2	Er is veelal sprake van materieel met lage investeringslasten en korte afschrijftermijnen.	4
6	Benodigde investeringen	2	1	Niet verschillend ten opzichte van de huidige situatie.	2
7	Fysieke belasting	1	3	Er is sprake van fysiek belastend werk waardoor er sprake is van een risico.	3
8	Kennis van de stad	2	2	Enige kennis van de stad is noodzakelijk.	4
9	Combineren van werk	1	1	Is zeer goed te combineren met ander werk dat zich afspeelt op het gebied van groenonderhoud.	1
10	Overige partijen	1	1	Ervan uitgaande dat er slechts verantwoordelijkheid is voor het eigen areaal is hier geen sprake van.	1
Totaal					32

Bijlage 4

Onderhoud hagen

Product: Onderhoud Hagen					
nr	criterium	weging	score	motivatie	totaal
1	Regellast	3	1	Het onderhoud van hagen is geen complex product. Van nadelige regellast is niet of nauwelijks sprake.	3
2	Aansprakelijkheid	2	2	In zeer beperkt mate kan hier sprake van zijn, bijvoorbeeld in geval van ondervonden hinder (overhangend groen) op de openbare ruimte met gevolgen.	4
3	Calamiteiten	3	1	Geen sprake van.	3
4	Afbreukrisico	3	2	Groen is een gevoelig onderwerp. Bij een gebrekkige uitvoering is er sprake van een afbreukrisico vooral mbt klachten van burgers.	6
5	Investeringen	2	2	Er is veelal sprake van materieel met lage investeringslasten en korte afschrijftermijnen.	4
6	Benodigde investeringen	2	1	Niet verschillend ten opzichte van de huidige situatie.	2
7	Fysieke belasting	1	3	Er is sprake van fysiek belastend werk waardoor er sprake is van een risico.	3
8	Kennis van de stad	2	2	Enige kennis van de stad is noodzakelijk.	4
9	Combineren van werk	1	1	Is zeer goed te combineren met ander werk, zoals groenonderhoud.	1
10	Overige partijen	1	1	Ervan uitgaande dat er slechts verantwoordelijkheid is voor het eigen areaal is hier geen sprake van.	1
Totaal					31

Bijlage 5

Onderhoud gazon

Product: Onderhoud Gazon					
nr	criterium	weging	score	motivatie	totaal
1	Regellast	3	2	Geen wettelijke regellast. Het product is enigszins complex en divers.	6
2	Aansprakelijkheid	2	2	Bij slecht onderhoud kan er sprake zijn van aansprakelijkheidsstelling.	4
3	Calamiteiten	3	1	Niet tot nauwelijks sprake van, alleen in geval van acute vervuiling ter plekke.	3
4	Afbreukrisico	3	2	Groen is een gevoelig onderwerp. Bij een gebrekkige uitvoering is er sprake van een afbreukrisico vooral mbt klachten van burgers.	6
5	Investeringen	2	2	Er is veelal sprake van materieel met lage investeringslasten en korte afschrijftermijnen. Een uitzondering zijn de maaimachines.	4
6	Benodigde investeringen	2	1	Niet verschillend ten opzichte van de huidige situatie.	2
7	Fysieke belasting	1	2	Er is sprake van enige fysieke belasting waardoor er sprake is van een risico.	2
8	Kennis van de stad	2	2	Enige kennis van de stad is noodzakelijk.	4
9	Combineren van werk	1	1	Is zeer goed te combineren met ander werk dat zich afspeelt op het gebied van groenonderhoud.	1
10	Overige partijen	1	1	Ervan uitgaande dat er slechts verantwoordelijkheid is voor het eigen areaal is hier geen sprake van.	1
Totaal					33

Bijlage 6

Onderhoud bermen

Product: Onderhoud Bermen					
nr	criterium	weging	score	motivatie	totaal
1	Regellast	3	2	Geen wettelijke regellast. Het product is enigszins complex en divers.	6
2	Aansprakelijkheid	2	2	Bij slecht onderhoud kan er sprake zijn van aansprakelijkheidsstelling.	4
3	Calamiteiten	3	1	Niet tot nauwelijks sprake van, alleen in geval van acute vervuiling ter plekke.	3
4	Afbreukrisico	3	1	Groen is een gevoelig onderwerp. Bij een gebrekkige uitvoering is er sprake van een behoorlijk afbreukrisico vooral mbt klachten van burgers.	3
5	Investeringen	2	2	Er is veelal sprake van materieel met lage investeringslasten en korte afschrijftermijnen. Een uitzondering zijn de maaimachines.	4
6	Benodigde investeringen	2	1	Niet verschillend ten opzichte van de huidige situatie.	2
7	Fysieke belasting	1	2	Er is sprake van enige fysieke belasting waardoor er sprake is van een risico.	2
8	Kennis van de stad	2	2	Enige kennis van de stad is noodzakelijk.	4
9	Combineren van werk	1	1	Is zeer goed te combineren met ander werk dat zich afspeelt op het gebied van groenonderhoud.	1
10	Overige partijen	1	1	Ervan uitgaande dat er slechts verantwoordelijkheid is voor het eigen areaal is hier geen sprake van.	1
Totaal					30

Bijlage 7

Onderhoud asfaltverharding

Product: Onderhoud asfaltverharding					
nr	criterium	weging	score	motivatie	totaal
1	Regellast	3	4	Wettelijk gezien is de gemeente als wegeigenaar verantwoordelijk voor een goede inrichting. Hiernaast is sprake van een complex product afgaande op de diversiteit aan werkzaamheden.	12
2	Aansprakelijkheid	2	4	De aansprakelijkheidsstelling is duidelijk aanwezig. De gemeente is direct aanspreekbaar.	8
3	Calamiteiten	3	3	In geval van calamiteiten moet direct gehandeld worden.	9
4	Afbreukrisico	3	4	Het afbreukrisico is duidelijk aanwezig, vooral op het gebied van klachten. Burgers en anderen ondervinden direct last hiervan.	12
5	Investeringslasten	2	4	De investeringslasten van dit product zijn hoog afgaande op het benodigde materieel.	8
6	Benodigde investeringen	2	1	Uitgaande van een 100% bezettingsgraag is er geen verschil ten opzicht van de huidige situatie.	2
7	Fysieke belasting	1	3	De fysieke belasting is gezien de aard van de werkzaamheden duidelijk aanwezig.	3
8	Kennis van de stad	2	3	Kennis van de stad is noodzakelijk, zeker in het geval van calamiteiten.	6
9	Combineren van werk	1	1	Dit is goed te combineren met ander werk op het gebied van wegenonderhoud.	1
10	Overige partijen	1	2	Ervan uitgaande dat er sprake is van verbondenheid met het totale wegennet kan er sprake zijn van betrokkenheid met overige partijen.	2
Totaal					63

Bijlage 8

Onderhoud elementverharding

Product: onderhoud elementverharding					
nr	criterium	weging	score	motivatie	totaal
1	Regellast	3	2	Wettelijk gezien is de gemeente als wegeigenaar verantwoordelijk voor een goede inrichting. Hiernaast is sprake van een complex product afgaande op de diversiteit aan werkzaamheden.	6
2	Aansprakelijkheid	2	4	De aansprakelijkheidsstelling is duidelijk aanwezig. De gemeente is direct aanspreekbaar.	8
3	Calamiteiten	3	3	In geval van calamiteiten moet direct gehandeld worden.	9
4	Afbreukrisico	3	4	Het afbreukrisico is duidelijk aanwezig, vooral op het gebied van klachten. Burgers en anderen ondervinden direct last hiervan.	12
5	Investeringslasten	2	2	De investeringslasten zijn niet extreem hoog.	4
6	Benodigde investeringen	2	1	Uitgaande van een 100% bezettingsgraag is er geen verschil ten opzicht van de huidige situatie.	2
7	Fysieke belasting	1	4	De fysieke belasting is gezien de aard van de werkzaamheden duidelijk aanwezig.	4
8	Kennis van de stad	2	3	Kennis van de stad is noodzakelijk, zeker in het geval van calamiteiten.	6
9	Combineren van werk	1	1	Dit is goed te combineren met ander werk op het gebied van wegenonderhoud.	1
10	Overige partijen	1	2	Ervan uitgaande dat er sprake is van verbondenheid met het totale wegennet kan er sprake zijn van betrokkenheid met overige partijen.	2
Totaal					54

Bijlage 9

Onderhoud halfverharding

Product: Onderhoud halfverharding					
nr	criterium	weging	score	motivatie	totaal
1	Regellast	3	2	Wettelijk gezien is de gemeente als wegeigenaar verantwoordelijk voor een goede inrichting. Hiernaast is sprake van een weinig complex product afgaande op de diversiteit aan werkzaamheden.	6
2	Aansprakelijkheid	2	4	De aansprakelijkheidsstelling is duidelijk aanwezig. De gemeente is direct aanspreekbaar.	8
3	Calamiteiten	3	3	In geval van calamiteiten moet direct gehandeld worden.	9
4	Afbreukrisico	3	4	Het afbreukrisico is duidelijk aanwezig, vooral op het gebied van klachten. Burgers en anderen ondervinden direct last hiervan.	12
5	Investeringen	2	2	De investeringslasten zijn niet extreem hoog.	4
6	Benodigde investeringen	2	1	Uitgaande van een 100% bezettingsgraag is er geen verschil ten opzicht van de huidige situatie.	2
7	Fysieke belasting	1	4	De fysieke belasting is gezien de aard van de werkzaamheden duidelijk aanwezig.	4
8	Kennis van de stad	2	3	Kennis van de stad is noodzakelijk, zeker in het geval van calamiteiten.	6
9	Combineren van werk	1	1	Dit is goed te combineren met ander werk op het gebied van wegenonderhoud.	1
10	Overige partijen	1	2	Ervan uitgaande dat er sprake is van verbondenheid met het totale wegennet kan er sprake zijn van betrokkenheid met overige partijen.	2
Totaal					54

Bijlage 10

Onderhoud speelplekken

Product: Onderhoud speelplekken					
nr	criterium	weging	score	motivatie	totaal
1	Regellast	3	4	Er is sprake van een wettelijk kader. Hiernaast is sprake van een complex product met een veelheid aan werkzaamheden. Verstand van zaken is noodzakelijk.	12
2	Aansprakelijkheid	2	4	Hoge mate van aansprakelijkheid van de gemeente. Slecht onderhoud kan lijden tot ongevallen en aansprakelijkheidsstelling.	8
3	Calamiteiten	3	4	In geval van calamiteiten moet snel en adequaat gehandeld worden.	12
4	Afbreukrisico	3	4	Afbreuk risico is hoog in geval van klachten en ongevallen.	12
5	Investeringen	2	1	Niet hoog.	2
6	Benodigde investeringen	2	1	Niet verschillend ten opzichte van de huidige situatie.	2
7	Fysieke belasting	1	2	De fysieke belasting is een factor waar rekening mee moet worden gehouden.	2
8	Kennis van de stad	2	2	Enige kennis van de stad is noodzakelijk.	4
9	Combineren van werk	1	3	Gezien de specifieke aard van het product laat zich dit slechts op deelaspecten combineren met ander werk.	3
10	Overige partijen	1	1	Geen sprake van.	1
Totaal					58

Bijlage 11

Onderhoud banken

Product: Onderhoud banken					
nr	criterium	weging	score	motivatie	totaal
1	Regellast	3	1	Er is geen sprake van een complex product. Er is ook geen sprake van wettelijke regellast.	3
2	Aansprakelijkheid	2	2	Enige vorm van aansprakelijkheid is aanwezig bij slecht onderhoud en daaruit voortvloeiende schade.	4
3	Calamiteiten	3	2	Er moet direct gehandeld worden in geval van calamiteit.	6
4	Afbreukrisico	3	2	Er is enigszins sprake van afbreukrisico; klagende burgers bij verloederd aanblik.	6
5	Investerings	2	1	Zeer gering.	2
6	Benodigde investeringen	2	1	Niet verschillende ten opzichte van de huidige situatie	2
7	Fysieke belasting	1	2	De fysieke belasting is aanwezig, maar beperkt.	2
8	Kennis van de stad	2	2	Kennis van de stad is noodzakelijk in geval van calamiteit.	4
9	Combineren van werk	1	1	Dit is goed te combineren met ander werk zoals schoonhouden openbare ruimte.	1
10	Overige partijen	1	1	Geen sprake van.	1
Totaal					31

Bijlage 12

Onderhoud afvalbakken

Product: Onderhoud afvalbakken					
nr	criterium	weging	score	motivatie	totaal
1	Regellast	3	1	Er is geen sprake van een complex product. Er is ook geen sprake van wettelijke regellast.	3
2	Aansprakelijkheid	2	1	Niet tot nauwelijks sprake van aansprakelijkheid.	2
3	Calamiteiten	3	2	Er moet direct gehandeld worden in geval van calamiteit.	6
4	Afbreukrisico	3	2	Er is enigszins sprake van afbreukrisico; klagende burgers bij verloederd aanblik.	6
5	Investerings	2	1	Zeer gering.	2
6	Benodigde investeringen	2	1	Niet verschillende ten opzichte van de huidige situatie	2
7	Fysieke belasting	1	2	De fysieke belasting is aanwezig, maar beperkt.	2
8	Kennis van de stad	2	2	Kennis van de stad is noodzakelijk in geval van calamiteit.	4
9	Combineren van werk	1	1	Dit is goed te combineren met ander werk zoals schoonhouden openbare ruimte.	1
10	Overige partijen	1	1	Geen sprake van.	1
Totaal					29

Bijlage 13

Onderhoud fietsparkeervoorzieningen

Product: Onderhoud fietsparkeervoorzieningen					
nr	criterium	weging	score	motivatie	totaal
1	Regellast	3	1	Er is geen sprake van een complex product en ook niet van wettelijke regelgeving.	3
2	Aansprakelijkheid	2	2	Er is sprake van aansprakelijkheidstelling in geval van slecht onderhoud.	4
3	Calamiteiten	3	2	In geval van calamiteiten moet er beperkt acuut worden gehandeld.	6
4	Afbreukrisico	3	2	Slecht onderhoud kan verloedering veroorzaken en dit kan tot klachten leiden.	6
5	Investerings	2	1	Niet tot nauwelijks sprake van.	2
6	Benodigde investeringen	2	1	Geen verschil ten opzichte van de huidige situatie.	2
7	Fysieke belasting	1	2	De fysieke belasting is in beperkte mate aanwezig.	2
8	Kennis van de stad	2	3	Kennis van de stad is noodzakelijk.	6
9	Combineren van werk	1	1	Dit product laat zich goed combineren met onderhoud van diverse gemeentelijke objecten en schoonhouden en beheer openbare ruimte.	1
10	Overige partijen	1	2	Afhankelijk van de locatie kan er sprake zijn van relaties met andere partijen.	2
Totaal					34

Bijlage 14

Onderhoud bebording

Product: Onderhoude bebording					
nr	criterium	weging	score	motivatie	totaal
1	Regellast	3	3	Er is sprake van een strak wettelijk kader dat goed uitgevoerd moet worden. Het product zelf vereist geen specifieke kennis.	9
2	Aansprakelijkheid	2	3	Bij verkeerde plaatsing is sprake van aansprakelijkheid.	6
3	Calamiteiten	3	3	Bij calamiteiten moet direct opgetreden worden.	9
4	Afbreukrisico	3	3	Verkeersveiligheid is een belangrijk item het afbreukrisico derhalve ook.	9
5	Investeringen	2	1	De investeringslasten zijn laag.	2
6	Benodigde investeringen	2	1	Niet verschillend ten opzichte van de huidige situatie.	2
7	Fysieke belasting	1	2	De fysieke belasting in in beperkte mate aanwezig.	2
8	Kennis van de stad	2	4	Kennis van de stad is zeer noodzakelijk.	8
9	Combineren van werk	1	1	Dit product laat zich combineren met van andere werkzaamheden op het gebied van wegenonderhoud.	1
10	Overige partijen	1	3	Vanwege de aanwezige keten is er betrokkenheid bij overige partijen.	3
Totaal					51

Bijlage 15

Onderhoud wegbebakening

Product: Onderhoud Wegbebakening					
nr	criterium	weging	score	motivatie	totaal
1	Regellast	3	4	De wettelijke regellast is in algemene zin geregeld: de gemeente is verantwoordelijk voor een goede en veilige inrichting. De activiteit vraagt echter wel om constante betrokkenheid van de gemeente omdat er snel en adequaat gehandeld moet worden bij schades; er moet veel geregeld worden. Hier ligt een duidelijke relatie met het onderdeel aansprakelijkheid.	12
2	Aansprakelijkheid	2	4	Er is sprake van een hoge mate van aansprakelijkheidsstelling bij niet adequate uitvoering. De gemeente blijft verantwoordelijk.	8
3	Calamiteiten	3	3	Er kan sprake zijn van calamiteiten. Een heldere regie-voering is hierbij noodzakelijk. Er moet doorgaans snel gehandeld worden.	9
4	Afbreukrisico	3	4	Afbreukrisico is hoog bij slechte uitvoering aangezien de burger hiervan direct last heeft.	12
5	Investeringen	2	1	De investeringslasten zijn in algemene zin laag te noemen.	2
6	Benodigde investeringen	2	1	Niet verschillend ten opzichte van huidige situatie.	2
7	Fysieke belasting	1	2	Er is sprake van enige fysieke belasting.	2
8	Kennis van de stad	2	4	Goede kennis van de stad is noodzakelijk en omdat er doorgaans snel gehandeld moet worden.	8
9	Combineren van werk	1	1	Is te combineren met andere bestekken, zoals bijvoorbeeld onderhoud bebording of wegenonderhoud.	1
10	Overige partijen	1	1	Uitgaande van verantwoordelijkheid van het eigen areaal is hier geen sprake van.	1
Totaal					57

Bijlage 16

Onderhoud bewegwijzering

Product: Onderhoud Bewegwijzering					
nr	criterium	weging	score	motivatie	totaal
1	Regellast	3	2	Er is geen sprake van een complex product. Enige wettelijke regellast is aanwezig.	6
2	Aansprakelijkheid	2	1	Er niet of nauwelijks sprake van aansprakelijkheidssituaties.	2
3	Calamiteiten	3	2	Er moet snel gehandeld worden bij calamiteiten. Dit komt echter beperkt voor.	6
4	Afbreukrisico	3	2	Het afbreukrisico is enigszins aanwezig in de zin van klachten.	6
5	Investerings	2	2	Er is enigszins sprake van een investeringslast als gebruik moet worden gemaakt van een hoogwerker.	4
6	Benodigde investeringen	2	1	Niet verschillend ten opzichte van de huidige situatie.	2
7	Fysieke belasting	1	2	De fysieke belasting is in beperkte mate aanwezig.	2
8	Kennis van de stad	2	4	Kennis van de stad is zeer noodzakelijk.	8
9	Combineren van werk	1	1	Dit soort werkzaamheden laat zich combineren met ander werk op het gebied van wegen en weginrichtingen.	1
10	Overige partijen	1	2	Er van uitgaande dat er sprake is van een sluitend systeem kan er een relatie zijn met overige partijen.	2
Totaal					39

Bijlage 17

Onderhoud hekwerk

Product: Onderhoud Hekwerk					
nr	criterium	weging	score	motivatie	totaal
1	Regellast	3	1	Er is geen sprake van een complex product. Er is ook geen sprake van wettelijke regellast.	3
2	Aansprakelijkheid	2	2	Enige vorm van aansprakelijkheid is aanwezig bij slecht onderhoud en daaruit voortvloeiende schade.	4
3	Calamiteiten	3	2	Er moet direct gehandeld worden in geval van calamiteit.	6
4	Afbreukrisico	3	2	Er is enigszins sprake van afbreukrisico; klagende burgers bij verloederd aanblik.	6
5	Investeringen	2	1	Zeer gering.	2
6	Benodigde investeringen	2	1	Niet verschillende ten opzichte van de huidige situatie	2
7	Fysieke belasting	1	2	De fysieke belasting is aanwezig, maar beperkt.	2
8	Kennis van de stad	2	2	Kennis van de stad is noodzakelijk in geval van calamiteit.	4
9	Combineren van werk	1	1	Dit is goed te combineren met ander werk zoals schoonhouden openbare ruimte.	1
10	Overige partijen	1	1	Geen sprake van.	1
Totaal					31

Bijlage 18

Onderhoud openbare verlichting

Product: Onderhoud Openbare Verlichting					
nr	criterium	weging	score	motivatie	totaal
1	Regellast	3	3	Er is sprake van redelijk complex product met een diversiteit aan activiteiten. Verstand van zaken is noodzakelijk.	9
2	Aansprakelijkheid	2	2	Beperkte aansprakelijkheidstelling.	4
3	Calamiteiten	3	2	In geval van calamiteiten moet redelijk snel gehandeld worden afhankelijk van de aard van de calamiteit.	6
4	Afbreukrisico	3	3	Het afbreukrisico is groot aangezien er een relatie bestaat tussen verlichting en gevoel van veiligheid.	9
5	Investeringen	2	3	De gedane investeringen zijn zeker aanwezig. Zo is het aannemelijk dat een hoogwerker nodig is voor reparaties en dergelijke.	6
6	Benodigde investeringen	2	1	Niet verschillend ten opzichte van de huidige situatie.	2
7	Fysieke belasting	1	2	De fysieke belasting is in beperkte mate aanwezig.	2
8	Kennis van de stad	2	3	Kennis van de stad is noodzakelijk	6
9	Combineren van werk	1	4	Dit product laat zich moeilijk combineren met ander werk.	4
10	Overige partijen	1	1	Er kan een relatie bestaan met overige partijen afhankelijk van de locatie van het object.	1
Totaal					49

Bijlage 19

Schoonhouden openbare ruimte

Product: Schoonhouden Openbare Ruimte					
nr	criterium	weging	score	motivatie	totaal
1	Regellast	3	2	Er is niet tot nauwelijks sprake van wettelijke regellast. Wel is sprake van een redelijk complex product met een veelheid aan activiteiten.	6
2	Aansprakelijkheid	2	2	Aansprakelijkheidsstelling kan voorkomen bij gebrekkige uitvoering.	4
3	Calamiteiten	3	2	In geval van een calamiteit moet snel ingegrepen worden. Een goede regievoering is noodzakelijk.	6
4	Afbreukrisico	3	3	Een slecht onderhouden openbare ruimte kent een redelijk hoog afbreukrisico vooral in de zin van klachten. De gemeente wordt hier doorgaans direct mee geconfronteerd.	9
5	Investeringslasten	2	3	De investeringslasten van dit product zijn hoog ervan uitgaande dat veegmachines ook bij dit product zijn ondergebracht.	6
6	Benodigde investeringen	2	1	Ervan uitgaande dat de bezettingsgraad 100% is, is er geen verschil ten opzichte van de huidige situatie.	2
7	Fysieke belasting	1	2	De fysieke belasting is verschillende voor de diverse onderdelen. In zijn algemeenheid vormt fysieke belasting wel een risicofactor.	2
8	Kennis van de stad	2	3	Kennis van de stad is noodzakelijk.	6
9	Combineren van werk	1	2	Dit is een product dat op onderdelen te combineren is met ander werk.	2
10	Overige partijen	1	1	Hier is geen sprake van.	1
Totaal					44

Bijlage 20

Onderhoud sportlocaties

Product: Onderhoud Sportlocaties					
nr	criterium	weging	score	motivatie	totaal
1	Regellast	3	3	De regellast is redelijk hoog en is er vooral in gelegen dat er specifieke vaardigheden noodzakelijk zijn om sportlocaties goed te onderhouden.	9
2	Aansprakelijkheid	2	1	Vrijwel geen sprake van aansprakelijkheid.	2
3	Calamiteiten	3	1	Deze komen niet tot nauwelijks voor.	3
4	Afbreukrisico	3	4	Afbreukrisico is hoog bij slechte uitvoering gezien de nauwe betrokkenheid tussen sportbeoefening en de gemeente. De gemeente zal snel de klachten ontvangen en zelf moeten afhandelen.	12
5	Investeringsen	2	2	Het gaat hierbij vooral om gedane investeringen op het gebied van maaimachines en regeninstallaties. De hoogte van de eventuele desinvestering is onbekend.	4
6	Benodigde investeringen	2	1	Niet verschillend ten opzichte van huidige situatie.	2
7	Fysieke belasting	1	3	Er is sprake van fysieke belasting vanwege de aard van het werk.	3
8	Kennis van de stad	2	1	Geen kennis van de stad noodzakelijk.	2
9	Combineren van werk	1	2	Is goed te combineren met andere bestekken, zoals bijvoorbeeld groen onderhoud en dergelijke.	2
10	Overige partijen	1	1	Geen sprake van.	1
Totaal					40

Bijlage 21

Onderhoud kunstwerken

Product: Onderhoud Kunstwerken					
nr	criterium	weging	score	motivatie	totaal
1	Regellast	3	3	Er is wettelijk gezien sprake van een zorgplicht. De werkzaamheden zijn enigszins complex te noemen.	9
2	Aansprakelijkheid	2	3	Er is sprake van directe aansprakelijkheidstelling. Slecht onderhoud kan lijden tot ongevallen en daaruit voortvloeiende aansprakelijkheid.	6
3	Calamiteiten	3	4	In geval van calamiteiten moet doorgaans direct gehandeld worden.	12
4	Afbreukrisico	3	3	Het afbreukrisico is groot bij slecht onderhoud en daaruit voortkomende verloederde situaties of excessen.	9
5	Investeringen	2	1	De investeringslasten zijn gering.	2
6	Benodigde investeringen	2	1	Niet verschillend ten opzichte van de huidige situatie.	2
7	Fysieke belasting	1	2	De fysieke belasting is een risicofactor waar rekening mee moet worden gehouden.	2
8	Kennis van de stad	2	3	Kennis van de stad is noodzakelijk.	6
9	Combineren van werk	1	2	Dit laat zich combineren met ander werk zoals onderhoud van gemeentelijke objecten. Er is echter wel sprake van een specifieke aard van het product.	2
10	Overige partijen	1	2	Er kan sprake zijn van overige partijen afhankelijk van de locatie van het kunstwerk.	2
Totaal					52

Bijlage 22

Onderhoud VRI

Product: Onderhoud VRI					
nr	criterium	weging	score	motivatie	totaal
1	Regellast	3	4	Er is sprake van een complex product; verstand van zaken is zeker noodzakelijk en er is sprake van een wettelijk kader.	12
2	Aansprakelijkheid	2	4	Er is duidelijk sprake van aansprakelijkheidstelling in verband met de verkeersveiligheid.	8
3	Calamiteiten	3	4	In geval van calamiteiten moet er doorgaans snel en adequaat gehandeld worden.	12
4	Afbreukrisico	3	4	Het afbreuk risico is groot in verband met de sterke relatie met veiligheid.	12
5	Investeringen	2	4	De gedane investeringen zijn hoog: onder andere mobiliteitssysteem.	8
6	Benodigde investeringen	2	1	Niet verschillend ten opzicht van de huidige situatie.	2
7	Fysieke belasting	1	2	Er is sprake van een beperkte fysieke belasting.	2
8	Kennis van de stad	2	4	Kennis van de stad is zeer noodzakelijk vooral in geval van calamiteiten, wegomleidingen en dergelijke.	8
9	Combineren van werk	1	4	Dit product laat zich moeilijk combineren met ander werk.	4
10	Overige partijen	1	4	Omdat verkeer in principe een keten is, kan er sprake zijn betrokkenheid van meerdere partijen.	4
Totaal					72

Bijlage 23

Onderhoud riolering

Product: Onderhoud Riolering					
nr	criterium	weging	score	motivatie	totaal
1	Regellast	3	4	Op het gebied van riolering heeft de gemeente een zorgplicht. Hiernaast is er sprake van een complex product waar veel verstand van zaken voor noodzakelijk is.	12
2	Aansprakelijkheid	2	3	Het niet goed functioneren van het systeem kan zorgen voor aansprakelijkheidsstelling.	6
3	Calamiteiten	3	4	In geval van calamiteiten moet er zeer snel en adequaat gehandeld worden.	12
4	Afbreukrisico	3	4	Gezien de directe last die burgers en bedrijven kunnen ondervinden bij slecht functionerende riolering is het afbreukrisico (zeer) groot.	12
5	Investeringen	2	3	Er is veel materieel nodig om de activiteiten uit te voeren zoals omschreven. De investeringslast is hoog.	6
6	Benodigde investeringen	2	1	Niet verschillend ten opzichte van de huidige situatie.	2
7	Fysieke belasting	1	3	De fysieke belasting is redelijk hoog.	3
8	Kennis van de stad	2	4	De kennis van de stad (dat wat onder de stad zit) moet groot zijn.	8
9	Combineren van werk	1	4	Dit product laat zich moeilijk combineren met ander werk, vanwege de specifieke aard van het product.	4
10	Overige partijen	1	3	Er is betrokkenheid van overige partijen zoals bijvoorbeeld het waterschap.	3
Totaal					68

Bijlage 24

Gladheidsbestrijding

Product: Gladheidsbestrijding					
nr	criterium	weging	score	motivatie	totaal
1	Regellast	3	4	De gemeente heeft een wettelijke zorgplicht op dit gebied. Hiernaast is er sprake van een redelijk complex product met een redelijk aantal activiteiten: inschatting, routing, roosteren en het strooien zelf.	12
2	Aansprakelijkheid	2	4	De aansprakelijkheidstelling kan hoog zijn bij duidelijke nalatigheid.	8
3	Calamiteiten	3	4	Bij acute vorst moet direct gehandeld worden. Bij langdurige vorstperiodes is plannen mogelijk.	12
4	Afbreukrisico	3	4	Het afbreukrisico is zeer groot in de zin van ontevreden burgers.	12
5	Investeringen	2	4	De investeringen aan materieel zijn hoog: zoutloods, rijdend materieel en strooivoorzieningen.	8
6	Benodigde investeringen	2	1	Niet verschillende ten opzichte van de huidige situatie.	2
7	Fysieke belasting	1	3	De fysieke belasting is aanwezig.	3
8	Kennis van de stad	2	4	Goede kennis van de stad is noodzakelijk.	8
9	Combineren van werk	1	5	Dit product laat zich niet combineren met ander werk.	5
10	Overige partijen	1	3	Er is sprake van betrokkenheid met andere wegbeheerders, hier zijn echter veel afspraken mee gemaakt.	3
Totaal					73

Bijlage 25

Exploitatie en beheer begraafplaatsen

Product: Exploitatie en beheer Begraafplaatsen					
nr	criterium	weging	score	motivatie	totaal
1	Regellast	3	4	Afhankelijk van de wijze waarop de exploitatie gestalte heeft gekregen is er sprake van een complex product. Kennis van zaken is noodzakelijk om op goede wijze te kunnen beheren en vooral te exploiteren.	12
2	Aansprakelijkheid	2	4	Er is sprake van een aansprakelijkheidsituatie zeker gezien het feit dat begraven een gevoelig onderwerp is.	8
3	Calamiteiten	3	2	Hier is enigszins spraken van maar de frequentie is minimaal.	6
4	Afbreukrisico	3	4	Burgers willen goed beheerde begraafplaatsen. Het afbreukrisico is zeker aanwezig als dit als onvoldoende wordt ervaren.	12
5	Investeringsen	2	3	Bij een volledige exploitatie en beheersituatie is veel materieel nodig. De investeringslasten zijn derhalve redelijk hoog.	6
6	Benodigde investeringen	2	1	Niet verschillend ten opzichte van de huidige situatie.	2
7	Fysieke belasting	1	2	De aard van de werkzaamheden verschilt behoorlijk van elkaar. Er zitten echter zeker fysiek belastende werkzaamheden bij.	2
8	Kennis van de stad	2	1	Kennis van de stad is niet noodzakelijk. Kennis van het object wel.	2
9	Combineren van werk	1	2	Elementen van het beheer laten zich goed combineren met ander werk op het gebied van groenonderhoud.	2
10	Overige partijen	1	1	Geen sprake van.	1
Totaal					53

Bijlage 26

Exploitatie en beheer kinderboerderijen

Product: Exploitatie en beheer kinderboerderijen					
nr	criterium	weging	score	motivatie	totaal
1	Regellast	3	5	Volledige exploitatie en beheer vraagt om gedegen kennis van zaken op tal van terreinen. Het is een complex product.	15
2	Aansprakelijkheid	2	4	Ten opzichte van de bezoekers is er op tal van gebieden sprake van aansprakelijkheidstelling.	8
3	Calamiteiten	3	2	In geval van calamiteiten moet direct opgetreden worden. De mate waarin dit voorkomt is beperkt.	6
4	Afbreukrisico	3	4	Burgers vinden doorgaans goed beheerde voorzieningen op dit gebied van groot belang. Bij niet adequate uitvoering hiervan is er sprake van een hoog afbreukrisico.	12
5	Investeringen	2	4	Volledig beheer en exploitatie geeft als resultaat hoge investeringen.	8
6	Benodigde investeringen	2	1	Niet verschillende ten opzichte van de huidige situatie.	2
7	Fysieke belasting	1	2	De aard van de werkzaamheden is verschillend. Er is sprake van enkele fysiek belastende activiteiten.	2
8	Kennis van de stad	2	1	Kennis van de stad is niet noodzakelijk kennis van de locatie wel.	2
9	Combineren van werk	1	4	Dit product laat zich moeilijk combineren met ander werk.	4
10	Overige partijen	1	1	Geen sprake van.	1
Totaal					60

Bijlage 27

Sport binnenlocaties (2)

Product: sport binnenlocaties (2)					
nr	criterium	weging	score	motivatie	totaal
1	Regellast	3	3	De regellast is redelijk hoog en is er vooral in gelegen dat er specifieke vaardigheden noodzakelijk zijn om de binnensportlocaties goed te onderhouden.	9
2	Aansprakelijkheid	2	1	Vrijwel geen sprake van aansprakelijkheid.	2
3	Calamiteiten	3	1	Deze komen niet tot nauwelijks voor.	3
4	Afbreukrisico	3	4	Afbreukrisico is hoog bij slechte uitvoering gezien de nauwe betrokkenheid tussen sportbeoefening en de gemeente. De gemeente zal snel de klachten ontvangen en zelf moeten afhandelen.	12
5	Investeringen	2	2	Het gaat hierbij vooral om gedane investeringen op het gebied van maaimachines en regeninstallaties. De hoogte van de eventuele desinvestering is onbekend.	4
6	Benodigde investeringen	2	1	Niet verschillend ten opzichte van huidige situatie.	2
7	Fysieke belasting	1	3	Er is sprake van fysieke belasting vanwege de aard van het werk.	3
8	Kennis van de stad	2	1	Geen kennis van de stad noodzakelijk.	2
9	Combineren van werk	1	5	Is niet goed te combineren met andere werkzaamheden.	5
10	Overige partijen	1	1	Geen sprake van.	1
Totaal					43

Bijlage 28**Gemalen onderhoud en beheer**

Product: gemalen onderhoud en beheer					
nr	criterium	weging	score	motivatie	totaal
1	Regellast	3	3	Op het gebied van gemalen heeft de gemeente een zorgplicht. Hiernaast is er sprake van een product waar verstand van zaken voor noodzakelijk is.	9
2	Aansprakelijkheid	2	3	Het niet goed functioneren van het systeem kan zorgen voor aansprakelijkheidsstelling.	6
3	Calamiteiten	3	3	In geval van calamiteiten moet er snel en adequaat gehandeld worden.	9
4	Afbreukrisico	3	3	Gezien de directe last die burgers en bedrijven kunnen ondervinden bij slecht functionerende rigemalen is het afbreukrisico groot.	9
5	Investeringslast	2	2	Er is materieel nodig om de activiteiten uit te voeren. De investeringslast is aanwezig.	4
6	Benodigde investeringen	2	1	Niet verschillend ten opzichte van de huidige situatie.	2
7	Fysieke belasting	1	3	De fysieke belasting is redelijk hoog.	3
8	Kennis van de stad	2	4	De kennis van de stad moet groot zijn.	8
9	Combineren van werk	1	2	Dit product laat zich ombineren met onderhoud riolering.	2
10	Overige partijen	1	3	Er is betrokkenheid van overige partijen zoals bijvoorbeeld het waterschap.	3
Totaal					55

Bijlage 29

Onderhoud watergangen

Product: Onderhoud watergangen					
nr	criterium	weging	score	motivatie	totaal
1	Regellast	3	3	Op het gebied van onderhoud waterwegen heeft de gemeente een zorgplicht. Hiernaast is er sprake van een product waar verstand van zaken voor noodzakelijk is.	9
2	Aansprakelijkheid	2	3	Het niet goed functioneren van het systeem kan zorgen voor aansprakelijkheidsstelling.	6
3	Calamiteiten	3	3	In geval van calamiteiten moet er redelijk snel en adequaat gehandeld worden.	9
4	Afbreukrisico	3	3	Gezien de dlast die burgers en bedrijven kunnen ondervinden bij slecht functionerende watersysteem is het afbreukrisico groot.	9
5	Investeringslast	2	3	Er is veel materieel nodig om de activiteiten uit te voeren zoals omschreven. De investeringslast is hoog.	6
6	Benodigde investeringen	2	1	Niet verschillend ten opzichte van de huidige situatie.	2
7	Fysieke belasting	1	3	De fysieke belasting is redelijk hoog.	3
8	Kennis van de stad	2	4	De kennis van de stad (dat wat onder de stad zit) moet groot zijn.	8
9	Combineren van werk	1	2	Dit product laat zich combineren met onderhoud riolering	2
10	Overige partijen	1	3	Er is betrokkenheid van overige partijen zoals bijvoorbeeld het waterschap.	3
Totaal					57