

Oplegvel Informatienota

Portefeuille M. Divendal
Auteur Dhr. W.H.C. Stigter
Telefoon 5113062 E-mail: wstigter@haarlem.nl
CS/SB Reg.nr. 2008/90537
bijlagen kopiëren: infonota + 3 bijlagen
B & W-vergadering van 2 september 2008

Onderwerp

Evaluatie verzelfstandiging RATD tot Spaarnelanden

DOEL: Informeren

Deze nota dient om het college te informeren over de uitkomst van een evaluatie van de verzelfstandiging van de RATD tot Spaarnelanden NV. De aanleiding is een bestuurlijke toezegging aan de gemeenteraad; op basis van deze toezegging ontvangt de commissie Beheer deze evaluatie ter informatie

B&W

1. Het college neemt kennis van de Evaluatie verzelfstandiging RATD tot Spaarnelanden
2. Het college wil in 2009 een rapportage ontvangen over de uitvoering van de aanbevelingen
3. De betrokkenen ontvangen daags na besluitvorming informatie over dit besluit
4. Het college informeert de commissie Beheer over dit onderwerp

INFORMATIENOTA

Onderwerp: Evaluatie verzelfstandiging RATD tot Spaarnelanden NV

Inleiding

Per 28 oktober 2004 is de afdeling Reiniging, Afvalverwijdering en Technische Dienst (RATD) verzelfstandigd tot Spaarnelanden NV, met de gemeente Haarlem als enig aandeelhouder. Deze evaluatie blikt terug op de periode tot en met 2007 en beoogt een beeld te geven van de mate van succes van de verzelfstandiging van de RATD tot Spaarnelanden NV. De aanleiding is een bestuurlijke toezegging aan de gemeenteraad en de evaluatie is daarom primair gericht aan de raad. Het is niet een onderzoek naar de tevredenheid van klanten van Spaarnelanden (burgers, bedrijven en gemeente) en evenmin een organisatieonderzoek naar het functioneren van het bedrijf.

Werkwijze

Voor deze evaluatie is begin 2008 een vragenlijst gestuurd naar de bestuurlijk en ambtelijk aandeelhouder, de bestuurlijk en ambtelijk opdrachtgever, de leden van de raad van commissarissen, de leden van het managementteam van Spaarnelanden en de ondernemingsraad van Spaarnelanden. Van de 12 uitgezette vragenlijsten zijn er 11 ingevuld en verwerkt in deze evaluatie. Dit betekent dat sommige rollen door meerdere personen worden vervuld; in de resultaten van de evaluatie is per rol het gemiddelde van de antwoorden opgenomen. De vragen zijn gebaseerd op de volgende doelen van de verzelfstandiging:

- A) een goede dienstverlening aan de gemeente en aan burgers en bedrijven in de stad;
- B) redelijke kostprijzen voor de dienstverlening (marktconforme tarieven);
- C) vergelijkbare arbeidsvoorwaarden voor het personeel dat thans in dienst van de gemeente is;
- D) voldoende mogelijkheden voor sturing en control van het gemeentebestuur op diensten en kosten.

Ten slotte is er een overall mening gevraagd over de verzelfstandiging, uitgesplitst naar het effect voor de burger, bedrijven, gemeente en personeel.

Kernboodschap

Over het geheel genomen wordt de verzelfstandiging tot en met 2007 voorzichtig positief beoordeeld. Er staat nu een organisatie die naar tevredenheid van de Haarlemse burgers het afval inzamelt, zo blijkt ook uit de Omnibusenquête 2007. Verder is de stijging van het tarief van de afvalstoffenheffing de afgelopen jaren minder geweest dan de inflatie, een teken dat de productiviteit is toegenomen. Daar staat tegenover dat de samenwerking tussen Spaarnelanden en de opdrachtgevers binnen de gemeente te wensen overliet. De verschillende betrokkenen waren zich onvoldoende bewust van de veranderde rollen en de verschillende verwachtingen en was er onvoldoende ruimte voor het waarderen van elkaars positieve resultaten, zoals de verbeterde productiviteit en het financieel resultaat van Spaarnelanden.

Op grond van de evaluatie zijn twee aanbevelingen te geven:

- Neem elkaar serieus, spreek de wederzijdse verwachtingen hardop uit, houd het belang van de klant (burger, bedrijf, instelling) voorop en informeer elkaar over knelpunten en klachten.
- Verbeter de transparantie van de bedrijfsvoering, de verantwoording over de uitvoering en de opbouw van de kosten.

Deze evaluatie is een momentopname, waarbij de uitkomsten gebaseerd zijn op de situatie tot en met 2007. Inmiddels is een halfjaar verstreken, waarin er duidelijke verbeteringen in de onderlinge relatie zijn opgetreden. Een belangrijke oorzaak daarvan is de organisatieverandering binnen de gemeente, waardoor ook rollen en posities opnieuw zijn bepaald en ingevuld naar de situatie van nu. Ook bij Spaarnelanden zijn er organisatorische en personele veranderingen opgetreden. Dat heeft geleid tot een hernieuwde relatie tussen de opdrachtgeversrol van de gemeente en Spaarnelanden, waardoor de vorenstaande aanbevelingen reeds in enigerlei mate zijn opgevolgd. Zowel de medewerkers van de gemeente als van Spaarnelanden geven dit aan. Daarmee is een goede basis voor verdere verbeteringen ontstaan.

Consequenties

Op grond van deze evaluatie oordeelt ook het college voorzichtig positief over de verzelfstandiging van de RATD tot Spaarnelanden NV. De reeds gestarte uitvoering van de aanbevelingen geven het college vertrouwen dat de uit de evaluatie naar voren gekomen verbeterpunten worden gerealiseerd.

Vervolg

Met de uitvoering van de aanbevelingen kan de dienstverlening aan de burgers en bedrijven van Haarlem verder verbeteren, evenals de relatie tussen de gemeente als opdrachtgever en Spaarnelanden als opdrachtnemer. Het college wil in 2009 een rapportage ontvangen over de uitvoering van de aanbevelingen.

BIJLAGE 1

Beantwoording vragenlijst

Onderstaand volgt per vraag een overzicht van de antwoorden van de verschillende functionarissen die aan de evaluatie hebben meegewerkt. Op basis van deze antwoorden is ook per cluster van vragen een conclusie geformuleerd. De nummering van de vragen komt overeen met die van de vragenlijst en begint met nummer 2. De eerste vraag betrof de rol van de invuller van de vragenlijst.

A) Dienstverlening door Spaarnelanden

Nr	Vraag	Bestuurlijk aandeelhouder	Bestuurlijk opdrachtgever	Raad van commissarissen	Management team SpLanden	OR Splanden	Ambtelijk aandeelhouder	Ambtelijk opdrachtgever
2a	Spaarnelanden biedt voldoende informatie over zijn dienstverlening aan zijn klanten (zoals via de gedrukte media, op de website en in brieven):	Mee eens	Mee eens	Helemaal eens	Mee eens	Mee eens	Weet niet / geen mening	Mee oneens
2b	Spaarnelanden komt zijn afspraken met zijn klanten over afvalinzameling en reiniging van de stad voldoende na	Weet niet / geen mening	Mee eens	Mee eens	Mee eens	Mee eens	Mee eens	Mee oneens
2c	Spaarnelanden reageert voldoende op klachten van zijn klanten	Mee eens	Weet niet, geen mening	Mee eens	Mee eens	Mee eens	Weet niet / geen mening	Helemaal oneens

De ondervraagden zijn overwegend positief over de dienstverlening (geven van informatie, nakomen afspraken en reageren op klachten), behalve de ambtelijk aandeelhouder en de ambtelijk opdrachtgever. Met name de ambtelijk opdrachtgever is ontevreden over de dienstverlening. Uit de praktijk is bekend dat in het begin van de verzelfstandiging er onduidelijkheid is geweest in de rolverdeling tussen Spaarnelanden en de gemeente waar het ging over het informeren van burgers en het reageren op klachten. Uit de media is de afgelopen jaren evenwel geen duidelijk ongenoegen van de burger hierover gebleken, afgezien van enkele klachten over specifieke locaties in de stad. Het lijkt er op dat de verwachtingen van Spaarnelanden enerzijds en de ambtelijke organisatie anderzijds onvoldoende op elkaar aansloten en dat dit niet door middel van regelmatig overleg is rechtgetrokken.

B) Kostprijzen van Spaarnelanden

Nr	Vraag	Bestuurlijk aandeelhouder	Bestuurlijk opdrachtgever	Raad van commissarissen	Management team SpLanden	OR Splanden	Ambtelijk aandeelhouder	Ambtelijk opdrachtgever
3a	Burgers betalen Spaarnelanden een redelijke prijs, zowel via de afvalstoffenheffing voor de wekelijkse inzameling als rechtstreeks voor andere dienstverlening	Mee oneens	Mee eens	Mee eens	Mee eens	Niet eens, niet oneens	Weet niet / geen mening	Mee oneens
3b	Bedrijven betalen Spaarnelanden een redelijke prijs voor de dienstverlening	Weet niet / geen mening	Mee eens	Mee eens	Mee eens	Mee eens	Mee eens	Mee eens
3c	De gemeente betaalt Spaarnelanden een redelijke prijs voor het reinigen van de stad	Mee oneens	Mee eens	Mee eens	Mee eens Niet eens, niet oneens	Weet niet, geen mening	Mee eens	Mee oneens

Over de stelling dat bedrijven een redelijke prijs betalen voor de dienstverlening zijn alle partijen het eens, alleen de aandeelhouder houdt hier een slag om de arm, waarschijnlijk bij gebrek aan vergelijkingsmateriaal. De antwoorden over dezelfde vraag maar dan voor burgers respectievelijk de gemeente lopen nogal

uiteen. De meerderheid van de ondervraagden antwoordt neutraal tot positief. De bestuurlijk aandeelhouder (binnen Haarlem tevens verantwoordelijk voor de hoogte van belastingen en tarieven) en de ambtelijk opdrachtgever vindt dat burgers en gemeente geen redelijke prijs betalen voor de dienstverlening. Blijkens de suggesties die in de open vragen zijn gedaan (zie verderop) komt dit antwoord waarschijnlijk mede voort uit onvoldoende inzicht in de kostenopbouw van Spaarnelanden en onvoldoende vergelijkingsmateriaal. Het eerste aspect dient Spaarnelanden zelf ter hand te nemen; voor het tweede kan gekeken worden naar de Atlas van de lokale lasten 2008. Daaruit blijkt dat het tarief van de afvalstoffenheffing voor een meerpersoonshuishouden in Haarlem 278 euro bedraagt, terwijl het gemiddelde in heel Nederland op 265 euro ligt. Daarmee is echter nog niets gezegd over het niveau van de dienstverlening in verhouding tot de prijs (niet in Haarlem en evenmin bij de andere gemeenten in de Atlas). Sinds 2003 zijn de tarieven voor zowel één- als meerpersoonshuishoudens in Haarlem met gemiddeld 0,8% per jaar gestegen, en dat is minder dan de gemiddelde inflatie per jaar. Uit de jaarstukken van Spaarnelanden blijkt verder dat de productiviteit is verbeterd (meer omzet per medewerker), evenals het resultaat.

C) Arbeidsvoorwaarden van het personeel

Nr	Vraag	Bestuurlijk aandeelhouder	Bestuurlijk opdrachtgever	Raad van commissarissen	Management team SpLanden	OR Splanden	Ambtelijk aandeelhouder	Ambtelijk opdrachtgever
4a	Spaarnelanden biedt in de praktijk tenminste gelijke primaire arbeidsvoorwaarden (salaris) als vroeger de gemeente	Helemaal eens	Helemaal eens	Helemaal eens	Helemaal eens	Mee eens	Weet niet / geen mening	Weet niet, geen mening
4b	Spaarnelanden biedt in de praktijk tenminste gelijke overige arbeidsvoorwaarden (vakantie, overwerk, studiemogelijkheden, ziektekosten verzekering enzovoorts) als vroeger de gemeente	Helemaal eens	Helemaal eens	Helemaal eens	Helemaal eens	Mee eens	Weet niet / geen mening	Weet niet, geen mening
4c	Spaarnelanden biedt in de praktijk tenminste gelijke doorgroei mogelijkheden aan zijn personeel als vroeger de gemeente	Weet niet / geen mening	Helemaal eens	Niet eens, niet oneens	Mee eens	Niet eens, niet oneens	Weet niet / geen mening	Weet niet, geen mening

De meerderheid van de ondervraagden vindt dat Spaarnelanden tenminste gelijke primaire en overige arbeidsvoorwaarden biedt. Voor wat betreft doorgroei mogelijkheden heeft een relatief groot deel geen mening of een neutraal oordeel. Ook de ondernemingsraad is neutraal waar het gaat om de doorgroei mogelijkheden; wellicht omdat in een kleiner bedrijf als Spaarnelanden er onvermijdelijk minder mogelijkheden zijn dan in de oude situatie, waarbij de RATD onderdeel was van de totale gemeentelijke organisatie.

D) Sturing en control door de gemeente

Nr	Vraag	Bestuurlijk aandeelhouder	Bestuurlijk opdrachtgever	Raad van commissarissen	Management team SpLanden	OR Splanden	Ambtelijk aandeelhouder	Ambtelijk opdrachtgever
5a	De gemeente heeft voldoende sturingsmogelijkheden op de kwaliteit van de dienstverlening aan burgers, bedrijven en de gemeente door Spaarnelanden	Mee oneens	Niet eens, niet oneens	Mee eens	Helemaal eens	Niet eens, niet oneens	Weet niet / geen mening	Helemaal oneens
5b	De gemeente heeft voldoende sturingsmogelijkheden op de kosten van de dienstverlening aan burgers, bedrijven en gemeente door Spaarnelanden	Mee oneens	Niet eens, niet oneens	Mee eens	Mee eens	Niet eens, niet oneens	Mee oneens	Helemaal oneens

De gemeente en Spaarnelanden denken duidelijk verschillend over de stellingen over sturing en control door de gemeente. De gemeente vindt dat zij onvoldoende sturingsmogelijkheden heeft, terwijl Spaarnelanden vindt dat die er wel zijn. Dat roept de vraag op of de mogelijkheden er misschien wel zijn, maar de gemeente ze niet gebruikt, of niet weet hoe ze deze kan gebruiken. Een andere mogelijkheid is dat hier een gevoel van onmacht overheerst bij de gemeente, terwijl het primair gaat om het invullen van een andere rol nu de RATD is verzelfstandigd en er andere beïnvloedingsmechanismen gelden.

E) Overall mening over de verzelfstandiging

Nr	Vraag	Bestuurlijk aandeelhouder	Bestuurlijk opdrachtgever	Raad van commissarissen	Management team SpLanden	OR Splanden	Ambtelijk aandeelhouder	Ambtelijk opdrachtgever
6a	De verzelfstandiging is goed voor de werknemers geweest	Weet niet / geen mening	Helemaal eens	Helemaal eens	Helemaal eens	Mee eens	Weet niet / geen mening	Weet niet, geen mening
6b	De verzelfstandiging is goed voor de Haarlemse burgers geweest	Weet niet / geen mening	Mee eens	Helemaal eens	Mee eens	Niet eens, niet oneens	Mee eens	Mee oneens
6c	De verzelfstandiging is goed voor de Haarlemse bedrijven geweest	Weet niet / geen mening	Mee eens	Mee eens	Mee eens	Niet eens, niet oneens	Weet niet / geen mening	Mee eens
6d	De verzelfstandiging is goed voor de gemeente geweest	Weet niet / geen mening	Mee eens	Helemaal eens	Helemaal eens	Mee eens	Mee eens	Mee oneens

De diverse betrokkenen van Spaarnelanden zijn het er over eens dat de verzelfstandiging overwegend een goede zaak is voor de werknemers en de Haarlemse burgers. Ten aanzien van de bedrijven is men eerder neutraal in zijn mening of heeft geen oordeel. Van de diverse gemeentelijke betrokkenen variëren de antwoorden van oneens tot helemaal eens. Het beeld is daarmee bij de gemeente heel divers. Dit lijkt voort te komen uit ervaringen van de afgelopen jaren, uit de afwezigheid van een duidelijke meetlat en uit verschillen in verwachtingen. Niet valt na te gaan hoe de ontwikkelingen zouden zijn geweest zonder verzelfstandiging.

Suggesties voor gemeente en voor Spaarnelanden

De invullers van de vragenlijst hadden ook de mogelijkheid om suggesties te doen voor verbeterpunten voor Spaarnelanden en voor de gemeente. Van die mogelijkheid heeft vrijwel iedereen gebruik gemaakt. Een volledig overzicht van alle suggesties is als bijlage opgenomen.

Voor Spaarnelanden zijn de suggesties in vier elementen samen te vatten (in willekeurige volgorde):

- a) verbeter de bedrijfsvoering en het inzicht in kosten(structuren)
- b) professionaliseer de organisatie en de service naar de klant
- c) verbeter de samenwerking met de gemeente
- d) blijf groeien en eventueel in de toekomst fuseren

Voor de gemeente draaien de suggesties met name om de volgende vier punten (in willekeurige volgorde):

- a) verbeter de samenwerking met Spaarnelanden
- b) vergroot inzicht in bedrijfsvoering en stuur op resultaten
- c) benut de kennis en ervaring van Spaarnelanden
- d) verbeter voorlichting en service aan de burger

Opvallend is dat zowel voor Spaarnelanden als de gemeente de suggestie wordt gedaan om de samenwerking te verbeteren en gebruik te maken van elkaars capaciteiten. Wederzijds wordt daarmee onderkend dat het daaraan geschort heeft in de afgelopen periode en er teveel een wij tegen zij cultuur heeft geheerst.

Conclusie

Over het geheel genomen wordt de verzelfstandiging voorzichtig positief beoordeeld, waarbij de functionarissen van Spaarnelanden positiever zijn dan de functionarissen van de gemeente. Uit de antwoorden en de suggesties blijkt dat het de afgelopen periode geschort heeft aan professionele samenwerking tussen Spaarnelanden en de gemeente. Men was zich onvoldoende bewust van de veranderde rollen en de verschillende verwachtingen. Daardoor lijkt men van beide kanten onvoldoende in staat te zijn geweest zich in de ideeën, wensen en verwachtingen van de ander te verplaatsen. Dit is iets dat in zijn algemeenheid kan voorkomen bij verzelfstandigingen, waar beide partijen moeten groeien in hun nieuwe rol. In dit geval heeft dat geleid tot een situatie waarin men elkaar over teveel zaken te weinig vertrouwde en de verschillen van mening en inzicht de verhoudingen nogaleens domineerden. Hierdoor was er onvoldoende ruimte voor het waarderen van elkaars positieve resultaten. De verbetering van de productiviteit en het financieel resultaat zijn daar voorbeelden van. Verder zijn de tarieven van de afvalstoffenheffing voor zowel een- als meerpersoonshuishoudens sinds 2003 met gemiddeld 0,8% per jaar gestegen en dat is minder dan de gemiddelde inflatie per jaar.

Aanbevelingen

- Neem elkaar serieus, spreek de wederzijdse verwachtingen hardop uit, houd het belang van de klant (burger, bedrijf, instelling) voorop en informeer elkaar over knelpunten en klachten.
- Verbeter de transparantie van de bedrijfsvoering, de verantwoording over de uitvoering en de opbouw van de kosten.

BIJLAGE 2

Antwoorden op open vragen naar suggesties voor verbeteringen voor Spaarnelanden en voor Haarlem alsmede overige opmerkingen over de verzelfstandiging

Verbeterpunten voor Spaarnelanden	
Genoemd door betrokkenen van Spaarnelanden	Genoemd door betrokkenen van Haarlem
A) Verbeter de bedrijfsvoering en het inzicht in kosten(structuren)	A) Verbeter de bedrijfsvoering en het inzicht in kosten(structuren)
Optimaliseren bedrijfsprocessen en administratieve processen	Heldere bedrijfsvoering en kostenstructuur
Realiseren vernieuwde huisvesting	Verlaging bedrijfskosten (o.a. door nieuwe huisvesting)
Doorzetten efficiencymaatregelen	Efficiënte bedrijfsvoering
	Gemeente als opdrachtgever meer inzicht geven in de eenheidsprijzen per product
	Flexibel opstellen in relatie tot de operationele zaken
B) Professionaliseer de organisatie en de service naar de klant	B) Professionaliseer de organisatie en de service naar de klant
Verbeteren communicatie extern-intern	Proactiever de kwaliteit verbeteren
Haar rol als separaat bedrijf buiten de gemeente Haarlem beter communiceren.	Verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening, inclusief de bereikbaarheid per telefoon/fax/e-mail
Maatschappelijk verantwoord ondernemen	Ondergrondse inzameling en (vaker?) legen centrale bakken
De burger als klant beschouwen verder invoeren en uitwerken, door allen	Zwerfafval
Verhogen service naar klant	
Meer reclame maken voor de te leveren (commerciële) diensten	
Verdere professionalisering	
Verdere professionalisering van de organisatie	
C) Verbeter de samenwerking met de gemeente	C) Verbeter de samenwerking met de gemeente
Samenwerking met opdrachtgever	Meedoen in wijkaanpak
Haar rol als adviseur en ondersteuner in het beleid maken voor de gemeente Haarlem verder uitbouwen	
Haar holding-status voor de gemeente Haarlem beter en verder ontwikkelen als totale dienstverlener in de buitenruimte, groen en grijs integraal	
Proactiever naar gemeente inzake beleid en voorstellen tot beleid aangaande milieuaspecten en inzameling reiniging	
D) Blijf groeien en eventueel in de toekomst fuseren	D) Blijf groeien en eventueel in de toekomst fuseren
Vergroten omzet middels overnames of strategische samenwerking of uitbreiding taken en functies	Fusie met ander gelijksoortig bedrijf of schaalvergroting door overname(s)
Realiseren groei, mede door integratie groen (en grijs) Servicebedrijf Haarlem	
Verdere groei realiseren / strategische focus en visie op de toekomst	
Verder groeien als organisatie en partner, bredere uitvoering	

Verbeterpunten voor Haarlem

Genoemd door betrokkenen van Spaarnelanden	Genoemd door betrokkenen van Haarlem
A) Verbeter de samenwerking met Spaarnelanden	A) Verbeter de samenwerking met Spaarnelanden
Optimaliseren van zakelijke verhoudingen	Sterkere inzichten kostenstructuur
Optimaal gebruik maken van de mogelijkheden die de NV Spaarnelanden de gemeente Haarlem biedt vanuit de regierol	
Samenwerking met opdrachtnemer	
Verbeteren van de communicatie en betrokkenheid met haar eigen dochterbedrijf, geen wij/zij denken	
Spaarnelanden vertrouwen als eigen onderneming, dus helpen groeien en kansen bieden tot verdere uitbouw	
Samen naar buiten treden	
Samen plannen en ideeën maken om de dienstverlening naar de burgers te verbeteren	
Betere communicatie tussen gemeente en Spaarnelanden	
Vertrouwen in de nieuwe organisatie uitstralen	
B) Vergroot inzicht in bedrijfsvoering en stuur op resultaten	B) Vergroot inzicht in bedrijfsvoering en stuur op resultaten
Prijs/kwaliteitverhoudingen scherp blijven monitoren	Duidelijkheid in taakverdeling / afbakening
Op volwassen wijze vormgeven aan haar opdrachtgeverrol	Sturingsmogelijkheden en wat willen we ermee beter in de vingers krijgen
C) Benut de kennis en ervaring van Spaarnelanden	Verder operationaliseren van de werkplannen
Spaarnelanden zien als een volwaardige gesprekspartner en gebruik maken van de aanwezige expertise	Werkplannen omzetten in RAW-bestekken, inclusief besteksbeheer
Benutten kennis en ervaring Spaarnelanden en voor meerdere onderdelen gebruik maken van deze 100% dochter	Sturen op kengetallen op productniveau
Spaarnelanden gebruiken als beleidsmaker	
Betrekken bij zowel kort nieuw beleid als wel beleid voor de langere termijn	
D) Verbeter voorlichting en service aan de burger	
Voorlichting naar burgers met name tav milieubesparende maatregelen = verbetering afvalstromen	
Service richting burger vergroten	
	Er zijn geen verbeterpunten in de categorieën C en D gemaakt door betrokkenen van Haarlem

Overige opmerkingen

Genoemd door betrokkenen van Spaarnelanden

Zeker de eerste jaren is specifieke aandacht van de directie en management noodzakelijk gericht op verbeteringen van processen; niets gaat vanzelf

De productiviteit en winst is toegenomen met geringe indexering van de aanneemsom

Zeer succesvol doorgevoerde verzelfstandiging, waarbij er weer rust in de tent is gekomen

Goede basis gelegd voor verdere groei en samenwerking met andere partijen. Dit is van essentieel belang voor continuïteit van de organisatie

Er zijn goede bedrijfsresultaten geboekt en de kunst is om deze vast te houden

Doelstellingen in het rapport van Deloitte toetsen aan de huidige situatie. Behalen resultaten uit rapport onder de aandacht brengen van de gemeenteraad

Ook de financiële resultaten en de uren-inzet in de buitenruimte belichten

Positie onderneming als werkgelegenheidsbieder uitdiepen (geen ontslagen, groei in FTE en taken)

Wees open en transparant naar personeel over alle aspecten van de verzelfstandiging

Laat het de burger positief in zijn portemonnee voelen

Positie van Spaarnelanden binnen en buiten de gemeente Haarlem verstrekken

Genoemd door betrokkenen van Haarlem

Er zijn geen opmerkingen in de categorie overige gemaakt door betrokkenen van Haarlem

Bijlage 3

Antwoorden op open vragen naar suggesties voor verbeteringen voor Spaarnelanden en voor Haarlem alsmede overige opmerkingen over de verzelfstandiging

Verbeterpunten voor Spaarnelanden Sommige van deze punten zijn aangegeven door betrokkenen vanuit de gemeente, sommige door betrokkenen van Spaarnelanden.
Heldere bedrijfsvoering en kostenstructuur
Verlaging bedrijfskosten (o.a. door nieuwe huisvesting)
Optimaliseren bedrijfsprocessen en administratieve processen
Doorzetten efficiëncymaatregelen
Realiseren vernieuwde huisvesting
Gemeente als opdrachtgever meer inzicht geven in de eenheidsprijzen per product
Efficiënte bedrijfsvoering
Verdere professionalisering
Verdere professionalisering van de organisatie
Verhogen service naar klant
Verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening, inclusief de bereikbaarheid per telefoon/fax/e-mail
Samenwerking met opdrachtgever
Haar rol als adviseur en ondersteuner in het beleid maken voor de gemeente Haarlem verder uitbouwen
Haar holding-status voor de gemeente Haarlem beter en verder ontwikkelen als totale dienstverlener in de buitenruimte, groen en grijs integraal
Proactiever naar gemeente inzake beleid en voorstellen tot beleid aangaande milieuaspecten en inzameling reiniging
Fusie met ander gelijksoortig bedrijf of schaalvergroting door overname(s)
Realiseren groei, mede door integratie groen (en grijs) Servicebedrijf Haarlem
Verdere groei realiseren / strategische focus en visie op de toekomst
Verder groeien als organisatie en partner, bredere uitvoering
Vergroten omzet middels overnames of strategische samenwerking of uitbreiding taken en functies
Proactiever de kwaliteit verbeteren
Meedoen in wijkaanpak
Verbeteren communicatie extern-intern
Haar rol als separaat bedrijf buiten de gemeente Haarlem beter communiceren. Maatschappelijk verantwoord ondernemen
Ondergrondse inzameling en (vaker?) legen centrale bakken
Zwerfafval
De burger als klant beschouwen verder invoeren en uitwerken, door allen
Meer reclame maken voor de te leveren (commerciële) diensten
Flexibel opstellen in relatie tot de operationele zaken

Verbeterpunten voor Haarlem Sommige van deze punten zijn aangegeven door betrokkenen vanuit de gemeente, sommige door betrokkenen van Spaarnelanden.
Samenwerking met opdrachtnemer
Optimaliseren van zakelijke verhoudingen
Spaarnelanden zien als een volwaardige gesprekspartner en gebruik maken van de aanwezige expertise
Verbeteren van de communicatie en betrokkenheid met haar eigen dochterbedrijf, geen wij/zij denken
Op volwassen wijze vormgeven aan haar opdrachtgeverrol
Spaarnelanden vertrouwen als eigen onderneming, dus helpen groeien en kansen bieden tot verdere uitbouw
Spaarnelanden gebruiken als beleidsmaker
Samen naar buiten treden
Duidelijkheid in taakverdeling / afbakening
Betere communicatie tussen gemeente en Spaarnelanden
Sterkere inzichten kostenstructuur
Prijs/kwaliteitverhoudingen scherp blijven monitoren
Verder operationaliseren van de werkplannen
Werkplannen omzetten in RAW-bestekken, inclusief besteksbeheer
Sturen op kengetallen op productniveau
Benutten kennis en ervaring Spaarnelanden en voor meerdere onderdelen gebruik maken van deze 100% dochter
Optimaal gebruik maken van de mogelijkheden die de NV Spaarnelanden de gemeente Haarlem biedt vanuit de regierol
Voorlichting naar burgers met name tav milieubesparende maatregelen = verbetering afvalstromen
Samen plannen en ideeën maken om de dienstverlening naar de burgers te verbeteren
Sturingsmogelijkheden en wat willen we ermee beter in de vingers krijgen
Vertrouwen in de nieuwe organisatie uitstralen
Betrekken bij zowel kort nieuw beleid als wel beleid voor de langere termijn
Service richting burger vergroten

Overige opmerkingen Sommige van deze punten zijn aangegeven door betrokkenen vanuit de gemeente, sommige door betrokkenen van Spaarnelanden.
Zeker de eerste jaren is specifieke aandacht van de directie en management noodzakelijk gericht op verbeteringen van processen; niets gaat vanzelf
De productiviteit en winst is toegenomen met geringen indexering van de aanneemsom
Zeer succesvol doorgevoerde verzelfstandiging, waarbij ere weer rust in de tent is gekomen
Goede basis gelegd voor verdere groei en samenwerking met andere partijen. Dit is van essentieel belang voor continuïteit van de organisatie
Er zijn goede bedrijfsresultaten geboekt en de kunst is om deze vast te houden
Doelstellingen in het rapport van Deloitte toetsen aan de huidige situatie. Behalen resultaten uit rapport onder de aandacht brengen van de gemeenteraad
Ook de financiële resultaten en de uren-inzet in de buitenruimte belichten
Positie onderneming als werkgelegenheidsbieder uitdiepen (geen ontslagen, groei in FTE en taken)
Wees open en transparant naar personeel over alle aspecten van de verzelfstandiging
Laat het de burger positief in zijn portemonnee voelen
Positie van Spaarnelanden binnen en buiten de gemeente Haarlem verstreken