

Retouradres: Stadhuis, Postbus 511 2003 PB Haarlem

Aan de leden van de commissie Beheer

Datum 24 juni 2014
Ons kenmerk GOB/2014/228497
Contactpersoon Herman Wals
Doorkiesnummer 023-511.3957
E-mail walsh@haarlem.nl
Onderwerp Voortgang B&O-contracten

Geachte leden,

Op 17 april besprak uw commissie de B&W-nota over de uitgangspunten voor de beheer en onderhoudscontracten voor de openbare ruimte (GOB/2014/35367, zie de bijlae). Wethouder Mulder heeft bij die gelegenheid toegezegd om nog voor het zomerreces te rapporteren over de uitwerking. Daarover kan ik u het volgende medelen.

Contractdocumenten

Op dit moment wordt gewerkt aan de contractdocumenten, die zullen bestaan uit:

- een mantelovereenkomst (deel A);
- de beschrijving van randvoorwaarden, wijze van samenwerking en van de processen rond monitoring en rapportering (deel B) en
- uit resultaatbladen (deel C).

Op de resultaatbladen worden alle door de marktpartij te leveren prestaties functioneel gespecificeerd. Met andere woorden: de gemeente schrijft niet meer tot in detail de onderhoudsmaatregelen voor, maar geeft aan wat voor beeld of onderhoudsniveau er buiten gerealiseerd moet worden. Door heldere afspraken te maken over rapportering en auditing kan de gemeente dan zowel bij Spaarnelanden als bij de marktpartijen tot een betere aansturing komen.

Spaarnelanden

Met Spaarnelanden vindt overleg plaats over de verdeling van de beheerdomeinen over het bedrijf en de marktpartijen, met als uitgangspunt het huidige financiële volume van de overeenkomsten. Naar verwachting zal er een verschuiving plaatsvinden tussen domeinen om recht te doen aan het uitgangspunt dat beheer en



onderhoud aan één opdrachtnemer per domein gegund gaan worden. Spaarnelanden is gevraagd aan te geven welke transitiemaatregelen er nodig zijn om de verschuiving tussen domeinen zo goed mogelijk te laten verlopen.

Budgetten

In het coalitieakkoord staan bezuinigingen opgenomen op de grote contracten, op werkzaamheden door Spaarnelanden en op de kwaliteit van de openbare ruimte. De gevolgen van deze bezuinigingen worden verwerkt in de kaders voor de B&O-contracten en zullen hun weerslag hebben op de resultaatbladen.

Organisatie

Binnen de hoofdafdeling GOB is een projectorganisatie opgetuigd voor de B&O-contracten die gebaseerd is op vier pijlers: de contracten zelf, de ondersteunende processen, de opleidingen voor de eigen medewerkers én de inkoopstrategie.

Planning

De nieuwe B&O-contracten moeten per 1 januari 2015 in werking treden omdat de huidige overeenkomsten met marktpartijen en Spaarnelanden per die datum aflopen. De aanbestedingsprocedure neemt in totaal een half jaar in beslag. Dat betekent dat de voorbereiding van de aanbestedingen in juli van start moet gaan.

Medio juli is een afrondend directieoverleg met Spaarnelanden gepland over de verdeling van de domeinen en de implementatie van de bezuinigingen. Daarna kan de verdere uitwerking van de B&O-contracten vastgelegd worden in een B&W-nota, die ter bespreking aan uw commissie voor wordt gelegd.

Raadsmarkt

Bij de griffie is gevraagd of er in juni op een raadsmarkt nadere uitleg gegeven kon worden over bovengenoemde ontwikkelingen. Het bleek niet eerder dan in september mogelijk om een raadsmarkt aan dit onderwerp te wijden.

Onkruidbestrijding

In de vergadering van uw commissie van 8 mei is gevraagd of het haalbaar is om meer geld vrij te maken voor onkruidbestrijding door te schuiven binnen de DVO's van Spaarnelanden. Financieel gezien is er binnen de huidige budgetten voor dagelijks onderhoud geen extra ruimte aanwezig om aan onkruidbestrijding te besteden. De genoemde bezuinigingen zullen dit perspectief zeker niet verbeteren.

Daarnaast wordt eerst de nieuwe werkwijze met onkruidbestrijding geëvalueerd. Dit jaar is gekozen voor een methode die bestaat uit een combinatie van vegen en de inzet van voertuigen die heet water gebruiken. Het resultaat wordt gemonitord en vastgelegd. Aan het einde van het onkruidseizoen in oktober is duidelijk welk resultaat met de huidige methode gehaald wordt. Dan kan worden bepaald wat dat

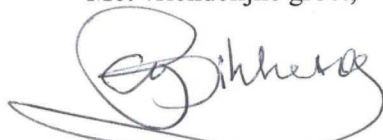


Haarlem

3

betekent voor het onkruidbeheer in de komende jaren. Aan de hand hiervan wordt een voorstel gemaakt voor de onkruidbestrijding in het nieuwe jaar.

Met vriendelijke groet,



drs. Cora-Yfke Sikkema

Collegebesluit

Onderwerp: Uitgangspunten beheer- en onderhoudscontracten
Registratienummer: GOB/2014/35367

1. Inleiding

Werken in regie is met de reorganisatie van de afdeling GOB tot uitgangspunt gekozen, naast gebiedsgericht werken. Dit vanuit het streven om expertise vanuit de markt beter te benutten, efficiencyvoordelen te behalen en tot een lagere kostprijs te komen. Om de opdrachtgever-opdrachtnemer relatie te professionaliseren wordt voorgesteld om voor een nieuwe opzet van de beheer- en onderhoudscontracten te kiezen. Deze nota schetst daarvoor zes uitgangspunten:

1. Een bundeling van werkzaamheden in samenhangende domeinen.
2. Het gunnen van deze beheer- en onderhoudswerkzaamheden aan één opdrachtnemer per domein.
3. Een verdeling van deze domeinen over marktpartijen en Spaarnelanden.
4. Het door de gemeenteraad vastgestelde financiële kader bepaalt het volume van de opdrachten per domein.
5. Het totale volume van de opdrachten aan Spaarnelanden blijft gelijk.
6. Per domein komt er een dienstverleningsovereenkomst die uit drie delen bestaat: kaders, uitvoering en producten.

De verdere uitwerking van deze uitgangspunten vindt plaats in de binnenkort aan het college ter besluitvorming voor te leggen dienstverleningsovereenkomsten.

2. Besluitpunten college

1. Het college besluit akkoord te gaan met de uitgangspunten voor de beheer- en onderhoudscontracten voor de openbare ruimte:
 - (1) bundelen van werkzaamheden in samenhangende domeinen;
 - (2) gunnen van beheer en onderhoud aan één opdrachtnemer per domein;
 - (3) een verdeling van deze domeinen over marktpartijen en Spaarnelanden;
 - (4) het vastgestelde financiële kader bepaalt het volume van de opdrachten per domein;
 - (5) het totale volume van de opdrachten aan Spaarnelanden blijft gelijk;
 - (6) per domein komt er een door het college vast te stellen dienstverleningsovereenkomst.
2. De kosten van het besluit worden gedekt uit de programma's 8 en 9 van de begroting.
3. De betrokkenen worden geïnformeerd
4. Het besluit van het college wordt ter informatie gestuurd aan de commissie Beheer

3. Beoogd resultaat

Een bundeling van werkzaamheden in de openbare ruimte die (1) leidt tot een verschuiving van taken naar marktpartijen, (2) de gemeente in staat stelt haar regierol op te pakken en (3) er voor zorgt dat door middel van aanbesteding een optimale balans van prestaties, prijs en kwaliteit bereikt wordt.

4. Argumenten

Werken in regie

Met de reorganisatie van de hoofdafdeling GOB heeft de gemeente gekozen voor werken in regie. De doelstelling was, naast een besparing op personeelskosten:

Het inrichten van een organisatie die flexibel kan reageren op de vraag van de maatschappij met een hoogwaardige dienstverlening vanuit het fysieke domein (projecten, dagelijks beheer, stedelijk beheer en leefbaarheid) waarbij de benodigde kennis en expertise voor de gemeente voorhanden blijft, de relatie met burger en bestuur centraal staat, de kwaliteit van diensten gelijk blijft dan wel verbetert en de kosten worden verlaagd.

(Uitwerkingsplan hoofdafdeling Gebiedsontwikkeling en Beheer, door B&W vastgesteld op 4 december 2012, blz. 5)

Dit houdt in dat de gemeentelijke rol meer in de richting van professioneel opdrachtgeverschap verschuift. Om dit te kunnen realiseren werd het gebiedsgericht werken gekoppeld aan een sturingsmodel waarin de gemeente zich concentreert op de regietaken (zie bijlage 1, ontleend aan het Uitwerkingsplan). De marktpartijen en Spaarnelanden krijgen per domein de verantwoordelijkheid voor zaken als de coördinatie van uitvoerend werk, inspecties, klachten, meldingen en advisering over groot onderhoud en vervanging.

Rationale indeling werkzaamheden

Door de indeling in duidelijk afgebakende domeinen ontstaat er een logische bundeling van werkzaamheden:

1. afval en reiniging
2. riolering en grondwater
3. kunstwerken en oevers
4. wegen
5. openbare verlichting en verkeersregelininstallaties (VRI's)
6. groen en speelvoorzieningen
7. parkeren

Hierdoor kunnen zowel Spaarnelanden als marktpartijen efficiënt opereren onder regie van een in omvang beperkte gemeentelijke organisatie. Prestaties, prijs en kwaliteit worden geborgd in de af te sluiten contracten.

Op dit moment voert Spaarnelanden het grootste deel van het onderhoud in de stad uit. Dit werkpakket is op historische gronden tot stand gekomen. De omslag naar

werken in regie biedt de kans om beter samenhangende werkpakketten samen te stellen.

Verdeling domeinen

Het voorstel is dat Spaarnelanden in de nabije toekomst vier domeinen voor zijn rekening neemt:

- afval en reiniging (domein 1);
- riolering en grondwater (2);
- groen (6) en
- parkeren (7).

De reden is dat Spaarnelanden werkzaamheden binnen deze domeinen al geheel (1) en (7) of grotendeels (2) en (6) voor zijn rekening neemt en over uitgebreide kennis van de stad en van het vakgebied beschikt. Een viertal domeinen wordt in zijn geheel op de markt gezet:

- kunstwerken en oevers (3);
- wegen (4);
- openbare verlichting en VRI's (5) en
- speelvoorzieningen (6).

Deze groepering betekent een verschuiving van een deel van de taken die Spaarnelanden nu binnen de domeinen (3) en (4) verricht naar marktpartijen.

Contractstructuur

De werkzaamheden worden in één dienstverleningsovereenkomst per domein ondergebracht, die alleen betrekking heeft op dagelijks onderhoud en niet op groot onderhoud of vervanging. Deze DVO's bestaan uit drie delen:

- Deel A. Bevat de algemene juridische kaders voor samenwerking. Hierin is onder meer geregeld hoe partijen om moeten gaan met zaken als marktconformiteit, kwaliteitsborging, beleids- en budgetwijzigingen, innovaties, *social return on investment* (SROI), geschillen enz.
- Deel B. Gaat in op de uitvoering van de dienstverlening. Hierin worden bepalingen uit A nader ingevuld, zoals de rapportage- en overlegstructuur, klachtenafhandeling, werkprocessen en uitvoeringsvoorschriften.
- Deel C. Geeft door middel van productbladen het overzicht van de diensten die de marktpartner gaat leveren, het overeengekomen bedrag en de kwaliteitseisen.

Kwaliteitsborging

Contractdeel B regelt de kwaliteitsborging van de uit te voeren werkzaamheden. Gemeten wordt op de volgende onderdelen:

- kwaliteit van de dienstverlening per domein
- financiën
- meldingen en klachten

- partnerschap en samenwerking
- inspectie, monitoring en auditing
- uitvoering

In bijlage 2 staat dit nader uitgewerkt. Bijlage 3 geeft inzicht in de getrapte rapportagestructuur op operationeel, tactisch en strategisch niveau. Dit alles is erop gericht dat de gemeente voortdurend de vinger aan de pols houdt en maandelijks de kwaliteit van de dienstverlening kan beoordelen.

5. Kanttekeningen

Rol van gemeentebestuur

De door de gemeenteraad vastgestelde budgetten en kwaliteitsniveaus zijn kaderstellend voor de af te sluiten overeenkomsten. Deze contracten bevatten voldoende flexibiliteit om wijzigingen in beleid en eventuele bezuinigingen die zich nadien voordoen door te kunnen voeren.

Het college besluit over de onderdelen A en B van de dienstverleningsovereenkomsten. Omdat de besteding van het onderhoudsbudget in belangrijke mate bepalend is voor het aanzien van de stad wil het college een halfjaarlijkse rapportage over de bereikte resultaten, waarbij met name de gerealiseerde prestaties, de kwaliteit van de dienstverlening en het financiële resultaat centraal zullen staan.

Looptijd contracten

Gemeente, marktpartijen en Spaarnelanden ontwikkelen een nieuwe samenwerkingsrelatie. De eerste twee jaar zal deze werkwijze geoptimaliseerd worden, onder andere door te investeren in de benodigde kennis en vaardigheden. Daarnaast zullen er, om ervaring op te kunnen doen, in eerste instantie contracten gesloten worden met een looptijd van drie tot vier jaar. In de toekomst kunnen eventueel contracten met een langere looptijd afgesloten worden.

Marktconformiteit

De nieuwe dienstverleningsovereenkomsten zullen bepalingen bevatten om te garanderen dat prijs en kwaliteit marktconform zijn. Dit geldt niet alleen voor de marktpartijen, maar ook voor Spaarnelanden. Gedurende de looptijd van het contract zal de marktconformiteit gemonitord worden.

Omzet Spaarnelanden

Het huidige volume van de opdrachten van de gemeente aan Spaarnelanden bedraagt 29,5 miljoen euro. Als een deel van de omzet van Spaarnelanden op de domeinen wegen en kunstwerken & oevervoorzieningen naar de marktpartijen verschuift, komt daarvoor in de plaats omzet op de domeinen groen en riolering. Per saldo blijft het volume daardoor gelijk, tenzij de gemeenteraad besluit tot bezuinigingen op het onderhoudsbudget of tot majeure beleidswijzigingen. De omzet van de opdrachten aan de marktpartijen bedraagt ongeveer vijf miljoen euro.

Omschakeling Spaarnelanden

De verschuiving in het opdrachtenpakket van Spaarnelanden heeft uiteraard gevolgen voor de interne organisatie. Het bedrijf moet in 2014 de nodige

maatregelen treffen om capaciteit, kennis en vaardigheden af te stemmen op de nieuwe taken. Spaarnelanden stelt daar ontwikkelplannen voor op, die ter goedkeuring aan de gemeente voorgelegd worden. Daarnaast moet het bedrijf de overdracht van werkzaamheden aan marktpartijen voorbereiden.

Regierol gemeente

Per domein wordt de aansturing van de marktpartij door een driemanschap gezeurd. Een procesmanager is primair verantwoordelijk voor de opdrachtverlening aan de contractpartij, budgetbeheer en kwaliteitsbewaking. Voor de uitvoering van werkzaamheden zijn de vijf gebiedsbeheerders het aanspreekpunt voor de aannemer. Het bewaken van de door de gemeente gehanteerde technische specificaties ligt in handen van de technisch adviseurs. Verantwoording wordt afgelegd aan de voor het domein verantwoordelijke GOB-manager. De kwaliteits- en risicomangers van GOB monitoren het gehele proces periodiek. Strategisch beheerders borgen de kwaliteit van de openbare ruimte op de langere termijn, inclusief de programmering van projecten. De bijbehorende functieprofielen staan, inclusief de formatie, in bijlage 4.

Bij de voorbereiding van de nieuwe organisatie is een inschatting gemaakt van de benodigde capaciteit. Bij de vormgeving van het werken in regie wordt op specifieke onderdelen externe ondersteuning ingeroepen. Na het in regie zetten van alle domeinen zal de belasting normaliseren en moet de huidige formatie de opdrachtgevende en controlerende taken uit kunnen voeren. Waar dat nodig is voor de uitvoering van het nieuwe takenpakket zal de kennis op het gewenste niveau gebracht worden.

6. Uitvoering

De delen A en B van de dienstverleningsovereenkomsten voor de marktpartijen worden binnenkort aan het college voorgelegd. Het is de bedoeling om deze DVO's in de eerste helft van 2014 aan te besteden. Voor de domeinen waarin Spaarnelanden het voortouw heeft kan in september besluitvorming over de nieuwe DVO's plaatsvinden.

Het college van burgemeester en wethouders

de secretaris

de burgemeester

Bijlage 1. Uitwerking regierol

(Ontleend aan het door B&W op 4 december 2012 vastgestelde *Uitwerkingsplan hoofdafdeling Gebiedsontwikkeling en Beheer*)

Uitbesteden

In de contourennota heeft het college de ambitie uitgesproken om een kleine en flexibele organisatie te ontwikkelen. Daarom gaan we een aantal uitvoerende taken uitbesteden. Het doel van het uitbesteden van uitvoerende taken is de kwetsbaarheid van de organisatie te verminderen en zo optimaal mogelijk gebruik te maken van de inbreng van derden bij de ontwikkeling of realisatie van doelstellingen. We willen ook samenwerking tussen de gemeente en externe partijen verbeteren. Het resultaat is een kleinere organisatie die beter samenwerkt met partners, waarbij de focus ligt op maximale kwaliteit van de openbare ruimte met minimale overheidsinspanning.

Het uitbesteden van taken is gebaseerd op twee basisuitgangspunten:

1. Uitvoerende taken worden in beginsel op afstand geplaatst: uitvoerende taken betreffen bijvoorbeeld het opstellen van een strategisch beheerplan of directievoering van een project.
2. Regisserende of sturingstaken worden door de hoofdafdeling zelf gedaan: hieronder verstaan we bijvoorbeeld gebieds- en procesmanagement en strategisch beheer.

Het opdrachtgeverschap ligt in beginsel bij de gemeente en het opdrachtnemerschap (uitvoering) bij derden. Uitbesteden betekent niet dat we naar de taak geen omkijken meer hebben. Het vraagt dat we als opdrachtgever scherp en streng het proces en eindresultaat van deze taken in de organisatie borgen.

Criteria

Met een panel van experts uit de organisatie is aan de hand van criteria bepaald of het mogelijk is uitvoerende taken in regie te zetten. De volgende criteria hebben we hiervoor gebruikt:

- Kwaliteit van de uitvoering moet minimaal gelijk blijven en waar mogelijk verbeteren.
- Uitbesteding moet de kwetsbaarheid (personeel) van de organisatie verkleinen en niet vergroten (niet afhankelijk worden van kennis van derden).
- Na uitbesteding moet de basiskennis geborgd kunnen blijven in organisatie (technische kennis, vakkennis beheerdomeinen).
- Taken worden uitbesteed aan partijen die deze taken/mensen ('eenvoudig') overneemt.
- Met uitbesteding is een financieel voordeel (efficiency, directe kosten) gemoeid.
- Uitbesteding van taken moet politiek haalbaar zijn.

Voorwaarden

Om deze taken te kunnen uit besteden hebben we de volgende voorwaarden benoemd:

- Professioneel contractmanagement: om opdrachten goed uit te kunnen besteden is het nodig dat we met veel zorg en kennis werken aan hoogwaardige en eenduidige opdrachtverstrekking en goede contracten met derden. Specialisme en expertise van de markt moeten we in eigen huis houden om de opdrachtverlening goed te kunnen aansturen. Om te sturen op de kwaliteit, effectiviteit en efficiëntie van taken die zijn uitbesteed ontwikkelen we sturingsinstrumenten (bijhouden van resultaten van partners: *past-performance*, contractevaluaties).
- Heldere rolverdeling tussen procesmanagers en overige functies: bij het uitbesteden van taken wordt het managen en beheren van contracten belangrijker in de uitvoering van het primaire proces. Het is essentieel dat de rolverdeling tussen de procesmanagers (die contracten managen) en de rest van de functies in de reorganisatie helder en efficiënt wordt ingericht.
- Bestuurlijke volhardendheid: door taken op afstand te zetten neemt het belang toe van prioriteren en maken van keuzes aan de voorkant. Dit vraagt van onze organisatie dat wij het gemeentebestuur nog scherper en duidelijker faciliteren bij het prioriteren en maken van keuzes.
- Gefaseerde uitplaatsing van taken: het uitbesteden van taken gaat waar mogelijk gefaseerd, waarbij we zoveel mogelijk proberen te leren van de inhoud en het proces van uitbesteden. Hierdoor worden we stap-voor-stap beter in het uitbesteden en het regisseren van taken die op afstand staan.
- Bij uitplaatsing van taken willen we rekening houden met logica van taken die onderdeel uitmaken van complexe ketens of complexe processen.

Fasering

Vanaf start GOB gaan we drie clusters van taken gefaseerd uitbesteden aan derden. We doen dat door per taakcluster heldere contractvoorwaarden te definiëren en te onderzoeken welke marktpartijen deze taken kunnen gaan uitvoeren.

- Projectorganisatie:
 - projectmanagement en –ondersteuning
 - project-gerelateerde taken (GREX binnen projecten, ontwerp en tekenen, risicomanagement, werkvoorbereiding, directievoering en toezicht)
- Opstellen van beheer- en beleidsproducten
- Klachten en meldingen (inclusief piketdiensten)

Onder het uitbesteden van de projectorganisatie valt projectmanagement, projectondersteuning en uitvoerende project-gerelateerde taken: werkvoorbereiding (inclusief bestek), directievoering (inclusief toezicht), risicoanalyse, planeconomie per project (bijhouden van grondexploitaties), projectplanning, ontwerp en projectcommunicatie. Alle nieuwe projecten worden vanaf 2013 uitbesteed. Per

project wegen we af of we het geheel of in onderdelen uitbesteden, welke vorm het meest past bij de situatie wegen we af met een beoordelingskader. De huidige projecten, die tot en met 2013 en verder doorlopen worden niet uitbesteed. We nemen in de hoofdafdeling formatie op om te sturen op de projecten die worden uitbesteed, voor lopende projecten is nog steeds formatie voorzien. We verwachten door uitbesteding de volgende voordelen te realiseren:

- Kwaliteitsverbetering door slagvaardigheid, sturend vermogen en effectiever/efficiënter uitvoeren van projecten
- Financieel voordeel: bedrijfsmatiger/efficiency op lange termijn verwachten we dat het totale budget dat we aan projecten uitgeven structureel daalt

De basiskennis blijft geborgd door gebiedsmanagers, procesmanagers en technisch adviseurs in huis te houden.

Beheer en beleid

Onder het opstellen van beheer- en beleidsprocessen valt uitbesteding van het onderzoek, advies en penvoerderschap van het strategisch beheerplan, speelruimteplan, openbare verlichting, gemeentelijk rioleringsplan en het beleidsplan VRI. Als gemeente blijven we zelf sturende taken uitvoeren (kaderstelling en inbreng bestuurlijke ambities). Ook blijven we als gemeente zorgdragen voor gegevens die aan deze beleidsproducten ten grondslag liggen. Het uitbesteden van deze taken levert de volgende voordelen op:

- Kwaliteitsverbetering (specialistische externe partijen kunnen dit effectiever, efficiënter en kwalitatief hoogwaardiger uitvoeren).
- Financieel voordeel (dat weten we uit ervaring van het incidenteel uitbesteden van deze taken vorig jaar).

Voor deze taken is in de hoofdafdeling geen formatie opgenomen.

Klachten en meldingen

Onder het uitbesteden van klachten en meldingen verstaan we het interpreteren en doorsturen van klachten en meldingen van burgers naar partijen die de klachten en meldingen afhandelen. Dit is inclusief de piketdiensten (afhandeling van klachten en meldingen buiten kantoor tijden). Het uitbesteden van klachten en meldingen maakt voor de inwoners van Haarlem geen verschil, omdat de huidige kanalen in de hoofdafdeling Dienstverlening klachten en meldingen blijven registreren. In alle nieuw af te sluiten contracten gaan we vanaf start GOB deze wijze van afhandeling van klachten en meldingen opnemen. We bouwen de formatie voor klachten en meldingen af. We verwachten hierdoor de volgende voordelen te realiseren:

- Kwaliteitsverbetering: door werken met beeldbestek van gevel tot gevel.
- Financieel voordeel omdat minder mensen bezig zijn met afhandeling klachten, (niet meer eerst kijken en dan uitvoeren).

Via een meldingssysteem is het werk van een aannemer te volgen en via gebiedsteam kan indien nodig andere interventie bepaald worden.

Processen

Vanaf start GOB zetten we twee taken op afstand. Voor deze taken nemen we in de nieuwe organisatie geen formatie op:

- Uitvoeren van het Interne Beheersingsplan (IB-plan).
- Opstellen van processen.

Bij het uitvoeren van het IB-plan gaat het om het auditen van de interne beheersing en maken van verbetervoorstellen. Hier ligt de focus op kwaliteit en wordt onder andere bekeken of we voldoen aan wettelijke verplichting door auditing van financiële processen. Het implementeren en opstellen van het IB-plan blijven we in de hoofdafdeling zelf doen. Onder het opstellen van processen valt het beschrijven van processen en vastleggen in gemeentelijk systeem, de basis leggen voor werkinstructies en het bepalen van indicatoren voor audits. Beide taken voldoen aan de criteria van kwaliteitsverbetering en verkleinen van kwetsbaarheid. Daarnaast zijn beide taken eenvoudig over te nemen en uit te voeren door een externe partij. We verwachten ook een kostenvoordeel bij uitbesteding. Voor definitieve invulling van deze taak wachten we concernkaders af.

Versterking opdrachtgeverschap

Voorwaarde voor het succesvol uitbesteden van taken is dat kennis zowel van proces als inhoud goed wordt geborgd. Bij uitbesteding is het noodzakelijk de volgende twee specifieke onderdelen te versterken:

1. Technische expertise: hierin is de borging van specifieke technische kennis belegd. Ook de kennis van de domeinen, uitvoering en de Haarlemse praktijk wordt in deze functies belegd.
2. Procesmanagement: hierin is het managen van de omgeving, de contracten en uitbestede projecten geborgd.

Voor succesvol opdrachtgeverschap is het nodig dat beide onderdelen in de organisatie optimaal samenwerken, om met de omgeving tot een goed product of dienst voor de Haarlemse burger te komen. In de kern zijn de technische kennis, innovatieve werkwijzen en kennis van vakgebieden, uitvoering en domeinen belegd. Daaromheen is kennis van de markt, omgeving en contracten georganiseerd om tot afspraken en samenwerking met marktpartijen te komen. In de functies komen beide onderdelen terug.

Door het uitbesteden van taken verwachten we als organisatie rolbewuster, flexibeler en efficiënter te kunnen reageren op vraagstukken in het fysieke domein. We versterken de kwaliteit van het opdrachtgeverschap in de organisatie en zorgen daarmee voor een hoogwaardiger dienstverlening. Met behoud van eigen kennis en expertise, maken meer en gericht gebruik van de capaciteit, expertise en initiatieven van derden. Het uitbesteden van taken draagt daarnaast bij aan de financiële doelstelling: een structurele besparing op de personele kosten.

Bijlage 2. Rapportagemodel

Strategisch niveau

1 Kwaliteit van dienstverlening

Het door de gemeente jaarlijks opgestelde eindoordeel over de kwaliteit van de door marktpartners verleende producten
Het prestatieresultaat met betrekking tot (de audit) kwaliteitsborging, SROI, stimulering van de lokale economie en gerealiseerde innovaties
Het optreden van en de communicatie van marktpartners met de burgerij;
Het overzicht van relevante wijzigingen opgedragen door de gemeente en de wijze waarop gemeente en marktpartners samen hieraan uitvoering hebben gegeven

2 Financiën

Het financiële resultaat • op stadsniveau • per domein op stadsniveau • per gebied voor alle domeinen
De financiële consequenties van opgedragen wijzigingen
Een vooruitblik op stadsniveau, domeinniveau en gebieden: knelpunten, (beleids)wijzigingen en risico's

3 Meldingen en klachten

Het overzicht en de bijbehorende analyse op stadsniveau, onderkende trends
Gemeten burgertevredenheid en conclusies
De genomen en te nemen (corrigerende) maatregelen

4 Partnerschap en samenwerking

De resultaat van de gemeentelijke regievoering en het gerealiseerd partnerschap
De wijze waarop de dienstverleningsovereenkomsten zijn uitgevoerd
De resultaten, op hoofdlijnen, van de samenwerkingsmonitoren

5 Uitvoering

Per gebied en domein gerealiseerde functionele prestatieafspraken
Overzicht van klanttevredenheid per dienst/ product per domein
Rapportage aangaande de gerealiseerde verbeteringen van effectiviteit en efficiency

Tactisch niveau

1 Kwaliteit van dienstverlening per domein

Het door de gemeente jaarlijks opgestelde eindoordeel over de kwaliteit van de door marktpartner verleende producten
Het prestatieresultaat met betrekking tot (de audit) kwaliteitsborging, SROI, stimulering van de lokale economie en gerealiseerde innovaties
Het optreden van en de communicatie van marktpartner met de burgerij
Het overzicht van relevante wijzigingen opgedragen door de gemeente en de wijze waarop gemeente en marktpartner samen hieraan uitvoering hebben gegeven
Het resultaat van uitgevoerde audits en de opvolging van de gebreken en adviezen

2 Financiën

Het financiële resultaat op stadsniveau, per domein en per gebied
Bespreken van afwijkingen gepland en gerealiseerd, domeinniveau en gebiedsniveau
Het vaststellen van kwartaal- en jaarafrekening(en)
De financiële consequenties van opgedragen wijzigingen per domein, per gebied
Een vooruitblik per domein en gebieden: knelpunten, (beleids)wijzigingen en risico's

3 Meldingen en klachten

Het overzicht op stads- en gebiedsniveau en het verloop
De periodiek gemeten burgertevredenheid per gebied
De genomen en te nemen corrigerende maatregelen per gebied

4 Partnerschap en samenwerking

De wijze waarop de (per domein) dienstverleningsovereenkomsten zijn uitgevoerd
De (beoordelingen van de) kwaliteit van de marktpartnerorganisaties
De resultaten, op hoofdlijnen, van de samenwerkingsmonitor

5 Inspectie, monitoring en auditing

Gerealiseerde beeldkwaliteit per gebied
De gemeten technische staat van de objecten per domein
Het overzicht van genomen maatregelen en de gemeten effecten
Het opstellen van adviezen over de technische staat van objecten en de prioritering van de te nemen maatregelen met betrekking tot instandhouding

Organisatieaudits, bespreking, formulering en uitvoering van navolgingsactiviteiten

6 Uitvoering

Per domein gerealiseerde functionele prestatieafspraken
Overzicht van klanttevredenheid per dienst/product per domein
Realisatie van de planning: actieplanning en uitvoeringsplanning
Rapportage over de realisaties, per domein, op kwaliteit, financiën en technische staat
Het periodiek monitoren van het wekelijks operationeel overleg per domein
Het periodiek monitoren van de afwikkeling van werkzaamheden (opdrachten) voortkomend uit meldingen, klachten en calamiteiten
Het monitoren van de kwaliteit van uitgevoerde storingsanalyses, de verschillenrapportages en de actieplannen
Rapportages aangaande verbeteringen (PDCA-cyclus): • Effectiviteit: lager niveau van onderhoud per object • Efficiency: kostenbesparing per object en gecumuleerd per domein

Operationeel niveau

1 Kwaliteit van dienstverlening per domein

Het door de procesmanagers elk kwartaal opgestelde tussendooroordeel over de kwaliteit van de door marktpartner verleende producten voor zijn/haar domein(en).
Het prestatieresultaat, elk kwartaal, met betrekking tot kwaliteitsborging, SROI, stimulering van de lokale economie en gerealiseerde innovaties
Het optreden van en de communicatie van marktpartner met de burgerij
Het maandelijks overzicht van relevante wijzigingen opgedragen door de procesmanager en de wijze waarop operationele partnernvertegenwoordigers hieraan uitvoering hebben gegeven (vaste rapportageopzet voor alle domeinen)
Standaardrapport PDCA-acties

2 Financiën

Het financiële resultaat: • Op stadsniveau, maandelijks opgave • Per domein, maandelijks opgave op stadsniveau • Per gebied, maandelijks opgave voor alle domeinen
Bespreken van afwijkingen in gepland en gerealiseerd op domeinniveau en gebiedsniveau op maandelijks basis
Het opstellen van een financieel overzicht van bijzondere verrichtingen, onvoorziene en kostenveranderende omstandigheden en opgedragen wijzigingen op per domein verbijzonderd naar gebied

3 Meldingen en klachten

Het wekelijks opstellen van een overzicht per domein, verbijzonderd naar gebied van meldingen en klachten en de afhandeling van daaruit voort gekomen acties/opdrachten

Het wekelijks rapporteren over en maandelijks evalueren van burgers tevredenheid per domein (marktpartner)

4 Partnerschap en samenwerking

De wijze waarop en samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer(s) per domein de producten en diensten zijn uitgevoerd

De resultaten per kwartaal van de samenwerkingsmonitor en de opvolging van acties die daaruit voortgekomen zijn

5 Inspectie en monitoring

Het bespreken van uitgevoerde inspecties en acties uit het monitoringsplan op basis van toegekende urgentie en beoordeelde impact uit oogpunt van onder meer kwaliteit, veiligheid en financiën

Het rapporteren over de gemeten technische staat van de objecten per domein per half jaar: de uitgangstoestand en de opgetreden wijzigingen.

Het opstellen door marktpartner van (operationele) adviezen over de technische staat en de (vereiste) uit te voeren (onderhouds)werkzaamheden

6 Uitvoering

Actieplanning: het opstellen en uitvoeren van actieplannen, op maandbasis, op domeinniveau van voorziene knelpunten, prioriteitsopdrachten (wijzigingen) en risico's

Uitvoeringsplanning: het opstellen en realiseren van maand (kwartaal)planningen per domein en op objectniveau: standaardopzet per domein

Het rapporteren (op hoofdlijnen) door marktpartner van de realisaties op de aspecten kwaliteit, financiën en technische staat

Het bespreken van voortgang en resultaat in het wekelijks overleg (standaard rapport) aangaande de onderhoudswerkzaamheden op objectniveau

De afwikkeling van werkzaamheden (opdrachten) voort komend uit meldingen, klachten en calamiteiten: opstellen en bespreken van uitvoering en resultaat (standaard rapport) en het opstellen van een actieplan (indien vereist)

Het uitvoeren van storingsanalyses en het opstellen van verschillenrapportages op objectniveau en opstellen actieplan (indien vereist)

Bespreking van verbeteringen (PDCA-cyclus):

- Effectiviteit: lager niveau van onderhoud per object
- Efficiency: kostenbesparing per object en gecumuleerd per domein

Bijlage 3. Rapportagestructuur

Overleg op managementniveau (strategisch niveau)

doel	relatiebeheer plus evaluatie en aanpassing DVO
deelnemers	- gemeente: gebiedsmanager / lijnmanager - marktpartner: algemeen directeur
onderwerpen	- de samenwerkingsrelatie - opdracht en eventuele wijzigingen (taken, kwaliteitsniveau, innovatie, enz.)
frequentie	twee keer per jaar

Overleg op procesmanagementniveau (tactisch niveau)

doel	bewaken van de uitvoering van de DVO, de samenwerking en afstemming over afwijkingen
deelnemers	- gemeente: procesmanager - marktpartner: operationeel directeur en accountmanager
onderwerpen	- bespreken afwijkingen in rapportages - vaststellen jaarafrekening - wijze van samenwerking - bespreken kwaliteit van geleverde prestaties en dienstverlening - kwaliteit van de samenwerking (nakomen afspraken, kwaliteit en tijdig aanleveren management informatie) - voorbereiding managementoverleg
frequentie	eens per kwartaal

Overleg op operationeel niveau

doel	bewaken van de dagelijkse uitvoering van de DVO
deelnemers	- gemeente: beheerder gebied - marktpartner: accountmanager
onderwerpen	- bespreken rapportages - afwikkeling van calamiteiten - verschillen van inzicht over geleverde prestaties - klachten en meldingen - vragen van burgers, wethouders en raad - signalen en adviezen van marktpartner over beleids- en beheerzaken - informatievoorziening en communicatie aan burgers en bedrijven - voorbereiding managementoverleg
frequentie	eens per maand

Bijlage 4. Regietaken binnen GOB

(Ontleend aan het door B&W op 4 december 2012 vastgestelde *Uitwerkingsplan hoofdafdeling Gebiedsontwikkeling en Beheer*)

Functie	Typering	Fte
Beheerder gebied	geeft uitvoering aan het servicebestek, is opdrachtgever voor kleine projecten, doet relatiebeheer met bewoners (wijkscouw) en heeft adviesfunctie (beheertoets)	5 fte
Dagelijks beheerder	signaleert en lost beheervraagstukken (groen en grijs) op en regelt dagelijks klein onderhoud in de gebieden	5 fte
Procesmanager	doet alle opdrachtverlening van projecten en reguliere uitvoering, zorgt voor bestuurlijke afstemming, sluit contracten in de breedste zin des woord af en nut de contracten uit. Gebruikt voor input van technische expertise de technisch adviseur. Taken op het gebied van bereikbaarheid en parkeren worden bij een procesmanager belegd. Procesmanagement wordt uitgevoerd in vier functies die zich onderscheiden in kennis- en ervaringsniveau. De senior functie ondersteunt manager bij inhoudelijk-coördinerende taken.	17 fte
Technisch adviseur	levert vanuit specialistische kennis van de domeinen een inhoudelijke bijdrage aan diverse producten van de hoofdafdeling: advisering van de procesmanager bij opstellen van contracten, bestekken en projectopdrachten én inbreng van specialistische kennis in de gebiedsteams. Daarnaast verzorgt technisch adviseur toezicht en inspectie van technische installaties en beeldbestekken. Specifieke taak is de vergunningverlening rond kabels & leidingen. Ook bereikbaarheidsregie en tijdelijke verkeersmaatregelen vallen onder deze hoofdtaak. Technisch advies wordt uitgevoerd in vier functies die zich onderscheiden in kennis- en ervaringsniveau. De senior functie ondersteunt manager bij inhoudelijk-coördinerende taken	12 fte
Strategisch beheerder	ontwikkelt en bewaakt de visie en programmering op het beheer en onderhoud van de gemeente Haarlem en levert vanuit die rol een essentiële bijdrage aan gebiedsprogramma's. Tevens is strategisch beheerder specifiek verantwoordelijk voor beleidstaken op het gebied van riolering en drainage. Strategisch beheer wordt uitgevoerd in twee functies die zich onderscheiden in kennis- en ervaringsniveau. De senior functie ondersteunt manager bij inhoudelijk-coördinerende taken	6 fte
Kwaliteits- en risicomanager	draagt zorg voor interne beheersing en procesimplementatie, coördineert risicoanalyses bij start van projecten, fungeert als schakel tussen concern en M&S en borgt de expertise rond de planningfunctie	2 fte