

Van

Postbus 60055, 6800 JB Arnhem
Velperplein 8, 6811 AG Arnhem
Telefoon (026) 355 13 55
Fax (026) 355 13 99
info@kplusv.nl
www.kplusv.nl

Rapport

**Organisatie- en bedrijfsplan
BBOOR Opdrachtgever
Gemeente Lochem**

Referentie

Arnhem, 16 juli 2013
Ons kenmerk 1012280-039/jbe/bdi

Inhoud

1	Inleiding	1
1.1	Aanleiding	1
1.2	Context	1
1.3	Aanpak	2
2	Ambities	3
2.1	Gezamenlijke ambitie	3
2.2	Uitgangspunten gemeente Lochem	3
2.3	Uitgangspunten Berkel Milieu	4
3	Afbakening taken BBOOR	6
3.1	Beschrijving taken in de buitenruimte	6
3.2	Taakverdeling gemeente - BBOOR	6
3.3	Groeimodel	8
4	Positionering BBOOR	10
5	Governancemodel	12
5.1	Sturing gemeenteraad en college	12
5.2	Aandeelhouderschap	13
5.3	Opdrachtgeven – opdrachtnemen	13
6	Organisatie en personeel	16
6.1	Organisatie	16
6.2	Personeel	16
6.3	Arbeidsvoorwaarden	17
7	Bedrijfsvoering	18
7.1	Huidige bedrijfsvoering	18
7.2	Optimalisatie en innovatie BBOOR	19
7.3	Huisvesting	20
8	Activering en participatie	21
8.1	Positionering BBOOR binnen activering en arbeidsparticipatie	21
8.2	Activering binnen BBOOR: een groeimodel	22
8.3	Social return on investment	24
9	Financiën	26
9.1	Exploitatieraming BBOOR	26
9.2	Financiële effecten	26

Bijlagen

1	Samenstelling stuurgroep, projectgroep en werkgroepen
2	Productbladen
3	Huidige bedrijfsvoering
4	Activering en participatie

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

De gemeente Lochem heeft als missie: *"Om een duurzame samenleving te zijn waarin mensen actief participeren en de werkgelegenheid is gegroeid"*. Lochem zoekt daarin de samenwerking met maatschappelijke partners. Zo ook op het terrein van beheer en onderhoud van de openbare ruimte. Samen met een aantal maatschappelijke partners¹ onderzoekt de gemeente de mogelijkheden voor het oprichten van een Bedrijf Beheer en Onderhoud Openbare Ruimte (BBOOR). Met de samenwerking wordt beoogd de gezamenlijke effectiviteit en efficiëntie en de inzet van mensen met afstand tot de arbeidsmarkt te vergroten en vanaf 2015 een structurele operationele besparing te realiseren. In dit 'bedrijf' moeten drie pijlers in het gemeentelijke beleid samenkomen:

1. kwalitatief goed beheer van de openbare ruimte (omgevingskwaliteit);
2. inzet van mensen met afstand tot de arbeidsmarkt (activering);
3. betrokkenheid van de burgers bij het onderhoud (participatie).

Op 8 oktober 2012 heeft de gemeenteraad ingestemd met het laten opstellen van een organisatie- en bedrijfsplan voor BBOOR waarin de samenwerkingsconstructie nader wordt uitgewerkt.

1.2 Context

Beleidskaders

De kaders en uitgangspunten voor het op te richten 'bedrijf' zijn vastgelegd in de volgende documenten:

- toekomstvisie Lochem 2030 (4 april 2011);
- strategische visie openbare ruimte (23 januari 2012);
- uitgangspuntennotitie oprichten BBOOR (16 april 2012);
- nadere uitwerking en beoordeling uitgangspunten BBOOR (30 juli 2012);
- opmerkingen/aandachtspunten fracties bij raadsvoorstel BBOOR (8 oktober 2012).

In de strategische visie openbare ruimte en de uitgangspuntennotitie oprichten BBOOR wordt ook verwezen naar het gemeentelijke arbeids- en burgerparticipatiebeleid als kader. Daarnaast wordt vanuit de kadernota 2012 – 2015 de opdracht meegegeven voor een structurele besparing van € 75.000 op operationele kosten en het schrappen van 2 arbeidsplaatsen. Tenslotte is op een aantal specifieke onderdelen (zoals het beheer begraafplaatsen en het beheer groen industrieterrein) een ombuigingsopdracht vastgesteld.

Doelen

BBOOR gaat aan de slag in een complexe omgeving met flinke verwachtingen van de stakeholders. De doelen zijn samengevat:

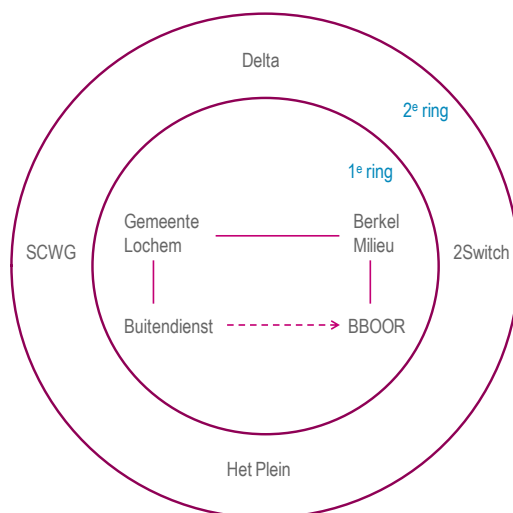
- het neerzetten van een levensvatbare uitvoeringsorganisatie;
- effectief en efficiënt beheer en onderhoud van de openbare ruimte in Lochem;

¹ Berkel Milieu, Delta, Het Plein, Cambio (intussen onderdeel van Berkel Milieu), 2Switch en Sociaal Cultureel Werk Gorssel.

- participatie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, inclusief doorstroming naar reguliere banen;
- regie/grip vanuit de gemeente op de openbare ruimte, uitvoering op afstand;
- innovatie en ondernemerschap in de uitvoering;
- realisatie van duurzaamheidsdoelen;
- burgerparticipatie;
- per saldo: besparing op de inzet van mensen en middelen.

1.3 Aanpak

Het doel van het organisatie- en bedrijfsplan is om de 'key' partners: de gemeente Lochem en Berkel Milieu / Circulus – in afstemming met de overige betrokkenen – te faciliteren in de besluitvorming over de vorming van BBOOR. In de voor dit traject ingestelde stuurgroep zitten naast beide betrokken wethouders van de gemeente Lochem en de directie van Berkel Milieu / Circulus tevens de directeuren van Delta, Het Plein, 2Switch en Sociaal Cultureel Werk Gorssel. Dit is in onderstaande figuur schematisch weergegeven.



Toelichting bij figuur:

- Eerste ring: gemeente Lochem en Berkel Milieu. Bestuurlijke en ambtelijke besluitvorming over de vorming van BBOOR.
- Tweede ring: overige betrokken partijen: Delta, Het Plein, 2Switch, Sociaal Cultureel Werk Gorssel. Onderschrijven van het organisatie- en bedrijfsplan met aanhaakpunten voor eigen inbreng en betrokkenheid.

De uitwerking van het organisatie- en bedrijfsplan heeft plaatsgevonden onder regie van de projectgroep BBOOR en vanuit verschillende werkgroepen (Bedrijfsvoering en organisatie, Financiën, Personeel, Huisvesting en Activering) is input aangeleverd. In bijlage 1 is de samenstelling van de stuurgroep, projectgroep en werkgroepen weergegeven.

Gedurende het traject heeft KplusV presentaties verzorgd voor de teams 'Civiel en Groen' en 'Onderhoud'. Daarnaast is een vanuit het team 'Onderhoud' en klankbordgroep ingesteld. KplusV heeft enkele keren met deze klankbordgroep om tafel gezeten voor toelichting en beantwoording van vragen.

2 Ambities

2.1 Gezamenlijke ambitie

De ambitie van partijen is BBOOR stapsgewijs te laten groeien zodat de doelen van partijen effectief worden ingevuld. De eerste stap is daarbij een relatief grote en belangrijke: het neerzetten van een bedrijfsmatige uitvoeringsorganisatie, die vanuit een solide basis verder kan groeien qua invulling. Een solide basis betekent ook commitment van en perspectief voor alle stakeholders:

- Gemeente Lochem: effectief, efficiënt en duurzaam beheer openbare ruimte, invulling van burgerparticipatie.
- Berkel Milieu: uitbreiding van bedrijfsmatige activiteiten die waarde toevoegen aan de leef-, woon- en werkomgeving van Lochem.
- Personeel: een goede werkgever en perspectief op groei voor hen die dat willen en kunnen.
- Delta/Het Plein: een betrouwbare partner voor activering.
- SCWG: een vooruitstrevende partner voor invulling van participatie.
- 2 Switch: kan betrokken worden bij activeringstrajecten en koppeling met huisvesting, de mogelijkheid om in de afvalketen aan te haken bij de milieustraat.

Hieronder wordt nader ingegaan op de uitgangspunten van de 'key' partners: de gemeente Lochem en Berkel Milieu / Circulus.

2.2 Uitgangspunten gemeente Lochem

Regiegemeente

In de 'Toekomstvisie Lochem 2030' (4 april 2011) geeft de gemeente aan dat rollen veranderen. Er ontstaat meer gelijkwaardigheid en bewoners, organisaties en bedrijven nemen steeds meer eigen initiatieven. De rol van de gemeente bestaat in de (nabije) toekomst uit het voeren van regie, het scheppen van randvoorwaarden en het borgen van de positie van kwetsbare groepen. Maar de gemeente laat ook dingen los en geeft ruimte aan c.q. ondersteunt samenwerking (van actieve partners) of jaagt dit zelfs aan. In juli 2012 heeft de gemeenteraad unaniem bevestigd toe te willen naar een 'horizontale relatie' met de samenleving en een regiegemeente te willen zijn. Naar aanleiding hiervan heeft het College van B&W de visie 'Regisserend Lochem' (november 2012) uitgewerkt en is de gemeente een ontwikkeltraject gestart.

Visie op beheer buitenruimte

In aansluiting op het voorgaande geeft de 'Strategische visie beheer openbare ruimte Lochem' (23 januari 2012) richting aan het algemene en gebiedsgerichte beheer van de openbare ruimte. Uitgangspunt is dat de werkzaamheden deels 'in eigen beheer' (in toekomst BBOOR) uitgevoerd worden en er werkzaamheden worden uitbesteed aan marktpartijen. Het waarborgen van kennis en kunde in de organisatie is belangrijk, zodat daarmee ook goede regie en toezicht op uitbesteed werk gehouden kan worden. Op basis van de visie is gekozen voor een organisatiemodel met één gemeentebreed werkend serviceteam met diverse specialismen.

Daarnaast moet in de wijze waarop het beheer van de openbare ruimte georganiseerd is een bijdrage geleverd worden aan de maatschappelijke opgave op het gebied van arbeidsactivering en –participatie en wordt ingezet op burgerparticipatie.

Naar aanleiding van de 'Strategische visie beheer openbare ruimte' beoogt de gemeente vanuit een bedrijfsmatige benadering ook een aantal optimalisaties door te voeren. De gemeente is voornemens om in een situatie zonder BBOOR in elk geval decentraal te gaan werken (het werk start op locatie) .

Uitgangspunten BBOOR

De uitgangspuntennotitie oprichten BBOOR (16 april 2012) bevat de volgende uitgangspunten:

1. Lochem wil zich ontwikkelen als regiegemeente. Dat wil in dit geval zeggen dat de gemeente de beleidskaders bepaalt voor beheer en onderhoud. Ze bepaalt het niveau van onderhoud en beheer, waarbij ook een invulling moet worden gegeven aan de duurzaamheidsambitie van Lochem. De uitvoering wordt meer op afstand gezet.
2. Bij het beheer en onderhoud moet er ruimte te zijn om te werken met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Daarmee wordt invulling gegeven aan de wens om iedereen een kans te geven om te participeren en te werken. De gemeente heeft hierin een voorbeeldfunctie.
3. De lijn die de afgelopen jaren is ingezet met participatief (mede-)beheer door burgers, bedrijven en instellingen, moet worden uitgebouwd.
4. Er moeten in samenhang een aantal huisvestingsknelpunten van de gemeente (een nieuwe werf en opslagdepot), Berkel Milieu / Circulus (een nieuwe milieustraat) en 2Switch (een nieuwe vestigingslocatie) worden opgelost.

Ten aanzien van de uitvoeringsorganisatie bestaat op basis van de uitgangspuntennotitie en de 'Nadere uitwerking en beoordeling uitgangspunten BBOOR' (30 juli 2012) een voorkeur voor het inbesteden van het beheer en onderhoud bij BBOOR en BBOOR onder te brengen bij Berkel Milieu / Circulus. Om tot definitieve besluitvorming over te kunnen gaan is door de gemeenteraad gevraagd om een organisatie- en bedrijfsplan, waarin deze variant nader is uitgewerkt en dat de voordelen concreet inzichtelijk maakt.

Overige uitgangspunten

Tenslotte is door de gemeente vanuit de kadernota 2012 – 2015 de opdracht meegegeven voor een structurele besparing van € 75.000 op operationele kosten in 2015. Aanvullend is besloten tot het schrappen van 2 arbeidsplaatsen (circa € 80.000). Dit betekent dat BBOOR voor de gemeente een besparing moet opleveren van minimaal € 155.000. Daarnaast is op een aantal specifieke onderdelen (zoals het beheer begraafplaatsen en het beheer groen industrieterrein) een aanvullende ombuigingsopdracht vastgesteld.

2.3 Uitgangspunten Berkel Milieu

Het onderbrengen van BBOOR bij Berkel Milieu / Circulus sluit goed aan bij de toekomstvisie van het bedrijf die gericht is op de integratie van de werkzaamheden in de openbare leefruimte met afvalinzameling. Daarnaast legt Berkel Milieu / Circulus een sterke focus op het maximaliseren van de mogelijkheden op het gebied van activering en participatie. Doel is een belangrijke bijdrage te leveren aan het creëren van een goed werkende (sociale) economie.

Met BBOOR stelt Berkel Milieu zich ten doel meer waarde toe te voegen aan de leef-, woon-, en werkomgeving van Lochem. Als verbonden partij van de gemeente is Berkel Milieu daarvoor bij uitstek gepositioneerd. Uitvoering geven aan meervoudige waarde ambities in het publieke domein en die bedrijfsmatig verenigen en ontwikkelen is daardoor beter mogelijk. Het bewijs daarvoor is zichtbaar in de lokaal en regionaal versnelde transitie van afval naar grondstof.

Deze is dankzij een effectieve samenwerking onder regie van de gemeenten door Berkel Milieu mogelijk gemaakt. Daarin zijn kansen voor mensen met afstand tot de arbeidsmarkt gecreëerd en zijn aanzetten tot bewonersparticipatie gegeven. Met de integratie van buurtbeheerbedrijf Cambio binnen Berkel Milieu / Circulus enerzijds en de goede samenwerking met Delta, Kringloopbedrijf 2Switch en Sociaal Cultureel Werk Gorssel anderzijds, zal deze lijn met BBOOR verder doorgetrokken en verdiept worden. Alle genoemde organisaties zijn partners in de keten die activering als vast onderdeel van hun bedrijfsvoering zien. Berkel Milieu heeft bewezen de soms complexe samenwerking, die werken in dit soort netwerken vraagt, effectief te kunnen beheren en resultaten te boeken.

Voor bewoners is Berkel Milieu een vertrouwde dienstverlener die men al veelvuldig in de openbare ruimte aantreft. De BBOOR taken zullen zo uitgeoefend worden dat dichtbij en waar mogelijk met bewoners, verder gewerkt wordt aan verbeteringen en waarde behoud in meerdere opzichten. Naast technische- en gebruikswaarde gaat het dan ook om de beleevings-, en toekomstwaarde van de openbare ruimte. Niet alleen de directe resultaten van het beheer tellen mee maar ook het effect dat dit heeft op maatschappelijke waarden als sociale cohesie, activering en ecologische duurzaamheid. In plaats van een anonieme “openbare ruimte” zou het doel moeten zijn te werken aan een door bewoners ervaren “gedeelde ruimte” waarin zij zich mede betrokken en verantwoordelijk weten. Wijkgericht/dorpsgericht werken samen met dorps- en wijkraden biedt daar de handvatten voor.

Aan de transitie van openbare naar gedeelde ruimte wil Berkel Milieu, met inachtneming van bedrijfsmatige principes, met BBOOR effectief inhoud geven. Dit als verbonden partij onder regie van de gemeente. Berkel Milieu ontwikkelt zich daarmee tot een duurzaam dienstenbedrijf.

Berkel Milieu voert niet alle werkzaamheden zelf uit. Het uitbesteden van werk aan (lokale/regionale) marktpartijen is een vast onderdeel in de bedrijfsvoering van Berkel Milieu. Niet alleen omdat marktpartijen soms beter zijn toegerust voor een specifieke taak, maar ook om de eigen uitvoering daaraan te kunnen spiegelen.

Berkel Milieu ziet zijn personeel als de belangrijkste bron voor het bedrijfssucces. De geschiedenis van het bedrijf toont aan dat mensen vanuit gemeentelijke diensten succesvol geïntegreerd zijn. Berkel Milieu hecht er aan de medewerkers hun vak te laten uitoefenen en een grotere variëteit en mogelijkheden te bieden in werksoorten.

3 Afbakening taken BBOOR

3.1 Beschrijving taken in de buitenruimte

Binnen het beheer en onderhoud van de buitenruimte kunnen verschillende activiteiten onderscheiden worden. Op basis van de gemeentelijke begroting worden de activiteiten in het beheer van de buitenruimte onderverdeeld in de volgende producten:

1. Onderhoud gemeentelijk groen.
2. Renovatie gemeentelijke groen.
3. Bermen en sloten.
4. Straatreinigen.
5. Begraafplaatsen.
6. Gladheidsbestrijding.
7. Verkeer, parkeerplaatsen en straatnaamgeving/huisnummering.
8. Wegen en inritten (asfalt, klinker, onverhard).
9. Kunstwerken.
10. Riolering.
11. Overige producten openbare werken².
12. Overige producten gemeente³.

In bijlage 2 is per product een productblad uitgewerkt met daarin een beschrijving van de bijbehorende werkzaamheden en overige kerngegevens.

3.2 Taakverdeling gemeente - BBOOR

De knip tussen regie (gemeente) – en uitvoering (BBOOR) van beheer en onderhoud in de openbare ruimte moet zo worden gelegd dat voor beide partijen logische gehelen ontstaan.

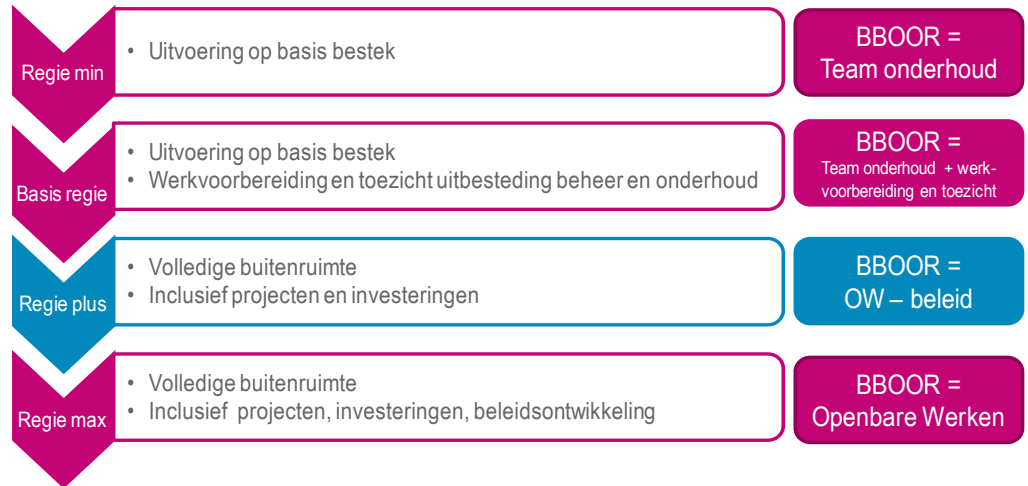
Keuze voor regie plus

Helder is dat in de trits beleid – beheer – onderhoud de beleidsvorming in elk geval bij de gemeente blijft. In de volgende figuur zijn de keuzemogelijkheden schematisch weergegeven. Bij voorkeur worden alle uitvoerende taken van de afdeling Openbare Werken (exclusief beleidsvorming) overgedragen. Binnen de gemeente zijn de betreffende taken nu ook als logisch geheel georganiseerd. De bijbehorende optie is in de figuur aangeduid als 'regie plus' en blauw gemarkeerd.

² Hieronder vallen de volgende producten: kapvergunningen, natuureducatie, nutsbedrijven/glasvezel, waterwegen/grachten, openbare verlichting, ongediertebestrijding, vergunning nutsbedrijven, handhaving en inhuurkrachten.

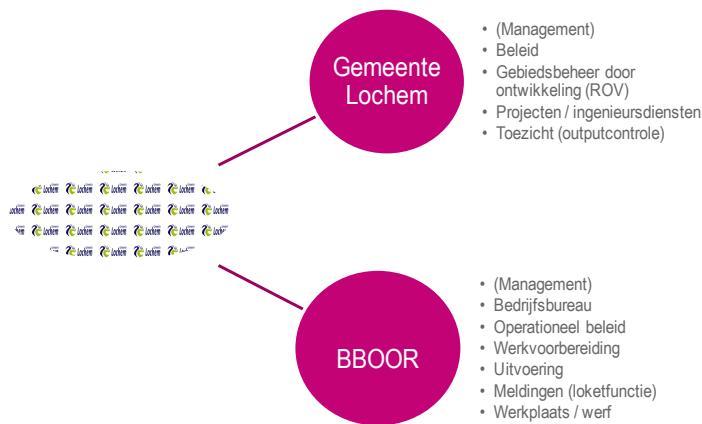
³ Hieronder vallen de volgende producten: investeringen, juridische ondersteuning, samenlevingsopbouw/sociaal cultureel werk, speelruimte, sport, bedrijvigheid/binnenhaven, financiële diensten, huisvesting, huishoudelijk afval, kunstbevordering, rampenbestrijding, recreatieve voorzieningen/hertenkamp, toerisme/VVV, persoonsregistratie/burgerregistratie, bouwgrondexploitaties, bouwplannen, burgerparticipatie, eigendommen/snippergroen, lokale onderwijstaken/voorzieningen huisvesting, milieubeheer/duurzaamheid/bodembescherming, ruimtelijke ordening, voorzieningen gehandicapten.

Het direct implementeren van 'regie plus' is een (te) grote stap voor zowel BBOOR als de gemeente Lochem. Daarom wordt gekozen voor stapsgewijze invoering (zie ook paragraaf 3.3, Groeimodel)



Consequenties gemeente

Beheer en onderhoud van de openbare ruimte kent een component binnen(dienst) en buiten(dienst). Per 1 januari 2014 wordt gestart met het plaatsen van het deel buiten(dienst) in BBOOR, aangevuld met direct verbonden taken vanuit binnen(dienst). Het huidige team Onderhoud vormt het hart van BBOOR, aangevuld met circa 0,5 fte uit het team Civiel en Groen. De aanvulling heeft met name betrekking op groenreconstructie- en toezichtstaken die uitvoerend van aard zijn. Beleid, beheer en projecten van en in de openbare ruimte (groen en grijs) blijven bij de gemeente Lochem. In onderstaande figuur is dit schematisch weergegeven.



Op 1 januari 2016 worden de overige uitvoerende taken van Civiel en Groen overgedragen aan BBOOR.

Voor Groen zijn goede bestekken beschikbaar, gebaseerd op vastgestelde kwaliteitsniveaus, op basis waarvan BBOOR de uitvoering ter hand neemt. Het resultaat van de werkzaamheden is door de gemeente Lochem goed op kwaliteit te controleren.

BBOOR krijgt voor Groen een afgerond takenpakket, inclusief een uitvoerende beleidsfunctie. Beheer (gemeente) staat op afstand van de uitvoering (BBOOR).

Voor Grijs – met name wegen en riolering – ligt dit anders. Daarvoor moeten nog kwaliteitsbestekken worden ontwikkeld. De gemeentelijke beheerders blijven hier voornamelijk direct betrokken bij de (planning van) de uitvoering. In jaarschijven bepaalt de gemeente wat er moet gebeuren en BBOOR vult dit in. De uitvoerende beleidsfunctie blijft bij de gemeente zolang er niet op 'kwaliteiten' kan worden gestuurd.

Meldingen openbare ruimte en databeheer

De burgers en bedrijven in Lochem bellen/mailen met de meldinglijn van Berkel Milieu / Circulus als er meldingen zijn over de toestand van de openbare ruimte. Berkel Milieu / Circulus registreert deze en handelt ze af binnen BBOOR. Meldingen die geen betrekking hebben op BBOOR worden doorspeeld naar de gemeente. Andersom worden meldingen met betrekking tot de buitenruimte die bij de gemeente binnenkomen doorgegeven aan Berkel Milieu / Circulus. Dit sluit aan bij de bestaande werkwijze op afvalgebied.

BBOOR rapporteert over de afhandeling van meldingen. Op deze wijze blijft de gemeente zicht houden op de meldingen en de afhandeling daarvan, kan deze monitoren en analyseren en blijft de gemeente hét aanspreekpunt voor de burger en bedrijven. Over de invulling van de 'oor en oog'-functie van de BBOOR medewerkers worden nadere afspraken gemaakt.

Het beheer van data blijft de verantwoordelijkheid van de gemeente, daar zit het beleid en beheer. Tussen BBOOR en gemeente Lochem worden afspraken gemaakt over onder andere raadpleging van data en het doorgeven van mutaties.

3.3 Groeimodel

In dit organisatie- en bedrijfsplan wordt uitgegaan van een inlooperperiode van circa twee jaar (2014 en 2015). In die periode wordt binnen BBOOR ingezet op optimalisatie van de bedrijfsvoering en het inbedden binnen Berkel Milieu / Circulus (en daarmee het benutten van de synergie met de overige activiteiten). Het uitgangspunt is dat daarna – dat wil zeggen per 2016 – als BBOOR (en de aansturing vanuit de gemeente) naar behoren draaien, 'regie plus' (zie schema vorige pagina) volledig wordt ingevoerd. Naast de uitvoering in het 'onderhoud' worden meer 'beheerstaken' (direct gekoppeld aan uitvoering) en mogelijk ook aanvullende uitvoerende werkzaamheden overgedragen van de gemeente naar BBOOR. Partijen maken over de invulling daarvan in 2015 nadere afspraken.

Huisvesting

De gemeente heeft de ambitie om – zeker op termijn – ten aanzien van de huisvesting een combinatie te zoeken met de milieustraat, het opslagdepot en de kringloopwinkel. De contouren hiervan worden steeds duidelijker, maar zijn nog niet uitgekristalliseerd. Voornamelijk wordt vanuit BBOOR derhalve gekozen voor tijdelijke huisvesting.

Activering en participatie

De activering van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt middels inzet bij het onderhoud in de openbare ruimte wordt binnen BBOOR uitgebouwd. Hierbij is het uitgangspunt dat deze mensen niet in dienst zijn bij BBOOR, maar vanuit de sociale partners worden ingebracht en er duidelijke afspraken zijn over de taken en verantwoordelijkheden van de betrokken partijen en de aanpak de doorstroom bevordert. Betrokken partijen (Gemeente, Berkel Milieu, Delta en Het Plein) werken de invulling gezamenlijk verder uit. De resultaten en invulling wordt jaarlijks geëvalueerd.

Binnen BBOOR wordt specifiek/expliciet een functie belegd voor het bevorderen en invullen van burgergerichte samenwerking/participatie. Het onderdeel 'Cambio' van Berkel Milieu / Circulus zal dit invullen, in nauw overleg met de gemeente en SCWG. De resultaten en invulling wordt jaarlijks geëvalueerd. In hoofdstuk 8 wordt verder op ingegaan op de gezamenlijke ambities, mogelijkheden en beoogde aanpak voor activering en participatie.

4 Positionering BBOOR

Op basis van de uitgangspuntennotitie en de nadere uitwerking daarvan is nadrukkelijk gekozen voor overheidsgedomineerde uitvoering en samenwerking met Berkel Milieu, waarvan de gemeente Lochem medeaandeelhouder is (zie ook paragraaf 5.2 over 'aandeelhouderschap').

Motivering en onderbouwing van de keuze voor overheidsgedomineerde uitvoering (OGD-model) uit de 'Nadere uitwerking en beoordeling uitgangspunten BBOOR' (30 juli 2012):

- *In een OGD-model is de dienstverlening in een dienstverleningsovereenkomst goed af te spreken. Daarbij is sprake van een lange termijn commitment dat past bij de bredere doelen van arbeidsparticipatie en burgerparticipatie. De verbeterde bedrijfsmatige en resultaatgerichte omgeving van een OGD-bedrijf waarborgt de dienstverlening en een doelmatig kostenniveau.*
- *Het OGD-model biedt ruimte en flexibiliteit voor het inschakelen van mensen met afstand tot de arbeidsmarkt. Berkel Milieu en haar partnerorganisatie Circulus hebben daarmee veel ervaring. De regievoerder kan bij de beleidsvoorbereiding burgers en maatschappelijke instellingen prima betrekken en BBOOR doet hetzelfde bij de uitvoering.*
- *Door BBOOR onder te brengen bij Berkel Milieu / Circulus, kan optimaal gebruik worden gemaakt van de bestaande bedrijfsondersteuning en infrastructuur van Berkel Milieu / Circulus.*
- *BBOOR is het eigen bedrijf waarin kennis van het gebied en van beheren behouden blijft. Ook ontstaat er een omgeving die omvang genoeg heeft voor innovatie.*
- *Tenslotte is BBOOR een samenwerking tussen meerdere partijen, die gezamenlijk gehuisvest willen worden. Er is in dit model synergie tussen Berkel Milieu / Circulus en 2Switch, de burger wordt optimaal bediend met één milieustraat en recycle-verkooppunt. Ook is er sprake van synergie tussen gemeente en Berkel Milieu / Circulus bij de opslag en duurzame verwerking van reststromen zoals groenafval. En de kennisbundeling maakt een duurzamer beheer en onderhoud van de openbare ruimte mogelijk. Het is een op innovatie gerichte samenwerking.*

Onder de vleugels van Berkel Milieu / Circulus

Voor de 'BBOOR-samenwerking' met Berkel Milieu / Circulus bestaat de keuze in feite uit het gebruikmaken van de bestaande entiteit of het oprichten van een (gezamenlijke) nieuwe entiteit. Gekozen is voor een positionering van BBOOR als onderdeel van Berkel Milieu / Circulus. Daarbij wordt BBOOR binnen Berkel Milieu / Circulus zo ingericht dat 'het bedrijf' voldoende eigen identiteit heeft en directe aansturing vanuit Lochem mogelijk blijft (zie ook hoofdstuk 5). De keuze voor het positioneren van BBOOR als entiteit binnen Berkel Milieu / Circulus berust op de volgende overwegingen:

- BBOOR kan binnen Berkel Milieu / Circulus een eigen positie innemen waarbij gebruik wordt gemaakt van het grotere geheel.
- De bestaande organisatie (en governance) van Berkel Milieu / Circulus functioneert naar tevredenheid.
- Er is geen behoefte aan nieuwe 'bestuurlijk drukte' en de gemeente Lochem wil het aantal en de vorm van de samenwerkingen (en verbonden partijen) overzichtelijk houden.
- Het oprichten van een nieuwe/separate overheidsgedomineerde organisatie kost meer tijd, kent in de opstartfase over het algemeen meer kinderziekten en biedt minder mogelijkheden voor synergie (in governance en bedrijfsvoering).

- Als de governance, inclusief de regisseursrol en de dienstverleningsovereenkomst, goed worden ingericht, behoudt de gemeente (bestuurlijk en ambtelijk) de juiste 'grip' op het beheer van de buitenruimte.
- Een eigen 'identiteit' voor BBOOR is van belang voor het juiste gevoel bij bestuur en personeel.

5 Governancemodel

De governance betreft de wijze waarop een organisatie wordt geleid en de wijze waarop de onderneming daar verantwoording over aflegt aan haar stakeholders (aandeelhouders, werknemers, omgeving). Berkel Milieu / Circulus kent een governancecode en rapporteert daarover in het jaarverslag. In dit bedrijfsplan wordt volstaan met een verwijzing hiernaar. Governance en grip zijn direct verbonden. Ze moeten worden ingevuld op het niveau van bestuur (raad en college)/directie, management en medewerkers (dagelijkse uitvoering). De gemeente wil de openbare ruimte als geheel en integraal (blijven) beheeren. Inwoners en bedrijven zien de gemeente ook als eerste aanspreekpunt. Vanuit deze taak en verantwoordelijkheid voert de gemeente regie. In dat kader is het belangrijk dat BBOOR, als onderdeel van Berkel Milieu / Circulus, functioneert als ogen en oren van de gemeente.

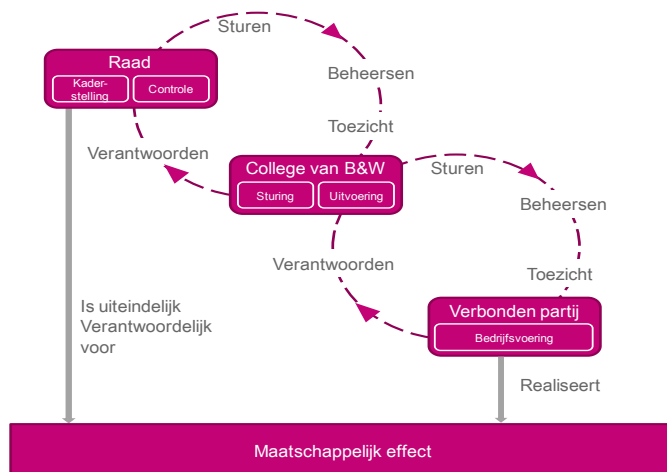
In de governance van BBOOR wordt voortgebouwd op de huidige relatie tussen de gemeente Lochem (regie) en Berkel Milieu / Circulus (uitvoering) zoals die rondom het afvalbeheer reeds bestaat met extra nadruk op bestuurlijk, management en ambtelijk uitvoerend overleg. De basis voor de relatie tussen de gemeente Lochem en BBOOR (bij Berkel Milieu / Circulus) ligt in de gezamenlijk te sluiten dienstverleningsovereenkomst (DVO). In de volgende paragrafen wordt ingegaan op de beide relaties tussen de gemeente Lochem en BBOOR/Berkel Milieu:

1. de sturing vanuit gemeenteraad en college;
2. de aandeelhoudersrelatie;
3. de opdrachtgever – opdrachtnemer relatie.

5.1 Sturing gemeenteraad en college

De gemeente Lochem heeft ervoor gekozen om zich te ontwikkelen tot regiegemeente. De gemeente gaat zich volledig toelagen op het regisseren van het beheer van de openbare ruimte. Daarvoor worden door de gemeenteraad kaders vastgesteld voor output voor het beheer van de openbare ruimte (inhoudelijk en financieel), voor burgerparticipatie en arbeidsparticipatie.

Het ideaaltipe van 'sturing op afstand' bestaat uit vier processtappen: sturen, beheersen, toezicht houden en verantwoorden. Het cyclische proces van sturen op afstand en de taak van raad, college en verbonden partij is weergegeven in onderstaande figuur.



Op welke manier de gemeente (raad en college) invulling geeft aan de sturing op de verbonden partij – in dit geval BBOOR – hangt samen met de gekozen rechtspersoon. In dit geval stuurt de gemeente als aandeelhouder van Berkel Milieu / Circulus en opdrachtgever van BBOOR (zie volgende paragrafen). Daarnaast is de portefeuillehouder participatie als bestuurder mede verantwoordelijk voor de verbondenpartijen Delta, Het Plein en SCWG.

5.2 Aandeelhouderschap

Berkel Milieu verzorgt in opdracht van de gemeenten Bronckhorst, Brummen, Doesburg, Lochem en Zutphen het afvalbeheer en adviseert over de toekomstige ontwikkeling en inrichting daarvan. Berkel Milieu is eigendom van de aangesloten gemeenten. Berkel Milieu werkt heel nauw samen met Circulus, dat hetzelfde doet voor de gemeenten Apeldoorn, Deventer en Epe. Er zijn vergevorderde plannen voor een fusie van beide bedrijven. De oprichting van BBOOR voor het beheer van de buitenruimte en het realiseren van doelen ten aanzien van activering en burgerparticipatie past goed in de strategie van Berkel Milieu / Circulus. Op dit moment wordt gewerkt aan het concreter uitwerken van deze strategie. De plannen voor BBOOR kunnen op draagvlak rekenen van de aandeelhouders.

De aandeelhoudersrelatie richt zich in de breedte op de strategie en continuïteit van het gehele bedrijf Berkel Milieu / Circulus. Uitgangspunt bij het onderbrengen van BBOOR binnen Berkel Milieu / Circulus is dat hiervoor een heldere en transparante structuur wordt ingericht. Insteek is dat er over (de activiteiten van) BBOOR verantwoording wordt afgelegd in begroting en jaarrekening (inclusief accountantscontrole binnen reguliere accountantscontrole van Berkel Milieu). Aanvullend daarop worden (in de dienstverleningsovereenkomst, zie hierna) afspraken gemaakt over de wijze waarop in de eerste drie jaar (2014 tot en met 2016) eventueel resultaat dat binnen BBOOR gerealiseerd wordt, op basis van een open begroting direct verrekend wordt met de gemeente Lochem. Vanaf 2017 geldt de normale cyclus die is opgenomen in de vigerende afval-DVO. Daarbij worden tarieven voor drie jaar vastgelegd en om de drie jaar herijkt.

Indien in de toekomst meerdere gemeenten taken met betrekking tot het beheer en onderhoud van de openbare ruimte willen onderbrengen bij Berkel Milieu / Circulus, kan dit op eenzelfde manier geregeld worden.

5.3 Opdrachtgeven – opdrachtnemen

Dienstverleningsovereenkomst (DVO)

Het vertrekpunt voor de nieuwe relatie gemeente Lochem – BBOOR is gedongen winkelnering en verplichte levering. Voor de uitvoering van beheer en onderhoud in de openbare ruimte schakelt de gemeente BBOOR in en BBOOR is, op zijn beurt, verplicht de gemeente te bedienen. Gemeente en BBOOR zijn partners waarbij de gemeente fungeert als opdrachtgever en BBOOR als opdrachtnemer. Uitgangspunt bij het vormgeven van de opdrachtgever-opdrachtnemer relatie is de huidige DVO Afval. Om passend te zijn dient deze op een aantal onderdelen gewijzigd c.q. nader uitgewerkt te worden. Deze onderdelen worden kort toegelicht.

Opgemerkt wordt dat de afspraken die partijen met elkaar maken, voldoende mogelijkheden moeten bieden voor onvoorziene omstandigheden. Dit betekent enerzijds dat partijen op verschillende niveaus blijvend met elkaar in overleg zijn en dat de 'contractuele' afspraken (DVO) voldoende ruimte bieden voor de door partijen gewenste flexibiliteit.

Regievoering: prestatiecontract en sturen op output

De gemeente wil gaan werken in regie. Dit betekent dat in de DVO tussen Berkel Milieu / Circulus en de gemeente Lochem afspraken worden gemaakt over de te leveren prestaties van BBOOR. BBOOR is verantwoordelijk voor een efficiënte bedrijfsvoering. De gemeente bepaalt het beleid en de beeldkwaliteit. Deze systematiek voor het vaststellen van kwaliteit en prestaties wordt op basis van de CROW-richtlijnen verder uitgewerkt.

Bij aanvang van de samenwerking en tussentijds wordt de kwaliteit van de openbare ruimte – middels een nog nader vast te stellen systematiek – gemonitord. Op deze wijze kan bij de start en gedurende de looptijd van de samenwerking beoordeeld worden in hoeverre het gerealiseerde kwaliteitsbeeld voldoet aan de vastgestelde beeldkwaliteit.

Naast deze systematiek van kwaliteitsbeoordeling wordt tevens een systematiek van prijsbeoordeling ontwikkeld. Doel hiervan is te beoordelen in hoeverre de vergoeding die de gemeente betaalt aan BBOOR overeenkomt met de geleverde prestaties en hoe zich dit verhoudt tot de uitgangspunten van de samenwerking. Aangezien de eerste jaren van de samenwerking met een open begroting wordt gewerkt is prijsbeoordeling vooralsnog niet aan de orde, maar kan gedurende deze periode de systematiek worden ontwikkeld.

Naast voorgaande is het ook mogelijk in de DVO afspraken te maken over andere gemeentelijke doelstellingen – bijvoorbeeld ten aanzien van duurzaamheid of gewenste servicegraad – en de rol/bijdrage van BBOOR daarin. Ook kunnen afspraken over activering en burgerparticipatie in de DVO worden vastgelegd.

Overlegstructuur

BBOOR is een uitvoeringsorganisatie, overleg staat ten dienste van de uitvoering. Aangezien de samenwerking voor lange tijd wordt aangegaan is het goed om afspraken te maken over zaken die op dit moment nog niet voorzien zijn. Uitgangspunt hierbij is *transparantie* en dat betekent beide partijen met elkaar in overleg gaan over de (financiële) gevolgen van wijzigingen. Dit overleg vindt op operationeel, tactisch en bestuurlijk niveau plaats.

Afspraken over inhoud en wijze van overleg en rapportage worden in de DVO vastgelegd (informatiearrangement).

In ieder geval zal jaarlijks de werking en uitvoering van de DVO tussen partijen worden geëvalueerd en waar nodig worden bijgesteld. Toegewerkt wordt naar meerjarige afspraken.

Insteek van partijen is dat incidenten samen worden opgelost. Lukt dat niet in de uitvoering dan wordt gebruik gemaakt van een escalatieladder, onderdeel van de overlegstructuur.

Kostenopbouw

Berkel Milieu / Circulus is een verzelfstandigde overheidsorganisatie. Zij heeft geen winstoogmerk en brengt de kostprijs in rekening.

Voor BBOOR wordt binnen Berkel Milieu / Circulus een apart bedrijf (ook wel productgroep genoemd) aangemaakt. De kosten die worden gemaakt worden zo veel mogelijk direct toegeschreven aan het bedrijf BBOOR. Berkel Milieu / Circulus hanteert een zogeheten 'open begroting'. Dit betekent dat op productniveau de kostenopbouw inzichtelijk wordt gemaakt.

Kostenveranderende omstandigheden

BBOOR gaat van start op basis van de begrote kosten voor 2013/4, inclusief overhead, en gecorrigeerd voor de taakstelling. De omvang van de begroting wordt jaarlijks vastgesteld op basis van de dienstverleningsovereenkomst en gecorrigeerd voor jaarlijkse loon- en prijsstijgingen. In de DVO worden afspraken vastgelegd over kostenveranderende omstandigheden, zoals:

1. Veranderingen in het groot onderhoud.
2. Veranderingen in de omvang van het areaal openbare ruimte.
3. Veranderingen in de inrichting van de openbare ruimte.
4. Veranderingen in wet- en regelgeving.
5. Innovatie.

Uitgangspunt bij kostenveranderende omstandigheden is overleg tussen beide partijen over de consequenties daarvan. Indien door beleidswijzigingen minder of meer werk ontstaat, vindt er aanpassing op de prijs plaats. Deze aanpassing is gebaseerd op de afname of toename van de kosten/uren x tarief.

Indien er efficiëntiewinst wordt gerealiseerd en er hierdoor minder werkvolume ontstaat, dan zal deze bij de herijking van de (meerjarige) afspraken worden verrekend.

Looptijd DVO

Voor de contractperiode van de DVO wordt aangesloten bij de bestaande overeenkomst tussen Berkel Milieu / Circulus en de gemeente Lochem. De DVO geldt voor 10 jaar, met ingang van 1 januari 2014, een opzegtermijn van 4 jaar, voor het eerst op 1 januari 2020, daarna iedere keer in het midden van een raadsperiode.

Bij (eenzijdige) opzegging moeten partijen met elkaar in overleg over de (financiële) gevolgen van deze opzegging (onder andere desintegratieschade met betrekking tot huisvesting, personeel, overhead, leegloop materieel, aansturing en dergelijke).

Invulling regisseursrol bij gemeente en contractbeheer bij Berkel Milieu / Circulus

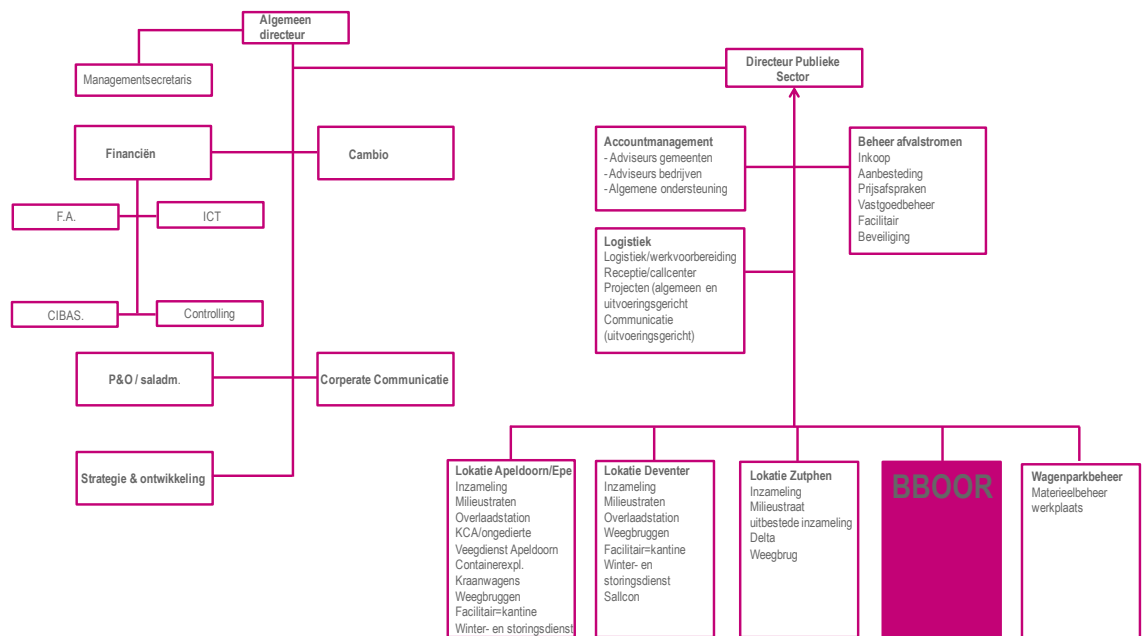
Voor gemeente en Berkel Milieu / Circulus is een wederzijds eerste aanspreekpunt belangrijk. Hiertoe wordt bij de gemeente Lochem een regisseur BBOOR aangewezen en binnen Berkel Milieu / Circulus een contractbeheerder BBOOR.

In de periodieke gesprekken tussen de twee contactpersonen komt de voortgang / behaalde (tussen)resultaten aan de orde en worden waar nodig corrigerende maatregelen met realistische timing afgesproken. De gesprekken zullen voornamelijk gaan over het 'wat' en niet over het 'hoe' (output sturing). Om bovenstaande vorm te geven zal helder geformuleerd worden welke resultaten overeengekomen worden, met daarbij de stuurparameters. De DVO bevat verder een escalatiemodel waar op teruggevallen kan worden als de contactpersonen vastlopen. Voorstel is om bij aanvang, als sprake is van leer-/gewinningsfase ten aanzien van de nieuwe rol van beide partijen, dit te ondersteunen vanuit een contactgroep op directieniveau.

6 Organisatie en personeel

6.1 Organisatie

De startpositie van BBOOR is een afzonderlijke eenheid binnen de uitvoeringsorganisatie van Berkel Milieu / Circulus. BBOOR valt onder de directeur publieke sector met dezelfde positie als de regionale vestigingen/locaties. De BBOOR activiteiten zullen als afdeling worden aangestuurd binnen de bestaande locatiestructuur van Berkel Milieu / Circulus.



De ondersteuning, ofwel de PIOFAH taken, komen vanuit de rest van de Berkel Milieu / Circulus organisatie.

Eigen identiteit

Het 'bedrijf' BBOOR krijgt een eigen identiteit door een herkenbare en Lochemse uitstraling die aansluit bij die van Berkel Milieu. Hierbij wordt nadrukkelijk rekening gehouden met de couleur locale, bijvoorbeeld door toevoeging van het gemeente Lochem logo op voertuigen die overwegend in Lochem worden ingezet.

6.2 Personeel

De formatieopbouw bij de gemeente is toegelicht in bijlage 3. De focus in het navolgende ligt op het personeel dat per 1-1-2014 overgaat naar BBOOR.

De personele inbreng bestaat uit de formatie (en bezetting) van het team Onderhoud, aangevuld met 0,5 fte medewerker groen uit het team Civiel en Groen. Dit is samengevat in het volgende overzicht.

Functie	Formatie	Aantal personen dat overkomt naar BBOOR (met arbeidscontract)
Gebiedsopzichter	2,0 fte	2
Inkoop	0,67 fte	1
Administratief	0,5 fte	1
Onderhoudsbeleid	1,0 fte	Geen, nu tijdelijk intern ingevuld
Voorman cultuurtechniek	3,72 fte	4
Cultuurtechniek	4,5 fte	4 ⁴
Civiel	5,0 fte	5
Reiniging	1,0 fte	1
Begraafplaatsen	4,0 fte	4
Chauffeur	2,0 fte	2
Wegschaaf	1,0 fte	1 ⁵
Tractie/monteur	1,0 fte	1
Inhuur (AB-oost)	8,04 fte	Geen (9 inhuur waarvan 2 bezuinigen ⁶)
Medewerker groen	0,5 fte	Geen (nu tijdelijk ingevuld)
Management/aansturing	0,3 fte	Geen, inhuur van de gemeente
Totaal	35,23 fte⁷	26 + 1 tijdelijk

De 0,5 fte medewerker groen die wordt ingebracht in BBOOR wordt als volgt ingezet:

- 35% burgerparticipatie en werkvoorbereiding renovatie groen;
- 20% toezicht op de uitvoering van groenprojecten;
- 35% uitvoering speelruimtebeleid
- 10% reguliere werkzaamheden
- 100% totaal**

Ten behoeve van een soepele opstart van BBOOR en het beperken van de desintegratiekosten bij de gemeente (overhead, zie hoofdstuk 9) wordt het afdelingshoofd Openbare Werken van de gemeente 3 jaar lang voor 30% ingehuurd door BBOOR om te assisteren bij het managen van de nieuwe organisatie.

6.3 Arbeidsvoorwaarden

Het betrokken personeel van de gemeente Lochem gaat over naar Berkel Milieu / Circulus met behoud van arbeidsvoorwaarden. Dit wordt nader gedetailleerd in een separaat personeel traject.

De kosten van het sociaal plan komen voor rekening van de gemeente Lochem. Er worden afspraken gemaakt over opleiding en training van personeel voor verbrede inzet in BBOOR.

⁴ De vijfde persoon is de administratief medewerker die tevens voor 0,5 fte medewerker cultuurtechniek is (in de praktijk verricht deze persoon 1 fte administratief werk).

⁵ Deze persoon is tevens vervangende chauffeur.

⁶ Formatieve bezuiniging die onderdeel is van oprichten BBOOR.

⁷ Daarnaast is er sprake van 4,17 fte aan formatie die is omgezet in budget dat wordt ingezet voor (een deel van de) inhuur bij Delta.

7 Bedrijfsvoering

Onderstaand assessment (globaal) van de huidige bedrijfsvoering is een opstap voor de gezamenlijke invulling in BBOOR. Dit is 'een aftrap'. De verantwoording voor de bedrijfsvoering en het realiseren van de beoogde (en aanvullende) optimalisaties ligt bij BBOOR zelf.

7.1 Huidige bedrijfsvoering

Huidige 'buitendienst' = gebiedsgericht onderhoud

Ongeveer 80% van de werkzaamheden in de openbare ruimte valt onder het algemeen beheer. Hierbij kan onder andere gedacht worden aan de infrastructurele werkzaamheden (riool, wegen, verlichting et cetera), het maaien van bermen en incidenteel groot onderhoud. In het algemeen beheer worden vrijwel alle werkzaamheden (onder regie van de 'binnendienst' bij de afdelingen 'Ruimtelijke Ontwikkeling en Verkeer' en 'Openbare Werken') uitbesteed aan marktpartijen. De ad hoc klussen die hieruit voortvloeien en de overige circa 20% van de werkzaamheden vallen onder het gebiedsgerichte beheer (de werkzaamheden van de 'buitendienst'). Het gaat ondermeer om:

- (acuut) onderhoud van bomen buiten de bebouwde kom;
- onderhoud van bomen binnen de bebouwde kom;
- onderhoud van perken en bloembakken;
- kleinschalig herstel van bestrating en asfalt;
- rioolwerkzaamheden;
- verwijderen van zwerfvuil, het legen van prullenbakken;
- herstel en onderhoud van straatmeubilair en verkeersborden.

In het gebiedsgerichte beheer is ook het onderhoud en beheer van de gemeentelijke begraafplaatsen begrepen als mede de piketdienst voor calamiteiten (denk aan omgevallen bomen bij een storm, water- en riooloverlast et cetera).

De tijdsbesteding van het team Onderhoud op de diverse onderdelen is hieronder weergegeven. Bijlage 3 bevat een uitgebreider overzicht.

Tijdsbesteding team Onderhoud ('buitendienst')

Product	Aandeel productieve uren
1. Onderhoud gemeentelijk groen	41%
2. Renovatie gemeentelijke groen	0%
3. Bermen en sloten	6%
4. Straatreinigen	11%
5. Begraafplaatsen	15%
6. Gladheidsbestrijding	0%
7. Verkeer, parkeerpl. en straatnamen/huisnr.	6%
8. Wegen en inritten (asfalt, klinker, onverhard)	12%
9. Kunstwerken	0%
10. Riolering	1%
11. Overige producten openbare werken	0%
12. Overige producten gemeente	3%
Uren op tractie (uren monteur)	4%
Totaal	100,0%

Algemeen beeld

Op de budgetten voor beheer en onderhoud zijn de afgelopen jaren de nodige besparingen/kortingen toegepast. Areaaluitbreidingen zijn bijvoorbeeld niet gepaard gegaan met evenredige uitbreiding van de beheerbudgetten. Ook vervanging van materieel is uitgesteld. Het in beeld brengen van de precieze invloed van de krimpende budgetten op de kwaliteit van het beheer en het onderhoud in de openbare ruimte valt buiten dit bedrijfsplan. Duidelijk is wel dat het op dit moment niet lukt om de gemeentelijke ambities waar te maken⁸. Wat dat betreft zit er zeker geen 'lucht' meer in de budgetten en lijkt er zelfs sprake te zijn van achterstanden in het onderhoud van de openbare ruimte. Besparingsmogelijkheden zijn daarmee rechtstreeks gekoppeld aan het doorvoeren van optimalisaties in de bedrijfsvoering. Daarvoor is extra sturing en ontwikkelkracht nodig. Bezuinigen door het verder terugschroeven van de kwaliteit van het beheer en onderhoud blijft hierbij vooralsnog buiten beschouwing.

7.2 Optimalisatie en innovatie BBOOR

Zoals in hoofdstuk 3 ook is aangegeven wordt in dit organisatie- en bedrijfsplan uitgegaan van een groeimodel met een inlooperperiode van circa twee jaar (2014 en 2015). Tijdens deze inlooperperiode ligt de focus binnen BBOOR voornamelijk op optimalisatie van de bedrijfsvoering en het daarmee realiseren van de beoogde besparing. Na deze inlooperperiode kan de aandacht verlegd worden naar het benutten van de mogelijkheden om te innoveren in het beheer van de openbare ruimte.

Optimalisatiemogelijkheden

Belangrijk aangrijpingspunt voor optimalisatie van de bedrijfsvoering is de toegerekende kostprijs – nu circa € 39 per uur – van de onderhoudsmedewerkers. Eigen medewerkers moeten vooral worden ingezet op werkzaamheden 'met een hoge toegevoegde waarde', waarbij ze de eigen kostprijs kunnen waarmaken. Dit leidt in elk geval tot een heroverweging van de huidige inzet van eigen medewerkers op de producten:

- bermen en sloten;
- straatreinigen;
- begraafplaatsen.

Door de eigen medewerkers vooral als vakman in te zetten ontstaat ruimte voor activering en/of inzet van marktpartijen die in staat zijn om bulkwerk te leveren tegen een lagere kostprijs.

Synergie met Berkel Milieu / Circulus

Berkel Milieu / Circulus zal BBOOR ondersteunen met 'stafafdelingen' die zijn ingesteld op het faciliteren van uitvoerende diensten.

In de technische ondersteuning kan een slag worden gemaakt door de werkplaats van Berkel Milieu / Circulus te benutten en in Lochem alleen eerstelijns/klein onderhoud uit te voeren. Berkel Milieu / Circulus kan de monteur, nu een solistische functie, opnemen in een team en gericht inzetten.

Binnen BBOOR komen de stromen groenafval in één hand. Er ontstaan meer mogelijkheden om de gebundelde stromen tot waarde te brengen. Bij een combinatie van werf en milieustraat kan de bemensing worden gecombineerd.

⁸ Zie ook 'Evaluatie Groenbeleid 2005-2010' van 13 juli 2010.

Voor de specifieke optimalisatiemogelijkheden binnen BBOOR als onderdeel van Berkel Milieu / Circulus wordt verder verwezen naar de productbladen in bijlage 2.

Het is de verantwoordelijkheid van (het management van) Berkel Milieu / Circulus om binnen de kaders van dit organisatie- en bedrijfsplan nader invulling te geven aan de optimalisatie en synergie.

Verdere innovatie

Binnen het groeimodel wordt voorzien dat na een inlooperperiode van twee jaar invulling gegeven wordt aan verdere innovaties. Hierbij kan ondermeer gedacht worden aan gezamenlijke projecten van gemeente en BBOOR voor het beheren van grondstromen en/of de afzet en verwerking van biomassastromen.

7.3 Huisvesting

Het team Onderhoud werkt nu vanuit een werf in Gorssel en een werf in Lochem. De werf in Gorssel vervalt als uitvalsbasis. BBOOR kiest in de nieuwe situatie in overleg met de gemeente de eigen huisvesting. Koppeling met milieustraat/ innamepunt 2Switch/ opslagdepot is daarbij gewenst. De tijdelijke huisvesting voor BBOOR op de huidige locatie aan de Hanzeweg in Lochem, of een alternatief, wordt voorlopig gecontinueerd tot in overleg tussen de gemeente Lochem en Berkel Milieu een definitieve invulling is gevonden. Deze tijdelijke oplossing past binnen de beschikbare budgettaire ruimte.

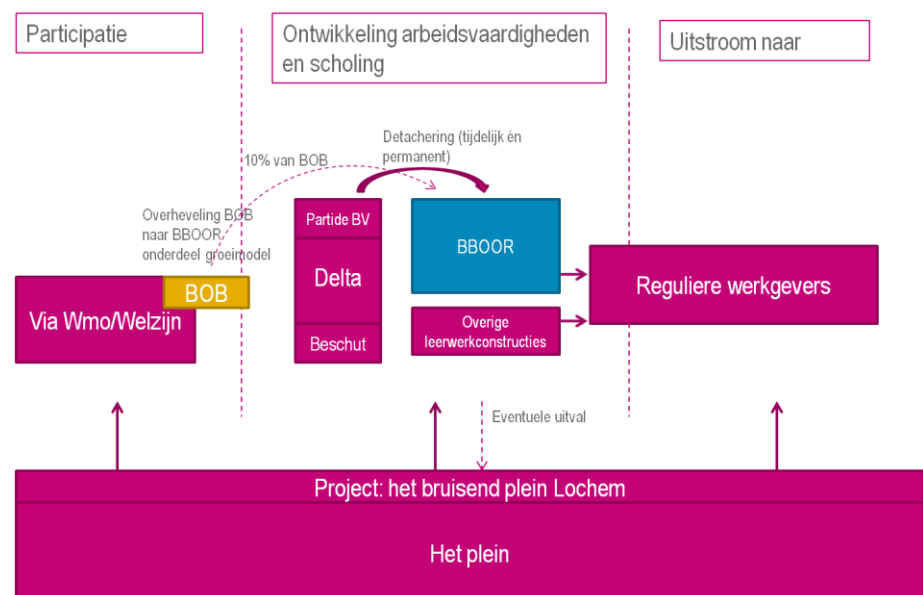
De jaarlijkse kosten van huisvesting (€ 172.000, tevens budget voor eventuele nieuwbouw) gaan over naar BBOOR. Huisvesting is uiteindelijk onderdeel van de bedrijfsvoering van BBOOR zelf. Het budget van de gemeente voor investering in een nieuw gronddepot (€ 12.000 voorbereiding en € 562.000 realisatie, totaal € 574.000) gaat nog niet over. Voorlopig kan het gebruik van bestaande depots worden voortgezet. De (milieu)vergunningen voor het gebruik van de huidige depots zijn volgens opgave van de gemeente afdoende en actueel.

8 Activering en participatie

Een belangrijke voorwaarde die BBOOR meekrijgt, is dat de organisatie zich inspant om waar mogelijk mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in te zetten en aan te sluiten bij de ontwikkelingen in de gemeente Lochem op het terrein van activering en participatie. De beoogde aanpak is hieronder samengevat en uitgebreider beschreven in bijlage 4.

8.1 Positionering BBOOR binnen activering en arbeidsparticipatie

Activering: positie BBOOR



BBOOR is in het samenspel van activering en participatie één van de partijen die leerwerkplekken aanbiedt aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Dit geldt voor mensen vanuit de WSW, die veelal een meer structurele plek in de activiteiten van BBOOR zullen krijgen, als mensen vanuit de WWB (en straks de participatiewet), die in principe tijdelijk blijven en zo veel mogelijk uitstromen naar de reguliere arbeidsmarkt.

Nieuwe instroom komt vanuit Het Plein (als de WSW niet meer bestaat), via project Het Bruisend Plein Lochem. In samenspraak met Delta en BBOOR worden mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt geselecteerd die gemotiveerd zijn en naar verwachting voldoende ontwikkelpotentieel hebben om ook weer uit te stromen. Deze mensen komen via tijdelijke contracten in dienst van Partide bv (onderdeel van Delta) en worden gedetacheerd aan BBOOR. Partide bv is de formele werkgever. De mens- en ontwikkelgerelateerde begeleiding wordt in het eerste jaar verzorgd door medewerkers van Delta die gedetacheerd worden naar BBOOR. De werkinhoudelijke begeleiding verzorgt BBOOR in afstemming met de begeleiders vanuit Delta.

Ook een klein deel van de mensen vanuit BOB heeft potentie om door te stromen naar BBOOR. Hier geldt eveneens dat de gemeente in samenspraak met SCWG, Delta en BBOOR de mensen selecteert.

Niet iedereen zal in staat zijn om uit te stromen naar regulier werk. Ook in de huidige uitvoeringssituatie worden via Delta al mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt permanent ingezet voor taken binnen de openbare ruimte. Naast een aantal leerwerkplekken die voor ontwikkeling en doorstroming zorgen, zullen er voorlopig binnen BBOOR ook permanente detacheerplekken zijn voor mensen die niet kunnen uitstromen, maar wel arbeid kunnen leveren. Deze plekken worden ingevuld door mensen met een WSW-indicatie. Bij de invoering van de Participatiewet vervalt de mogelijkheid tot nieuwe instroom in de WSW. Door natuurlijke uitstroom uit de WSW, gemiddeld 6% per jaar, zullen deze permanente detacheerplekken gaandeweg vrijkomen. Te zijner tijd zal een keuze gemaakt moeten worden of deze plekken beschikbaar worden gesteld als leerwerkplekken of dat er ook binnen de Participatiewet ruimte bestaat om mensen permanent te detacheren⁹.

8.2 Activering binnen BBOOR: een groeimodel

Aansluitend bij andere elementen in dit bedrijfsplan is ook activering een onderdeel van het groeimodel. Hier zijn verschillende redenen voor:

- Een groeimodel brengt de mogelijkheid met zich mee om eerst op kleinere schaal de mogelijkheden tot inzet en ontwikkeling van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt nader te verkennen. De ervaringen uit deze 'pilots' kunnen vervolgens worden doorvertaald naar een breder aanbod.
- De huidige medewerkers van de gemeente zijn niet bekend met het werken met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Het wennen aan de samenwerking en ontwikkelen van vaardigheden om deze mensen te begeleiden zal tijd kosten en vergt opleiding en coaching.
- Een startende organisatie, of zoals in dit geval een nieuwe organisatie samengesteld uit onderdelen van twee bestaande organisaties, vraagt in de beginfase over het algemeen extra tijd en energie van mensen. In die fase is het aan te raden kleinschalig met geheel nieuwe activiteiten te starten. Op het moment dat de processen in de nieuwe organisatie goed lopen, kunnen nieuwe activiteiten worden uitgebreid.

In het groeimodel zijn de volgende stappen voorzien:



De stappen worden uitgebreider toegelicht in bijlage 4.

⁹ Er zullen immers altijd mensen blijven die onvoldoende groeipotentieel hebben om door te stromen naar regulier werk, maar die onder de juiste begeleiding wel kunnen werken.

Stap 1: Overbrengen bestaande situatie in BBOOR

Nu al worden mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt ingezet bij werkzaamheden die straks naar BBOOR gaan. Gestart zal worden met het overbrengen van de bestaande situatie in BBOOR.

Jaarlijks worden 2 bestekken (groenonderhoud en maaibestek) geschreven waarop de Delta via een open begroting inschrijft. Deze inschrijving vervalt. Daarnaast krijgt Delta nog enkele losse opdrachten in de vorm van winterwerk.

De gemeente voert specialistisch en een deel eenvoudig werk uit, aangevuld door de flexibele schil. Delta doet de meer eenvoudige, repeterende werkzaamheden.

Dat de taken worden overgeheveld naar BBOOR betekent niet dat de SW-medewerkers vanuit Delta overgaan naar BBOOR: Delta blijft optreden als formele werkgever en uitvoerder van de WSW doelgroep en detacheert de mensen aan BBOOR. De mensgebonden begeleiding wordt meegedetacheerd.

Stap 2: Verbreding activeringsmogelijkheden

Voor het groeiemodel is als uitgangspunt gehanteerd dat mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in principe inzetbaar zijn in alle werkzaamheden van het werkpakket van BBOOR, mits het budget en de capaciteit dit toelaat. Om op het terrein van activering mogelijkheden voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt te creëren is gekeken naar:

- taken en ontwikkelingsprocessen;
- formatie en budget;
- benodigde bedrijfsaanpassingen.

Binnen taken en verantwoordelijkheden van BBOOR en de bestaande processen dient een herverdeling van de werkzaamheden plaats te vinden, waarbij rekening gehouden wordt met de ontwikkelings-, in-, door- en uitstroommogelijkheden van de doelgroep met grote afstand tot de reguliere arbeidsmarkt (Jobcarving).

Voor een goede (door)ontwikkeling vanuit participatie naar activering binnen BBOOR moet dit onderwerp in de organisatie worden geborgd door dit niet alleen op te nemen in de werkprocessen, maar ook door iemand hiervoor verantwoordelijk te maken en aan te wijzen als aanspreekpunt.

Door gebruik te maken van de flexibele schil en gemeentebreed meer werk beschikbaar te stellen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt (ook op het terrein afval) kunnen naar verwachting 10 activeringsplekken (inclusief de huidige 4) worden gecreëerd.

Stap 3: Invulling geven aan participatiedoelen

Om de overstap van arbeidsparticipatie naar activering zo klein mogelijk te maken wordt gebruik gemaakt van de expertise van Berkel Milieu/Circulus (via Cambio) en SCWG. Cambio heeft middels Duocoaching goede resultaten geboekt in Deventer en SCWG heeft ondermeer ervaring vanuit BOB. Het is zinvol om eerst de succesfactoren van Duocoaching in Deventer en BOB in Lochem met elkaar te verkennen en ernaar te streven om ongeveer een jaar na de start van BBOOR een optimale vorm in BBOOR onder te brengen. Een belangrijke rol is hierin weggelegd voor zowel Cambio als SCWG.

Het onderbrengen van arbeidsparticipatie (BOB) in BBOOR verkleint de overgang van participatie naar activering en verhoogt de kans op een succesvolle arbeidsontwikkeling.

Parallele stap: Invulling geven aan burgerparticipatie

Burgerparticipatie kent een stevig fundament in de gemeente Lochem. Naast de gemeente speelt SCWG hierin een faciliterende en stimulerende rol.

SCWG speelt - behalve bij het uitdagen van inwoners om actief deel te nemen aan beheer en onderhoud van hun wijk - ook een bemiddelende rol tussen inwoners en gemeente bij het bepalen van de inrichting van de openbare ruimte.

Cambio werkt in Deventer met de methode Deventer Schoon Familie (DSF). Met dit concept boekt zij goede resultaten.

Bij de overheveling van taken vanuit de gemeente naar BBOOR is het van belang de verkregen toegevoegde waarde met betrekking tot burgerparticipatie in stand te houden, de samenwerking met SCWG te borgen in de nieuwe organisatie en te verbinden met Cambio en de kansen voor burgerparticipatie waar mogelijk verder uit te breiden door burgerparticipatie een vast onderdeel te maken van gebiedsbeheer. Om dit te bereiken moet vanaf dag 1 duidelijk zijn wie het aanspreekpunt is binnen BBOOR voor burgerparticipatie en wordt de regie voor burgerparticipatie bij BBOOR gelegd. In de uitvoering zal SCWG een rol blijven spelen.. Om tot goede burgerparticipatie binnen BBOOR te komen zal een eigen variant van DSF worden ontwikkeld, waarin zowel de succesfactoren vanuit Deventer als die vanuit burgerparticipatie in Lochem worden samengevoegd.

8.3 Social return on investment

BBOOR heeft de opdracht om binnen de gestelde budgettaire kaders (huidige budget en taakstelling) meer activering en participatie te realiseren. Hieronder wordt nader ingegaan op een aantal aspecten uitgaande van het hiervoor beschreven 'groeimodel'.

Overbrengen huidige situatie

Volgens het groeimodel wordt eerst de huidige uitvoeringssituatie overgebracht in BBOOR. In de huidige situatie worden ook al mensen vanuit Delta ingezet voor werkzaamheden in de openbare ruimte van de gemeente Lochem. Dit gaat via een bestekopdracht vanuit de gemeente, waarin Delta als opdrachtnemer fungeert. Het budget dat daarvoor op dit moment staat, dient als basis voor de overheveling en wordt niet omgerekend naar een detacheevergoeding per werknemer. Het budget is als volgt opgebouwd:

<i>Bestekopdracht werkzaamheden openbare ruimte</i>	<i>€ 410.000</i>
<i><u>Aanvullende opdrachten winterwerk</u></i>	<i><u>€ 30.000</u></i>
<i>Totaal</i>	<i>€ 440.000</i>

Dit totaalbedrag wordt vanuit de gemeente ingebracht in BBOOR, maar blijft geoormerkt voor Delta. Delta levert hiervoor (ook nu al):

- 30 medewerkers WSW met een gemiddelde loonwaarde van 55%;
- 4 medewerkers WWB met een gemiddelde loonwaarde van 50%;
- 3 fte meewerkend voorman (combinaties van vakspecialistische kennis en werk én begeleidingsactiviteiten).

Voor het totaalbudget van € 440.000 is de inzet van de huidige formatie vanuit Delta voor het hele jaar bij BBOOR gegarandeerd. Als blijkt dat hier nog extra arbeidsruimte in zit, staat het BBOOR vrij om deze extra ruimte te benutten voor andere taken, mits passend bij de doelgroep.

Uitbreiding van inzet van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt

De uitbreiding van de inzet van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt is afhankelijk van een drietal factoren:

1. Span of control van de huidige begeleiding. Die bevat naar verwachting 40 medewerkers. Dit betekent dat er nog maximaal 6 mensen vanuit de nieuwe Participatiewet bij kunnen ten opzichte van de huidige situatie.
2. Het beschikbare budget. Voor het beheer van de openbare ruimte wordt nu gebruik gemaakt van een flexibele schil, ad 8 fte (waarvan 2 fte te bezuinigen). Momenteel worden daarmee zowel vakspecialistisch werk als bulkwerk ingekocht. Omdat de medewerkers van de gemeente deels nog bulkwerk verrichten, kan door taken te verschuiven het aandeel vakspecialistische taken die zij verrichten worden uitgebreid. Hierdoor vergroot het aandeel bulkwerk in de flexibele schil en dat kan goed door mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt uitgevoerd worden. De verwachting is dat door het voorgaande ruim voldoende bulkwerk en bijbehorend budget kan worden vrijgespeeld voor de inzet van de hiervoor genoemde 6 mensen met afstand tot de arbeidsmarkt.
3. Het aantal mensen die een beroep doet op de Participatiewet en die passend zijn binnen BBOOR. Gezien de crisis en de omvang van het huidige bestand zal er voldoende aanwas zijn.

Naar verwachting is de span of control hierin de meest beperkende factor. Om alle bulktaken door mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt uit te kunnen laten voeren zal het nodig zijn de omvang van de begeleiding uit te breiden. De mogelijkheden hiertoe zullen door BBOOR en Delta in fase 2 van het groeimodel nader uitgewerkt worden. De mogelijkheden van uitbreiding van de begeleiding worden bepaald door de omvang van het 'vrije' budget dat resteert na het realiseren van de hiervoor beschreven uitbreiding van 6 extra mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en de bezuinigingsopdracht van BBOOR.

Instroom, doorstroom en uitstroom

Het Plein en Delta zijn er gezamenlijk met BBOOR verantwoordelijk voor dat er voldoende instroom en doorstroom is en de afgesproken gemiddelde loonwaarde (50% voor WWB en 55% voor WSW) gewaarborgd blijft, ook bij uitstroom en nieuwe instroom. Waarbij BBOOR passend werk biedt, wat als middel dient ten behoeve van optimale productiviteitsontwikkeling. Naast het bieden van deze 'ontwikkelruimte' is het voor Berkel Milieu / Circulus ook vanzelfsprekend dat zij daar waar mogelijk ook ruimte biedt voor uitstroom naar reguliere arbeidsplaatsen binnen het bedrijf.

Verdienmodel voor de gemeente

De verdieneffecten voor social return zitten niet sec binnen BBOOR dat – zoals eerder aangegeven – als opdracht meekrijgt om meer activering en participatie te realiseren binnen de huidige budgettaire kaders. Op basis van een aantal uitgangspunten is een doorrekening gemaakt van de financiële gevolgen voor de gemeente bij de hiervoor beschreven extra inzet van mensen met afstand tot de arbeidsmarkt (zie bijlage 4). Deze doorrekening laat zien dat de inzet van 6 extra mensen met afstand tot de arbeidsmarkt een directe besparing oplevert van tenminste € 20.000 per jaar. Bij uiteindelijke doorstroom naar regulier werk kan dit bedrag groeien met € 12.500 per uitgestroomde persoon per jaar.

9 Financiën

9.1 Exploitatieraming BBOOR

Voor BBOOR wordt binnen Berkel Milieu / Circulus een apart bedrijf (ook wel productgroep genoemd) aangemaakt. De kosten die worden gemaakt worden zo veel mogelijk direct toegeschreven aan het bedrijf BBOOR. Berkel Milieu / Circulus hanteert in de eerste drie jaar (2014 tot en met 2016) een zogeheten 'open begroting'. Dit betekent dat op productniveau de kostenopbouw inzichtelijk wordt gemaakt.

In de onderstaande tabel is de exploitatieraming van BBOOR per 1-1-2014 weergegeven. De exploitatieraming is opgesteld op basis van de meerjarenbegroting 2013-2017¹⁰ van de gemeente. Hierbij is de begroting van de afdeling Openbare Werken gesplitst in uren en budgetten van het team Civiel en Groen en het team Onderhoud. De uren en budgetten van het team Onderhoud worden ingebracht in BBOOR. Hierin zijn ombuigingen verwerkt en de financiële effecten van de overdracht naar BBOOR.

Kostensoorten	2014	2015	2016	2017
Inzet personeel	€ 1.708.000	€ 1.628.000	€ 1.628.000	€ 1.628.000
Inzet tractie	€ 450.000	€ 450.000	€ 450.000	€ 450.000
Huisvesting	€ 172.000	€ 172.000	€ 172.000	€ 172.000
Direct toegewezen kosten	€ 1.396.000	€ 1.321.000	€ 1.309.000	€ 1.309.000
Algemene kosten	€ 69.000	€ 138.000	€ 206.000	€ 275.000
Totaal	€ 3.795.000	€ 3.709.000	€ 3.765.000	€ 3.834.000

Toelichting

- De kosten voor inzet van personeel betreft de salariskosten, sociale lasten en directe afdelingskosten (onder andere woon-werkverkeer, studie) van de formatie van 35,23 fte. Vanaf 2015 realiseert BBOOR een besparing op de inzet van personeel van 2 fte, oftewel € 80.000.
- BBOOR kent een systematiek van jaarlijks gelijkblijvende kapitaalslasten voor de inzet van tractie. De lasten voor inzet van de tractie zijn geraamd op € 450.000.
- De huisvestingskosten van € 172.000 hebben betrekking op de beschikbare financiële ruimte voor het beheer en onderhoud van het pand aan de Hanzeweg 4. Dit is tevens het jaarlijkse budget dat beschikbaar is voor eventuele nieuwbouw.
- De direct toegewezen kosten betreft materiële uitgaven voor inhuur, aanschaf materialen en klein onderhoud en dergelijke. In 2015 realiseert BBOOR een besparing van € 75.000 op de operationele kosten.
- De kosten van de overhead, waaronder: automatisering, facilitaire dienstverlening, juridische ondersteuning, personele diensten en financiële dienstverlening zijn vastgesteld op maximaal € 275.000. De kosten worden opgebouwd in 4 jaar tot het genoemde maximum.

9.2 Financiële effecten

Voor het bepalen van de structurele financiële effecten van de samenwerking dient – naast het huidige kostenniveau – een aantal zaken in ogenschouw te worden genomen:

¹⁰ Begroting 2013 gemeente Lochem.

- taakstelling;
- desintegratiekosten;
- vaste bijdrage kapitaalslasten tractie;
- de fiscale aspecten;
- de kosten voor het goed invullen van de opdrachtgeverschap;
- besparing op WWB uitkeringen.

Samengevat levert dit het volgende beeld op:

Structurele financiële effecten	2014	2015	2016	2017
Ombuiging groen industrieterreinen	€ 10.000-	€ 10.000-	€ 10.000-	€ 10.000-
Structurele besparing	€ -	€ 155.000-	€ 155.000-	€ 155.000-
Desintegratiekosten	€ -	€ -	€ -	€ -
Vaste bijdrage kapitaalslasten tractie	€ 11.000-	€ 10.000	€ 15.000-	€ 28.000
Fiscale aspecten	€ 28.000	€ 28.000	€ 28.000	€ 28.000
Invullen opdrachtgeverschap	€ -	€ -	€ -	€ -
Besparing WWB-uitkeringen	€ 10.000-	€ 20.000-	€ 20.000-	€ 20.000-
Totaal	€ 3.000-	€ 147.000-	€ 172.000-	€ 129.000-

Hieronder worden de effecten toegelicht:

Ombuiging

Binnen de gemeente lopen er diverse ombuigingsopdrachten naast de besparing op kosten van de buitendienst. Voor het werkterrein van het team Onderhoud betreft dit drie onderzoeken:

- beheer groen industrieterrein;
- besparing bermen en sloten;
- kostendekkend maken begraafplaatsen.

De ombuiging op het beheer van het groen op industrieterreinen is bepaald op € 10.000 per jaar. De besparing op onderhoud bermen en sloten is beoordeeld als zijnde niet haalbaar. Voor het kostendekkend maken van begraafplaatsen zijn verschillende opties in onderzoek (o.a. verhogen grafrechten, meer inzet vrijwilligers e.d.). Het is belangrijk om een zorgvuldig proces te doorlopen. De gemeente draagt de onderhoudstaak bij begraven volledig over aan BBOOR. Afsproken is dat Berkel Milieu / Circulus meedenkt bij de uitwerking van de verschillende opties.

Structurele besparing

Conform de gemaakte afspraak realiseert Berkel Milieu / Circulus een kostenreductie van tenminste € 155.000 in 2015. Dit bestaat enerzijds uit een besparing op inhuurbudgetten (€ 75.000) en anderzijds uit een besparing op formatie (€ 80.000).

Desintegratiekosten

Berkel Milieu / Circulus rekent maximaal € 275.000 voor algemene kosten toe aan de producten van BBOOR. Deze kosten worden opgebouwd in 4 jaar tijd. Dit geeft de gemeente de ruimte om hetzelfde bedrag af te bouwen op haar overhead, zodat het financiële effect van de desintegratie per saldo nul is.

Om de afbouw te versnellen is de afspraak gemaakt dat bij vacatures bij Berkel Milieu / Circulus wordt bekeken of gemeentelijke stafmedewerkers te plaatsen zijn. Ook is er de mogelijkheid voor Berkel Milieu om stafdiensten in te kopen bij de gemeente Lochem (bij voorbeeld deeltijd personeelszaken of financieel advies).

Vaste bijdrage tractiemiddelen

Lochem hanteert een systematiek voor de tractiemiddelen, waarbij de kapitaalslasten jaarlijks schommelen. Berkel Milieu / Circulus gaat uit van een jaarlijks gelijkblijvende bijdrage van € 450.000. In 2014 en 2016 leidt dit tot een financieel voordeel. In 2015 en 2017 tot een financieel nadeel ten opzichte van de begroting 2013 van de gemeente.

Fiscale aspecten

- De opdrachten van de gemeente aan Berkel Milieu / Circulus m.b.t. het beleidsveld Begraven zal een btw-nadeel tot gevolg hebben. De kosten worden volledig incl. 21% btw belast. De gemeente kan de btw niet verrekenen, dan wel compenseren. De doorberekende kosten (uren, tractie, huisvesting, algemene kosten) voor dit beleidsveld bedragen momenteel ongeveer € 263.000 per jaar. Uitgaande van de doorberekende kosten ontstaat er een btw-nadeel van circa € 55.000. De verwachting is dat dit btw-nadeel in de praktijk kan worden beperkt door een duidelijk onderscheid te maken tussen de inzet ten behoeve van begraven en inzet ten behoeve van onderhoud openbaar groen. Ook kan mogelijk het werk met minder mensen worden uitgevoerd. In de bovenstaande berekening is uitgegaan van een halvering van het maximale btw-nadeel.
- Mogelijk dat de gemeente deze kostenverhoging kan doorrekenen in de hoogte van de grafrechten. Hier is in het kader van dit bedrijfsplan geen onderzoek naar gedaan. Wel loopt er een opdracht bij de gemeente om begraven kostendekkend te maken.
- BPM: De gemeente kan bij overheidstaken (zoals het groenonderhoud) nooit BPM terugvorderen. Aangezien een bedrijf als Berkel Milieu / Circulus voor de BPM per definitie aangemerkt wordt als ondernemer kunnen zij de BPM op aan te schaffen voertuigen terugvorderen. Mogelijk dat dit op termijn tot een lagere investeringsomvang in tractiemiddelen leidt.

Invullen opdrachtgeverschap

Uitgangspunt is dat het invullen van de opdrachtgeversrol door de gemeente Lochem kostenneutraal kan worden doorgevoerd. Het betreft in de gekozen opzet een andere werkwijze en niet zozeer een toename van de inzet.

Besparing WWB-uitkeringen

Door 6 extra arbeidsplaatsen te creëren voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, bespaart de gemeente op het I-deel van de WWB-uitkering. Het bespaarde deel is (zie hoofdstuk 8) geraamd op € 20.000. Gezien het een groeimodel betreft, wordt verwacht in 2014 de helft van deze besparing te realiseren. Deze besparingen staan overigens los van besparingen op uitkeringen als gevolg van het doorstromen van mensen naar reguliere arbeidsplaatsen.

Incidenteel effect: overname tractie

De tractie wordt tegen boekwaarde op 31-12-2013 overgedragen aan Berkel Milieu / Circulus. Hier ontstaat geen financieel effect. De activa had eind 2012 een boekwaarde van € 510.000. De overdracht van de roerende zaken (tractie) zal tot kleine btw-aangelegenheden leiden.

Dat zal nog onderzocht moeten worden, maar de inschatting is dat het uiteindelijk niet om grote bedragen gaat. Dit aspect is dan ook verder buiten beschouwing gelaten.

Bijlage 1

Samenstelling stuurgroep, projectgroep en werkgroepen

Stuurgroep

Thijs de la Court, Wilma Heezen, Renger Starke en Henk-Jan Bouwhuis (gemeente)
Henk Knip (Berkel Milieu / Circulus), Walter Cantrijn (Delta), Jip Peper (2Switch), Wietse Kooistra (Het Plein) en Gerard Kok (Sociaal Cultureel Werk Gorssel)
Adviseur stuurgroep: Koos van Zwieten

Projectgroep

Koos van Zwieten en Henk-Jan Bouwhuis (gemeente)
Michiel Westerhoff (Berkel Milieu / Circulus)

Werkgroep Organisatie en bedrijfsvoering

Henk-Jan Bouwhuis, Martin Overbeek, Marko Roelofsen en Henny Dommerholt (gemeente)
Huub Vervoorn en Mario Roelofs (Berkel Milieu / Circulus)

Werkgroep Financiën

Koos van Zwieten en Rob Wechstapel (gemeente)
Vincent.Osterhaus (Berkel Milieu / Circulus)

Werkgroep Personeel

Jacqueline Rutten (gemeente)
Marion Jansen (Berkel Milieu / Circulus)

Werkgroep Huisvesting

Koos van Zwieten, Frans van Dam, Henny Dommerholt en Marco Roelofsen (gemeente)
Aart-Jan Wiegel (Berkel Milieu / Circulus)

Werkgroep Activering

Henk Jan Bouwhuis (gemeente)
Remmelt Aarts (Berkel Milieu / Circulus), Mieke van Aspert-Mos en Johan Busger op Vollenbroek (Delta), Eddy Gelhever (Het Plein) en Gerard Kok (SCWG)

Bijlage 2

Productbladen

Product 1: Onderhoud gemeentelijk groen

Taak binnendienst:

Groenvisie, bomenbeleid, afhandeling kapvergunning en bezwaren, update beheersystemen

Taak buitendienst:

Onderhoud invalswegen en sterlocaties¹¹, snoeien groen binnen de kernen, inclusief bomen heesters en vaste planten, schouwen en toezicht bomen

Contractuele verplichtingen (uitvoerende partij, contracttype en –duur):

- Beplanting (onkruidbeheersing, snoeien van heesters, uitmaaien van beplantingen, opruimen zwerfvuil, bijkomende werkzaamheden) door Delta: RAW-bestek, jaarlijkse update
 - Onderhoud grasvegetaties (maaaien gazons, maaaien bermen en ruw gras, maaaien rond bomen, graskanten beheer, bijkomende werkzaamheden) door Delta: RAW-bestek, jaarlijkse update
 - Bomenonderhoud (Prunus bestrijding, dunnen bossen, blespen, kappen) door Bosgroep. Bosgroep heeft een beheer- en onderhoudsplan opgesteld voor de periode 2010-2014. Opgavens voor het onderhoud worden per jaar verstrekt.
-

Areaal:

Geen areaalgegevens beschikbaar

Kwaliteit (beleidskader en realisatie):

Groenvisie 2006 en Beheersplan bossen 2010-2015

- Onderhoud invalswegen en sterlocaties: beeldkwaliteit A
- Snoeien: beeldkwaliteit A
- Overig: beeldkwaliteit B (m.u.v. boomplantsoen: kwaliteit C)

Evaluatie groenbeheer 2005-2010

- Positief effect van beeldkwaliteit (verhoging van belevingswaarde zonder toename budget), communicatie naar burger kost wel meer dan verwacht
 - Door areaaluitbreiding (groenoppervlak in 5 jaar 5% vermeerderd) zonder bijstelling van groenbudget is ingeboet op kwaliteit van het onderhoud. Momenteel wordt gekeken naar mogelijkheid om bij areaaluitbreiding onderhoudsfondsen te koppelen aan bouwgrondexploitatie
 - Onvoldoende capaciteit beschikbaar voor actueel houden beheersystemen
-

Uren binnendienst:

Begroot: 480

Realisatie: 380

Uren buitendienst:

Begroot: 21.750

Realisatie: 18.853

Opmerkingen:

- Momenteel wordt (vanuit basisregistratie) gewerkt aan samenvoeging van meerdere beheerssystemen in 'Kikker' (loopt nog, ook regionale afstemming)
-

¹¹ De sterlocaties zijn aangeduid op de kaarten bij de Groenvisie 2006.

Product 2: Renovatie gemeentelijke groen

Taak binnendienst:

Groenvisie, renovatieplannen, bomenbeleid, (werk)voorbereiding en toezicht renovatieprojecten

Taak buitendienst:

- Incidentele renovatie groen (kleinschalige renovatie): schouwen, calculeren, rooien, beplantingsplan maken, bestellen, grondverbeteren, inplanten, bemesten en eerste drie jaar onderhoud
 - Incidentele renovatie bomen: kapaanvraag, kappen, rooien, herplant, stormschade opruimen
 - Inspectie en registratie bomen: deels team Onderhoud (start gemaakt met uitbesteden)
 - Onderhoud bomen buitengebied (schouwen en dode bomen kappen): aanvullend op uitbesteed werk soms door team Onderhoud (storingsdienst)
-

Contractuele verplichtingen (uitvoerende partij, contracttype en –duur):

- Inspectie en registratie bomen, VTA-controle (Visual Tree Assistance): start gemaakt met uitbesteden aan 't Onderholt c.q. Delta (voor zover bekend nog geen contract)
 - Onderhoud bomen buitengebied: 't Onderholt, Delta en Berkel Groen (voor zover bekend nog geen contract)
-

Areaal:

± 50 ha bos (raming)
± 20.000 bomen in kernen (raming)
± 80.000 bomen in buitengebied (raming)

Uit beheerssysteem 'Kikker':

- 7.761 laanbomen
 - 16 knotbomen
 - 1 leiboom
 - 2 onbekende bomen
-

Kwaliteit (beleidskader en realisatie):

Groenvisie 2006
Bomenbeleidsplan 2007
Evaluatie groenbeheer 2005-2010:

- Onvoldoende budget gekoppeld renovatieplannen voor groenrenovatie
 - Renovatie bomen complex en tijdrovend en budget onvoldoende voor onderhoud (met name buitengebied). Nu alleen reactief, terwijl jaarlijkse controle wettelijk verplicht is
-

Uren binnendienst:

Begroot: 905
Realisatie: 1.050

Uren buitendienst:

Begroot: 0
Realisatie: 0

Opmerkingen:

- Participatief medebeheer: ± 30 gebruiksovereenkomsten afgesloten, ± 1,5 ha (samenwerking burger met SCW/Carion prettig verlopen, maar burger ervaart niet altijd vrijwilligheid). Dit worden er steeds meer. Voorheen had Gorssel veel meer overeenkomsten. Lochem loopt in
 - De uren van de team Onderhoud worden geschreven op het product 'gemeentelijk groen'
 - Er is geen geld voor onderhoud bomen buitengebied (uitvoeren bomenbeleid). Er loopt een pilot om door kap van enkele bomen en verkoop van het hout geld te laten opleveren voor onderhoud overige bomen (hiervoor zijn uitgangspunten en een plan van aanpak geformuleerd)
-

Product 3: Bermen en sloten

Taak binnendienst:

Groenvisie

Taak buitendienst:

Afhalen bermen en aanvullen gaten, snoeien onderbeplanting en toezicht op uitbesteed werk

Contractuele verplichtingen (uitvoerende partij, contracttype en –duur):

- Onderhoud bermen en sloten (maaieren bermen, maaieren sloten, afvoeren maaisel, bijkomende werkzaamheden) door Loonbedrijf Sturris: RAW-bestek, wordt momenteel opnieuw aanbesteed
- Levering berm en slootmaaisel (Bults)
- Bermen maaizuigen door Loonbedrijf Almen/Harfsen: RAW-bestek, wordt omgebouwd naar een bestek voor het maaizuigen van gehele areaal
- Ecologisch maaieren: wordt opnieuw aanbesteed

Areaal:

Vastgelegd in bestek Onderhoud bermen en sloten, Bermen maaizuigen en bestek Ecologisch maaieren

Kwaliteit (beleidskader en realisatie):

Beleid vastgelegd in een tweetal collegebesluiten (11 juli 2006 en 23 augustus 2006). Voor zover bekend daarna geen nadere uitwerking of actualisatie plaatsgevonden.

Uren binnendienst:

Begroot: 0

Realisatie: 36

Uren buitendienst:

Begroot: 2.337

Realisatie: 2.810

Opmerkingen:

-

Product 4: Straatreinigen

Taak binnendienst:

-

Taak buitendienst:

Afvalbakken legen en reparatie, bladruimen, bladcampagne (korven) en toezicht op uitbesteed werk

Contractuele verplichtingen (uitvoerende partij, contracttype en –duur):

- Vegen (machinaal vegen goten langs rijbaan, parkeerstroken, parkeerterreinen en fietspaden, machinaal vegen n.a.v. evenementen, machinaal vegen n.a.v. calamiteiten, machinaal vegen n.a.v. blad en bloesem val, machinaal vegen n.a.v. vuurwerkafval) door Dusseldorp: RAW-bestek t/m 1^e kwartaal 2014
- DOB-bestek (onkruidbestrijding buiten waterwingebied chemisch, onkruidbestrijding binnen waterwingebied thermisch, fietspaden langs onverharde wegen) door Donker: RAW-bestek t/m 2013

Areaal:

Vastgelegd in bestek Vegen en DOB-bestek

Kwaliteit (beleidskader en realisatie):

Geen expliciet beleidskader. Veegfrequenties vastgelegd in bestek Vegen en DOB-bestek

Uren binnendienst:

Begroot: 0

Realisatie: 6

Uren buitendienst:

Begroot: 3.050

Realisatie: 4.825

Opmerkingen:

-

Product 5: Begraafplaatsen

Taak binnendienst:

-

Taak buitendienst:

Onderhoud groen meubilair, afvalcontainers, (groen) gaas en dergelijke, bladruimen, uitmaaien paden, aansturen/planning begrafenissen en het laten verwijderen van grafstenen, begraven, administratie rondom begrafenissen en grafonderhoud, graven schoonhouden, beheer/toezicht op contract voor vuilnisophaaldienst

Contractuele verplichtingen (uitvoerende partij, contracttype en –duur):

Er liggen contractuele verplichtingen met burgers en de Oorlogsgravenstichting voor onderhoud van de graven door de gemeente.

- Periodiek keuren van de arbeidsmiddelen (Honor materialen) in gebruik op de begraafplaatsen door Honor Piëteitstechniek (contract voor periode 1 mei 2013 tot 1 mei 2014 met mogelijkheid tot stilzwijgende verlenging).
- Inzamelen en afvoeren bedrijfsafvalstoffen en legen containers op de begraafplaatsen door Sita Recycling Services (contractduur 60 maanden vanaf 29 april 2010).

Areaal:

5 begraafplaatsen

Kwaliteit (beleidskader en realisatie):

Beheersverordening begraafplaatsen 2011

Uitvoeringsbesluit graven, asbezorging, gedenkplaatsen en grafbedekkingen 2011

Uren binnendienst:

Begroot: 0

Realisatie: 0

Uren buitendienst:

Begroot: 6.260

Realisatie: 6.924

Opmerkingen:

- 4 begraafplaatsmedewerkers ('zetbazen') zijn 'integraal verantwoordelijk' voor begraafplaats beheer en onderhoud, inclusief voorlopen bij begrafenissen.
 - Op dit moment wordt bezien hoe de begraafplaatsen kostendekkend kunnen worden gemaakt. Specifieke opgaven van de Raad: onderzoek privatisering en inzet vrijwilligers om kosten te drukken. In het kader van de opdracht van de Raad om te onderzoeken hoe de begraafplaatsen kostenneutraal kunnen worden geëxploiteerd wordt ook bezien in hoeverre inzet van 2 begraafplaatsmedewerkers met (op gezette tijden) onderhoudsploegen, past. Het voorlopen bij de begrafenissen moet in elk geval blijven. Hiervoor is in 2011 en 2012 een nota *Begraafplaatsen (in 2 delen) uitgewerkt*.
-

Product 6: Gladheidsbestrijding

Taak binnendienst:

Het afdelingshoofd treedt naar aanleiding van de vacature beleidsmedewerker op als coördinator gladheidsbestrijding. Hij bepaalt de uitruk. Ondersteuning vanuit de afdelingssecretaresse.

Taak buitendienst:

Gladheidsbestrijdingsmaterieel is eigendom van de gemeente en in gebruik bij de aannemers. Materieel wordt in de zomer bij de gemeente gestald, de monteur van de gemeente doet eerstelijns onderhoud.

Contractuele verplichtingen (uitvoerende partij, contracttype en –duur):

- Overeenkomst 869 Uitvoering Gladheidsbestrijding van de provincie Gelderland. Hierin zijn de 7 strooiroutes in Lochem opgenomen die worden gereden door Te Loo (rayon West) en Hoftijzer (rayon Oost). Contractperiode: september 2012 tot en met augustus 2016.
- Levering dooimiddelen (strooizout) contract via Provincie Gelderland. Contractduur tot en met april 2015 met optie tot 1 jaar verlenging.

Areaal:

Routes vastgelegd in Gladheidspreventieplan 2012-2016 (november 2012)

Kwaliteit (beleidskader en realisatie):

Vastgelegd in Gladheidspreventieplan 2012-2016 (november 2012)

Uren binnendienst:

Begroot: 0

Realisatie: (uren hoofd zijn alle indirect)

Uren buitendienst:

Begroot: 290

Realisatie: 115

Opmerkingen:

- Werkzaamheden uitbesteed en aansturing vanuit afdelingshoofd (schrijft geen directe tijd).
-

Product 7: Verkeer, parkeerplaatsen en straatnaamgeving/huisnummering

Taak binnendienst:

Beleid verkeer, parkeren

Taak buitendienst:

Vervangen en saneren oude borden (verkeers- en straatnaamborden), plaatsen nieuwe borden wassen borden, belijning wegen en parkeerplaatsen (hand – en spandiensten), bladruimen/vegen parkeerplaatsen (wordt verantwoord op Groen), stickers voor beheerssysteem, mutaties verwerken

2 medewerkers zijn specifiek bezig met:

- beheer + plaatsen verkeersborden (90% van de vervanging is als gevolg van schade)
- straatnaamborden (Onderhoud = budgethouder, registratie bij publiekszaken)
- huisnummers buitengebied (idem)

Op dit moment is er een bordenmagazijn in Oost en West

Contractuele verplichtingen (uitvoerende partij, contracttype en –duur):

-

Areaal:

Geen areaalgegevens beschikbaar

Kwaliteit (beleidskader en realisatie):

Nota mobiliteit

Uren binnendienst:

Begroot: 40

Realisatie: 37

Uren buitendienst:

Begroot: 3.260

Realisatie: 2.833

Opmerkingen:

- Team Verkeer, afdeling ROV werkt aan een saneringsplan voor verkeersborden. Een in dit kader geplande pilot is in 2012 niet doorgedaan. Dat is de belangrijkste verklaring voor het verschil in begrote en gerealiseerde uren.
-

Product 8: Wegen en inritten

Taak binnendienst:

Beleid Wegen, werkvoorbereiding en toezicht projecten wegenonderhoud, kabels en leidingen

Taak buitendienst:

Kleinschalig onderhoud (gaten vullen met koud asfalt, straatklossen, inritten), zandwegen schaven, draagkracht verbetering, aanleg enkele aanritten, opnemen en uitzetten werkzaamheden, schouwen info voor team Groen en Civiel c.q. raambestek

Hoofdzaak:

- elementenverhardingen
- inritten
- onverharde wegen

Oost en West heeft elk een eigen straatploeg van 1,5 medewerker. Daarnaast wordt 1 medewerker ingezet op de wegschaaf. Totaal 4 medewerkers die ook de rioleringswerkzaamheden voor hun rekening nemen.

Hier zit ook het onderhoud van de fietspaden. Daar komt binnenkort 21 km fietspad van het Recreatieschap Achterhoek Liemers bij.

Contractuele verplichtingen (uitvoerende partij, contracttype en –duur):

-

Areaal:

Uit beheerssysteem 'Kikker':

Wegtype:

- 193.955m gemiddeld belaste weg
- 419.307m licht belaste weg
- 327.538m weg in woongebied
- 2.228m weg in verblijfsgebied
- 4.705m hoofdweg
- 649m fietspad

Wegvakken:

- 428.127m asfalt
- 1.701m cementbeton
- 362.161m elementen
- 151.503m onverhard
- 4.843m cement
- 47m onbekend

Uit een separate excelregistratie:

- 14.080m toeristische fietspaden voormalig Gorssel
 - 23.040m overige fietspaden voormalig Gorssel
 - 10.320m overige fietspaden voormalig Lochem
 - 21.030m toeristische paden onderhouden door RAL
-

Kwaliteit (beleidskader en realisatie):

Voorstel functiegericht wegbeheer in april in raad. Wordt verspreid.

Uren binnendienst:

Begroot: 1.331

Realisatie: 1.543

Uren buitendienst:

Begroot: 5.822

Realisatie: 5.615

Opmerkingen:

Degeneratievergoedingen die de gemeente ontvang voor aanleg van kabels en leidingen worden in de algemene middelen gestort.

Product 9: Kunstwerken

Taak binnendienst:

Beheer en aansturing (groot) onderhoud

Taak buitendienst:

Gering / nihil

Contractuele verplichtingen (uitvoerende partij, contracttype en –duur):

-

Areaal:

Er loopt nu een inventarisatie van met name bruggen en duikers. Geen beheersysteem beschikbaar

Kwaliteit (beleidskader en realisatie):

Geen expliciet beleidskader, wordt opgesteld na inventarisatie

Uren binnendienst:

Begroot: 40

Realisatie: 129

Uren buitendienst:

Begroot: 0

Realisatie: 42

Opmerkingen:

- Op 13 januari 2014 heeft de raad besloten tot het beschikbaar stellen van budget voor het uitvoeren van een inventarisatie en risicoanalyse, de aanschaf van een beheersysteem en het opstellen van een beleids- en beheerplan, het uitvoeren van her-inspecties en het vervangen van een aantal specifieke kunstwerken.
-

Product 10: Riolering

Taak binnendienst:

GRP, werkvoorbereiding en toezicht projecten riolering buitengebied
Binnendienst treedt op als rioolbeheerder
Meldingen iba's en drukriool beoordelen en doorzetten naar aannemer

Taak buitendienst:

Kapotte huisaansluitingen maken, vervangen/nieuwe kolken plaatsen, kolken reinigen,
verstoppingen verhelpen, met name hand- en spandiensten
Beoordeling verstopping: actie bewoner of gemeente

Contractuele verplichtingen (uitvoerende partij, contracttype en –duur):

Bestek kolken zuigen (reiniging kolken, reiniging van lijnafwatering): RAW-bestek met Sita
Rioolservices t/m eind 2013 (met verlengoptie van 2 x 1 jaar)

Areaal:

Vastgelegd in bestek kolken zuigen.

Uit beheerssysteem 'Kikker':

- 130.948m gemengd
- 1.412m duiker
- 635m buiten gebruik
- 503m hg
- 7 electra
- 1 derden
- 55.296 RWA gescheiden
- 30.289 DWA gescheiden
- 500.145 Vuilwater druk

Kwaliteit (beleidskader en realisatie):

vGRP 2012-2016 van 3 januari 2012

Uren binnendienst:

Begroot: 2.735

Realisatie: 3.176

Uren buitendienst:

Begroot: 1.745

Realisatie: 625

Opmerkingen:

-

Product 11: Overige producten openbare werken

Taak binnendienst:

Kapvergunningen, natuureducatie, landschapsbeleid, glasvezel, openbare verlichting, baggeren binnenwegen, ongediertebestrijding

Taak buitendienst:

Kapaanvragen (aanvraag gemeente areaal), boomplantdag (voorbereiden, begeleiden, eerste drie jaar nazorg), tuinkeuringen (subsidie voor commissie die tuinen keurt, 450 euro, *vervalt*), nutsbedrijven/glasvezel, ongediertebestrijding (steenmarters voorlichting, eikenprocessierups aanbesteding, voor overige verwijzing naar particulier bedrijven), afhandelen meldingen zwerfvuil, legen prullenbakken speeltuinen en buitengebied.

Verder: plantoetsing landschapsbeleid (gaat naar ROV) en regelen waterpeilen grachten (gaat over naar waterschap)

Contractuele verplichtingen (uitvoerende partij, contracttype en –duur):

Landschapsbeleid: uitvoering 't Onderholt (voor zover bekend geen contract)

Areaal:

Geen areaalgegevens beschikbaar

Kwaliteit (beleidskader en realisatie):

-

Uren binnendienst:

Begroot: 1.438

Realisatie: 1.788

Uren buitendienst:

Begroot: 0

Realisatie: 0

Opmerkingen:

Product 12: Overige producten gemeente

Taak binnendienst:

Bouwgrondexploitaties, bouwplannen, burgerparticipatie, eigendommen/snippergroen (voorbereiding en uitvoering afstoten snippergroen), lokale onderwijstaken/voorzieningen huisvesting, milieubeheer/duurzaamheid/bodembescherming, ruimtelijke ordening, voorzieningen gehandicapten, samenlevingsopbouw/sociaal cultureel werk, speelruimten, sport

Taak buitendienst:

Bedrijvigheid/binnenhaven, vlaggen gemeentelijke gebouwen (t.b.v. facilitaire dienst gemeente), Keidagen/kermisterrein, acties rampenplan (drinkwatervoorziening, inzameling besmette waren), acties verkiezingen, inspecties sportvelden, samenlevingsopbouw/sociaal cultureel werk (acties wijkgericht werken)

Contractuele verplichtingen (uitvoerende partij, contracttype en –duur):

-

Areaal:

Geen areaalgegevens beschikbaar

Kwaliteit (beleidskader en realisatie):

Beleid snippergroen

Evaluatie groenbeheer 2005-2010:

- Verkoop snippergroen vertraagd afgerond en resultaat tegenvallend

Uren binnendienst:

Begroot: 4.748

Realisatie: 5.869

Uren buitendienst:

Begroot: 1.136

Realisatie: 1.260

Opmerkingen:

- Binnenhaven betreft APV handhaver
 - Naar aanleiding van onderzoek is het onderhoud van het hertenkamp recent afgestoten (ombuiging)
 - Sportvelden zijn eind 2013 allemaal geprivatiseerd
 - Het is van belang dat afspraken gemaakt worden over de precieze taken op dit product die BBOOR wel blijft doen en welke niet. Deze taken worden vaak impliciet gedaan en nergens expliciet benoemd.
-

Kostenverdeelstaat 'Inzet tractie'

Taak binnendienst:

-

Taak buitendienst:

Onderhouden en keuren gereedschap, schoon maken van vervoersmiddelen, kraan doorsmeren, afspraken maken met garages, dagelijks onderhoud, olie verversen wegschaaf/kraan, doorsmeren grafdelver

Contractuele verplichtingen (uitvoerende partij, contracttype en –duur):

Voor zover bekend zijn er geen contractuele verplichtingen

Areaal:

Overzicht tractie:

- 11 Voertuigen met laadbak
- 3 Pickups/terreinwagens
- 2 Vrachtwagens
- 1 Wegschaaf
- 2 Hoogwerkers
- 1 Bestelwagen
- 1 Personenauto
- 5 Tractoren
- 1 Grafdelver
- 1 Quad
- 17 Aanhangers
- Gladheidsbestrijdingsmateriaal
- Diversen: trilplaten, wieltrekker, stoomcleaner, riool hogedrukreiniger, (grond)frezen, versnipperaar, bladvegers en -blazers en dergelijke

Kwaliteit (beleidskader en realisatie):

Tractieplan (sinds 2010 niet geactualiseerd), vervangingen uitgesteld

Uren binnendienst:

Begroot: 0

Realisatie: 0

Uren buitendienst:

Begroot: 2.015

Realisatie: 2.012

Opmerkingen:

- Inzet 1 monteur
 - De gemeentelijke timmerman valt onder financiën/vastgoed. Het aantal gemeentelijke gebouwen loopt terug Gemeente beraadt zich nog over inbreng in BBOOR. BBOOR kan klussendienst aanbieden, dit lijkt een logische keuze.
-

Bijlage 3

Huidige bedrijfsvoering

Formatie

Hieronder wordt ingegaan op het huidige formatieplaatje 'beheer buitenruimte' in Lochem

Afdelingshoofd en secretariaat

Functie	Formatie	Aantal personen	Taken
Afdelingshoofd	1 fte	1	Management
Secretarieel	0,6 fte	1	Secretarieel
Totaal	1,6 fte	2	

Opgemerkt wordt dat bovenstaande functies betrekking hebben op de gehele afdeling Openbare Werken. Naast de teams Onderhoud en Civiel en Groen die direct of indirect met BBOOR te maken hebben, is ook het team 'Handhaving' onderdeel van deze afdeling. Deze formatie maakt geen onderdeel uit van het personeel dat overgaat naar BBOOR

Functieoverzicht Team Civiel en Groen ('binnendienst')

Functie	Formatie	Aantal personen	Taken
Teamleider	1fte	1	Coördinatie
Algemeen beleid/projectleider	1 fte	1	Projectleider voorbereiding langlopende projecten ¹²
Civielbeleid	1 fte	1	Beleid GRP, OV, Wegen
Groenbeleid	0,5 fte	1	Groenvisie, renovatieplannen, afstootbeleid, bomenbeleid, burgerparticipatie, voorbereiding groen projecten
Vakspecialist civiele techniek	4 fte	3 + 1 inhuur	Vorbereiding en toezicht projecten wegenonderhoud, riolering buitengebied, reconstructie ¹³ , kabels en leidingen, toezicht, ook worden voor ROV projecten opgepakt
Medewerker groen	1,33 fte	2 inhuur	Afhandeling kapvergunning en bezwaren, update beheersystemen, werkvoorbereiding en toezicht renovatieprojecten, voorbereiding en uitvoering afstoten snippergroen
Totaal	8,83 fte	7 + 3 inhuur	

Deze formatie blijft grotendeels als 'binnendienst' bij de gemeente. Van de ingehuurde formatie civiele techniek / groen gaat 0,5 fte – met bijbehorende activiteiten over naar BBOOR.

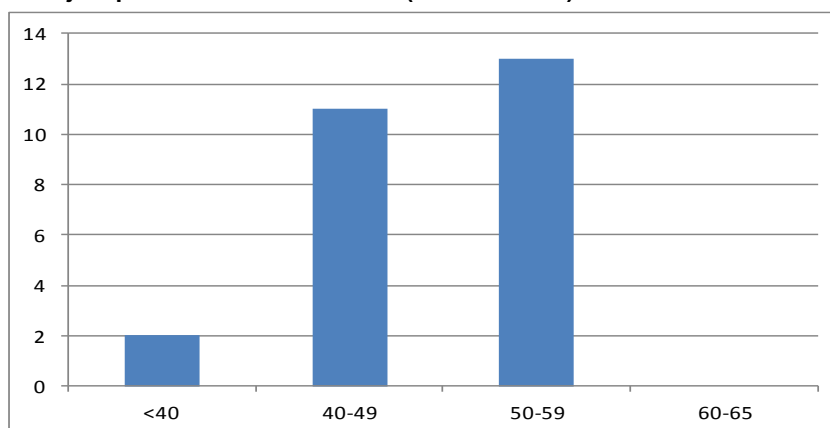
¹² Vanuit deze functie wordt tevens ondersteuning geboden bij het civiele beleid.

¹³ Reconstructies van wegen worden door het team C&G gedaan. Het team verkeer van ROV is deeladviseur over de nieuwe inrichting, verkeersveiligheid ed.

Funcieoverzicht Team Onderhoud ('buitendienst')

Funcie	Formatie	Aantal personen
Gebiedsopzichter	2 fte	2
Inkoop	0,67 fte	1
Administratief	0,5 fte	1
Onderhoudsbeleid	1 fte	Tijdelijk intern ingevuld
Voorman cultuurtechniek	3,72 fte	4
Cultuurtechniek	4,5 fte	4 ¹⁴
Civiel	5 fte	5
Reiniging	1 fte	1
Begraafplaatsen	4 fte	4
Chauffeur	2 fte	2
Wegschaaf	1 fte	1 ¹⁵
Tractie/monteur	1 fte	1
Inhuur (AB-oost)	8,04 fte	9 (waarvan 2 bezuinigen ¹⁶)
Totaal	34,43 fte¹⁷	26 + 1 tijdelijk + 9 inhuur

Leeftijdopbouw Team Onderhoud ('buitendienst')



Overzichten tijdsbesteding

Omschrijving	Realisatie uren Team Civiel en Groen	Realisatie uren Team Onderhoud
Productief	66%	72%
Overleg	6%	4%
Ziekte	6%	3%
Overig improductief ¹⁸	22%	21%
Totaal	100%	100%

¹⁴ De vijfde persoon is de administratief medewerker die tevens voor 0,5 fte medewerker cultuurtechniek is (in de praktijk verricht deze persoon 1 fte administratief werk).

¹⁵ Deze personen is tevens vervangende chauffeur.

¹⁶ Formatieve bezuiniging die onderdeel is van oprichten BBOOR.

¹⁷ Daarnaast is er sprake van 4,17 fte aan formatie die is omgezet in budget dat wordt ingezet voor (een deel van de) inhuur bij Delta.

¹⁸ Het grootste deel hiervan betreft verlof (rond de 80%).

Tijdsbesteding Team Civiel en Groen ('binnendienst')

Product	Begroote uren	Realisatie uren (aantal)	Realisatie uren (fte)*	Aandeel van productief
1. Onderhoud gemeentelijk groen	480	380	0,3	3%
2. Renovatie gemeentelijke groen	905	1050	0,8	7%
3. Bermen en sloten	0	36	0,0	0%
4. Straatreinigen	0	6	0,0	0%
5. Begraafplaatsen	0	0	0,0	0%
6. Gladheidsbestrijding	0	0	0,0	0%
7. Verkeer, parkeerpl. en straatnamen/huisnr.	40	37	0,0	0%
8. Wegen en inritten (asfalt, klinker, onverhard)	1331	1543	1,1	11%
9. Kunstwerken	40	129	0,1	1%
10. Riolering	2735	3176	2,3	23%
11. Overige producten openbare werken	1438	1788	1,3	13%
12. Overige producten gemeente	4748	5869	4,2	42%
Ziekte	713,0	793,0		
Verlof en overig improductief	5.970	6.193		
Totaal	18.400	21.000	10,0	100,0%

*) Op basis van 1 fte = 1400 uur productieve uren.

Tijdsbesteding Team Onderhoud ('buitendienst')

Product	Begroote uren	Realisatie uren (aantal)	Realisatie uren (fte)*	Aandeel van productief
1. Onderhoud gemeentelijk groen	21750	18853	13,5	41%
2. Renovatie gemeentelijke groen	0	0	0,0	0%
3. Bermen en sloten	2337	2810	2,0	6%
4. Straatreinigen	3050	4825	3,4	11%
5. Begraafplaatsen	6260	6924	4,9	15%
6. Gladheidsbestrijding	290	115	0,1	0%
7. Verkeer, parkeerpl. en straatnamen/huisnr.	3260	2833	2,0	6%
8. Wegen en inritten (asfalt, klinker, onverhard)	5822	5615	4,0	12%
9. Kunstwerken	0	42	0,0	0%
10. Riolering	1745	625	0,4	1%
11. Overige producten openbare werken	0	0	0,0	0%
12. Overige producten gemeente	1136	1260	0,9	3%
Uren op tractie (uren monteur)	2015	2012	1,4	4%
Ziekte	2836	1655		
Verlof en overig improductief	20.499	15.931		
Totaal	71.000	63.500	32,8	100,0%

*) Op basis van 1 fte = 1400 uur productieve uren.

Bijlage 4

Activering en participatie

Omdat de definities activering en participatie nauw verwant zijn aan elkaar en op verschillende plekken verschillend worden gebruikt, wordt hieronder toegelicht hoe deze termen in dit document zijn gehanteerd.



Activering

Met activering wordt bedoeld: alle activiteiten die ondersteunend zijn aan de ontwikkeling naar betaald werk. Activering vindt derhalve plaats in een arbeidsmatige setting (leer-werkconstructies).

Participatie

Participatie is een brede term, die wordt gehanteerd voor alles wat te maken heeft met 'meedoen' en het aangaan van sociale contacten en opdoen van sociale vaardigheden. Participatie is daarmee niet specifiek iets voor mensen met een (arbeids)beperking, maar is een thema dat op alle burgers van toepassing is.

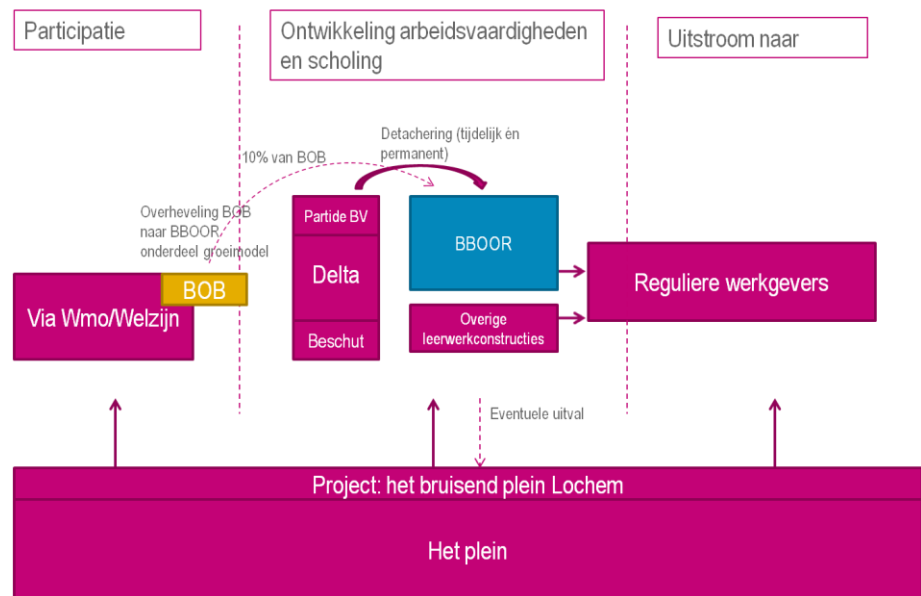
Binnen het kader van BBOOR is het van belang twee specifieke vormen van participatie

- **Arbeidsparticipatie:** mensen met een zeer grote afstand tot de arbeidsmarkt werken in een arbeidsmatige setting aan het opbouwen van een dagritme en het opdoen van sociale vaardigheden. De nadruk ligt hierbij op participatie, werkzaamheden zijn voornamelijk additioneel van aard. In Lochem is arbeidsparticipatie ingevuld via het buurtonderhoudsbedrijf (BOB), dat sinds kort ondergebracht is bij Sociaal Cultureel Werk Gorssel (SCWG). Binnen Berkel Milieu/Circulus wordt vanuit Cambio gewerkt met mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt via Duocoaching.
- **Burgerparticipatie:** inwoners worden betrokken bij beheer en onderhoud van de openbare ruimte in hun buurt, wijk of kern. Een variant hierop is de pilot 'Burgerparticipatie-plus' die SCWG momenteel uitvoert, waarbij inwoners ook betrokken worden bij de inrichting van de openbare ruimte. Cambio heeft in Deventer reeds goede ervaringen opgedaan met burgerparticipatie via het project De Schoon Familie (de DSF-methode).

Beide vormen van participatie kunnen elkaar faciliteren en versterken.

Positionering BBOOR binnen activering en arbeidsparticipatie

Activering: positie BBOOR



BBOOR is in het samenspel van activering en participatie één van de partijen die leerwerkplekken aanbiedt aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Dit geldt voor mensen vanuit de WSW, die veelal een meer structurele plek in de activiteiten van BBOOR zullen krijgen, als mensen vanuit de WWB (en straks de participatiewet), die in principe tijdelijk blijven en zo veel mogelijk uitstromen naar de reguliere arbeidsmarkt.

Nieuwe instroom komt vanuit Het Plein (als de WSW niet meer bestaat), via project Het Bruisend Plein Lochem. In samenspraak met Delta en BBOOR worden mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt geselecteerd die gemotiveerd zijn en naar verwachting voldoende ontwikkelpotentieel hebben om ook weer uit te stromen. Deze mensen komen via tijdelijke contracten in dienst van Partide bv (onderdeel van Delta) en worden gedetacheerd aan BBOOR. Partide bv is de formele werkgever. De mens- en ontwikkelgerelateerde begeleiding wordt in het eerste jaar verzorgd door medewerkers van Delta die gedetacheerd worden naar BBOOR. De werkinhoudelijke begeleiding verzorgt BBOOR in afstemming met de begeleiders vanuit Delta.

Ook een klein deel van de mensen vanuit BOB heeft potentie om door te stromen naar BBOOR. Hier geldt eveneens dat de gemeente in samenspraak met SCWG, Delta en BBOOR de mensen selecteert.

Niet iedereen zal in staat zijn om uit te stromen naar regulier werk. Ook in de huidige uitvoeringssituatie worden via Delta al mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt permanent ingezet voor taken binnen de openbare ruimte. Naast een aantal leerwerkplekken die voor ontwikkeling en doorstroming zorgen, zullen er voorlopig binnen BBOOR ook permanente detacheerplekken zijn voor mensen die niet kunnen uitstromen, maar wel arbeid kunnen leveren. Deze plekken worden ingevuld door mensen met een WSW-indicatie. Bij de invoering van de Participatiewet vervalt de mogelijkheid tot nieuwe instroom in de WSW.

Door natuurlijke uitstroom uit de WSW, gemiddeld 6% per jaar, zullen deze permanente detacheerplekken gaandeweg vrijkomen.

Te zijner tijd zal een keuze gemaakt moeten worden of deze plekken beschikbaar worden gesteld als leerwerkplekken of dat er ook binnen de Participatiewet ruimte bestaat om mensen permanent te detacheren¹⁹.

Activering binnen BBOOR: een groeimodel

Aansluitend bij andere elementen in dit bedrijfsplan is ook activering een onderdeel van het groeimodel. Hier zijn verschillende redenen voor:

- Een groeimodel brengt de mogelijkheid met zich mee om eerst op kleinere schaal de mogelijkheden tot inzet en ontwikkeling van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt nader te verkennen. De ervaringen uit deze 'pilots' kunnen vervolgens worden doorvertaald naar een breder aanbod.
- De huidige medewerkers van de gemeente zijn niet bekend met het werken met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Het wennen aan de samenwerking en ontwikkelen van vaardigheden om deze mensen te begeleiden zal tijd kosten en vergt opleiding en coaching.
- Een startende organisatie, of zoals in dit geval een nieuwe organisatie samengesteld uit onderdelen van twee bestaande organisaties, vraagt in de beginfase over het algemeen extra tijd en energie van mensen. In die fase is het aan te raden kleinschalig met geheel nieuwe activiteiten te starten. Op het moment dat de processen in de nieuwe organisatie goed lopen, kunnen nieuwe activiteiten worden uitgebreid.

In het groeimodel zijn de volgende stappen voorzien:



Stap 1: Overbrengen bestaande situatie in BBOOR

Nu al worden mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt ingezet bij werkzaamheden die straks naar BBOOR gaan. Gestart zal worden met het overbrengen van de bestaande situatie in BBOOR. Jaarlijks worden 2 bestekken (groenonderhoud en maaibestek) geschreven waarop de Delta via een open begroting inschrijft. Daarnaast krijgt Delta nog enkele losse opdrachten in de vorm van winterwerk. De gemeente voert specialistisch en een deel eenvoudig werk uit, aangevuld door de flexibele schil. Delta voert de meer eenvoudige, repeterende werkzaamheden.

Delta zet voor dit werk 30 WSW'ers, 4 WWB'ers (reïntegratie) en 3 begeleiders (waarvan 2 meewerkend voorman, 1 vakspecialist) in. Voor de WWB'ers geldt een tijdelijke aanstelling bij Partide bv (onderdeel van Delta). Nadat zij kennis en vaardigheden hebben ontwikkeld stromen zij in principe uit naar reguliere werkgevers, zodat hun werkplekken weer vrij komen voor nieuwe activeringstrajecten (zie bijlage 4 voor het doorstroommodel).

¹⁹ Er zullen immers altijd mensen blijven die onvoldoende groeipotentieel hebben om door te stromen naar regulier werk, maar die onder de juiste begeleiding wel kunnen werken.

Dat de taken worden overgeheveld naar BBOOR betekent niet dat de SW-medewerkers vanuit Delta overgaan naar BBOOR: Delta blijft optreden als formele werkgever en uitvoerder van de WSW doelgroep en detacheert de mensen aan BBOOR. De mensgebonden begeleiding wordt meegeedetacheerd.

Winst in stap 1

Het werk dat nu aan Delta wordt uitbesteed, kan via investering aan BBOOR worden toebedeeld. Er zal niet meer met een bestekopdracht worden gewerkt, maar met (lange termijn) resultaatafspraken. Hiermee wordt langdurig invulling gegeven aan de activeringsdoelstellingen, waarbij BBOOR zich richt op een efficiënte en effectieve aansturing en bedrijfsmatig beheer van de openbare ruimte. De aanvullend benodigde begeleidingsexpertise (via gedetacheerde begeleiders) wordt vanuit Delta ingebracht.

Termijn: direct bij de start van BBOOR

Stap 2: Verbreding activeringsmogelijkheden

Voor het groeimodel is als uitgangspunt gehanteerd dat mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in principe inzetbaar zijn in alle werkzaamheden van het werkpakket van BBOOR, mits het budget en de capaciteit dit toelaat. Om op het terrein van activering mogelijkheden voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt te creëren is gekeken naar:

- taken en ontwikkelingsprocessen;
- formatie en budget;
- benodigde bedrijfsaanpassingen.

Binnen taken en verantwoordelijkheden van BBOOR en de bestaande processen dient een herverdeling van de werkzaamheden plaats te vinden, waarbij rekening gehouden wordt met de ontwikkelings-, in-, door- en uitstroommogelijkheden van de doelgroep met grote afstand tot de reguliere arbeidsmarkt (Jobcarving).

Mensen met afstand tot de arbeidsmarkt zijn goed en gemeentebreed in te zetten op de bulkwerkzaamheden van BBOOR. Door herverdeling van werkzaamheden en gebruik maken van de huidige flexibele schil kunnen – bij gelijkblijvende kosten en begeleidingscapaciteit vanuit Delta – meer mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt worden ingezet. De mate waarin dit mogelijk is, is mede afhankelijk van het beschikbare budget: specialistische werkzaamheden komen niet in aanmerking voor activering, kwaliteit moet gewaarborgd blijven en ook de bezuinigingstaakstelling zal mogelijk worden vertaald in het budget dat nu flexibel wordt besteed. Om BBOOR de ruimte te geven eerst een stevig fundament voor de nieuwe organisatie te creëren, zal de verbreding van werkzaamheden voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt niet eerder dan na 1 jaar worden ingezet, mede afhankelijk van de lopende afspraken rondom flexibele inhuurkrachten.

Voor een goede (door)ontwikkeling vanuit participatie naar activering binnen BBOOR moet dit onderwerp in de organisatie worden geborgd door dit niet alleen op te nemen in de werkprocessen, maar ook door iemand hiervoor verantwoordelijk te maken en aan te wijzen als aanspreekpunt.

Winst in stap 2

Door gebruik te maken van de flexibele schil en gemeentebreed meer werk beschikbaar te stellen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt (ook binnen op het terrein afval) kunnen naar verwachting 10 activeringsplekken (inclusief de huidige 4) worden gecreëerd.

Termijn: minimaal 1 jaar.

Stap 3: Invulling geven aan participatiedoelen

Om de overstap van arbeidsparticipatie naar activering zo klein mogelijk te maken wordt gebruik gemaakt van de expertise van Berkel Milieu/Circulus (via Cambio) en SCWG. Cambio heeft middels Duocoaching goede resultaten geboekt in Deventer en SCWG heeft ondermeer ervaring vanuit BOB. Het is zinvol om eerst de succesfactoren van Duocoaching in Deventer en BOB in Lochem met elkaar te verkennen en ernaar te streven om ongeveer een jaar na de start van BBOOR een optimale vorm in BBOOR onder te brengen. Een belangrijke rol is hierin weggelegd voor zowel Cambio als SCWG.

Winst in stap 3

Het onderbrengen van arbeidsparticipatie (BOB) in BBOOR verkleint de overgang van participatie naar activering en verhoogd de kans op een succesvolle arbeidsontwikkeling.

Termijn: minimaal 1 jaar.

Parallele stap: Invulling geven aan burgerparticipatie

Burgerparticipatie kent een stevig fundament in de gemeente Lochem. Naast de gemeente speelt SCWG hierin een faciliterende en stimulerende rol. SCWG speelt - behalve bij het uitdagen van inwoners om actief deel te nemen aan beheer en onderhoud van hun wijk - ook een bemiddelende rol tussen inwoners en gemeente bij het bepalen van de inrichting van de openbare ruimte.

Cambio werk in Deventer met de methode De Schoon Familie (DSF). Met dit concept boekt zij goede resultaten.

Bij de overheveling van taken vanuit de gemeente naar BBOOR is het van belang de verkregen toegevoegde waarde met betrekking tot burgerparticipatie in stand te houden, de samenwerking met SCWG te borgen in de nieuwe organisatie en te verbinden met Cambio en de kansen voor burgerparticipatie waar mogelijk verder uit te breiden door burgerparticipatie een vast onderdeel te maken van gebiedsbeheer. Om dit te bereiken moet vanaf dag 1 duidelijk zijn wie het aanspreekpunt is binnen BBOOR voor burgerparticipatie en wordt de regie voor burgerparticipatie bij BBOOR gelegd. In de uitvoering zal SCWG een rol blijven spelen.. Om tot goede burgerparticipatie binnen BBOOR te komen zal een eigen variant van DSF worden ontwikkeld, waarin zowel de succesfactoren vanuit Deventer als die vanuit burgerparticipatie in Lochem worden samengevoegd.

Winst in deze parallele stap

Met het borgen van burgerparticipatie en samenwerking met gemeente en SCWG in BBOOR kunnen de positieve effecten van burgerparticipatie worden benut en verder uitgebreid. Bovendien draagt de samenwerking met SCWG bij aan de vindbaarheid van BBOOR door burgers.

Termijn: direct bij de start van BBOOR. Doorontwikkeling gedurende het eerste jaar en verder.

Aanvullende groeistappen

Naast de bovenstaande relatief stappen voor de komende jaren, zijn er nog enkele aanvullende mogelijkheden om de inzet van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt te vergroten. Deze zijn echter op dit moment nog niet heel concreet te vertalen naar resultaten:

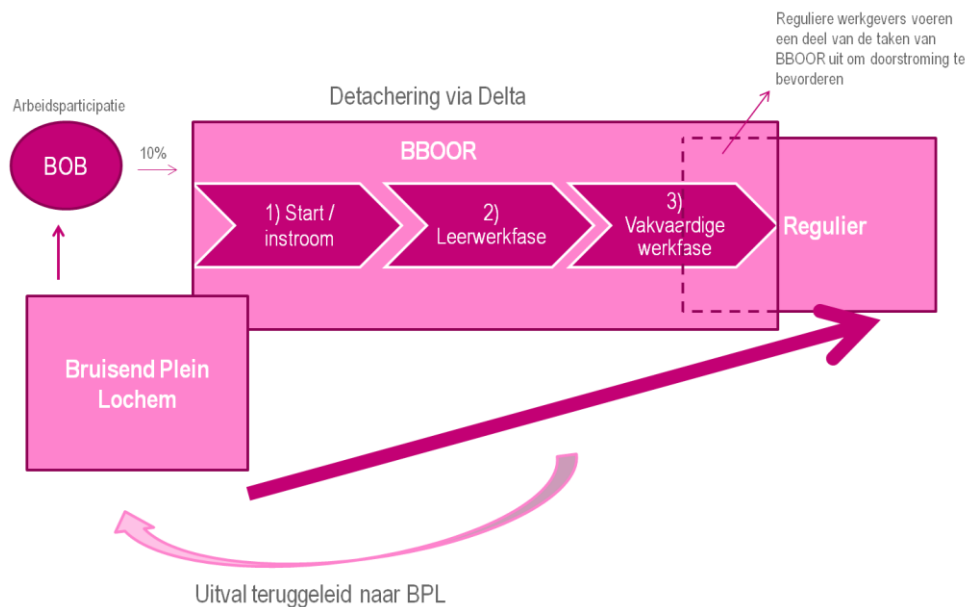
- *Social return*: BBOOR zal taken/werkzaamheden blijven inkopen bij marktpartijen. Door aan inkoop social-returnafspraken te verbinden kan (indirect) de inzet van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt worden vergroot. Eventueel kan BBOOR hierin zelf een verbindende rol spelen.

Regulier personeel BBOOR opleiden tot begeleiders: Enkele van huidige medewerkers die straks gaan werken voor BBOOR hebben aangegeven een begeleidersrol op zich te kunnen nemen. Door scholing kunnen ze hiervoor de benodigde kennis opdoen. Hiermee kan de begeleidingscapaciteit worden uitgebreid en kunnen nog meer mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt worden ingezet. Hoeveel uitbreiding mogelijk is zal nader onderzocht moeten worden, omdat de begeidingswerkzaamheden van de reguliere medewerkers ten koste gaan van de tijd die zij kunnen besteden aan hun huidige werk. Een verschuiving van taken zal hierin een oplossing bieden.

Doorstroommodel

Om aan te geven hoe de doorstroming van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt verloopt is hieronder een doorstroommodel weergegeven. Het lopende project "Het Bruisend Plein Lochem" is hierin opgenomen. De criteria voor instroom (en wie er voor de beoordeling hiervan verantwoordelijk is) en doorstroom moeten nog nader uiteengezet worden. In de onderstaande figuur is de doorstroming vanuit de optiek van BBOOR weergegeven. Voor de arbeidsontwikkeling van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt is BBOOR één van de in te zetten instrumenten. BBOOR zal niet alle mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt kunnen inzetten. Bestaande alternatieven blijven behouden.

Doorstroommodel



Toelichting bij de figuur:

- Bruisend Plein Lochem (via Partide bv):
 - Mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt stromen in via Het Bruisend Plein Lochem (BPL). Naast een inkomenstoets wordt hier een eerste inschatting gemaakt van de mate van afstand tot de arbeidsmarkt. Delta kan hierbij eventueel bij ingeschakeld worden.
 - Mensen met een zeer grote afstand tot de arbeidsmarkt (bijvoorbeeld ex-verslaafden of ex-gedetineerden), voor wie iedere vorm van maatschappelijke participatie nog een uitdaging is, gaan eerst aan de slag om hun maatschappelijke participatie te ontwikkelen. Zij zijn nog niet klaar voor BBOOR. Een optie is dat zij gaan participeren via een BOB-traject of andere vormen van maatschappelijke participatie-activiteiten.
 - Mensen met een (middel) grote afstand tot de arbeidsmarkt kunnen wel in aanmerking komen voor een traject via BBOOR. Belangrijke voorwaarden hierbij zijn dat de mensen gemotiveerd zijn en dat ze een ontwikkelpotentieel hebben. Consulents van BPL en Delta (Partide bv) selecteren de mensen hiervoor in afstemming met BBOOR. Selectiecriteria moeten nog nader uitgewerkt worden.
 - Mensen met een kleine afstand tot de arbeidsmarkt worden in staat geacht om zelf (eventueel met lichte ondersteuning) een reguliere baan te vinden. Zij stromen niet in bij BBOOR.
- In de BBOOR situatie kunnen twee ontwikkelfasen doorlopen worden:
 - leerwerkfase;
 - vakvaardige werkfase.

In de leerwerkfase is gericht op de ontwikkeling van arbeidsvaardigheden. De vakvaardige fase is gericht op het opdoen van vakvaardigheden. In beiden fasen is het mogelijk een BBL-diploma²⁰ te halen.

²⁰ Een aandachtspunt in de nabije toekomst is dat de financiering voor opleiding gaat wijzigen. De WVA komt de vervallen in 2018.

- Regulier: uiteindelijk is het doel om uit te stromen naar regulier werk. Dat kan op 3 manieren:
 1. door zelf een baan te vinden bij de reguliere werkgever die werk in opdracht van BBOOR uitvoert;
 2. door zelf een baan te vinden door een reguliere functie binnen BBOOR te vervullen ook wanneer dit normale vacatureruimte betreft;
 3. via BPL als ondersteuning gewenst is bij het vinden van een reguliere baan.
- Niet doorstromen: in de praktijk zal het ook voorkomen dat mensen om wat voor reden dan ook (langdurige ziekte, persoonlijke omstandigheden, etc.) niet doorstromen in het proces. Wanneer blijkt dat iemand het proces niet verder kan vervolgen, wordt deze teruggedleid naar zijn consultant Werk bij het Plein. Begeleiding van deze cliënt valt dan niet meer onder de verantwoordelijkheid van BBOOR.

Het is wenselijk om in een vroeg stadium de gewenste cultuur binnen de onderscheiden trajectfases te benoemen. Dit heeft invloed op de leer processen, de organisatie waarbinnen die plaatsvinden en de aard en omvang van begeleiding. De ervaringen bij Delta van achttien jaren leiden tot deze formulering.

Benodigde bedrijfsaanpassingen

- Organiseren van de speciale begeleiding van de mensen met afstand tot de arbeidsmarkt die worden ingezet. De huidige begeleiding in de formatie van Delta bestaat uit:
 - 1 fte Werkmeester/voorman, stuurt 10 medewerkers aan die in werkzaamheden betreffende fase 1 en 2 werkzaam zijn;
 - 2 fte Werkplekopleider/voorman, stuurt 12-15 medewerkers aan in werkzaamheden betreffende fase 2 en 3.In de BBOOR-situatie wordt deze speciale begeleiding samen met de mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt vanuit Delta aangeboden aan BBOOR voor een marktconform tarief. Hierover worden onderling nadere afspraken gemaakt.
- De begeleidingsvaardigheden van de reguliere medewerkers.
- Jobcarving: het aanpassen van bestaande werkprocessen zodat zij geschikt zijn voor arbeidsontwikkeltrajecten.
- Participatiecoach/Duocoaching: binnen Cambio wordt duocoaching ingezet om de begeleiders te ondersteunen en spiegelen. Deze duocoach kan tevens dienen als aanspreekpunt voor activering binnen BBOOR. Op dit moment wordt hiervoor binnen Cambio 0,5 fte ingezet. Met deze omvang moet ook binnen BBOOR rekening gehouden worden.

Deze aanpassingen worden in de inloophase (eerste 2 jaar) door BBOOR – met inbreng van de deskundigheid vanuit Delta en Het Plein – ingericht.

Arbeidsparticipatie

Mensen die (nog) niet klaar zijn voor werk, omdat bijvoorbeeld algemene vormen van maatschappelijke participatie voor hen al niet gebruikelijk zijn, worden niet direct in een arbeidsmatige omgeving geplaatst. Voor hen is het belangrijk om eerst participatievaardigheden op te doen. Hiervoor bestaan verschillende mogelijkheden, onder andere via de Wmo. Hierbij beperken we ons in dit geval tot de mogelijkheden binnen de openbare ruimte. Van belang is dat participatie mensen stimuleert, maar de uit te voeren taken niet conflicteren met de taken die in het kader van activering of regulier werk worden uitgevoerd.

Het gaat dus vooral om additioneel werk. Dit zijn werkzaamheden die in de huidige situatie niet in de besteksbeschrijvingen zijn opgenomen. Omwille van een efficiëntie in aansturing en doorstroming is het raadzaam om deze werkzaamheden te plannen dichtbij de werkzaamheden in de wijken die uitgevoerd worden door de WSW- en de activeringsdoelgroep.

Berekening Social return on investment

In dit deel belichten we de financiële stromen die gepaard gaan met de inzet van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt vanuit verschillende invalshoeken:

- besparing op de uitkeringslast bij de gemeente;
- kosten voor BBOOR;
- opbouw van het inkomen van de werknemer (WSW en WWB/Participatiewet).

Volgens het Sociaal Akkoord vult de gemeente het inkomen dat de werknemer van de werkgever ontvangt aan tot het Wettelijk Minimum Loon. Tegelijkertijd geeft het Sociaal Akkoord aan dat als de CAO van de werkgever hoger is, de werkgever het verschil tussen WML en het CAO-loon moet betalen.

Binnen de uitzendbranche geldt de CAO van de branche waarin de werknemer werkt. Vanuit die optiek zou Delta (Partide bv) als werkgever de CAO Afval en Milieu Services aan moeten houden voor de mensen (niet WSW) die worden gedetacheerd aan BBOOR. Het huidige bestand met een WSW-indicatie behoudt de eigen CAO, omdat hier geen uitzendconstructie geldt.

Maar ook op dit punt bevat het Sociaal Akkoord nog een onduidelijkheid, omdat het Sociaal Akkoord spreekt van de ontwikkeling van een nieuwe CAO voor de participatiewet, voortvloeiend uit de CAO voor de WSW. Als dat het geval is, is het aannemelijk dat deze CAO gaat gelden voor de mensen die gedetacheerd worden. In dat geval is uitbetaling op het niveau van WML de eerste jaren wel mogelijk. Omdat uitstroom naar reguliere werkgevers binnen 1,5 jaar het doel is, hoeft dan in de loonkosten alleen rekening gehouden te worden met WML. Onduidelijk is nog wie straks de aanvulling tot CAO-loon gaat betalen. Formeel is Delta de werkgever, waarmee dus de gemeente indirect betaalt voor de aanvulling tot CAO-loon. Maar als reguliere werkgevers (en dus ook BBOOR) niet zelf de aanvulling tot CAO-loon hoeven te betalen als zij gebruik maken van een detacheerconstructie, wordt het nog onaantrekkelijker voor werkgevers om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt zelf in dienst te nemen.

Voor de doorrekening wordt uitgegaan van het voor BBOOR minst gunstige geval, dus hantering van CAO Afval en Milieu Services, waarbij de aanvulling tot CAO-loon door BBOOR wordt betaald aan Partide BV (en dus uiteindelijk aan de werknemer).

Financiële uitgangspunten

Netto Wettelijk Minimum Loon (WML):	€ 16.000
Werkgeverslasten:	€ 20%
Bruto/netto WWB-uitkering:	€ 12.500/€ 11.000
Uitgangspunt is dat BBOOR de werkgeverslasten betaalt.	

Kosten BBOOR

Voor de inzet van de huidige mensen vanuit Delta wordt het huidige budget gehanteerd. Daarnaast kunnen volgens het groeimodel op termijn 6 mensen extra worden ingezet, ad 50% loonwaarde. Volgens het Sociaal Akkoord betaalt de werkgever alleen voor de daadwerkelijk geleverde productie.

Contractwaarde Delta:	€ 440.000
Kosten inzet 6 extra mensen, 50% loonwaarde:	€ 58.936 (incl inleenvergoeding)
<u>Aanvulling van WML tot CAO-loon, 6 extra mensen:</u>	<u>€ 3.960</u>
Totaal	€ 502.896

Deze kosten zijn gedekt door het budget dat de gemeente nu ook al aan Delta betaalt en door een deel van het budget van de flexibele schil in te zetten (zie onder uitgangspunten hiervoor).

Besparing gemeente op de WWB-uitkering (I-deel)

De gemeente bespaart op het I-deel van het WWB-/Participatiebudget, doordat de uitkering voor de mensen die bij BBOOR komen te werken komt te vervallen. In plaats daarvan moet de gemeente middels loonkostensubsidie het loon van de werknemer aanvullen tot WML.

Vervallen bruto WWB-uitkering (6 personen)	€ 75.000-
<u>Bruto loonkostensubsidie (6 personen, 50% loonwaarde)</u>	<u>€ 50.628 (netto € 48.000)</u>
Totaal	€ 24.372-

Loonsituatie werknemer (WWB/Participatiewet)

Naast het loon van BBOOR ontvangt de werknemer loonkostensubsidie vanuit de gemeente en een aanvulling tot CAO-loon.

	CAO Afval en Milieu Services
Netto loon BBOOR (via Partide bv)	€ 7.423
Netto loonkostensubsidie	€ 7.423
<u>Netto aanvulling tot CAO-loon (via Partide bv)</u>	<u>€ 420</u>
Totaal	€ 15.271

Ten opzichte van de uitkering (netto € 11.000) brengt het werken bij BBOOR naast een intrinsieke ook een financiële motivatie met zich mee.