

Sector	: Ruimte	Openbaar: <input checked="" type="checkbox"/>
Afdeling	: Vergunningen, Toezicht en Handhaving	Niet openbaar: <input type="checkbox"/>
Zaaknummer(s) ingekomen stuk(ken)	: -	Kabinet: <input type="checkbox"/>
Behandelend medewerk(st)er	: Gerard van der Hoeven Tel.: (0495) 57 52 40	
Portefeuillehouder(s)	: A.A.M.M. Heijmans	Nummer B&W-advies: BW-008696

ONDERWERP

Rapport deelopdracht 'Toezicht openbare ruimte', Fase III.

ADVIES

1. Kennis nemen van het onderzoeksrapport van BMC 'Hoe organiseren we het toezicht in de openbare ruimte in de gemeente Weert'.
2. De OR vragen een advies uit te brengen ten aanzien van het onderzoeksrapport.
3. De raad voorstellen om te kiezen voor de optie waarbij wordt ingezet op de uitbesteding van de taken van Stadstoezicht naar de publieke sector.
4. Geheimhouding opleggen op grond van artikel 10, lid 2, sub b en g van de Wob ten aanzien van bijlage 2 van het BMC rapport (overzicht financiële gevolgen outsourcing) en de resultaten van de marktconsultatie.

TOELICHTINGRelatie met vorig voorstel:

Op 12 februari 2014 is door de raad besloten (bij amendement), de uitwerking van de deelopdracht "Stadstoezicht", gewijzigd uit te voeren. Zie bijgevoegd raadsbesluit. De resultaten van deze uitwerking moeten worden voorgelegd aan de raad, voor definitieve besluitvorming.

Vastgesteld kan worden dat de gemeenteraad een besluit wil nemen over de *richting* waarin de organisatie van het toezicht in de openbare ruimte zich verder moet gaan ontwikkelen. Er is bij eerdere besluitvorming (nog) geen keuze gemaakt voor volledige uitbesteding.

Algemeen:

Zoals gevraagd bij amendement is een nadere uitwerking opgesteld van:

Weert, 11 september 2015 De directeur 	Commissie Ruimtelijke Ordering van 17 november 2015	S		B	W HL	W FvE	W PS	W GG
			akkoord					
	Raad van 25 november 2015		bespreken					
Behandeling uiterlijk in college van 22 september 2015								

In te vullen door het B&W secretariaat:

- Akkoord
 Akkoord met tekstuele aanpassing door portefeuillehouder
 Anders, nl.:

- Niet akkoord
 Gewijzigde versie

- A-stuk
 B-stuk
 C-stuk

Beslissing d.d.: 22-09-'15

Nummer: 4

De secretaris 

- de huidige werkwijze (gemeente / Sinvest);
- het groeimodel naar volledige uitbesteding.

Door de raad zijn expliciet criteria geformuleerd waaraan beide uitwerkingen moesten worden getoetst.

De resultaten zijn beschreven in bijgevoegde rapportage van BMC met de titel: 'Hoe organiseren we het toezicht in de openbare ruimte in de gemeente Weert'. Onderzoek Fase III.

In de rapportage wordt de gemeente geadviseerd om, in elk geval, op korte termijn over te gaan tot het uitvoeren van een nieuwe aanbesteding voor de taken die nu door de marktpartij (Sinvest BV) worden uitgevoerd.

Daarna staat een keuze open tussen:

1. De huidige werkwijze (gemeente / marktpartij) optimaliseren en voortzetten. Met optimaliseren wordt bedoeld: het verbeteren van de taakafbakening tussen gemeente en de marktpartij, het verbeteren van de eenheid in optreden door beide partijen en beide partijen meer gemengd diensten laten draaien (vergroten flexibiliteit).
- of
2. Kiezen voor een groeimodel, waarbij een ontwikkeling wordt ingezet naar een situatie van (volledige) uitbesteding van de taken van Stadstoezicht bij een publieke partner en/of private partner. Het groeimodel kent 3 varianten: alle taken naar een publieke partij, een private partij of een combinatie daarvan. Bij een publieke partner kan gedacht worden aan een stichting, een samenwerkingsverband of gemeenschappelijke regeling. Een private partner is een commercieel bedrijf die Boa's levert, zoals Sinvest BV.

De keuzemogelijkheden zijn in het raadsvoorstel met een schema weergegeven. De huidige werkwijze wordt in het schema aangeduid met model 1. Het groeimodel wordt aangeduid als model 2.

Voorgesteld wordt te kiezen voor het groeimodel, gericht op het uitbesteden van taken aan de publieke sector (in het schema: model 2.2).

Zie voor een verdere toelichting het raadsvoorstel.

Tijdens de gehouden marktconsultatie bleek een publieke partij (Stichting Stadswacht Helmond) bereid om een aantal Boa taken te gaan uitvoeren voor Weert en het personeel over te nemen. De stichting heeft dit aanbod echter moeten intrekken als gevolg van interne problemen (april 2015).

Op dit moment zijn geen andere publieke partners bekend die deze taak uitvoeren.

Een voorstel in dit kader zou kunnen zijn om binnen de samenwerkingsverbanden op de schaal van Midden Limburg dan wel Limburg Noord (Veiligheidsregio, Regionale Uitvoeringdienst), het toezicht in de openbare ruimte gezamenlijk te gaan organiseren. Onlangs hebben de MER-gemeenten (Maasgouw, Echt-Susteren en Roerdalen) expertise en Boa capaciteit beschikbaar gesteld om een controle op basis van de Drank- en Horecawet in Weert te organiseren.

Uit contacten met Stadstoezicht Roermond blijkt dat er diverse aspecten zijn waarop samenwerking mogelijk is (gezamenlijk opleiden, ervaring delen en personele inzet organiseren). Zo verzorgt Stadstoezicht Roermond ook het 'uitlezen' van het cameratoezicht op de Oeemarkt.

Argumenten:

Zie bijgevoegd raadsvoorstel.

Adviesaanvraag OR

Voorgesteld wordt de OR te vragen een advies uit te brengen ten aanzien van het rapport. Hierover heeft reeds afstemming plaatsgevonden met de voorzitter van de OR, waarbij is afgesproken dat de adviesvraag in september 2015 wordt toegezonden en de OR in oktober 2015 een advies uitbrengt. Indien daarvoor aanleiding bestaat zal dit advies worden voorgelegd aan het college van B&W.

Het OR advies zou dan nog tijdig kunnen worden toegezonden aan de raad voor behandeling op 25 november 2015.

Kanttekeningen:

Los van de mogelijkheden om via het traject van 'outsourcing', te komen tot een bezuiniging op de personele kosten, zijn ook andere opties bekeken om de personele lasten te drukken. Tijdens de FLOW reorganisatie en de vorming van de afdeling Vergunningen, Toezicht en Handhaving (1 april 2012) is de formatie van de eenheid Stadstoezicht fors ingekrompen door het niet meer invullen van vacatures. In totaal is er 5,28 fte geschrappt (3,28 fte BOA en 2 fte toezichthouders).

De huidige capaciteit van 8,18 fte (6,06 fte BOA en 2,12 ft toezichthouder) is daarmee 40% lager dan voor de reorganisatie. Een verdere bezuiniging op de formatie, die mogelijk is door de invoering van het achteraf betaald parkeren, werd door de raad niet wenselijk geacht (zie bijgevoegde motie: Boa's voor veiligheid en service, d.d. 6 november 2013). De taken die de eenheid Stadstoezicht met de huidige formatie uitvoert, zijn opgenomen in het Handhavingsuitvoeringsprogramma 2015. Het programma is tijdens de informatiebijeenkomst van 15 april 2015 gepresenteerd aan de raad.

Doorlooptijd traject

De raad heeft in februari 2014 gevraagd om een nadere uitwerking van een tweetal modellen wat heeft geleid tot dit voorstel. Besluitvorming vindt nu eind 2015 plaats. Deze lange doorlooptijd is veroorzaakt door: het opragen van offertes voor de uitvoering van deze opdracht, het houden van een marktconsultatie onder 6 marktpartijen, het wegvallen van de publieke marktpartij en druk op de personele capaciteit om de opdracht te begeleiden.

JURIDISCHE GEVOLGEN (o.a. FATALE TERMIJNEN/HANDHAVING)

Niet van toepassing.

FINANCIËLE EN PERSONELE GEVOLGEN

De financiële en personele gevolgen worden toegelicht in het raadsvoorstel en het BMC rapport 'Hoe organiseren we het toezicht in de openbare ruimte in de gemeente Weert'. Onderzoek fase III.

COMMUNICATIE/PARTICIPATIE

Voor wie is dit advies van belang?:

- ❖ Raadsleden
- ❖ Interne organisatie

Nadere specificatie: Het onderwerp wordt geagendeerd voor de vergadering van de raad (A-stuk). De betrokken medewerkers en de OR zijn geïnformeerd over het verloop van het traject via het werkoverleg en de werkgroep / klankbordgroep.

Geadviseerd wordt de volgende communicatie-instrumenten te gebruiken:

- ❖ A-stuk Raad

Nadere specificatie: 11 november informatiebijeenkomst raad.

Geadviseerd wordt de volgende participatie-instrumenten te gebruiken:

- ❖ Informatiebijeenkomst

OVERLEG GEVOERD MET

Intern:

Burgemeester Heijmans en wethouder Litjens, betrokken portefeuillehouders
Marc Knaapen, ambtelijk opdrachtgever
Willie Coumans, adviseur HRM, lid van de projectgroep
Huub Driessens, adviseur Financiën, lid van de projectgroep
Eric Verhagen, adviseur inkoop, CBP
Hugo Janssen, teamleider Toezicht en Handhaving
May Steen en Erwin Nabaers, beide namens de OR

Extern:

Sinvest BV
Deelnemers marktconsultatie
BMC

BIJLAGEN

Openbaar:

Raadsvoorstel en bijbehorende documenten.

Niet-openbaar:

Bijlage 2 (overzicht financiële gevolgen outsourcing) van het onderzoeksrapport van BMC met de titel: 'Hoe organiseren we het toezicht in de openbare ruimte in de gemeente Weert' en de resultaten van de marktconsultatie.
Reden: de bijlage bevat informatie over tarieven van marktpartijen die niet voor de openbaarheid bedoeld zijn.



Vergadering van de gemeenteraad van 25 november 2015		
Portefeuillehouder	: A.A.M.M. Heijmans	
Behandelend ambtenaar	: Gerard van der Hoeven en: Hugo Janssen	Nummer raadsvoorstel: RAD-001152
Doorkiesnummer	: (0495) 57 52 40	Agendapunt: -

ONDERWERP

Bestuursopdracht 'Samenwerken en Uitbesteden', deelopdracht 'Toezicht openbare ruimte'.

VOORSTEL COLLEGE

1. In te stemmen met de optie waarbij wordt ingezet op de uitbesteding van taken van Stadstoezicht naar de publieke sector.
2. De door het college van B&W opgelegde geheimhouding met betrekking tot bijlage 2 van het rapport en de stukken van de marktconsultatie, op grond van artikel 10, lid 2, sub b en g van de Wob, te bekrachtigen.

AANLEIDING EN DOELSTELLING

In het coalitieakkoord 2010 – 2014 is een herbezinning opgenomen op de wijze waarop de gemeente Weert de uitvoering van haar taken heeft georganiseerd. De herbezinning moest bijdragen aan de realisering van een besparing van 20% op de personele kosten. Eén van de trajecten die zou moeten leiden tot een verlaging van de personele kosten was de 'outsourcing' van taken. In de vergadering van 6 juli 2011 is de bestuursopdracht 'Samenwerken of Uitbesteden' vastgesteld. De raad heeft op 8 februari 2012 aan de hand van de uitkomsten van het 'zeefmodel' bepaald welke onderwerpen voor onderzoek in aanmerking kwamen (Fase I). De taakuitvoering van de eenheid Stadstoezicht was één van de onderwerpen die moest worden onderzocht.

Op 12 februari 2014 zijn de uitkomsten van het eerste onderzoek naar de mogelijke scenario's voor de inrichting en de uitvoering van het toezicht in de openbare ruimte, voorgelegd aan de raad (Fase II).

Uit dat onderzoek bleek dat de huidige werkwijze, waarbij de taken deels in eigen beheer worden uitgevoerd (eenheid Stadstoezicht) en deels worden uitbesteed (Sinvest BV), het vertrekpunt zou moeten zijn om te komen tot een verdere uitbesteding van taken.

De gemeenteraad besloot unaniem, bij amendement, het college een gewijzigde opdracht te geven ter voorbereiding op de definitieve besluitvorming.

Verzocht werd om een nadere uitwerking van:

- de huidige werkwijze (taken verdeeld tussen gemeente / Sinvest);
- het groeimodel naar volledige uitbesteding;

waarbij expliciet criteria geformuleerd werden waaraan beide uitwerkingen moesten worden getoetst.

PROBLEEMSTELLING

Voor de uitvoering van de deelopdracht 'Toezicht openbare ruimte' zijn inmiddels twee projectfasen afgerond. Op basis van het besluit van de gemeenteraad d.d. 12 februari 2014 is de navolgende projectopdracht geformuleerd voor besluitvorming in de laatste (derde) fase.

Onderzoek op basis van de door de raad bij amendement geformuleerde onderzoeksrichting wat de consequenties zijn voor de interne organisatie van de volgende 2 modellen:

Model 1 (de huidige werkwijze)

Uitgangspunt: de huidige organisatievorm waarin een deel van de taken is uitbesteed en een deel van de taken door de gemeente in eigen beheer wordt uitgevoerd. Opdracht: onderzoek in hoeverre dit model kan worden geoptimaliseerd en werk dit uit, waarbij inzicht wordt gegeven in:

- kwaliteit
- flexibiliteit
- de inhoud van de functie dienstverlening
- de integrale kostenberekening (kosten en inkomsten)
- de rechtspositie van de betrokken medewerkers (voor de korte en de lange termijn)

Model 2 (het groeimodel naar volledig uitbesteden)

Uitgangspunt: de huidige organisatievorm waarin een deel van de taken is uitbesteed en een deel van de taken door de gemeente in eigen beheer wordt uitgevoerd. Opdracht: onderzoek in hoeverre dit model kan groeien naar een volledige uitbesteding van alle taken, waarbij inzicht wordt gegeven in:

- kwaliteit
- flexibiliteit
- de inhoud van de functie dienstverlening
- de integrale kostenberekening (kosten en inkomsten)
- de rechtspositie van de betrokken medewerkers (voor de korte en de lange termijn)

Voor de uitwerking van deze opdracht is o.a. een marktconsultatie gehouden, om zo meer zicht te krijgen op de (on)mogelijkheden de taken van de eenheid Stadstoezicht uit te besteden aan een commerciële marktpartij dan wel een publieke partij. De resultaten van deze marktconsultatie liggen voor u vertrouwelijk ter inzage.

De resultaten van de door de raad op 12 februari 2014 gevraagde uitwerking zijn beschreven in bijgevoegde rapportage van BMC met de titel: 'Hoe organiseren we het toezicht in de openbare ruimte in de gemeente Weert'. Onderzoek fase III.

In de rapportage zijn de door de raad geformuleerde criteria (zie bovenstaande gedachten bolletjes) nader gedefinieerd. Dit is gebeurd in samenspraak met de werkgroep / klankbordgroep. Vervolgens zijn zowel model 1 (huidige situatie) als model 2 (volledig uitbesteden) beoordeeld op deze criteria en is er een 'score' vastgesteld.

De onderzoekers hebben gekozen voor het beschrijven van drie varianten van model 2:

- model 2.1 : volledig uitbesteden in de private (commerciële) sector.
- Model 2.2 : volledig uitbesteden in de publieke sector.
- Model 2.3 : volledig uitbesteden in zowel de publieke als de private sector.

Schematisch leidt dit tot de volgende samenvatting van het rapport:

	Model 1 EIGEN BEHEER & UITBESTEDING (huidige situatie)	Model 2 VOLLEDIGE UITBESTEDING		
	Score 3,6	Model 2.1 <i>Uitvoering door private sector</i> Score 3,4	Model 2.2 <i>Uitvoering door publieke sector</i> Score 4,4	Model 2.3 <i>Uitvoering door private & publieke sector</i> Score 4,1
Taak 1 APV, PARKEREN, KLEINE ERGERNISSEN EN OVERLAST 6,06 fte	Eigen beheer Kosten excl. overhead: € 271.318,32 Overhead: € 249.429,60	Private partij Kosten: € 308.393,40 Bezuiniging op overheadkosten mogelijk	Publieke partij Kosten: € 296.940,00 Bezuiniging op overheadkosten mogelijk	Publieke partij Kosten: € 296.940,00 Bezuiniging op overheadkosten mogelijk
Taak 2 FIETSENSTALLING 2,12 fte	Eigen beheer Kosten excl. overhead: € 92.794,00 Overhead: € 82.320,00	Private partij Kosten: € 108.032,00 Bezuiniging op overheadkosten mogelijk	Publieke partij Kosten: € 56.170,80 Bezuiniging op overheadkosten mogelijk	Publieke partij Kosten: € 56.170,80 Bezuiniging op overheadkosten mogelijk
Taak 3 OPENBARE ORDE EN TOEZICHT 1,34 fte	Private partij Kosten: € 104.292,00	Private partij Kosten: € 104.292,00	Publieke partij Kosten: € nnb	Private partij Kosten: € 104.292,00
Taak 4 FLEX TOEZICHT 0,84 fte	Private partij Kosten: € 52.145,00	Private partij Kosten: € 52.145,00	Publieke partij Kosten: € nnb	Publieke partij Kosten: € nnb

"Kosten": hiermee worden de loonkosten bedoeld, op basis van de bekende uurtarieven 2015.

OPLOSSINGSRICHTINGEN

Het toezicht in de openbare ruimte is thans georganiseerd volgens model 1, waarbij de volgende taakverdeling geldt:

Taak 1:	APV, parkeren, kleine ergernissen en overlast	> uitvoering Stadstoezicht
Taak 2:	bewaakte fietsenstalling Hegstraat	> uitvoering Stadstoezicht
Taak 3:	openbare orde, horeca, evenementen	> uitvoering Sinvest BV
Taak 4:	horeca, paracommercie, ad hoc inzet	> uitvoering Sinvest BV

Er doet zich volgens de onderzoekers nu een keuze tussen twee opties voor:

Optie 1:

Voortzetting van Model 1: Eigen beheer en uitbesteden (ofwel de huidige situatie), waarbij dit model geoptimaliseerd wordt op een aantal punten

Overweging is dan - naast de intrinsieke argumenten voor dit model - dat de goed scorende modellen van volledige uitbesteding op dit moment te veel onzekerheden bevatten en daarom beter als perspectief losgelaten kunnen worden. Deze onzekerheden zijn:

- het vinden van een publieke partner;
- de verlaging van de overheadkosten.

Belangrijke optimaliseringspunten van het huidige model zoals die uit dit onderzoek naar voren zijn gekomen, zijn:

- het uitvoeren van een nieuwe aanbesteding van de Taken 3 en 4, waarbij een duidelijk bestek wordt opgesteld en meerdere commerciële partijen worden gevraagd om in te tekenen;
- blijvende aandacht voor de afbakening van taken tussen de gemeente-BOA's en de private BOA's;
- blijvende aandacht voor de eenheid in optreden van respectievelijk de gemeente-BOA's en private BOA's; dit heeft betrekking op zowel toezicht en handhaving als de invulling van het gastheerschap;
- flexibiliteit: bij een deel van de gemeente-BOA's is de flexibiliteit wat betreft in te vullen taken nu relatief beperkt; verbetering op dit punt maakt het team Stadstoezicht een sterke(re) samenwerkingspartner voor zowel interne als externe partijen; ook komen de intrinsieke kwaliteiten van het team dan beter tot hun recht.

Optie 2:

Inzetten op ontwikkeling naar een situatie van volledige uitbesteding, waarbij model 2.2 (uitbesteden in de publieke sector) de voorkeur heeft en model 2.3 (uitbesteden in de publieke en private sector) als alternatief geldt

In deze optie wegen de voordelen van volledige uitbesteding zwaarder dan de huidige onzekerheid wat betreft haalbaarheid.

In deze optie wordt vertrokken vanuit het huidige model. Dit wordt - net als in optie 1 - op de hierboven genoemde punten verbeterd/geoptimaliseerd. Belangrijk verschil met optie 1 is dat het perspectief nadrukkelijk 'volledige uitbesteding' is. Voor de realisatie daarvan worden in een passend tempo de benodigde stappen gezet.

Het aan te bevelen stappenplan van optie 2 is:

1. *Optimalisering van de huidige situatie/model 1 op de hiervoor genoemde punten. Deze optimalisering kan op korte termijn worden aangevat.*
2. *Nadere verkenning van de mogelijkheid van uitbesteding van taken naar een of meerdere publieke partijen. Hierbij kan het beste in eerste instantie model 2.2 als eindmodel worden gehanteerd, volgens welk model de Taken 1, 3 en 4 aan een publieke partij voor BOA-taken worden uitbesteed en Taak 2 aan (bijvoorbeeld) een sociale werkvoorziening. Nagegaan dient te worden welke publieke partijen in staat en bereid zijn de Taken 1, 3 en 4 uit te voeren.*

Indien uit de verkenning definitief blijkt dat model 2.2 niet haalbaar is, kan worden teruggevallen op model 2.3, volgens welk model alleen Taak 1 aan een publieke aanbieder van BOA-taken wordt uitbesteed, Taak 2 aan bijvoorbeeld een sociale werkvoorziening en Taak 3 en 4 aan een private partij.

Deze nadere verkenning kan bijvoorbeeld in een 'overgangsjaar 2016' plaatsvinden. Er zijn per saldo twee uitkomsten mogelijk:

- (a) volledige uitbesteding blijkt haalbaar, volgens model 2.2 dan wel model 2.3;
- (b) volledige uitbesteding blijkt definitief *niet* haalbaar.

Bij uitkomst a volgt stap 3, bij uitkomst b wordt verder afgezien van volledige uitbesteding en wordt het huidige model 1 alsnog gecontinueerd, inclusief de optimaliseringspunten daarvan.

3. *Implementatie van model 2.2 dan wel model 2.3.* In nauwe afstemming met de geselecteerde publieke partij worden nadere voorbereidingen getroffen voor de uitbesteding van taken en de overgang van personeel. De overgang van personeel kan het beste gebeuren volgens het principe van 'gestuurd verloop'.

Indien model 2.3 het definitieve eindmodel is, worden de Taken 3 en 4 (periodiek) opnieuw aanbesteed aan een commerciële partij, waarbij in het contract voorwaarden worden opgenomen over de wisselwerking met de nieuwe publieke uitvoerders van de Taken 1 en 2.

Indien model 2.2 het definitieve eindmodel is, eindigt de uitbesteding van de Taken 3 en 4 aan een commerciële partij na afloop van de (eerste) aanbesteding conform model 1 (zie hierboven).

Belangrijke aandachtspunten bij de implementatie van model 2.2 dan wel model 2.3 zijn het (gelijktijdig) terugdringen van de overhead én het invulling geven aan regievoering en competent opdrachtgeverschap. Met name in model 2.3 komt er meer druk te staan op de regievoering en het opdrachtgeverschap, waardoor het lastig kan blijken om de overhead significant terug te dringen.

Voorstel

Voorgesteld wordt te kiezen voor optie 2, het groeimodel waarbij 'wordt ingezet op een volledige uitbesteding van taken aan een publieke partij' volgens model 2.2.

Dit zou ingevuld kunnen worden door (intensiever dan nu het geval is) op de schaal van Limburg Noord of Midden Limburg, Boa taken samen met andere gemeenten te gaan uitvoeren. Mogelijk dat het samenwerkingsverband van de RUD Limburg Noord hierin een rol kan spelen.

Binnen dit samenwerkingsverband werken gemeenten intensief samen bij het organiseren van o.a. hun toezichthoudende taken op het gebied van milieu. Er is een gezamenlijk uitvoeringsprogramma, waarbij over en weer toezichthouders worden ingezet in een andere gemeente.

Opmerking: Ten aanzien van Taak 2 (bewaakte fietsenstalling) ontvangt de raad een separaat voorstel over de wijze waarop de exploitatie tegen lagere kosten kan plaatsvinden. Via een motie is hierom gevraagd. Eén van de aspecten van dit voorstel is dat lagere exploitatiekosten kunnen worden gerealiseerd door de inzet van uitkeringsmiddelen indien gekozen wordt voor Wajong medewerkers. Voorwaarde hierbij is dat de fietsenstalling 'in eigen beheer' van de gemeente blijft.

Argumenten optie 2

De keuze om in te zetten op een ontwikkeling die gericht is op het uitbesteden van taken naar de publieke sector is gebaseerd op de volgende overwegingen:

- a. Korte communicatie lijnen tussen Boa's en gemeente;
- b. Maximale uitbesteding van taken zonder afbreuk te doen aan de sturingsmogelijkheden in het belang van de openbare orde en veiligheid en de flexibele inzet van de handhavers;
- c. De Boa's kunnen in een breder werkveld worden ingezet, waardoor de taakuitvoering minder eenzijdig wordt;
- d. Inzet en opdracht is snel te wijzigen en wordt niet getoetst aan contract afspraken met een commerciële partij;
- e. De Boa treedt op als 'ogen en oren van de gemeente' en is niet alleen opsporingsambtenaar;
- f. Het past in de Weerter strategie om via samenwerkingsverbanden met andere gemeenten te komen tot een robuuste samenwerking in de uitvoering van de taken die toebehoren aan de overheid (Leerplicht, 3D, landmeten, belastingen).

Er wordt niet gekozen voor een volledige uitbesteding aan de private sector aangezien dit model laag scoort op de aspecten: afstemming met de gemeentelijke organisatie, wisselwerking met het gemeentelijke beleid en de verbondenheid met de publieke waarden ('gezicht van de gemeente').

Advies ondernemingsraad

De Ondernemingsraad heeft advies uitgebracht. Het advies ligt voor u ter inzage.

FINANCIËLE GEVOLGEN

De voorgestelde nieuwe aanbesteding van Taak 3 en 4 kan mogelijk een financieel voordeel opleveren, afhankelijk van de belangstelling van private marktpartijen om deze taken te gaan uitvoeren.

Ingeval van volledige uitbesteding van taken (model 2) zal het financieel voordeel vooral bestaan uit een besparing op de overheadkosten in de eigen gemeentelijke organisatie. Voor een nadere inzicht hierin verwijzen wij u naar bijlage 2 (overzicht financiële gevolgen outsourcing) van het rapport dat voor u vertrouwelijk ter inzage ligt.

De besparingsmogelijkheden op de overhead van de bestuursopdracht 'Samenwerken of Uitbesteden' worden in samenhang met de andere deelopdrachten en de keuzecatalogus bekeken. Met uw raad is afgesproken dat op het thema 'overhead kosten' in de eerst helft van 2016 zal worden teruggekomen.

COMMUNICATIE

Het hele proces, waarvan de resultaten hierboven zijn benoemd, is in overleg met de betrokken medewerkers doorlopen. Hiervoor zijn bijeenkomsten van de werkgroep / klankbordgroep georganiseerd.

ADVIES RAADSCOMMISSIE

Bijbehorend ontwerpraadsbesluit bieden wij u hierbij ter vaststelling aan.

Burgemeester en wethouders van Weert,
de secretaris, de burgemeester,

M.H.F. Knaapen

A.A.M.M. Heijmans



Nummer raadsvoorstel: RAD-001152

RAADSBESLUIT

De raad van de gemeente Weert,

gezien het voorstel van burgemeester en wethouders van 22 september 2015;

b e s l u i t :

1. in te stemmen met de optie waarbij wordt ingezet op de uitbesteding van taken van Stadstoezicht naar de publieke sector;
2. bekrachtigen van de door het college van B&W opgelegde geheimhouding met betrekking tot bijlage 2 van het rapport en de stukken van de marktconsultatie, op grond van artikel 10, lid 2, sub b en g van de Wob.

Aldus vastgesteld in de openbare vergadering van 25 november 2015.

De griffier,

De voorzitter,

M.H.R.M. Wolfs-Corten

A.A.M.M. Heijmans

Hoe organiseren we het toezicht in de openbare ruimte in de gemeente Weert?

Onderzoek fase III

**Eindrapport
Gemeente Weert**

Spacelab 4
3824 MR Amersfoort

POSTADRES
Postbus 490
3800 AL Amersfoort

TELEFOON
033 - 496 52 00

WEBSITE
www.bmcadvies.nl

BMC
Augustus 2015
Bert Harmsen en Jasper van Gaalen

INSCHRIJVING KVK
nr. 32078667

ABN-AMRO
NL91ABNA0504035754

BTW
NL80.86.63.598 B.01

INHOUD

HOOFDSTUK 1	INLEIDING	2
1.1	Aanleiding voor het onderzoek	2
1.2	Opzet van het vervolgonderzoek	3
1.3	Leeswijzer	5
HOOFDSTUK 2	MODELLEN	7
2.1	Model 1: <i>de huidige situatie geoptimaliseerd</i>	7
2.2	Model 2: <i>Volledig uitbesteden</i>	7
2.3	Implementatievarianten	9
HOOFDSTUK 3	TOETSINGSCRITERIA	11
3.1	Criterium 1: <i>Kwaliteit</i>	11
3.2	Criterium 2: <i>Flexibiliteit</i>	12
3.3	Criterium 3: <i>Inhoud functie dienstverlening</i>	12
3.4	Criterium 4: <i>Integrale kostenberekening</i>	13
3.5	Criterium 5: <i>Rechtspositie betrokken medewerkers</i>	13
HOOFDSTUK 4	TOETSING	14
4.1	Procedure	14
4.2	Uitkomsten per model	14
4.3	Overzicht	23
HOOFDSTUK 5	CONCLUSIES	26
BIJLAGE 1:	VRAGEN ADVIES OR 13 JANUARI 2014	29
BIJLAGE 2:	OVERZICHT FINANCIËLE GEVOLGEN OUTSOURCING	31

Hoofdstuk 1 Inleiding

1.1 Aanleiding voor het onderzoek

De gemeenteraad van Weert heeft op 6 juli 2011 de bestuursopdracht 'Flow, samenwerken of uitbesteden' vastgesteld. In deze opdracht aan het College zijn zeven onderwerpen benoemd die nader onderzocht zouden moeten worden naar de mogelijkheden voor verzelfstandiging, samenwerken of uitbesteden. Een van de onderwerpen betrof het Toezicht in de openbare ruimte.

Als uitvloeisel van deze bestuursopdracht heeft de gemeente Weert begin 2013 opdracht gegeven aan BMC om te onderzoeken welke scenario's er zijn voor het organiseren van het Toezicht in de openbare ruimte en welke van deze scenario's aan te merken is als het voorkeursscenario.

In het resulterende onderzoeksrapport (september 2013) is aangegeven dat de bestaande situatie – taken deels in eigen beheer uitvoeren en deels uitbesteden aan een commerciële partij – de voorkeur verdient. Wel is aangegeven dat deze bestaande situatie op een aantal punten nader geoptimaliseerd kan worden.

De gemeenteraad heeft het onderzoeksrapport behandeld en aangegeven dat zij twee opties nader onderzocht wil hebben, te weten:

1. *de huidige situatie geoptimaliseerd*: hoe kan het huidige model (= combinatie van 'eigen beheer' en uitbesteden) geoptimaliseerd worden?
2. *toegroeien naar een situatie van volledige uitbesteding van taken (dus ook van de taken die nu nog in 'eigen beheer' worden uitgevoerd)*: hoe ziet dit eruit? welke alternatieve modellen zijn mogelijk?

De raad heeft daarbij gevraagd om deze twee opties langs de meetlat van vijf criteria te leggen:

1. kwaliteit;
2. flexibiliteit;
3. inhoud van de functie dienstverlening;
4. integrale kostenberekening (kosten en inkomsten);
5. rechtspositie van de betrokken medewerkers (op korte en langere termijn).

Op basis van het bovenstaande is een plan van aanpak voor het gewenste vervolgonderzoek opgesteld ('*Samenwerking of uitbesteding van taken Stadstoezicht*', september 2014). Hierin wordt een aantal kaders benoemd, waaronder het besluit van de gemeenteraad, gebaseerd op een breed gedragen amendement, en het advies van de OR d.d. 13 januari 2014. De OR formuleert hierin elf randvoorwaarden/criteria ten aanzien van het te verrichten onderzoek (in de bijlage bij dit rapport wordt separaat ingegaan op deze criteria).

Vervolgens heeft de gemeente Weert aan BMC gevraagd om dit vervolgonderzoek naar de twee genoemde opties uit te voeren. Het voorliggende rapport bevat de bevindingen, conclusies en aanbevelingen van dit vervolgonderzoek.

1.2 Opzet van het vervolgonderzoek

Op basis van het plan van aanpak '*Samenwerking of uitbesteding van taken Stadstoezicht*' en gesprekken met de opdrachtgever heeft BMC een onderzoeksvoorstel uitgewerkt. Centrale onderzoeksvragen zijn:

1. Hoe kan het huidige model (combinatie van 'eigen beheer' en uitbesteden) gekarakteriseerd worden?
2. Welke alternatieve (eind)modellen zijn er voor een situatie van volledige uitbesteding?
3. Welke implementatievarianten kunnen daarbij worden onderscheiden?
4. Hoe kunnen de vijf toetsingscriteria geoperationaliseerd worden?
5. Hoe kan zowel het huidige (geoptimaliseerde) model als de alternatieve modellen voor volledige uitbesteding beoordeeld worden aan de hand van de vijf toetsingscriteria?
6. Hoe kan het huidige model (combinatie van 'eigen beheer' en uitbesteden) geoptimaliseerd worden?
7. Welk stappenplan naar een situatie van volledige uitbesteding is aan te bevelen?
8. Welke implementatievariant is daarbij aan te bevelen?

In het onderzoeksvoorstel is aangegeven dat het - zeker gelet op de mogelijke gevolgen voor het zittende personeel - van belang is om gedurende het onderzoeksproces te werken aan en met een groot draagvlak. Er is daarom nadrukkelijk voor een interactief proces gekozen. Sleutelfiguren zijn geïnterviewd, er hebben meerdere klankbordsessies plaatsgevonden en het conceptrapport is ter becommentariëring voorgelegd en toegelicht aan betrokkenen. Deze werkwijze is in lijn met de gekozen koers bij het eerdere scenario-onderzoek.

De klankbordgroep is drie keer bijeen geweest. Tijdens deze bijeenkomsten heeft zij zich kunnen uitspreken over:

- de onderzoeksopzet
- de te onderscheiden modellen van samenwerken en uitbesteden
- de operationalisering van de vijf criteria
- de toepassing van deze criteria op de modellen.

In de laatste bijeenkomst is het concepteindrapport behandeld.

Naast interviews en klankbordsessies heeft documentenstudie plaatsgevonden. Ook zijn de uitkomsten van een door de gemeente verrichte marktconsultatie (zie hierna) benut. Vanzelfsprekend zijn de uitkomsten van het eerdere scenario-onderzoek in dit nieuwe onderzoek meegenomen.

Afbakening object van onderzoek

Het onderzoek concentreert zich op het domein 'toezicht in de openbare ruimte'. Er zijn vier 'kernclusters' van taken en werkzaamheden te onderscheiden:

Taak 1: APV, parkeren, kleine ergernissen en overlast

Accenten binnen dit cluster zijn zwerfafval/inzamelen afval, hondenpoep, terrassen/uitstallingen, graffiti/aanplakken publicaties, parkeren, gebruik voetgangerszone

centrumgebied en tijdelijke en permanente verkeersmaatregelen. Algemener 'noemers' zijn het toezicht op en de handhaving van overlastsituaties in centrum en wijken (ook bijvoorbeeld met betrekking tot jeugd) en informatieverstrekking aan bezoekers van de stad ('gastheerschap'). De werkzaamheden binnen dit cluster worden momenteel in 'eigen beheer' door de gemeente uitgevoerd, door BOA's die in dienst zijn van de gemeente. Het gaat daarbij in totaal om 6,06 fte.

Taak 2: Fietsenstalling

Dit betreft de bewaking van de betaalde fietsenstalling aan de Hegstraat. Deze werkzaamheden worden uitgevoerd door twee toezichthouders in dienst van de gemeente (2,12 fte).

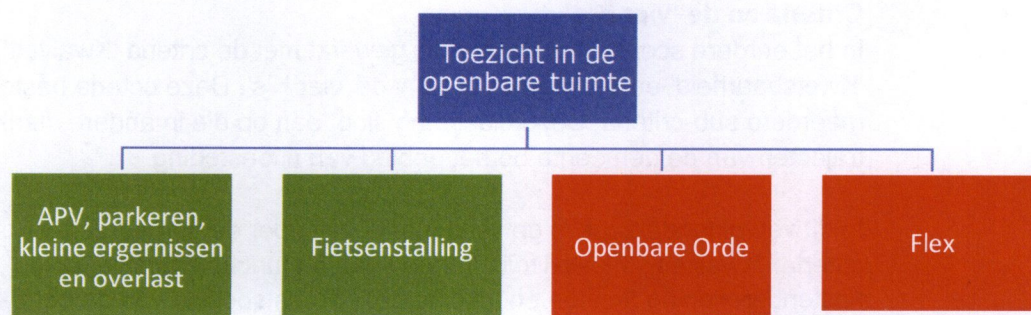
Taak 3: Openbare orde

Accenten zijn uitgaansoverlast in de binnenstad op vrijdag en zaterdag, overlast rond evenementen, alcohol- en drugsoverlast (verslaafden) en jeugdoverlast. Deze werkzaamheden worden momenteel uitgevoerd door 'externe', private BOA's die *onbezoldigd* in dienst zijn van de gemeente. Deze BOA-capaciteit wordt ingekocht bij de firma Sinvest BV (1,34 fte).

Taak 4: Flex

Hierbij gaat het om toezicht en handhaving van horeca en paracommercie en daarnaast om aanvullend toezicht op locaties waar zich acute, relatief complexe leefbaarheids- en veiligheidsvraagstukken voordoen. Ook deze werkzaamheden worden uitgevoerd door private BOA's van de firma Sinvest BV (0,84 fte).

Schematisch:



■ *Huidige situatie:* eigen beheer (team Stadstoezicht afdeling VTH)

Toekomstige situatie: eigen beheer of externe partij

■ *Huidige situatie:* externe private partij (Sinvest BV)

Toekomstige situatie: externe partij

Marktconsultatie

Ter voorbereiding van dit vervolgonderzoek heeft de gemeente medio 2014 een marktconsultatie uitgevoerd. Zes partijen die BOA-capaciteit aanbieden, zijn schriftelijk, aan de hand van een standaard-vragenlijst, bevraagd op hun ervaring met de verschillende BOA-taken en de mogelijkheden voor samenwerking in het kader van uitbesteding van taken en overname van personeel. Het betrof vijf commerciële partijen en een publieke organisatie.

Daarnaast is verkend of de toezichtstaken in verband met de bewaakte fietsenstalling eventueel kunnen worden overgenomen en uitgevoerd door bijvoorbeeld een sociale werkvoorziening.

De uitkomsten van de marktconsultatie zijn gebruikt voor de uitwerking en toetsing van de onderscheiden modellen in dit vervolgonderzoek (er wordt in dit rapport verschillende malen verwezen naar de uitkomsten, met name in hoofdstuk 4: 'Toetsing').

Een complicerende factor was dat het beeld van de publieke aanbieder in een zeer laat stadium van het onderzoek (namelijk in de rapportagefase) op belangrijke indicatoren op losse schroeven is komen te staan door nieuwe omstandigheden rond deze organisatie. Er is voor gekozen de eerdere inhoudelijke gevolgtrekkingen bij de relevante modellen van uitbesteding te handhaven, maar in de rapportage wel te refereren aan de gewijzigde situatie. Overwegingen daarbij zijn dat de nieuwe omstandigheden in principe van voorbijgaande aard zijn en dat niet valt uit te sluiten dat er een andere publieke partij wordt gevonden die het gewenste aanbod van BOA-capaciteit kan doen,

Criteria en de 'vier K's'

In het eerdere scenario-onderzoek is gewerkt met de criteria 'Kwaliteit', 'Kosten', 'Kwetsbaarheid' en 'Klantgerichtheid' - de 'vier K's'. Deze criteria bestonden elk uit meerdere sub-criteria. Deze clustering sloot aan op die in andere, flankerende trajecten van de gemeente op het gebied van uitbesteding.

In dit vervolgonderzoek is gewerkt met de vijf door de gemeenteraad benoemde criteria: 'Kwaliteit', 'Flexibiliteit', 'Inhoud van de functie dienstverlening', 'Integrale kostenberekening (kosten en inkomsten)', 'Rechtspositie van de betrokken medewerkers (op korte en langere termijn)'. Deze criteria zijn in interactie met betrokkenen geoperationaliseerd. Ze omvatten elk meerdere subcriteria. Veel van de subcriteria van de 'vier K's' spelen ook bij deze vijf 'nieuwe' criteria een rol, hoewel de clustering een andere is. Ook zijn er subcriteria toegevoegd. Met de nieuwe clustering en definitie wordt zo goed mogelijk gevolg gegeven aan de opdracht van de gemeenteraad.

1.3 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 worden de twee door de gemeenteraad geselecteerde opties (modellen) uitgewerkt, waarbij voor het uitbestedingsmodel ook de implementatievarianten worden beschreven (onderzoeksvraag 1 t/m 3). In hoofdstuk

3 worden de vijf toetsingscriteria van de gemeenteraad gedefinieerd en geoperationaliseerd (onderzoeksvraag 4). In hoofdstuk 4 worden de onderscheiden modellen getoetst aan de criteria en vindt een gemengd kwalitatieve/kwantitatieve beoordeling plaats (onderzoeksvraag 5). In hoofdstuk 5 ten slotte worden conclusies getrokken ten aanzien van verbeterpunten van het huidige model (onderzoeksvraag 6) en het aan te bevelen stappenplan vanuit de huidige situatie naar een situatie van volledige uitbesteding, inclusief de daarbij te volgen implementatievariant (onderzoeksvraag 7 en 8).

Hoofdstuk 2 Modellen

In dit hoofdstuk worden de twee door de gemeenteraad geselecteerde modellen uitgewerkt. Het gaat om de volgende modellen:

1. *de huidige situatie (combinatie 'eigen beheer' en uitbesteden) geoptimaliseerd;*
2. *toegroeien naar een situatie van volledige uitbesteding van taken (dus ook van de taken die nu nog in 'eigen beheer' worden uitgevoerd).*

2.1 Model 1: de huidige situatie geoptimaliseerd

Dit eerste model is een voortzetting van de huidige situatie met een aantal verbeteringen. In de huidige situatie wordt het toezicht in de openbare ruimte voor wat betreft 'APV, parkeren, kleine ergernissen en overlast' (Taak 1) en de bewaking van de fietsenstalling (Taak 2) uitgevoerd door het team Stadstoezicht van de gemeente. Taak 3: Openbare orde en Taak 4: Flex worden door de gemeente uitbesteed aan een commerciële partner.

Mogelijke verbeteringen van deze huidige situatie die uit het eerdere scenario-onderzoek en het vervolgonderzoek naar voren zijn gekomen, zijn:

- Uitvoeren van een nieuwe aanbesteding, waarbij een duidelijk bestek wordt opgesteld en waarbij meerdere commerciële partijen worden gevraagd om in te tekenen (de in 2014 uitgevoerde marktconsultatie kan daarbij als leidraad worden gebruikt);
- Verbeteren van de afbakening van taken tussen de gemeente-BOA's enerzijds en de private BOA's anderzijds; in het scenario-onderzoek kwam dit nadrukkelijk als een verbeterpunt naar voren; onderhand zijn hierin stappen gezet maar blijft dit een aandachtspunt;
- Heldere invulling van het gastheerschap en verbaliserend optreden, vertaald in protocollen;
- Verbeteren van de eenheid in optreden (gastheerschap) tussen de gemeentelijke en private BOA's door het vergroten van de wisselwerking tussen beide; ook op dit punt zijn in afgelopen tijd wel reeds verbeterstappen gezet.

In hoofdstuk 4 wordt nader getoetst welke verbeteringen er mogelijk zijn in de huidige situatie.

2.2 Model 2: Volledig uitbesteden

Model 2: *Volledig uitbesteden* heeft betrekking op het uitbesteden van alle vier onderscheiden taken – respectievelijk 'APV, parkeren, kleine ergernissen en overlast', 'fietsenstalling', 'openbare orde' en 'flex' – naar één (of meerdere) externe partner(s).

Hier kunnen drie varianten worden onderscheiden, namelijk (2.1) volledig uitbesteden in de private sector, (2.2) volledig uitbesteden in de publieke sector en (2.3) een *combinatie* van beide waarbij een deel van de activiteiten wordt uitbesteed aan een publieke partner en een deel aan een private partner. Gaandeweg het onderzoek zijn deze drie varianten naar voren gekomen. Ze blijken behoorlijk te verschillen wat betreft consequenties en implementatietraject.

Model 2.1: Volledig uitbesteden in de private sector

In dit model wordt uitgegaan van het volledig uitbesteden van alle toezichts- en handhavingstaken (Taak 1 tot en met 4) naar één (of meerdere) commerciële partner(s). Daarbij gaan niet alleen de taken maar ook de medewerkers van de gemeente over naar deze commerciële partner(s). Hierbij zijn drie scenario's denkbaar:

- De medewerkers nemen ontslag bij de gemeente en treden vrijwillig in dienst bij de nieuwe werkgever onder diens arbeidsvoorwaarden (op zich een mogelijk maar weinig realistisch scenario);
- De medewerkers nemen ontslag bij de gemeente en treden in dienst bij de nieuwe werkgever, waarbij de gemeente en de nieuwe werkgever de medewerkers de bestaande arbeidsvoorwaarden garanderen (er wordt altijd een pakketvergelijking uitgevoerd);
- De medewerkers blijven in dienst van de gemeente en worden gedetacheerd bij de nieuwe werkgever; de medewerkers behouden de 'oude' arbeidsvoorwaarden.

Bij volledige uitbesteding in de private sector is het van belang om een deugdelijke aanbestedingsprocedure te doorlopen. In deze aanbestedingsprocedure kan tevens aandacht worden besteed aan kwaliteitscriteria en (rechtspositionele) voorwaarden.

Model 2.2: Volledig uitbesteden in de publieke sector

Volledig uitbesteden kan ook naar een (gezamenlijke) publiekrechtelijke organisatie. Hierbij valt te denken aan een gemeenschappelijke regeling, stichting of overheids-BV, al dan niet in gezamenlijk beheer. Uitgangspunt bij deze variant is dat het om een *bestaande* publieke organisatie gaat.¹

Ook geldt dat het personeel in principe meegaat naar de nieuwe organisatie. Voordeel is evenwel dat het arbeidsvoorwaardenpakket vergelijkbaar is met de gemeentelijke voorwaarden. Een overgang naar de nieuwe werkgever levert hierdoor minder spanningen op.

Dit laatste wordt nog bevorderd wanneer het personeel in de eigen gemeente kan blijven werken.

Indien gekozen worden voor deelname in een bestaande publiekrechtelijke organisatie, betekent dit dat er geen uitgebreide aanbestedingsprocedure hoeft te worden gevolgd. Wel is het van belang dat er heldere afspraken worden gemaakt met betrekking tot de resultaten en inzet met betrekking tot de toezichthoudende en handhavende taken binnen de gemeente Weert.

¹ Dit is afwijking van het in 2013 uitgevoerde scenario-onderzoek, waarbij is gekeken naar publieke oplossingen waarbij de gemeente Weert zelf een nieuwe publieke organisatie (gemeenschappelijke regeling, centrumgemeente, etc.) in het leven roept. De variant waarbij aansluiting wordt gezocht bij een bestaande publieke organisatie, is nadrukkelijk in beeld gekomen door de marktconsultatie die de gemeente Weert in 2014 heeft uitgevoerd.

Model 2.3: Volledig uitbesteden combinatie publiek/privaat

Dit model lijkt in essentie op model 1, in die zin dat de taken 3 en 4 (Openbare Orde en Flex) worden uitbesteed aan een private partij. De taken 1 en 2 worden in dit model echter niet meer onder auspiciën van de gemeente Weert uitgevoerd maar uitbesteed aan een of meerdere publieke partijen. Dit laatste heeft als voordeel dat er een grotere flexibiliteit aan inzet van medewerkers kan ontstaan.

In dit model gaan de huidige gemeentelijke BOA's over naar een publieke partner met dezelfde of vergelijkbare arbeidsvoorwaarden. Dit betekent dat er geen grote problemen te verwachten zijn met een eventuele overgang naar deze publieke partner, althans wat betreft de arbeidsvoorwaarden.

Wat men zich wel moet realiseren, is dat uitbesteding naar twee (of meer) partijen extra inspanningen vergt als het gaat om inkoop, bestuurlijke aansturing, afstemming van (overlappende) activiteiten, etc. Het zal naar alle waarschijnlijkheid om extra capaciteit vragen voor het realiseren van competent opdrachtgeverschap.

2.3 Implementatievarianten

Voor de *implementatie* van de alternatieve (eind)modellen van volledige uitbesteding kunnen drie hoofdvarianten worden onderscheiden:

- a. direct uitbesteden,
- b. natuurlijk verloop, en
- c. gestuurd verloop.

a: Direct uitbesteden

Uit het onderzoek naar de rechtspositie van de bestaande medewerkers (CAR-UWO, Sociaal Plan en het bijbehorende addendum) is naar voren gekomen dat het direct uitbesteden van de taken aan een commerciële partij – zonder dat het personeel meegaat – uit financieel oogpunt niet realistisch is, tenzij het personeel zelf vrijwillig overgaat naar de nieuwe werkgever (dit laatste is gezien de huidige rechtspositie van betrokken medewerkers niet erg waarschijnlijk).

Uit het Sociaal Plan en de CAR-UWO komt naar voren dat een medewerker pas twee jaar nadat zijn functie vervallen is verklaard, (eervol) kan worden ontslagen. Gedurende deze periode is volgens de CAR-UWO de zogenaamde re-integratiefase van kracht. Deze duurt op grond van de CAR-UWO hoofdstuk 10d voor alle betrokken personeelsleden maximaal 2 jaar. In deze periode moeten de werkgever/gemeente en werknemer actief werken aan re-integratie binnen of buiten de gemeente. De gemeente moet in deze periode het salaris volledig doorbetalen. De personele kosten van de in acht te houden re-integratiefase kunnen oplopen tot ruim 8 ton en de daaropvolgende uitkeringslasten (als gevolg van reorganisatieontslag na de re-integratiefase) tot ruim 1 miljoen euro.

Er bestaat ook de mogelijkheid dat de medewerkers met behoud van hun functie en hun arbeidsvoorwaardenpakket worden gedetacheerd bij de inleenorganisatie. Bij deze oplossing wordt aansluiting gezocht bij de vereisten uit de CAR-UWO en het Sociaal Plan en het bijbehorende flankerende beleid.

Bij uitbesteding naar een bestaande publieke partij geldt het bovenstaande niet, althans indien de arbeidsvoorwaarden van deze partij identiek of nagenoeg identiek zijn aan de huidige arbeidsvoorwaarden. De overgang van personeel naar de nieuwe organisatie behoeft dan in principe geen probleem te zijn.

b: Natuurlijk verloop

Een tweede mogelijkheid om tot het uitbesteden van de toezichthoudende en handhavende taken te komen is via de weg der geleidelijkheid. Hierbij wordt het tempo waarin de taken worden uitbesteed, bepaald door het natuurlijk verloop van het personeel. Telkens als iemand uit de gemeentelijke dienst vertrekt, wordt zijn functie vervallen verklaard en wordt capaciteit bij een derde partij ingehuurd. Uitgaande van het huidige personeelsbestand zou dit betekenen dat in circa 15 jaar 4 van de 10 medewerkers zullen vertrekken. Na 25 jaar is er nog 1 zittend personeelslid. Duidelijk is dat natuurlijk verloop geen echte oplossing biedt. Daar komt nog bij dat het organisatorisch niet leidt tot een wenselijke situatie. Detachering kan hier een oplossing bieden, al is 29 jaar detachering – tot de laatste medewerker met pensioen is - een wat wonderlijke constructie. Overigens moet worden bedacht dat het hier om het meest ongunstige scenario gaat. De kans bestaat dat medewerkers - al dan niet geholpen door de gemeente – tussentijds een andere functie of baan weten te vinden.

c: Gestuurd verloop

Bij gestuurd verloop wordt er van uit gegaan dat de toezichthoudende en handhavende taken hoe dan ook worden uitbesteed. Bij uitbesteding in de private sector wordt een aanbestedingsprocedure ingesteld. De functies worden *per direct* opgeheven. De medewerkers worden boventallig verklaard en de re-integratiefase gaat in. Echter, anders dan bij direct uitbesteden, wordt de feitelijke uitbesteding van het werk niet per direct maar in de loop van een periode van (maximaal) 2 jaar geëffectueerd. Gedurende deze tijd blijven de zittende medewerkers hun werk doen én worden zij actief begeleid bij de overgang naar de nieuwe werkgever (al dan niet op detachingsbasis) en/of het vinden van een nieuwe functie binnen of buiten de gemeente.

Hoofdstuk 3 Toetsingscriteria

De gemeenteraad heeft bij amendement van 5 februari 2014 een vijftal toetsingscriteria benoemd aan de hand waarvan de hiervoor beschreven modellen moeten worden getoetst. Deze toetsingscriteria zijn:

1. Kwaliteit
2. Flexibiliteit
3. Inhoud functie dienstverlening
4. Integrale kostenberekening
5. Rechtspositie betrokken medewerkers

Deze criteria zijn in interactie met betrokkenen gedefinieerd en geoperationaliseerd. Dit hoofdstuk beschrijft het resultaat.

3.1 Criterium 1: Kwaliteit

Definitie:

'Kwaliteit is de kunst om vanuit een goede informatiepositie (kennis van lokale situatie en inbedding in lokale netwerken) in elke situatie effectief en gepast te kunnen optreden, wat zich uit in een hoog sociaal veiligheidsgevoel onder en een hoge klanttevredenheid van ondernemers, bewoners en bezoekers'

Operationalisering:

aspecten	voorwaarden
a: kerntaken 'goed' doen <i>(toezicht, handhaving, gastheerschap)</i> <ul style="list-style-type: none"> - consequent en eenduidig - snel (evt. ad hoc) - objectief - doorpakken, 'doortastend' - integer 	<ul style="list-style-type: none"> - kennis, vaardigheden, professionaliteit > scholing, ervaring, ... - kennis/informatiepositie > lokale bekendheid - bevoegdheden, instrumenten
b: 'gepast' optreden/goede keuzes <ul style="list-style-type: none"> - maatwerk - goede dingen op het goede moment 	<ul style="list-style-type: none"> - kennis en kunde, ervaring - professionaliteit - leervermogen team en individu - zelfreflectie
c: ingebed en afgestemd ('integraal') <ul style="list-style-type: none"> - aansluiting op beleid VTH - aansluiting flankerend gemeentelijk beleid - aansluiting op strategische, politiek-bestuurlijke visie gemeente - afgestemd met politie (taakverdeling, handavingsarrangement) 	<ul style="list-style-type: none"> - 'in' de organisatie zitten - goede interne afstemming en afspraken, korte lijnen, 'bekende gezichten' - goed 'in' de netwerken zitten - kennis van gemeentelijk beleid - coördinatie en regie
d: meedenken en adviseren <ul style="list-style-type: none"> - oog- en oorfunctie voor (interne) partners - meedenken met/adviseren van (interne) partners 	<ul style="list-style-type: none"> - interne afstemming - kennis van gemeentelijk beleid

3.2 Criterium 2: Flexibiliteit

Definitie:

'Flexibiliteit is het vermogen om snel en doeltreffend op voorziene en onvoorziene situaties te kunnen reageren met de bestaande interne en/of externe personele capaciteit en capaciteiten, wat zich uit in de inzet van menskracht wanneer gevraagd en het oppakken van zich aandienende nieuwe taken'

Operationalisering:

aspecten	voorwaarden
a: capaciteit <ul style="list-style-type: none"> - <i>snel uit te breiden</i> - <i>geringe kwetsbaarheid, voldoende buffer</i> - <i>intern 'schuiven' met beschikbare capaciteit</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - 'flexibele schil' - collegialiteit
b: capaciteiten <ul style="list-style-type: none"> - <i>nieuwe taken snel kunnen oppakken</i> - <i>evt. (vlot) taken 'inwisselen' voor nieuwe/urgentere</i> - <i>snel schakelen</i> - <i>wisselwerking met ander beleid en met andere actoren</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - kennis en kunde - professionaliteit - 'in huis' zitten - 'open mind'

3.3 Criterium 3: Inhoud functie dienstverlening

Definitie:

'Dienstverlening is uitvoering van de handhavende en toezichhoudende taken zonder daarbij de kwaliteit uit het oog te verliezen, wat zich uit in service, hulp bieden maar ook aanspreken en verbaliseren waar dat moet'

Operationalisering:

aspecten	voorwaarden
a: klantgerichtheid <ul style="list-style-type: none"> - <i>service</i> - <i>maatwerk</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - competenties, profiel - lokale bekendheid
b: consequent optreden <ul style="list-style-type: none"> - <i>handhaving waar nodig</i> - <i>aanpak 'kleine ergernissen'</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - professionaliteit
c: 'gezicht van de gemeente' <ul style="list-style-type: none"> - <i>voorpost</i> - <i>bereikbaar en aanspreekbaar</i> - <i>'generiek'</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - ingebed in organisatie - intern schakelen, kennis van gemeentelijk beleid

3.4 Criterium 4: *Integrale kostenberekening*

Definitie:

'Alle directe kosten, personeelskosten en indirecte kosten (inclusief directe en indirecte overhead) die gemoeid zijn met de uitoefening van de handhavende en toezichthoudende taken in de openbare ruimte'

Operationalisering:

aspecten	voorwaarden
<ul style="list-style-type: none"> - <i>directe kosten</i> - <i>personeelskosten</i> - <i>indirecte kosten incl. overhead</i> - <i>BTW</i> 	

3.5 Criterium 5: *Rechtspositie betrokken medewerkers*

Definitie:

'Gevolgen voor de rechtspositie zijn alle wijzigingen in de huidige en toekomstige primaire, secundaire en anderszins verworven/toegekende arbeidsvoorwaarden van betreffende medewerkers, voor zover deze te herleiden zijn naar bestuurlijke keuzes omtrent de organisatie van de taken met betrekking tot het toezicht in de openbare ruimte'

Operationalisering:

aspecten	voorwaarden
a: rechtspositie <ul style="list-style-type: none"> - <i>aanstellingswijze</i> - <i>bijbehorende rechten</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - ambtelijke aanstelling (versus arbeidsovereenkomst)
b: arbeidsvoorwaarden <ul style="list-style-type: none"> - <i>primaire arbeidsvoorwaarden</i> - <i>secundaire arbeidsvoorwaarden</i> - <i>pensioen</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - CAR/UWO - Sociaal Plan - Addendum

Hoofdstuk 4 Toetsing

4.1 Procedure

De onderscheiden modellen zijn elk in twee stappen getoetst aan de vijf criteria:

1. Eerst is *kwalitatief* verkend hoe het model zich 'gedraagt' ten opzichte van de criteria en de onderscheiden aspecten daarvan. Deze exploratie heeft interactief, in de klankbordgroep plaatsgevonden.
2. Vervolgens heeft BMC een score toegekend op elk van de onderscheiden aspecten van de criteria. Op basis daarvan zijn totaalscores per criterium en *overall* gegenereerd. Het scorebereik was als volgt:

score	
1	zeer ongunstig
2	ongunstig
3	acceptabel, neutraal
4	gunstig
5	zeer gunstig

De toegekende scores zijn gebaseerd op de interviews en documentenstudie die BMC heeft uitgevoerd en de uitkomsten van de klankbordsessies. Daarnaast heeft kennis van en documentatie over het toezicht in de openbare ruimte in andere gemeenten een rol gespeeld. BMC heeft zich met al deze informatie een totaalbeeld gevormd en van daaruit toepasselijke scores bepaald. Deze scores zijn beoordeeld en becommentarieerd door betrokkenen, waarna enkele scores zijn bijgesteld.

4.2 Uitkomsten per model

Op de volgende pagina's zijn de uitkomsten van de toetsing van de modellen weergegeven. Per model is een tabel opgenomen met daarin de uitkomsten van de *kwalitatieve verkenning* ('exploratie') en de toegekende scores. De focus ligt daarbij op de BOA-taken ofwel de Taken 1, 3 en 4. De factor 'fietsenstalling' (Taak 2) wordt waar relevant separaat besproken in de toelichting bij de modellen.

Ook wordt bij elk model kort ingegaan op:

- mogelijke implementatie-effecten; daarbij wordt uitgegaan van de hiervoor geïntroduceerde implementatievarianten 'direct uitbesteden', 'natuurlijk verloop' en 'gestuurd verloop';
- relevante uitkomsten van de uitgevoerde marktconsultatie.

Model 1: Eigen beheer en uitbesteden (geoptimaliseerd)

criteria/aspecten	exploratie	score	
1 Kwaliteit			
a	<i>kerntaken 'goed' doen</i>	<ul style="list-style-type: none"> – geborgd: verschillende 'uitvoerders' geven goed invulling aan de taken toezicht, handhaving, gastheerschap – optimalisering betekent extra impuls hiervoor 	4
b	<i>'gepast' optreden/goede keuzes</i>	<ul style="list-style-type: none"> – reflectie heeft plaats, keuzes/dilemma's worden besproken – geldt m.n. voor gemeente-BOA's; die hebben stevige verbondenheid met publieke waarden 	4
c	<i>ingebed en afgestemd ('integraal')</i>	<ul style="list-style-type: none"> – aansluiting inzet gemeente-BOA's op VTH- en ander gemeentelijk beleid; wisselwerking heeft plaats, zou nog effectiever kunnen – private BOA's acteren op grotere afstand; hebben met name wisselwerking met politie 	3
d	<i>meedenken en adviseren</i>	<ul style="list-style-type: none"> – gemeente-BOA's: heeft plaats maar kan nog effectiever – private BOA's: minder geïntegreerd, wel richting politie 	3
2 Flexibiliteit			
a	<i>capaciteit</i>	<ul style="list-style-type: none"> – flexibele schil garandeert mogelijkheid vlotte uitbreiding formatie – gemeente-BOA's: door collegialiteit kunnen 'gaten' onderling relatief gemakkelijk opgevuld worden 	4
b	<i>capaciteiten</i>	<ul style="list-style-type: none"> – bij (deel van) gemeente-BOA's zekere beperking wat betreft in te vullen taken; deze beperkte flexibiliteit hangt mede samen met doorgevoerde bezuinigingen op personele capaciteit – private BOA's 'eezijdig' ingezet op openbare orde-taken, beperkte flexibiliteit nodig/gevraagd 	2
3 Inhoud functie dienstverlening			
a	<i>klantgerichtheid</i>	<ul style="list-style-type: none"> – gemeente-BOA's zijn evident onderdeel van gemeentelijk apparaat (missie, overtuiging), werkt door in optreden richting publiek – private BOA's: zakelijk(er), ook professioneel 	4
b	<i>consequent optreden</i>	<ul style="list-style-type: none"> – handhaving zou consequenter kunnen; 'doorpakken' echter soms bemoeilijkt door keuzes vanuit de context (bijv. andere afdelingen) – aandachtspunt ook: onderlinge 'consequentheid' optreden gemeente- resp. private BOA's 	3
c	<i>'gezicht van de gemeente'</i>	<ul style="list-style-type: none"> – geborgd via 'geïntegreerd' optreden gemeente-BOA's (aansluiting op flankerend beleid, publieke waarden, etc.) – taken private BOA's vragen om eigen (robuuste) uitstraling 	3
4 Integrale kostenberekening			
a	<i>kosten inzet BOA's</i>	<ul style="list-style-type: none"> – gemeente-BOA's: € 31,98 (loon + direct toerekenbare kosten) + € 29,40 (overhead) = € 61,38 – private BOA's: tarief variërend van plm. € 36,35 tot € 55,53 (openbare orde weekend)²; NB: uitkomsten van onderhandelingsproces over (nieuwe) aanbesteding zijn bepalend voor precieze tarief (evt. lager tarief) 	3
5 Rechtspositie betrokken medewerkers			
a	<i>rechtspositie</i>	– verandert niet	5
b	<i>arbeidsvoorwaarden</i>	– veranderen niet	5
		totaalscore ³	3,6

² Dit is gebaseerd de huidige (markt)prijzen, de nieuwe aanbesteding moet nog plaatsvinden.³ Is het gemiddelde van de gemiddelde scores op de vijf criteria, afgerond op één decimaal.

Implementatie-effecten

De implementatie-effecten van model 1 zijn beperkt. De optimalisering op de in paragraaf 2.1 genoemde punten kan mede worden gezien als onderdeel van het proces van continue verbetering dat door de afdeling/het team wordt gehanteerd.

Wel is het belangrijk dat er zo snel mogelijk een nieuw aanbestedingsproces wordt ingezet.

Relevante uitkomsten van de uitgevoerde marktconsultatie

De marktconsultatie heeft uitgewezen dat meerdere van de geconsulteerde commerciële partijen BOA-capaciteit kunnen bieden voor de uitvoering van Taak 3 en 4 (inclusief de handhaving van de Drank- en Horecawet (DHW)). Ook hebben meerdere partijen nu BOA's in dienst die voorzien zijn van geweldsmiddelen (handboeien). Deze uitkomsten onderstrepen dat een nieuwe aanbesteding van Taak 3 en 4 tot een ander resultaat wat betreft de uitvoerende partij kan leiden en, in combinatie daarmee, een kostenreductie kan opleveren.

Model 2.1: Volledig uitbesteden in de private sector

criteria/aspecten	exploratie	score
1 Kwaliteit		
a	kerntaken 'goed' doen – professionele invulling van met name toezicht en handhaving – gastheerschap mogelijk minder robuust door privaat profiel	3
b	'gepast' optreden/goede keuzes – zakelijker missie, inherente verbondenheid met publieke waarden is minder	3
c	ingebed en afgestemd ('integraal') – meer op afstand van gemeentelijke organisatie, integraliteit lastiger op peil te houden	2
d	meedenken en adviseren – wisselwerking met flankerend gemeentelijk beleid zal minder intensief zijn	2
2 Flexibiliteit		
a	capaciteit – capaciteit kan gemakkelijk uitgebreid worden, voor alle taken	5
b	capaciteiten – als onderdeel van zakelijkheid en professionaliteit zal vlot geschakeld kunnen worden, 'open mind'	4
3 Inhoud functie dienstverlening		
a	klantgerichtheid – m.n. taakaccent gastheerschap zal minder effectief ingevuld worden door geringere verbondenheid met lokale situatie en publieke waarden – andere taken: op peil	3
b	consequent optreden – elke taak wordt consequent ingevuld (ook: 'doorpakken') – eenduidigheid - zelfde partij voert alle taken uit	4
c	'gezicht van de gemeente' – geen natuurlijke verbondenheid met publieke waarden, nadruk op zakelijkheid	2
4 Integrale kostenberekening		
a	kosten inzet BOA's <u>scenario I</u> ⁴ : – kosten dalen naar niveau particuliere aanbieder	5
	<u>scenario II</u> ⁵ : – kosten dalen onder voorwaarde aanpak overhead	4
	<u>scenario III</u> ⁶ : – kosten blijven hetzelfde (mogelijk kleine daling)	3
5 Rechtspositie betrokken medewerkers		
a	rechtspositie <u>scenario I</u> : – verslechtert	2
	<u>scenario II</u> : – verslechtert	2
	<u>scenario III</u> : – na detachering behoud aanstelling, wel mate van onzekerheid w.b. functie	4
b	arbeidsvoorwaarden <u>scenario I</u> : – verslechteren	2
	<u>scenario II</u> : – worden vereffend conform Sociaal Plan	3
	<u>scenario III</u> : – blijven wsch. Hetzelfde	4
totaalscore ⁷		3,4
		3,3
		3,4

⁴ Scenario I: personeel treedt in dienst van de private partij en accepteert diens arbeidsvoorwaarden.

⁵ Scenario 2: personeel treedt in dienst van de private partij waarbij gemeente en private partij gezamenlijk afspraken maken over (behoud van) rechtspositie/arbeidsvoorwaarden.

⁶ Scenario 3: detachering personeel bij private partij.

⁷ Is het gemiddelde van de gemiddelde scores op de vijf criteria, afgerond op één decimaal.

Implementatie-effecten

De implementatie-effecten zijn hier sterk afhankelijk van de gekozen implementatiestrategie. Wordt er gekozen voor *directe uitbesteding* dan is dit alleen zonder al te grote kosten mogelijk als het zittende personeel vrijwillig overstapt naar de nieuwe werkgever en onder de daar geldende arbeidsvoorwaarden gaat werken. Indien er geen sprake is van vrijwillige overgang naar de nieuwe werkgever, wordt deze variant zeer kostbaar, waarbij de kosten tot € 2 miljoen kunnen oplopen. NB: dit betreft alleen de personele kosten, er is nog geen rekening gehouden met afgeleide kosten zoals de te realiseren besparing op overhead.

Een keuze voor *natuurlijk verloop* is niet te verkiezen. Er wordt dan meer of minder expliciet uitgegaan van de veronderstelling dat het probleem zichzelf wel zal oplossen. Niets is echter minder waar, zoals hiervoor al is aangegeven. Uiteindelijk zullen ook hier keuzes moeten worden gemaakt om het zittende personeel elders onder te brengen. Grootste probleem zit hier in het feit dat er geen kostenreductie plaatsvindt en dat de overhead niet wordt aangepakt en lang blijft bestaan.

De optie *gestuurd verloop* biedt mogelijkheden om tot uitbesteding over te gaan binnen de parameters van de CAR-UWO, het Sociaal Plan en het Addendum. Het is evenwel een kostbare optie, aangezien de huidige arbeidsvoorwaarden moeten worden gegarandeerd door de gemeente (en de nieuwe werkgever). Dit is ook het geval bij eventuele detachering van het personeel naar de inleenorganisatie. Het bedingen van een lagere inkoopprijs voor de uit te besteden taken zal derhalve lastig zijn. En ook het realiseren van een daling van de overhead geldt hier als een belangrijk aandachtspunt.

Relevante uitkomsten van de uitgevoerde marktconsultatie

De marktconsultatie heeft uitgewezen dat elk van de geconsulteerde commerciële partijen ervaring heeft met BOA-taken in het kader van toezicht in de openbare ruimte (Taak 1). Ook is duidelijk geworden dat meerdere partijen BOA-capaciteit kunnen bieden voor (bijvoorbeeld) toezicht en handhaving van horecaoverlast en van de Drank- en Horecawet (DHW) (Taak 3 en 4). Daarnaast blijkt men in beginsel bereid om BOA's die nu in dienst zijn bij de gemeente Weert, 'over te nemen'. **Ofwel:** de marktconsultatie laat zien dat model 2.1 uitgevoerd zou kunnen worden.

NB: Model 2.1 kan wel een zeer kostbare variant worden, afhankelijk van de gekozen implementatievariant (zie hierboven onder het kopje 'Implementatie-effecten').

Ook voor het onderdeel 'fietsenstalling' (Taak 2) geldt dat uitbesteding aan een commerciële partij tot een forse kostenstijging kan leiden.

Model 2.2: Volledig uitbesteden in de publieke sector

criteria/aspecten	exploratie	score	
1 Kwaliteit			
a	<i>kerntaken 'goed' doen</i>	– professionele invulling van toezicht, handhaving, gastheerschap	4
b	<i>'gepast' optreden/goede keuzes</i>	– professionele keuzes door stevige verbondenheid met publieke waarden – professionaliteit wordt gestimuleerd door schaalniveau	5
c	<i>ingebed en afgestemd ('integraal')</i>	– blijft naar verwachting op zelfde niveau als in huidige situatie door verwantschap met gemeente/publiek waarden; wel randvoorwaarden daarvoor scheppen – verbetering wellicht v.w.b. huidige taken private BOA's	3
d	<i>meedenken en adviseren</i>	– blijft naar verwachting op zelfde niveau als in huidige situatie; wel randvoorwaarden daarvoor scheppen	3
2 Flexibiliteit			
a	<i>capaciteit</i>	– capaciteit kan gemakkelijk uitgebreid worden, voor alle taken	5
b	<i>capaciteiten</i>	– flexibiliteit, 'open mind' verder bevordert door het werken in/voor meerdere gemeenten – door grotere schaalniveau kan personeel ingezet worden op taken waar kracht ligt	5
3 Inhoud functie dienstverlening			
a	<i>klantgerichtheid</i>	– goed op peil door verbondenheid met publieke waarden – geldt in dit model ook voor openbare orde-taken	4
b	<i>consequent optreden</i>	– elke taak wordt consequent ingevuld (ook: 'doorpakken') – eenduidigheid - zelfde partij voert alle taken uit	4
c	<i>'gezicht van de gemeente'</i>	– goed op peil door verbondenheid met publieke waarden en (in principe) adequate wisselwerking met ander gemeentelijk beleid (wel randvoorwaarden daarvoor scheppen) – geldt in dit model ook voor openbare orde-taken	4
4 Integrale kostenberekening			
a	<i>kosten inzet BOA's</i>	– kunnen dalen mits overhead wordt aangepakt	4
5 Rechtspositie betrokken medewerkers			
a	<i>rechtspositie</i>	– blijft hetzelfde	5
b	<i>arbeidsvoorwaarden</i>	– blijven hetzelfde	5
		totaalscore⁸	4,4

Implementatie-effecten

De implementatie-effecten van uitbesteding aan een bestaande publieke organisatie kunnen beperkt blijven als deze partij een arbeidsvoorwaardenpakket hanteert dat hetzelfde of sterk vergelijkbaar is met dat van de gemeente Weert. Nog afgezien van de nodige praktische bezwaren en gevoeligheden (met name gelegen in de

⁸ Is het gemiddelde van de gemiddelde scores op de vijf criteria, afgerond op één decimaal.

overgang naar een andere werkgever) vormen de arbeidsvoorwaarden dan geen belemmering voor overgang van het personeel.

Een keuze voor *gestuurd verloop* kan hier wenselijk zijn om de overgang op een zorgvuldige manier te laten plaatsvinden i.e. om recht te doen aan de eisen zoals geformuleerd in de CAR-UWO. Personeelsleden die niet mee over willen, kunnen een beroep doen op de CAR-UWO, het Sociaal Plan en het Addendum. Het is wel de vraag in hoeverre het personeel juridische mogelijkheden heeft om *niet* mee te gaan naar de nieuwe werkgever: bij deze nieuwe werkgever zullen immers dezelfde werkzaamheden onder dezelfde of vergelijkbare voorwaarden moeten worden uitgevoerd.

Net als bij variant 2.1 is het ook hier van belang dat gelet wordt op de reductie van de overhead. De integrale kosten kunnen dalen door het bedingen van een lagere prijs en de reductie van overhead.

Relevante uitkomsten van de uitgevoerde marktconsultatie

De marktconsultatie heeft in eerste instantie uitgewezen dat Taak 1 en 4 aan een publieke partij kunnen worden uitbesteed - de geconsulteerde publieke organisatie heeft dit destijds nadrukkelijk bevestigd. Taak 2 zou dan bijvoorbeeld bij een sociale werkvoorziening kunnen worden ondergebracht - dit leidt tot een aanzienlijke kostenreductie te opzichte van de huidige situatie. Onzeker is of Taak 3 aan een publieke partij kan worden uitbesteed - de geconsulteerde publieke partij heeft tijdens de marktconsultatie aangegeven deze taak niet te willen uitvoeren.

NB: het beeld van de publieke aanbieder van BOA-diensten is in een laat stadium van het onderzoek alsnog gewijzigd als gevolg van nieuwe omstandigheden rond deze organisatie. Het gaat daarbij met name om de uitvoering van Taak 1 en 4. In deze rapportage is het eerder bepaalde toetsingsresultaat van dit model echter gehandhaafd (zie ook paragraaf 1.2).

Model 2.3: Volledig uitbesteden combinatie publiek/privaat

criteria/aspecten	exploratie	score	
1 Kwaliteit			
a	<i>kerntaken 'goed' doen</i>	– professionele invulling van toezicht, handhaving en gastheerschap	4
b	<i>'gepast' optreden/goede keuzes</i>	– stevige verbondenheid met publieke waarden vwb Taak 1 en 2 – professionaliteit wordt gestimuleerd door schaalniveau – deels (bij Taak 3 en 4) zakelijker missie, inherente verbondenheid met publieke waarden is minder	4
c	<i>ingebed en afgestemd ('integraal')</i>	– verschillende taken meer op afstand van gemeentelijke organisatie, integraliteit lastig op peil te houden – geldt i.h.b. voor Taak 3 en 4	2
d	<i>meedenken en adviseren</i>	– blijft naar verwachting op zelfde niveau als in huidige situatie; wel randvoorwaarden daarvoor scheppen	3
2 Flexibiliteit			
a	<i>capaciteit</i>	– capaciteit kan gemakkelijk uitgebreid worden, voor alle taken	5
b	<i>capaciteiten</i>	– flexibiliteit, 'open mind' verder bevorderd door het werken in/voor meerdere gemeenten – door grotere schaalniveau kan personeel ingezet worden op taken waar kracht ligt	5
3 Inhoud functie dienstverlening			
a	<i>klantgerichtheid</i>	– publieke BOA's zijn evident exponent publieke waarden, werkt positief door in optreden richting publiek – private BOA's: zakelijk(er), ook professioneel	4
b	<i>consequent optreden</i>	– minder goed mogelijk doordat verschillende taken bij verschillende uitvoerende partijen (beide bovenlokaal opererend)	2
c	<i>'gezicht van de gemeente'</i>	– blijft in principe voldoende op peil vwb Taak 1 en 2 door de verbondenheid met publieke waarden en de (in principe) adequate wisselwerking met ander gemeentelijk beleid (wel randvoorwaarden daarvoor scheppen) – geldt in mindere mate voor Taak 3 en 4	3
4 Integrale kostenberekening			
a	<i>kosten inzet BOA's</i>	– kunnen dalen mits overhead wordt aangepakt	4
5 Rechtspositie betrokken medewerkers			
a	<i>rechtspositie</i>	– blijft hetzelfde	5
b	<i>arbeidsvoorwaarden</i>	– blijven hetzelfde	5
		totaalscore⁹	4,1

Implementatie-effecten

De implementatie-effecten van uitbesteding van de werkzaamheden die nu onder gemeentevlag worden uitgevoerd (Taak 1 en 2) naar een bestaande publieke organisatie, kunnen beperkt blijven als deze partij een arbeidsvoorwaardenpakket hanteert dat hetzelfde of sterk vergelijkbaar is met dat van de gemeente Weert. Nog

⁹ Is het gemiddelde van de gemiddelde scores op de vijf criteria, afgerond op één decimaal.

afgezien van de nodige praktische bezwaren en gevoeligheden (met name gelegen in de overgang naar een andere werkgever) vormen de arbeidsvoorwaarden dan geen belemmering voor overgang van het personeel.

En aangezien de overige taken (Taak 3 en 4) in deze variant net als nu, worden uitgevoerd door een private partij, zijn ook hier geen grote implementatie-effecten te verwachten

Een keuze voor *gestuurd verloop* kan hier wenselijk zijn om de overgang op een zorgvuldige manier te laten plaatsvinden i.e. om recht te doen aan de eisen zoals geformuleerd in de CAR-UWO. Personeelsleden die niet mee over willen, kunnen een beroep doen op de CAR-UWO, het Sociaal Plan en het Addendum. Het is wel de vraag in hoeverre het personeel juridische mogelijkheden heeft om *niet* mee te gaan naar de nieuwe werkgever: bij deze nieuwe werkgever zullen immers dezelfde werkzaamheden onder dezelfde of vergelijkbare voorwaarden moeten worden uitgevoerd. Dit geldt zeker ook als er sprake is van detachering.

Net als bij de variant 2.1 is het ook hier van belang dat er gelet wordt op de reductie van de overhead. Hierdoor kunnen de integrale kosten, naast het bedingen van een lagere prijs, (mede) worden gereduceerd.

Daarnaast moet worden bedacht het er voor het competente opdrachtgeverschap extra capaciteit beschikbaar zal moeten zijn, aangezien er sprake is van (tenminste) twee aan-/uitbestedingstrajecten. Inkoop, bestuurlijke aansturing, afstemming van overlappende activiteiten als ook de verantwoording zullen zich in meervoud aandienen.

Relevante uitkomsten van de uitgevoerde marktconsultatie

De marktconsultatie heeft in eerste instantie uitgewezen dat dit model realistisch en haalbaar is: de geconsulteerde publieke partij heeft aangegeven Taak 1 te kunnen en willen uitvoeren, Taak 2 (toezichthouders) kan bijvoorbeeld aan een sociale werkvoorziening worden uitbesteed en Taak 3 en 4 aan een van de geconsulteerde commerciële partijen.

NB: het beeld van de publieke aanbieder van BOA-diensten is in een laat stadium van het onderzoek alsnog gewijzigd als gevolg van nieuwe omstandigheden rond deze organisatie. In deze rapportage is het eerder bepaalde toetsingsresultaat van dit model echter gehandhaafd (zie ook paragraaf 1.2).

4.3 Overzicht

In deze paragraaf wordt een samenvattend overzicht gegeven van de toetsingsresultaten. Het eindoordeel per model is gebaseerd op zowel de kwalitatieve als kwantitatieve 'scores' in de tabellen. De volgorde van behandeling komt overeen met de rangorde die voortvloeit uit de scores van de vier beschreven modellen.

Model 2.2: Volledig uitbesteden in de publieke sector scoort het gunstigst op de toetsingscriteria. Sterke punten van dit model zijn met name:

- de stimulans die uitgaat van de bovenlokale schaal waarop geopereerd wordt; dit werkt naar verwachting positief door in onder meer de professionaliteit en de **flexibiliteit (zowel capacitair als wat betreft 'capaciteiten')**;
- eenduidig en consequent optreden bij alle deeltaken, dus zowel bij het onderdeel 'APV, parkeren, kleine ergernissen en overlast' als bij de openbare orde- en flex-taken;
- het evident publieke profiel, in 'uitstraling' en handelen; dit geldt voor alle taken, dus voor zowel het onderdeel 'gastheerschap' als de openbare orde-taken.

Cruciaal is wel dat er een publieke partij gevonden wordt die de Taken 1, 3 en 4 kan en wil uitvoeren. De enige bevroegde publieke partij in de marktconsultatie heeft aangegeven Taak 3: het toezicht in de openbare ruimte in uitgaansgebied op uitgaansavonden niet te willen uitvoeren. Daarnaast zijn de omstandigheden rond deze organisatie recentelijk dusdanig veranderd, dat zij op dit moment ook geen partner kan zijn voor de Taken 1 en 4 (zie ook paragraaf 1.2).

NB: Taak 2 (fietsenstalling) lijkt beter aan bijvoorbeeld een sociale werkvoorziening te kunnen worden uitbesteed, maar dit past binnen model 2.2.

Belangrijke aanname bij dit model is dat de overhead wordt teruggedrongen, met een gunstig gevolg voor de integrale kosten. Dit aspect vergt bijzondere aandacht bij de implementatie van dit model.

De implementatie-effecten van dit model zijn naar verwachting beperkt: rechtspositie en arbeidsvoorwaarden van de huidige gemeente-BOA's (en -toezichthouders) blijven grotendeels constant, waardoor de overgang van personeel relatief weinig spanningen zal oproepen en geen hoge kosten hoeft te genereren.

Andere voordelen van model 2.2 zijn het feit dat er slechts een beperkt aanbestedingstraject hoeft te worden opgestart, de 'ontzorging' van de gemeente wat betreft opleiding, kleding, e.d. en de goede aansluiting op de sturings- en organisatiekarakteristieken van de gemeente: de nieuwe uitvoerders acteren exclusief in de publieke context en zijn geheel aangepast op de vereisten in die context wat betreft kaderstelling, aansturing en verantwoording, e.d..

Model 2.3: Volledig uitbesteden combinatie publiek/privaat komt naar voren als een goed alternatief voor model 2.2. De uitgevoerde marktconsultatie heeft in eerste

instantie uitgewezen dat dit model haalbaar is: Taak 1 zou aan een publieke partij voor BOA-taken kunnen worden uitbesteed, Taak 2 aan bijvoorbeeld een sociale werkvoorziening en Taak 3 en 4 aan een commerciële partij. (NB: de nieuwe omstandigheden rond de in de marktconsultatie geconsulteerde publieke partij maken dat deze organisatie momenteel geen uitvoeringspartner voor de gemeente Weert kan zijn - zie ook paragraaf 1.2).

Sterke punten van model 2.3 zijn met name:

- de professionaliteit bij de uitvoering van taken: de beide uitvoerende partijen (respectievelijk publiek en privaat) zijn goed in staat de verschillende taken adequaat in te vullen: zij opereren op bovenlokale schaal en de taken waar het om gaat vormen de corebusiness van deze organisaties;
- flexibiliteit, zowel wat betreft benodigde capaciteit (formatie) als het oppakken van nieuwe taken/werkzaamheden.

Ook voor dit model geldt dat de implementatie-effecten gering zullen zijn doordat de rechtspositie en arbeidsvoorwaarden van het personeel niet of nauwelijks veranderen.

Een nadeel van dit model is dat er met meerdere externe uitvoerende partijen moet worden samengewerkt. Opdrachtgeverschap en regievoering vanuit de gemeente zijn daardoor complexer, waardoor de overhead naar verwachting lastiger terug te dringen zal zijn.

De huidige situatie ofwel **model 1: *Eigen beheer en uitbesteden (geoptimaliseerd)***, heeft een minder goede uitkomst dan model 2.2 en 2.3. Het kent echter wel degelijk sterke punten, zoals:

- het stevige publieke profiel, met een gunstige doorwerking op bijvoorbeeld het aspect 'gepaste keuzes' (een aspect van het criterium 'kwaliteit');
- het goed 'ingebod en afgestemd' acteren binnen de bredere gemeentelijke organisatie en beleidskaders;
- de continuïteit wat betreft rechtspositie en arbeidsvoorwaarden.

Niet zo gunstig scoort model 1 op onder meer de volgende aspecten:

- de flexibiliteit wat betreft 'capaciteiten': bij een deel van de BOA's is de flexibiliteit wat betreft in te vullen taken nu relatief beperkt (om die reden is in het verleden ook de samenwerking gezocht met een private partij voor de uitvoering van Taak 3 en 4);
- de eenduidigheid en consequentheid van de handhaving: gemeente-BOA's en private BOA's maken niet altijd dezelfde keuzes in dezelfde situaties, hetgeen mede terug te voeren is op hun verschillende achtergronden;
- de integrale kosten: de kosten van de overhead zijn relatief hoog.

Een voordeel van model 1 is dat de implementatie-effecten gering zijn. Belangrijk aandachtspunt is het opnieuw uitvoeren van de aanbesteding.

Model 2.1: Volledig uitbesteden in de private sector ten slotte kent de minst goede uitkomst. Minder sterke punten van dit model zijn onder meer:

- de mate waarin 'ingebed en afgestemd' geacteerd kan worden binnen de bredere gemeentelijke organisatie en beleidskaders (inclusief het 'meedenken en adviseren');
- de invulling van gastheerschap, het 'gezicht van de gemeente' zijn;
- de effecten op de rechtspositie en de arbeidsvoorwaarden van het personeel.

Wel staat dit model garant voor een goede flexibiliteit (zowel wat betreft capaciteit als 'capaciteiten'), neemt de eenduidigheid van het optreden toe (nog maar één uitvoerder) en zullen de personeelskosten dalen (lager integraal uurtarief).

De implementatie-effecten van dit model kunnen aanzienlijk zijn. Aard en omvang verschillen per implementatie-strategie. Bij 'directe uitbesteding' is er sprake van (zeer) hoge personeelskosten in het geval het personeel niet vrijwillig overstapt. Bij 'natuurlijk verloop' blijft het huidige (hoge) kostenniveau nog lange tijd in stand, inclusief de overhead. En bij 'gestuurd verloop' zijn er op termijn eveneens forse kosten te verwachten aangezien deze variant slechts succesvol gerealiseerd kan worden indien het personeel zijn arbeidsvoorwaarden behoudt.

Hoofdstuk 5 Conclusies

Hiervoor is gebleken dat model 1: *Eigen beheer en uitbesteden* (ofwel de huidige situatie) minder goed scoort op de toetsingscriteria van de gemeenteraad dan twee van de drie varianten (eindmodellen) van volledige uitbesteding, respectievelijk model 2.2: *Volledig uitbesteden in de publieke sector* en model 2.3: *Volledig uitbesteden combinatie publiek/privaat*.

Van de onderzochte eindmodellen van volledige uitbesteding komt model 2.2: *Volledig uitbesteden in de publieke sector* als het meest krachtig naar voren, afgemeten aan de toetsingscriteria van de gemeenteraad. Dit model heeft ook belangrijke bijkomende voordelen zoals het slechts beperkte aanbestedingstraject dat **hoeft te worden opgestart, de 'ontzorging' van de gemeente wat betreft** opleiding, kleding, e.d. en de goede aansluiting op de sturings- en organisatiekarakteristieken van de gemeente.

Als alternatief geldt model 2.3: *Volledig uitbesteden combinatie publiek/privaat*, waarbij Taak 1 (APV, parkeren, kleine ergernissen en overlast) aan een publieke partij voor BOA-taken wordt uitbesteed, Taak 2 (Fietsenstalling) bijvoorbeeld aan sociale werkvoorziening en de Taken 3 (Openbare orde) en 4 (Flex) aan een commerciële partij. Dit model kent net als model 2.2 belangrijke sterke punten. Een nadeel van dit model is dat de gemeente met meerdere externe uitvoerende partijen te maken krijgt. Dit zet grotere druk op het opdrachtgeverschap en de regievoering van de gemeente en maakt het lastiger overhead terug te dringen.

Op basis van de uitkomsten van de toetsing lijkt ontwikkeling naar een situatie van volledige uitbesteding dus aan te bevelen. Echter, van zowel model 2.2 en 2.3 is op dit moment onzeker of implementatie haalbaar is. De in de marktconsultatie betrokken publieke partij heeft tijdens de consultatieronde aangegeven Taak 3 niet te willen uitvoeren; voor de implementatie van model 2.2 zal dus in elk geval een andere publieke aanbieder moeten worden gevonden. Daarnaast hebben recente omstandigheden rond dezelfde publieke organisatie ertoe geleid dat zij op dit moment *ook niet* als partner voor Taak 1 en 4 beschikbaar is, waardoor naast model 2.2 ook model 2.3 niet met deze partij geëffectueerd kan worden.

Ofwel: model 2.2 en 2.3 scoren weliswaar goed in de toetsing maar dit is in zekere zin een theoretische uitkomst door de recent gewijzigde omstandigheden rond de geconsulteerde publieke aanbieder. Daar staat tegenover dat de omstandigheden in de toekomst opnieuw kunnen wijzigen waardoor betreffende organisatie weer als partner in beeld zou kunnen komen en/of dat er wellicht een andere publieke aanbieder wordt gevonden die Taak 1 en mogelijk ook Taak 3 en 4 kan uitvoeren in opdracht van de gemeente Weert (- de marktconsultatie beperkte zich tot één publieke aanbieder, naast vijf commerciële partijen).

Er doet zich nu een keuze tussen twee opties voor:

Optie 1:

Voortzetting van Model 1: Eigen beheer en uitbesteden (ofwel de huidige situatie), waarbij dit model geoptimaliseerd wordt op een aantal punten

Overweging is dan - naast de intrinsieke argumenten voor dit model - dat de goed scorende modellen van volledige uitbesteding op dit moment te veel onzekerheden bevatten en daarom beter als perspectief losgelaten kunnen worden.

Belangrijke optimaliseringspunten van het huidige model zoals die uit dit onderzoek naar voren zijn gekomen, zijn:

- het uitvoeren van een nieuwe aanbesteding van de Taken 3 en 4, waarbij een duidelijk bestek wordt opgesteld en meerdere commerciële partijen worden gevraagd om in te tekenen;
- blijvende aandacht voor de afbakening van taken tussen de gemeente-BOA's en de private BOA's;
- blijvende aandacht voor de eenheid in optreden van respectievelijk de gemeente-BOA's en private BOA's; dit heeft betrekking op zowel toezicht en handhaving als de invulling van het gastheerschap;
- flexibiliteit: bij een deel van de gemeente-BOA's is de flexibiliteit wat betreft in te vullen taken nu relatief beperkt; verbetering op dit punt maakt het team Stadstoezicht een sterke(r) samenwerkingspartner voor zowel interne als externe partijen; ook komen de intrinsieke kwaliteiten van het team dan beter tot hun recht.

Optie 2:

Inzetten op ontwikkeling naar een situatie van volledige uitbesteding, waarbij model 2.2 de voorkeur heeft en model 2.3 als alternatief geldt

In deze optie wegen de voordelen van volledige uitbesteding zwaarder dan de huidige onzekerheid wat betreft haalbaarheid.

In deze optie wordt vertrokken vanuit het huidige model. Dit wordt - net als in optie 1 - op de hierboven genoemde punten verbeterd/geoptimaliseerd. Belangrijk verschil met optie 1 is dat het perspectief nadrukkelijk 'volledige uitbesteding' is. Voor de realisatie daarvan worden in een passend tempo de benodigde stappen gezet.

Het aan te bevelen stappenplan van optie 2 is:

1. *Optimalisering van de huidige situatie/model 1 op de hiervoor genoemde punten.* Deze optimalisering kan op korte termijn worden aangevat.
2. *Nadere verkenning van de mogelijkheid van uitbesteding van taken naar een of meerdere publieke partijen.* Hierbij kan het beste in eerste instantie model 2.2 als eindmodel gehanteerd, volgens welk model de Taken 1, 3 en 4 aan een publieke partij voor BOA-taken worden uitbesteed en Taak 2 aan (bijvoorbeeld)

een sociale werkvoorziening. Nagegaan dient te worden welke publieke partijen in staat en bereid zijn de Taken 1, 3 en 4 uit te voeren. Indien uit de verkenning definitief blijkt dat model 2.2 niet haalbaar is, kan worden teruggevallen op model 2.3, volgens welk model alleen Taak 1 aan een publieke aanbieder van BOA-taken wordt uitbesteed, Taak 2 aan bijvoorbeeld een sociale werkvoorziening en Taak 3 en 4 aan een private partij.

Deze nadere verkenning kan bijvoorbeeld in een 'overgangsjaar 2016' plaatsvinden. Er zijn per saldo twee uitkomsten mogelijk: (a) volledige uitbesteding blijkt haalbaar, volgens model 2.2 dan wel model 2.3; (b) volledige uitbesteding blijkt definitief *niet* haalbaar. Bij uitkomst a volgt stap 3, bij uitkomst b wordt verder afgezien van volledige uitbesteding en wordt het huidige model alsnog gecontinueerd, inclusief de optimaliseringspunten daarvan.

3. *Implementatie van model 2.2 dan wel model 2.3.* In nauwe afstemming met de geselecteerde publieke partij worden nadere voorbereidingen getroffen voor de uitbesteding van taken en de overgang van personeel. De overgang van **personeel kan het beste gebeuren volgens het principe van 'gestuurd verloop'**. Indien model 2.3 het definitieve eindmodel is, worden de Taken 3 en 4 (periodiek) opnieuw aanbesteed aan een commerciële partij, waarbij in het contract voorwaarden worden opgenomen over de wisselwerking met de nieuwe publieke uitvoerders van de Taken 1 en 2. Indien model 2.2 het definitieve eindmodel is, eindigt de uitbesteding van de Taken 3 en 4 aan een commerciële partij na afloop van de (eerste) aanbesteding conform model 1 (zie hierboven). Belangrijke aandachtspunten bij de implementatie van model 2.2 dan wel model 2.3 zijn het (gelijktijdig) terugdringen van de overhead én het invulling geven aan regievoering en competent opdrachtgeverschap. Met name in model 2.3 komt er meer druk te staan op de regievoering en het opdrachtgeverschap, waardoor het lastig kan blijken om de overhead significant terug te dringen.

Bijlage 1: Vragen advies OR 13 januari 2014

1. De onderzoeken naar regionale samenwerking of uitbesteding dienen op basis van de vier K's en de 'ja tenzij criteria' plaats te vinden, zoals eerder door de raad vastgesteld.

De gemeenteraad heeft op 12 februari 2014 op basis van een raadsbreed overgenomen amendement vijf criteria benoemd, welke aan de basis van dit onderzoek liggen. Deze criteria zijn:

- Kwaliteit
- Flexibiliteit
- Inhoud van de functie dienstverlening
- Integrale kostprijsberekening
- Rechtspositie van de betrokken medewerkers

2. Welke consequenties vloeien hieruit voort voor de betreffende medewerkers (financieel, rechtspositioneel, etc.)?

Dat is afhankelijk van de te verkiezen variant. Niettemin hebben de betrokken medewerkers een sterke rechtspositie die wordt geschraagd door de CAR-UWO, het Sociaal Plan en het Addendum.

3. Hoe luidt de vertaalslag van de consequenties in het sociaal plan?

Dit is afhankelijk van de te verkiezen variant. Verwezen wordt hiervoor naar het rapport.

4. Is er sprake van functievloeiing of niet?

Aangezien er in geen van de varianten functies worden opgeheven, is er (in principe) in alle varianten sprake functievloeiing in materiële zin. Echter omdat bij een aantal varianten de werkgever en/of de arbeidsvoorwaarden (kunnen) wijzigingen, is het de vraag of deze functievloeiing (in alle gevallen) ook dwingend is. Waar dit niet het geval is, voorziet het sociaal plan.

5. Op welke wijze passen de achterblijvende medewerkers in de organisatie?

Het kan zich voordoen dat medewerkers ervoor kiezen om niet mee over te gaan naar de publieke of private partij onder wiens verantwoordelijkheid de beschreven werkzaamheden worden uitgevoerd. Medewerkers die niet over gaan, vallen onder de bepalingen van de CAR-UWO, wat betreft re-integratie en onder het Sociaal Plan en het Addendum. Inpassing vindt plaats voor zover dit mogelijk is. Gezien het functieniveau en de achtergronden van medewerkers kan dit voor een aantal medewerkers problematisch zijn.

6. Welke criteria gelden er om binnen de gemeente Weert te blijven?

In principe wordt uit gegaan van 'mens-volgt-functie'. Waar medewerkers dit principe niet wensen te volgen omdat er wijzigingen in werkgever en/of arbeidsvoorwaarden plaatsvinden, voorzien de CAR-UWO, het Sociaal Plan en het Addendum. Wel is hier van belang dat medewerkers beseffen dat 'weigeren' om hun functie te volgen, kan worden gezien als het (uiteindelijk) meewerken aan hun eigen werkloosheid.

7. Wat zijn de organisatorische gevolgen voor andere afdelingen?

Deze zijn geen onderdeel van het voorliggende onderzoek geweest. De inschatting is dat er geen of zeer geringe organisatorische gevolgen zijn voor andere afdelingen. Wel zijn er met de reductie van overhead die het gevolg is/kan zijn van het uitbesteden van de onderhavige activiteiten, personele consequenties gemoeid.

8. Een kosten-baten analyse voor de uitkomsten van de onderzoeken.

Een degelijke kosten-baten analyse is pas te maken als er gekozen is voor een van de varianten. Daarnaast is deze bij uitbesteding afhankelijk van de uit onderhandelde resultaten wat betreft de tariefstelling, eventuele garanties voor behoud van arbeidsvoorwaarden, etc.

9. Wat zijn de personele frictiekosten?

Het gaat hier in principe om de kosten voor de uitvoering van de CAR-UWO, het Sociaal Plan en het Addendum. De kosten zijn afhankelijk van de te verkiezen variant en de eventuele afspraken die bij overgang met medewerkers gemaakt worden. Bij natuurlijk verloop en detachering zijn deze te verwaarlozen, bij gestuurd verloop hebben deze vooral betrekking op actieve re-integratie en bij direct uitbesteden is er sprake van hoge frictiekosten.

10. Hoe gaat de eventuele afvloeiing van medewerkers plaatsvinden?

Afvloeiing van personeel is geen uitgangspunt van de voorstellen. In principe blijft iedereen zijn of haar werkzaamheden uitvoeren. Hierbij moet de kanttekening worden gemaakt dat het 'voorstel' direct uitbesteden weliswaar in zijn uitwerking uitgaat van het afvloeien van het personeel maar deze variant is ook als niet realistisch betiteld vanwege de hoge kosten en mogelijke juridische consequenties (aanvechten van besluit/besluiten).

11. Op welke basis / welke criteria worden de blijvende en vertrekkende medewerkers geselecteerd?

Er is geen sprake van een verandering of vermindering van functies. Er zijn dan ook geen vertrekkende medewerkers.