

RAADSBSLUIT

ZAAKNUMMER	BEHANDELEND AMBTENAAR	SECTOR	PORT. HOUDER
2188634	Fikken, Henkjan	FYS-WBA	Ten Heuw
ONDERWERP			
Toetreding Haaksbergen als aandeelhouder Twente Milieu N.V.			



DE RAAD VAN DE GEMEENTE HENGelo BESLUIT:

In te stemmen met het verzoek van de gemeente Haaksbergen om toe treden als aandeelhouder van Twente Milieu N.V. en de overdracht van BOR taken, mits:

- Haaksbergen aandelen A verwerft en naar rato kapitaal inbrengt ter hoogte van het opgebouwde eigen vermogen van de onderneming;
- Haaksbergen de zekerheid biedt dat het op termijn (d.w.z. na beëindiging van de overeenkomst met Leemans) de huis-aan-huisinzameling onderbrengt bij Twente Milieu conform de kwalitatieve eisen van artikel 3.2 van de aandeelhoudersovereenkomst.
- Het aandeelhouderschap weer wordt beëindigd als na afloop van het contract blijkt dat Haaksbergen de afvalinzameling toch niet bij Twente Milieu onderbrengt.

PUBLIEKSVRIENDELIJKE SAMENVATTING

De gemeente Haaksbergen wil als aandeelhouder toetreden tot Twente Milieu N.V. en de werkzaamheden BOR bij Twente Milieu onderbrengen. De gemeente Hengelo staat positief tegenover toetreding van Haaksbergen tot Twente Milieu, op voorwaarde dat Haaksbergen aandelen A verwerft en net als de bestaande aandeelhouders de inzameling van afval in de toekomst bij Twente Milieu onderbrengt.

DE GEMEENTERAAD VAN HENGelo,

DATUM

De griffier

De voorzitter

RAADSADVIES

ZAAKNUMMER	BEHANDELEND AMBTENAAR	SECTOR	PORT. HOUDER
2188634	Fikken, Henkjan	FYS-WBA	Ten Heuw
ONDERWERP			
Toetreding Haaksbergen als aandeelhouder Twente Milieu N.V.			


AANLEIDING, DOEL EN WAT GING ER AAN VOORAF

Verzoek Haaksbergen toetreding tot Twente Milieu N.V.

Per (vertrouwelijke) brief d.d. 29 september 2017 heeft de gemeente Haaksbergen de aandeelhoudersvergadering van Twente Milieu NV – onder voorhoud van definitieve besluitvorming in hun college en de inventarisatie van wensen en bedenkingen in hun raadsvergadering (planning 29 november 2017) verzocht om per 1 januari 2018 te mogen toetreden als 'aandeelhouder B'.

De gemeente Haaksbergen wil haar taken op het gebied van het beheer van de openbare ruimte overhevelen naar Twente Milieu N.V. Haaksbergen heeft daarom een verzoek ingediend bij de aandeelhouders om per 1 januari 2018 toe te treden tot Twente Milieu als aandeelhouder B.

Omdat Haaksbergen de huis-aan-huisinzameling niet door Twente Milieu wil laten uitvoeren, voldoet Haaksbergen niet aan alle voorwaarden zoals vastgelegd in de overeenkomst tussen de aandeelhouders van Twente Milieu. Haaksbergen verzoekt in de brief van 29 september jl. daarom om ontslagen te worden van de verplichting de afvalinzameling onder te brengen bij Twente Milieu.

Huidige situatie

Twente Milieu NV heeft overwegend aandeelhouders A, m.u.v. de gemeente Borne. Aandeelhouders A hebben financiële middelen ingebracht en zijn risico dragend. Voor Borne is in 2013 een eenmalige uitzondering gemaakt. Borne heeft geen financiële middelen ingebracht is niet risicodragend, maar heeft wel de afval inzameling ondergebracht bij Twente Milieu evenals de BOR taken. Daarmee is Borne aandeelhouder 'B'. Overigens heeft Borne uitgesproken op termijn aandeelhouder A te willen worden. Alle huidige aandeelhouders (A en B) voldoen aan de verplichting om afval te laten inzamelen via Twente Milieu.

Haaksbergen verzoekt nu in feite om een aandeelhouderschap 'C': niet risicodragend, geen leveringsplicht voor afval, maar wel BOR taken.

Extra AVA 14 november 2017

Het verzoek van Haaksbergen is tijdens een extra AVA op 14 november door de zittende aandeelhouders besproken. Daarbij zijn drie aandachtspunten geformuleerd:

1. In de concept businesscase van Haaksbergen is een invulling gegeven hoe een eventuele uittreding als aandeelhouder vorm gegeven zou kunnen worden. Aandeelhouders merken op dat volgens de aandeelhoudersovereenkomst de aandeelhouder hierover, op het moment dat dit zich voordoet, afspraken moeten maken met de uittredende aandeelhouder.
2. Een aantal aandeelhouders spreekt de wens uit dat de gemeente Haaksbergen (op termijn) aandeelhouder A wordt.
3. Een aantal aandeelhouders spreekt de wens uit dat de gemeente Haaksbergen ook de taak afvalinzameling aan Twente Milieu overdraagt.

INHOUD VAN HET VOORSTEL

Het college van Haaksbergen heeft n.a.v. de aandachtspunten uit de extra AVA van 14 november jl. op 23 november een gewijzigd college- en raadsvoorstel vastgesteld:

Besluit:

1. de BOR-taken waarvoor Twente Milieu een door de gemeente Haaksbergen geaccepteerd voorstel heeft gedaan per 1 januari 2018 over te dragen aan Twente Milieu
2. de businesscase deelname gemeente BOR Haaksbergen tot Twente Milieu NV vast te stellen waarin – onder meer – het sociaal plan, de financiële onderbouwing, de tekst van de raam- en dienstverleningsovereenkomsten, zijn opgenomen;
3. Als gevolg van de toetreding van de gemeente Haaksbergen tot Twente Milieu NV aandeelhouder te worden van Twente Milieu NV en hiervoor aandelen A te kopen.

4.1 Formuleren van wensen en bedenkingen bij het voornemen van het college om toe te treden tot Twente Milieu N.V. als gevolg van het onderbrengen van de werkzaamheden BOR bij Twente Milieu N.V.;

4.2 Formuleren van wensen en bedenkingen bij het voornemen van het college om voor de toetreding tot Twente Milieu N.V. over te gaan tot aanschaf van aandelen A.

Met dit besluit komt Haaksbergen voor een groot deel tegemoet aan de gevoelens van de zittende aandeelhouders:

- Haaksbergen opteert nu voor aandeelhouderschap A .
- Tevens heeft het college van Haaksbergen aangegeven 'op termijn met Twente Milieu in gesprek te willen gaan over de huis- aan huisinzameling van het huishoudelijk afval.'

Voorwaarde toetreding

Ons college ziet hiermee voldoende aanknopingspunten voor de toetreding van Haaksbergen tot Twente Milieu, mits Haaksbergen de zekerheid biedt dat het op termijn de huis-aan-huis inzameling van afval onderbrengt bij Twente Milieu. De lopende overeenkomst die Haaksbergen heeft met Leemans loopt per 1 januari 2019 af. Dit is wat ons betreft een natuurlijk moment waarop Haaksbergen de afvalinzameling bij Twente Milieu gaat onderbrengen.

Besluitvorming

Op 20 december 2017 vindt in de AVA van Twente Milieu besluitvorming plaats over het verzoek van Haaksbergen om als aandeelhouder toe te treden. Het besluit van uw raad wordt door ons in de AVA als zienswijze ingebracht.

BESPREEK- EN BESLISPUNTEN

Kan de raad instemmen met toetreding van Haaksbergen als aandeelhouder tot Twente Milieu N.V. onder de vermelde voorwaarde (onderbrengen afvalinzameling bij Twente Milieu) ?

FINANCIËLE ASPECTEN

Door de toetreding van Haaksbergen verkleint ons aandeel in procenten en treedt er een lichte aandeelverwatering op. Daar staat tegenover dat Twente Milieu door de toetreding meer kans heeft om te gaan groeien.

BIJLAGE(N)

Bijlagen bij een raadsadvies ALTIJD opsommen. Wat hier niet is opgesomd, gaat in principe niet naar de raad.

- Agenda AVA Twente Milieu 20 december 2017 (met bijlagen)
- Raadsvoorstel Haaksbergen 20 december 2017

Dit raadsadvies is vastgesteld door het college van B & W van Hengelo.

Raadsvoorstel

Raadsvergadering

d.d. 20 december 2017

nr.

Onderwerp:

Businesscase BOR: businesscase deelname gemeente Haaksbergen aan Twente Milieu NV voor uitvoering aantal BOR-taken.

Voorstel:

1. Formuleren van wensen en bedenkingen bij het voornemen van het college om toe te treden tot Twente Milieu N.V. als gevolg van het onderbrengen van de werkzaamheden BOR bij Twente Milieu N.V.;
 2. Formuleren van wensen en bedenkingen bij het voornemen van het college om voor de toetreding tot Twente Milieu N.V. over te gaan tot aanschaf van aandelen A.
-

Inleiding / aanleiding

Haaksbergen groeit toe naar het zijn van een regiegemeente. Als regiegemeente kan Haaksbergen ook in de toekomst een gezonde en zelfstandige gemeente blijven. College en raad hebben dit besloten en dit besluit meermalen bevestigd. Een regiegemeente voert niet automatisch alle dienstverlenende en uitvoerende taken zelf uit, maar zoekt een oplossing die het beste voor de inwoners is. De uitvoeringstaak op het terrein van het beheer van de openbare ruimte is een van de onderzochte taken.

- Het onderzoek en de voorbereiding maken duidelijk dat samenwerking met Twente Milieu duidelijk voordelen met zich mee brengt;
- de samenwerking geeft uitvoering aan uw besluit een regiegemeente te worden;
- de bestuurlijke slagkracht wordt vergroot en tegelijk wordt de operationele kwetsbaarheid verkleind;
- verdere vergroting van de kwaliteit door samenwerking en specialisatie wordt mogelijk;
- de kwetsbaarheid neemt af waardoor de continuïteit van de uitvoering van de werkzaamheden wordt geborgd;
- structurele jaarlijkse financiële voordelen van bijna € 400.000,- door efficiencywinst door de gezamenlijke inzet van medewerkers en voertuigen en het delen van overheadkosten.

Ons college heeft daarom op 23 november 2017 besloten Haaksbergen te laten toetreden tot Twente Milieu N.V. onder voorbehoud van het formuleren van wensen en bedenkingen door de raad en toestemming van de aandeelhouders van Twente Milieu en daarmee:

- a. de BOR-taken waarvoor Twente Milieu een door de gemeente Haaksbergen geaccepteerd voorstel heeft gedaan per 1 januari 2018 over te dragen aan Twente Milieu
- b. de businesscase deelname gemeente BOR Haaksbergen tot Twente Milieu NV vast te stellen waarin – onder meer – het sociaal plan, de financiële onderbouwing, de tekst van de raam- en dienstverleningsovereenkomsten, zijn opgenomen;
- c. Als gevolg van de toetreding van de gemeente Haaksbergen tot Twente Milieu NV aandeelhouder te worden van Twente Milieu NV en hiervoor aandelen A te kopen.

Een besluit om toe te treden tot Twente Milieu N.V. en daartoe aandelen aan te kopen is in juridisch opzicht een privaatrechtelijke rechtshandeling. Volgens artikel 160 lid 1e van de Gemeentewet heeft het

college de bevoegdheid om hierover een besluit te nemen. Dit geldt ook indien het besluit ingrijpende gevolgen voor de gemeente heeft. Volgens artikel 169 lid 4 van de Gemeentewet neemt het college echter pas een definitief besluit nadat zij de raad in de gelegenheid heeft gesteld om zijn wensen en bedenkingen ter kennis van het college te brengen. Daarom legt het college dit voorstel tot het formuleren van wensen en bedenkingen aan u voor.

Bestuurlijk / wettelijk kader

Visie op bestuur en organisatie; Coalitieprogramma 2014-2018 “Krachtig, energiek en verbindend”, Toekomstvisie Haaksbergen 2030, Afwegingskader zelf doen, samendoen of uitbesteden; Wegenwet; Wet geluidhinder, Wet bodembescherming en Wet milieubeheer; Wet Verankering en Bekostiging Gemeentelijke Watertaken; nota Verbonden Partijen Haaksbergen 2016, Wet markt en overheid, Aanbestedingswet, Besluit begroting en verantwoording, Gemeentewet en Financiële verordening.

Argumenten

1.1 Samenwerking met Twente Milieu op het terrein van het Beheer Openbare Ruimte past binnen de ontwikkeling om regiegemeente te worden.

De gemeenteraad heeft aangegeven zich te willen ontwikkelen tot een regiegemeente. Daarom worden de komende jaren een aantal dienstverlenende en uitvoerende taken met hulp van het afwegingskader onderzocht. Het onderzoek naar externe samenwerking op dit taakveld past binnen het ‘Afwegingskader zelf doen, samendoen of uitbesteden’.

1.2 Twente Milieu is de beste externe partij om mee samen te werken

In 2016 is aan het bureau Hofman, Krul en Partners de opdracht verstrekt om een onderzoek te doen naar de toekomst van het beheer van de openbare ruimte. Het bureau heeft (na een brede verkenning) de scenario's intern doorontwikkelen, intern verzelfstandigen en samenwerken met een externe partner onderzocht. Op basis hiervan is de conclusie getrokken dat Twente Milieu de enige reële externe partij is waarmee een stabiele samenwerkingsrelatie is op te bouwen. Het afwegingskader ‘zelf doen of uitbesteden’ leidt tot dezelfde conclusie namelijk dat publiekrechtelijke samenwerking met andere overheden in de vorm van een participatie in Twente Milieu NV mogelijk en wenselijk is. (zie daarvoor bijlage 1 van de businesscase). Daarom is voor deze optie nu een businesscase uitgewerkt. In de businesscase zijn de resultaten van het onderzoek van Hoffman, Krul en Partners nogmaals samengevat. Om efficiency te vinden is een partij nodig die in de nabijheid van Haaksbergen opereert. Er zijn in onze regio geen gemeenten te vinden die niet al met andere gemeenten samenwerken. De andere regionale partij op dit gebied is net opgericht en is nog druk bezig om de eigen bedrijfsvoering op orde te krijgen. Commerciële partijen die alle taken uitvoeren én voldoende omvang hebben zijn in onze regio niet te vinden. De aard van Twente Milieu past bovendien goed bij het zich nog ontwikkelende opdrachtgeverschap bij de gemeente Haaksbergen.

1.3 Door de beoogde samenwerking neemt de kwetsbaarheid af en de flexibiliteit toe

De afdeling BOR voert de taken goed en met voldoende kwaliteit uit. Door toe te treden tot Twente Milieu neemt de schaalgrootte toe. Het werken met één partij heeft voordelen. De businesscase laat zien dat door de beoogde samenwerking de kwetsbaarheid afneemt en de flexibiliteit toeneemt. Daardoor kan de dienstverlening ook in de toekomst worden gegarandeerd en neemt de belasting van de eigen organisatie af.

1.4 De beoogde samenwerking levert financiële voordelen op

Deelnemen aan Twente Milieu levert Haaksbergen direct financiële voordelen, oplopend van ruim € 190.000 in 2018 tot ongeveer € 400.000 in 2022:

	2018	2019	2020	2021	2022
Voordeel deelname Twente Milieu op begroting	-191.586	-280.561	-307.073	-378.245	-395.080

Deze bedragen zijn inclusief alle kosten, zoals bijvoorbeeld het aandeelhouderschap van Twente Milieu en de frictiekosten. Deze effecten verwerken we bij de Eerste bestuursrapportage 2018 en Kadernota 2019, waarover de raad voor de zomervakantie een besluit neemt.

Twente Milieu is groter en kan hierdoor efficiënter werken, onder andere door het delen van, voertuigen, overheadkosten etc. .Daardoor dalen op termijn de uitvoeringskosten. Dit levert de gemeente Haaksbergen financiële voordelen op.

1.5 Samenwerken met Twente Milieu levert meer voordelen op dan de alternatieven, zoals het versterken van de eigen afdeling

In vergelijking met Twente Milieu is de huidige afdeling kleiner. Dat betekent dat ook na de voorgestelde efficiencymaatregelen de kwetsbaarheid niet wezenlijk vermindert én dat de flexibiliteit niet vergroot kan worden. Door de schaalgrootte van Twente Milieu levert samenwerking met deze partij veel grotere financiële voordelen op dan verbeterde uitvoering van de BOR-taken door de eigen afdeling.

1.6 Het voorstel is uitvoerbaar en alle betrokkenen zijn geïnformeerd

De feitelijke overdracht wordt voorbereid met Twente Milieu en is (bij positieve besluitvorming) uiterlijk op 1 januari 2018 afgerond. In het voortraject is gesproken met de medewerkers, de Ondernemingsraad en het Georganiseerd Overleg. Met het Georganiseerd Overleg is overeenstemming bereikt over het Sociaal Plan. De belangrijkste adviezen van de Ondernemingsraad nemen we over. Voor de verdere uitwerking verwijzen we naar punt 1.8.

1.7 Er is een oplossing voor de desintegratiekosten en achterblijvende medewerkers en taken

Wanneer de taken aan Twente Milieu worden overgedragen worden de direct aanwijsbare overheadkosten gelijktijdig verminderd. Daarmee dalen de overheadkosten van de achterblijvende organisatie (de “desintegratiekosten”). Achterblijvende en nieuwe taken zijn ondergebracht bij de afdeling RO. Voor de nieuwe taken is budget beschikbaar. De samenwerking met Twente Milieu heeft daarom geen gevolgen voor de werkbelasting van deze medewerkers.

1.8 Er zijn voldoende waarborgen voor de betrokken medewerkers

In de businesscase wordt dit onderwerp verder uitgewerkt. Een korte samenvatting is dat alle medewerkers mee over gaan. Een plaatsingsadviescommissie houdt toezicht op het toekennen van de juiste functies. Twente Milieu garandeert voor hen allen voldoende werk op niveau. Het verschil in arbeidsvoorwaarden (denk aan verschil in salaris, toeslagen, vakantiedagen en reiskosten etc.) wordt gecompenseerd met een sociaal plan. Hierover is op 31 oktober 2017 een akkoord bereikt met de vakbonden. De medewerkers worden vanaf 1 januari 2018 bij Twente Milieu gedetacheerd totdat de nieuwe arbeidscontracten gereed zijn.

Wanneer Haaksbergen over 5 jaar de samenwerking zou beëindigen, kunnen de huidige medewerkers bovendien gebruik maken van een terugkeergarantie. Die terugkeergarantie geldt ook wanneer Twente Milieu onverhoopt toch tussentijds zou reorganiseren. Twente Milieu vergoedt de gemeente dan alle kosten die daarvan het gevolg zouden zijn.

1.9 Social Return on Investment

Door Twente Milieu zullen mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt worden ingezet voor de uitvoering van de werkzaamheden. Hiervoor is door Twente Milieu een intentieovereenkomst met de SWB, Gildebor en Twente Milieu afgesloten, die de sociale en inhoudelijke werkbegeleiding voor haar rekening neemt. Deze medewerkers zullen met name in het groenonderhoud in een aantal wijken van Haaksbergen worden ingezet.

2.1 Om de samenwerking juridisch mogelijk te maken moet Haaksbergen deelnemen aan Twente Milieu

Twente Milieu is een private onderneming waarvan alle aandelen in handen zijn van 7 Twentse gemeenten. Om te voldoen aan alle eisen van de Aanbestedingswet én de wet Markt en Overheid is het onvermijdelijk dat Haaksbergen deel gaat nemen aan de onderneming en dus aandelen koopt. Andere alternatieven zijn onderzocht, maar zijn juridisch risicovol, verkleinen de kwetsbaarheid van de afdeling niet en/of leveren onvoldoende financiële voordelen op.

We lichten de mogelijkheden en uiteindelijke keuze toe in Hoofdstuk 5 van de businesscase.

2.2 *De deelneming kan het beste worden gerealiseerd via aandeelhouderschap*

Twente Milieu kent twee soorten aandeelhouders: die met aandelen A en die met aandelen B. De aandelen A zijn duurder, maar leveren ook een hogere winstuitkering per aandeel op. Het B-aandeelhouderschap is door de aandeelhouders van Twente Milieu in het leven geroepen om te voorkomen dat nieuw toetredende gemeenten kunnen delen in alle winsten en reserves die in de voorliggende jaren zijn opgebouwd. Het verschil zit dus in de financiële inleg, de hoogte van de winstuitkeringen en de toerekening van het financiële resultaat. Verder is er geen verschil tussen aandeelhouder A en B. De aandeelhoudersvergaderingen zijn altijd gecombineerd en iedereen heeft gelijk stemrecht en gelijke rechten.

Haaksbergen heeft als aandeelhouder alle rechten en plichten die ook de andere aandeelhouders hebben. Op termijn zullen wij daarom met Twente Milieu in gesprek gaan over de huis- aan huisinzameling van het huishoudelijk afval. Voor alle aandeelhouders geldt dat elk aandeel recht geeft op 1 stem. Als aandeelhouder bepaalt Haaksbergen mede zaken als het beleid en de strategie, maar ook het jaarplan van Twente Milieu. Verder besluit Haaksbergen volwaardig mee over de bestemming van het resultaat, maar ook over de benoeming van de bestuurder(s), commissarissen en accountant en de wijzigingen in de statuten van Twente Milieu. Omdat we door deelname aan Twente Milieu NV ook moeten voldoen aan het aandeelhouderschap A zullen we hiertoe overgaan.

Financiën

Voor deelname aan Twente Milieu dient de gemeente Haaksbergen aandeelhouder A te worden en hiervoor aandelen aan te kopen. Met de aankoop van deze aandelen is een bedrag gemoeid van € 550.000 tot maximaal € 600.000. De definitieve aankoopprijs van de aandelen wordt bepaald naar aanleiding van de winsttoerekening 2017. Dit is op dit moment nog niet bekend.

We kopen aandelen, en tegenover het aan Twente Milieu te betalen bedrag komt op de balans eenzelfde waarde van de aandelen te staan (volgens het BBV voor de prijs die we er werkelijk voor betaald hebben). We kunnen de aanschaf met eigen middelen betalen. Volgens het huidige financiële beleid moet de omvang van onze algemene reserve minimaal € 3 mln. zijn. Zolang dat nog niet het geval is, is aanschaf van de aandelen uit eigen middelen ongewenst. Afhankelijk van het werkelijke banksaldo lenen we dat geld extern en moeten we in de exploitatie rekening houden met de rente hiervan. De rentelast van de aankoop van deze aandelen, geraamd op maximaal € 15.000, is verwerkt in de financiële doorrekening van de businesscase.

2.3 *De raad bepaalt zelf de kaders voor de kwaliteit van het beheer van de Openbare Ruimte.*

Twente Milieu is een uitvoeringsorganisatie die het beleid van de raad van Haaksbergen in opdracht van het college uitvoert.

Twente Milieu is een uitvoeringsorganisatie die het beleid van de raad van Haaksbergen in opdracht van het college uitvoert.

Twente Milieu bepaalt zelf slechts de uitvoering (bijvoorbeeld welk type machine en welke medewerker op welke dag worden ingezet). Concreet betekent dit dat de raad van de gemeente Haaksbergen het beleid en de kaders bepaalt (wat is het gewenste kwaliteitsniveau in de verschillende wijken, welke soort afval zamelen we in en met welke frequentie en doen we dat met toepassing van Diftar of niet) en Twente Milieu bepaalt binnen deze kaders de wijze waarop de uitvoering plaatsvindt (met welk type inzamelvoertuig dit gebeurd en op welke dag). De raad blijft maximaal aan zet en houdt de volledige regie. Twente Milieu legt over de uitvoering voortdurend verantwoording af aan de gemeente.

Haaksbergen heeft als opdrachtgever invloed op het beleid, de randvoorwaarden én het gevraagde kwaliteitsniveau van alle overgedragen taken. Haaksbergen blijft ook na de toetreding integraal verantwoordelijk voor de begroting én de besteding van het budget waaruit de uitvoering door Twente Milieu betaald wordt. De nog aan te wijzen accountmanager binnen de gemeente Haaksbergen onderhoudt frequent contact om de ontwikkelingen te bespreken en waar nodig bij te sturen. Haaksbergen ziet toe op de kwaliteit van de uitvoering en op het geleverde resultaat. Een gezamenlijke schouw van de startsituatie voorkomt onenigheid over de geleverde kwaliteit.

Risico's

De risico's die voortvloeien uit de overdracht van de werkzaamheden BOR aan Twente Milieu NV en de daaruit voortvloeiende toetreding tot Twente Milieu NV en het als gevolg daarvan aankopen van aandelen A om de deelname te bevestigen kunnen worden vertaald in financiële en bestuurlijke risico's. De financiële risico's beperken zich tot maximaal het bedrag dat verband houdt met het bedrag dat gemoeid is met de aankoop van aandelen. Deze risico's hebben we geprobeerd tot het minimum te beperken door (op basis van de jaarstukken 2016) een oordeel te geven over de financiële positie van Twente Milieu. Voor een meer afgewogen oordeel hebben we breder gekeken dan alleen de "harde" cijfers en hebben we bij de beoordeling ook de conclusies uit de evaluatie van de samenwerking met Twente Milieu van de gemeente Borne betrokken. Een samenvatting van de conclusies treft u aan in bijlage 1.

De bestuurlijke risico's zijn terug te voeren naar de bestuurlijke rol die wordt genomen als aandeelhouder in de aandeelhoudersvergadering. Vanuit deze rol wordt mede invulling gegeven aan de koers die Twente Milieu als bedrijf vaart.

Vervolgproces/communicatie/planning

Na ontvangst en weging van de eventuele wensen en bedenkingen van de raad neemt het college na 20 december een definitief besluit inzake de deelname aan Twente Milieu.

Bijlagen:**Fysiek, ter inzage in raadsbibliotheek:**

- Aandeelhoudersovereenkomst 10 december 2013
- Statutenwijziging 31 december 2013
- Brief Twente Milieu van 7 november 2017
- Evaluatie Samenwerking Borne – Twente Milieu van augustus 2016
- Analyse risico's deelneming Twente Milieu
- Sociaal Plan d.d 31 oktober 2017
- Rapport Hofman Krul en Partners, cf. besluit Commissie [Ruimte en Milieu d.d. 5 april 2017](#)
[agendapunt 3](#)

Digitaal:

Businesscase deelname Haaksbergen Twente Milieu BOR-taken v09 def

Burgemeester en wethouders

M.E. Kragting-de Groot
secretaris

G.J. Kok MDR
burgemeester

Aldus vastgesteld
tijdens de openbare raadsvergadering d.d. 20 december 2017

mr. G. Raaben
griffier

G.J. Kok MDR
voorzitter

AGENDA



Vergadering: Algemene Vergadering van Aandeelhouders
Datum: 20 december 2017
Genodigden: Aandeelhouders:
Gemeente Almelo: de heer Alex Langius
Gemeente Borne: de heer Michel Kotteleman
Gemeente Enschede: de heer Eelco Eerenberg
Gemeente Hengelo: mevrouw Mariska ten Heuw
Gemeente Hof van Twente: de heer Harry Scholten
Gemeente Losser: de heer Marcel Wildschut
Gemeente Oldenzaal: mevrouw Manouska Molema

Raad van Commissarissen:
mevrouw Selvi Ayranci
mevrouw Marike Bezema
de heer Wil van Leijssen
de heer Bert Meulman (voorzitter)
de heer Axel Fuhri Snethlage

Twente Milieu:
mevrouw Lisette Bosch (directeur)
de heer Bert van der Veen (manager financiën & ICT)
mevrouw Jolanda Boom (notulist)

Tijd: 15.00 - 17.00 uur

Plaats: Van der Valk, Zuiderval 140, 7543 EZ Enschede

Agendapunt			bijlagen
1.	Opening en vaststellen agenda	Ter vaststelling	x
2.	Mededelingen: Vergaderdata 2018: 20 juni 2018 en 28 november 2018	Ter vaststelling	
3.	Conceptverslag d.d. 31 mei 2017 Conceptverslag d.d. 14 november 2017	Ter vaststelling	x
4.	Toetreding van de gemeente Haaksbergen als aandeelhouder	Ter besluitvorming	x
5.	Besluit over de uitsluiting van het voorkeursrecht in verband met het bepaalde in artikel 6 lid 1 alsmede lid 4 van de statuten	Ter besluitvorming	
6.	Begroting 2018	Ter vaststelling	x
7.	Meerjarenbegroting 2018 - 2022	Ter kennisneming	x
8.	Rondvraag en sluiting		

Vergadering : Algemene Vergadering van Aandeelhouders Twente Milieu N.V.
Vergaderdatum : 31 mei 2017
Plaats : Het Seminar te Zenderen
Opsteller : Jolanda Boom
Aanwezig : Aandeelhouders:
Gemeente Almelo: de heer Alex Langius
Gemeente Enschede: de heer Eelco Eerenberg
Gemeente Hengelo: mevrouw Mariska ten Heuw
Gemeente Oldenzaal: mevrouw Manouska Molema
Gemeente Hof van Twente: de heer Harry Scholten
Gemeente Borne: de heer Michel Kottelman (iets later)
Gemeente Losser: de heer Marcel Wildschut

Raad van Commissarissen:
de heer Bert Meulman (voorzitter)
de heer Axel Fuhri Snethlage
de heer Wil van Leijssen
mevrouw Selvi Ayranci
mevrouw Marike Bezema

Twente Milieu:
mevrouw Lisette Bosch (directeur),
de heer Bert van der Veen (manager financiën & ICT)
mevrouw Jolanda Boom (notulist)

Afwezig (m.k.) -

	Agendapunt	Actie
1.	Opening en vaststellen agenda	
	De voorzitter opent de vergadering en heet iedereen van harte welkom. De heer Kottelman komt iets later ter vergadering. De volgorde van de agendapunten 7 en 8 wordt omgedraaid. Met inachtneming van deze aanpassing wordt de agenda vastgesteld.	
2.	Mededelingen	
	20-jarig bestaan Twente Milieu: in het kader van het 20-jarig bestaan van Twente Milieu wordt op zaterdag 30 september a.s. een open dag met een gevarieerd programma georganiseerd, waarvoor ook de wethouders en beleidsambtenaren zullen worden uitgenodigd. Deze dag wordt feestelijk afgesloten voor het personeel en hun partners. - Samenwerking: LB doet geeft een toelichting op de status van een aantal initiatieven. Gemeente Almelo: TM is reeds enige tijd met de gemeente in overleg over de overgang van het gemeentelijk groenbedrijf. De gemeente heeft begin 2017 besloten om een tweede spoor te verkennen, namelijk de interne verzelfstandiging. Het wachten is nu op de afwegingskaders alvorens TM de verdere uitwerking kan doen.	

	Gemeente Haaksbergen: ook de gemeente Haaksbergen doet een verkenning rond haar gemeentelijke groenbedrijf. TM is voorkeurspartij. Een en ander betekent dat Haaksbergen dan aandeelhouder moet worden. Gemeente Wierden: per 1 januari gaat Wierden over naar Diftar. TM is verzocht om te ondersteunen op diverse terreinen. De gesprekken gaan over beheer, automatisering en kleine inzameltaken. De uitbreiding van de samenwerking met bestaande en nieuwe gemeenten is conform het vastgestelde meerjarenbeleidsplan van TM. Indien concrete stappen gezet worden, dan zal dit ter vaststelling aan de AvA worden voorgelegd. • Tijdens de ALV van de NVRD (de landelijke koepel van afvalbedrijven, waarvan TM maar ook een aantal gemeenten lid zijn) op 17 mei jl. is Lisette Bosch benoemd als bestuurslid. • De wethouders ontvangen na deze vergadering een gedrukt exemplaar van het jaarverslag 2016 en de lokale jaarrapportages 2016 van de verschillende gemeenten. Daarnaast ontvangen de aandeelhouders een beknopt boekwerkje waarin de zomer- en winterschool toegelicht is. Deze laatste geven een inkijk in de interne organisatie en de ontwikkeling die zij doormaakt. • Axel Fuhri is voor de eerste keer aanwezig bij de AvA en bedankt de aandeelhouders voor het in hem gestelde vertrouwen.	
3.	Conceptverslag d.d. 7 december 2016	
	Tekstueel/inhoudelijk: Pag. 3, begroting 2017: naar aanleiding van het moment van de aangekondigde indexering is door de gemeente Enschede een leertafel georganiseerd waarin gezamenlijk een aantal concrete afspraken zijn gemaakt. De sessie werd als zeer nuttig ervaren. Afgesproken is dat een eerste indicatie van de verwachte indexatie voor het erop volgende begrotingsjaar reeds in mei wordt meegedeeld. LB geeft aan dat voor 2018 een indexatie van 2% is vastgesteld, mede omdat ook de cao een salaristijging heeft van 2,5%. Deze week gaat hierover een mededeling uit naar de betreffende financiële ambtenaren van de gemeenten.	
4.	Investering Milieupark Enschede (MPE)	
	EE geeft een toelichting op de realisatie van de MPE en geeft aan dat de investering nu voorligt aan de AvA voor een principebesluit. In het college is aangegeven dat het proces te snel gaat en dat er meer tijd nodig is voor de verdere uitwerking. TM wil het onroerend goed graag in eigen beheer omdat dan sneller aanpassingen gedaan kunnen worden door ontwikkelingen in de circulaire economie. AL geeft aan dat vastgoed een lastige markt is en dat daarvoor inzicht en expertise nodig is. Er zal een gedegen business case moeten worden opgesteld en duidelijke basisafspraken moeten worden gemaakt. Deze constructie is niet nieuw omdat TM ook het pand in Enschede in eigen beheer heeft. Daarnaast geeft MM aan dat de gemeenten in het verlengde hiervan ook gebruik maken van de leaseconstructie containers en de containers eigendom zijn van TM. Voor de	

	aanschaf van de containers is ook een flinke investering nodig geweest. MM geeft aan zeer tevreden te zijn over een dergelijke constructie. Zij kan zich ook voorstellen dat op ge-eigende momenten ook andere gemeenten van een dergelijke constructie gebruik maken, wanneer dat passend is voor de gemeente en voor Twente Milieu. Over het huidige voorstel neemt de AvA een positief principebesluit onder voorwaarden dat: • De financiële risico's helder worden • Het een strategische keuze is ten opzichte van alternatieven • De redenen helder zijn waarom het onroerend goed in eigendom moet zijn van TM. Aan de hand van de business case kan dan een afgewogen keuze worden gemaakt. De aandeelhouders zijn akkoord met het nemen van een principe besluit. Enschede en TM gaan verder met de nadere uitwerking.	Principe besluit
5.	Accountantscontrole en jaarrekening 2016	
	De heer G. Gierveld geeft een nadere toelichting op het accountantsverslag 2016. Er zijn geen bijzonderheden geconstateerd en de accountant heeft een goedkeurende controleverklaring afgegeven voor de jaarrekening 2016. De jaarrekening 2016 wordt hierna met algemene stemmen vastgesteld. Aan de directie wordt onder dankzegging décharge verleend voor de in 2016 gevoerde beleid.	Vaststelling
6.	Voorstel resultaatsbestemming 2016	
	Het voorliggende voorstel resultaatsbestemming is akkoord en wordt vastgesteld.	Vaststelling
7.	Participatiewet	
	Jenny den Hertog geeft aan de hand van een presentatie een toelichting op de vormgeving van het leerwerkbedrijf binnen TM. De financiering bestaat voornamelijk uit subsidie en kan mogelijk geheel budgetneutraal worden uitgevoerd. Hiertoe zal een business case worden opgesteld. Het eerste jaar dient als pilot waarna een gedegen analyse kan worden gemaakt. De deelnemers zullen worden aangeleverd vanuit de 14 Twentse gemeenten. De vormgeving van het leerwerkbedrijf gaat in nauw overleg met de SW-bedrijven en het Werkplein. Aangegeven wordt dat het een goed initiatief is en dat de communicatie hierover helder moet zijn. De deelnemers worden optimaal begeleid en krijgen sollicitatietraining om hen voor te bereiden voor de arbeidsmarkt. MtH geeft aan dat de Gemeente Hengelo bindende afspraken heeft met de SWB en kan derhalve op voorhand geen kandidaten leveren.	
8.	Jaarverslag 2016	
	Het jaarverslag 2016 is voor kennisgeving aangenomen.	
9.	Rondvraag en sluiting	
	Van de rondvraag wordt geen gebruik gemaakt en onder dankzegging sluit de voorzitter om 13.55 uur de vergadering.	

Vergadering : Algemene Vergadering van Aandeelhouders Twente Milieu N.V.
Vergaderdatum : 14 november 2017
Plaats : Landgoedhotel & restaurant Carelshaven te Delden
Opsteller : Deanne Klein Robbenhaar
Aanwezig : Aandeelhouders:
Gemeente Almelo: de heer Alex Langius
Gemeente Enschede: de heer Eelco Eerenberg
Gemeente Hengelo: mevrouw Mariska ten Heuw
Gemeente Oldenzaal: mevrouw Manouska Molema
Gemeente Hof van Twente: de heer Harry Scholten
Gemeente Borne: de heer Michel Kottelman
Gemeente Losser: de heer Marcel Wildschut

Raad van Commissarissen:

de heer Bert Meulman (voorzitter)
de heer Axel Fuhri Snethlage (18.15 uur)
de heer Wil van Leijssen
mevrouw Selvi Ayranci
mevrouw Marike Bezema

Twente Milieu:

mevrouw Lisette Bosch (directeur),
de heer Bert van der Veen (manager financiën & ICT)
mevrouw Deanne Klein Robbenhaar (notulist)

	Agendapunt	Actie
1.	Opening en vaststellen agenda	
	De voorzitter opent de vergadering en heet iedereen van harte welkom. De heer Fuhri Snethlage heeft gemeld dat hij iets verlaat is. Hij wordt rond 18.15 uur verwacht. Vervolgens wordt de agenda conform vastgesteld.	
2.	Toetreding van de gemeente Haaksbergen als aandeelhouder	
	Mevrouw Bosch geeft aan de hand van een presentatie een aanvullende toelichting op het document wat ter tafel ligt inzake het toetreden van Haaksbergen als aandeelhouder van Twente Milieu. Ze staat stil bij de ontwikkelingen die TM de afgelopen periode heeft doorgemaakt, het aandeelhoudersbelang van toetreding van Haaksbergen, wat Haaksbergen brengt voor TM en waar we nu staan in het proces inzake de toetreding van Haaksbergen. Het is de bedoeling dat de aandeelhouders vanavond een voorgenomen besluit nemen. Daarna heeft elke gemeente zijn eigen politieke route (inclusief Haaksbergen) opdat de AvA op 20 december een definitief besluit kan nemen.	

De overlegperiode met de gemeenten/ambtenaren heeft uiteindelijk geleid tot drie voorwaarden:

Het uittreden van aandeelhouders

Haaksbergen had hier in hun businesscase een eigen invulling aan gegeven. Dit is echter niet mogelijk. Aandeelhouders beslissen gezamenlijk over (voorwaarden tot) uittreding. Inmiddels heeft Haaksbergen aangegeven dit te onderschrijven, zij passen hun businesscase hierop aan. (Zie ook de ter vergadering uitgereikte brief van Haaksbergen).

Aandeelhouderschap A of B

Haaksbergen opteert voor aandeelhouderschap B. In de uitgereikte brief van Haaksbergen staat dat zij de intentie hebben te groeien naar aandeelhouder A.

Afvalinzameling

Met betrekking tot de afvalinzameling heeft Haaksbergen aangegeven dat zij een lopend contract hebben met een andere partner en doen geen verdere uitspraak.

Elke aandeelhouder geeft vervolgens zijn standpunt weer met betrekking tot de genoemde voorwaarden.

Enschede: Het College heeft besloten tot een 'JA, mits' en geen 'NEE, tenzij'. Het is een absolute ja als aan de 3 dilemma's wordt voldaan. Dit is samen te vatten als 'normaal aandeelhouderschap', en dat betekent dezelfde voorwaarden die voor de andere aandeelhouders gelden. Normaal is om heel heldere afspraken te maken, o.a. over het eventuele uittreden als aandeelhouder. Dan dienen alle kosten betaald te worden, zowel historische als toekomstige kosten. Met betrekking tot het A of B aandeelhouderschap dienen heldere termijnen afgesproken te worden binnen hoeveel tijd men van B naar A aandeelhouder dient te groeien. Dat geldt overigens ook voor Borne: vanuit het B aandeelhouderschap toegroeien naar A.

Haaksbergen dient ook zijn afval onder te brengen bij Twente Milieu. Hierover moeten duidelijke afspraken gemaakt worden, die recht doen aan de politieke dynamiek in Haaksbergen, over het aanbieden van afval bij TM binnen een afgesproken termijn. Kan men niet achteraf voldoen aan deze afspraak, dan zullen ze moeten uittreden als aandeelhouder.

Almelo: men heeft binnen het college in dezelfde lijn gesproken als Enschede: groeien van aandeelhouder B naar A. Daar mag wat betreft Almelo 5 jaar voor worden gehanteerd. Met betrekking tot uittreden als aandeelhouder staat Almelo op het standpunt om de statuten te respecteren.

Vervolgens is Almelo van mening dat Haaksbergen op geen enkele wijze uitspraak doet over het inbrengen van afval en hier moeten duidelijke afspraken voor komen. Het dilemma moet niet bij ons worden neergelegd, maar Haaksbergen moet dit in eigen huis eerst oplossen.

Borne: het college heeft een positieve grondhouding mits aan de 3 punten wordt voldaan. Inzake het groeien van B naar A aandeelhouder merkt de heer Kotteman op dat Borne hiertoe geen keuze kreeg. Als Haaksbergen van B kan groeien naar A dan wil Borne daar ook voor in aanmerking kunnen komen.

Afvalinzameling is voor Borne geen breekpunt, omdat Borne in de verwachting is dat Haaksbergen volgend jaar automatisch met de afvalinzameling overkomt naar TM (nieuwe investering).

Oldenzaal: sluit aan bij voorgangers waarbij zij 5 jaar tijd voor investeren afval hebben genomen. Daarnaast merkt Oldenzaal op dat zij nooit voorstander zijn geweest van een keuze tussen een A en B aandeelhouderschap.

Losser: er is nog geen officieel collegebesluit maar de situatie is wel besproken; men heeft een positieve grondhouding en vindt het prima dat Haaksbergen toetreedt. De eerste 2 voorwaarden zullen geen problemen opleveren. Hierover zullen we het eens kunnen worden. Het inbrengen van afval weegt wel van zwaarder belang. Twente Milieu heeft afvalinzameling als primaire dienst en Losser acht het belangrijk dat aandeelhouders deze kernactiviteit uitbesteden. Aangevuld wordt dat het gaat om uitvoeren van de dienst en niet om voeren van beleid. Dit hoeft niet politiek gedragen te zijn. Losser ziet geen problemen voor Haaksbergen om de besluitvorming op dit punt nu al te nemen. Wellicht kunnen wij ze ermee helpen door hen nu de keuze te laten maken.

Hof van Twente: het college heeft besloten en staat achter de punten 1 en 2. Afvalinzameling heeft discussie opgeleverd maar zal geen breekpunt vormen. Ga samen in gesprek en kom tot goede afspraken hierover. Dan moet er samen uit te komen zijn. Men kan dan instemmen met hetgeen nu voorligt.

Hengelo: staat achter het begrip 'normaliseren' en zorgen dat iedereen uiteindelijk aandeelhouder A wordt. Dit moet het uitgangspunt zijn, maar Hengelo wil hier iets meer comfort bij hebben. Hoe ziet het ingroeipad eruit en wanneer zijn zij volledig aandeelhouder.

Daarnaast zit Hengelo wel principieel in het inbrengen van afval. De corebusiness van TM is afvalinzameling. Dit kan voor Hengelo een breekpunt worden, de Raad wil instemmen als Haaksbergen ook het afval inbrengt bij TM. Hengelo vraagt daarom om een aangepast voorgenomen besluit met een andere onderlegger waarmee zij een positief advies van de raad kan ophalen.

Men wil dat Haaksbergen toetreedt, maar wel als normale aandeelhouder.

Samenvattend kan gesteld worden dat de aandeelhouders in meerderheid de JA, mits variant onderschrijven. Een grote meerderheid is van oordeel is dat er op dit moment geen voorgenomen besluit uitgesproken kan worden. Na enige discussie wordt als volgt besloten:

- De directeur en de voorzitter van de RvC treden in gesprek met Haaksbergen om de gevoelens van de aandeelhouders kenbaar te maken.
- Er moet een zodanige formulering gemaakt worden waarin 'normalisatie' centraal staat. Gezocht moet worden naar een weg, waarin comfort is voor beide partijen:

	Haaksbergen moet daarbij aangeven dat zij dat normale aandeelhouderschap ook beogen. - De punten 1 en 2 zijn akkoord, punt 3 zal aangescherpt moeten worden. - Op 20 december zal een definitief besluit genomen worden.	
3.	Besluit over de uitsluiting van het voorkeursrecht in verband met het bepaalde in artikel 6 lid 1 alsmede lid 4 van de statuten	
	De gemeenten zijn akkoord met het besluit over de uitsluiting van het voorkeursrecht.	
9.	Rondvraag en sluiting	
	Hengelo zag graag, lettend op het huidige proces met Haaksbergen, een kader gedefinieerd met condities waaronder gemeenten kunnen toetreden als aanhouder. De voorzitter onderschrijft dat, en benadrukt de noodzakelijke tijdigheid van een en ander: wil iemand toetreden per 1 januari dan zal tijdig het proces moeten worden opgestart binnen de AvA. Spreker spreekt vervolgens zijn complimenten uit naar de directeur van Twente Milieu hoe voortvarend zij dit met Haaksbergen heeft opgepakt. De heer Eerenberg doet het verzoek om geen onnodige tijd te vragen voor vergaderingen indien dit niet expliciet nodig is. Refererend aan het Rekenkameronderzoek over Twente Milieu verzoekt de heer Eerenberg om opvolging te geven aan de aanbeveling om de aandeelhoudersvergaderingen meer te formaliseren. Dit mede op verzoek van de gemeenteraad. Afgesproken wordt dat Twente Milieu een voorzet hiertoe maakt. Dat zal voor een volgende AvA geagendeerd worden. Mevrouw Bosch meldt de vergadering dat Twente Milieu rond de verkiezingstijd een afvaldebat gaat organiseren. Dit debat zal plaatsvinden op 5 maart 2018. De voorzitter sluit vervolgens, onder dankzegging van ieders inbreng, om 19.30 uur de vergadering en wenst eenieder wel thuis.	

Twente Milieu NV	
Datum	3-10-2017
Volgnummer	2017122
Actie	KB
Afdeling	
Bijlagen	
Kopie aan	AA/KC/BMT

Vertrouwelijk

Aandeelhoudersvergadering van
Twente Milieu NV.
Postbus 221
7500 AE ENSCHEDE

Uw kenmerk :
Uw datum :
Behandeld door : R.P.A. Bontenbal
Telefoonnummer : 06-53531992

Ons kenmerk : 2017.24670
Aantal bijlagen :

Datum :

29 SEP. 2017

Onderwerp: verzoek tot toetreding tot Twente Milieu N.V. voor uitvoering BOR-taken

Geachte aandeelhouders,

Onder voorbehoud van definitieve besluitvorming door ons college en de inventarisatie van wensen en bedenkingen bij de raad van de gemeente Haaksbergen (geplande raadsvergadering 29 november 2017) verzoeken wij uw vergadering om met ingang van 1 januari 2018 als 'aandeelhouder B' toe te mogen treden tot Twente Milieu N.V.

Daarbij treden wij op dit moment alleen toe voor de uitvoering van de gemeentelijke taken op het gebied van het beheer van de openbare ruimte.

Wij verzoeken u verder om de gemeente Haaksbergen te ontslaan van de verplichting, zoals opgenomen in artikel 3.2 van de bestaande aandeelhoudersovereenkomst, waarin is bepaald dat de huis-aan-huisinzameling, vanuit de wettelijke zorgplicht voor gemeenten, van gft- en restafval door middel van minicontainers en verzamel-containers voor elke deelnemende gemeente door de vennootschap als overgedragen taak wordt uitgevoerd.

Hoogachtend,
burgemeester en wethouders,

M.E. Kragting-de Groot
secretaris

G.J. Kok MDR
burgemeester



Onderzoek beheer en onderhoud openbare ruimte gemeente Haaksbergen

Adviesbureau: Hoffman Krul en Partners
Adviseurs: Ron Jeukens, Ben Renkema
Datum: 7 december 2016



Inhoudsopgave

1.	Inleiding en opzet van de rapportage	2
2.	Vraagstelling.....	3
3.	Aanpak.....	4
4.	Samenvatting.....	5
5.	Context van de opdracht	8
6.	Foto van de organisatie	9
6.1.	Organisatie	9
6.2.	Procesverloop.....	10
6.2.1.	Proces 1. (Planmatig) beheer en onderhoud openbare ruimte.....	10
6.2.2.	Proces 2. Meldingen van storingen of klachten door burgers	11
6.3.	Betrokken partijen	11
6.3.1.	Politiek en bestuur	11
6.3.2.	Opdrachtgevers (beheer).....	12
6.3.3.	De buitendienst, de uitvoering.....	12
6.3.4.	Onderlinge samenwerking.....	13
6.4.	Kosten	14
6.4.1.	Loonkosten	14
6.4.2.	Overhead de buitendienst (staf)	14
6.4.3.	Klein materieel	15
6.4.4.	Kantoor/kantine kosten, ICT, schoonmaak.....	15
6.4.5.	Werf	15
6.4.6.	Groot materieel.....	15
6.4.7.	Totaal kosten per uur.....	17
6.4.8.	Vergelijking met de markt	17
6.5.	De gemaakte foto, conclusies. Te behouden en te verbeteren	18
7.	Beschrijving alternatieven	20
8.	Alternatieven vergeleken.....	22
8.1.	Afwegingskader	22
8.2.	Doorontwikkelen.....	23
8.3.	Intern verzelfstandigen	26
8.4.	Onderbrengen bij Twente Milieu	28
9.	Conclusie en aanbevelingen	33
9.1.	Bijlage 1. Conceptueel model bedrijfsmatig werken	35
9.2.	Bijlage 2. Overzicht gevoerde gesprekken	36
9.3.	Bijlage 3. Lijst bestudeerde documenten.....	37
9.4.	Bijlage 4. Uurprijs berekening	38
9.5.	Bijlage 5. Beschrijving “Interne verzelfstandiging”	39
9.6.	Bijlage 6. Overzicht werkzaamheden	40



1. Inleiding en opzet van de rapportage

De buitendienst van de gemeente Haaksbergen is al jarenlang onderwerp van gesprek. Het gaat daarbij altijd om de vraag of het nog opportuun is een eigen buitendienst te handhaven en in welke vorm. Hoffman Krul & Partners is gevraagd te onderzoeken welke van alle mogelijke varianten het beste zou zijn voor de burgers van Haaksbergen, de gemeente én haar medewerkers.

In deze rapportage geven we eerst weer wat de aanleiding en noodzaak zijn van dit onderzoek. We schetsen daarbij de context van de opdracht.

Vervolgens laten we zien hoe de omgeving van BOR er uit ziet. Daarna zoemen we in op de buitendienst zelf, door een 'foto' te maken van de huidige situatie waarbij we plus- en minpunten beschrijven en een beeld geven van de kosten van de dienst ten opzichte van de markt.

Ten slotte geven we weer welke mogelijke vormen voor een toekomstbestendig beheer en onderhoud van de buitenruimte mogelijk zijn. We schetsen daarbij de voor en nadelen van deze vormen in relatie tot de huidige organisatie en haar uitdagingen. We sluiten af met een duidelijk advies en laten zien hoe we tot ons advies zijn gekomen.



2. Vraagstelling

Het onderhoud van (delen) van de openbare ruimte in de gemeente Haaksbergen wordt uitgevoerd door een eigen gemeentelijke buitendienst. Deze is de afgelopen jaren regelmatig onderwerp van gesprek geweest. Hoe doet de dienst het, zijn ze niet te duur, zijn er andere mogelijkheden voor het onderhoud?

Dit heeft er toe geleid dat zowel aan de kant van de medewerkers van de buitendienst als aan de kant van het bestuur en management van de gemeente de behoefte is ontstaan aan een helder advies over de gewenste toekomst van het onderhoud van de openbare ruimte.

Hoffman Krul & Partners is gevraagd dit advies te formuleren. Daarbij vormen de volgende deelvragen de basis van het onderzoek:

1. Beschrijf de mogelijke varianten voor de verdere ontwikkeling van BOR (uitvoering, buitendienst);
2. Maak een foto van de uitvoering onderhoud openbare ruimte in de huidige situatie;
3. Geef aan welke variant het beste aansluit bij de huidige situatie (foto) en de bestuurlijke en ambtelijke randvoorwaarden en ambities;
4. Betrek bij het onderzoek de mogelijkheden van (regionale) samenwerking.

In overleg met de opdrachtgever hebben we de vraagstelling verbreed. De vraagstelling richtte zich wat ons betreft te veel alleen op de uitvoering van het onderhoud. We hebben afgesproken dat de vraagstelling zich niet alleen richt op de uitvoering van het onderhoud van de openbare ruimte maar op de gehele keten. Dat wil zeggen dat we ook hebben gekeken naar:

5. De mate waarin de gewenste kwaliteit van de openbare ruimte is/wordt vastgelegd door de politiek en het bestuur;
6. De wijze waarop de gewenste kwaliteit is/wordt vastgelegd in concrete opdrachten en bestekken die als uitgangspunt voor de uitvoering dienen (opdrachtgevers binnen het gemeentelijk apparaat);
7. De wijze waarop de samenwerking binnen deze keten plaatsvindt en is vormgegeven. We kijken daarbij zowel naar de harde kant (structuur, organisatievorm, taken en verantwoordelijkheden) als de zachte kant (cultuur, zakelijkheid, elkaar aanspreken);
8. De wijze waarop het onderhoud van de openbare ruimte wordt uitgevoerd door de buitendienst.



3. Aanpak

Hoffman Krul & Partners heeft voor het onderzoek de onderstaande aanpak gehanteerd.

We zijn gestart met het maken van een “foto” van de huidige situatie. Dat hebben we gedaan door binnen de gehele keten met een doorsnede van alle betrokkenen gesprekken te voeren. Daarnaast hebben we documenten en instrumenten die voor het proces van onderhoud van de openbare ruimte relevant zijn, bekeken en doorgenomen. We hebben dat aangevuld door “op het werk” te gaan kijken en met de medewerkers in de uitvoering van gedachten te wisselen over de wijze waarop het werk wordt uitgevoerd.

We hebben gekeken naar het gehele proces. Dit proces begint bij het vaststellen van de gewenste kwaliteit van de openbare ruimte door het college en de gemeenteraad. Vervolgens wordt de gewenste kwaliteit vertaald naar bestekken en werkpakketten. Deze bestekken vormen de opdracht voor het uitvoeren van de werkzaamheden binnen de openbare ruimte. De wijze waarop de werkzaamheden worden uitgevoerd, het toezicht daarop en de verantwoording daarover, vormen de laatste fase in het gehele proces. De beheersing van dit proces staat in ons onderzoek centraal. Dit proces van opdrachtverstrekking, planning en kostenbeheersing hebben we aan de hand van het schema zoals in bijlage 1 is opgenomen, beoordeeld.

Tegelijkertijd hebben we geïnventariseerd welke mogelijkheden, alternatieven, er bestaan voor de verdere ontwikkeling van het beheer en onderhoud van de openbare ruimte. We hebben dit gedaan op basis van onze eigen ervaringen en een bureaustudie. Bij het inventariseren van de verschillende ontwikkelingsvarianten hebben we ook de mogelijkheden van samenwerking met andere gemeenten of instellingen meegenomen.

Daarvoor zijn ook gesprekken gevoerd met partijen waarmee samenwerking een optie is.

Tussentijds hebben we onze bevindingen gedeeld met een klankbordgroep. Deze bestond uit medewerkers van de buitendienst, de manager van de buitendienst, beheerders en producteigenaren (opdrachtgevers voor de buitendienst) en de wethouder Ruimte, mobiliteit en P&O.

Op basis van de gemaakte foto zijn de mogelijke alternatieven vergeleken. Per variant beschrijven we de voor- en nadelen op basis van de criteria. Daarvoor hebben we de afwegingscriteria gebruikt zoals in de bestuursopdracht zijn genoemd.



4. Samenvatting

Bij het bestuur en management van de gemeente Haaksbergen bestaat de behoefte aan een helder advies over de gewenste toekomst van het onderhoud van de openbare ruimte.

Momenteel wordt het onderhoud voor een belangrijk deel uitgevoerd door een eigen buitendienst.

Wat is voor de toekomst de gewenste situatie?

Om deze vraag te beantwoorden hebben we eerst een foto gemaakt van de huidige situatie. We hebben ons daarbij niet beperkt tot het uitvoeren van het onderhoud. We hebben ook gekeken naar de algehele context van en binnen de gemeente Haaksbergen. We hebben ook gekeken naar de gehele keten van het beheer en onderhoud openbare ruimte.

De foto laat een beeld zien waarin sprake is van een gemeentelijke organisatie die vele verschillende ballen in de lucht moet houden; gemeentefinanciën, tot voor kort toezicht van de provincie, een bestuursmonitor en verschillende decentralisatiedossiers. Dit vraagt veel van de organisatie. Het vraagt ook om richting, keuzes en focus.

De gemeente wil zich ontwikkelen als een regiegemeente, een gemeente die zich richt op het formuleren van het “wat” en voor de uitvoering, het “hoe” een geschikte (interne) partner zoekt.

De keten van beheer en onderhoud van de openbare ruimte begint bij de politiek. Zij bepaalt de gewenste kwaliteit en het bijbehorende budget. De gemeentelijke organisatie vertaalt deze kwaliteit in opdrachten voor interne en externe partijen en maakt daarbij prijsafspraken.

De foto die we hebben gemaakt van de keten van beheer en onderhoud laat zien dat de keten “in ontwikkeling” is. De gewenste kwaliteit is voor een groot deel vastgesteld. De opdrachtverstrekking is recentelijk los gemaakt van de uitvoering en is qua kwaliteit nog verschillend maar ontwikkelt zich.

De huidige wijze van uitvoering door de eigen dienst is op orde. De gevraagde kwaliteit wordt geleverd. De medewerkers zijn betrokken bij hun werk en hebben veel kennis van het gebied en haar bewoners. Zij doen hun werk goed.

In de keten is verbetering nodig en mogelijk op het gebied van de onderlinge samenwerking. De taak- en rolverdeling kan nog scherper worden neergezet. De zogenaamde P-D-C-A-cyclus (Plan-do-check-act) is niet sluitend. Het terugkoppelen en leren van ervaringen moet scherper. Alle betrokken partijen hebben daar een rol in.

Naast het planmatig onderhouden van de openbare ruimte, verwerkt de buitendienst jaarlijks ook zo’n 4000 klachten en meldingen. Het afwerken van deze klachten is op orde. Wij zien wel dat de manier waarop de intake plaats vindt in het KCC voor verbetering vatbaar is. De kennis die daar aanwezig is van het beheer en onderhoud van de openbare ruimte is te beperkt en te verschillend per medewerker. Er bestaat geen helder dienstverleningsconcept op dit gebied. Hierdoor wordt er een te groot beroep gedaan op de “back-office” als het gaat om het beantwoorden van vragen van inwoners en vraagt de overdracht naar de buitendienst te veel (capaciteit) van die buitendienst.

Naast de bovenstaande opgave, ligt de opgave naar de toekomst in het verkleinen van de kwetsbaarheid, het vergroten van de flexibiliteit en het verlagen van de kosten op het gebied van uitvoering van het onderhoud openbare ruimte. De huidige buitendienst kenmerkt zich door:

- Een beperkte personele omvang;
- Een te beperkt gebruik van de tractie door het relatief kleine areaal;
- Een hoge gemiddelde leeftijd van het personeel;
- Geen nieuwe instroom van medewerkers de laatste tijd
- Gemiddeld hoge kosten (personeelskosten, huisvestingskosten en kosten tractie)



De flexibiliteit wordt door de leeftijdsopbouw en de omvang van de dienst en het areaal beperkt. Het is voor Haaksbergen niet gemakkelijk om in te spelen op nieuwe ontwikkelingen en beleidswijzigingen.

Hoe kunnen de gesignaleerde opgaven worden ingevuld, welke mogelijkheden bestaan daarvoor?

Theoretisch bestaan daarvoor de volgende alternatieven:

- a. Doorontwikkelen van de huidige dienst en werkwijze
- b. Intern verzelfstandigen van de buitendienst
- c. Samenwerken met andere gemeenten
- d. Samenwerken met SW-bedrijven
- e. Samenwerken met diverse private partijen
- f. Opgaan in / inkopen in een overheidsbedrijf of Gemeenschappelijke Regeling
- g. Extern verzelfstandigen

Om uiteenlopende redenen vallen verschillende alternatieven af. Uiteindelijk hebben we drie alternatieven bekeken en met elkaar vergeleken. Het betreft:

1. Doorontwikkelen van de buitendienst.
In deze variant gaat de buitendienst verder op het in 2012 ingeslagen pad. Men zet in op het efficiënter werken. Echter wil deze variant ook toekomstbestendig zijn, dan dient er geïnvesteerd te worden in verjonging en uitbreiding van de huidige organisatie.
2. Intern verzelfstandigen. Deze variant betekent dat de buitendienst als een gemeentelijk bedrijf op enige afstand van de rest van de gemeente wordt neergezet. Via een meerjarig contract waarin de gewenste kwaliteit van de openbare ruimte met een bijbehorend budget is vastgesteld, krijgt de intern verzelfstandige dienst de mogelijkheid zelf vorm en inhoud aan de uitvoering te geven. Regelmatig rapporteert zij over de gerealiseerde kwaliteit.
3. De buitendienst onderbrengen bij een overheidsbedrijf, Twente Milieu (TM).
Het overheidsbedrijf voert in opdracht van de gemeente Haaksbergen het onderhoud van de openbare ruimte uit. De aandelen zijn in handen van Twentse gemeenten. Het is geen privaat bedrijf. Alle activiteiten van de buitendienst van Haaksbergen kunnen bij Twente Milieu worden ondergebracht.

De afweging van de alternatieven hebben we gemaakt op basis van vooraf opgestelde afwegingscriteria. Daarnaast zijn we uitgegaan van de huidige situatie van het beheer en onderhoud openbare ruimte. Wat gaat er goed en waar is verbetering mogelijk. Welke van de alternatieven draagt het meest bij aan de gewenste verbeteringen?

Wij komen tot het advies om met Twente Milieu het gesprek aan te gaan. Wij zien in het opgaan/inkopen in Twente Milieu de beste mogelijkheden om in de toekomst het beheer en onderhoud van de openbare ruimte continu op een gewenst niveau te houden.

De belangrijkste redenen hiervoor zijn dat Twente Milieu een omvang heeft die haar in staat stelt flexibel te opereren en haar kosten lager te houden. Zij werkt voor verschillende opdrachtgevers en is gewend te werken met verschillende beleidsuitgangspunten. Zij kan qua werkwijze dan ook snel schakelen in het geval van beleidswijzigingen. Het is een partij voor en door gemeenten. Zij spreekt de zelfde taal en heeft, net als gemeenten, een maatschappelijke taak.

Door haar omvang is zij in staat de ontwikkelingen op het vakgebied bij te houden en te delen met haar aandeelhouders. Zij beschikt over de benodigde kennis en instrumenten (ICT, KCC) die zij ten dienste van Haaksbergen kan inzetten.



Als opdrachtnemer hanteert Twente Milieu een filosofie (best value procurement) die aansluit bij de wens van de gemeente om regiegemeente te zijn. Ook op dat gebied versterken beide partijen elkaar.

Het is de optie die de gemeente Haaksbergen het meest “ontzorgt”. Zij is daardoor in staat zich te richten op die dossiers die het meeste aandacht behoeven. Zij kan zich daarnaast verder ontwikkelen als regiegemeente.





5. Context van de opdracht

De buitendienst staat niet los van de gemeentelijke organisatie. Ze maakt deel uit van de situatie waarin de gemeente Haaksbergen zich bevindt. Deze situatie is mede bepalend voor de wijze waarop de gemeente het beheer en onderhoud van de openbare ruimte gaat vormgeven in de toekomst.

De gemeente Haaksbergen heeft een zeer beperkte financiële armslag. De afgelopen jaren is gestuurd op het “in control” krijgen van de gemeentelijke financiën. De financiële ruimte was en is ook in de komende periode beperkt.

De gemeente Haaksbergen stond tot eind 2016 onder toezicht van de provincie. In dat kader is ook een bestuursmonitor uitgevoerd. Deze stelt:

“Om een toekomstbestendige gemeente te kunnen worden is betere en toenemende samenwerking op verschillende niveaus en met verschillende partners noodzakelijk. Dit wordt zowel bestuurlijk als ambtelijk herkend en erkend.”

Dit betekent dat de gemeente op organisatorisch gebied op diverse beleidsterreinen haar handen vol heeft. Ze zal moeten kiezen, niet alles kan op het zelfde moment, in een keer. Het “ontzorgen” van de gemeente op bepaalde dossiers kan helpen om meer focus te kunnen ontwikkelen voor andere dossiers die qua impact belangrijker zijn voor de burgers van Haaksbergen.

Alle gemeenten hebben taken van het Rijk overgenomen, de zogenaamde decentralisatiedossiers, WMO, de Wet Werk en Inkomen en Jeugdzorg. Deze dossiers vragen extra inzet en capaciteit en organisatorische aanpassingen in het gemeentelijke apparaat. Dit betekent voor Haaksbergen een extra organisatorisch belasting. Er moet op meerdere schaakborden gespeeld worden.

De gemeente heeft er voor gekozen om een “Regiegemeente” te worden. Dat houdt in dat de gemeente de nadruk legt op het “wat”, de kwaliteit die zij op de verschillende terreinen wil leveren; de gemeente als professioneel opdrachtgever, die weet wat ze wil en daar de partijen bij zoekt die in staat zijn de gewenste kwaliteit te leveren tegen de laagste prijs. Dit kan ook een interne, gemeentelijke dienst zijn.

6. Foto van de organisatie

We hebben een foto gemaakt van de organisatie. Zoals eerder aangegeven, hebben we daarbij niet alleen naar de uitvoering maar naar de gehele keten gekeken.

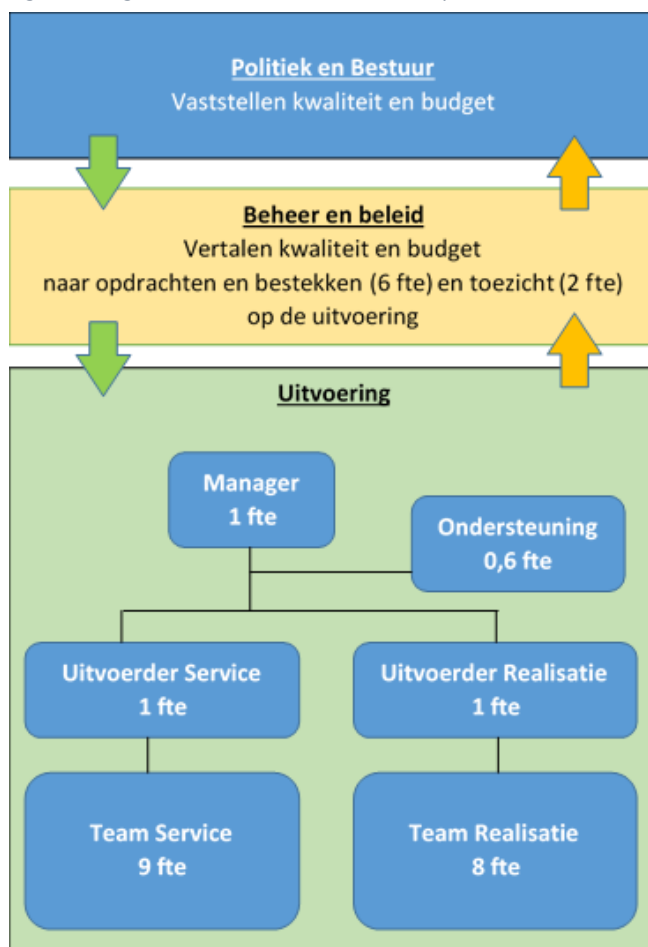
De foto betreft de volgende elementen:

1. De organisatie van het beheer openbare ruimte
2. De primaire processen; hoe verloopt het onderhoud van de openbare ruimte
3. Hoe opereren de verschillende betrokken partijen daarin;
4. De kosten

6.1. Organisatie

Binnen de gemeente Haaksbergen is het beheer en onderhoud van de openbare ruimte georganiseerd zoals in de onderstaande figuur is weergegeven. De Uitvoeringsorganisatie bestaat uit 1 manager en twee uitvoerders. Zij worden ondersteund door een administratief medewerkster.

Figuur 1. Organisatie beheer en onderhoud openbare ruimte



Gezamenlijk sturen zij 17 medewerkers aan. De feitelijke, beschikbare formatie bedraagt 17,25 fte. De 0,25 fte wordt jaarlijks ingehuurd. De 17 fte zijn verdeeld over twee teams, team Realisatie en team Service. In het plaatje zijn de beide toezichthouders ondergebracht bij beheer en beleid. Formeel behoren ze nu nog bij de uitvoeringsorganisatie. In onze optiek zijn zij een verlengstuk van de opdrachtgevers. Zij zien er op toe dat de kwaliteit wordt geleverd zoals in de opdrachten en bestekken is weergegeven.

De pijlen in het figuur geven aan de “opdrachtlijn” (groen) en de “terugkoppel-lijn” (oranje). Op deze wijze is sprake van een gesloten besluitvormings-cirkel. Op dit moment is deze cirkel in Haaksbergen nog niet gesloten. Met name de terugkoppeling komt nog onvoldoende uit de verf waardoor de mogelijkheden om te leren en verbeteren niet ten volle worden benut.

Ten aanzien van de werkzaamheden die worden uitgevoerd, door de buitendienst zelf en door externe partijen, verwijzen we naar bijlage 6.

6.2. Procesverloop

We onderscheiden voor het onderhoud van de openbare ruimte twee kernprocessen:

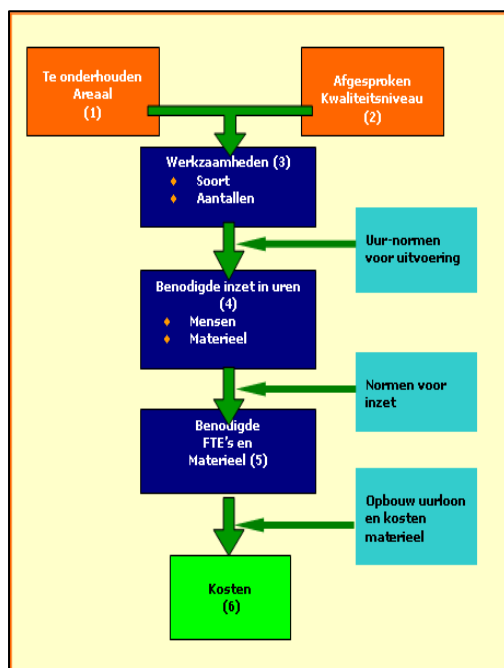
1. Het planmatig onderhouden van de openbare ruimte volgens een afgesproken kwaliteitsniveau.
2. Het oplossen van meldingen over openbare ruimte

6.2.1. Proces 1. (Planmatig) beheer en onderhoud openbare ruimte

Als we naar het proces van het planmatig onderhouden van de openbare ruimte kijken dan hanteren we daarvoor het hieronder weergegeven schema (figuur2).

- Het areaal is in kaart gebracht. De gemeente weet wat er moet worden onderhouden;
- De politiek stelt de gewenste kwaliteit van de openbare ruimte vast, met de bijbehorende budgetten;
- De opdrachtgevers binnen het gemeentelijke apparaat vertalen de kwaliteit in bestekken en opdrachten. Zij verstrekken de opdrachten aan de partij die de uitvoering doet;
- De uitvoerende partij realiseert de gevraagde kwaliteit op basis van de bestekken en opdrachten;
- De opdrachtgevende partij zorgt voor toezicht op de geleverde kwaliteit door het checken van de uitvoering aan de opdracht en bestekken;
- Op basis van de uitvoering vindt nacalculatie plaats. Deze wordt besproken met de opdrachtgever en leidt zo nodig tot aangepaste opdrachten en bestekken.

Figuur 2. Processchema onderhoud openbare ruimte



Wat we hebben kunnen constateren is het volgende:

Het areaal is grotendeels, maar nog niet volledig in beeld. Met name de opname van het areaal in het buitengebied is nog niet compleet.

Het kwaliteitsniveau is grotendeels bepaald door de politiek. Voor groen, riolering, verlichting en wegen is het kwaliteitsniveau door de gemeenteraad vastgesteld.

Voor het grootste deel van de activiteiten zijn opdrachten geformuleerd. Deze zijn redelijk van kwaliteit maar kunnen scherper.

Voor een capaciteit van ruim 0,5 fte zijn geen opdrachten verstrekt. Op een totaal van 17,25 fte is dat zeker te billenken.

Er zijn normen aanwezig voor het bepalen van de benodigde capaciteit. Deze normen worden verkregen door landelijk geldende normuren aan te passen aan de plaatselijke situatie. Op basis van deze normuren komt de planning tot stand. Het nieuw aangeschafte systeem (Antea) kan de opdrachtgevers verder helpen bij het

formuleren van de uitgangspunten en randvoorwaarden van de verschillende opdrachten. Daarvan wordt momenteel nog slechts mondjesmaat gebruik gemaakt. Dit varieert per beheerder en per vakgebied. Ook een structurele vergelijking met de markt van de inzet in uren en kosten wordt nog maar zelden toegepast.

Voor de uitvoering is de norm voor de inzet van medewerkers scherp neergezet. Er wordt met een norm van rond de 1400 uur/fte/jaar gewerkt. Dat is, in vergelijking tot veel collega gemeenten, hoog. De beide uitvoerders vergelijken hun planning met de daadwerkelijke tijdsbesteding (nacalculatie). Echter deze informatie wordt nog onvoldoende gedeeld met de beheerders. In paragraaf 5.1. hebben we dit ook gesignaleerd. De besluitvormingscirkel is nog niet gesloten waardoor er nog onvoldoende geleerd en verbeterd wordt.



6.2.2. Proces 2. Meldingen van storingen of klachten door burgers

Daar hoort normaliter op hoofdlijnen het volgende proces bij:

- De burger meldt de storing of klacht aan de gemeente
- Het KCC zorgt voor het aannemen van de storing en dat deze op de uitvoeringslijst wordt geplaatst
- Als de burger alleen een vraag heeft dan is het KCC in het merendeel van de gevallen in staat deze vraag in één contact af te handelen;
- Is de vraag of melding niet in lijn met het gemeentelijke beleid, dan wordt dat de burger uitgelegd en meegedeeld;
- De melding wordt door de buitendienst opgelost binnen daarvoor gestelde termijnen;
- De burger die de melding heeft gedaan wordt op de hoogte gebracht als de melding is afgerond;
- Als het oplossen van de melding meer tijd vraagt dan de gestelde termijn dan wordt de burger daarvan op de hoogte gesteld. Daarbij wordt dan aangegeven wanneer de storing opgelost wordt.
- Er vindt een check bij burger plaats of de oplossing aan de verwachtingen voldoet.

Wij hebben op basis van de gevoerde gesprekken kunnen zien en horen dat nog niet op alle punten sprake is van een ideaal procesverloop zoals hierboven is geschetst.

- a. Het KCC is niet of nauwelijks, afhankelijk van de bezetting, op de hoogte van het werk van de buitendienst en de afspraken rond het beheer en onderhoud van de openbare ruimte;
- b. Als gevolg van het voorgaande worden vele telefoontjes doorgezet naar uitvoerders, beheerders en de administratieve ondersteuning. Dit leidt tot onnodige belasting van beheerders, ondersteuning BOR en uitvoerders;
- c. De rolverdeling tussen het KCC en de ondersteuning van BOR is niet helder;
- d. Er lijkt geen sprake van een helder dienstverleningsconcept als het gaat om meldingen en vragen van burgers;
- e. BOR heeft voor zich zelf normen voor de afhandeling qua tijd en kwaliteit opgesteld;
- f. Er zijn geen verbeterdoelstellingen geformuleerd;
- g. Er worden geen rapportages opgesteld over de wijze waarop en snelheid waarmee de storingen en meldingen worden opgelost;
- h. De klanttevredenheid wordt niet specifiek op dit punt gemeten;

Dit proces kan dus vooral aan de voorkant (KCC) en de achterkant (ambitie, rapportage en klanttevredenheid) verbeterd worden. Het uitvoeren, afhandelen van storingen en meldingen gaat goed.

6.3. **Betrokken partijen**

Er zijn drie partijen betrokken bij het proces onderhoud openbare ruimte:

1. Politiek en bestuur
2. Opdrachtgevers
3. Uitvoerders

6.3.1. Politiek en bestuur

De politiek en het bestuur hebben de afgelopen jaren regelmatig vanuit verschillende invalshoeken en belangen vragen gesteld bij het functioneren van de buitendienst. Hoe goed doen ze het, kan het anders, beter, goedkoper? Dat heeft eerder geleid tot onderzoek naar het functioneren van de buitendienst. Dit onderzoek heeft vervolgens weer geleid tot het opstellen en uitvoeren van een optimalisatieplan voor de buitendienst. De vragen zijn daarmee niet weggenomen en hebben geleid tot de uitvoering van ons onderzoek waarvan het resultaat nu voor u ligt.



6.3.2. Opdrachtgevers (beheer)

Rond mei van dit jaar (2016) is bij wijze van proef besloten om de beheerders, die de opdrachten voor de uitvoering formuleren, van de werf weg te halen en deze apart en “op afstand” als opdrachtgevers te laten functioneren. Daarmee is de uitvoering en opdrachtverstrekking uit elkaar gehaald.

Wij vinden dit een goede ontwikkeling die leidt tot een scherper proces en meer duidelijkheid in taken en verantwoordelijkheid. Het past bij de wens van de gemeente om een regiegemeente te zijn. De beheerders formuleren op basis van de input vanuit het bestuur en de politiek de opdrachten “het wat” de gewenste kwaliteit en geven daarvoor de bijbehorende randvoorwaarden mee. De buitendienst voert uit volgens opdracht.

Deze ontwikkeling is nog niet klaar. We zien dat de kwaliteit en de inzet van de beheerders wisselend is. Daarnaast zien we dat de taken en verantwoordelijkheden van uitvoerders, beheerders en producteigenaren scherper kan worden neergezet. Op dit moment is nog te veel sprake van verschillen in benadering van het werk. Dit is al een aandachtspunt van het management.

Het is de wens om de beheerders integraal samen te laten werken zodat een integraal, op elkaar afgestemd onderhoud van de openbare ruimte gaat ontstaan. Daar is nu nog niet overal sprake van. Zo is het kwaliteitsniveau in het centrum van wegen en groen nog verschillend.

Het uit elkaar halen van opdrachtverstrekking en uitvoering betekent ook dat de opdrachtgevers “inkopers” worden, niet alleen voor de eigen dienst maar ook voor private partijen. Kennis en ervaring op dit vlak is beperkt. In hoeverre het tot de competenties van de huidige beheerders behoort kunnen we niet beoordelen.

De beheerders houden zich met uiteenlopende taken bezig. We hebben geconstateerd dat weinig tot geen tijd overblijft voor het volgens van strategische, innovatieve ontwikkelingen op het eigen vakgebied.

6.3.3. De buitendienst, de uitvoering

De kwaliteit van de uitvoering is op orde. De gevraagde kwaliteit wordt geleverd. Op basis van de opdrachten is ook de cyclus van “planning – uitvoering – nacalculatie” binnen de buitendienst netjes vorm gegeven. De medewerkers in de uitvoering zijn breed geschoold en kunnen op verschillende terreinen worden ingezet.

Het ziekteverzuim is sinds 2012 ruim onder de 5% en dat is goed voor een buitendienst. De werkhouding is voldoende. Op een aantal punten is nog verbetering mogelijk, qua werken in ploegen, werktijden en starten op locatie.

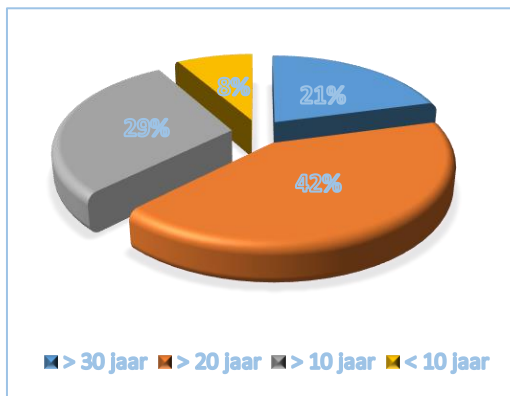
De zelfstandigheid van de medewerkers is groot, zij kennen het werkgebied en haar bewoners goed. Zij hebben geen strakke instructies nodig en weten over het algemeen wat ze moeten doen.

We zien ook een aantal punten van aandacht. In de eerste plaats betreft dat de “overhead”. Gezien de zelfstandigheid van de medewerkers vinden wij de hoeveelheid management groot. In het hoofdstuk over de kosten komen we hier ook op terug.

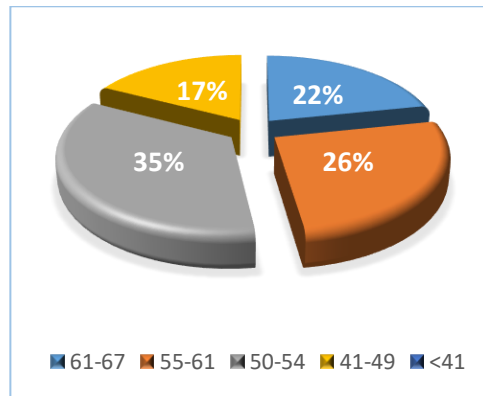
De kwetsbaarheid van de uitvoering, zeker naar de toekomst, ligt in de leeftijdsopbouw van de medewerkers. Bijna de helft is ouder dan 55 jaar. Meer dan 20% is ouder dan 61 jaar. De jongste medewerker is in de veertig. In figuur 3 is de leeftijdsverdeling zichtbaar gemaakt. Kennis en ervaring dreigt vlot te verdwijnen als deze niet wordt overgedragen aan jonge instroom. Figuur 4 laat zien dat ruim 60% van de medewerkers meer dan 20 jaar ervaring met zich mee brengt. De hoge gemiddelde leeftijd leidt ook tot risico's voor stortings- en piketdiensten. Volgens de cao behoeven deze boven de 55 jaar niet meer te worden uitgevoerd.



Figuur 3. Aantal jaren in dienst



Figuur 4. Leeftijdsopbouw medewerkers buitendienst



Kwetsbaarheid ligt ook in de hoeveelheid taken die de buitendienst momenteel uitvoert (zie bijlage 6 voor een overzicht van de werkzaamheden). Op vrijwel alle terreinen is men op de een of andere wijze actief. Dit vraagt een brede inzet van medewerkers. Men dient van alle markten thuis te zijn. Dat kan leiden tot een situatie waarin men alles een beetje kan, maar nergens echt goed in is. De faciliteiten die de buitendienst ter beschikking heeft, kennen een aantal zwakke punten. In de eerste plaats zijn dat de ICT-mogelijkheden. Deze zijn momenteel beperkt. Verbetering is mogelijk op het gebied van klantcontact, digitaal melden van klachten en storingen en administratieve ondersteuning, zoals urenregistratie en rapportages. De buitendienst heeft een werf en kantoor die niet meer past bij de huidige omvang. Dit brengt onevenredig veel kosten met zich mee. De buitendienst heeft een eigen werkplaats waar voertuigen en materieel wordt onderhouden. Naar onze mening is het zelf onderhouden van de voertuigen niet meer van deze tijd. De daarvoor benodigde kennis en apparatuur is alleen bij garagebedrijven volledig aanwezig. Dit wordt zichtbaar in het feit dat voor APK's de voertuigen deels in de eigen werkplaats worden gekeurd maar voor bijvoorbeeld remtesten naar een garagebedrijf worden gebracht. De meeste buitendiensten hebben het voertuigonderhoud dan ook uitbesteed.

6.3.4. Onderlinge samenwerking

Een efficiënt procesverloop is afhankelijk van de onderlinge samenwerking tussen de verschillende betrokken partijen. Op de volgende punten is verbetering noodzakelijk:

1. Op dit moment werken de betrokken partijen nog te veel apart van elkaar. De onderlinge uitwisseling van ervaringen, waarnemingen, beelden en verwachtingen is onvoldoende;
2. Dit leidt er toe dat de leer-verbeter-cirkel niet gesloten is (plan-do-check-act), waardoor verbetering en aanscherping van processen en mogelijke kostenbesparingen minder snel tot stand komen
3. Elkaar zakelijk aanspreken wordt als lastig ervaren. Daardoor blijven zaken onbesproken en ook daar door komen verbeteringen minder snel tot stand.
4. Er is sprake van onderling wantrouwen tussen bestuur en uitvoering. Dit bevordert de onderlinge samenwerking en uitwisseling van ervaringen en verwachtingen niet;
5. Er bestaat nog geen open sfeer waarin vanuit de werkvloer pro-actief en ongedwongen meningen en signalen worden afgegeven naar bestuur en politiek. Dat leidt er toe dat de uitvoering zich altijd in een underdog-positie bevindt.

Om de bovenstaande patronen te doorbreken is het nodig dat partijen ofwel indringend met elkaar in gesprek gaan dan wel op een zakelijke manier op afstand van elkaar worden gezet.



6.4. Kosten

We hebben de kosten van BOR inzichtelijk gemaakt en deze vergeleken met de markt. Voor deze rapportage hebben we naar de twee hoofdgroepen van de buitendienst gekeken: Realisatie en Service.

We hebben alleen gekeken naar de kosten van de buitendienst. Doorbelastingen van bijvoorbeeld de kosten van het gemeentehuis, de raad of bodes hebben we buiten beschouwing gelaten. Enerzijds om de vergelijking met de markt mogelijk te maken (immers de markt kent deze kosten ook niet) en anderzijds om eventueel een duidelijker beeld te krijgen van de mogelijke besparingen.

De uurprijs van een medewerker van de buitendienst wordt opgebouwd uit een aantal elementen:

1. Loonkosten
2. Opslag overhead de buitendienst (staf)
3. Opslag voor klein materieel
4. Opslag voor kantoor/kantine kosten, ICT, schoonmaak
5. Opslag voor de kosten van de werf
6. Opslag groot materieel

De totale kosten per medewerker delen we door het totaal aantal productieve uren van de medewerker. Deze productieve uren zijn alleen de uren die door de medewerker worden ingezet op de verschillende producten die door de buitendienst worden geleverd. We hebben ons voor de berekening gebaseerd op de planning van 2016. De uitvoerders hebben aangegeven dat de planning voldoende dicht bij de realisatie ligt om als uitgangspunt te kunnen dienen. Gemiddeld worden de medewerkers ca. 1400 uren per jaar productief ingezet. Tegenover alle kosten staan ook inkomsten. Deze bestaan onder andere uit de verkoop van hout en oud ijzer. In totaal gaat het om inkomsten ter grootte van ongeveer €4.000,-. Op het totaal van de productieve uren is dit een bedrag van iets meer dan 10 cent, waarmee het een te verwaarlozen invloed heeft op de uurprijs.

6.4.1. Loonkosten

Voor de berekening hebben we de totale loonkosten per persoon ontvangen van de salarisadministratie. Dit zijn de bruto loonkosten inclusief vergoedingen. We hebben gebruikt gemaakt van de laatste beschikbare loonkosten van een geheel jaar. Dit zijn de loonkosten van 2015. De gemiddelde totale loonkosten liggen net boven €44.000,- per jaar. Deze kosten delen we door het aantal productief ingezette uren. Gewogen komen we dan uit op €32,- per uur. Door de variatie in loonsom per persoon en de productieve uren per persoon variëren de uurprijzen tussen €25,70 en €36,90.

We hebben een opsplitsing gemaakt naar team Realisatie en team Service.

De gewogen uurprijs op basis van de loonkosten is voor team Realisatie €31,50

De gewogen uurprijs op basis van de loonkosten is voor team Service €32,60

6.4.2. Overhead de buitendienst (staf)

De overhead bij de buitendienst bestaat uit het afdelingshoofd, de twee uitvoerders en de administratieve ondersteuning. De loonkosten van de staf hebben we verdeeld over de productieve uren van de medewerkers. De loonkosten van het afdelingshoofd en de administratieve ondersteuning hebben we per team verdeeld over de totale productieve uren per team. De loonkosten van de uitvoerders hebben we aan de eigen teams toebedeeld.

De toeslag per uur voor de medewerkers van team Realisatie is €8,46

De toeslag per uur voor de medewerkers van team Service is €9,09



6.4.3. Klein materieel

Onder klein materieel worden alle (hand)gereedschappen van de medewerkers van de buitendienst verstaan. Het gaat hierbij om bijvoorbeeld bosmaaiers, harken, scharen, tangen, sleutels etc. Voor de berekening hebben we de totale kosten van het klein materieel (gedeeld door de totale productieve uren van de buitendienst. Omdat (logischerwijs) niet is vastgelegd welke medewerkers welke gereedschappen voor welk deel van het jaar inzetten hebben we geen onderscheid per medewerker of team kunnen maken.

We hebben de cumulatieve aanschafwaarde gedeeld door de economische levensduur van het klein materieel om de kosten per jaar te kunnen bepalen. De totale kosten per jaar zijn bijna €26.000,-. Gedeeld door de totale productieve uren per jaar van de buitendienst betekent dit een toeslag van €1,05 per uur.

6.4.4. Kantoor/kantine kosten, ICT, schoonmaak

Voor de ondersteuning van de medewerkers worden ook kosten gemaakt met betrekking tot het kantoor de kantine, de automatisering en de schoonmaak. Hieronder vallen bijvoorbeeld de uiteenlopende kosten voor vakliteratuur, certificering, computers, telefoons, print papier, koffie, soep, en het reinigen van alle ruimtes. Ook deze kosten hebben we gedeeld door de totale productieve uren. De toeslag per uur is €2,62.

Figuur 5. Kosten facilitair buitendienst

Categorie	Kosten p/j
Kantoorkosten	€ 3.066,56
Kantine	€ 8.635,71
Schoonmaak	€ 20.105,76
ICT	€ 33.000,00
TOTAAL	€ 64.808,03

6.4.5. Werk

De buitendienst beschikt over een eigen werf. Deze bestaat uit een opslag voor rijdend materieel, werkplaats, laadbordes, zoutloods, een buitenterrein en het kantoorgedeelte. Door verschillende omstandigheden staat nu een groot deel van het kantoorgedeelte leeg. Bijvoorbeeld omdat de omvang van de buitendienst de afgelopen jaren is afgenomen en doordat de beheerders sinds het begin van dit jaar niet langer op de werf hun werkplek hebben, maar op het gemeentehuis. We hebben echter wel de totale kosten van de werf moeten meenemen. Door het afnemen van de omvang van de dienst worden daardoor de kosten van de werf per uur hoger.

De kosten van de werf bestaan uit kapitaallasten, afschrijvingskosten en onderhoudskosten. Voor dit laatste element hebben we in eerste instantie gebruik gemaakt van de meer jaren onderhoudsbegroting. Deze is tijdens het onderzoek na overleg met de verantwoordelijke voor het vastgoedonderhoud naar beneden bijgesteld om meer overeen te komen met de daadwerkelijk te verwachten kosten. De totale kosten van de werf bedragen ruim €147.000,- per jaar. Deze kosten hebben we gedeeld door de totale productieve uren van de buitendienst. Dit leidt tot een toeslag van bijna zes euro per uur: €5,94

6.4.6. Groot materieel

Het groot materieel bestaat uit voornamelijk het rijdend materieel van de buitendienst. Dit bestaat uit kleine auto's voor de uitvoerders, pick-ups voor de onderhoudsploegen, een zitmaaier, tractoren en een vrachtwagen, maar ook uit het grote materieel dat alleen wordt ingezet voor de



gladheidbestrijding. De kosten bestaan uit de aanschaf, onderhoud, brandstof, verzekeringen en keuringen.

Het materieel wordt niet door alle medewerkers noch voor alle producten evenveel ingezet. Hierin bestaan grote verschillen. Een medewerker die de vuilnisbakken in het centrum leegt maakt alleen gebruik van een relatief goedkope auto, terwijl de medewerker die de bermen maait gebruik maakt van een grote tractor. Echter voor dit onderzoek hebben we geen uitwerking van de groot materieel kosten per product gemaakt. We hebben wel aan de hand van de overzichten van de draaiuren of kilometers per jaar geconstateerd dat het materieel niet zo efficiënt ingezet wordt als theoretisch mogelijk is. Dit is deels te verklaren door de beperkte omvang van de dienst en het werkgebied. Als het areaal groter is kan een specifieke machine langer/meer ingezet worden dan in het geval van Haaksbergen. Per aan te schaffen voertuig wordt een businesscase opgesteld om te bepalen of er beter overgegaan kan worden op aanschaf, inhuur of lease. Dit kan betekenen dat aanschaf het meest gunstig is, dit hoeft echter niet te beteken dat het voertuig ook optimaal ingezet kan worden. Het materieel wordt tussen 11% (voor materieel voor de gladheidbestrijding) en 90% (zitmaaier) efficiënt ingezet.

De totale kosten van het materieel bedragen bijna €400.000,-. Deze kosten gedeeld door de totale productieve uren zou een opslag van €15,68 uur betekenen. Dit zou, zoals eerder geschetst, een enorme vertekening van de kosten per medewerker betekenen.

De markt rekent over het algemeen met kosten exclusief materieel voor de inzet van medewerkers en een uurprijs voor de inzet van het materieel. Voor het berekenen van een uurprijs per voertuig/tractie ontbreken enkele gegevens elementen.

Figuur 6. Draaiuren tractie buitendienst

Materieel	Draaiuren	Theoretisch max.	Percentage
Tractor Valtra incl.maaïarm en klepelmaaier trek02	908	2.100	43%
Mobiele graafmachine	678	2.100	32%
Tractor gladheidsbestrijding trek04	1.016	2.100	48%
Veegmachine	1.545	1.500	103%
Tractor Fendt incl Fronthef en Frontlader trek03	588	2.100	28%
Shovel (incl hefmast)	239	2.100	11%
Gazonzitmaaier incl. maaidek 20248	947	1.050	90%
Tractor Deutz trek01	843	2.100	40%
Vrachtauto-Knijperwagen	KM's	2.100	
Auto schoonmaakploeg / afval	860	2.100	41%



6.4.7. Totaal kosten per uur

Voor de totale kosten per uur per team moeten we de elementen uit de vorige paragrafen optellen. Zie onderstaande figuur 7.

Figuur 7. Gemiddelde kosten per uur per medewerker

	Realisatie		Service	
	Aandeel	Cummulatief	Aandeel	Cummulatief
Loon	€ 31,53	€ 31,53	€ 32,62	€ 32,62
Staf	€ 8,46	€ 39,99	€ 9,09	€ 41,71
Kleinmaterieel	€ 1,05	€ 41,04	€ 1,05	€ 42,76
KKIS	€ 2,62	€ 43,66	€ 2,62	€ 45,38
Werf	€ 5,94	€ 49,60	€ 5,94	€ 51,32
TOTAAL	€ 49,60		€ 51,32	
Goedkoopste	€ 43,77		€ 48,98	
Duurste	€ 54,03		€ 55,64	

6.4.8. Vergelijking met de markt

Voor een vergelijking met de markt kijken we naar gebruikelijke uurtarieven die gevraagd worden voor medewerkers met vergelijkbare competenties. De volgende uurprijzen worden gehanteerd:

- Hulpmonteur €25,-
- Groen onderhoud €37,-
- Monteur (grote klus) €40,-
- Monteur €46,-
- Service monteur €56,-

Bovenstaande prijzen zijn all-in prijzen, zonder specifiek groot materieel (maar wel inclusief voertuigen om ter plaatse te kunnen komen).

We zien in de vergelijking dat kosten van de eigen dienst liggen in de nabijheid van de prijzen van een monteur of service monteur. Voor een deel van de werkzaamheden is dit reëel omdat de werkzaamheden overeen komen met 'monteur werkzaamheden'. Voor een groot deel van de werkzaamheden betekent dit dat de eigen dienst beduidend duurder is, omdat de werkzaamheden meer overeenkomen met een medewerker Groen onderhoud.

Een deel van deze hogere prijs is te verklaren door de hoge gemiddelde leeftijd van de medewerkers. Het ontbreekt daardoor bijvoorbeeld aan een vergelijking met een hulpmonteur (een goedkope, jonge, net startende medewerker). De hoge kosten van de werf belasten de uurtarieven van de eigen medewerkers fors, maar ook de relatieve forse omvang van het management draagt bij aan een hoge uurtarief.

Bovenstaande zou kunnen leiden tot de conclusie dat het deel van de werkzaamheden waarbij de eigen dienst goedkoper/even duur is als de markt door de eigen dienst uitgevoerd zou moeten blijven worden en het andere deel afgestoten zou moeten worden. Echter door het afstoten van een deel van de werkzaamheden zouden de kosten op de nu markt conforme onderdelen oplopen, doordat de vaste lasten verdeeld moeten worden over een kleinere hoeveelheid productieve uren. We adviseren dan ook om het geheel van werkzaamheden van de dienst te beschouwen in de afwegingen.

Bij het volledig afstoten of elders onderbrengen van de eigen dienst zal niet op alle elementen (gelijk) bespaard kunnen worden.

Doordat er een werkgarantie is afgegeven zullen de loonkosten gedurende in ieder geval de eerste jaren niet fundamenteel wijzigen.



Voordelen zouden gehaald kunnen worden in:

- Het afstoten van de huidige werf, of het verhuren van een deel van de gebouwen;
- Het vergroten van de span of control van de uitvoerders/het management;
- Het efficiënter inzetten van het groot materieel door het in te zetten voor een groter areaal;
- Het beëindigen van voertuigonderhoud en afstoten werkplaats en faciliteiten.

6.5. De gemaakte foto, conclusies. Te behouden en te verbeteren

In de voorgaande paragrafen hebben we de foto beschreven van de huidige situatie. We hebben daarbij gekeken naar de gehele keten van het beheer en onderhoud openbare ruimte. Gevraagd is om te onderzoeken op welke wijze het beheer en onderhoud van de openbare ruimte het beste, op een toekomstbestendige wijze kan worden vorm gegeven.

De gemaakte foto is daarvoor een belangrijk uitgangspunt. Je wilt immers de sterke punten behouden en de zwakke punten verbeteren. Het te kiezen alternatief dient hieraan in ruime mate bij te dragen.

Sterk en te behouden

Op basis van de gemaakte foto zien wij de volgende sterke en dus te behouden eigenschappen

- De kennis bij de medewerkers van het werkgebied en haar bewoners;
- De betrokkenheid die de medewerkers hebben bij hun werk en het werkgebied;
- De mate van zelfstandigheid waarmee de medewerkers buitendienst hun werk doen;
- De medewerkers van de buitendienst zijn van meerdere markten thuis en over het algemeen breed inzetbaar;
- Het lage ziekteverzuim en de drive van de medewerkers buitendienst om het werk goed te doen;
- Het plannen, uitvoeren en na-calculeren van de uit te voeren activiteiten binnen de buitendienst;
- De geleverde kwaliteit is in overeenstemming met de kwaliteitseisen zoals door de politiek en de opdrachtgevers zijn vastgesteld;
- De scheiding van opdrachtverlening, toezicht aan de ene kant en uitvoering aan de andere kant; Dit geeft helderheid over de verdeling van verantwoordelijkheden en draagt bij aan het zijn van een regiegemeente.

Zwak en te ontwikkelen

- De kosten van de uitvoering. Het uurloon opgebouwd uit salariskosten, overheid, faciliteiten, huisvesting is gemiddeld hoger dan “de markt”;
- Visie op waar de buitendienst zich echt op moet richten ontbreekt. Men doet nu veel en kiest niet echt. Dat houdt risico in dat men alles redelijk doet maar nergens in uitblinkt en veel moeite moet doen om alle ballen in de lucht te houden. Wij pleiten voor het maken van keuzes;
- Het gebruik van de tractie, zware materieel, is qua intensiteit te laag;
- De leeftijdsopbouw van de medewerkers buitendienst is kwetsbaar. De gemiddelde leeftijd is hoog. Piketdiensten en zware arbeid komen hiermee mogelijk in het gedrang;
- De carrièreperspectieven intern binnen de buitendienst zijn beperkt;
- De huidige buitendienst is ingericht op het huidige beleid van de gemeente. Als dit beleid substantieel wijzigt, dan is het snel kunnen inspelen op deze wijzigingen lastig. Dit omdat processen, materieel, sturing zijn ingericht op het vigerend beleid;
- Het zelfbewustzijn van de partijen in de keten is voor verbetering vatbaar. Men kan meer laten zien wat men doet, welke resultaten men boekt. Men kan ook scherper reageren op vragen of opmerkingen van uit het bestuur of de politiek betreffende het beheer en onderhoud van de openbare ruimte;
- De toepassing van ICT om de burgers van Haaksbergen te bedienen, of de eigen interne administratieve processen te ondersteunen, is op dit moment nog onvoldoende ontwikkeld. Dit is onderkend en de eerste stappen om dit verder te ontwikkelen, worden gezet. Om op dit punt



bij te blijven, is een stevige ICT-oriëntatie nodig. Hiervoor hebben we binnen de gemeente Haaksbergen geen tekenen aangetroffen.

- De communicatie met de burger over hoe Haaksbergen het beheer en onderhoud van de openbare ruimte doet, waarom men dat zo doet, welke kwaliteit is afgesproken en welke , kosten daar bij horen, kan veel intensiever en scherper. Het feit dat er jaarlijks meer dan 4000 vragen, meldingen van burgers worden afgehandeld, wordt niet bekend gemaakt aan de burgers
- De intake van klachten en meldingen betreffende de openbare ruimte binnen het KCC is niet goed ontwikkeld
- De buitendienst heeft gedurende 2 jaar ervaring opgedaan met het begeleiden van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Dat is een vak apart gebleken. Op basis daarvan is na het eerste jaar een extern begeleider aangesteld. Om financiële redenen en omdat binnen de gemeente geen ondersteunende capaciteit beschikbaar was, is deze aanstelling beëindigd. Momenteel beschikt de buitendienst niet over medewerkers met ervaring op dit gebied.

De bovenstaande te verbeteren punten hebben voor een belangrijk deel te maken met de omvang van de huidige buitendienst. Deze is klein. Dat betekent dat flexibiliteit en schaalvoordelen niet gemakkelijk zijn te realiseren.



7. Beschrijving alternatieven

Welke mogelijkheden bestaan er om het beheer en onderhoud van de openbare ruimte het beste, op een toekomstbestendige wijze vorm te geven? Wij onderscheiden een viertal alternatieven met daarbinnen weer verschillende subvarianten.

1. Zelf blijven doen, in eigen huis houden. Daarbinnen bestaan twee varianten;
 - a. Verder doorontwikkelen van de buitendienst;
 - b. Intern verzelfstandigen van de buitendienst;
2. Samenwerken
 - a. Met andere gemeenten;
 - b. Met SW-bedrijven;
3. Onderbrengen bij andere partijen;
 - a. via een gemeenschappelijke regeling (Gildebor)
 - b. binnen een overheidsbedrijf (Twente Milieu)
 - c. Bij diverse private partijen
4. Extern verzelfstandigen;

Niet alle alternatieven zijn realistisch.

De volgende varianten vallen om uiteenlopende redenen af.

1. De samenwerking andere gemeenten. Deze variant valt af omdat de gemeenten die daarvoor in aanmerking komen zich al hebben vastgelegd. Enschede heeft haar eigen organisatie. Hengelo en Hof van Twente zijn bezig om gezamenlijk een nieuwe organisatie op te zetten met SWB. In het zuiden, in de achterhoek heeft men haar eigen samenwerkingsverbanden.
2. De samenwerking met SW-bedrijven. De SW-bedrijven richten zich over het algemeen op een deel van het onderhoud van de openbare ruimte, groenbeheer. De focus van deze bedrijven is een andere dan het bredere gemeentelijke belang.
3. Onderbrengen van de buitendienst binnen Gildebor
Gildebor is een organisatie in oprichting. Het is een gemeenschappelijke regeling met de gemeenten Hengelo en Hof van Twente en het SW-bedrijf "SWB", als deelnemers. Gildebor wil begin 2017 starten. Momenteel wordt de organisatie ingericht en klaargemaakt voor een start in 2017. Deze organisatie geeft aan dat ze niet klaar zijn voor uitbreiding op korte termijn. Eerst wil men de eigen nieuwe organisatie goed neerzetten. Dat houdt in dat men de eerste 2 of 3 jaar geen nieuwe partijen zal toelaten.
4. Onderbrengen bij private partijen
Er bestaan geen private partijen die alle huidige activiteiten van de buitendienst uitvoeren. Private partijen kennen een duidelijke specialisatie. Het onderbrengen van de buitendienst - activiteiten bij private partijen betekent dan ook versnippering. Met diverse verschillende partijen zullen afspraken gemaakt moeten worden. Dat leidt tot een grote interne belasting. Het risico is meer dan aanzienlijk dat er geen overeenkomst wordt bereikt op alle terreinen. Dat betekent dan dat geen totale oplossing wordt bereikt. De huidige staat van de areaalgegevens, het ontbreken van uitgewerkte bestekken op diverse terreinen, maakt mede dat dit alternatief niet als realistisch kan worden meegenomen.
5. Externe verzelfstandiging. Dit houdt in dat de buitendienst op eigen benen gezet wordt en haar eigen broek op moet houden. Dat is geen realistisch alternatief. De dienst heeft daar onvoldoende voor in huis. Deze variant vraagt om;
 - Certificering;
 - Commerciële ervaring;



- Management met markt-ervaring;
- Werkgaranties, meerjarig;
- Forse financiële buffer, te verstrekken door de gemeente;
- Een duidelijk profiel, met specialisatie.

Gegeven het voorgaande, blijven de navolgende opties over. Deze opties vergelijken we in het volgende hoofdstuk. Hieronder worden ze kort beschreven.

4. Doorontwikkelen;

In deze variant gaat de buitendienst verder op het in 2012 ingeslagen pad. Men zet in op het efficiënter werken. Echter wil deze variant ook toekomstbestendig zijn, dan dient er geïnvesteerd te worden in verjonging en uitbreiding van de huidige organisatie.

5. Intern verzelfstandigen. Deze variant betekent dat de buitendienst als een gemeentelijk bedrijf op enige afstand van de rest van de gemeente wordt neergezet. Via een meerjarig contract waarin de gewenste kwaliteit van de openbare ruimte met een bijbehorend budget is vastgesteld, krijgt de intern verzelfstandige dienst de mogelijkheid zelf vorm en inhoud aan de uitvoering te geven. Regelmatig rapporteert zij over de gerealiseerde kwaliteit.

6. De buitendienst onderbrengen bij Twente Milieu.

Twente Milieu is een overheidsbedrijf. De aandelen zijn in handen van Twentse gemeenten. Het is geen privaat bedrijf. Het bedrijf is gestart met als specialisatie "Afval". Ze verbreedt momenteel haar activiteiten. Voor diverse gemeenten voert zij al activiteiten op het gebied van onderhoud openbare ruimte uit. Voor de gemeente Borne doet zij het gehele onderhoud. Met de gemeente Almelo is men in gesprek over het uitvoeren van het totale onderhoud openbare ruimte. Alle activiteiten van de buitendienst van Haaksbergen kunnen bij Twente Milieu worden ondergebracht.



8. Alternatieven vergeleken

In dit hoofdstuk zetten we de drie overgebleven alternatieven op een rij. Per alternatief geven we aan wat er moet gebeuren, wat er nodig is om dit alternatief ook daadwerkelijk te realiseren. We kijken met name naar wat de verschillende varianten voor de gemeente betekenen. Wat is hun bijdrage aan de verdere verbetering van het beheer en onderhoud van de openbare ruimte?

8.1. Afwegingskader

In de onderstaande figuur hebben we aangegeven welke criteria van belang zijn in deze afweging. Daarnaast gebruiken we de gemaakte foto van de organisatie (behouden sterke en verbeteren zwakke punten) en de criteria zoals in de bestuursopdracht zijn aangegeven.

Figuur 8. Afwegingscriteria

Vergelijkingscriteria
Kosten
Kosten per uur
Kosten en gebruik materieel
Huisvestingskosten
Transitiekosten
Voorspelbaarheid kostenniveau beheer openbare ruimte
Kwaliteit
Sturing op kwaliteit buitenruimte
Flexibiliteit in uitvoering beleid
Dienstverlening aan burgers en politiek
Afhankelijkheid kwaliteit opdrachtgeverschap gemeente
Mogelijkheden inzet mensen afstand tot arbeidsmarkt
Kwetsbaarheid en kansen
Handelend vermogen en slagkracht
Kennis en kunde personeel en ondersteuning
(On)rust personeel BOR
Mogelijkheden personeel BOR
Benodigde inzet beheer/opdrachtgevers
Invloed gemeente/politiek
Continuïteit bedrijfsvoering
Management en sturing
Ontzorgen en ondersteuning gemeente



8.2. Doorontwikkelen

Dit is de minst ingrijpende variant. De buitendienst blijft gewoon een afdeling binnen de gemeente. Dit betekent niet dat er verder niets nodig is. Wil deze variant ook in de toekomst levensvatbaar blijven dan moet er wel het nodige gebeuren. De te nemen maatregelen hebben alle betrekking op het beperken van de huidige zwakke punten. Deze maatregelen zijn samengevat in de onderstaande figuur.

Figuur 9. Te doen in geval van doorontwikkelen

Te doen om de buitendienst toekomstbestendig te maken.

- Uitbreiden van de huidige buitendienst. Werk inbesteden om extra volume te creëren. Nodig om kennis over te dragen en volume te creëren zodat faciliteiten en tractie beter benut worden;
- Het voorgaande betekent dat het aantal fte uitgebreid en tijdelijk op een aantal plekken dubbel bezet moet worden;
- Visie ontwikkelen en keuzes maken; waar wil je zelf goed in zijn en wat laat je aan anderen;
- Meer en vaker vergelijken met de markt. In deze variant blijft de politiek de buitendienst kritisch volgen. Je moet steeds kunnen aantonen dat je het “goed en marktconform” doet. Dat vraagt om regelmatige vergelijking met de markt.
- Samenwerking intern optimaliseren. De PDCA-cyclus binnen de gehele keten met de politiek, de beheerders en de buitendienst sluitend maken. Samen moeten ze zich gaan richten op continu verbeteren van het werkproces;
- Daar hoort een veel scherpere zakelijke verhouding bij tussen de buitendienst, de politiek en de beheerders als opdrachtgevers;
- Om het proces van meldingen door de burgers efficiënt te laten verlopen is het noodzakelijk dat de gemeente een helder dienstverleningsconcept ontwikkelt. Daarnaast dient de kwaliteit van het KCC te worden verhoogd;
- Investeren is nodig in:
 - Verjongen en kennis overdragen, Hiervoor is uitbreiding van de buitendienst noodzakelijk. Om kennis ook echt over te dragen is gedurende een langere periode dubbele bezetting nodig
 - Verzakelijken en versterken van kwaliteit van de opdrachtgevers. De huidige kwaliteit is wisselend. In deze optie wordt een deel van het werk op de markt ingekocht. De zakelijke inkoop-functie is momenteel niet aanwezig. Inkopen is een vak apart
 - Management, sturing. Zal zich breder moeten manifesteren op gebied van verantwoording, communicatie, marketing en stimuleren van continu verbeteren.
 - Klantgerichtheid, zichtbaarheid, communicatie.
 - Investeren in ICT, voor communicatie met de klant en ondersteuning interne processen
 - Medewerkers die begeleiding van mensen met “afstand tot de arbeidsmarkt” kunnen verzorgen. Dat is een vak apart en vraagt om additionele capaciteit dan wel om arrangementen met SW-bedrijven.

Kosten

In deze variant kunnen de structurele kosten in beperkte mate teruggebracht worden. Door de uitbreiding van de formatie en het inbesteden kan het gebruik van de tractie verbeterd worden. Het is daarbij wel de vraag of dit per saldo goedkoper is dan uitbesteden. Wij schatten in dat dat niet het geval zal zijn.

De transitiekosten worden vooral veroorzaakt door de noodzakelijke dubbele bezetting, de ontwikkeling van het KCC, het management en de beheerders. Harde getallen zijn hier niet aan te verbinden. Dit is afhankelijk van de huidige kwaliteit van de betrokken medewerkers.



Het bovenstaande overzicht in figuur 8 laat zien dat ook investeringen nodig zijn op het terrein van communicatie, ICT, klanttevredenheidsonderzoek.

Het voorgaande betekent dat op enkele nader te bepalen functies nieuwe krachten moeten worden benoemd. Dat houdt in dat rekening gehouden moet worden met transitievergoedingen.

De kosten voor het gebruik van materieel zullen in absolute in stijgen maar relatief dalen omdat de organisatie groeit waardoor het gebruik van het materiaal efficiënter wordt.

De huisvestingskosten zijn momenteel hoog. In deze variant kunnen de kosten voor de huisvesting worden teruggebracht door de werf te verkopen of deels te verhuren.

Het kostenniveau wordt in deze optie niet meerjarig vastgesteld. Dat houdt in dat het kostenniveau minder voorspelbaar is.

Concluderend stellen wij dat behoorlijke investeringen nodig zijn om een kostenniveau te kunnen realiseren waarvan het de vraag is of het de eerst komende 5 tot 10 jaar met de markt kan meten.

Kwaliteit

In deze variant zal de kwaliteit van het beheer en onderhoud van de openbare ruimte verbeteren door een betere afstemming en samenwerking tussen politiek, opdrachtgevers en buitendienst. Het voorgaande is daarvoor wel een voorwaarde. Hiervoor bestaan echter momenteel geen harde garanties en de veranderhistorie van de gemeente stemt op dit punt niet hoopvol.

De flexibiliteit in de uitvoering blijft beperkt. De ervaring met andere manieren van uitvoering is er niet. Het doorvoeren van veranderingen vergt dan ook relatief meer tijd.

De kwaliteit van het opdrachtgeverschap gaat in deze variant omhoog. Voorwaarde hiervoor is wel dat hierop, zoals door aanbevolen, gestuurd wordt. De noodzaak om heel scherp aan de wind te varen is er niet in deze variant. Alles blijft immers binnen de eigen gemeente.

De afhankelijkheid van de kwaliteit van de opdrachtgevers is in deze variant minder groot. De buitendienst zal dan haar eigen weg kiezen. Of dat een gewenste weg is, is dan de vraag. De verbinding met het bestuur en politiek is dan niet helder, niet scherp en leidt simpel tot wantrouwen en ergernis.

Om mensen met afstand tot de arbeidsmarkt in te kunnen zetten binnen de buitendienst is het nodig te investeren in extra begeleiding dan wel het contracteren van een gespecialiseerde partij. Gezien de omvang van de gemeente zullen schaalvoordelen, qua begeleiding dan wel contractering, in deze lastig te realiseren zijn.

De invloed van de politiek en het bestuur is in deze variant groot. Men beschikt over directe sturingsmogelijkheden. In het geval van calamiteiten is dat een voordeel. In normale omstandigheden is bemoeienis van het bestuur of politiek strijdig met het uitgangspunt van een "regiegemeente". Een regiegemeente regelt haar invloed immers via professioneel opdrachtgeverschap.

Kwetsbaarheid en kansen

Het handelend vermogen en slagkracht is in deze variant redelijk maar niet buitengewoon groot door de beperkte omvang. In het geval van calamiteiten kan direct en zonder poespas een beroep gedaan worden op de buitendienst. Uitgangspunt daarbij is wel dat verjonging plaatsvindt omdat anders piketdiensten onder druk komen te staan.

Kennis en kunde personeel en ondersteuning. Verandert niet ten opzichte van de huidige situatie.

Doordat de buitendienst ook na inbesteden relatief klein van omvang blijft en op zich zelf blijft werken, leert men niet of nauwelijks van anderen. De gevraagde zakelijkheid van de opdrachtgevers,



beheer, is in deze variant ook minder groot. Men blijft het onderling oplossen. Er is minder druk om te zoeken naar innovaties, vernieuwing.

(On)rust personeel BOR. Op korte termijn minder dan bij de beide andere varianten. Echter op de langere termijn zal de onrust groter zijn. Het binnen de gemeente houden betekent dat er altijd kritisch van buiten en van binnen naar de buitendienst gekeken zal worden.

Mogelijkheden personeel BOR. Beperkte tot geringe carrièremogelijkheden

Benodigde inzet beheer/opdrachtgevers. Worden minder hoge eisen aan gesteld. De buitendienst lost onvolkomenheden zelf wel op. Dat gaat uiteindelijk ten koste van de kwaliteit van het opdrachtgeverschap. Dit doet geen recht aan het voornemen een professionele regiegemeente te worden.

De opdrachtgeversrol zal in deze variant geheel zelf verder ontwikkeld moeten worden en kost dus relatief meer inspanning.

Invloed van bestuur en politiek. Deze is direct en groot. Dat is in het geval van calamiteiten prettig maar staat in alle overige gevallen haaks op het voornemen een professionele regiegemeente te worden. De politiek en het bestuur richten zich op het formuleren van de gewenste kwaliteit, het "WAT" en bemoeit zich niet met het "HOE".

Als de gemeente inderdaad investeert in verjonging van de organisatie en inbesteden van werkzaamheden, dan is de continuïteit van bedrijfsvoering redelijk gewaarborgd. De organisatie zal dan een bepaalde hoeveelheid tijd krijgen om zich te bewijzen. Daarna liggen alle opties weer open. Op uitvoeringsniveau zijn de risico's met betrekking tot de continuïteit van de bedrijfsvoering wat groter. Ook na uitbreiding en verjonging blijft een eigen buitendienst voor Haaksbergen kwetsbaar gezien haar omvang.

Het management en sturing dient mee te groeien in deze doorontwikkelvariant. Naast inhoudelijke sturing wordt van het management meer verwacht op het terrein van visie, marketing, communicatie. Kort gezegd op het terrein van het "neerzetten, positioneren, verkopen" van de buitendienst. In hoeverre het huidige management op deze terreinen uit de voeten kan zal moeten worden onderzocht.

Ontzorgen gemeente. In deze variant blijft de buitendienst een onderdeel van de gemeente. Ze blijft om zorg en aandacht vragen. Traditioneel wordt (en blijft) de buitendienst overal in gemeenteland kritisch bekeken. In deze variant blijft dat zo. In het licht van de andere (decentralisatie)dossiers en de financiële context heeft de gemeente geen behoefte aan dossiers die de aandacht afleiden. In dat kader is dit geen gunstige variant.

Plussen

- Directe invloed op uitvoering
- Snel handelen bij calamiteiten
- Weinig onrust
- Kennis behouden
- Weinig sturing nodig
- Enige efficiency mogelijk (ploegen, werktijden)
- Inzetten voor mensen afstand arbeidsmarkt

Minnen

- Kosten niveau beperkt voorspelbaar
- Kosten transitie
- Kosten ICT
- Kwetsbaarheid omvang blijft
- Inflexibel bij beleidswijzigingen
- Risico kwaliteitsniveau management en bedrijfsvoering
- Nauwelijks ontzorgen gemeente
- Leereffecten beperkt



8.3. Intern verzelfstandigen

Deze variant gaat verder dan “doorontwikkelen”. Intern verzelfstandigen betekent dat een min of meer zelfstandig gemeentelijk bedrijf wordt opgezet. Dat vraagt qua aansturing, financieel en administratief nogal het nodige. In het onderstaande figuur hebben we dat zichtbaar gemaakt. Daarbij geldt dat alle zaken zoals voor de variant “doorontwikkelen” gelden ook op deze variant van toepassing zijn. In bijlage 5 hebben we een uitgebreide beschrijving opgenomen van deze variant.

Figuur 10. Intern verzelfstandigen betekent

- **Alles wat genoemd is bij doorontwikkelen, geldt ook voor deze variant (verjongen, inbesteden, kennisoverdracht,, etc.)**
 - Dat door de opdrachtgevers een integrale, meerjarige opdracht wordt geformuleerd (contractsturing)
 - Dat daarbij een meerjarig bijbehorend passend budget wordt verstrekt
 - Om als “bedrijf” te kunnen opereren beschikt de verzelfstandigde dienst over een mandaat voor investeringsmogelijkheden (Personeel & Materiaal), het treffen van voorzieningen, etc
 - Om een integrale opdracht te kunnen formuleren dienen voor alle producten de kwaliteitsniveaus door de politiek bepaald te zijn.
 - Hetzelfde geldt voor het formuleren van opdrachten en bestekken door de opdrachtgevers, beheerders
 - De beheerders zullen zich meer zakelijk moeten opstellen richting buitendienst
 - Er dienen transparante afspraken gemaakt te worden over verrekening meer- minderwerk
 - De verzelfstandigde dienst krijgt een eigen begroting, balans en winst-verliesrekening. Deze moet worden opgesteld
 - Investeren in management en sturing. Het runnen van een contractgestuurd bedrijf vraagt andere managementvaardigheden
 - Regelmatig verzorgt de buitendienst rapportages aan haar opdrachtgever.

Kosten.

De Kosten per uur verschillen in deze variant op het punt “kosten voor ondersteuning” van de doorontwikkeldvariant. De loonkosten blijven voor de huidige medewerkers gelijk. Er is meer capaciteit, fte’s nodig voor de administratieve en financiële ondersteuning. Wij schatten dat op ca. 0,5 fte.

We verwachten dat omdat in deze variant sprake is van meer verzakelijking, verder bespaard kan worden op de kosten van het gebruik van het materieel en dat de productiviteit door strakker te sturen op werktijden, werken in ploegen, etc kan worden verhoogd.

Daar staat tegenover dat de transitiekosten veel hoger zijn. Dit wordt voor een belangrijk deel veroorzaakt omdat interne capaciteit moet worden vrijgespeeld bij beheerders, financiën, MT en buitendienst zelf om het verzelfstandigde bedrijf op te zetten; een geheel nieuw financieel regime, strakke opdrachten, bestekken, raadsstukken om voor alle producten de kwaliteit vast te stellen. De voorspelbaarheid van het kostenniveau van het beheer en onderhoud openbare ruimte is in deze variant groot. Meerjarig worden afspraken gemaakt over het kostenniveau.

De huisvestingskosten zijn momenteel hoog. Net als in de vorige variant kunnen de kosten voor de huisvesting worden teruggebracht door de werf te verkopen of deels te verhuren.



Kwaliteit

De kwaliteit van de buitenruimte en de sturing daarop, worden in deze variant beter, zakelijker en duidelijker. Er zijn strakke afspraken gemaakt over de gewenste kwaliteit. Dit heeft wel gevolgen voor de benodigde capaciteit van de beheerders. Deze zal in eerste aanleg aanzienlijk zijn omdat er een inhaalslag moet plaatsvinden om opdrachten en bestekken te maken.

De flexibiliteit in uitvoering beleid is vergelijkbaar met de vorige variant. Omdat de werkwijze is afgestemd op het vigerend beleid is een vlotte aanpassing aan ander beleid lastig.

De dienstverlening aan burgers en politiek is goed geregeld in deze variant. Kwaliteitsniveaus zijn vastgelegd. Burgers weten op alle punten waar ze aan toe zijn.

De afhankelijkheid van de kwaliteit opdrachtgeverschap gemeente is in deze variant groter. De kwaliteit van de opdrachten en bestekken bepalen meer dan in de vorige variant de kwaliteit van de uitvoering.

Net als in de vorige variant geldt ook hier dat om mensen met afstand tot de arbeidsmarkt in te kunnen zetten binnen de buitendienst het nodig is te investeren in extra begeleiding dan wel het contracteren van een gespecialiseerde partij. Gezien de omvang van de gemeente zullen schaalvoordelen, qua begeleiding dan wel contracteren, in deze lastig te realiseren zijn.

De invloed van de politiek en het bestuur is in deze variant veel minder groot. Sturing gebeurt immers via een contract. In het geval van calamiteiten heeft men de dienst nog wel steeds “onder handbereik” dat is een voordeel.

Met deze variant komt de gemeente dicht bij haar uitgangspunt om een “regiegemeente” te zijn. Een regiegemeente regelt haar invloed immers via professioneel opdrachtgeverschap. In dit geval via een meerjarig contract.

Kwetsbaarheid en kansen

Het handelend vermogen en slagkracht van de buitendienst wordt in dit geval bepaald door de inhoud en kwaliteit van het contract.

De kennis en kunde van het personeel verandert niet in deze variant. Wel is het zo dat de handelingsvrijheid voor het personeel iets af neemt omdat de meeste werkzaamheden in contracten, opdrachten zijn vastgelegd. Aan de ondersteuning worden hogere eisen gesteld, financieel-administratief, en zal qua capaciteit uitgebreid moeten worden. Zie hiervoor.

Eventuele (on)rust onder het personeel van de buitendienst blijft beperkt. Men blijft in dienst van de gemeente. Dat houdt ook weer in dat de mogelijkheden en carrièreperspectief beperkt blijft. Wel is het zo dat een meerjarig perspectief wordt geboden.

De benodigde inzet van de kant van beheer/opdrachtgevers is groter dan in de vorige variant. Er moeten meer bestekken, opdrachten gemaakt worden. Deze dienen ook onderling afgestemd te worden en tot een integraal geheel gemaakt te worden.

De invloed van de gemeente/politiek is beperkter. Er wordt gestuurd via een contract.

Aan het management en de sturing worden hogere eisen gesteld dan in de vorige variant. Er dient strak te worden gestuurd op de eigen begroting, veel meer toekomstgericht en meerjarig dan men nu gewend is.

De continuïteit van bedrijfsvoering is in deze variant beter gewaarborgd dan bij de variant “doorontwikkelen”. De gemeente heeft immers gekozen om er een apart gemeentelijk bedrijf van te maken. Op uitvoeringsniveau zijn de risico's met betrekking tot de continuïteit van de bedrijfsvoering vergelijkbaar met de variant “doorontwikkelen”.

Net als in de vorige variant is geen sprake van onzorgen van de gemeente. De buitendienst blijft in eigen huis. Wel staat ze op meer afstand en dat geeft meerjarig wat meer rust. Voor het zover is moet er intern de gemeente heel veel gebeuren om de dienst intern te verzelfstandigen.



Plussen

- Zeer beperkte invloed op uitvoering
- In geval van calamiteiten capaciteit voorhanden
- Meer grip, zicht op kwaliteit, door extra bestekken en opdrachten
- Eigen meerjarige financiële ruimte voor BOR
- Ruimte voor “ondernemen”
- Kostenniveau voorspelbaar
- Onrust beperkt, meerjarig perspectief
- Kennis behouden
- Efficiency noodzakelijk (ploegen, werktijden)
- Past beter bij regiegemeente

Minnen

- Omslag financieel regime (van product naar totaalbudget)
- Sturing op “contract” i.p.v. sturing op “goed voor Haaksbergen”
- Transitiekosten zijn hoog:
 - Veel interne capaciteit Financiën en BOR nodig
 - Veel inzet opdrachtgevers, beheer
- Extra administratieve capaciteit benodigd **binnen BOR**
- Structureel een bedrijfsbureau nodig
- Kwetsbaarheid omvang blijft
- Inflexibel bij beleidswijzigingen
- Risico kwaliteitsniveau management en bedrijfsvoering

8.4. Onderbrengen bij Twente Milieu

Twente Milieu (TM) is een overheidsbedrijf waarvan de aandelen in handen zijn van zeven gemeenten, Almelo, Borne, Enschede, Hengelo, Hof van Twente, Losser en Oldenzaal.

Van oorsprong is TM actief op de afvalmarkt. Dat is nog steeds een belangrijke component. Daarnaast is TM actief op het terrein van het beheer en onderhoud openbare ruimte. Zij doen sinds enkele jaren het gehele onderhoud voor de gemeente Borne en men is in gesprek met de gemeente Almelo om het gehele onderhoud over te nemen. Daarnaast doen ze op dit moment voor andere gemeenten “losse” werkzaamheden. Op dit moment zijn circa 60 medewerkers binnen TM actief op het gebied van beheer en onderhoud openbare ruimte.

Het personeel gaat over naar TM in deze variant. Van de kant van de gemeente is daarbij aangegeven dat men uitgaat van één op één overgang van salaris en voorwaarden. Daarover moeten sluitende afspraken gemaakt worden.



Figuur 11. Onderbrengen bij Twente Milieu betekent

- Het laten uitvoeren van het onderhoud door Twente Milieu betekent dat de gemeente aandelen dient te kopen of de dienstverlening exclusief via een dienstverleningsovereenkomst (DVO) bij TM inkoopt. Het kopen van aandelen is de meest simpele variant. Dit kost geld maar daar staat de waarde van de aandelen tegenover.
- Het werken met een DVO is juridisch qua aanbestedingsrecht lastiger maar is wel te realiseren.
- In deze variant geeft de gemeente het “hoe” uit handen. Het “wat” wordt in eigen hand gehouden.
- Het personeel wordt overgedragen aan TM en komt daar in dienst.
- Ook het materieel en de huisvesting wordt eventueel overgedragen
- Dat houdt in dat door de opdrachtgevers een integrale, meerjarige opdracht wordt geformuleerd (contractsturing). In tegenstelling tot de vorige variant krijgt Haaksbergen hierbij ondersteuning vanuit TM
- Dat daarbij over een passend budget wordt onderhandeld
- In deze variant moeten ook transitiekosten worden gemaakt:
 - Besprekingen over de overdracht
 - Personeel
 - Materieel
 - Huisvesting
 - Inzet capaciteit beheer en de buitendienst. Zij zullen hun bijdrage moeten leveren aan het contracteren van TM
 - Externe begeleiding om de overgang in goede banen te leiden.
- Met TM worden contracten gesloten met de volgende onderdelen:
 - Gezamenlijk formuleren integrale, meerjarige opdracht
 - Met bijbehorend budget
 - Transparante verrekening meer- minderwerk
- TM hanteert een andere moderne vorm van inkoop (BestValueProcurement, prestatie-inkoop). Deze vorm van inkoop betekent dat de opdrachtgever definieert welke resultaten zij wenst te bereiken en dat de opdrachtnemer haar expertise inzet om de meest efficiënte weg te kiezen waarlangs de gewenste resultaten worden bereikt. Dit leidt dus tot een overleg model waarbij opdrachtgever en -nemer elkaar ondersteunen
- Bestuurlijke inzet van de kant van Haaksbergen wordt op twee plekken gevraagd:
 1. Als aandeelhouder betreffende aansturing TM als geheel, los van Haaksbergen
 2. Als portefeuillehouder, als klant van TM

Kosten

De loonkosten zijn ook in deze variant niet anders. Dit is het gevolg van de afspraak dat niet aan salaris e.a. van de medewerkers getornd wordt.

In deze variant kunnen besparingen gehaald worden op de kosten van het gebruik materieel en de inkoop van capaciteit bij derden. Door de grotere omvang van TM en haar contacten in de markt kunnen schaalvoordelen in gebruik materieel en inkoop worden gehaald. Ook de productiviteit kan omhoog door de omvang van en ervaring binnen TM. De recente evaluatie van de overname van de buitendienst van Borne geeft aan dat geraamde besparingen ook daadwerkelijk gehaald zijn. Wij schatten in dat een besparing tussen de 10 tot 15% mogelijk is op de totale kosten van het onderhoud openbare ruimte.

Net als bij de overige varianten kunnen de kosten voor de huisvesting worden teruggebracht door de werf te verkopen of deels te verhuren.



Ook in deze variant moet rekening gehouden worden met transitiekosten. Het gaat om eigen interne capaciteit voor de besprekingen over de overgang, bepalen waarde van materieel e.a. en de voorwaarden waaronder het personeel overgaat. Externe begeleiding van het proces is aan te bevelen.

De voorspelbaarheid van het kostenniveau onderhoud openbare ruimte is vergelijkbaar met de vorige variant en groter dan in de variant “doorontwikkelen”.

Kwaliteit

De mogelijkheid van sturing op kwaliteit buitenruimte is goed in deze variant. In onze optiek beter dan in beide vorige varianten. Dat komt omdat over de opdrachten en de bestekken overleg met de TM kan worden gevoerd en van hun kennis gebruik gemaakt kan worden.

TM voert voor verschillende gemeenten werkzaamheden uit. Zij is er aan gewend activiteiten op verschillende manieren uit te voeren. Zij is dan ook beter in staat om flexibiliteit in de uitvoering van beleid aan te brengen. Bijvoorbeeld preventieve en curatieve gladheidsbestrijding, wel of geen dftar.

Dienstverlening aan burgers en politiek geschiedt op basis van contractafspraken en dienstverleningsconcepten. Daarmee ligt er een duidelijke en transparante basis voor de dienstverlening. Daarbij kunnen ook afspraken gemaakt worden over calamiteiten. Dit moet wel op voorhand gebeuren.

De afhankelijkheid van de kwaliteit van het opdrachtgeverschap van de gemeente is in deze variant het minst groot en levert dus de minste risico's op. TM denkt mee en beschikt over strategische beleidskwaliteit die ingezet kan worden om tot een goede dienstverlening te komen.

TM heeft al ruime ervaring met de inzet van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Zij werken momenteel al samen met diverse SW-bedrijven.

Kwetsbaarheid en kansen

Het handelend vermogen en slagkracht van de buitendienst wordt ook in dit geval bepaald door de inhoud en kwaliteit van het contract. Het contract komt in deze variant tot stand door overleg en met inbreng van de kennis van de uitvoerder TM. Daarmee wordt de overeenkomst scherper en beter.

De kennis en betrokkenheid van de medewerkers bij het gebied en de bewoners blijft ook in deze variant overeind. Medewerkers kunnen binnen het werkgebied Haaksbergen ingezet worden. Daarmee blijft de kennis behouden en kan aan anderen worden overgedragen. De verantwoordelijkheid hiervoor ligt dan bij TM

De mogelijk (on)rust onder het personeel van de buitendienst is in deze variant het grootst. Van de medewerkers wordt immers verwacht dat zij onder andere aansturing en voor een andere werkgever gaan werken. Daar staat tegenover dat in de besprekingen meerjarige afspraken kunnen worden gemaakt over arbeidsduur en arbeidsvoorwaarden.

Binnen TM zijn de mogelijkheden om andere werkzaamheden te verrichten groter dan in de beide andere varianten. Men krijgt de kans om het zelfde werk te blijven doen, in het eigen gebied. Wil men wat anders dan wordt daar naar gezocht.

De benodigde inzet van beheer/opdrachtgevers is in deze variant beperkter. Gezamenlijk worden de opdrachten samengesteld. De beheerder worden ondersteund en kunnen zich verder ontwikkelen. Men kan ook een beroep doen op strategische beleidscapaciteit binnen TM.

De invloed van de gemeente/politiek op de uitvoering van het onderhoud van de openbare ruimte beperkt zich in deze variant tot het formuleren van de opdracht, de toetsing van de kwaliteit via het toezicht.



TM heeft een aantal gemeenten als aandeelhouder. Deze zijn alle gebaat bij een goed draaiend bedrijf. Deze constructie waarborgt voor een belangrijk deel de continuïteit. Er zit immers waarde in het bedrijf dat de aandeelhouders op zijn minst op niveau willen houden. Op uitvoeringsniveau zijn de risico's met betrekking tot de continuïteit van de bedrijfsvoering kleiner dan in de beide andere varianten omdat we te maken hebben met een groter organisatie waarbinnen ziekte, uitval en dergelijke makkelijker opgevangen kunnen worden.

Management en sturing is al aanwezig binnen TM. Het risico dat de kwaliteit van het management en sturing onvoldoende is, is daarmee beperkt.

Ontzorgen en ondersteuning gemeente. Desgewenst kan Haaksbergen gebruik maken van de ICT-toepassingen die TM beschikbaar heeft op het gebied van communicatie met de burgers in de vorm van een portaal waar men klachten en meldingen kwijt kan. Het zelfde geldt voor rapportages en communicatie-instrumenten.

Plussen

- Besparing tot 10-15% mogelijk
- Flexibiliteit door omvang
- Spreken de zelfde taal
- Denken mee en brengen kennis in
- Doorontwikkelen beheerders
- Meer carrièreperspectief personeel
- ICT aanwezig
- KCC aanwezig zo nodig
- Beleidswijzigingen sneller op te vangen
- Strategisch beleidscapaciteit beschikbaar
- Ervaring met begeleiding mensen met afstand tot..
- Ontzorgen gemeente
- Past bij regiegemeente

Minnen

- Transitiekosten:
 - Capaciteit Financiën en de buitendienst
 - Inzet opdrachtgevers, beheer
 - Externe begeleiding
 - Besprekingen overdracht
- Geen directe invloed op wijze van uitvoering
- Voor calamiteiten aparte afspraken nodig
- Meer onrust onder personeel
- Niet gemakkelijk terug naar oude situatie
- Aandelen kopen, liquiditeit
- = Reorganisatie



In de onderstaande figuur hebben we de vergelijking samengevat in een schema.

Figuur 12. De varianten vergeleken

Vergelijkingscriteria	Door ontwikkelen	Intern verzelfstandigen	Twente Milieu
Kosten			
Kosten per uur	+ / -	-	+
Kosten en gebruik materieel	-	+ / -	+
Huisvestingskosten	-	-	??
Transitiekosten	+ / -	-	+/-
Voorspelbaarheid kostenniveau beheer openbare ruimte	+/-	+	+
Kwaliteit			
Sturing op kwaliteit buitenruimte	+/-	+/-	+
Flexibiliteit in uitvoering beleid	-	-	+
Dienstverlening aan burgers en politiek	+/-	+/-	+
Afhankelijkheid kwaliteit opdrachtgeverschap gemeente	+	-	+ / -
Mogelijkheden inzet mensen afstand tot arbeidsmarkt	-	-	+
Kwetsbaarheid en kansen			
Handelend vermogen en slagkracht	-	+/-	+
Kennis en kunde personeel en ondersteuning	+/-	+/-	+
(On)rust personeel BOR	+	+/-	-
Mogelijkheden personeel BOR	-	-	+
Benodigde inzet beheer/opdrachtgevers	+	+/-	+
Invloed gemeente/politiek	+	+/-	+/-
Continuïteit bedrijfsvoering	+/-	+	+
Management en sturing	-	-	+
Ontzorgen en ondersteuning gemeente	-	+/-	++



9. Conclusie en aanbevelingen

We hebben diverse alternatieven tegen het licht gehouden om te bezien welke het meest bijdraagt aan een verdere toekomstbestendige ontwikkeling van het beheer en onderhoud van de openbare ruimte in de gemeente Haaksbergen. In eerste instantie waren dat een achttal alternatieven.

Daarvan hebben we er in een eerste schifting vijf laten afvallen. Op voorhand kon van deze alternatieven al worden aangetoond dat het geen reële alternatieven zijn.

De drie overblijvende alternatieven hebben we vergeleken:

1. Doorontwikkelen van de huidige buitendienst;
2. Intern verzelfstandigen van de huidige buitendienst;
3. Onderbrengen bij een overheidsbedrijf, in casu Twente Milieu.

We hebben daarvoor een set aan vergelijkingscriteria gebruikt (zie daarvoor hoofdstuk 7.1).

We zijn bij de vergelijking tevens uitgegaan van de huidige situatie van het beheer en onderhoud openbare ruimte. Wat gaat er goed en waar is verbetering mogelijk. Welke van de alternatieven draagt het meest bij aan de verbeteringen?

We hebben geconstateerd dat met de wijze waarop momenteel het onderhoud openbare ruimte wordt uitgevoerd, niet veel mis is. De kennis van het gebied, betrokkenheid van medewerkers, planning, uitvoering, nacalculatie is gewoon op orde. Een groot deel van het areaal is goed in beeld. Er wordt gewerkt met normen en opdrachten. Er is een duidelijke scheiding aangebracht tussen enerzijds de opdrachtformulering door de opdrachtgevers en anderzijds de uitvoering, de buitendienst als opdrachtnemer.

De belangrijkste noodzakelijke verbetering in het proces zit in het compleet maken van de zogenaamde PDCA-cirkel (PLAN – DO – CHECK – ACT) en het verzakelijken van de onderlinge verhoudingen tussen opdrachtnemers en opdrachtgevers.

De kosten van de buitendienst zijn op een aantal punten hoog. Het uurloon voor diverse activiteiten is hoog. Ook de huisvestingskosten en de kosten van het groot materieel, tractie zijn hoog. Maar, in tegenstelling tot mogelijke veronderstellingen zijn het niet de loonkosten, het uurloon dat het verschil maakt bij de keuze tussen de alternatieven. De loonkosten zullen voor de drie alternatieven niet wezenlijk afwijken. Gewoonlijk worden in dergelijke trajecten, waarin personeel over gaat naar een nieuwe werkgever, de arbeidsvoorwaarden en salaris vergelijkbaar gehouden.

De vergelijking van de drie alternatieven leidt tot een keuze voor het alternatief “onderbrengen bij een overheidsbedrijf”, in casu Twente Milieu.

Van de drie vergeleken varianten biedt de variant Twente Milieu de gemeente de meeste garanties op een goed uitgevoerd onderhoud van de openbare ruimte, nu en in de toekomst. Het zijn vooral de aanvullende faciliteiten die Twente Milieu kan bieden die daarbij de doorslag geven. We noemen daarbij:

- Strategische beleidsadviesing;
- Een partnership waarbij zij meedenken met de opdrachtgever;
- Het ontwikkelen van het opdrachtgeverschap binnen Haaksbergen;
- Flexibeler kunnen inspelen op beleidswijzigingen;
- ICT-toepassingen voor klantcommunicatie;
- Communicatie instrumenten;
- Ervaring met begeleiding van mensen met afstand tot de arbeidsmarkt.

Ons advies aan de gemeente Haaksbergen is op basis van al het voorgaande dan ook om het gesprek met Twente Milieu aan te gaan.



Het is een partij die past bij Haaksbergen. Het is geen commerciële partij maar een overheidsbedrijf. Zij spreken de zelfde taal als de gemeente, kennen de context en weten wat het betekent om voor een gemeente te werken.

We verwachten ook dat gezien de omvang, de kennis en ervaring van Twente Milieu de totale kosten 10 tot 15% omlaag kunnen worden gebracht in vergelijking tot de beide andere varianten. Het feit dat Twente Milieu een groter areaal onderhoudt, meer volume heeft en op de markt een grotere speler is, maakt dat zij gemakkelijker schaalvoordelen kunnen behalen.

Het onderbrengen van het onderhoud openbare ruimte bij TM leidt ons inziens ook tot een verdere en versnelde ontwikkeling van het opdrachtgeverschap binnen de gemeente Haaksbergen. TM is gebaat bij een gesloten PDCA-cyclus en zij kan als opdrachtnemer de opdrachtgever helpen zich verder te ontwikkelen. Twente milieu kan de gemeente Haaksbergen dus ontzorgen en helpen haar opdrachtgeverschap verder te ontwikkelen.

Omdat Twente Milieu groter is, meerdere gemeenten bedient, kunnen zij ook de medewerkers van de buitendienst meer perspectief en ander soort werk bieden dan de gemeente Haaksbergen kan.

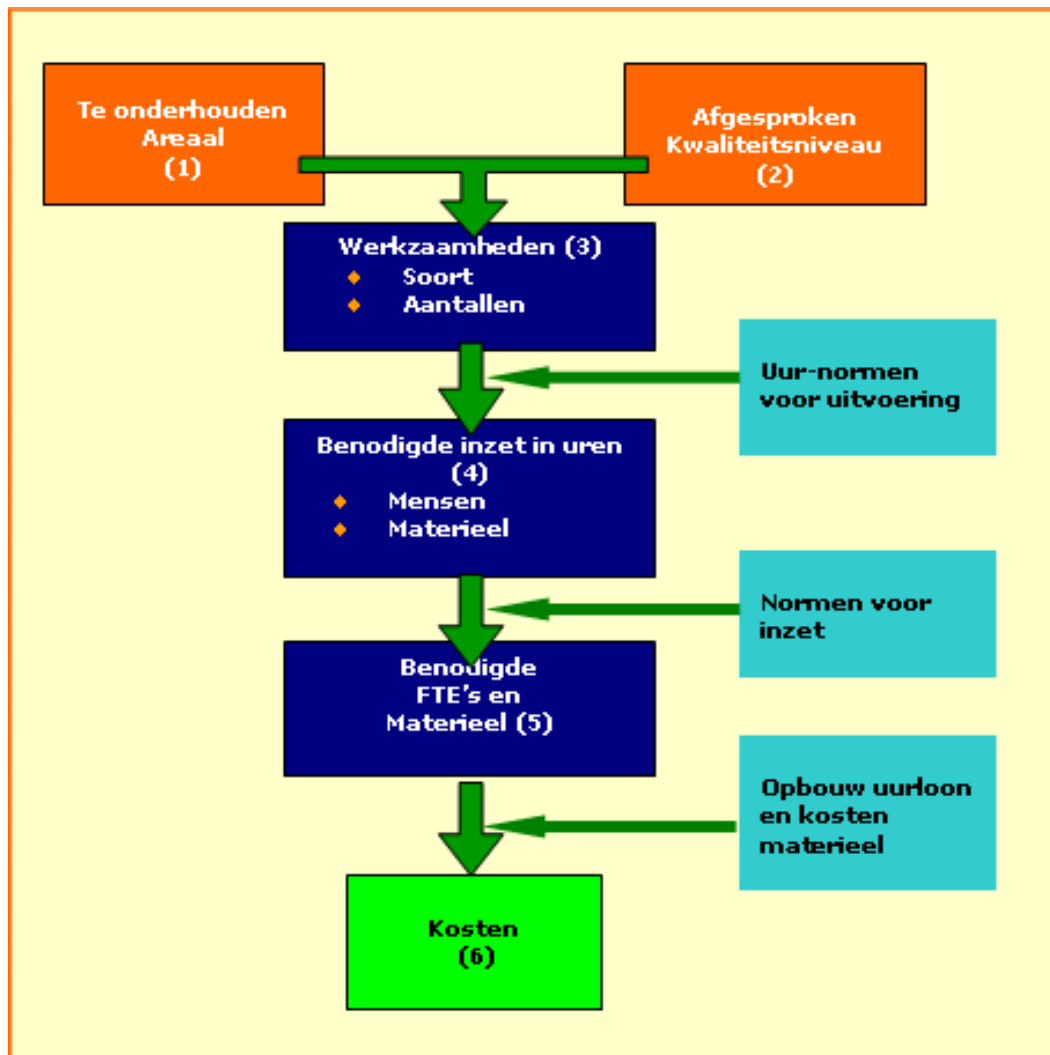
Twente Milieu is een partij die ervaring heeft met het overnemen van het onderhoud van de openbare ruimte. Dat betekent dat een soepel overnameproces mogelijk is. Wij verwachten dat een eventuele overgang snel kan verlopen.

Samenwerking met Twente Milieu betekent dat het niet per sé nodig is dat alles qua opdrachtverstrekking, bestekken al op orde is. Liever niet zelfs, want dan kunnen zij samen met Haaksbergen komen tot meer optimale bestekken en opdrachten.

Twente Milieu gaat in haar werkwijze uit van de principes van Best Value Procurement (BVP), prestatie-inkoop. Zij gaan voor een langdurige relatie met de klant waarbij de klant het “Wat” bepaalt en Twente Milieu het “hoe” voor haar rekening neemt.



9.1. Bijlage 1. Conceptueel model bedrijfsmatig werken





9.2. Bijlage 2. Overzicht gevoerde gesprekken

18 augustus

- Gerhard Diepenmaat, Afdelingshoofd BOR
- Peter van Vlaanderen, Wethouder, Portefeuillehouder
- Maarten Klerkx (voormalig teamleider Beheer)
- Peter Hoomoedt, Alex Ossel en Bert Meddeler (Opdrachtgevers, beheerders)

23 augustus

- Vertegenwoordiging team Realisatie
- René Lammersen, uitvoerder team Realisatie
- Vertegenwoordiging team Service
- Edwin Vos, beheerder

23 augustus

- Karel Frühling Beleidsmedewerker
- Jos Rensen, Afdelingshoofd RO
- Dolf Drijfhout, Medewerker Planning en control
- Marianne Kragting, Gemeentesecretaris

25 augustus

- Eric Ooink, Beleidsmedewerker en Wilfried Derksen, medewerker beheer
- Annette Nijhuis, wethouder
- Frans Bijkerk, Toezichthouder openbare ruimte en Sjaak Ribbink, Toezichthouder kapitaalwerken
- Hans Leppink, senior medewerker publiekszaken en Ellen ter Woerd, medewerker publiekszaken

1 september, 29 september, 24 oktober, 14 november

- Klankbordgroep

8 september

- Inge Wijlens, administratief medewerker BOR
- Tweede gesprek Anette Nijhuis, wethouder
- Erik Zweers, uitvoerder team Service
- Tweede gesprek Peter van Vlaanderen, wethouder

22 september

- Gildebor, dhr. J. van der Geest, dhr R. Kruese

4 oktober

- Twentemilieu, mw. L. Bos en dhr B. Blokhuis

24 oktober

- Jos Rensen en Gerhard Diepenmaat

3 november

- Derde gesprek Peter van Vlaanderen, Wethouder

14 november

- Informatie aan medewerkers BOR



9.3. Bijlage 3. Lijst bestudeerde documenten

- Gemeente Haaksbergen. Anticiperen op de toekomst. Optimalisatieplan afdeling beheer openbare ruimte. Januari 2013
- Cyber. Onderzoek Beheer & Onderhoud. April 2012
- Gemeente Haaksbergen. Afwegingskader, Zelf doen, samen doen, uitbesteden. Conceptversie Februari 2016
- Gemeente Haaksbergen. Bestuursopdracht onderzoek uitvoerende werkzaamheden in de openbare buitenruimte. Juni 2016
- Gemeente Haaksbergen. Visie op bestuur en organisatie. December 2015
- Gemeente Haaksbergen. Besluit Samenwerking en DVO straatreiniging HvT, april 2013
- Opdrachtformulieren zoals opgesteld door beheerders voor de diverse activiteiten
- Planningen zoals opgesteld door de uitvoerders, inclusief nacalculatie
- Overzichten meldingen burgers
- Overzichten ziekteverzuim BOR
- Gladheidsbestrijdingsplan 2011
- Diverse stukken betreffende beheer openbare ruimte van Twente Milieu
- Bestuursmonitor, Necker van Naem, 2016
- Materieelplan openbare Werken 2007



9.4. Bijlage 4. Uurprijs berekening

Waarden	Uren ingepland Realisatie		13.543							
	Uren ingepland Service		11.210							
	Totaal uren ingepland		24.753							
Team	Functie	Eenheid	Waarde	Geplande uren	Kosten per uur	+ Staf	+ Klein mat.	+KKIS	+ Werf	
Team Realisatie	Medewerker Realisatie	Loonsom Totaal	€ 42.073,11	1.400	€ 30,1	€ 38,51	€ 39,56	€ 42,18	€ 48,12	
	Medewerker Realisatie	Loonsom Totaal	€ 43.951,14	1.435	€ 30,6	€ 39,09	€ 40,14	€ 42,76	€ 48,70	
	Medewerker Realisatie	Loonsom Totaal	€ 44.213,33	1.250	€ 35,4	€ 43,83	€ 44,88	€ 47,50	€ 53,44	
	Medewerker Realisatie	Loonsom Totaal	€ 44.460,57	1.400	€ 31,8	€ 40,22	€ 41,27	€ 43,88	€ 49,83	
	Medewerker Realisatie	Loonsom Totaal	€ 35.976,77	1.400	€ 25,7	€ 34,16	€ 35,21	€ 37,83	€ 43,77	
	Medewerker Realisatie	Loonsom Totaal	€ 44.149,32	1.400	€ 31,5	€ 40,00	€ 41,04	€ 43,66	€ 49,60	
	Medewerker Realisatie	Loonsom Totaal	€ 44.477,61	1.400	€ 31,8	€ 40,23	€ 41,28	€ 43,90	€ 49,84	
	Medewerker Realisatie	Loonsom Totaal	€ 43.119,11	1.400	€ 30,8	€ 39,26	€ 40,31	€ 42,93	€ 48,87	
	Medewerker Realisatie	Loonsom Totaal	€ 45.088,63	1.360	€ 33,2	€ 41,62	€ 42,66	€ 45,28	€ 51,22	
	Medewerker Realisatie (11/12e)	Loonsom Totaal	€ 39.490,00	1.098	€ 36,0	€ 44,43	€ 45,47	€ 48,09	€ 54,03	
TOTAAL Realisatie					€ 31,53	€ 39,99	€ 41,04	€ 43,66	€ 49,60	
Team Service	Medewerker Service	Loonsom Totaal	€ 42.908,40	1.417	€ 30,3	€ 39,37	€ 40,42	€ 43,04	€ 48,98	
	Medewerker Service	Loonsom Totaal	€ 48.620,59	1.417	€ 34,3	€ 43,40	€ 44,45	€ 47,07	€ 53,01	
	Medewerker Service	Loonsom Totaal	€ 45.591,95	1.417	€ 32,2	€ 41,27	€ 42,31	€ 44,93	€ 50,87	
	Medewerker Service	Loonsom Totaal	€ 45.228,58	1.417	€ 31,9	€ 41,01	€ 42,06	€ 44,68	€ 50,62	
	Medewerker Service	Loonsom Totaal	€ 41.848,72	1.255	€ 33,3	€ 42,44	€ 43,48	€ 46,10	€ 52,04	
	Medewerker Service	Loonsom Totaal	€ 44.124,79	1.425	€ 31,0	€ 40,06	€ 41,10	€ 43,72	€ 49,66	
	Medewerker Service	Loonsom Totaal	€ 52.353,92	1.417	€ 36,9	€ 46,04	€ 47,09	€ 49,70	€ 55,64	
	Medewerker Service	Loonsom Totaal	€ 45.025,65	1.445	€ 31,2	€ 40,25	€ 41,30	€ 43,92	€ 49,86	
TOTAAL Service					€ 32,62	€ 41,71	€ 42,76	€ 45,38	€ 51,32	
GEWOGEN TOTAAL					€ 32,02	€ 40,77	€ 41,82	€ 44,44	€ 50,38	
Staf	Afdelingshoofd	Loonsom Totaal	€ 81.863,06	€ 44.789,38	€ 37.073,68					
	Uitvoerder service	Loonsom Totaal	€ 52.207,51		€ 52.207,51					
	Uitvoerder realisatie	Loonsom Totaal	€ 54.547,43	€ 54.547,43						
	Ondersteuning	Loonsom Totaal	€ 27.888,91	€ 15.258,74	€ 12.630,17					
	Totaal bijdrage per team			€ 114.595,54	€ 101.911,37					
Opslag per uur per team			€ 8,46	€ 9,09						
Klein materieel	Aanschafwaarde / levensduur	€ 25.932,43								
	Opslag per uur	€ 1,05								
KKIS	Kantoorkosten	€ 3.066,56								
	Kantine	€ 8.635,71								
	ICT	€ 33.000,00								
	Schoonmaak	€ 20.105,76								
	Kosten per jaar	€ 64.808,03								
	Opslag per uur	€ 2,62								
Werf	MIOP Werf geheel	€ 40.000,00								
	Rentelasten	€ 43.385,00								
	Afschrijving	€ 63.666,00								
	Kosten Werf	€ 147.051,00								
	Opslag per uur	€ 5,94								



9.5. Bijlage 5. Beschrijving “Interne verzelfstandiging”

Bij een interne verzelfstandiging van de buitendienst wordt de uitvoering van het beheer openbare ruimte opgedragen aan een onderdeel binnen de gemeente. Interne verzelfstandiging is vanuit juridisch oogpunt de minst vergaande vorm van verzelfstandiging. Er blijft sprake van een sterke, maar ook integrale binding met de moederorganisatie (de gemeente). Het vastgoed en materieel blijven onderdeel uitmaken van de gemeentelijke organisatie, zij het dat deze uit de lijn worden geplaatst. Ze worden losgemaakt van de overige gemeentelijke organisatieonderdelen en voor een deel van de gemeentelijke besluitvormingsprocedures. Indien het vastgoed intern wordt verzelfstandigd dan zal dit plaatsvinden met inachtneming van de gemeentelijke organisatie- en mandaatstructuur. Het vastgoed blijft bestuurlijk onder verantwoordelijkheid van de gemeente vallen, maar er wordt door het gemeentebestuur afstand genomen van de dagelijkse bedrijfsvoering. Dit biedt een hogere mate aan autonomie voor het betreffende organisatieonderdeel wat de mogelijkheid creëert om beter en sneller in te spelen op haar omgeving.

Hiervoor bestaan 2 mogelijke vormen

Contractmanagement en het vormen van een bestuurscommissie. Wij beperken ons hier tot de vorm van contractmanagement.

Contractmanagement

Men spreekt van contractmanagement als een afdeling naast overdracht van specifieke bevoegdheden en verantwoordelijkheden tevens voorwaarden meekrijgt over te leveren prestaties. Er worden dus naast afspraken omtrent te leveren *output* tevens voorwaarden gesteld aan de met deze output te bereiken effecten (de *outcome*). Daarnaast worden veelal de afspraken tussen overige (ambtelijke) afdelingen van de gemeente en het betreffende organisatieonderdeel geformaliseerd. Aangezien de afspraken hierbij worden gemaakt tussen partijen binnen één organisatie hebben deze hoofdzakelijk een intern bindend karakter. Voor het sluiten van contracten is de outputmeting een centraal aandachtspunt: het vaststellen van de relevante grootheden in termen waarvan afspraken worden gemaakt en verantwoording wordt afgelegd. Met het oog op deze outputmeting is de laatste tijd voor buitendiensten vooral de ontwikkeling van beeldkwaliteitbestekken in de schijnwerpers komen te staan. Verzelfstandiging op basis van contractmanagement is niet formeel bij wet geregeld en hieraan dient door de gemeente zelf vorm en inhoud te worden gegeven.

Om het contractmanagement feitelijk te effectueren dient een managementcontract opgesteld te worden, waarin taakstellende afspraken worden gemaakt op het gebied van onder meer:

- concreet te leveren prestaties;
- de wijze van toetsing van de resultaten;
- het instrumentarium dat beschikbaar gesteld dient te worden om tot de resultaten te komen.
- de diensten die door de verzelfstandigde afdeling wel/niet worden afgenomen van de moederorganisatie.



9.6. Bijlage 6. Overzicht werkzaamheden

Overzicht opdracht gestuurde (interne en externe) taken Beheer Openbare Ruimte.

(Exclusief de interne taken met een inspanningsverplichting van minder dan 72 uur op jaarbasis).

Taken per product	Interne uitvoering door:	Vorm van externe uitvoering:
Wegen.		
Toezicht algemeen	Toezichthouder BOR	
- bruggen, (groot) onderhoud, * voorbereiding	Beheerder Wegen	
- bruggen, (groot) onderhoud, uitvoering		Uitbesteed
- straatmeubilair, reiniging en reparaties	Team Service	
- straatmeubilair, nieuw en vervangingen; * voorbereiding	Beheerder Wegen	
- straatmeubilair, nieuw en vervangingen; * uitvoering	Team Service	Grotere projecten uitbesteed
- gladheidbestrijding, beleidsmatig, inkoop, enz.	Beheerder Wegen	
- gladheidbestrijding, aansturing en coördinatie	Coordinator van dienst	3% v/h areaal is uitbesteed aan de Provincie i.v.m. preventief strooien
- gladheidbestrijding, uitvoering	Team Onderhoud	3% v/h areaal is uitbesteed aan de Provincie i.v.m. preventief strooien
- gladheidbestrijding, onderhoud materieel	Team Service	Uitbesteed, jaarcontract
- inritten en kolken, schade en klachten	Team Service	
- inritten en kolken, aanvragen	Beheerder Wegen	
- inritten en kolken, uitvoering (incl jaarlijks reinigen kolken)	Team Service (handmatig reinigen)	Inhuur aannemer
- straatreiniging algemeen, voorbereiding en afstemming	Beheerder Wegen	
- straatreiniging, veegwagens	Team Realisatie	
- straatreiniging, hondexpoep, vegen, zwerfafval, illegale storten	Team Onderhoud	
- straatreiniging, marktplein en centrum extra vegen	Team Onderhoud	
- wegen en onderhoud, * voorbereiding, aanbesteding, klachtenafhandeling	Beheerder Wegen	
-wegen en onderhoud, * klachten en calamiteiten * kleine aanpassingen straatwerk * zandwegen onderhoud * bermonderhoud * bermverhardingen (puin) * bermen maaien * bijmaaien rondom obstakels * wegenschouw (veiligheidskeuring)	Team Onderhoud Team Service Team Realisatie Team Onderhoud Team Service Team Realisatie Team Onderhoud Beheerder Wegen	
- wegen en onderhoud, * klein asfalt onderhoud * groot asfalt onderhoud * aanleg grasbetonstenen * onkruidbestrijding op verharding * belijningen	Team Service Team Service	Deels uitbesteed Uitbesteed Uitbesteed Uitbesteed Grotendeels uitbesteed



Taken per product	Interne uitvoering door:	Vorm van externe uitvoering:
*herstraatprogramma	Beheerder Wegen	
Verlichting		
Toezicht algemeen	Toezichthouder BOR	
- openbare verlichting; * coördinatie en voorbereiding	Beheerder Openbare Verlichting	
- Openbare verlichting, regulier onderhoud		Uitbesteed op regiebasis
Verkeer		
Toezicht algemeen	Toezichthouder BOR	
- straatnaamborden; * onderhoud, schoonmaken en vervangingen	Team Service	
- verkeersborden; * onderhoud, schoonmaken en vervangingen	Team Service	
- wegafzettingen	Team Service	Groter projecten uitbesteed
- betaald parkeren; * onderhoud parkeermeters	Vervallen per 01.01.2016	
Begraafplaatsen		
Toezicht algemeen	Toezichthouder BOR	
- onderhoud gebouwen en terreinen; * gebouwen		Beheerder Gebouwen gem. Enschede
* groenonderhoud	Team Realisatie	
* graf delven		Uitbesteed
* onderhoud militaire graven	Team Realisatie	
* uitbreidingen/ aanpassingen begraafplaatsen	Beheerder Groen	
Waterbeheer		
Toezicht algemeen	Toezichthouder BOR	
- klachten en storingen	Team Onderhoud	
- maaien sloten en watergangen (droog profiel)	Team Realisatie	
- duikers schonen	Team Service	
- onderhoud en vervangingen fonteinen, enz.	Team Service	
- grondwater peilen	Team Service	
- afvoeren maaisel van Waterschap	Team Realisatie	
- korven watergangen (eens per 4 jaar)	Team Realisatie	
Plantsoenen		
Toezicht algemeen	Toezichthouder BOR	
- klachten en storingen	Uitvoerder Realisatie	
- jaarlijks onderhoud	25% Team Realisatie	65% wsw bedrijf Hacron, 10 % door reguliere groenaannemers
- gazons maaien	Team Realisatie	
- blad opruimen (herfst)	Team Realisatie	
- onderhoud bomen	Team Realisatie	
- onderhoud houtsingels en wallen buitengebied	Team Onderhoud	



Taken per product	Interne uitvoering door:	Vorm van externe uitvoering:
- aanbrengen en onderhoud 1-jarigen bloembakken	Team Realisatie	
- aanbrengen en onderhoud 1-jarigen sterren		Uitbesteed
- inboeten en omvormen	Team Realisatie	Grotendeels uitbesteed
- visuele inspecties bomen		Uitbesteed
- boomfeestdag	Team Realisatie	
- bomen water geven	Team Realisatie	
Afval		
Toezicht algemeen	Toeziethouder BOR	
- inzamelen huisvuil		Uitbesteed
- coordinatie papier, glas, KGA en kunststof inzameling	Beheerder Wegen	
- inzamelen glas, papier, KGA, en kunststof		Uitbesteed via Twente Milieu of via verenigingen (papier)
- begeleiden/ coördineren contracten overige afvalstromen zoals: textiel, elektrische apparaten, afvalbrengpunt	Beheerder Wegen	
- uitvoering overige afvalstromen zoals: textiel, elektrische apparaten, afvalbrengpunt		Uitbesteed
- uitzetten en reparaties SULO's incl SULO opstelplaatsen	Team Service	
- leeg halen vuilnisbakken (centrum en buitengebied)	Team Service	
- clandestiene storten en kadavers	Team Service	
Riolering		
Toezicht algemeen	Toeziethouder BOR	
- storingen en calamiteiten, algemeen	Team Onderhoud	
- coordinatie en voorbereiding	Beheerder Riolering en Water	
- inspectie en reiniging riolering		Uitbesteed
- rioolvervangingen en aanpassingen (incl gemalen)		Uitbesteed
- storingen drukriool	Team Service	
- jaarlijks onderhoud drukriool	Team Service	
- (storingen) onderhoud rioolgemalen	Team Service	
Monumenten		
- voorbereiding en coordinatie	Seniormedewerker beheer	
- groot onderhoud gemeentelijke monumenten		Uitbesteed
- subsidies monumenten	Senior medewerker Beheer	
Dierenoverlast		
Toezicht algemeen	Toeziethouder BOR	
- onderhoud hondenuitlaat gelegenheden		Uitbesteed



Taken per product	Interne uitvoering door:	Vorm van externe uitvoering:
- verontrusten roeken		Burgerinitiatief
- rattenbestrijding		Inhuur
- bestrijding processierups		Inhuur
Festiviteiten		
Toezicht algemeen	Toezichthouder BOR	
- ondersteunen evenementen (hekken, afzettingen, verkeersmaatregelen, stroom en watervoorziening, tribunes, podium, enz.)	Team Onderhoud (incidenteel)	Verantwoordelijkheid ligt bij de organiserende instanties
Speelvoorzieningen		
Toezicht algemeen	Toezichthouder BOR	
- voorbereiding en logboek	Beheerder Groen	
- inspecties, keuringen en klein onderhoud	Team Realisatie	
- groot onderhoud en vervangingen		Uitbesteed
- vervangen zandbakkenzand		Uitbesteed
Verkiezingen		
- aanplakborden plaatsen en weer verwijderen/ schoon maken	Team Service	
- stembureau's inrichten	Team Service	
Markt		
Toezicht algemeen	Toezichthouder BOR	
- opruimen na weekmarkt	Team Realisatie	
Nuts voorzieningen		
Toezicht algemeen	Toezichthouder BOR	
- vergunningen kabels en leidingen	Beheerder Wegen	
- afhandelen KLIC meldingen	Beheerder Materieel	
Vastgoed		
Toezicht algemeen	Toezichthouder BOR	
- voorbereiding en coordinatie	Medewerker RO	
- klein onderhoud/ storingen eigen gebouwen (+ 2 scholen)	Team Service	
- groot onderhoud eigen gebouwen		Beheerder Gebouwen gem. Enschede
- contractonderhoud eigen gebouwen		Beheerder Gebouwen gem. Enschede
- toezicht en aansturing alle onderhoudswerken	Toezichthouder Openbare Ruimte	
Kapvergunningen		
Toezicht algemeen	Toezichthouder BOR	
- beoordelen aanvragen en advies uitbrengen	Beheerder Groen	
- vergunning aanvragen eigen bomen en kappen	Uitvoerder Realisatieteam	
Kostenplaats werf		
- materieel onderhoud, reparaties en keuringen	Team Service	
- onderhoud terrein en opstallen	Team Service	Beheerder Gebouwen gem. Enschede (groot onderhoud)
Recreatie en toerisme		



Taken per product	Interne uitvoering door:	Vorm van externe uitvoering:
Toezicht algemeen	Toezichthouder BOR	
Cultuur Algemeen		
Toezicht algemeen	Toezichthouder BOR	

INTENTIEVERKLARING

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

gemeente Haaksbergen

Twente Milieu NV

en

SWB Midden Twente / Gildebor

met betrekking tot

werkzaamheden in de openbare ruimte

Inleiding

De gemeente Haaksbergen is voornemens werkzaamheden met betrekking tot het onderhoud van de openbare ruimte uit te besteden en wil daarbij haar buitendienst overbrengen naar Twente Milieu NV. Twente Milieu is daarbij de uitvoeringsorganisatie.

De gemeente hecht eraan om aan te geven dat het werk voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in deze nieuwe samenwerking minimaal gelijk blijft. Ook Twente Milieu onderschrijft dat belang. Vanaf 1 januari 2018 zal dit werk uitgevoerd worden door SWB Midden Twente handelend onder de naam Gildebor, hierna genoemd Gildebor.

In de besprekingen tussen de drie betrokken partijen zijn zij tot de conclusie gekomen dat er goede samenwerkingsmogelijkheden bestaan die recht doen aan de rol die de verschillende partijen in de toekomst willen spelen in het onderhoud van de openbare ruimte van de gemeente Haaksbergen. Er is tijdens het overleg afgesproken dat elke partij beknopt aangeeft welke rol zij wenselijk acht voor de eigen organisatie. De intentie is om de afspraken met betrekking tot de samenwerking vast te leggen in deze gezamenlijke verklaring van de drie organisaties.

Verklaring

De gemeente Haaksbergen, te dezen vertegenwoordigd door mevrouw A. Nijhuis, wethouder, Twente Milieu NV, te dezen vertegenwoordigd door mevrouw E.M. Bosch, algemeen directeur, en Gildebor, te dezen vertegenwoordigd door de heer J. van der Geest, spreken hierbij de intentie uit dat bij de overdracht van de uitvoerende taken in de openbare ruimte van de gemeente Haaksbergen naar Twente Milieu genoemde partijen samenwerken om tot een optimale inzet bij de uitvoering van deze werkzaamheden te komen voor de betrokken SW-medewerkers en mensen die onder de reikwijdte van de Participatiewet vallen.

Uitgangspunten hierbij zijn dat het huidige werkvolume ten behoeve van de arbeidsparticipatie ingezet wordt voor het onderhoud van de openbare ruimte in Haaksbergen minimaal gelijk blijft, onder voorwaarde van continuering van het huidige areaal en kwaliteitsniveau en budgetten.

Minimale basis is het budget dat door Hacron in 2017 is ingezet voor het onderhoud van de openbare ruimte in Haaksbergen, een berekening hiervan wordt door betrokken partijen opgesteld. Bij een terugloop van het aantal SW-medewerkers vindt aanvulling plaats uit andere doelgroepen binnen de Participatiewet. De afspraken worden door betrokken partijen vastgelegd in een overeenkomst.

Gemeente Haaksbergen

Twente Milieu NV

Gildebor

Mevrouw A. Nijhuis
Wethouder

Mevrouw E.M. Bosch
Algemeen directeur

De heer J. van der Geest
Algemeen directeur

MEMORANDUM

Aan : Simon ten Feld; MulderVanGeel

Van : Arnold Gelderman; KienhuisHoving

Datum : 2 november 2016

Inzake : MulderVanGeel/Haaksbergen-Twente Milieu

I. Achtergronden en vraagstelling

1. Op 27 oktober jl. heeft u mij verzocht u te adviseren over een beoogde samenwerking tussen de gemeente Haaksbergen en Twente Milieu NV. In het onderhavige advies ga ik uit van de door u omschreven achtergronden in uw e-mail d.d. 27 oktober jl. en uw telefonische toelichting op deze e-mail d.d. 28 oktober jl.
2. Aangegeven is dat de gemeente Haaksbergen een meerjarige raamovereenkomst met Twente Milieu wil sluiten voor het beheer van de openbare ruimtes. Onder deze raamovereenkomst kan de gemeente nadere overeenkomsten sluiten tegen de voorwaarden genoemd in de raamovereenkomst. De opdracht heeft een geraamde waarde van circa twee tot drie miljoen euro op jaarbasis, hetgeen minder dan 10% is van de jaarlijkse totale omzet van Twente Milieu.
3. Twente Milieu is een naamloze vennootschap waarbij 100% van de aandelen in handen is van zeven Twentse gemeenten waarvoor zij werkzaam is: Almelo, Borne, Enschede, Hengelo, Hof van Twente, Losser en Oldenzaal.¹ De gemeente Haaksbergen wil in beginsel geen aandeelhouder worden van Twente Milieu. De vraag is of de beoogde overeenkomst aanbestedingsplichtig is, en zo ja, welke uitzonderingen op de aanbestedingsplicht van toepassing zouden kunnen zijn.²

II. Beoordeling

Aanbestedingsplichtige overheidsopdrachten

4. De gemeente Haaksbergen is een aanbestedende dienst.³ Uitgangspunt is dat de gemeente overheidsopdrachten voor leveringen, diensten en werken Europees dient aan te besteden, wanneer de geraamde waarde van een opdracht boven de wettelijk vastgestelde drempelwaarden uitkomt. Voor over-

¹ Deze informatie staat vermeld op de website van Twente Milieu.

² In het memorandum wordt niet gedetailleerd ingegaan op staatssteunrechtelijke aspecten en/of de Wet markt en overheid (als onderdeel van de Mededingingswet). Naar aanleiding van uw verzoek d.d. 2 november 2016 zijn aan de conclusie van dit memorandum wel enkele richtinggevende oplossingsrichtingen aangereikt.

³ Zie artikel 1.1. Aanbestedingswet 2012 onder 'aanbestedende dienst'.

heidsopdrachten voor leveringen en diensten is de huidige drempelwaarde € 209.000,--. Voor overheidsopdrachten voor werken is de huidige drempelwaarde € 5.225.000,--.

5. Ook voor overheidsopdrachten met een geraamde waarde onder de genoemde drempelwaarden kan er een aanbestedingsplicht aanwezig zijn. Zo dienen aanbestedende diensten bij overheidsopdrachten met een zogenoemd '*duidelijk grensoverschrijdend belang*' bijvoorbeeld zorg te dragen voor een '*passende mate van openbaarheid*' van de aankondiging van de opdracht.⁴ Daarnaast geldt dat een aanbestedende dienst bij onderdrempelige opdrachten rekening dient te houden met de voorschriften in de Gids Proportionaliteit. Deze Gids schrijft voor onderdrempelige opdrachten bepaalde (nationaal openbare en meervoudig onderhandse) aanbestedingsprocedures voor.⁵
6. De Aanbestedingswet 2012 geldt voor overheidsopdrachten. Overheidsopdrachten zijn 'schriftelijke overeenkomsten onder bezwarende titel met betrekking tot leveringen, diensten en werken'. In het kader van het onderhavige memorandum ga ik ervan uit dat de beoogde overeenkomst tussen de gemeente en Twente Milieu kwalificeert als een overheidsopdracht. Doel van de overeenkomst is immers dat Twente Milieu tegen betaling (de bezwarende titel) beheersdiensten voor de gemeente zal gaan verrichten. Daarbij ga ik ervan uit dat de gemeente Twente Milieu wil kunnen houden aan deze afspraken (het gaat daarbij om juridisch afdwingbare verplichtingen). In het onderhavige memorandum ga ik er verder van uit dat het gaat om een overheidsopdracht voor diensten. De samenwerking heeft immers betrekking op beheer van de openbare ruimte en er worden volgens u geen bouwwerken gerealiseerd en/of onderhouden door Twente Milieu. In het geval van een overheidsopdracht voor diensten, dient men uit te gaan van de drempelwaarde van € 209.000,--.⁶
7. Gelet op de geraamde jaarlijkse waarde van de overeenkomst (circa twee tot drie miljoen op jaarbasis), overschrijdt de totale geraamde waarde van de overeenkomst de toepasselijke Europese drempelwaarde. Uitgangspunt is derhalve dat er een Europese aanbestedingsplicht bestaat voor deze opdracht en dat de gemeente de opdracht niet één-op-één (enkelvoudig onderhands) mag gunnen aan Twente Milieu. Beoordeeld zal daarom moeten worden of een uitzondering op de Europese aanbestedingsplicht van toepassing is.
8. Gelet op de omschreven achtergronden zijn drie uitzonderingen op de aanbestedingsplicht relevant:
 - a. Quasi-inbesteding (artikelen 2.24a e.v. Aanbestedingswet 2012);
 - b. Verlening van een uitsluitend recht (artikel 2.24 Aanbestedingswet 2012);
 - c. Horizontale samenwerking tussen aanbestedende diensten (artikel 2.24c Aanbestedingswet 2012).

⁴ Zie artikel 1.7 sub b jo artikel 1.9 lid 2 Aanbestedingswet 2012.

⁵ Zie Gids Proportionaliteit april 2016, pagina 30 e.v. Afwijking van deze voorschriften is toegestaan, mits de aanbestedende dienst een dergelijke afwijking voldoende kan motiveren ('comply or explain').

⁶ Indien gewenst zou ik hier nader onderzoek naar kunnen doen. Wel merk ik op dat ook de Europese drempel voor werken (€ 5.225.000,--) zeer waarschijnlijk zal worden overschreden, omdat het gaat om een meerjarige overeenkomst met een geraamde waarde van circa twee tot drie miljoen op jaarbasis.

9. Deze drie uitzonderingen op de aanbestedingsplicht worden hieronder besproken.

Uitzonderingen aanbestedingsplicht

a. Quasi-inbesteding

10. Van (zuiver) inbesteden is sprake in het geval een aanbestedende dienst zelf personeel/materieel in huis heeft om opdrachten te vervullen en om die reden geen overeenkomst met een andere rechtspersoon hoeft te sluiten om bepaalde opdrachten uit te laten voeren. Denk hierbij bijvoorbeeld aan een gemeentelijke groenvoorziening. In dit geval beschikt de gemeente zelf over personeel en materieel om 'groenopdrachten' uit te voeren. In dat geval hoeft de gemeente dus geen opdracht meer aan een derde partij te verlenen voor het laten uitvoeren van groenopdrachten. In die situatie spreekt men over (zuiver) inbesteden. Omdat in die situatie geen schriftelijke overeenkomst onder bezwarende titel wordt gesloten met een opdrachtnemer – en er dus geen sprake is van een overheidsopdracht – bestaat er in het geval van inbesteden geen (Europese) aanbestedingsplicht.
11. In sommige gevallen besluit de gemeente om bepaalde dienstverlening 'op afstand te zetten' en een privaatrechtelijke of publiekrechtelijke rechtspersoon op te richten om van daaruit activiteiten te laten verrichten. In die gevallen heeft de gemeente zelf geen personeel/materieel in huis, maar geeft de gemeente deze rechtspersoon de opdracht om bepaalde producten te leveren of diensten te verrichten. Omdat in die omstandigheden de gemeente de activiteiten niet in eigen beheer verricht, maar een opdracht wordt vergeven aan een andere, aan de gemeente gelieerde rechtspersoon die als het ware een verlengstuk is van de gemeente, wordt gesproken over quasi-inhouse opdrachtverlening of *quasi-inbesteding*.
12. Het Hof van Justitie van de Europese Unie heeft in een reeks van arresten bepaald dat een overheidsopdracht die wordt verleend aan een gelieerde rechtspersoon onder omstandigheden niet (Europees) aanbestedingsplichtig is. Deze jurisprudentie is inmiddels gecodificeerd in artikelen 2.24a e.v. van de Aanbestedingswet 2012. Deze artikelen bepalen dat er geen Europese aanbestedingsplicht bestaat voor overheidsopdrachten die door een aanbestedende dienst aan een andere rechtspersoon worden gegund indien:
- (i) de aanbestedende dienst over de betrokken rechtspersoon toezicht uitoefent zoals op zijn eigen diensten (toezicht-criterium);
 - (ii) deze rechtspersoon tegelijkertijd het merendeel (>80%) van zijn werkzaamheden verricht ten behoeve van het lichaam of de lichamen die hem controleren (merendeel-criterium) en
 - (iii) er – eventuele wettelijke uitzonderingen daargelaten – geen directe participatie van privékapitaal is in de gecontroleerde rechtspersoon (privékapitaal-criterium).
13. Deze drie criteria zijn nader uitgewerkt in de jurisprudentie en in de wet. Wordt aan deze cumulatieve voorwaarden voldaan, dan is materieel/functioneel gezien geen onderscheid tussen enerzijds (zuiver) inbesteden en anderzijds de situatie waarin een opdracht aan een derde partij wordt vergeven. In die laatste situatie is er sprake van quasi-inbesteden en is de opdracht aan de entiteit niet aanbestedingsplichtig.

14. Voor onderhavig advies ga ik ervan uit dat er geen participatie van privékapitaal is in Twente Milieu.⁷ Daarnaast ga ik ervan uit dat Twente Milieu het merendeel van haar werkzaamheden (>80%) verricht voor de gemeenten die thans toezicht uitoefenen op Twente Milieu.⁸ Voor een succesvol beroep op quasi-inbesteding komt het dus met name aan op het antwoord op de vraag of/hoe de gemeente Haaksbergen tezamen met de andere aandeelhoudende gemeenten toezicht zal kunnen uitoefenen.

Creëren van toezicht door de gemeente Haaksbergen

15. Volgens artikel 2.24a lid 3 Aanbestedingswet 2012 oefent een aanbestedende dienst toezicht uit in voornoemde zin indien hij zowel op de strategische doelstellingen als op de belangrijke beslissingen van de gecontroleerde rechtspersoon een beslissende invloed uitoefent. Dit toezicht kan ook door meerdere aanbestedende diensten gezamenlijk worden uitgeoefend. Volgens artikel 2.24b Aanbestedingswet 2012 worden aanbestedende diensten geacht op een rechtspersoon *gezamenlijk toezicht* uit te oefenen indien:
- (i) de besluitvormingsorganen van de gecontroleerde rechtspersoon zijn samengesteld uit vertegenwoordigers van alle deelnemende aanbestedende diensten, waarbij individuele vertegenwoordigers verscheidene of alle deelnemende aanbestedende diensten kunnen vertegenwoordigen;
 - (ii) deze aanbestedende diensten in staat zijn gezamenlijk beslissende invloed uit te oefenen op de strategische doelstellingen en belangrijke beslissingen van de gecontroleerde rechtspersoon, en
 - (iii) de gecontroleerde rechtspersoon geen belangen nastreeft die in strijd zijn met de belangen van de controlerende aanbestedende diensten.
16. Voor een succesvol beroep op quasi-inbesteding raden wij aanbestedende diensten aan om zo dicht mogelijk bij de wettekst aan te sluiten. Op die manier wordt de rechtszekerheid vergroot. Gelet hierop is het van belang dat de besluitvormingsorganen van Twente Milieu worden samengesteld uit vertegenwoordigers van alle deelnemende aanbestedende diensten. In dat kader is relevant dat de gemeente Haaksbergen bij voorkeur geen aandeelhouder wenst te worden van Twente Milieu. Dit maakt het creëren van een gezamenlijk toezicht – en een succesvol beroep op quasi-inbesteding – juridisch problematisch. Binnen een naamloze vennootschap worden de personen in de besluitvormingsorganen (het bestuur en de raad van commissarissen) namelijk, uitzonderingen daargelaten, benoemd en ontslagen door de algemene vergadering van aandeelhouders. Zonder aandeelhouderschap kan de gemeente Haaksbergen dus geen invloed uitoefenen op de samenstelling van de besluitvormingsorganen van Twente Milieu en kan zij dus ook niet bewerkstelligen dat zij is vertegenwoordigd in de besluitvormingsorganen van Twente Milieu B.V. (zoals bedoeld onder (i) hierboven). De keuze om niet te participeren in het kapitaal van Twente Milieu staat een succesvol beroep op quasi-inbesteding in beginsel in de weg.

b. Verlening van een uitsluitend recht.

17. Een andere uitzondering op de aanbestedingsplicht betreft het verlenen van een uitsluitend recht. Artikel 2.24 sub a Aanbestedingswet 2012 bepaalt dat er geen aanbestedingsplicht bestaat voor overheidsopdrachten voor diensten *“die door een aanbestedende dienst worden gegund aan een andere aanbestedende dienst of aan een samenwerkingsverband van aanbestedende diensten op basis van een*

⁷ Dit wordt bevestigd in de jaarverslagen van Twente Milieu op haar website.

⁸ Indien gewenst zou ik hier nader onderzoek naar kunnen doen. Ik acht het evenwel aannemelijk dat voldaan wordt aan het merendeel-criterium juist omdat de huidige aandeelhoudende gemeenten een succesvol beroep willen doen op quasi-inbesteding. Ik ga er daarom eveneens van uit dat deze gemeenten zullen willen voorkomen dat Twente Milieu voor meer dan 20% voor andere (niet-toezichthoudende) partijen actief is.

uitsluitend recht dat aan die andere aanbestedende dienst of het desbetreffende samenwerkingsverband is verleend, mits dit uitsluitend recht verenigbaar is met het Verdrag betreffende de werking van de Europese Unie”.

18. Voor een succesvol beroep op artikel 2.24 sub a Aanbestedingswet 2012 moet voldaan worden aan de volgende cumulatieve voorwaarden.

- (i) Een aanbestedende dienst gunt
- (ii) een overheidsopdracht voor diensten⁹
- (iii) aan een andere aanbestedende dienst
- (iv) op basis van een uitsluitend recht dat
- (v) wettelijk of bestuursrechtelijk bekend is gemaakt
- (vi) en waarvan de bepalingen in overeenstemming zijn met het VWEU.

19. Zoals aangegeven is de gemeente Haaksbergen een aanbestedende dienst. Daarnaast is het waarschijnlijk dat Twente Milieu kwalificeert als een publiekrechtelijke instelling en/of als een samenwerkingsverband tussen aanbestedende diensten.¹⁰ Wij raden Twente Milieu en de gemeente Haaksbergen aan om dit aspect nader juridisch te laten beoordelen. Voor zover Twente Milieu een aanbestedende dienst is, zou de gemeente Haaksbergen kunnen overwegen om een uitsluitend recht aan Twente Milieu te verstrekken met betrekking tot het beheer van de openbare ruimtes.

20. Dit uitsluitend recht moet volgens de jurisprudentie worden genoten “uit hoofde van bekendgemaakte wettelijke of bestuursrechtelijke bepalingen.” Bij ‘bepalingen’ gaat het volgens de nationale jurisprudentie om algemeen verbindende voorschriften, zoals die kunnen zijn vervat in een wet, een algemene maatregel van bestuur of een verordening.¹¹

21. Voor een succesvol beroep op artikel 2.24 sub a Aanbestedingswet 2012 is het verder vereist dat de bepalingen van het uitsluitend recht in overeenstemming moeten zijn met het VWEU. Er is helaas weinig richtinggevende/betrouwbare rechtspraak voorhanden over de vraag waaraan precies moet zijn voldaan om aan deze voorwaarde te voldoen. De meest recente jurisprudentie op dit vlak biedt onvoldoende rechtszekerheid.

Ter illustratie: Volgens de Rechtbank Noord-Nederland dient niet het uitsluitend recht zelf, maar de wettelijke of bestuursrechtelijke bepaling waarop het recht berust, verenigbaar dient te zijn met het Unierecht.¹²

De rechtbank Amsterdam acht het van belang of de opdracht in kwestie een grensoverschrijdend karakter heeft. Wanneer de casus “*binnen de interne sfeer van een enkele lidstaat valt*” kan worden aangenomen dat het verlenen van een alleenrecht in lijn is met het VWEU.¹³

⁹ Ik ga ervan uit dat het hier gaat om een overheidsopdracht voor diensten, zie randnummer 6 van onderhavig memorandum.

¹⁰ Zie ook Rb. Almelo 4 maart 1998, zaaknr. 20825 HA ZA 571.

¹¹ Rb. Gelderland, zittingsplaats Arnhem 29 juli 2015, ECLI:NL:RBGEL:2015:5490.

¹² Vزر. Rb. Noord-Nederland, zittingsplaats Groningen 19 juni 2015, ECLI:NL:RBNNE:2015:2947.

¹³ Rb. Amsterdam 30 september 2015, ECLI:NL:RBAMS:2015:6459.

De Hoge Raad heeft een samenwerking inzake afvalinzameling en verwerking waarbij een uitsluitend recht was verleend in overeenstemming met het VWEU geacht omdat tevens was voldaan aan de quasi-inhouse uitzondering.¹⁴

In het arrest Correos van het Hof van Justitie ging het om de verlening van een uitsluitend recht in de postsector. Uit het arrest blijkt dat indien een Europese richtlijn van toepassing is die de betreffende sector liberaliseert, het verlenen van een uitsluitend recht in die sector in strijd komt met het VWEU omdat dan het verlenen van het uitsluitend recht indruist tegen de doelstelling van de liberaliseringsrichtlijn.¹⁵

22. Kortom, voor zover Twente Milieu een aanbestedende dienst is, zou de gemeente Haaksbergen kunnen overwegen om een uitsluitend recht met betrekking tot het beheer van de openbare ruimtes te verstrekken aan Twente Milieu. De gemeente Haaksbergen kan in dit kader een beroep doen op artikel 2.24 sub a Aanbestedingswet 2012. Wel dient de gemeente zich in dit kader te realiseren dat de huidige jurisprudentie geen absolute rechtszekerheid biedt. Naar de huidige stand van het recht is het namelijk niet volstrekt helder wanneer de bepalingen van het uitsluitend recht al dan niet in overeenstemming zijn met het VWEU. Nadeel van een beroep op deze uitzonderingsgrond is dus dat het mogelijk onvoldoende rechtszekerheid biedt. Een beroep op quasi-inbesteding biedt meer rechtszekerheid. Voordeel van het verlenen van een uitsluitend recht is dat de gemeente Haaksbergen voor een succesvol beroep op deze uitzondering geen toezicht op Twente Milieu hoeft uit te oefenen (en dat een aandeelhouder-schap van de gemeente in Twente Milieu dus geen vereiste is).

c. Horizontale samenwerking tussen aanbestedende diensten

23. Een derde uitzondering op de aanbestedingsplicht betreft de 'horizontale samenwerking tussen aanbestedende diensten'. Het Hof van Justitie van de Europese Unie heeft in een reeks van arresten bepaald dat dergelijke samenwerkingen onder omstandigheden niet (Europees) aanbestedingsplichtig zijn. Deze jurisprudentie is inmiddels gecodificeerd in artikel 2.24c e.v. van de Aanbestedingswet 2012.
24. Voor een succesvol beroep op deze uitzondering moet voldaan worden aan de volgende cumulatieve voorwaarden.
- (i) Bij de overeenkomst zijn alleen aanbestedende diensten betrokken.
 - (ii) Er is geen sprake van enige particuliere inbreng en geen enkele particuliere dienstverrichter wordt bevoordeeld tegenover zijn concurrenten.
 - (iii) De overeenkomst heeft als eigenschap dat het gaat om een echte samenwerking die de gezamenlijke vervulling van een openbare/gemeenschappelijke taak tot doel heeft.
 - (iv) De samenwerking wordt uitsluitend beheerst door overwegingen en eisen die verband houden met het nastreven van doelstellingen van openbaar belang.
 - (v) De deelnemende aanbestedende diensten mogen op de open markt niet meer dan 20% van de onder die samenwerking vallende activiteiten voor hun rekening nemen.
25. Ook hier geldt dat de huidige jurisprudentie op dit moment nog onvoldoende houvast biedt voor het vormgeven van samenwerkingen die volledig juridisch 'waterdicht' zijn. Met name de criteria genoemd onder (iii) en (iv) zijn voornamelijk voor verschillende interpretaties vatbaar.

¹⁴ Hoge Raad 18 november 2011, ECLI:NL:HR:2011:BU4900.

¹⁵ HvJ EU 18 december 2007, C-220/06 (Correos).

26. In een Werkdocument van de Europese Commissie stelt de Commissie zich op het standpunt dat het criterium onder (iii) vergt dat de gezamenlijke uitvoering wordt gekenmerkt 'door deelname en wederzijdse verplichtingen van de contractpartners, hetgeen leidt tot wederzijdse synergiën.'¹⁶ Dit houdt niet in dat elk van de samenwerkende aanbestedende diensten op gelijke basis deelneemt aan de werkelijke vervulling van de taak, maar het contract moet wel een gemeenschappelijk doel dienen, namelijk de gezamenlijke uitvoering van dezelfde taak. In dat kader geeft het Werkdocument als voorbeeld dat aanbestedende diensten afvalverwerking als gemeenschappelijk doel hebben¹⁷, waarbij de ene aanbestedende dienst voor het ophalen en de andere aanbestedende dienst voor verbranding van het afval zorgt.
27. Een samenwerking zoals de gemeente en Twente Milieu voor ogen hebben, waarbij de ene aanbestedende dienst¹⁸ tegen een vergoeding van kosten taken voor de andere aanbestedende dienst verricht, is volgens het Werkdocument een kenmerk van overheidsopdrachten die onder de Europese aanbestedingsregels vallen. Dan is er dus geen sprake van vrijgestelde horizontale samenwerking.
28. Voorts is het – gelet op de huidige stand van het recht - onzeker of een opdracht die betrekking heeft op het beheren van de openbare ruimte een samenwerking betreft die is gebaseerd op overwegingen van openbaar belang. Voor zover het hier gaat om beheersdiensten die ook door marktpartijen (op de open markt) worden aangeboden, is het twijfelachtig of voldaan wordt aan de voorwaarde genoemd onder (iv).¹⁹ Indien gewenst kan ik hier nader onderzoek naar verrichten.
29. Kortom, een beroep op deze uitzonderingsgrond is niet zonder risico en een beroep op quasi-inbesteding lijkt veel meer rechtszekerheid te bieden.

III. Conclusies en overige opmerkingen

Aanbestedingsrecht

30. De beoogde samenwerking tussen Twente Milieu en de gemeente Haaksbergen betreft een aanbestedingsplichtige overheidsopdracht voor diensten. Het is de gemeente Haaksbergen niet toegestaan deze opdracht één-op-één (enkelvoudig onderhandse) aan Twente Milieu te verlenen, tenzij er een succesvol beroep kan worden gedaan op een uitzondering op de Europese aanbestedingsplicht. Gelet op de omschreven achtergronden komen drie uitzonderingen op de aanbestedingsplicht in beeld:
- a. Quasi-inbesteding (artikelen 2.24a e.v. Aanbestedingswet 2012);
 - b. Verlening van een uitsluitend recht (artikel 2.24 Aanbestedingswet 2012);
 - c. Horizontale samenwerking tussen aanbestedende diensten (artikel 2.24c Aanbestedingswet 2012).

¹⁶ Werkdocument van de diensten van de Europese Commissie betreffende de toepassing van het EU-aanbestedingsrecht op de betrekkingen tussen aanbestedende diensten ("publiek-publieke samenwerking") d.d. 4 oktober 2011.

¹⁷ In Nederland heeft dit ook een expliciete wettelijke basis, zie artikel 10.21 van de Wet milieubeheer.

¹⁸ Nogmaals: ik ga er in het onderhavige advies van uit dat Twente Milieu een publiekrechtelijke instelling is, maar raad de gemeente en Twente Milieu aan om dit nader te onderzoeken.

¹⁹ HvJ EU 19 december 2012, C-159/11 (Lecce) en HvJ EU 13 juni 2013, C-386/11 (Piepenbrock). De enige vorm van horizontale samenwerking die tot nu toe door het Hof van Justitie is goedgekeurd had betrekking op afvalverwerking, zie HvJ EU 8 juni 2009, C-480/06 (Stadtreinigung Hamburg).

31. De uitzondering genoemd onder a) '*Quasi-inbesteding (artikel 2.24a e.v. Aanbestedingswet 2012)*' lijkt gelet op de omschreven achtergronden het meest voor de hand te liggen. Voor een succesvol beroep op quasi-inbesteding en een juridisch waterdichte oplossing is echter wel vereist dat de gemeente – tezamen met de andere aandeelhoudende gemeenten – toezicht (in aanbestedingsrechtelijke zin) zal uitoefenen op Twente Milieu. Daarvoor is het gelet op artikel 2.24b Aanbestedingswet 2012 van belang dat:
- (i) de besluitvormingsorganen van de Twente Milieu worden samengesteld uit vertegenwoordigers van alle deelnemende aanbestedende diensten, waarbij individuele vertegenwoordigers verscheidene of alle deelnemende aanbestedende diensten kunnen vertegenwoordigen;
 - (ii) deze aanbestedende diensten in staat zijn gezamenlijk beslissende invloed uit te oefenen op de strategische doelstellingen en belangrijke beslissingen van de gecontroleerde rechtspersoon, en
 - (iii) de gecontroleerde rechtspersoon geen belangen nastreeft die in strijd zijn met de belangen van de controlerende aanbestedende diensten.
32. Besluitvormingsorganen binnen een naamloze vennootschap worden, uitzonderingen daargelaten, benoemd en ontslagen door de algemene vergadering van aandeelhouders. Zonder aandeelhouderschap kan de gemeente dus geen invloed uitoefenen op de samenstelling van de besluitvormingsorganen en kan zij geen personen aanwijzen die de gemeente in de besluitvormingsorganen van Twente Milieu vertegenwoordigen. De wens van de gemeente om geen aandeelhouder te worden van Twente Milieu staat aan een (juridisch waterdicht) beroep op quasi-inbesteding in de weg. Wellicht dat dit advies aanleiding kan zijn voor de gemeente om deze keuze te heroverwegen. Alternatief is dat de gemeente een uitsluitend recht verleent aan Twente Milieu. Zoals hierboven is omschreven, biedt dit alternatief minder rechtszekerheid dan een beroep op quasi-inbesteding. Een beroep op de derde genoemde uitzonderingsgrond (horizontale samenwerking tussen aanbestedende diensten) acht ik niet goed verdedigbaar en raad ik Twente Milieu en de gemeente af.
33. Mocht de gemeente het voornoemde toezicht in het kader van quasi-inbesteding op een andere 'juridisch creatieve' manier willen vormgeven of mocht de gemeente een beroep willen doen op één van de andere genoemde uitzonderingsgronden, dan raad ik de gemeente en Twente Milieu in ieder geval aan om goede contractuele afspraken met elkaar willen maken voor het geval bijvoorbeeld een rechter/Europese Commissie zou oordelen dat er geen beroep kan worden gedaan op de betreffende uitzonderingsgrond. In die situaties bestaat er vaak behoefte aan afspraken waardoor partijen flexibel (zonder schadeplichtig te worden) 'van elkaar af kunnen'. Indien gewenst ben ik uiteraard bereid om over het vormgeven van dergelijke afspraken mee te denken.

Staatssteun en de Wet Markt en Overheid

34. Tot slot signaleer ik dat bij het vormgeven van dit soort samenwerkingen het staatssteunrecht (artikel 107 VWEU) en de Wet Markt en Overheid (artikel 25g e.v. Mededingingswet) vaak een belangrijke rol kunnen spelen. Gemeenten willen doorgaans voorkomen dat zij in strijd handelen met het staatssteunrecht en de Wet Markt en Overheid. In dit verband geef ik Twente Milieu ten eerste mee dat de afspraken tussen de gemeenten Twente Milieu dusdanig vormgegeven kunnen worden, zodat geen sprake is van staatssteun. Partijen kunnen bijvoorbeeld overwegen om de hoogte van de jaarlijkse vergoeding aan Twente Milieu in lijn te brengen met hetgeen in de markt gebruikelijk is. Marktconforme vergoedingen voorkomen dat er in staatssteunrechtelijke zin een 'voordeel' wordt verstrekt aan een onderneming en voorkomt het verlenen van staatssteun. Daarnaast merk ik op dat, zelfs als er wél sprake is van

een niet-marktconforme (te hoge) vergoeding, er niet zonder meer sprake is van (onrechtmatige) staatssteun. Ook in dat geval zijn er voldoende argumenten om te betogen dat in lijn wordt gehandeld met het staatssteunrecht.²⁰

35. De Wet Markt en Overheid komt voor de gemeente in beeld wanneer de gemeente zou besluiten om aandeelhouder te worden van Twente Milieu (en wanneer er geen sprake is van staatsteun). In dat geval kan Twente Milieu namelijk kwalificeren als overheidsbedrijf van (onder andere) de gemeente Haaksbergen (zie artikel 25g Mededingingswet). In dat geval dient primair te worden beoordeeld of de gedragsregels in de Wet markt en overheid toepassing vinden.²¹ Voor zover dat het geval is en voor zover deze gedragsregels in de weg zouden staan aan de beoogde samenwerking, zouden de gemeenten kunnen besluiten om de toepassing van de Wet markt en overheid buiten spel te zetten door een 'algemeen belangstelling' te laten plaatsvinden in de zin van artikel 25h lid 5 Mededingingswet.
36. Kortom, de gemeente kan de samenwerking met Twente Milieu dusdanig vormgeven dat in lijn wordt gehandeld met het staatssteunrecht en de Wet Markt en Overheid. Deze regels hoeven de beoogde samenwerking als zodanig dus niet in de weg te staan.
37. Tot zover mijn advies. Tot een nadere toelichting ben ik vanzelfsprekend bereid.

²⁰ Zie hiervoor bijvoorbeeld Hof Arnhem Leeuwarden 3 september 2013, ECLI:NL:GHARL:2013:6675.

²¹ De gedragsregels in de Wet Markt en Overheid zijn in bepaalde gevallen uitgezonderd, zie artikel 25h Mededingingswet).

Versie 0.7

Businesscase deelname gemeente Haaksbergen aan Twente Milieu NV voor uitvoering aantal BOR-taken

Versiebeheer

Versie	Datum	Auteur	Samenvatting wijzigingen
0.1	12-06-2017	Projectleider	Eerste versie
0.2	02-09-2017	Projectleider	Ontwikkelingen na versie 0.1 opgenomen
0.3	7-9-2017	Projectgroep	Opmerkingen bij versie 0.2 verwerkt
0.4	8-9-2017	Ambtelijk opdrachtgever	Opmerkingen verwerkt
0.5	15-9-2017	Afdeling BOR Ondernemingsraad	Opmerkingen bij versie 0.4 verwerkt
0.6	18-9-2017	MT Haaksbergen	Opmerkingen MT leden
0.7	20-9-2017	Portefeuillehouders	Opmerkingen betrokken wethouders
0.8		College B&W	Voorgenomen besluit
0.9		Ondernemingsraad	Advies verwerkt
1.0		College B&W	Definitief besluit

Goedkeuring

Versie	Datum	Naam	Rol	Paraaf
0.2	8 - 9- 2017	Jos Rensen	Ambtelijk opdrachtgever	
0.4	18-9-2017	Jos Rensen	Ambtelijk opdrachtgever	
0.6	20-9-2017	Marianne Kragting	Gemeentesecretaris	

Samenvatting

Aanleiding Businesscase

Haaksbergen groeit toe naar het zijn van een regiegemeente. Als regiegemeente kan onze gemeente ook in de toekomst een gezonde en zelfstandige gemeente blijven. College en raad hebben dit besloten en dit besluit meermalen bevestigd. Een regiegemeente voert niet automatisch alle dienstverlenende en uitvoerende taken zelf uit, maar zoekt een oplossing die het beste voor de inwoners is. De uitvoeringstaken op het terrein van het beheer van de openbare ruimte is een van de onderzochte taken.

Resultaat onderzoek samenwerking Twente Milieu

Het onderzoek van het bureau HKP maakte duidelijk dat samenwerking met een andere organisatie voor de toekomst de meest verstandige keuze is. Het versterken van de eigen organisatie vraagt tijd én levert minder voordelen op dan toetreding tot een externe partij. Van de verschillende onderzochte samenwerkingspartners biedt Twente Milieu op dit moment de meeste voordelen. Twente Milieu en Haaksbergen hebben hetzelfde beeld bij het beheer van de openbare ruimte. Twente Milieu kan en wil de betreffende taken uitvoeren en heeft daarom op verzoek van de gemeente een voorstel gedaan. Dit voorstel is in meerdere overleg rondes verfijnd. Daarnaast is het voorstel onderzocht op financiële risico's. Waar risico's werden voorzien hebben we met Twente Milieu afspraken gemaakt om deze te voorkomen. Uitvoering van deze taken door Twente Milieu levert de gemeente Haaksbergen daarmee een financieel voordeel op dat (na aftrek van de bij de overdracht gemaakte kosten) groeit van ongeveer € 275.000,= in 2019 tot naar schatting € 570.000,= in 2022.

Taakoverdracht per 1 januari 2018

Daarom worden nagenoeg alle BOR-taken per 1 januari 2018 overgedragen aan Twente Milieu NV. Waar een taak niet overgaat komt dat omdat deze taak óf al aan een andere organisatie is overgedragen óf omdat de taak nog onvoldoende gedetailleerd beschreven is om aan een externe partij te kunnen overdragen. Er zijn afspraken gemaakt over de invulling van het opdrachtgeverschap en de opdrachtnemersrol in de nieuwe situatie.

Twente Milieu zal gebruik maken van een deel van de huidige gemeentewerf en betaalt een marktconforme huur. Ook het materieel wordt tegen een marktconforme prijs overgedragen. Alle betrokken medewerkers gaan mee over en treden bij Twente Milieu in dienst. Er is voor hen allen (passend/geschikt) werk beschikbaar. In overleg met de medewerkers is onderzocht wat de nieuwe functie van de medewerkers wordt. Daarbij zijn de regels uit het sociaal statuut gevolgd. De gemeente Haaksbergen compenseert het verschil in arbeidsvoorwaarden. Deze afspraken liggen vast in het Sociaal Plan. Hierover is overeenstemming bereikt met de vakbonden.

Samenwerking met Twente Milieu heeft voordelen door schaalgrootte

Voor een zorgvuldige afweging is de optie Twente Milieu vergeleken met twee andere opties uit het rapport van HKP: intern doorontwikkelen en intern verzelfstandigen. De afdeling BOR is relatief klein. Dat maakt kwaliteitsverbetering door verdere specialisatie moeilijk. Door de kleine omvang blijft (in vergelijking met Twente Milieu) de kwetsbaarheid bestaan. Ook de huidige afdeling werkt kwalitatief goed en efficiënt. Door nieuwe maatregelen kan de huidige afdeling nog meer kosten besparen. Maar omdat Twente Milieu veel groter is kan het nóg efficiënter werken. En daarom zijn de financiële voordelen van de taakoverdracht groter.

Om te kunnen samenwerken is deelname aan Twente Milieu noodzakelijk

Om deze voordelen te kunnen bereiken moet de samenwerking met Twente Milieu ook juridisch mogelijk zijn. Om niet in strijd met het aanbestedingsrecht te handelen volgt de samenwerking de route van 'quasi inbesteden'.¹ Juridisch gezien is het daarvoor noodzakelijk dat de gemeente Haaksbergen deelneemt in de onderneming en daartoe met 100 'aandelen B' aandeelhouder wordt van Twente Milieu. Een speciaal addendum (een later toegevoegde bijlage) bij de aandeelhoudersovereenkomst voorkomt dat Twente Milieu in de toekomst verplicht kan worden om ook de afvalinzameling bij dit bedrijf onder te brengen.

De overdracht is voorbereid onder voorbehoud van definitieve besluitvorming

Onder voorbehoud van definitieve besluitvorming is de feitelijke overdracht voorbereid. Dit om een soepele overgang per 1 januari 2018 mogelijk te maken.

Zie voor meer uitleg hoofdstuk 5.

Inhoudsopgave

SAMENVATTING	3
INHOUDSOPGAVE	5
INLEIDING:	6
1. AANLEIDING VOOR DE BUSINESSCASE BOR	7
2. VISIE OP HET BEHEER VAN DE OPENBARE RUIMTE	11
3. OVER TE DRAGEN TAKEN EN KADERS VOOR TWENTE MILIEU	13
4. HAAKSBERGEN ALS OPDRACHTGEVER VAN TWENTE MILIEU	20
5. JURIDISCHE VORMGEVING SAMENWERKING MET TWENTE MILIEU	24
6. PERSONEEL EN ORGANISATIE	33
7. FINANCIËN	40
8. INFORMATIE EN AUTOMATISERING	51
9. COMMUNICATIE	52
10. PLANNING EN IMPLEMENTATIE	54
OVERZICHT BIJLAGEN	55

Inleiding:

Aanleiding

De gemeente Haaksbergen groeit toe naar het zijn van een regiegemeente. Volgens de toekomstvisie 2030 moet bij bestuurlijke keuzes het belang van de inwoners voorop staan. Een regiegemeente voert niet automatisch alle taken zelf uit, maar zoekt naar oplossingen die voor de inwoners het beste zijn.

Zo wordt in Haaksbergen al langere tijd gesproken of zelfstandige uitvoering van het beheer van de openbare ruimte (BOR) de beste oplossing is. Een deel van deze taken bestaat uit toezichtstaken. Een deel van de uitvoerende taken wordt uitbesteed aan (markt)partijen. En een deel voert het team BOR van de gemeente Haaksbergen zelf uit.

Het gaat hierbij om taken als: wegen (zoals het vegen van verharde wegen, het ruimen van gevallen blad, het egaliseren van zandwegen enz. enz), verkeer, waterbeheer, plantsoenen, (zwerf)afval in de openbare ruimte, riolering, monumenten, dierenoverlast, festiviteiten, speelvoorzieningen, verkiezingen, de markt, nutsvoorzieningen en het onderhouden van kunstwerken. Een meer gedetailleerd overzicht vindt u in hoofdstuk 3.

Intentieverklaring en principebesluit

Bureau HKP onderzocht op verzoek van het college van B&W verschillende toekomstscenario's. Het bureau concludeerde dat op dit moment samenwerking met Twente Milieu het meest voor de hand ligt. Met deze kennis heeft het college begin 2017 het principebesluit genomen om een businesscase uit te werken en de samenwerking voor te bereiden.

Deze businesscase laat zien dat deze samenwerking financieel voordeel oplevert en ook praktisch mogelijk is. Nu Haaksbergen aansluit bij Twente Milieu krijgt ook onze gemeente toegang tot alle kennis die hier aanwezig is.

Leeswijzer

In deze businesscase leest u hoe de BOR-taken van de gemeente Haaksbergen worden overdragen aan en worden uitgevoerd door Twente Milieu NV.

U leest meer over:

- Waarom de overdracht van taken volgens bureau HKP de beste oplossing is (hoofdstuk 1)
- Hoe de gemeente Haaksbergen aankijkt tegen het beheer van de openbare ruimte (hoofdstuk 2)
- Welke taken en kaders Twente Milieu meekrijgt (hoofdstuk 3)
- Hoe Haaksbergen de opdrachtgevende rol invult (hoofdstuk 4)
- Hoe de samenwerking juridisch het beste kan worden vormgegeven (hoofdstuk 5)
- Wat de samenwerking betekent voor de medewerkers en de financiën (hoofdstuk 6 en 7).

Verder wordt stilgestaan bij de automatisering (hoofdstuk 8), communicatie (hoofdstuk 9) en de praktische uitvoering van dit besluit (hoofdstuk 10).

De bijlagen bevatten meer gedetailleerde informatie, zoals juridische teksten, het sociaal plan en andere (technische) achtergrondinformatie.

1. Aanleiding voor de Businesscase BOR

Korte samenvatting:

De gemeente Haaksbergen ontwikkelt zich na een besluit van de gemeenteraad tot een regiegemeente. Die voert niet automatisch alle taken zelf uit, maar zoekt per taak naar de beste optie: zelf of samen met anderen. Daarom worden de komende jaren een aantal dienstverlenende en uitvoerende taken met hulp van het afwegingskader onderzocht. Nu is het de beurt aan het taakveld Beheer Openbare Ruimte (BOR). Het bureau HKP heeft in 2016 onderzocht wat het meest stabiele toekomstscenario voor het team BOR is. De conclusie van het adviesbureau is dat overdracht van deze taken aan Twente Milieu NV de meest voor de hand liggende optie is om als eerste te onderzoeken.

1.1 Waarom deze businesscase voor het taakveld Beheer Openbare Ruimte?

Vertrekpunt is dat Haaksbergen toewerkt naar een regiegemeente om als zelfstandige gemeente sterk te blijven. Dit uitgangspunt ligt vast in de visie op bestuur en organisatie,² die stelt dat:

“We willen bewerkstelligen dat Haaksbergen in de toekomst als zelfstandige gemeente kan blijven bestaan. Dat betekent ook dat Haaksbergen zelf het strategisch beleid blijft bepalen. We blijven een gemeente waar inwoners, organisaties, bedrijven en gemeente dicht bij elkaar staan en samen datgene tot stand brengen waar in Haaksbergen behoefte aan is. De gemeente bestuurt, voert regie, stimuleert, ondersteunt en voert minder zelf uit. Het streven is dat Haaksbergen een financieel gezonde gemeente is.”

Uit het door de gemeenteraad vastgestelde ‘Afwegingskader zelf doen, samendoen of uitbesteden’ volgt dat de gemeente Haaksbergen dienstverlenings- en uitvoeringstaken zoveel mogelijk samen met anderen doet of uitbesteedt (zie bijlage 1). Zowel het financiële verbeterplan als de Bestuursmonitor maken immers duidelijk dat Haaksbergen zich moet doorontwikkelen.

De gemeente Haaksbergen bestaat straks veel meer dan nu uit beleidsmakers, regievoerders, accountmanagers etc. De uitvoering gebeurt zoveel mogelijk in samenwerking met andere organisaties. Het begrip ‘regiegemeente’ is overigens geen dogma dat automatisch over de hele gemeentelijke organisatie wordt uitgerold. Per taakveld wordt onderzocht of samenwerking met anderen mogelijk is en wat daarbij de meest verstandige keuze is.

1.2 BOR is een van de taken die wordt onderzocht

Het taakveld ‘Beheer Openbare Ruimte’ (hierna kortweg BOR genoemd) is een van de uitvoerende taken waarvoor samenwerking met andere gemeenten mogelijk is. Al enige jaren wordt daarom in Haaksbergen gesproken over de toekomstige uitvoering van het beheer in de openbare ruimte. Om deze discussie af te ronden is in 2016 aan het bureau Hoffman, Krul & Partners (HKP) de opdracht verstrekt om een onderzoek te doen naar de toekomst van het beheer van de openbare ruimte.

² Vastgesteld door de gemeenteraad op 22 december 2015.

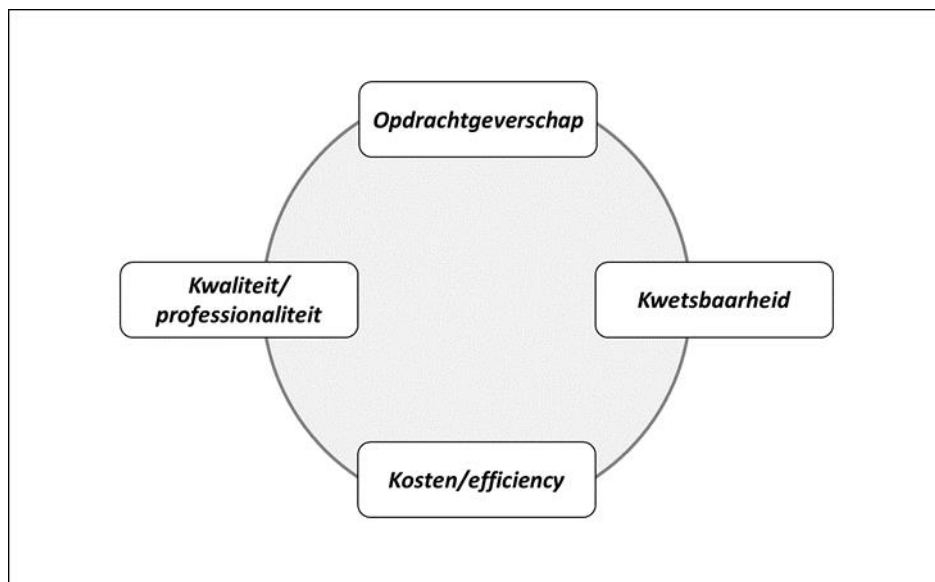
1.3 Onderzoek naar een toekomstbestendige koers

Het bureau HKP heeft (na een bredere verkenning) drie scenario's onderzocht:

- Intern doorontwikkelen
- Intern verzelfstandigen
- Samenwerken met een externe partner.

1.4 Conclusies van het bureau HKP

In het rapport en de mondelinge toelichting komen de volgende elementen terug:



Figuur 1: Kernelementen uit de afweging van bureau Hoffman Krul & Partners

- **Kwaliteit/professionaliteit:**
Hoe professioneel zijn de medewerkers en wat is de kwaliteit van het geleverde werk? *Conclusie HKP:* de medewerkers werken op dit moment professioneel en de kwaliteit van het geleverde werk is goed. Maar dat is niet het hele verhaal. In grote organisaties is meer specialisatie mogelijk (vooral bij taken die minder frequent voorkomen) en kan de kwaliteit verder stijgen.
- **Kwetsbaarheid:**
Is het team BOR van zichzelf stabiel genoeg om de kwaliteit ook in de toekomst te kunnen leveren? *Conclusie HKP:* de gemiddelde leeftijd in het team BOR is relatief hoog. Door de bezuinigingen van de afgelopen jaren is er geen ruimte om kennis en ervaring over te dragen aan jonge medewerkers. Verder is er onvoldoende capaciteit om alle taken zelf uit te voeren. Daarom wordt een deel van het werk op dit moment uitbesteed aan marktpartijen.
- **Opdrachtgeverschap:**
Hoe goed is Haaksbergen in staat om scherpe opdrachten te formuleren én de uitvoering op een effectieve manier te controleren en bij te sturen? *Conclusie HKP:* het opdrachtgeverschap ontwikkelt zich de goede kant op, maar verdere verbetering is mogelijk en nodig. Opdrachtgeverschap en uitvoering zijn in mei 2016 gescheiden. Voor alle taken die nu door marktpartijen worden uitgevoerd zijn gedetailleerde bestekken beschikbaar. Voor een deel van de taken die de afdeling BOR nu zelf uitvoert ontbreken gedetailleerde opdrachten. Het is te danken aan de professionaliteit van de afdeling BOR dat Haaksbergen nu een goed beheer heeft.

- *Kosten/efficiency:*

Krijgt Haaksbergen het beste resultaat tegen de laagste kosten? *Conclusie HKP:* de afdeling werkt efficiënt, maar toch zijn in vergelijking met marktpartijen de kosten per eenheid (meter, uur etc.) bij de afdeling BOR hoger. Dat komt niet door de inzet, maar heeft andere oorzaken. Het personeel is gemiddeld langer in dienst en daardoor relatief duur. De gemeentewerf is te groot voor het huidige aantal medewerkers. Ook kan het beschikbare materieel niet efficiënt genoeg worden ingezet. Haaksbergen heeft onvoldoende grondgebied om het materieel meer gebruiksuren te geven. Er wordt niet in ploegendienst gewerkt om het materieel intensiever te gebruiken. De gemeente Borne heeft in een vergelijkbare situatie door samenwerking ca. 12% op de jaarlijkse kosten weten te besparen.

Het is de combinatie van al deze elementen *samen* die HKP tot de conclusie brengt dat (gegeven de wens om regiegemeente te worden) samenwerking met een grotere, regionale partij inhoudelijk de beste garantie geeft op een goede en betaalbare dienstverlening in de toekomst.

De meest voor de hand liggende alternatieven vallen namelijk af:

- 'intern doorontwikkelen' lijkt logisch omdat de professionaliteit en kwaliteit van de afdeling nu goed zijn. Maar omdat het team relatief klein is blijkt kwaliteitsverbetering door verdere specialisatie niet mogelijk. De kwetsbaarheid blijft bestaan. Verbetering van het opdrachtgeverschap blijft nodig. En de kosten (per meter, uur etc.) blijven hoger dan bij samenwerking met een grotere partij omdat belangrijke onderliggende oorzaken (ambtelijke cao; te klein areaal) moeilijk te veranderen zijn.
- intern verzelfstandigen heeft dezelfde voor- en nadelen als het intern doorontwikkelen. Het op afstand plaatsen brengt bovendien extra kosten met zich mee, omdat een eigen administratie gevoerd moet worden én omdat geïnvesteerd moet worden in competenties die nu ontbreken.
- het overdragen van de BOR-taken aan volledig commerciële marktpartijen verkleint de kwetsbaarheid én leidt per uur tot lagere kosten. Maar tegelijk is er ook het risico dat deze bedrijven onevenredig veel voordeel behalen omdat de gemeente zich als opdrachtgever nog verder moet ontwikkelen. Het risico is dat slimme aannemers de totale kosten voor Haaksbergen juist zouden kunnen laten stijgen.
Bovendien zijn er in de regio geen bedrijven die de BOR-taken in zijn geheel kunnen overnemen. Dat betekent dat er meer partijen nodig zijn. En dat leidt weer tot versnippering, een groter risico van gebrekkige samenwerking én dat meer ambtenaren nodig zijn om al deze opdrachten te verlenen en te bewaken.
Marktpartijen die wél het volledige pakket kunnen aanbieden zijn gevestigd op grotere afstand. Dat maakt efficiency in het gedeeld gebruik van materieel moeilijk. Verder missen zij de plaatselijke kennis. Voor hen is Haaksbergen maar één van de vele opdrachtgevers (en lang niet de grootste). Het risico op een slechtere prijs/kwaliteit verhouding bij deze opties is dus reëel.

Het samenwerken met een grotere, regionale en niet commerciële partij biedt volgens HKP op alle vlakken voor Haaksbergen de meeste voordelen. Door de grotere schaal en mogelijkheden tot specialisatie kunnen kwaliteit en professionaliteit verder stijgen. De kwetsbaarheid neemt af én de kosten dalen. Wanneer een partij zonder harde commerciële doelstelling wordt gevonden kan tegelijk het opdrachtgeverschap verder worden verbeterd zonder dat de inwoners van Haaksbergen daarvoor de rekening betalen.

Daarmee zijn de eerste vragen uit het afwegingskader beantwoord (zie bijlage 1).

1.5 Met welke partij kan dan het beste worden samengewerkt?

De vervolgvraag is dan met welke partij het beste kan worden samengewerkt. Daarbij moet Haaksbergen rekening houden met een aantal zaken. De samenwerkingspartij moet:

- deze taken al enige tijd uitvoeren om zo de huidige kwaliteit te verbeteren én om voor meer efficiency te kunnen zorgen
- op een niet al te grote afstand van Haaksbergen gevestigd zijn om efficiency mogelijk te maken
- rekening houden met het gegeven dat het opdrachtgeverschap zich in Haaksbergen nog verder moet ontwikkelen
- wel bedrijfsmatig werken, maar geen commerciële winstdoelstelling hebben, zodat Haaksbergen niet onnodig veel betaalt én stapsgewijs het opdrachtgeverschap verder kan professionaliseren
- werk bieden aan inwoners uit Haaksbergen met een Wsw-indicatie.

Alle andere omliggende Twentse gemeenten werken al met andere gemeenten samen, zodat de optie om de afdeling samen te voegen met een vergelijkbare van een andere Twentse gemeente niet mogelijk is. Er blijven dan in onze regio een paar partijen over:

- *Gildebor*

Dit samenwerkingsverband van Hengelo, Hof van Twente en SWB voert vanaf 1 januari 2017 de BOR-taken voor deze gemeenten uit. Gildebor is opgericht per 1 januari 2017 en nog volop bezig om de culturen samen te voegen en de eigen bedrijfsvoering te organiseren en verbeteren. De directie heeft daarom op dat moment aangegeven dat aansluiting van nieuwe gemeenten op korte termijn niet verstandig is.

Aansluiten bij Gildebor op korte termijn ligt daarom niet voor de hand: zowel opdrachtgever (Haaksbergen) als opdrachtnemer (Gildebor) hebben de eigen zaken nog niet voor 100% op orde. Deze combinatie is een recept voor problemen. Wachten tot Gildebor de bedrijfsvoering op orde heeft betekent dat Haaksbergen 2 tot 3 jaar moet wachten voordat de (financiële) voordelen van samenwerking genoten kunnen worden.

- *Twente Milieu*

Samenwerkingsverband van Almelo, Borne, Hof van Twente, Enschede, Hengelo, Losser en Oldenzaal. Kerntaken zijn het inzamelen van huishoudelijk afval, het beheer van afvalstromen en het beheer van de openbare ruimte. Met 350 medewerkers functioneert Twente Milieu al jaren als een professionele organisatie. Twente Milieu is een NV en werkt bedrijfsmatig, maar heeft geen harde commerciële winstdoelstelling, haar doelstelling is betekenismaximalisatie.

Twente Milieu voldoet daarmee aan alle criteria en het advies van HKP was daarom als eerste te onderzoeken of samenwerking met Twente Milieu mogelijk is. Het resultaat van dat onderzoek is deze 'Businesscase BOR'. De antwoorden op deze vragen beantwoorden de laatste vragen uit het afwegingskader (bijlage 1)

De conclusie van bureau HKP was dan ook meer gedetailleerd te onderzoeken of samenwerking met Twente Milieu op het gebied van de BOR-taken mogelijk is. Dat advies was de start van het onderzoek dat geleid heeft tot deze Businesscase.

2. Visie op het beheer van de openbare ruimte

Korte samenvatting:

Haaksbergen en Twente Milieu hebben beiden een duidelijke visie op het beheer van de openbare ruimte. Deze visies sluiten goed op elkaar aan.

2.1 Inleiding

Wat is de visie van Twente Milieu? Op welke wijze wordt deze visie in de praktijk gebracht? En sluit deze goed aan bij het beleid van de gemeente Haaksbergen? Daarover gaat dit hoofdstuk.

2.2 Visie Haaksbergen

Haaksbergen heeft een fraaie en afwisselende openbare ruimte. Haaksbergen kan men beschrijven als een landelijk gebied met enkele dorpskernen. Haaksbergen heeft een groen karakter en wil dat graag behouden. Verrommeling van het beeld wil men voorkomen.

Haaksbergen kende veel snippergroen. Dat verkleint de efficiency van het beheer. De afgelopen jaren is snippergroen daarom (onder voorwaarden) verkocht of verhuurd aan of geadopteerd door particulieren met goede intenties. Dit beleid zal de komende tijd nog worden voortgezet.

Duurzaamheid en energiebesparing zijn belangrijk voor Haaksbergen. Zo worden bijvoorbeeld waar mogelijk traditionele verlichting vervangen door ledlampen. Dit verlaagt het energieverbruik, maar zorgt tegelijk ook voor lagere beheerskosten. Winst op twee fronten.

Haaksbergen voert het beheer van de openbare ruimte pragmatisch uit. Dit scheelt Haaksbergen in de kosten. En dat maakt het weer mogelijk om het hoge kwaliteitsniveau te handhaven. Deze pragmatische houding zien we terug in het beheer van de openbare ruimte:

- het onderhoud wordt met groot detailniveau gepland
- waar mogelijk wordt het beheer van taken gecombineerd uitgevoerd. Zo zijn er bijvoorbeeld een aantal jaarlijkse onderhoudsrondes. Schade die tussen deze rondes ontstaat, wordt alleen direct hersteld wanneer er bijvoorbeeld gevaar voor de inwoners of verkeersveiligheid bestaat
- beheer wordt efficiënt uitgevoerd: uitvoering wanneer dat echt nodig is. Er zijn duidelijke normen voor bijvoorbeeld beeldkwaliteit³ en maximale hoogte van gras voordat het gemaaid moet worden. Een ander voorbeeld: Haaksbergen strooit bij gladheid alleen 'curatief' (wanneer het glad is) en niet preventief.

³ Bijvoorbeeld het aantal stukken afval per m2

2.3 Missie en strategie van Twente Milieu

In het strategisch plan 2016 – 2019 ‘Vanuit de basis beter’ vinden we de missie:⁴

“Twente Milieu draagt bij aan een schone, gezonde en frisse Twentse leefomgeving en is een plezierige en constructieve partner in beheer.

Twente Milieu wil het gezicht zijn voor het beheer van de eigen Twentse leefomgeving. Het strategisch plan voor de periode 2016 – 2019 kent dan ook de volgende ambities:

1. *het vergroten van het partnerschap met gemeenten en inwoners*
Als gevolg van deze ambitie wil Twente Milieu de deelnemende gemeenten zoveel mogelijk ontzorgen. Ongeveer 20% van de medewerkers heeft een afstand tot de arbeidsmarkt.
2. *optimalisatie van de kernactiviteiten*
Twente Milieu wil excelleren in afvalinzameling, beheer openbare ruimte, reparatie en onderhoud en duurzaam ondernemen. Andere (commerciële) activiteiten spreiden de aandacht over te veel gebieden en zijn daarom beëindigd. Door deze focus én door proactief met gemeenten samen te werken én tegelijk zo efficiënt mogelijk te werken lukt het al enige jaren om het gemeenschappelijk tarief te laten dalen.
3. *focus op kennis en innovatie*
Door jarenlang kennis te verzamelen kan Twente Milieu zich op het gebied van de kernactiviteiten profileren als adviseur van de gemeenten.
4. *een gezonde ontwikkeling*
Meer deelnemende gemeenten én het uitbreiden van het takenpakket per gemeente zorgt voor meer schaalvoordelen en zo voor lagere kosten voor alle deelnemende gemeenten.

2.3 Aansluiting bij Twente Milieu

Twente Milieu voert het beleid van de gemeente Haaksbergen voor het Beheer van de Openbare Ruimte uit. En Haaksbergen sluit aan bij een bestaande organisatie. Dat betekent dat Haaksbergen de visie en werkwijze van Twente Milieu volgt en overneemt en als nieuwe deelnemer minder ruimte heeft om de visie van Twente Milieu aan te passen. Dat is echter geen probleem omdat het beleid van Twente Milieu en de gemeente Haaksbergen grotendeels gelijk zijn.

Een belangrijke consequentie is wel dat het gemeentebestuur van Haaksbergen de directe zeggenschap over de dagelijkse uitvoering/bedrijfsvoering overdraagt aan Twente Milieu. Om daarbij gelijke verwachtingen te hebben zijn alle uit te voeren taken gedetailleerd beschreven (hoofdstuk 3) en vastgelegd én is een post onvoorziene werkzaamheden opgenomen (zie ook hoofdstuk 7).

⁴ Vanuit de basis beter, Twente Milieu, Enschede, februari 2016, blz. 9, 14, 20 t/m 23.

3. Over te dragen taken en kaders voor Twente Milieu

Korte samenvatting:

Haaksbergen heeft voorafgaand aan de gesprekken met Twente Milieu bepaald welke taken men wil overdragen. Dit zijn uitvoerende taken. Nagenoeg alle uitvoerende taken die nu door de afdeling worden uitgevoerd worden overgedragen.

De toezichthoudende en opdrachtgevende taken blijven in Haaksbergen. Haaksbergen bepaalt daarmee welk beheer nodig is én of dit door Twente Milieu goed wordt uitgevoerd. Haaksbergen houdt de ruimte om bepaalde deeltaken door gespecialiseerde marktpartijen te laten uitvoeren.

Per over te dragen taak zijn de eisen in beeld gebracht. Over het algemeen gaat het daarbij om landelijk geldende normen. Zo kan eenduidig worden vastgesteld of Twente Milieu de taken goed heeft uitgevoerd.

3.1 Inleiding

Welke taken worden door de gemeente Haaksbergen overgedragen aan Twente Milieu? Welke taken blijven achter? En zijn er raakvlakken met andere beleidsterreinen? Daarover gaat dit hoofdstuk.

3.2 Welke taken over naar Twente Milieu?

Onderstaande tabel geeft een samenvatting van de taken. Dit overzicht is opgesteld door het team van ambtelijk opdrachtgevers voor BOR van de gemeente Haaksbergen. Een meer gedetailleerd overzicht is opgenomen in bijlage 2.

No.	Taak	Overdragen aan Twente Milieu	Opgedragen aan andere partijen
1	Materieelonderhoud	X	
2	Afvalinzameling algemene taken ⁵ (geen inzameling huisvuil)	X	
3	Verkiezingen	X	
4	Verwijderen oude fietsen	X	
5	Huisuitzettingen	X	
6	Bruggen en onderhoud	X	
7	Onderhoud verkeerslichten en straatverlichting		X
8	Straatmeubilair	X	
9	Straatnaamborden	X	
10	Verkeersmaatregelen ⁶	X	
11	Onderhoud/reparatie kunstwerken	X	
12	Festiviteiten	X	
13	Klein onderhoud riolering en rioolgemalen	X	
14	Gladheidsbestrijding	X	

⁵ Denk aan leeghalen prullenbakken, zwerfvuil, clandestiene storten, kadavers etc.

⁶ Waaronder plaatsen verkeersborden en wegafzettingen.

No.	Taak	Overdragen aan Twente Milieu	Opgedragen aan andere partijen
15	Plantsoenen wijk 1, 2, 3, 4 en 5 (incl. grasmaaien, bomen watergeven en bomenonderhoud, singels en houtwallen, inplanten eenjarigen, onderhoud monumenten en oorlogsmonumenten en landschapselementen buitengebied)	X	
17	Klein onderhoud waterwegen	X	
18	Klein onderhoud wegen (incl. zaken als bladruimen, bermenonderhoud, vijzelen en schaven)	X	
18	Dierenoverlast		X
19	Onderhoud brandkranen	X	
20	Beheer en onderhoud vastgoed		X
21	Onderhoud speelvoorzieningen	X	
25	Onderhoud pleinputkasten markt		X
26	Begeleidingen bijzettingen en asverstrooiingen		X
27	Afhandelen klachten en meldingen	X	

Tabel 1 Overzicht over te dragen taken

De gemeente Haaksbergen heeft Twente Milieu gevraagd om voor de over te dragen taken een voorstel (offerte) uit te werken. Daarbij gelden de volgende voorwaarden:

- Een offerte per deeltaak uit te brengen met een prijs per jaar die geldt voor een periode van 5 jaar (de bedragen zijn maximumbedragen die door u niet later verhoogd kunnen worden).
- Deze offerte te baseren op de gegeven inhoudelijke informatie én de toelichting in de mondelinge gesprekken
- Twente Milieu accepteert de (kwaliteits)eisen van de opdrachtgever
- Twente Milieu neemt een post onvoorzien op
- Twente Milieu houdt er rekening mee dat de gemeente Haaksbergen als opdrachtgever voor bepaalde taken bepaalt of en wanneer deze worden uitgevoerd (denk aan gladheidsbestrijding)
- Er kunnen (na overleg) in de komende jaren taken worden toegevoegd, waarbij dezelfde voorwaarden gelden als voor deze offerte
- Er kunnen (na overleg) van jaar op jaar kleinere onderdelen van het takenpakket uit de opdracht worden gehaald⁷
- Het voorstel moet werk bieden in de openbare ruimte voor minimaal 20 mensen die een achterstand tot de arbeidsmarkt hebben (SROI)
- Alle kosten zijn inzichtelijk⁸
- Er gaan in totaal 21,11 fte aan medewerkers mee over naar Twente Milieu⁹
- Twente Milieu maakt gebruik van (een deel van) de huidige gemeentewerf of een vergelijkbare locatie elders in Haaksbergen tegen een nader overeen te komen marktconforme vergoeding.
- De UAV is van toepassing¹⁰. Waar de UAV en de DVO strijdig zijn gaan de afspraken uit de DVO vóór op de UAV.

⁷ Waarbij voor verrekening van meer- en minderwerk verrekening de UAV van toepassing is.

⁸ Waaronder ook valt: de opbouw van de “staartkosten” (winst/risico, materiaal/materieelkosten, uitvoeringskosten en de algemene kosten (AK) <http://www.staartkosten.nl/>; de verrekenprijzen (prijzen per eenheid koppelen aan de verrekenprijs) en over welke taken btw wordt (moet worden) berekend.

⁹ Inclusief het afdelingshoofd, 2 uitvoerders en 1 administratief medewerkster

¹⁰ UAV staat voor Uniforme Administratieve Voorwaarden voor de uitvoering van werken en van technische installatiewerken 2012 (UAV 2012). De UAV kan van toepassing worden verklaard in een contract of

Twente Milieu heeft met deze voorwaarden ingestemd en voor de hierboven genoemde taken een voorstel aangeleverd. Dit aanbod geldt voor 2018 t/m 2022. In deze periode is Haaksbergen verplicht om de BOR-taken door Twente Milieu te laten uitvoeren. Daarna worden de (financiële) afspraken jaarlijks aangepast.

Mocht de gemeente Haaksbergen na vijf jaar de samenwerking niet willen verlengen, dan neemt de gemeente de opdracht, mensen en het materieel terug van Twente Milieu. Het materiaal wordt overgenomen tegen de huidige waarde plus indexatie. Het materieel zal de komende vijf jaar veranderen. Daarom neemt Haaksbergen het dan aanwezige materieel over tegen de waarde van nu plus indexatie. Om welk materieel het precies gaat zal op dat moment onderhandeld moeten worden. Twente Milieu combineert waar mogelijk immers het gebruik van materieel op meerdere locaties/gemeenten. Alleen de oud-medewerkers van Haaksbergen worden overgenomen.

De te leveren prestaties (aantallen, frequenties/kwaliteitsniveau) en de bijbehorende inzet (uren) zijn door de opdrachtgevende medewerkers in een aantal gespreksrondes gecontroleerd beoordeeld. Het voorstel is vervolgens als voldoende beoordeeld. In hoofdstuk 7 zijn de financiële consequenties van het voorstel van Twente Milieu in beeld gebracht.

In aanvulling op het voorstel van het aanbod van Twente Milieu zijn de volgende afspraken gemaakt:

- Twente Milieu respecteert bestaande afspraken zoals die over de afvoer van groenafval
- Twente Milieu declareert de materialen die voor deze taken nodig zijn bij de gemeente Haaksbergen. De opdrachtgevers geven Haaksbergen hiervoor richtbedragen mee. Deze begrotingsposten/budgetten blijven dus bij de gemeente Haaksbergen
- Mocht er sprake zijn van meerwerk, dan vindt dat alleen plaats na schriftelijke toestemming vooraf en wordt hierbij het reguliere tarief gehanteerd
- Wanneer blijkt dat Haaksbergen niet de meest actuele informatie heeft geleverd ten aanzien van hoeveelheden, het areaal of de gewenste kwaliteit, dan worden extra werkzaamheden die hiervan het gevolg zijn gefinancierd uit de post onvoorzien. Datzelfde geldt voor werkzaamheden die nu wel worden uitgevoerd, maar abusievelijk niet op de lijst van over te dragen taken terecht zijn gekomen.

Voor een beperkt aantal taken is alleen voor 2018 een prestatieafspraken gemaakt. Dit omdat voor de jaren erna nog gewerkt wordt aan een actualisatie van onderliggende bestekken. Deze taken gaan wel structureel over naar de BOR-taken. De afspraken voor de latere jaren moeten uiterlijk in augustus 2018 zijn afgerond. De voor deze taken gemaakte prestatieafspraken voor 2018 liggen op hetzelfde niveau als de huidige uitvoering door de afdeling BOR. Wanneer de actualisatie van bestekken leidt tot een uitbreiding van het aantal uren dienstverlening moet de gemeente Haaksbergen extra budget overdragen óf moeten kiezen voor een lager niveau van dienstverlening. Als het aantal productie uren voor Twente Milieu sterk daalt, dan draagt Haaksbergen ter compensatie extra taken op het gebied van het beheer van de openbare ruimte aan Twente Milieu over.

aannemingsovereenkomst in de bouw. De UAV regelt de contractverhoudingen tussen opdrachtgever en aannemer.

3.3 Afbakening: welke taken blijven in Haaksbergen?

Haaksbergen draagt de toezichthoudende, coördinerende/opdrachtgevende taken niet over. Zo bepaalt Haaksbergen jaarlijks zelf welk beheerniveau nodig is en of het onderhoud door Twente Milieu deskundig en voldoende wordt uitgevoerd. Ook blijft Haaksbergen zelf bepalen op welk moment er door Twente Milieu gestrooid moet worden in het kader van de gladheidsbestrijding.

Een klein aantal uitvoerende taken die de afdeling BOR nu uitvoert blijft om inhoudelijke redenen achter in Haaksbergen. Sommige taken voert Twente Milieu zelf niet uit. Het gaat om:

- *Beheer en onderhoud van vastgoed*
de gemeente Haaksbergen heeft eerder al besloten deze taak over te dragen aan de gemeente Enschede
- *Beheer en onderhoud van openbare verlichting en verkeerslichten*
er is nog geen goed bestek en onderhoudsplan beschikbaar. Dit wordt in 2017/2018 opgesteld. Op basis daarvan wordt voor deze taak later bepaald wie deze het beste kan uitvoeren
- *Groenonderhoud, onderdeel begraafplaats*
Deze taak wordt pas sinds twee jaar door de afdeling uitgevoerd. Er werken op dit moment te veel verschillende partijen op de begraafplaats. Dit geeft voor de opdrachtgever te veel afstemmingsproblemen. Verder is het toekomstige beleid t.a.v. de begraafplaats nog in ontwikkeling. Zo komt er een nieuwe Wet op de lijkbezorging. Nu een langdurige afspraak maken met Twente Milieu beperkt de opties voor de toekomst te veel. Ter compensatie wordt het takenpakket van Twente Milieu uitgebreid met extra uren (met name onkruidverwijdering op de verharde ondergrond). Zo ontstaat in de onderhoudswijken 1 t/m 4 een volledig en ongesplitst onderhoudspakket
- *Dierenoverlast (plaagdierbestrijding)¹¹*
De afdeling BOR heeft hier op dit moment slechts een taak ten aanzien van meldingenregistratie. De bestrijding zelf wordt nu al door twee gespecialiseerde marktpartijen uitgevoerd
- *Onderhoud pleinputkasten op de markt*
Het onderhoud van de nieuwe soft- en hardware komt bij een gespecialiseerd bedrijf te liggen. De resterende taken (het opnemen van eventueel gebruik in de evenementenvergunning en het opstellen van facturen lijken meer taken voor de gemeentelijke organisatie. De komende periode wordt onderzocht of/welke taken mogelijk door Twente Milieu zouden kunnen worden uitgevoerd
- *Begeleiden bijzettingen en asverstrooiingen*
Deze taak wordt nu al door een bode uitgevoerd en niet meer door de afdeling BOR. Deze medewerker was vroeger werkzaam bij de afdeling BOR maar is enige tijd geleden overgestapt naar het team van bodes. De betreffende medewerker heeft bij de overstap deze taak mee genomen naar zijn nieuwe afdeling. Het betreft een beperkt aantal uren. Bij de overdracht van de afdeling BOR moet wel een nieuwe vervanger worden gezocht.

Het achterblijven van deze taken heeft geen gevolgen voor de medewerkers die mee overgaan naar Twente Milieu. Twente Milieu garandeert hun werkgelegenheid. De concrete invulling van het takenpakket zal voor sommige medewerkers veranderen, maar medewerkers krijgen een vast dienstverband bij Twente Milieu en aanpassing in de arbeidsvoorwaarden wordt volgens de afspraken uit het Sociaal Plan gecompenseerd. Zie voor garanties voor de betrokken medewerkers verder hoofdstuk 6.

3.4 Samenhang met andere beleidsterreinen

De afdeling BOR heeft een afgebakend eigen taakveld. Op de volgende twee dossiers is er echter raakvlak met deze businesscase:

¹¹ Een gemeentelijke taak in het kader van de wet op de Volksgezondheid.

- Social Return on Investment (Wsw en Participatiewet)
- Samenwerking met de gemeente Hof van Twente (gedeelde veegwagen).

3.4.1 Social Return on Investment

Bij de samenwerking met Twente Milieu is er ook aandacht voor het vergroten van de arbeidsparticipatie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Die moeten door Twente Milieu worden ingezet bij de uitvoering van de opdracht. Onderdeel van het aanbod van Twente Milieu is daarom dat zij werkzaamheden met een omvang van 20 fte (in uren) laten uitvoeren door inwoners van Haaksbergen met een WSW-indicatie.¹²

Concreet gaat het om het groenonderhoud in een drietal wijken van Haaksbergen. De sociale en de inhoudelijke werkbegeleiding worden uitgevoerd door de SWB. Twente Milieu fungeert als opdrachtgever van de SWB. In deze samenwerking zijn twee zaken van belang:

- Voor de SWB zijn voorspelbaarheid en inplanbaarheid van belang
- Voor Twente Milieu is (een beperkte) flexibiliteit in de exact uit te voeren activiteiten in het kader van het effectief en efficiënt uitvoeren van taken van belang.

Door periodiek te overleggen kunnen deze wensen op elkaar worden afgestemd. De SWB factureert de kosten voor uitvoering aan Twente Milieu.¹³ Twente Milieu factureert deze kosten weer bij de gemeente Haaksbergen. De gemeente Borne hanteert dezelfde werkwijze naar tevredenheid. Haaksbergen betaalt de salariskosten aan de stichting WSW Haaksbergen. Bij deze stichting zijn de WSW'ers feitelijk in dienst.

Door de wetswijzigingen van de afgelopen jaren worden er geen nieuwe WSW-indicaties meer toegekend. Inwoners met vergelijkbare beperkingen worden nu begeleid met het instrumentarium van de Participatiewet. Wanneer er dus minder dan 20 fte aan inwoners uit Haaksbergen met een WSW-indicatie beschikbaar zijn kan het verschil worden aangevuld met inwoners die onder de Participatiewet vallen. De financiële middelen voor hun begeleiding moeten worden gevonden in het Participatiebudget dat Haaksbergen ontvangt voor re-integratie en begeleiding. De verantwoordelijkheid om deze personen aan te leveren ligt bij de gemeente Haaksbergen. Twente Milieu mag tijdelijk eigen mensen inzetten voor het uitvoeren van deze taak wanneer het Haaksbergen niet lukt om tijdig vervangers te vinden. De kosten van deze inzet worden gedragen door de gemeente Haaksbergen. Dit onder voorwaarde dat de lacune tijdig (3 maanden vooruit) wordt aangekondigd.

Deze werkzaamheden worden op dit moment ook uitgevoerd door mensen met een WSW-indicatie. De huidige uitvoerder is Hacron Groen BV. De gemeente Haaksbergen heeft het contract voor het groenonderhoud met Hacron voor deze wijken met ingang van 1 januari 2018 beëindigd. Deze werkzaamheden worden overgenomen door Twente Milieu.

Voor de huidige personen met een SW-indicatie verandert er dus weinig:

- Zij blijven in dienst van de Stichting 'WSW Haaksbergen'
- Salaris en andere arbeidsvoorwaarden blijven gelijk
- Zij blijven ruwweg dezelfde werkzaamheden uitvoeren.

¹² Wanneer er minder Haaksbergse inwoners met een SW-indicatie in de buitendienst beschikbaar zijn kan het aantal worden aangevuld met óf andere SW'ers uit het beschut werken óf met inwoners van Haaksbergen met een bijstandsuitkering.

¹³ Daarbij gaat het om de begeleidingskosten, plus materiaalkosten, kosten voor vervoer en de afvoer van groenafval.

Voor de gemeente Haaksbergen heeft het aanbod van Twente Milieu belangrijke voordelen:

- Alle uitvoering van alle BOR-taken in Haaksbergen liggen nu bij één partij
- Twente Milieu heeft in andere gemeenten als ruimschoots ervaring opgedaan met het werken met deze doelgroep
- Er wordt recht gedaan aan alle bestaande afspraken met de SWB
- De kosten voor de begeleiding van de WSW'ers stijgen voor de gemeente Haaksbergen niet.

3.4.2 Samenwerking Hof van Twente (gedeelde veegwagen)

Twente Milieu respecteert de bestaande samenwerkingsafspraken en treedt met de gemeente Hof van Twente in overleg bij toekomstige wijzigingen of aanpassingen.

3.5 Kaders voor Twente Milieu

De kwaliteitseisen worden per product vastgelegd. Twente Milieu levert dus maatwerk voor Haaksbergen. Er gelden echter wel een aantal algemene kwaliteitseisen. Die gelden zowel voor Twente Milieu als voor marktpartijen aan wie werk wordt uitbesteed. Een voorbeeld is het milieu beheerspaspoort. De beheerspaspoorten zijn overigens nog in ontwikkeling. Twente Milieu heeft met het aanbieden van een voorstel ingestemd met de kwaliteitseisen zoals die door de gemeente Haaksbergen in de opdrachtomschrijvingen worden gesteld. Wanneer de kwaliteitseisen in de toekomst zouden wijzigen (bijvoorbeeld door wijzigingen in Flora en faunawet) moeten over de inhoudelijke en financiële gevolgen nieuwe afspraken worden gemaakt.

4. Haaksbergen als opdrachtgever van Twente Milieu

Korte samenvatting:

Haaksbergen verandert van uitvoerder in opdrachtgever. Dat geeft voordelen, maar vergroot tegelijk ook de noodzaak om de opdrachtgeversrol voor Twente Milieu net zo professioneel in te vullen als het opdrachtgeverschap aan andere marktpartijen.

Om de opdrachtgeversrol goed in te kunnen vullen is er een opdracht die jaarlijks wordt aangepast. Twente Milieu heeft een offerte voor 5 jaar afgegeven. Hierin is een duidelijke post onvoorzien opgenomen. Die kan onder andere worden ingezet om zoveel mogelijk maatwerk in de uitvoering in te bouwen. Dit budget voorkomt bovendien meerwerk en een onverwachte stijging van de kosten in de nabije toekomst.

Verder zijn er vaste momenten waarop Twente Milieu rapporteert over de uitvoering en kosten. Haaksbergen houdt bovendien zelf toezicht op de kwaliteit van de taakuitvoering. Verder zijn er spelregels voor onvoorziene situaties en is er een escalatieprocedure.

4.1 Inleiding

In de toekomstige situatie wordt de afstand van bestuur en management tot de uitvoering groter. Dit maakt het belangrijk om vóór de overgang al na te denken over het invullen van de opdrachtgeversrol. Wie vult die in en hoe? Wat moet Haaksbergen vooraf afspreken met Twente Milieu om straks een effectieve opdrachtgever te kunnen zijn? Daarover gaat dit hoofdstuk.

4.2 Haaksbergen als opdrachtgever: wat moet er worden geregeld?

Voor een soepele samenwerking moeten de volgende zaken geregeld zijn/worden:

- A. Goede taakverdeling tussen opdrachtgever en opdrachtnemer
- B. Duidelijkheid over de samenwerkingsrelatie (van alles over de muur gooien tot sparringpartner)
- C. Een helder contract waarin de opdracht en taakverdeling zijn uitgewerkt
- D. Heldere spelregels voor conflicten en/of onverwachte ontwikkelingen
- E. Periodieke uitwisseling van informatie.

In de rest van dit hoofdstuk beschrijven we de afspraken met Twente Milieu.

4.3 Taakverdeling tussen opdrachtgever (Haaksbergen) en opdrachtnemer (Twente Milieu)

De taken zijn als volgt verdeeld. De (ambtelijke) opdrachtgever:

- bepaalt de opdracht (wat): doel, resultaat (inclusief aantallen, tijd en plaats) en de te verwachten effecten (waarbij de opdracht jaarlijks met maximaal 10% mag stijgen of dalen)
- stemt deze bestuurlijk af
- bepaalt de randvoorwaarden (tijd, geld, kwaliteit, randvoorwaarden voor uitvoering)
- zorgt voor een toereikend budget
- houdt toezicht op de uitvoering
- Controleert of facturen (voor zover die afwijken van de afgesproken vaste maandelijkse bedragen) betaald kunnen worden.

De gemeente Haaksbergen luistert naar de vak- en praktijkkennis van Twente Milieu en neemt (gehoord dit advies) een besluit over de uit te voeren opdracht.

De Opdrachtnemer Twente Milieu:

- bepaalt de beste wijze van uitvoering binnen de randvoorwaarden (hoe)
- voert uit
- verstrekt informatie over de uitvoering (resultaat en kwaliteit)
- kan (ongevraagd) advies geven over opdracht, randvoorwaarden of uitvoerbaarheid hiervan
- stuurt facturen.

Twente Milieu informeert de gemeente Haaksbergen tijdig en frequent. Deze geeft de opdrachtgever advies, maar accepteert dat de opdrachtgever besluit én het recht heeft om fouten te maken. Op dezelfde wijze accepteert de gemeente Haaksbergen dat Twente Milieu het recht heeft om fouten te maken, mits deze op een acceptabele wijze worden gecorrigeerd.

Voor inhoudelijke afstemming vertegenwoordigen de beheerders van de afdeling RO de gemeente Haaksbergen als ambtelijk opdrachtgever. Zij hebben onderling de taken per vakgebied verdeeld. Voor de algemene samenwerking wordt een nieuwe accounthouder aangesteld.¹⁴ Deze verzorgt de algemene afstemming met Twente Milieu en bereidt samen met de verantwoordelijk wethouder de aandeelhoudersvergaderingen van Twente Milieu NV voor. Omgekeerd stelt Twente Milieu ook een algemene accounthouder aan om met Haaksbergen meer strategische onderwerpen te bespreken. Uiteraard is er ook direct contact tussen de verschillende opdrachtgevers en de verschillende uitvoerende teamleiders van Twente Milieu.

De wachtdienst (piket) en de coördinatie van de gladheidsbestrijding blijven voorlopig in Haaksbergen omdat het onwenselijk is dat Twente Milieu zichzelf opdrachten gaat verstrekken. Wanneer enige ervaring in de samenwerking met Twente Milieu is opgedaan kan dit uitgangspunt worden heroverwogen.

4.4 Duidelijkheid over de samenwerkingsrelatie

Twente Milieu werkt met vergelijkbare partners op het niveau van sparringpartner samen. Men zoekt graag samen met de opdrachtgever naar oplossingen. Twente Milieu heeft geen commerciële doelstelling. Het beheer van de Openbare Ruimte moet efficiënt en kostendekkend worden uitgevoerd. Dat kan naar de visie van Twente Milieu op de lange termijn alleen wanneer beide partijen op een constructieve manier samenwerken.

4.5 Helder contract waarin de opdracht en taakverdeling zijn uitgewerkt

- De taakverdeling is vastgelegd in de raam- en de dienstverleningsovereenkomst (ook wel DVO genoemd - zie hoofdstuk 5)
- De basis voor de uitvoering zijn de opdrachtformulieren van de gemeente Haaksbergen (inclusief de bijlagen en/of bestekken). Deze zullen in de komende periode worden omgezet naar productbladen zoals die Twente Milieu standaard worden gebruikt. Deze productbladen zijn de gedetailleerde uitwerking van de DVO voor de opdracht van de gemeente Haaksbergen
- De toezichthouders van de gemeente Haaksbergen controleren de dagelijkse uitvoering door Twente Milieu. Zij melden eventuele afwijkingen en maken afspraken over de wijze waarop en de termijn waarbinnen deze gecorrigeerd moeten zijn. Zij melden deze afwijkingen bij de inhoudelijk verantwoordelijke teamleider van Twente Milieu. Afwijkingen moeten binnen een week na constateren worden doorgegeven. Ook mogen de werkzaamheden niet langer dan twee maanden geleden zijn uitgevoerd. Voor klachten en meldingen van onveilige situaties geldt net als nu een afhandelingstermijn van 24 uur.

¹⁴ De benodigde formatie voor deze taak (ca. 0.5 fte) is in de berekeningen meegenomen (zie hoofdstuk 7).

4.6 Heldere spelregels voor conflicten en/of onverwachte ontwikkelingen

Twente Milieu moet zich aan de afspraken uit de productbladen houden. Wanneer aanpassingen nodig blijken of optimalisaties mogelijk zijn treedt Twente Milieu in overleg met de betreffende opdrachtgever (zie § 4.3). Omgekeerd kan het ook zijn dat de opdracht in de praktijk anders is dan in de offertefase door de gemeente Haaksbergen is gepresenteerd. Of dat met een net iets andere aanpak of opdracht optimalisatie mogelijk is die tot een veel efficiëntere uitvoering leidt.

De belangrijkste spelregels zijn:

- Bij nieuwe ontwikkelingen melden/bespreken de accounthouders deze in het eerstvolgende overleg (maandelijks DVO-afstemmingsoverleg). Bij onvrede of klachten: idem
- In eerste instantie proberen Haaksbergen en Twente Milieu deze zaken zoveel mogelijk binnen de geldende DVO op te lossen. In aanvulling daarop kan ook het budget voor 'onvoorziene zaken' worden gebruikt
- Bij onvrede of klachten zijn de inhoud van de DVO en de productbladen (en tot die tijd de opdrachtformulieren met bijlagen) leidend
- Wanneer de wensen of nieuwe ontwikkelingen qua omvang of kwaliteitsniveau uitstijgen boven het niveau zoals bij de vorige bullit bedoeld probeert Twente Milieu zo goed mogelijk in die vraag te voorzien. De gemeente Haaksbergen dient dan in het benodigde budget te voorzien
- Nieuwe of extra wensen kunnen alleen uitgevoerd worden als hiervoor aanvullend budget wordt gevonden
- Wijzigingen van beleid en/of wetgeving kunnen aanpassingen in het werkpakket en/of het minimale kwaliteitsniveau tot gevolg hebben. De gemeente Haaksbergen dient voor dergelijke aanpassingen extra budget beschikbaar te stellen. Net zoals dat in de situatie met een eigen afdeling BOR het geval zou zijn. Omgekeerd kan de gemeente Haaksbergen natuurlijk ook besluiten de kwaliteit van de dienstverlening te verlagen
- De gemeente Haaksbergen kan niet van Twente Milieu verwachten dat als er zaken zijn die de afgelopen jaren net op (of onder) het minimale kwaliteitsniveau werden uitgevoerd, de kwaliteit binnen een jaar spectaculair is verbeterd. Een periode van 2 jaar is hiervoor een redelijke termijn. Een onafhankelijke nulmeting wordt uitgevoerd om meningsverschillen te voorkomen.¹⁵

Wanneer de gesprekken tussen de accounthouders niet leiden tot een oplossing die voor beide partijen acceptabel is, treedt de volgende escalatieladder in werking:

1. Overleg tussen de accountmanager van Twente Milieu en de *inhoudelijke* accounthouder van de gemeente Haaksbergen
2. Overleg tussen de accountmanager van Twente Milieu en de *algemeen* accounthouder van de gemeente Haaksbergen
3. Overleg tussen het verantwoordelijke directielid van Twente Milieu en het afdelingshoofd Ruimtelijke Ordening van de gemeente Haaksbergen
4. Overleg tussen de algemeen directeur van Twente Milieu en de verantwoordelijke wethouder van de gemeente Haaksbergen.

¹⁵ Twente Milieu en de gemeente Haaksbergen kiezen hiervoor samen een onafhankelijke partij. De kosten worden gedeeld.

4.7 Periodieke uitwisseling van informatie

Er vindt maandelijks overleg plaats tussen de accountmanager van Twente Milieu en de inhoudelijke accountmanagers van de gemeente Haaksbergen. Deze frequentie kan in wederzijds overleg worden aangepast. Daarnaast vindt er minstens een maal in de 2 maanden overleg plaats tussen de algemeen accounthouder van Twente Milieu en de algemeen accounthouder van de gemeente Haaksbergen.

Voor deze overleggen zijn de volgende documenten beschikbaar:

- Processchouw (deze wordt 10 keer per jaar uitgevoerd tussen week 9 en week 49 van elk kalenderjaar) van Twente Milieu die uitgevoerd wordt volgens de richtlijnen van de CROW¹⁶
- Jaarrapportage
- Jaarlijks wordt een objectieve schouw uitgevoerd om de kwaliteit van de uitvoering vast te stellen. De opdrachtgevers van de gemeente Haaksbergen en Twente Milieu voeren deze schouw gezamenlijk uit. Mocht één beide partijen de voorkeur geven aan een onafhankelijk uitgevoerde schouw, dan zoeken beide partijen samen naar een acceptabele partij. De kosten worden in dat geval gedeeld.

4.8 Verschillen met de huidige situatie

Wat betekent aansluiting voor de inwoners, het bestuur en het management van de gemeente Haaksbergen?

- De opdrachtnemer wordt van een interne een externe partij, waarbij alle taken en criteria worden vastgelegd. Daarmee neemt de mogelijkheid voor hoger management en bestuur om invloed te hebben op de dagelijkse operatie/uitvoering duidelijk af
- De gemeente Haaksbergen stelt zelf het algemene beleid vast. De beleids- en uitvoeringsplannen zijn uitgangspunt voor de uitvoering van de werkzaamheden. Bijstelling kan alleen plaatsvinden na aanpassing van beleid (waarvoor een raadsbesluit nodig is) of het uitvoeringsprogramma (waarover het College besluit). Daaronder vallen ook de prioriteiten, budgetten en het gewenste kwaliteitsniveau.
De gemeente kan ook minimeisen stellen aan het gewenste eindresultaat. Op dezelfde manier kan de gemeente ook randvoorwaarden stellen voor de wijze van uitvoering. Ook houdt de gemeente Haaksbergen via de aandeelhoudersvergadering invloed op het gemeenschappelijk uitvoeringsbeleid. Maar de gemeente kan Twente Milieu geen directe aanwijzingen geven over hoe de taken in detail moeten worden uitgevoerd en bijvoorbeeld ook niet over welk materieel daarvoor moet worden aangeschaft of ingezet.
- Alle uitvoeringsproblematiek (inclusief eventuele bezettingsproblemen), personele problematiek, maar ook de aanschaf, de financiering en het onderhoud van het materieel zijn de verantwoordelijkheid van Twente Milieu. Management en bestuur van Haaksbergen hoeven aan deze zaken geen aandacht meer te besteden
- Wanneer de aandeelhouders van Twente Milieu besluiten dat de werkwijze of focus van Twente Milieu zo worden aangepast dat de achterblijvende medewerkers van de gemeente Haaksbergen meer taken en/of werkzaamheden krijgen moet de capaciteit van de organisatie daarop worden aangepast.

¹⁶ De CROW is een kennisorganisatie op het gebied van infrastructuur, openbare ruimte, verkeer en vervoer en werk en veiligheid.

5. Juridische vormgeving samenwerking met Twente Milieu

Korte samenvatting:

Haaksbergen kan de samenwerking met Twente Milieu NV op twee manieren invullen: door een overeenkomst te sluiten óf door deel te nemen aan de onderneming. Een juridische analyse laat zien dat het echt deelnemen in de onderneming Twente Milieu nodig is om problemen te voorkomen die niet op een andere manier zijn op te lossen. Dat betekent aandelen kopen en zitting nemen en stemming in de aandeelhoudersvergadering. Zonder deze deelname is niet zeker dat aanbesteding te vermijden is (waardoor het werk bij een andere partij terecht kan komen). De samenwerking voldoet aan de voorwaarden van de gedragsregels markt en overheid en loopt geen risico om te worden gezien als staatssteun.

De inhoud van de statuten van Twente Milieu, de aandeelhoudersovereenkomst en de raam- en dienstverleningsovereenkomst van Twente Milieu leveren voor Haaksbergen geen bezwaren op om de samenwerking aan te gaan. Ook wordt Haaksbergen niet verplicht om de afvalinzameling bij Twente Milieu onder te brengen.

5.1 Inleiding

Nu duidelijk is dat Twente Milieu de BOR-taken binnen het beleid en uitgangspunten van Haaksbergen kan uitvoeren is de vervolgvraag welke samenwerkingsvorm het beste is voor zowel Twente Milieu als voor Haaksbergen (§ 5.2). En wat zijn de consequenties daarvan voor het aanbestedingsrecht? En als Haaksbergen actief deelnemer wordt aan in Twente Milieu: wat zijn dan de rechten en verplichtingen? En hoe ziet de jaarlijkse Dienstverleningsovereenkomst er dan uit? Over dit soort zaken gaat dit hoofdstuk.

5.2 Mogelijke samenwerkingsvormen

Twente Milieu en de gemeente Haaksbergen kunnen op twee manieren met elkaar samenwerken:

1. Haaksbergen en Twente Milieu NV sluiten een overeenkomst die kwalificeert als een overheidsopdracht
2. Haaksbergen neemt deel in de vennootschap Twente Milieu NV.

Ad 1. Overeenkomst van opdracht

De wet benoemt overeenkomsten doorgaans algemeen, maar voor bepaalde overeenkomsten heeft de wet een specifieke beschrijving gegeven. Eén daarvan is de overeenkomst van opdracht. Daarbij neemt de opdrachtnemer een opdracht aan van de opdrachtgever.

Ad 2. Deelnemen aan Twente Milieu NV

Twente Milieu is een private onderneming met aandelen, een Raad van Commissarissen en aandeelhouders. Alle aandelen van Twente Milieu zijn in handen van de volgende 7 gemeenten: Almelo, Borne, Enschede, Hengelo, Hof van Twente, Losser en Oldenzaal. Haaksbergen kan toetreden met Twente Milieu door aandelen van Twente Milieu te kopen met het doel om zeggenschap te krijgen.

Haaksbergen sluit in dit geval een aandeelhoudersovereenkomst met de andere aandeelhouders (lees gemeenten) én met de naamloze vennootschap Twente Milieu en sluit een Dienstverleningsovereenkomst met Twente Milieu waarin de dienstverlening wordt vastgelegd. Als aandeelhouder besluit Haaksbergen mee over de koers van Twente Milieu en benoemt men samen met de andere aandeelhouders de directie.

Welke samenwerkingsvorm is het beste voor Haaksbergen?

Een belangrijke vraag voor dit hoofdstuk is nu welke samenwerkingsvorm het beste is voor zowel de gemeente Haaksbergen als voor Twente Milieu.

5.3 Aandachtspunten bij de te kiezen samenwerkingsvorm

Twente Milieu is een naamloze vennootschap. De keuze van de samenwerkingsvorm is belangrijk omdat deze onder andere gevolgen kan hebben voor aanbestedingsrecht, staatsteun, concurrentie en btw-plicht. In onderstaande tabel staan de belangrijkste criteria genoemd:

No.	Criterium	Omschrijving	Uitleg
1	Aanbestedingsrecht	Kan Haaksbergen rechtstreeks een opdracht geven aan Twente Milieu zonder dat een aanbesteding nodig is? Ja	§ 5.4
2	Staatsteun	Wordt de betaling van Haaksbergen voor de geleverde opdracht niet gezien als staatssteun aan (lees het bevoordelen van) één bepaalde marktpartij waar andere marktpartijen die voordelen niet hebben? Nee	§ 5.5
3	Oneigenlijke concurrentie	Maakt Haaksbergen het de concurrentie moeilijk (Mededingingswet)? Nee	§ 5.6
4	Fiscaal recht	Kan Twente Milieu de gemeente facturen sturen zonder 21% btw? Nee, maar de btw is te verrekenen/te compenseren.	§ 5.7

Tabel 2. Criteria voor de keuze uit samenwerkingsvorm

5.4 Aanbestedingsrecht

Er zijn (Europese) regels opgesteld om te voorkomen dat overheden bepaalde bedrijven te veel bevoordelen waardoor andere bedrijven geen eerlijke kans krijgen.¹⁷ Deze regels bepalen dat een gemeente die “leveringen, diensten en werken” niet zelf uitvoert vanaf een bepaald bedrag¹⁸ volgens een openbare en vaste procedure moet aanbesteden.¹⁹ Volgens de wet is Haaksbergen als gemeente een aanbestedende dienst²⁰ en Twente Milieu een dienstverlener.

Gelet op de omvang van de BOR-taken zou Haaksbergen deze taken dus Europees moeten aanbesteden. Dat betekent dat *ieder* bedrijf dat voldoet aan de criteria én de economisch meest voordelige aanbieding doet deze taak kan krijgen.

¹⁷ Europese richtlijn en Aanbestedingswet 2012

¹⁸ Voor leveringen en diensten is dit € 209.000,= en voor werken € 5.225.000,=

¹⁹ Voor bepaalde taken gelden aangepaste procedures. Deze taken en procedures zijn vastgelegd in de Aanbestedingswet 2012.

²⁰ Aanbestedingswet 2012, artikel 1.1

De BOR-taken kunnen dan bij Twente Milieu terecht komen, maar ook bij een andere partij. Dat is onwenselijk omdat Haaksbergen een langdurige samenwerkingsrelatie wil opbouwen om zo de kwaliteit van de dienstverlening voor de inwoners te kunnen sturen en te garanderen.

De vraag is dan of er andere mogelijkheden zijn om de BOR-taken exclusief aan Twente Milieu te gunnen. Er zijn volgens de geraadpleegde deskundigen²¹ drie juridische oplossingen beschikbaar:

1. Quasi-inbesteding (zie voor uitleg hieronder)
2. Het verlenen van een uitsluitend recht
3. Horizontale samenwerking tussen uitbestedende diensten.

We werken deze drie oplossingen hieronder verder uit en beschrijven de voor- en nadelen.

1. 'Quasi-inbesteding'²²

De Aanbestedingswet 2012 erkent dat gemeenten bepaalde taken (zoals de BOR-taken) zelf kunnen uitvoeren met eigen mensen en machines. Die taak hoeft Haaksbergen dan niet ook aan de markt aan te bieden via een aanbesteding.²³ Een gemeente kan ook zelf een aparte juridische rechtspersoon oprichten die deze taak uitvoert. Onder bepaalde voorwaarden kunnen taken aan zo'n rechtspersoon worden gegeven zonder dat een aanbesteding nodig is. Dat noemt men quasi-inbesteding.

De vervolgvraag is dus of Twente Milieu gezien kan worden als een rechtspersoon waarbij quasi inbesteding is toegestaan. De voorwaarden hiervoor zijn:

A. Oefent de decentrale overheid toezicht uit op de gelieerde instelling/de andere privaat- of publiekrechtelijke rechtspersoon alsof het een eigen dienst is?

Volgens de aanbestedingswet en latere uitspraken van de rechter is dit het geval wanneer Haaksbergen belangrijke besluiten (eventueel samen met andere gemeenten) kan beïnvloeden. Dat kan juridisch gezien *alleen* overtuigend gebeuren wanneer Haaksbergen aandeelhouder van Twente Milieu wordt. Want het zijn de aandeelhouders van Twente Milieu die de directieleden benoemen, instemmen met de begroting en belangrijke strategische keuzes. Wie geen aandeelhouder is besluit niet mee en oefent volgens de wet dus geen toezicht uit.

Twente Milieu heeft twee soorten aandelen: aandelen A en B. Het verschil daartussen zit alleen in de verdeling van winsten en reserves die zijn opgebouwd door de gemeenten die al lang aan Twente Milieu deelnemen. Het effectieve toezicht wordt niet belemmerd omdat beide aandeelhoudersvergaderingen altijd worden gecombineerd. Met aankoop van aandelen B voldoet de gemeente Haaksbergen dus aan deze voorwaarde.

B. Verricht de gelieerde instelling/de gecontroleerde rechtspersoon het merendeel (meer dan 80%) van de werkzaamheden ten behoeve van de decentrale overheid?

Twente Milieu verricht al haar werkzaamheden voor de gemeenten die aandeelhouder zijn. Dus aan deze voorwaarde is voldaan.

²¹ Kienhuis Hoving Advocaten en Notarissen heeft voor Twente Milieu een uitgebreid advies opgesteld. Het bureau Proofadviseurs uit Bunnik heeft in opdracht van de gemeente Haaksbergen een second opinion opgesteld.

²² Het gaat hier dus om een juridische constructie, niet om inbesteden zoals bedoeld in het rapport van HKP

²³ Aanbestedingswet art 2.24a en verder.

C. Is in de gecontroleerde rechtspersoon geen directe participatie van privékapitaal?

Er zijn geen andere particulieren of bedrijven die aandelen van Twente Milieu in hun bezit hebben. Aan deze voorwaarde is dus ook voldaan.

Haaksbergen kan dus via de route van quasi-aanbesteden werk aan Twente Milieu NV geven zonder dat een aanbesteding nodig is. Voorwaarde is wel dat Haaksbergen aandelen in Twente Milieu koopt.

2. *‘Verlening van een uitsluitend recht’*

De tweede uitzondering op de aanbestedingsplicht bij een samenwerking met Twente Milieu NV heeft de vorm van een verordening waarin de gemeente Haaksbergen vastlegt dat de BOR-taak uitsluitend aan Twente Milieu wordt gegund.²⁴ Ook hier gelden weer voorwaarden. Door deze gunning in de vorm van een verordening vast te leggen is aan de meeste voorwaarden voldaan.

Bij één voorwaarde ligt het moeilijker. Deze voorwaarde stelt dat de bepalingen van de verordening waarmee het recht gegund wordt in overeenstemming moeten zijn met het Verdrag betreffende de werking van de Europese Unie (VWEU). Het probleem is dat er nauwelijks rechterlijke uitspraken zijn die duidelijk maken wanneer dat (niet) het geval is. En de uitspraken die er wel zijn geven niet veel duidelijkheid.

Het kiezen voor deze uitzonderingsroute kan in de toekomst voor problemen zorgen wanneer er rechters nieuwe uitspraken doen. Ook zou het verlenen van het uitsluitend recht aan Twente Milieu door derden aan de rechter kunnen worden voorgelegd. In dat geval is niet goed te voorspellen of de rechter deze oplossing goedkeurt of afwijst. De conclusie is daarom dat deze route niet onmogelijk is, maar op dit moment nog zoveel onzekerheid oplevert dat beter voor een andere oplossing kan worden gekozen.

3. *‘Horizontale samenwerking tussen aanbestedende diensten’*

De aanbestedingswet biedt nog een derde uitzondering.²⁵ Gemeenten mogen samen afzien van aanbesteding als ze samen een dienst uitvoeren. Er zijn meerdere voorwaarden waaraan *allemaal* voldaan moet zijn:

- A. Alleen aanbestedende diensten (lees in dit geval gemeenten) zijn betrokken
- B. Er zijn geen particulieren of bedrijven die meedoen in de samenwerking en zo worden bevoordeeld tegenover concurrenten
- C. Het moet gaan om een echte samenwerking die de gezamenlijke vervulling van een openbare/gemeenschappelijke taak tot doel heeft
- D. De samenwerking wordt uitsluitend beheerst door overwegingen en eisen die verband houden met het nastreven van doelstellingen van openbaar belang
- E. De deelnemende aanbestedende diensten mogen op de open markt niet meer dan 20% van de onder die samenwerking vallende activiteiten voor hun rekening nemen.

Juridisch zijn vooral de voorwaarden C en D belangrijk omdat ook hier nog weinig rechtelijke uitspraken zijn die zekerheid geven of een horizontale samenwerking tussen Haaksbergen en andere gemeenten in de vorm van Twente Milieu NV aan deze voorwaarden voldoet. De geraadpleegde juristen betwijfelen of de rechter het uitvoeren van de BOR-taken als een samenwerking ziet die verband houdt met overwegingen van openbaar belang. Een deel van de taken wordt immers ook door marktpartijen aangeboden. Net als bij de ‘Verlening van een

²⁴ Aanbestedingswet 2012, artikel 2.24a

²⁵ Aanbestedingswet 2012, artikel 2.24c

uitsluitend recht' is ook hier niet goed te voorspellen wat de uitspraak van de rechter zal zijn wanneer bijvoorbeeld een marktpartij het overdragen van de BOR-taken aan Twente Milieu aan de rechter zou voorleggen.

Verder kan voorwaarde D (nu of in de toekomst) de bewegingsruimte van Twente Milieu onwenselijk beperken. Bijvoorbeeld wanneer Twente Milieu ook commerciële activiteiten zou willen gaan uitvoeren. Als Haaksbergen een goede samenwerking wil opbouwen met Twente Milieu heeft ook Haaksbergen er belang bij dat Twente Milieu een sterke en gezonde organisatie blijft die effectief kan inspelen op (toekomstige) ontwikkelingen.

De tussenconclusie voor wat betreft het aanbestedingsrecht is dat de 'quasi inbesteding' (uitzondering 1) de enige zekere én de makkelijkste manier is om ervoor te zorgen dat Haaksbergen aan Twente Milieu rechtstreeks de opdracht kan geven om de BOR-taken uit te voeren zonder dat een aanbestedingsprocedure nodig is. Daarvoor is het onvermijdelijk dat Haaksbergen aandelen van Twente Milieu koopt.

5.5 Staatssteun

De Europese Unie en de Nederlandse rijksoverheid vinden het belangrijk dat alle bedrijven die op de markt actief zijn gelijke kansen hebben. Daarom zijn er wetten aangenomen om ongewenste steun van overheden aan één bepaald bedrijf te voorkomen.²⁶ Staatssteun is in algemene zin verboden. De bepalingen in deze wetten en rechterlijke uitspraken maken duidelijk in welke situatie er wel of geen sprake is van staatssteun.

Van staatssteun is sprake indien aan de volgende voorwaarden is voldaan:

- A. er is sprake van een onderneming, die economische activiteiten verricht
- B. die steun krijgt uit staatsmiddelen;
- C. de steun levert een niet-marktconform voordeel op;
- D. de steun komt slechts ten goede aan bepaalde ondernemingen of producties (selectiviteit);
- E. de steun dreigt de mededinging te vervalsen en heeft een grensoverschrijdend effect.

Deze voorwaarden hebben veel te maken met de vier gedragsregels voor overheden en overheidsbedrijven uit de Mededingingswet. Wanneer een overheid of overheidsbedrijf zich niet houdt aan de spelregels uit deze wet is er automatisch ook sprake van staatssteun. Wat zijn dan deze belangrijke spelregels?

5.6 wet Markt en Overheid

In de laatste decennia is er meer aandacht gekomen voor activiteiten van de overheid die ook door marktpartijen worden uitgevoerd of daar sterk aan raken. Overheden concurreren regelmatig met bedrijven. Om concurrentievervalsing te voorkomen, moeten overheden zich aan gedragsregels houden. In hoofdstuk 4b van de Mededingingswet zijn voor overheden en overheidsbedrijven vier gedragsregels uitgewerkt waaraan moet worden voldaan. Als aan deze voorwaarden wordt voldaan is er geen sprake van staatssteun.²⁷

- A. Ten minste de integrale kostprijs berekenen
- B. Overheidsbedrijven mogen niet bevoordeeld worden ten opzichte van concurrenten
- C. Gegevens die de overheid/het overheidsbedrijf vanuit een publiekrechtelijke bevoegdheid verkrijgt mag het niet alleen voor eigen economische activiteiten gebruiken, maar men moet deze gegevens ook aan derden beschikbaar stellen
- D. Publieke taken en economische activiteiten moeten gescheiden worden.

²⁶ VWEU, artikel 107 en de Mededingingswet art 25g en verder.

²⁷ Advies Proofadviseurs.

De meest relevante regels voor deze Businesscase zijn gedragsregels A en B. Wanneer Twente Milieu aan Haaksbergen meer geld vraagt dan op basis van de integrale kostprijs nodig is handelt men in strijd met deze twee gedragsregels. In artikel 3, lid 3 en 4, van de Statuten is opgenomen dat TM haar diensten tegen zo laag mogelijke maatschappelijke kosten wil aanbieden en niet streeft naar het maken van winst. Twente Milieu vraagt dus niet meer dan op basis van de integrale kostprijs nodig is en ook niet minder. Een beperkte risico-opslag voor het opbouwen van een reserve is volgens deze regels toegestaan. Haaksbergen betaalt de kostprijs. Ook de prijs die Haaksbergen betaalt mag niet hoger zijn dan de werkelijke waarde. Haaksbergen betaalt de nominale waarde en daarmee is er geen sprake van bevoordeling.

De overdracht van het (rijdend) materieel gebeurt tegen de marktwaarde die is vastgesteld door een onafhankelijke taxateur. Datzelfde geldt voor de huurprijs die Twente Milieu voor het gebruik van de gemeentewerf moet betalen.

Voor het beoordelen van staatsteun en het voldoen aan de gedragsregels lijkt de samenwerkingsvorm (Overeenkomst of aankoop van aandelen) minder relevant.

5.7 Fiscaal recht

Omzetbelasting wordt geheven op de van leveringen van goederen en diensten die in Nederland door ondernemer (of een andere organisatie die vergelijkbaar handelt) worden verricht en die binnen de regels van deze belasting vallen.²⁸ Twente Milieu NV is daarom verplicht om de gemeente Haaksbergen facturen inclusief btw sturen. Dat geldt zowel bij samenwerking in geval van een overeenkomst als bij de aankoop van aandelen. Daarmee stijgen de kosten 21% in vergelijking met de huidige uitvoering. Omdat deze btw te verrekenen dan wel te compenseren is (via het btw-compensatiefonds) valt dit nadeel weer weg. Dit is dus geen belemmering om samen te werken met Twente Milieu.

5.8 Overige voor en nadelen van beide opties

Los van de zuiver juridische en fiscale argumenten zijn er nog drie zaken relevant bij de keuze voor de samenwerkingsvorm:

- *Overname medewerkers Twente Milieu*
In het geval van een Overeenkomst zou Twente Milieu de medewerkers niet overnemen, waarmee de financiële voordelen voor Haaksbergen op termijn veel kleiner zouden uitvallen. Bij een deelname in Twente Milieu verbindt Haaksbergen zich als aandeelhouder veel definitiever aan Twente Milieu en is het voor Twente Milieu minder risicovol om ook de medewerkers over te nemen
- *Kosten verbonden aan de samenwerkingsvorm*
Het deelnemen in Twente Milieu, door deel te nemen in het maatschappelijk kapitaal (lees het kopen van aandelen) en daarmee mede-eigenaar te worden en zeggenschap te verwerven is kostbaarder dan het voorbereiden en ondertekenen van een overeenkomst.
- *Directe invloed van Haaksbergen op Twente Milieu*
Als aandeelhouder van Twente Milieu heeft Haaksbergen duidelijk meer invloed op de koers en het beleid dan wanneer er slechts een overeenkomst wordt gesloten. Haaksbergen heeft daarbij een kleinere stem dan grote aandeelhouders. Tegelijk is de werkwijze dat men zoveel mogelijk via consensus probeert te besluiten.

²⁸ Art 1 lid a Wet op de omzetbelasting 1968.

5.9 Conclusies samenwerkingsvorm

Onderstaande tabel vat alle overwegingen samen:

No.	Criterium	OvO	Aandelen inkopen
1	Aanbestedingsrecht	-	+
2	Staatsteun	0	0
3	Fiscaal recht	0	0
4	Twente Milieu neemt personeel Haaksbergen over	-	+
5	Kosten verbonden aan de samenwerkingsvorm	+	-
6	Directe invloed Haaksbergen op Twente Milieu	-	+

(- optie heeft nadelen; 0 net zoveel voor- als nadelen; + optie heeft voordelen)

Tabel 3. Keuze juridische samenwerkingsvorm

Het totale beeld is dat deelname in de vennootschap meer voordelen heeft dan de het aangaan van een overeenkomst (overheidsopdracht). Als het gaat om het aanbestedingsrecht lijkt samenwerking zonder de aankoop van aandelen B juridisch uiterst onverstandig. Haaksbergen zal daarom overgaan tot het verwerven van 100 aandelen B van Twente Milieu NV.²⁹ Daarmee wordt de inhoud van de belangrijke documenten van deze organisatie relevant voor deze businesscase. Die worden in de rest van dit hoofdstuk besproken.

5.10 Statuten Twente Milieu

De statuten van Twente Milieu kunnen vertrouwelijk worden ingezien. Voor besluitvorming over deelname van de gemeente Haaksbergen aan Twente Milieu zijn de volgende zaken uit deze statuten van belang:

- Twente Milieu heeft als hoofddoel om werkzaam te zijn op het gebied van gemeentelijke taken en alle werkzaamheden uitvoeren die hiervoor nodig zijn. Dat kan ook samenwerken met andere, gelijksoortige organisaties
- Twente Milieu voorziet in behoeften van algemeen belang en voorziet niet in commerciële behoeften en laat zich niet leiden door economische overwegingen en is niet uit op het maken van winst, maar probeert wel de kosten zo laag mogelijk te.
- Twente Milieu kan voor de gemeenten zelf optreden als aanbestedende dienst
- Twente Milieu werkt hoofdzakelijk voor de eigen aandeelhouders
- Alleen gemeenten en andere publiekrechtelijke lichamen met een wettelijke taak kunnen aandeelhouder zijn. Het aantal aandelen wordt verdeeld op basis van het aantal aansluitingen en de omzet per gemeente
- Er zijn twee verschillende soorten aandelen: A en B. Er zijn formeel dan ook twee aandeelhoudersvergaderingen. Doel van deze splitsing was de opgebouwde winsten en reserves te laten bij de gemeenten die al lange tijd aandeelhouder in Twente Milieu zijn. De statuten beperken de rechten van aandeelhouders A verder niet
- Twente Milieu kent een algemene vergadering van aandeelhouders (AvA), een Raad van Commissarissen (RvC) en een directie (letterlijk 'bestuurders') en een ondernemingsraad. De directie kan met 2/3 van de stemmen in de AvA worden ontslagen, mits 50% van de aandelen in deze vergadering vertegenwoordigd zijn
- Belangrijke zaken moet de directie voorleggen aan de aandeelhouders. Genoemd worden o.a. het wijzigen van de statuten, overdracht van Twente Milieu aan een andere partij, belangrijke wijziging van werkzaamheden, nieuwe samenwerkingen, nieuwe aandeelhouders, grote investeringen, beleidswijzigingen en eventueel ontslag van grotere aantallen medewerkers.

²⁹ Het aantal aandelen is indirect gebaseerd op het aantal inwoners (het aantal aansluitingen).

Verder besluiten de aandeelhouders over de jaarrekening, eventuele winstuitkering en de jaarplannen

- De RvC moet instemmen met dezelfde zaken. De instemming van de RvC is nodig voordat de aandeelhouders een besluit kunnen nemen. Verder besluit de RvC ook over het aangaan van schulden, leningen en ingrijpende wijzigingen van de arbeidsvoorwaarden
- Om Twente Milieu op te heffen is $\frac{3}{4}$ van de uitgebrachte stemmen nodig.

5.11 Aandeelhoudersovereenkomst (AHO)

De aandeelhouders overeenkomt met Twente Milieu kan vertrouwelijk worden ingezien. Voor besluitvorming over deelname van de gemeente Haaksbergen aan Twente Milieu zijn de volgende zaken uit deze overeenkomst van belang:

- Twente Milieu is een gemeenschappelijk werkbedrijf van en voor de samenwerkende gemeenten
- Gemeenten besluiten zelf welke overige taken zij exclusief aan Twente Milieu overdragen
- De tarieven zijn voor gelijke taken voor alle gemeenten gelijk. De tarieven worden integraal berekend (de kosten van het ene product kunnen dus niet kunstmatig laag worden gehouden met de opbrengsten van een ander product). Voor de precieze verdeling van de kosten is er een "kostenallocatiemodel"
- Voor taken als die van BOR wordt het tarief bepaald door de integrale kosten plus een marge
- De gemeente varieert de jaarlijkse opdracht in Euro's maximaal 10% in vergelijking met het voorgaande jaar. Dit om de bedrijfsvoering efficiënt te kunnen laten verlopen. Als een gemeente meer wil afwijken, dan moet zij de financiële gevolgen voor Twente Milieu zelf compenseren
- De gemeente Haaksbergen kan de samenwerking verlaten, maar betaalt dan gedurende 5 jaar een bedrag ter compensatie van de kosten van deze ontvlechting. Dit compensatiebedrag daalt tot het na 5 jaar 0 is. Haaksbergen is in dat geval verplicht de aandelen Twente Milieu te verkopen.

5.12 Raamovereenkomst (RO)

De Raamovereenkomst regelt de algemene afspraken met betrekking tot de taakuitvoering door Twente Milieu. Twente Milieu sluit met alle gemeenten dezelfde raamovereenkomst. De RO met Twente Milieu is opgenomen in bijlage 6.

Voor besluitvorming over deelname van de gemeente Haaksbergen aan Twente Milieu zijn de volgende zaken uit deze overeenkomst van belang:

- Haaksbergen bepaalt welke taken door Twente Milieu worden uitgevoerd. Er wordt verschil gemaakt tussen taken die Twente Milieu permanent, voor een bepaalde en incidenteel voor de gemeente Haaksbergen uitvoert. Deze afspraken worden jaarlijks geactualiseerd
- Twente Milieu bepaalt de wijze waarop de taken worden uitgevoerd. Daarbij houdt men zich aan algemene én plaatselijke regels. Haaksbergen helpt Twente Milieu om zich aan deze (plaatselijke) regels te houden en stelt alle benodigde informatie ter beschikking
- Twente Milieu voert dezelfde taken in alle gemeenten zoveel mogelijk op dezelfde wijze uit en Haaksbergen werkt hier aan mee
- Twente Milieu heeft alle benodigde certificeringen, zorgt voor goed opgeleid personeel en zorgt ervoor dat het personeel de taken correct en veilig uitvoert
- De gemeente Haaksbergen heeft een inspanningsverplichting om de omvang van het takenpakket jaarlijks niet extreem te veranderen. Dit om de bedrijfsvoering van Twente Milieu zo efficiënt mogelijk te houden
- Bij grote beleidswijzigingen worden gezamenlijk beleidsscenario's gemaakt om de effecten door te rekenen

- De tarieven, die voor alle gemeenten gelijk zijn, worden jaarlijks door de aandeelhouders vastgesteld. Gecombineerd met de omvang van de dienstverlening bepaalt dit het bedrag dat Haaksbergen aan Twente Milieu moet betalen.
- Informatie die Haaksbergen van Twente Milieu krijgt over tarieven etc. worden door Haaksbergen vertrouwelijk behandeld
- Er wordt tijdens het lopende jaar gerapporteerd over de uitvoering en de kosten. Het rapportagemoment verschilt per product
- Bij geschillen vindt er overleg plaats tussen de directie van Twente Milieu en de verantwoordelijke wethouder van Haaksbergen
- Twente Milieu is alleen aansprakelijk voor door de gemeente geleden schade door ernstige tekortkomingen van Twente Milieu
- De raamovereenkomst geldt voor 5 jaar en wordt daarna per jaar verlengd. De raamovereenkomst kan alleen worden beëindigd aan het einde van de periode van een (jaarlijks af te sluiten) dienstverleningsovereenkomst.

5.13 Dienstverleningsovereenkomst (DVO)

De DVO met Twente Milieu is opgenomen in bijlage 7. In de DVO wordt gedetailleerd (per product) de dienstverlening van Twente Milieu voor de gemeente Haaksbergen uitgewerkt.

Per product worden afspraken gemaakt over:

- Doel van het product/de dienst
- Definitie (wat valt wel en wat niet onder de dienstverlening)
- Frequentie (hoe vaak wordt de dienst geleverd)
- Periode van uitvoering (en hoe vaak per periode, maand of week)
- Toepassingsgebied (bijvoorbeeld welke straten, plantsoenen enz.)
- Beschrijving van het proces/de uitvoering
- Bijkomende werkzaamheden
- Randvoorwaarden en/of specifieke eisen
- Wijze van monitoring en moment van rapportage.

De DVO bevat ook zaken als normtijden, procesbeschrijvingen, formats voor rapportages, een overzicht van normtijden én een overzicht van evenementen die binnen de DVO vallen (en waarbij dus zonder extra factuur werkzaamheden worden verricht). Daarmee zijn de afspraken over de dienstverlening zeer gedetailleerd en sluitend gemaakt.

6. Personeel en Organisatie

Korte samenvatting:

Alle medewerkers van de afdeling BOR krijgen een plek bij Twente Milieu. Iedereen behoudt zijn baan. De arbeidsvoorwaarden bij Twente Milieu NV zijn soberder dan in Haaksbergen. Dat levert Haaksbergen een besparing op omdat de gemiddelde kosten van de uitvoering bij Twente Milieu mede hierdoor lager liggen.

De werknemers uit Haaksbergen die mee over gaan worden gecompenseerd voor het verschil. De afspraken die hierover gemaakt zijn liggen vast in het Sociaal Plan. Het Georganiseerd Overleg tussen het bestuur en de vakbonden heeft met dit Sociaal Plan ingestemd, evenals Twente Milieu.

Het vertrek van ruim 21,11 fte aan medewerkers heeft ook effect op de omvang van sommige stafafdelingen. Het KCC ontvangt minder telefoontjes, er is minder ICT-ondersteuning nodig en het team P&O zal merken dat het aantal medewerkers van de gemeente verder daalt.

6.1 Inleiding

In dit hoofdstuk komen de volgende zaken aan de orde:

- Welke werkzaamheden gaan over naar Twente Milieu? (§ 6.2)
- Op welke wijze gaan medewerkers over naar Twente Milieu? (§ 6.3)
- Wat betekent dit voor de rechtspositie van de medewerkers uit Haaksbergen? (§ 6.4)
- Welke afspraken zijn er gemaakt over de gevolgen van deze overgang (Sociaal plan)? (§ 6.5)
- Wat zijn de gevolgen voor de achterblijvende medewerkers? (§ 6.6)
- Hoe volgen we de uitvoering van de afspraken in het sociaal statuut? (§ 6.7).

6.2 Welke werkzaamheden gaan over naar Twente Milieu?

Met als vertrekpunt de taken die door Twente Milieu voor Haaksbergen worden uitgevoerd, is in kaart gebracht welke functies overgaan naar Twente Milieu. De functies en bijbehorende formatie die overgaan zijn te zien in onderstaand schema:

Nieuwe functie (HR 21)	Mee naar TW	fte over TM
Afdelingshoofd BOR (afdelingshoofd B)	ja	1,00
Administratief medewerker beheer openbare ruimte	ja	0,61
Chauffeur/machinist A	ja	4,00
Uitvoerder team Realisatie	ja	1,00
Uitvoerder Serviceteam	ja	1,00
Vakman A1	ja	1,00
Vakman A2	ja	1,00
Vakman A3	ja	1,00
Vakman A4	ja	2,00
Vakman A5	ja	1,00
Vakman A6	ja	1,00
Vakman A7	ja	1,00
Vakman A8	ja	1,00
Vakman A8	ja, vacature	0,50
Vakman A9	ja	1,00
Vakman B	ja	1,00
Vakman C	ja	2,00
Totaal	fte	21,11

Tabel 4. Over te dragen formatie

De formatie die officieel betrokken is bij de huidige uitvoering van de taken van BOR (21,61 fte) wijkt 0,5 fte af van de formatie die feitelijk mee overgaat (21,11 fte). De verklaring is dat er een vacature is. Deze wordt momenteel vervuld door een externe medewerker. Deze externe medewerker gaat niet mee over naar Twente Milieu.

6.3 Op welke wijze gaan medewerkers over naar de Uitvoeringsorganisatie?

Er is gekozen voor het uitgangspunt 'Mens volgt werk'. Wanneer een medewerker 70% of meer van zijn tijd besteedt aan taken die worden overgedragen aan Twente Milieu, dan gaat deze medewerker mee over. Dit uitgangspunt geldt voor alle huidige medewerkers die nu werken binnen de afdeling BOR.³⁰ Deze medewerkers worden direct geplaatst in de functie die zo goed mogelijk aansluit bij hun huidige functie. De Haaksbergse medewerkers hoeven dus niet te solliciteren. Bij het plaatsingsproces is een plaatsingscommissie betrokken, conform afspraken in het opgestelde sociaal plan.

³⁰ Met uitzondering van de toezichthouder en de beheerders die tegenwoordig als 'opdrachtgever' werkzaam zijn bij de afdeling RO en de toezichthouder BOR die onder de verantwoordelijkheid van RO werkzaamheden verricht.

Bij de plaatsing bij Twente Milieu houden we rekening met de regels van het Sociaal Statuut. Dit houdt in dat directe plaatsing, na raadpleging of toestemming van de plaatsingscommissie, mogelijk is waar de taken in Haaksbergen en Twente Milieu voor 70% tot 100% gelijk zijn.

Wanneer de huidige taken en de beoogde functie voor minder dan 70% gelijk zijn wordt met de betrokken medewerker gesproken over inpassing in een functie bij Twente Milieu. Er wordt dan bekeken of er een functie gevonden kan worden die passend en/of geschikt is, volgens de procedure die is afgesproken in het sociaal plan.

Met alle direct betrokken Haaksbergse medewerkers die mee over gaan naar Twente Milieu zijn individuele gesprekken gevoerd over hun werkzaamheden en situatie, zodat duidelijk is welke functies van Twente Milieu bij hun werkzaamheden passen. Er zijn momenteel geen langdurig zieke medewerkers waarvoor speciale afspraken gemaakt hoeven te worden.

In de CAO Afval & Milieu Services 2016-2017 staat een overzicht van functies bij Twente Milieu, bijlage 5A van deze CAO, daarnaast hanteert Twente Milieu nog een aantal functies. Deze functies zijn: medewerker BOR, senior medewerker BOR en teamleider BOR. Samen met het overzicht in de CAO vormen zij het functieboek van Twente Milieu en dit maakt onderdeel uit van het sociaal plan.

De procedure voor de betrokken medewerkers van Haaksbergen is samengevat dus als volgt:

- A. Gesprek met de afdeling P&O om het personeelsdossier bij de gemeente Haaksbergen te controleren en waar nodig aan te vullen
- B. Een eerste informeel en oriënterend gesprek met een leidinggevende van Twente Milieu om:
 1. Elkaar te leren kennen
 2. Te onderzoeken op welke vergelijkbare functie iemand geplaatst kan worden
 3. Te onderzoeken of men wellicht interesse heeft in een hele andere functie (waarna besproken wordt of die beschikbaar is en vragen worden gesteld om te ontdekken of de medewerker daarop past)
- C. Een tweede informeel gesprek met medewerkers van Twente Milieu om de plaatsing te bevestigen (bij (2) en/of te bespreken of de voorkeur (3) mogelijk is
- D. Een schriftelijk en gemotiveerd zwaarwegend advies van de plaatsingsadviescommissie over de inpassing van de medewerkers in een functie in bij Twente Milieu.
- E. Medewerkers ontvangen tegelijkertijd hun contract bij Twente Milieu én het ontslagbesluit van de gemeente Haaksbergen.

Het is daarbij belangrijk dat Twente Milieu heeft aangegeven dat het huidige werk met de huidige medewerkers kan worden uitgevoerd en dat er dus plek is voor alle medewerkers van de afdeling. Twente Milieu neemt immers de werkzaamheden van de huidige afdeling over. Dat betekent dat de huidige medewerkers nodig zijn om de huidige taken uit te voeren. Voor wie dat wil bestaat de mogelijkheid om (op basis van vrijwilligheid én als dat past binnen de bedrijfsvoering van Twente Milieu):

- óf dezelfde taken uit te voeren op een andere locatie
- óf andere taken te gaan uitvoeren op een andere locatie.

Medewerkers ontvangen een aanbod van Twente Milieu:

- dat in ieder geval overeenkomt met het niveau van de huidige functie
- waarvan de kern bestaat uit vakwerk³¹
- zoveel als redelijkerwijs mogelijk is rekening houdt met de voorkeur van de individuele medewerker.

De medewerkers die hieraan behoefte hebben worden bij de gesprekken begeleid door een medewerker van de afdeling P&O van de gemeente Haaksbergen. Eenmaal in dienst bij Twente Milieu worden medewerkers begeleid bij de verdere integratie in het bedrijf.

6.4 Wat betekent dit voor de rechtspositie van medewerkers uit Haaksbergen?

De rechtspositie van onze ambtenaren is voor het grootste deel geregeld in de CAR/UWO (landelijke afspraken) en voor een klein deel in lokale reglementen.

Twente Milieu is een bedrijf (NV) met gemeenten als eigenaar/aandeelhouders. De rechtspositie van medewerkers van Twente Milieu is geregeld in het reguliere arbeidsrecht, de cao Afval & Milieu Services en het handboek van Twente Milieu. In het handboek is een aantal specifieke zaken geregeld zoals een IKB-regeling en een fietsplan.

Er zijn een aantal belangrijke verschillen in rechtspositie voor de betrokken medewerkers. Het belangrijkste verschil tot 2020 is het verschil in geldende wetgeving: arbeidsrecht of ambtenarenwet. Daarbij zijn met name het verschil in ontslagrecht en de rechtspositionele gevolgen bij ontslag belangrijk.

Voor alle gemeenteambtenaren zal het privaatrechtelijke arbeidsrecht gaan gelden vanaf 2020. Vanaf dat moment vallen ambtenaren onder dezelfde regels als werknemers in andere sectoren. Op landelijk niveau zijn VNG en vakbonden in overleg hoe dit geregeld moet gaan worden en onder welke voorwaarden. Op dat moment is het ontslagrecht voor de medewerkers van Haaksbergen en Twente Milieu gelijk geworden.

Daarnaast zien we verschillen in:

- Salaris en toeslagen
- Verlofrechten
- Generatieregeling.

Beide organisaties zijn aangesloten bij het ABP voor de pensioenopbouw van medewerkers.

6.5 Welke afspraken zijn er gemaakt over de gevolgen van deze overgang (sociaal plan)?

Om de rechten van de Haaksbergse medewerkers te borgen is een sociaal plan opgesteld. Dit is een overeenkomst die is opgesteld tussen de werkgever en de vakorganisaties. Deze overeenkomst regelt de personele gevolgen van deze overgang. Doel van dit Sociaal Plan is om de overgang van de gemeentelijke organisatie naar Twente Milieu voor de medewerkers zo soepel mogelijk te laten verlopen.

³¹ Bij sommige medewerkers bestaat de angst dat het huidige 'vakwerk' straks moet worden ingeruild voor het eenvoudiger 'handjeswerk'. Twente Milieu wil de medewerkers uit Haaksbergen juist inzetten op het vakwerk.

De belangrijkste afspraken in dit sociaal plan zijn:

- terugkeergarantie van 6 jaar (tot en met 2023), in het geval van ontslag door reorganisatie, inkrimping of faillissement bij Twente Milieu
- indien gemeente Haaksbergen opdracht bij Twente Milieu niet verlengt na 5 jaar, neemt de gemeente Haaksbergen de opdracht terug en is daarmee ook verantwoordelijk voor de medewerkers die deze taken voorheen bij de gemeente Haaksbergen uitvoerden
- een vaste garantietoelage die het financiële verschil in arbeidsvoorwaarden tussen de gemeentelijke cao en die van Twente Milieu compenseert, volgens afspraken in het sociaal plan. De medewerkers ontvangen deze toelage maandelijks tot aan hun pensionering (tenzij ze eerder overstappen naar een andere werkgever)
- de medewerker behoudt zijn bruto salaris, volgens afspraken in het sociaal plan (belangrijk voor zaken als pensioen en hypotheek)
- de compensatieregeling wijziging standplaats
- verlof afspraken worden individueel en in één keer afgehandeld
- voor arbeidsvoorwaardelijke zaken die niet voor alle medewerkers gelijk zijn wordt per persoon een maatwerkafpraak gemaakt.

Verder is met Twente Milieu afgesproken dat:

- medewerkers afkomstig uit Haaksbergen hun 36-urige werkweek houden inclusief het recht om 4 uur extra te werken per week en deze uren op te nemen als verlof ("oude" ADV-regeling, uren moeten binnen een jaar worden opgenomen).
- medewerkers kunnen deelnemen aan de generatieregeling die geldend is voor medewerkers van de gemeente Haaksbergen.
- er een plek is voor één medewerker om zitting te nemen in de OR van Twente Milieu
- er tijdens de contractperiode geen Haaksbergse medewerkers afvloeien door reorganisatie of efficiencymaatregelen. Mocht dit onverhoopt toch gebeuren, dan betaalt Twente Milieu aan Haaksbergen de kosten volgens de op dat moment geldende versie van de gemeentelijke cao. Tijdens de eerste 6 jaar hebben de medewerkers bovendien een terugkeergarantie bij de gemeente Haaksbergen, volgens afspraken in sociaal plan
- wanneer de gemeente Haaksbergen na vijf jaar de samenwerking niet zou willen verlengen de gemeente de opdracht en de medewerkers terugneemt van Twente Milieu.

Dit sociaal plan geldt voor iedere medewerker uit Haaksbergen die overgaat naar Twente Milieu, ook wanneer (een deel van) zijn taken niet zijn overgedragen aan Twente Milieu.

Omdat Haaksbergen de verschillen in arbeidsvoorwaarden aan de medewerker compenseert brengt dit Sociaal Plan kosten met zich mee:

- deze kosten zijn in hoofdstuk 5 toegevoegd aan de financiële vergelijking. Het gaat om een jaarlijks terugkerend bedrag van € 117.000,=
- Twente Milieu betaalt dit bedrag maandelijks in de vorm van een toelage aan de medewerkers uit. Twente Milieu declareert deze kosten vervolgens bij de gemeente Haaksbergen.
- Met Twente Milieu is afgesproken dat deze kosten gebaseerd zijn op de werkelijke kosten. Wanneer oud-medewerkers van de gemeente Haaksbergen bijvoorbeeld met pensioen gaan of een andere baan vinden wordt het bedrag neerwaarts aangepast.

Het sociaal plan is op 11 en 20 september 2017 voorgelegd aan het Georganiseerd Overleg. Twente Milieu heeft deze afspraken mee ondertekend.

6.6 Andere garanties voor de medewerkers

Verder heeft Twente Milieu aangegeven dat:

- de medewerkers ondersteuning en begeleiding krijgen in het geval dat de eisen bij Twente Milieu hoger zouden liggen dan in Haaksbergen. Daardoor kunnen ze snel aan deze eisen voldoen
- medewerkers niet ontslagen worden wanneer de gemeente Haaksbergen tijdens de contractperiode deeltaken uit de opdracht zou verwijderen. Er worden dan vervangende taken gezocht die passen bij de kennis en ervaring van de betrokken medewerker
- medewerkers niet ontslagen worden om ze te vervangen door goedkopere medewerkers met een tijdelijk contract. Twente Milieu heeft juist behoefte aan goed opgeleide medewerkers met ervaring. Mensen die de lokale situatie in Haaksbergen kennen. Twente Milieu wil de medewerkers uit Haaksbergen daarom graag vasthouden
- medewerkers niet ontslagen worden om ze zo te vervangen door mensen met een SW-indicatie met lagere loonkosten. Deze laatstgenoemde groep mist de kennis en ervaring om de complexere taken (het zogenaamde 'vakwerk') uit te voeren. Twente Milieu wil de medewerkers uit Haaksbergen daarom graag vasthouden
- medewerkers uit Haaksbergen niet worden ontslagen omdat zij (in vergelijking met andere medewerkers) te oud of te duur zouden zijn. Twente Milieu betaalt alle medewerkers volgens dezelfde cao. Het huidige salaris van de medewerkers in Haaksbergen ligt hoger, maar dat verschil wordt door de gemeente Haaksbergen aan Twente Milieu betaald. Voor Twente Milieu zijn de medewerkers uit Haaksbergen daarom even duur of goedkoop als andere collega's. Ter illustratie: van alle medewerkers die in 2014 vanuit de gemeente Borne zijn overgegaan naar Twente Milieu heeft slechts één Twente Milieu verlaten. En dat was op eigen verzoek.
- medewerkers niet worden ontslagen in die gevallen waarin de gemeente Haaksbergen de exacte werkzaamheden van deze medewerker niet laat overgaan. Deze medewerker krijgt een aanbod voor een vervangende taak die past bij de ervaring en deskundigheid van deze medewerker
- er een periode is van drie maanden om te onderzoeken of een nieuwe taak bij de medewerker past. Mocht dit niet het geval blijken, dan kan de medewerker zonder problemen terugkeren naar zijn oude taak. In het geval de oude taak niet is overgegaan wordt in dat geval een andere vervangende taak gevonden. Ook deze past weer bij de kennis en ervaring van de betrokken medewerker.

6.7 Wat zijn de gevolgen voor de achterblijvende organisatie?

Er is onderzocht wat de gevolgen van de overgang van BOR naar Twente Milieu voor andere afdelingen en hun medewerkers zijn.

6.7.1 Afdeling RO:

Beheerders/toezichthouders

De beheerders fungeren als inhoudelijke accountmanagers/opdrachtgevers voor Twente Milieu op dezelfde wijze als zij dat nu voor de afdeling BOR zijn. Zowel de formatie als de medewerkers worden ondergebracht bij de afdeling Ruimtelijke Ordening.³² Als er in de toekomst meer taken aan Twente Milieu overgedragen zouden worden, dan kan daarmee op termijn de werklust verminderen en daarmee het aantal opdrachtgevers. Voor de taken van meer overkoepelende afstemming met Twente Milieu komt 0,5 fte extra beschikbaar, zodat deze taak niet wordt toebedeeld aan het takenpakket van medewerkers die op dit moment al een vol pakket hebben.

³² Dit is het resultaat van de pilot 'Beheer Openbare Ruimte'.

6.7.2 Afdeling Interne Dienstverlening en Financiën

Voor een aantal ondersteunende teams zijn er gevolgen te voorzien vanwege de overgang van BOR.

1. *DIV*

Hier vinden geen wijzigingen plaats. Dit team voert slechts incidenteel taken uit voor de afdeling BOR.

2. *Juridische Zaken*

Hier vinden geen wijzigingen plaats. Dit team voert slechts incidenteel taken uit voor de afdeling BOR.

3. *P&O/Salarisadministratie*

De uitplaatsing heeft hier een beperkt effect. Omdat de huidige formatie al zeer beperkt is, wordt deze niet daadwerkelijk verminderd n.a.v. deze businesscase.

4. *Informatievoorziening & automatisering*

Hier vinden geen wijzigingen plaats. Dit team voert slechts incidenteel taken uit voor de afdeling BOR.

5. *Financiën*

Hier vinden geen wijzigingen plaats. Dit team voert slechts incidenteel taken uit voor de afdeling BOR.

6. *Callcenter*

Bij het callcenter lijkt er een minimale bezetting nodig. De formatie zou daaronder niet kunnen dalen. Er wordt onderzocht of er met andere middelen minder dan een continue bezetting van 2 fte kan worden bereikt. De daling van het aantal telefoontjes als gevolg van de uitplaatsing van de afdeling BOR lijkt vooralsnog beperkt, maar zal zeker bijdragen. Ook het nieuwe klachten meldingssysteem zal invloed gaan hebben. Daling van de noodzakelijke bezetting zal in eerste instantie de huidige noodzakelijke inhuur voorkomen.

6.8 Monitoren uitvoering afspraken sociaal statuut en sociaal plan

De werkgever overlegt in de maand voorafgaand aan de feitelijke overdracht een overzicht van alle medewerkers aan de Ondernemingsraad, waarin de status van zaken van de uitvoering van de afspraken wordt aangegeven.

7. Financiën

Korte samenvatting:

De overdracht van taken door Haaksbergen aan Twente Milieu levert op termijn duidelijke voordelen op. Twente Milieu is groter en kan door schaalvoordelen/efficiency en een andere cao dezelfde taken tegen een lagere prijs uitvoeren. Door de overdracht aan Twente Milieu kan de gemeentelijke overhead dalen.

Er zijn ook kosten verbonden aan de overdracht. Eenmalige kosten zoals het kopen van aandelen in Twente Milieu. Maar ook structurele kosten. Omdat de cao voor gemeenteambtenaren gunstiger is dan de cao van bedrijven als Twente Milieu worden de medewerkers gecompenseerd door de gemeente Haaksbergen.

Het saldo van de voor- en nadelen is positief. Samenwerken met Twente Milieu levert de gemeente Haaksbergen een financieel voordeel op dat groeit van ca €275.000,- in 2018 naar € 570.000 in 2022.

7.1 Inleiding

In dit hoofdstuk vindt u de belangrijkste financiële zaken rondom de overgang van BOR naar Twente Milieu:

- Wat zijn de belangrijkste financiële uitgangspunten? (§ 7.2)
- Hoe ziet de begroting eruit vóór de overgang? (§ 7.3)
- Welk voorstel doet Twente Milieu? (§ 7.4)
- Wat is de kwaliteit van dit voorstel? (§ 7.5)
- Is het voorstel van Twente Milieu financieel voordelig voor Haaksbergen? (§ 7.6)
- Wat zijn de frictiekosten voor Haaksbergen en hoe wordt hier mee omgegaan? (§ 7.7)
- Wat zijn de desintegratiekosten voor Haaksbergen? (§ 7.8)
- Is het voorstel van Twente Milieu ook goedkoper dan verbeteren binnen de gemeentelijke organisatie? (§ 7.9)
- Heeft de samenwerking gevolgen voor de btw? (§ 7.10)
- Welke afspraken zijn er gemaakt over planning en control? (§ 7.11)

7.2 Financiële uitgangspunten

De uitgangspunten voor de overgang zijn als volgt:

- De overgang moet Haaksbergen (op termijn) financiële voordelen opleveren
- Voor de frictie- en desintegratiekosten wordt een oplossing gevonden
- De gemeente Haaksbergen moet invloed kunnen uitoefenen op het tarief dat Twente Milieu in rekening brengt voor de uitvoering van deze taken.
- Twente Milieu doet een aanbod voor 5 jaren, zodat Haaksbergen niet na het eerste jaar te maken krijgt met onverwachte prijsstijgingen
- Onvoorziene kosten moeten maximaal worden voorkomen. De kosten van eventueel meerwerk moeten financieel voorspelbaar zijn.

7.3 Huidige begroting uitvoering taakveld Beheer Openbare Ruimte

Het relevante deel van de huidige begroting laat het volgende beeld zien:

		2018	2019	2020	2021	2022*
	Huidige Begroting BOR					
1	Personeel en facilitaire zaken	1.169.633	1.211.302	1.238.587	1.265.872	1.293.157
2	Materieel	411.527	461.766	430.147	440.714	440.714
3	Gebruikt materiaal	376.081	369.476	369.476	369.476	369.476
4	Huisvesting	189.141	182.190	178.144	178.144	178.144
5	Totaal	2.146.382	2.224.734	2.216.354	2.254.206	2.281.491

* Begroting 2022 is de geëxtrapoleerde begroting van 2021. Dit omdat de begroting slechts 4 jaar vooruit wordt opgesteld terwijl het aanbod van Twente Milieu een periode van 5 jaar beslaat.

Tabel 5 Kosten huidige uitvoering

Opmerkingen:

- Bij de personeelskosten is rekening gehouden met de op dit moment bekende salarisstijgingen en de jaarlijkse periodiek verhogingen
- De begrotingsposten zijn *exclusief* indexatie (de kosten hiervan zitten in een andere post in de gemeentelijke begroting) en zonder btw (deze kan net als nu het geval is grotendeels worden verrekend of gecompenseerd)
- De werkelijke uitgaven kunnen afwijken van de begrotingsposten. Deze afwijkingen kunnen mee- of tegenvallers zijn. Deze hebben vaak een incidenteel karakter. Als de afwijkingen een structureel karakter hebben worden maatregelen genomen óf worden de begrotingsposten aangepast. Deze businesscase is daarom gebaseerd op de posten zoals die in de begroting zijn opgenomen.

Verfijning in verband met vergelijking voorstel Twente Milieu:

Twente Milieu heeft op basis van de over te dragen taken een voorstel uitgewerkt. Om dit voorstel goed te kunnen vergelijken met de huidige kosten van de afdeling BOR zijn de huidige kosten als volgt aangepast:

- voor de uitvoering van de BOR-taken door Twente Milieu worden ruwweg dezelfde materiaalkosten gemaakt (denk aan het vervangen van een bankje in het park). Deze kosten worden in de financiële vergelijking niet meegenomen. Twente Milieu zal immers dezelfde kosten declareren. Hierbij wordt Twente Milieu een plafond meegegeven, zodat de begroting niet kan worden overschreden
- voor de uitvoering van de BOR-taken gebruikt Twente Milieu dezelfde locatie als de gemeente Haaksbergen. De kosten van de gemeentewerf veranderen niet in beide scenario's (wel of niet overdragen van taken aan Twente Milieu). De kosten van de huisvesting (gemeentewerf) worden in de financiële vergelijking daarom ook niet meegenomen.³³

³³ De gemeente Haaksbergen heeft als beleidslijn dat niet essentieel vastgoed zoveel als mogelijk wordt afgestoten. In dit kader kijken wij naar de mogelijkheden van verkoop van de gemeentewerf. Mocht er in de toekomst sprake zijn van verkoop, dan wordt hiervoor een apart voorstel gemaakt, inclusief financiële gevolgen. Met de nieuwe eigenaren zullen wij dan de mogelijkheid bekijken om een deel van het terrein terug te verhuren aan Twente Milieu. Mocht dat niet mogelijk zijn, dan wordt elders in Haaksbergen vervangende ruimte gezocht.

Na correctie is de totale aangepaste begroting voor de afdeling BOR als volgt:

		2018	2019	2020	2021	2022
1	Totale begroting BOR nu	2.146.382	2.224.734	2.216.354	2.254.206	2.281.491
2	min begrotingspost Huisvesting	189.141	182.190	178.144	178.144	178.144
3	min begrotingspost materiaal	376.081	369.476	369.476	369.476	369.476
4	Begroting gecorrigeerd voor BC	1.581.160	1.673.068	1.668.734	1.706.586	1.733.871

Tabel 6 Kosten huidige begroting aangepast voor de financiële vergelijking in deze Businesscase

7.4 Voorstel Twente Milieu voor Haaksbergen

De kosten van het voorstel van Twente Milieu heeft op basis van de over te dragen taken een voorstel uitgewerkt. De kosten hiervan zijn als volgt:

	Uren	2018	2019	2020	2021	2022
Kosten uitvoering door TM						
1 Uren medewerkers	23.507					
2 Uren materieel	15.573					
3 Subtotaal		1.260.334	1.228.826	1.197.317	1.165.809	1.165.809
4 Onvoorzien		126.334	123.176	120.017	116.859	116.859
<i>Subtotaal</i>		1.386.668	1.352.001	1.317.335	1.282.668	1.282.668
5 Stelpost gladheidsbestrijding		55.000	55.000	55.000	55.000	55.000
6 Totaal		1.441.668	1.407.001	1.372.335	1.337.668	1.337.668

Tabel 7 Kosten voorstel Twente Milieu voor uitvoering van de BOR-taken voor de periode 2019 t/m 2022

Opmerkingen:

- Deze totaalbedragen zijn transparant opgebouwd. Per taak is inzicht gegeven in:
 - Aantallen of frequentie en het bijbehorende aantal normuren
 - Het totaal aantal uren voor deze taak.³⁴
 - Het gehanteerde uurtarief voor personeel (dit is een uniform uurtarief dat Twente Milieu hanteert voor alle uitvoeringsuren voor alle deelnemende gemeenten)
 - Het aantal uren materieel
 - Het gehanteerde uurtarief voor materieel (inclusief onderhoud, brandstof, rentekosten en afschrijvingen). Dit uurtarief verschilt per voertuig
 - Twente Milieu voorziet efficiency te realiseren die oploopt van 2,5% in 2019 tot 7,5% in 2021
 - Het voorstel van Twente Milieu is inclusief een post onvoorzien van 10%. Dit om te voorkomen dat de gemeente Haaksbergen financiële tegenvallers krijgt omdat taken die nu wel worden uitgevoerd per abuis niet in het voorstel van Twente Milieu zijn meegenomen (voorkomen "meerwerk").
- Wanneer deze uren niet nodig zijn worden deze niet door Twente Milieu gefactureerd. Na twee jaar wordt bekeken welk deel van deze post ook daadwerkelijk gebruikt wordt. Blijkt dit bijvoorbeeld 2% te zijn, dan zal de post onvoorzien structureel worden aangepast van 10% naar 2% en ontstaat een extra voordeel voor de gemeente Haaksbergen
- Materiaalkosten zijn niet in het voorstel meegenomen (zie voor uitleg § 7.3)
 - De kosten zijn exclusief indexatie en zonder btw (zie voor uitleg § 7.3).

³⁴ (Het totaal aantal uren dat door Twente Milieu wordt aangeboden is groter dan het aantal uren dat nu door de afdeling wordt ingezet)

7.5 Controle voorstel Twente Milieu

Twente Milieu heeft zich tijdens alle gesprekken zeer transparant en coöperatief opgesteld. Tegelijkertijd heeft de gemeente Haaksbergen de verantwoordelijkheid om het voorstel zelfstandig te beoordelen op financiële risico's. Dit met als doel het voorkomen van meerkosten (en dus financiële tegenvallers) óf kwaliteitsverlies. In onderstaande tabel is deze beoordeling weergegeven:

No.	Potentieel risico	Acties/controles	
1	Offerte is te hoog (Haaksbergen betaalt onnodig veel)	- Uitvraag aan TM is gedaan mét aantallen (zonder uren) zodat TM zelf moet schatten wat het werk gaat kosten - Vergelijken aantallen en uren uit voorstel TM met huidige aantallen en uren afdeling BOR - Analyse door Haaksbergen van de onderbouwing aantallen en uren door TM - Controle tarief TM met rapport HKP en gemeente Borne.	✓
2	Offerte te laag (Twente Milieu doet een te laag aanbod en verhoogt later de prijs)	- Uitvraag naar voorstel voor duur van 5 jaar, zodat 'stunten met de prijs' niet loont - Vergelijken aantallen en uren uit voorstel TM met huidige aantallen en uren BOR - Analyse door Haaksbergen van de onderbouwing aantallen en uren door TM - Controle tarief TM met rapport HKP en gemeente Borne.	✓
3	Meerwerk (Er komen later kosten bij waardoor TM toch duurder is dan de uitvoering nu)	- Er is een post 'onvoorzien' opgenomen van 10%. - Er blijft geen personeel achter bij Haaksbergen - Voor de paar taken die niet mee overgaan is voldoende budget voor uitvoering door een marktpartij³⁵ - In het geval van meerwerk kan dat alleen na schriftelijke toestemming vooraf en tegen het reguliere tarief.	✓
4	Geen echte efficiency (Door het lagere uurtarief kan TM te veel uren berekenen en deze als "efficiency" teruggeven)	De taken kunnen worden uitgevoerd volgens het voorstel van TM. Het aantal uren is niet onrealistisch laag of hoog. Zo is voorkomen dat uren kunstmatig zijn verhoogd om ze daarna in de vorm van een efficiencykorting weer te kunnen verlagen ('kijk eens hoe efficiënt we zijn')	✓
5	Reorganisatie door TM bij de afdeling ná de overdracht (de kosten komen later)	TM heeft toegezegd geen medewerkers te ontslaan tijdens de contractperiode. Mocht dat door onvoorziene omstandigheden toch gebeuren, dan betaald TM de volledige kosten volgens de dan geldende gemeentelijke cao. Het personeel heeft een terugkeergarantie van 6 jaar. De gemeente moet (wanneer medewerkers hiervan gebruik maken) zelf de eventuele WW na ontslag door reorganisatie of inkrimping betalen.³⁶	✓

Tabel 8. Overzicht onderzoek financiële risico's voorstel Twente Milieu

De conclusie van deze beoordeling is daarmee dat het voorstel van Twente Milieu realistisch is. Er zitten geen grote risico's in. Daarom kan vergeleken kan worden met de huidige uitvoeringskosten.

³⁵ Zie § 3.2 en 3.3 voor een overzicht van alle over te dragen taken

³⁶ Dit is zo voor al het gemeentelijk personeel: gemeenten zijn 'eigen risicodragers' voor de WW.

7.6 Financiële vergelijking van het voorstel van Twente Milieu met huidige uitvoeringskosten

Na het beoordelen van het voorstel van Twente Milieu is het vergeleken met de huidige uitvoeringskosten. Daarbij zijn ook de aanvullende kosten en opbrengsten van de overgang van de BOR-taken naar Twente Milieu in kaart gebracht om een eerlijke vergelijking te kunnen maken.

Dit levert het volgende beeld op:

		2018	2019	2020	2021	2022
1	Huidige situatie					
	Begroting afdeling BOR Haaksbergen	1.581.160	1.673.068	1.668.734	1.706.586	1.733.871
	<i>Totaal</i>	<i>1.581.160</i>	<i>1.673.068</i>	<i>1.668.734</i>	<i>1.706.586</i>	<i>1.733.871</i>
2	Kosten bij uitvoering door Twente Milieu					
a	Kosten uitvoering Twente Milieu	1.441.668	1.407.001	1.372.335	1.337.668	1.337.668
b	Verhuur werf aan Twente Milieu	-60.900	-60.900	-60.900	-60.900	-60.900
c	Vrijval deel gebruikskosten gemeentewerf	-15.246	-15.246	-15.246	-15.246	-15.246
d	Vrijval aanpassing arbeidsvoorwaarden	-57.798	-85.106	-112.391	-139.676	-166.961
e	Regiefunctie	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000
f	Frictiekosten	56.600	139.792	139.792	139.792	139.792
g	Direct toerekenbare desintegratiekosten	-83.247	-97.608	-97.608	-97.608	-97.608
h	Netto effect SROI	-	-	-	-	-
	<i>Totaal</i>	<i>1.306.077</i>	<i>1.312.934</i>	<i>1.250.982</i>	<i>1.189.030</i>	<i>1.161.745</i>
3	Verskil huidige situatie en Twente Milieu	275.084	360.134	417.752	517.556	572.126

Tabel 9. Vergelijking huidige uitvoeringskosten met het voorstel van Twente Milieu

Opmerkingen:

- Er is veel moeite gedaan om de vergelijking op een goede manier uit te voeren. Er moest voorkomen worden dat zowel de huidige kosten van de afdeling BOR als de kosten van het voorstel van Twente Milieu op papier te hoog of te laag zouden zijn. Dit om een besluit te kunnen nemen op basis van een reëel beeld van alle kosten
- (no. 1 in de tabel) De bedragen voor de huidige situatie zijn toegelicht in § 7.3
- (2a) De bedragen voor het voorstel van Twente Milieu zijn toegelicht in § 7.4
- (2b) Wanneer Twente Milieu de gemeentewerf gebruikt wordt hiervoor huur betaald. Dit is een opbrengst in dit scenario: Haaksbergen heeft nu alleen kosten aan de werf, geen opbrengsten. De hoogte van de huurprijs is marktconform en gebaseerd op een onafhankelijke taxatie
- (2c) Wanneer Twente Milieu de gemeentewerf gebruikt zal zij als huurder een deel van de gebruikskosten betalen. Denk bijvoorbeeld aan gas, water en elektra. Hierdoor dalen de kosten van Haaksbergen. Daarom is dit een opbrengst in dit scenario
- (2d) In de begroting zijn voor de komende jaren al bedragen opgenomen voor extra salarisstijgingen door de cao en de effecten van andere aanpassingen van de arbeidsvoorwaarden (zoals HR21). Omdat de betreffende medewerkers vanaf 1 januari 2018 niet meer in dienst zijn hoeven deze bedragen niet meer te worden uitbetaald
- (2e) Er is in het geval van overdracht van taken aan Twente Milieu capaciteit nodig om de contacten met Twente Milieu te onderhouden en de opdrachtgeversrol goed in te vullen. Dit zijn extra taken voor de gemeentelijke organisatie die niet binnen de beschikbare uren kunnen worden opgevangen. Voor deze accountmanagers rol is 0,5 fte opgenomen
- (2f) De frictiekosten zijn toegelicht in § 7.7
- (2g) De desintegratiekosten zijn toegelicht in § 7.8
- (2h) Het doel is om de overdracht van Hacron naar SWB als onderaannemer van Twente Milieu ten minste kostenneutraal uit te voeren.

- Wanneer de post 'onvoorzien' niet wordt gebruikt loopt het financiële voordeel verder op
- Wanneer de gemeentewerf kan worden verkocht loopt het financiële voordeel verder op
- Als medewerkers van BOR (vervroegd) met pensioen gaan of van baan veranderen, dan loopt het financiële voordeel verder op.

Conclusie

Samenvattend laat deze doorrekening zien dat aansluiting bij Twente Milieu voor Haaksbergen vanaf 2018 financieel voordelig is.

Dat wil niet zeggen dat de huidige afdeling BOR niet efficiënt zou werken. Twente Milieu zet zelfs meer uren in dan de huidige afdeling BOR. Toch zijn de totale kosten van uitvoering door Twente Milieu lager. Twente Milieu heeft een aantal (schaal)voordelen die de gemeentelijke afdeling niet heeft. Twente Milieu is groter (en heeft dus meer mogelijkheden tot efficiency); de gemiddelde salariskosten van Twente Milieu liggen lager (andere cao) én de *rekenkundige* productiviteit per medewerker ligt hoger omdat de cao een 40-urige werkweek kent (waardoor de salariskosten over meer uren worden verdeeld en die dus per uur lager liggen). Door deze omstandigheden kan Twente Milieu goedkoper werken en levert samenwerking met Twente Milieu de gemeente Haaksbergen een financieel voordeel op.

7.7 Frictiekosten voor Haaksbergen

Frictiekosten zijn de kosten en opbrengsten die ontstaan door een afwijking van de normale situatie (fricties). In dit geval is die afwijking de aansluiting bij Twente Milieu. Het gaat hier om de volgende kosten:

	2018	2019	2020	2021	2022
1 Kosten sociaal plan personeel	117.000	117.000	117.000	117.000	117.000
2 Aanpassingen gemeentewerf	-	21.667	21.667	21.667	21.667
3 Boekwinst verkoop materieel	-70.000	-	-	-	-
4 Verkoop pc's-i-phones	-10.000	-	-	-	-
5 Afboeken boekwaarde pc's i-phones	14.000	-	-	-	-
6 Afboeken boekwaarde software-licenties	5.600	-	-	-	-
7 Aankoop aandelen	-	1.125	1.125	1.125	1.125
8 Totaal	56.600	139.792	139.792	139.792	139.792

Tabel 10 Overzicht van de frictiekosten

Opmerkingen:

- (1) De belangrijkste frictiepost is het verschil in salariskosten en andere secundaire arbeidsvoorwaarden tussen de gemeente Haaksbergen en Twente Milieu. De medewerkers behouden hun huidige arbeidsvoorwaarden bij de overgang naar Twente Milieu. Daarmee worden deze medewerkers Dit verschil wordt door de gemeente Haaksbergen gecompenseerd. Voor een onderbouwing van de kosten van dit sociaal plan verwijzen we naar hoofdstuk 6. Het bedrag is in deze tabel constant omdat inflatiecorrectie nu nog niet bekend is. Voor deze zogeheten indexatie is geld beschikbaar in een aparte begrotingspost. De indexatie is daarom ook voor deze post in de businesscase buiten beschouwing gelaten (zie verder § 7.3) Het bedrag zal op termijn dalen wanneer de huidige medewerkers pensioneren of bij Twente Milieu zouden vertrekken naar een andere werkgever

- (2) Twente Milieu heeft slechts een deel van de gemeentewerf nodig. De overige ruimten moeten zelfstandig gebruikt kunnen worden. Daarom zijn aanpassingen nodig. Deze investeringen worden op de balans geplaatst. Op dit bedrag wordt afgeschreven. De afschrijvingen starten in Haaksbergen standaard in het jaar ná de gedane investering. Wanneer voor een dergelijke uitgave geld moet worden geleend volgens in de jaren hierna kosten voor rente en aflossing. Het zijn deze afschrijvingen, de rente en de aflossingen die we jaarlijks terugzien in de exploitatierekening van de gemeente (en dus in deze tabel)
- (3) materieel moet tegen een marktconforme waarde aan Twente Milieu worden overgedragen. Dit om verboden staatssteun van overheden aan bedrijven tegen te gaan (zie § 5.5 en verder). De waarde is gebaseerd op een onafhankelijke taxatie. Omdat het materieel voor een lager bedrag op de balans staat ontstaat een eenmalige boekwinst
- (4) idem, maar dan voor af te stoten telefoons
- (5) en (6) Telefoons en softwarelicenties die op de balans staan moeten in één keer worden afgeschreven
- (7) Om bij de samenwerking met Twente Milieu geen problemen te krijgen met het aanbestedingsrecht dient de gemeente 100 aandelen B van Twente Milieu te kopen. De nominale waarde van deze aandelen is € 450,=. Deze aandelen worden op de balans geplaatst. Omdat deze aandelen hun waarde houden is afschrijven niet nodig. Wel moet er rente over het aankoopbedrag worden betaald. Deze rentekosten zijn meegerekend.

7.8 Desintegratiekosten voor Haaksbergen

Desintegratiekosten zijn de doorbelaste kosten (van ondersteunende afdelingen of andere overhead) die doorlopen voor de gemeentelijke organisaties nadat de taken aan Twente Milieu zijn overgedragen. Het verlagen van deze kosten is vooral voor bedrijven belangrijk. Een te hoge overhead maakt producten/diensten duurder dan die van de concurrent. Ook overheden willen voorkomen dat de overhead te groot wordt. De dienstverlening aan inwoners wordt dan te duur en/of de kosten hebben een te groot aandeel in de begroting. Daarom zijn ook voor deze Businesscase de desintegratiekosten onderzocht.

Nu is het wel belangrijk om te constateren dat de *totale* overheadkosten door deze businesscase dalen. Tegelijk stijgen de *gemiddelde* overheadkosten per medewerker in een regiegemeente:

- Ook een regiegemeente heeft een gemeentehuis, ondersteunende afdelingen, management en een loket voor burgers. Een regiegemeente heeft minder medewerkers dan een gemeente die alle taken zelf uitvoert. Deze kosten worden dus verdeeld over minder medewerkers. En daardoor stijgen de *gemiddelde* overheadkosten per medewerker
- Als het aantal medewerkers daalt, dan kunnen ondersteunende diensten mee krimpen. Daardoor dalen de *totale* overheadkosten van Haaksbergen. Maar ze dalen niet altijd even veel of even snel. Een besparing op bijvoorbeeld de totale kosten van huisvesting blijft lastig. Ook zijn er minimumniveaus. Om de ICT van een gemeente goed te kunnen laten werken is een minimumaantal medewerkers nodig, ongeacht het aantal medewerkers dat er in dienst is. Ook daardoor stijgen de *gemiddelde* kosten.

Er is in deze businesscase daarom voor gekozen om te werken met direct toe te rekenen overheadkosten. Deze kosten kunnen direct op de overhead bespaard worden. Denk hierbij aan het opleidingsbudget of een ondersteunende afdeling die door het vertrek van BOR overcapaciteit heeft (zie ook § 6.6). Daardoor dalen de totale overheadkosten voor Haaksbergen. Na onderzoek zijn de volgende desintegratiekosten in beeld gebracht.

Omschrijving		2018	2019	2020	2021	2022
1	Directe overhead Arbo, opleiding en overige P&O-zaken	21.249	35.610	35.610	35.610	35.610
2	Directe overhead Juridische kosten	6.175	6.175	6.175	6.175	6.175
3	Directe overhead I&A	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
4	Directe overhead facilitaire zaken	48.368	48.368	48.368	48.368	48.368
5	Directe overhead alle communicatiemiddelen	5.455	5.455	5.455	5.455	5.455
6	Totaal	83.247	97.608	97.608	97.608	97.608

Tabel 11 Overzicht van de Desintegratiekosten

Opmerkingen:

- (1) er vallen bij de gemeente Haaksbergen bij de overhead bedragen in de begroting vrij op het gebied van Arbo, opleidingen en andere P&O-zaken. Doordat er minder medewerkers zijn kunnen de budgetten voor opleidingen, Arbo-aanpassingen etc. worden aangepast
- (2) juridische kosten die te maken hebben met uitvoering van de BOR-taken (denk aan advisering bij inkoop en aanbestedingen) hoeven in de toekomst niet langer te worden betaald
- (3) minder medewerkers betekent minder werkplekken en dus lagere kosten voor pc's, softwarelicenties enz.
- (4) en (5) idem voor facilitaire uitgaven en communicatiemiddelen.

7.9 Financiële vergelijking van het voorstel van Twente Milieu met de scenario's 'Intern doorontwikkelen' en 'Intern verzelfstandigen'

Op verzoek van de Ondernemingsraad zijn naar aanleiding van het rapport van HKP twee scenario's uitgewerkt om efficiënter te werken terwijl de afdeling onderdeel blijft van de gemeentelijke organisatie. In bijlage 2 zijn deze scenario's uitgewerkt. In onderstaande tabel is het scenario 'Intern verzelfstandigen' doorgerekend:

	2018	2019	2020	2021	2022
1 Scenario Intern Doorontwikkelen					
Begroting afdeling BOR Haaksbergen	1.581.160	1.673.068	1.668.734	1.706.586	1.733.871
Effect scenario Intern Doorontwikkelen	-214.160	-206.140	-206.140	-206.140	-206.140
<i>Totaal</i>	<i>1.367.000</i>	<i>1.466.928</i>	<i>1.462.594</i>	<i>1.500.446</i>	<i>1.527.731</i>
2 Kosten bij uitvoering door Twente Milieu					
a Kosten uitvoering Twente Milieu	1.441.668	1.407.001	1.372.335	1.337.668	1.337.668
b Verhuur werf aan Twente Milieu	-60.900	-60.900	-60.900	-60.900	-60.900
c Vrijval deel gebruikskosten gemeentewerf	-15.246	-15.246	-15.246	-15.246	-15.246
d Vrijval aanpassing arbeidsvoorwaarden	-57.798	-85.106	-112.391	-139.676	-166.961
e Regiefunctie	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000
f Frictiekosten	56.600	139.792	139.792	139.792	139.792
g Direct toerekenbare desintegratiekosten	-83.247	-97.608	-97.608	-97.608	-97.608
h Netto effect SROI	-	-	-	-	-
<i>Totaal</i>	<i>1.306.077</i>	<i>1.312.934</i>	<i>1.250.982</i>	<i>1.189.030</i>	<i>1.161.745</i>
3 Verschil huidige situatie en Twente Milieu	60.924	153.994	211.612	311.416	365.986

Tabel 12 Financiële vergelijking scenario Intern Doorontwikkelen en Twente Milieu

Dit overzicht laat zien dat toetreden tot Twente Milieu vanaf 2019 voordeliger is dan investeren in de eigen uitvoering:

- (1) de in bijlage 2 genoemde maatregelen verlagen de huidige kosten
- (2) de kosten van het scenario uitvoering door Twente Milieu zijn hetzelfde als in § 7.6
- (3) uitvoering door Twente Milieu is goedkoper, óók na het nemen van efficiëncymaatregelen door de afdeling.

In de volgende tabel is ook het scenario 'Intern verzelfstandigen' doorgerekend:

	2018	2019	2020	2021	2022
1 Scenario Intern Verzelfstandigen					
Begroting afdeling BOR Haaksbergen	1.581.160	1.673.068	1.668.734	1.706.586	1.733.871
Effect scenario Intern Verzelfstandigen	-190.160	-182.140	-182.140	-182.140	-182.140
<i>Totaal</i>	<i>1.391.000</i>	<i>1.490.928</i>	<i>1.486.594</i>	<i>1.524.446</i>	<i>1.551.731</i>
2 Kosten bij uitvoering door Twente Milieu					
a Kosten uitvoering Twente Milieu	1.441.668	1.407.001	1.372.335	1.337.668	1.337.668
b Verhuur werf aan Twente Milieu	-60.900	-60.900	-60.900	-60.900	-60.900
c Vrijval deel gebruikskosten gemeentewerf	-15.246	-15.246	-15.246	-15.246	-15.246
d Vrijval aanpassing arbeidsvoorwaarden	-57.798	-85.106	-112.391	-139.676	-166.961
e Regiefunctie	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000
f Frictiekosten	56.600	139.792	139.792	139.792	139.792
g Direct toerekenbare desintegratiekosten	-83.247	-97.608	-97.608	-97.608	-97.608
h Netto effect SROI	-	-	-	-	-
<i>Totaal</i>	<i>1.306.077</i>	<i>1.312.934</i>	<i>1.250.982</i>	<i>1.189.030</i>	<i>1.161.745</i>
3 Verschil huidige situatie en Twente Milieu	84.924	177.994	235.612	335.416	389.986

Tabel 13 Financiële vergelijking scenario Intern Verzelfstandigen en Twente Milieu

Deze tabel laat zien dat toetreden tot Twente Milieu vanaf 2018 voordeliger is dan investeren in de eigen uitvoering:

- (1) de in bijlage 2 genoemde efficiencymaatregelen verlagen de huidige kosten. Omdat de afdeling in dit scenario als zelfstandige organisatie-eenheid een eigen administratie moet bijhouden vraagt dit scenario extra menskracht. Daarmee is het duurder dan het scenario 'Intern Doorontwikkelen'
- (2) de kosten van het scenario uitvoering door Twente Milieu zijn hetzelfde als in § 7.6
- (3) uitvoering door Twente Milieu is goedkoper dan uitvoering in eigen beheer. Het voordeel is zelfs groter dan bij het scenario 'Intern Doorontwikkelen'. Het scenario 'Intern verzelfstandigen' valt in financieel opzicht daarmee af.

Conclusie

Financieel gezien levert het overdragen van de BOR-taken aan Twente Milieu de gemeente Haaksbergen financiële voordelen boven uitvoering van deze taken in eigen beheer. Wanneer de afdeling BOR zelf efficiencymaatregelen neemt wordt dat voordeel kleiner, maar het Twente Milieu blijft goedkoper. Financieel gezien is overdracht van de BOR-taken aan Twente Milieu voor de gemeente Haaksbergen de beste optie.

Daarnaast heeft uitbesteden aan Twente Milieu nog een aantal belangrijke (niet-financiële) voordelen, zoals al eerder in hoofdstuk 1 beschreven. Door de schaalgrootte van Twente Milieu:

- kan de kwaliteit van de uitvoering en dienstverlening verder verbeteren. Bijvoorbeeld omdat er bij het grotere Twente Milieu meer taakspecialisatie en deskundigheidsopbouw mogelijk is; niet alleen qua uitvoering, maar ook beleidsmatig. De ervaringen in Borne bevestigen dit beeld
- wordt de kwetsbaarheid van de gemeente Haaksbergen kleiner. Bijvoorbeeld omdat Twente Milieu veel meer personeel heeft voor het invullen van strooi-, piket of onregelmatigheidsdiensten
- en is zo de continuïteit van de uitvoering beter gewaarborgd.

Het totaal van al deze financiële en niet-financiële voordelen rechtvaardigt de keuze voor toetreden tot Twente Milieu.

7.10 BTW en samenwerken met Twente Milieu

Twente Milieu NV moet de gemeente Haaksbergen facturen inclusief btw sturen. Daarmee stijgen de kosten 21% in vergelijking met de huidige uitvoering. Omdat deze btw te verrekenen dan wel te compenseren is (via het btw-compensatiefonds) valt dit nadeel weer weg.³⁷ Dit is dus geen belemmering om samen te werken met Twente Milieu.

7.11 Planning en control

Twente Milieu factureert maandelijks aan de gemeente Haaksbergen. De hoogte van deze facturen is voorspelbaar. Eventueel meerwerk vindt alleen plaats na schriftelijke toestemming vooraf van de gemeente Haaksbergen. Meerwerk moet gedekt worden uit beschikbare budgetten of door besluiten van de gemeenteraad waardoor het budget (tijdelijk) wordt vergroot. Met betrekken tot de samenwerking zijn uit financieel oogpunt geen extra maatregelen noodzakelijk.

³⁷ Bron: afdeling Financiën gemeente Haaksbergen.

8. Informatie en automatisering

Korte samenvatting:

De samenwerking met Twente Milieu heeft geen grote gevolgen voor het taakgebied informatie en automatisering. Klachten en meldingen van burgers zullen naast het al bestaande gemeentelijke kanaal ook rechtstreeks bij Twente Milieu gemeld kunnen worden: telefonisch of via de app. Haaksbergen ontwikkelt momenteel zelf ook een systeem waarmee burgers digitaal klachten en meldingen kunnen doorgeven. Meldingen op het terrein van het Beheer Openbare Ruimte worden door Haaksbergen doorgegeven aan Twente Milieu. Die laatste houdt zo het overzicht en bewaakt dat klachten ook daadwerkelijk worden afgehandeld. Haaksbergen ontvangt periodiek overzichten van de meldingen en klachten.

Meldingen en klachten komen op dit moment meestal telefonisch bij de afdeling BOR terecht. Soms rechtstreeks en soms via het callcenter van de gemeente Haaksbergen.

Haaksbergen neemt naar verwachting eind 2017 een systeem in gebruik waarmee inwoners vragen, meldingen en klachten op allerlei terreinen ook digitaal aan de gemeente kunnen doorgeven. Meldingen die te maken hebben met het beheer van de openbare ruimte die via dit systeem binnenkomen worden doorgegeven aan Twente Milieu.

Het is voor Twente Milieu belangrijk om zelf contact te hebben met deze burgers. Zo kan worden doorgevraagd. Een goed beeld van de aard en oorzaak van de klacht maken het mogelijk de taken efficiënt en effectief af te handelen. Zorgt voor tevreden burgers en lage kosten.

Twente Milieu houdt een overzicht bij van alle klachten en meldingen. Ook heeft Twente Milieu normen voor de snelheid waarmee een melding wordt opgenomen (maximale wachttijd), de snelheid waarmee deze wordt afgehandeld en of de melder tevreden is over de afhandeling. Twente Milieu levert de gemeente Haaksbergen periodiek overzichten van de klachten en meldingen. Daarop is ook te zien hoe (snel) de klachten zijn afgehandeld.

9. Communicatie

Korte samenvatting:

Voor deze Businesscase is in eerste instantie vooral de communicatie richting medewerkers en de andere aandeelhouders van Twente Milieu belangrijk. Daarnaast worden de burgers van Haaksbergen geïnformeerd over de samenwerking met Twente Milieu. De communicatie naar de verschillende belanghebbenden wordt gepland en doordacht uitgevoerd.

9.1 Inleiding

Het is belangrijk dat iedereen die betrokken is bij de uitplaatsing zicht houdt op en geïnformeerd wordt over de uitwerking van de beslissing tot samenwerking. Daarover gaat dit hoofdstuk.

9.2 Doelen communicatie

Met de communicatie-activiteiten streven we de volgende doelen na:

- Uitleggen waarom de overgang nodig is
- Wat er precies gaat gebeuren en wanneer
- Aangeven voor wie er (n)iets verandert
- Wat inwoners daarvan gaan merken
- Waar kan men terecht voor meer informatie

9.3 Interne communicatie

Intern is het belangrijk dat medewerkers van zowel de afdeling BOR als Twente Milieu betrokken blijven bij de uitwerking van de overgang. Daarin wordt deels voorzien door de samenstelling van de projectgroep (met onder meer medewerkers en leidinggevendenden), maar het is ook belangrijk oog te hebben voor de communicatie naar de medewerkers op de werkvloer, de mensen om wie het uiteindelijk gaat. Zij moeten geen zaken uit de krant lezen en moeten goed op de hoogte zijn en blijven van wat er speelt. De ‘achterblijvende organisatie’ moet goed op de hoogte worden gehouden.

Bij het uitvoeren van communicatieactiviteiten richten we ons op de volgende groepen:

- Medewerkers van Twente Milieu Borne-Hengelo en Haaksbergen (afdeling BOR)
- Overige medewerkers van Haaksbergen en Twente Milieu
- College van Haaksbergen, Directie van Twente Milieu
- Gemeenteraad van Haaksbergen en de aandeelhouders van Twente Milieu
- Ondernemingsraad en Georganiseerd Overleg van Haaksbergen.

De interne communicatie naar de Haaksbergse medewerkers verloopt via hun leidinggevendenden door middel van persoonlijke gesprekken en werkoverleggen. Verder wordt maandelijks een digitale nieuwsbrief geplaatst op intranet en is in de afdelingsoverleggen van de meest betrokken afdelingen een presentatie gegeven. De officiële Haaksbergse communicatiemomenten worden afgestemd met Twente Milieu.

De direct betrokken medewerkers hebben een persoonlijk gesprek gehad met de eigen leidinggevende. De communicatie richting colleges verloopt via de portefeuillehouder Openbare Ruimte. Deze wordt bijgepraat door de projectleider en via een ambtelijke en bestuurlijke stuurgroep.

Nadat de samenwerking van start is gegaan vervullen de opdrachtgever en de accounthouder een belangrijke rol in de communicatie tussen Twente Milieu en het gemeentebestuur van Haaksbergen. De gemeenteraden worden regelmatig bijgepraat en stukken die voor besluitvorming naar de colleges gaan worden waar nodig en gewenst voorgelegd aan de raden. Met de medezeggenschapsorganen worden regelmatig informatieve overleggen gepland om bij te praten en ze te informeren over de stand van zaken.

9.4 Externe communicatie

De communicatie naar externe partijen (inwoners, partners en andere belanghebbenden) is belangrijk. Uitgangspunt is dat de overgang moet bijdragen aan kwaliteit voor de inwoners van Haaksbergen en beperking van de kosten.

Bij het uitvoeren van communicatieactiviteiten richten we ons hier op de volgende groepen:

- Alle inwoners van Haaksbergen
- Intermediaire organisaties en marktpartijen die contact hebben met de afdeling BOR
- Lokale en regionale pers.

De inwoners van Haaksbergen kunnen via de gebruikelijke kanalen op de hoogte worden gehouden van de ontwikkelingen en de mijlpalen in het proces: persberichten (gezamenlijk waar nodig), internet, GemeenteNieuws.

De intermediaire organisaties en marktpartijen ontvangen een brief. Verder wordt een persbericht verzonden aan de lokale en regionale pers. Zodra de definitieve ingangsdatum van de samenwerking bekend is, moet dit gecommuniceerd worden naar alle externe partijen.

10. Planning en implementatie

Korte samenvatting:

Onder voorbehoud van de besluitvorming wordt de overdracht van de BOR-taken aan Twente Milieu voorbereid zodat een soepele overdracht per 1 januari 2018 mogelijk is.

Voordat de taken en de medewerkers van Haaksbergen daadwerkelijke over gaan naar Twente Milieu moeten er op een aantal onderdelen nog zaken worden geregeld. Het gaat hierbij concreet om:

Werkinhoudelijk

- Voorbereiding/planning uitvoerig opdrachten voor 2018
- Uitvoeren nulmeting (z.s.m. om een goed beeld te krijgen van het aanwezige groen).

Personeel

- De uitvoering van de afspraken uit het sociaal plan
- Het opstellen van een arbeidscontract door Twente Milieu
- Het beëindigen van de aanstelling bij de gemeente Haaksbergen (eervol ontslag), 31 dagen voor de start van het dienstverband bij Twente Milieu
- Afsluiten van personele dossiers van vertrekkende medewerkers van de gemeente Haaksbergen
- Kennismaken met de nieuwe organisatie en de collega's, voorafgaand aan de overgang.

Financieel

- Overdracht financiële informatie over het lopende boekjaar
- Opstellen conceptfacturen van Twente Milieu voor Haaksbergen.

Huisvesting

- Aanpassen gemeentewerf
- Huurovereenkomst opstellen tussen Haaksbergen en Twente Milieu en ondertekenen.

Automatisering en informatievoorziening

- Gereedmaken accounts in Hengelo voor medewerkers Haaksbergen
- Afsluiten accounts vertrekkende medewerkers Haaksbergen

Juridisch

- Ondertekening Aandeelhoudersovereenkomst, Statuten, Mantelovereenkomst en DVO
- Aankoop aandelen Twente Milieu NV door Haaksbergen.

Communicatie

- Informeren cliënten en intermediairs
- Informeren andere partijen

In de maanden oktober en november wordt een gedetailleerder implementatieplan uitgewerkt.

Overzicht bijlagen

Bijlage 1 : Afwegingskader zelf doen of uitbesteden voor het taakgebied BOR

Bijlage 2: Uitwerking opties intern doorontwikkelen en intern verzelfstandigen

Bijlage 3: Overzicht over te dragen taken aan Twente Milieu

Bijlage 4: Gehanteerde scenario's voor het testen van de afspraken tussen opdrachtgever en opdrachtnemer

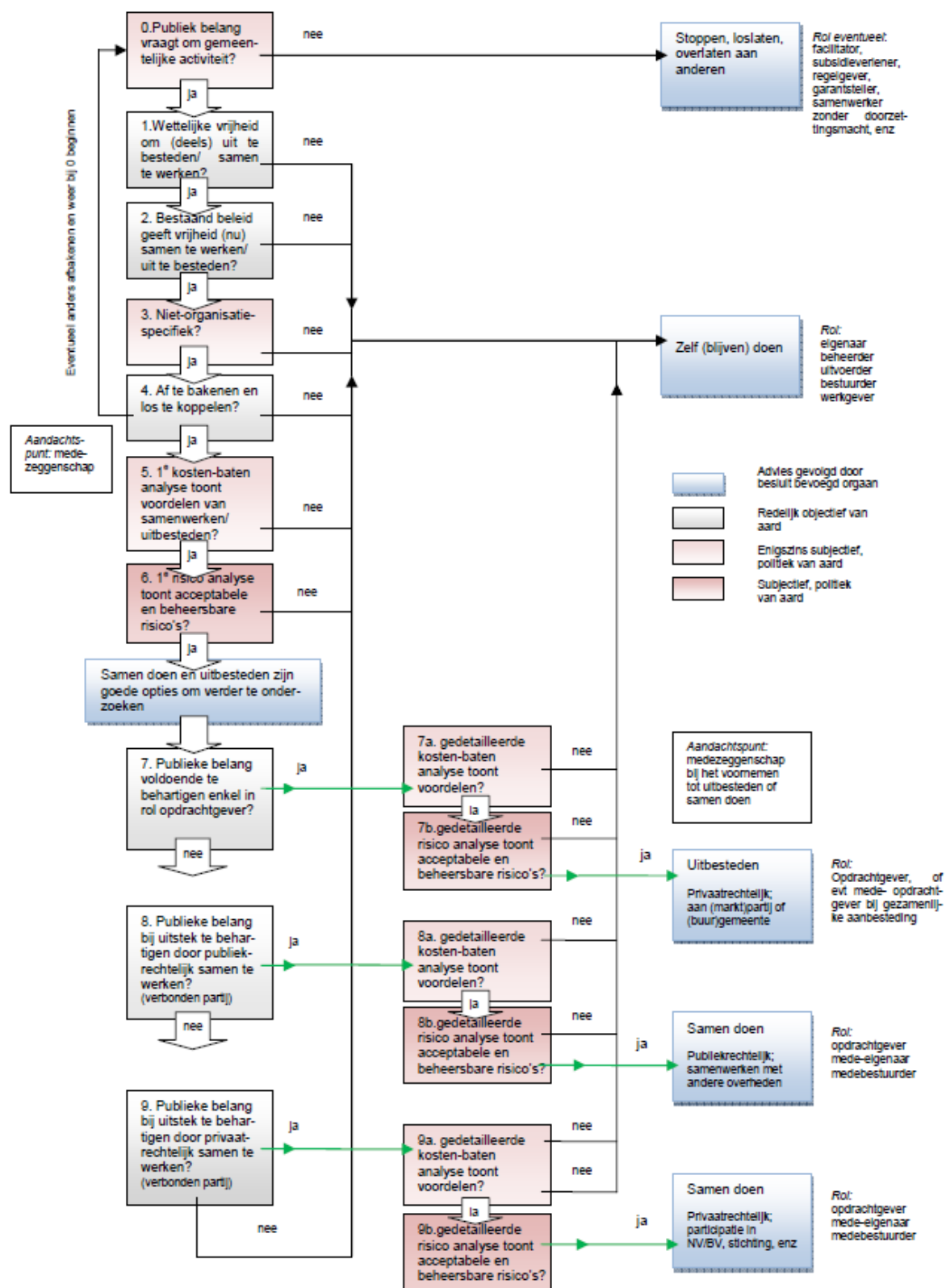
Bijlage 5: Juridische adviezen inzake samenwerkingsvorm Haaksbergen en Twente Milieu

Bijlage 6: Raamovereenkomst

Bijlage 7: Dienstverleningsovereenkomst

Bijlage 8: Sociaal Plan (*versie 11 september 2017*)

Bijlage 1 Afwegingskader Zelf doen of uitbesteden BOR



Figuur 2. Afwegingskader zelf doen of uitbesteden.

Vraag 0. Vraagt het publiek belang om een gemeentelijke activiteit?

Belangrijke delen van het takenpakket van de afdeling BOR zijn duidelijk gemeentelijke taken. De gemeente is op grond van de Wegenwet bevoegd om wegen te onttrekken aan het openbaar verkeer. De gemeente is verplicht om te zorgen voor het onderhoud van binnen de gemeente gelegen wegen (tenzij deze in eigendom zijn van rijk of provincie). Ook het onderhoud van de berm en de bermsloot hoort bij deze plicht. Op grond van de Wegenwet wordt bepaald dat de wegen in goede staat moeten verkeren.

De gemeente heeft een wettelijke verplichting voor een aantal milieutaken in de ruimtelijke plannen, Wet geluidhinder, Wet bodembescherming en Wet milieubeheer. In het kader van de wet milieubeheer bestaat de wettelijke verplichting om voorzieningen te treffen voor het inzamelen van afvalstoffen. De gemeente moet een Verbreed Gemeentelijke rioleringsplan hebben (de basis voor de rioleringsheffing) waarin opgenomen moeten zijn de uitwerkingen van de zorgplicht van verzameling en transporteren van afvalwater; de zorgplicht voor hemelwater; en de zorgplicht voor grondwater. De gemeente is verplicht om het watersysteem op orde te hebben, te brengen en te houden.

Met de komst van de Wet Verankering en Bekostiging Gemeentelijke Watertaken in januari 2008 heeft de gemeente op het gebied van de riolering extra taken gekregen. De nieuwe wet verplicht gemeenten om per 1 januari 2010 een zogeheten rioolheffing in te voeren. Deze komt in de plaats van het rioolrecht. De nieuwe wetgeving verbreedt het 'traditionele' taakveld rioleringszorg naar gemeentelijke watertaken.

De overige taken van de afdeling BOR worden niet spontaan door de maatschappij of de markt overgenomen. Daarbij gaat het om zaken als het plaatsen en onderhouden van straatmeubilair, openbare verlichting (hoewel hier een duidelijke relatie ligt met veiligheid), onkruidbestrijding verhardingen, straatreiniging, het verwijderen van hondenpoep. Deze zaken zijn (hoewel strikt genomen geen wettelijke taken) noodzakelijk om de algemene leefkwaliteit van Haaksbergen te waarborgen. Overheidsbetrokkenheid (als uitvoerder of opdrachtgever) is daarom gerechtvaardigd.

Daarmee is vraag 0 positief beantwoord.

Vraag 1 Is er wettelijke vrijheid om (deels) uit te besteden/samen te werken?

Ja. Het beheer van de openbare ruimte wordt al door andere gemeenten (deels) uitbesteed of via samenwerking uitgevoerd. Denk aan de veegwagen die Haaksbergen en de gemeente Hof van Twente delen. Of aan de gemeente Borne die het beheer van de openbare ruimte heeft overgedragen aan Twente Milieu en daar bovendien door de aankoop van aandelen mede-eigenaar is geworden.

Het over te dragen takenpakket heeft geen onderdelen (zoals het opstellen van beschikkingen of het houden van toezicht) die alleen door een overheidsorganisatie kunnen worden uitgevoerd.

Daarmee is vraag 1 positief beantwoord.

Vraag 2 Geeft het bestaand beleid de vrijheid om (nu) samen te werken of uit te besteden?

Alle BOR-taken die onderdeel zijn van deze businesscase zijn vrij van beperkingen. Datzelfde geldt voor het contract voor het groenbeheer met Hacron Groen BV, dat eindigt op 1 januari 2018.

Daarmee is vraag 2 positief beantwoord.

Vraag 3 Is de taak niet organisatiespecifiek?

Deze taak kan ook door een samenwerkingsverband worden uitgevoerd. Doordat de gemeente Haaksbergen optreedt als opdrachtgever en hierbij jaarlijks de prestaties als de (kwaliteits)eisen opnieuw bepaalt kunnen zaken die specifiek zijn voor Haaksbergen goed worden bewaakt. De samenwerking heeft vooral gevolgen voor de efficiency van de uitvoering.

Daarmee is vraag 3 positief beantwoord.

Vraag 4 Is het onderzochte takenpakket af te bakenen en los te koppelen?

De uitvoering van deze taken is ondergebracht bij één afdeling. Voor de feitelijke uitvoering is men niet afhankelijk van andere afdelingen. Opdrachtgeverschap en toezicht zijn (vooruitlopend op de afsplitsing) ondergebracht bij een andere afdeling binnen de afdeling RO. Met de overdracht van de afdeling BOR worden alle taken op een eenvoudige wijze ondergebracht bij Twente Milieu.

Daarmee is vraag 4 positief beantwoord.

Vraag 5 Toont de eerste kosten/baten-analyse voordelen bij samenwerken/uitbesteden?

Het onderzoek van bureau HKP heeft laten zien dat samenwerking/uitbesteding een aantal voordelen heeft: naast het verder vergroten van de kwaliteit, het verkleinen van de kwetsbaarheid lijken er ook financiële voordelen mogelijk. Voor een meer gedetailleerde analyse verwijzen we naar het antwoord op vraag 9 a.

Daarmee is vraag 5 positief beantwoord.

Vraag 6 Toont de eerste risicoanalyse acceptabele en beheersbare risico's?

Ook andere gemeenten (in onze regio) hebben de uitvoering van deze taak neergelegd bij een (publiekrechtelijk) samenwerkingsverband. Deze samenwerking verloopt positief. Daaruit blijkt dat het goed mogelijk is om het beheer van de openbare ruimte over te dragen aan een intergemeentelijke samenwerking. Voor een meer gedetailleerde analyse verwijzen we naar het antwoord op vraag 9b.

Daarmee is vraag 6 positief beantwoord.

Vraag 7 Is het publiek belang voldoende te behartigen enkel in de rol van opdrachtgever?

In theorie zijn de taken op het gebied van het Beheer van de Openbare ruimte grotendeels uit te besteden aan de markt. Een deel van de werkzaamheden wordt op dit moment ook door marktpartijen uitgevoerd. Wanneer taken door de gemeente Haaksbergen worden uitbesteed heeft dat doorgaans drie oorzaken:

- De beschikbare capaciteit is door de bezuinigingen van de afgelopen jaren te klein geworden om alle taken volledig in eigen beheer uit te voeren
- De benodigde technische vakkennis ontbreekt tijdelijk. Voorbeeld is het boomonderhoud, waar een zeer deskundige medewerker de gemeente heeft verlaten. Voor deze taak wordt externe capaciteit ingehuurd bij marktpartijen. (Een intergemeentelijke samenwerkingsorganisatie kan kennis stapelen waardoor minder taken hoeven te worden uitbesteed.)
- De taak vraagt materieel en/of vaardigheden die slechts af en toe nodig zijn en waar de markt al in voorziet. Denk hierbij aan het grotere aannemerswerk, zoals het aanleggen of vervangen van grotere delen van de riolering (Dit zal bij samenwerking met andere gemeenten niet snel veranderen).

Er zijn verder een aantal praktische belemmeringen die de mogelijkheid van opdrachtgever voor de toekomst onaantrekkelijk maken voor de gemeente Haaksbergen:

- In/nabij Haaksbergen ontbreken marktpartijen die een omvang hebben waarmee ze alle BOR-taken kunnen overnemen. Uitbesteden heeft dan versnippering tot gevolg. In dat geval zou juist extra ambtelijke capaciteit nodig zijn om alle marktpartijen te selecteren, te controleren en de activiteiten op elkaar af te stemmen. Bureau HKP heeft deze optie daarom laten afvallen.
- Marktpartijen met een grotere omvang hebben een vestigingsplaats op grote afstand van Haaksbergen. Kennis van de lokale situatie is daar afwezig. Haaksbergen is voor deze partij een kleine speler op afstand. Daarom heeft bureau HKP ook deze optie laten afvallen.
- De invloedsmogelijkheden op kwaliteit en prijs zijn bij uitbesteding aan marktpartijen kleiner dan wanneer men mede eigenaar (en dus beslisser) van een samenwerkingsverband is.

Daarmee is vraag 7 negatief beantwoord.

Vraag 8 Is het publiek belang bij uitstek te behartigen door publiek rechterlijk samen te werken?

Voor de uitvoering van de BOR-taken is dit een goede optie. Het bureau HKP heeft deze optie daarom onderzocht. Het bureau heeft echter geconstateerd dat er op de korte termijn geen goede partij beschikbaar is om samen de BOR-taken uit te voeren.

Daarmee is vraag 8 negatief beantwoord.

Vraag 9 Is het publiek belang bij uitstek te behartigen door privaat rechterlijk samen te werken?

Uit het onderzoek van HKP wordt duidelijk dat in de regio Twente op de korte termijn alleen Twente Milieu NV een volwaardige samenwerkingspartner is.

Daarmee is vraag 9 positief beantwoord.

Vraag 9a Toont de gedetailleerde kosten/baten-analyse voordelen?

Een gedetailleerde financiële kosten/baten-analyse laat zien dat de samenwerking met een Twente Milieu duidelijke financiële voordelen oplevert boven de huidige situatie (zie hiervoor hoofdstuk 7 van deze Businesscase).

Daarmee is vraag 9a positief beantwoord.

Vraag 9b Toont de gedetailleerde risicoanalyse acceptabele en beheersbare risico's?

De volgende risico's zijn onderzocht:

- *Twente Milieu voert het onderhoud onvoldoende of onvoldoende goed uit*
Haaksbergen houdt toezicht op de uitvoering en voert periodiek overleg met Twente Milieu. In de DVO zijn duidelijke procedures opgenomen voor situaties waarin Haaksbergen en Twente Milieu NV het niet eens kunnen worden. Als aandeelhouder kan Haaksbergen meesturen. De gemeente Borne is zeer tevreden over de geleverde kwaliteit.
- *Twente Milieu verhoogt de prijs zodat de samenwerking geen financieel voordeel meer oplevert*
Haaksbergen kan na 5 jaar de samenwerking verlaten. Tot die tijd liggen de prijs en de te leveren prestaties vast en deze kunnen niet eenzijdig worden aangepast [check BEN].
- *De vergadering van aandeelhouders neemt structureel meerderheidsbesluiten die niet in het belang zijn van de gemeente Haaksbergen*
Haaksbergen kan na 5 jaar de samenwerking verlaten. Tot die tijd liggen de prijs en de te leveren prestaties vast en deze kunnen niet eenzijdig worden aangepast [check BEN].
- *Haaksbergen wordt gedwongen om ook de huis-aan-huis afvalinzameling bij Twente Milieu onder te brengen*
De statuten en aandeelhoudersovereenkomst zijn op dit punt onduidelijk. Juridische expertise wijst uit dat deze verplichting inderdaad bestaat. Twente Milieu heeft zich echter bereid verklaard om met een minimale vorm genoegen te nemen. Dat wil zeggen dat in de praktijk alleen het administratieve contractbeheer uitvoert. Haaksbergen kan door deze oplossing dus zelf besluiten welke partij feitelijk de huis-aan-huis-inzameling van afval uitvoert.

- *De voormalige medewerkers van Haaksbergen worden door Twente Milieu bij tegenvallende ontwikkelingen ontslagen en ingeruild voor goedkopere arbeidskrachten*

Met Twente Milieu is overeengekomen dat er tijdens de contractperiode geen voormalige medewerkers van Haaksbergen zullen afvloeien door reorganisatie of organisatieontwikkeling, efficiency of tegenvallende resultaten. Mocht dit toch gebeuren, dan hebben deze medewerkers een terugkeergarantie én vergoedt Twente Milieu alle kosten volgens de dan geldende gemeentelijke cao.

Daarmee is vraag 9b positief beantwoord.

Daarmee is de conclusie van het afwegingskader dat publiekrechtelijke samenwerking met andere overheden in de vorm van een participatie in Twente Milieu NV mogelijk en wenselijk is.

Bijlage 2 Uitwerking opties intern doorontwikkelen en intern verzelfstandigen

1 Inleiding

Om het aanbod van Twente Milieu goed te kunnen beoordelen is dit vergeleken met de twee reële alternatieven die door het bureau HKP zijn benoemd:

1. Intern doorontwikkelen
2. Intern verzelfstandigen.

Hieronder zijn deze opties meer in detail uitgewerkt. Beide opties zijn vervolgens ook in geld vertaald, zodat een goede vergelijking met het aanbod van Twente Milieu mogelijk is. De resultaten hiervan zijn te lezen in hoofdstuk 7.

2 Intern doorontwikkelen

Het team BOR blijft in deze optie een onderdeel van de gemeentelijke organisatie. Door het nemen van een aantal extra maatregelen neemt de efficiëntie van de bedrijfsvoering toe, blijft de kwaliteit behouden en kan de dienstverlening (klantgerichtheid) verder verbeteren.

De belangrijkste kenmerken van deze optie zijn:

- a. De kostendekkendheid van het team wordt vergroot door het vergroten van het areaal. Al het groenonderhoud zal weer door BOR zelf worden uitgevoerd.³⁸ Hierdoor kan het materieel veel efficiënter gebruikt worden en daalt de kostprijs per uur en/of m2
- b. Om het extra areaal te bewerken wordt gebruik gemaakt van de inzet van WSW'ers voor het extra groenonderhoud. De begeleiding van deze medewerkers wordt uitgevoerd door de SWB.
- c. De gemeentewerf wordt aangepast (gedeeltelijke verkoop en/of verhuur) om zo de kosten te laten dalen
- d. De efficiency wordt verder vergroot door een deel van het materieel te verhuren op de momenten dat de gemeente dit materieel niet zelf nodig heeft. Dit materieel wordt slechts een deel van het jaar gebruikt. Het gaat om het volgende materieel:
 - a. de maaizuig/klepcombinatie
 - b. de Deutz tractor met toebehoren.
- e. Om op termijn makkelijk te kunnen verjongen worden leerwerkplekken ingericht wanneer er sprake is van aanstaande pensionering
- f. Een aantal medewerkers volgt een opleidingen. Dit is noodzakelijk voor het verkrijgen/behouden van de certificering (bv training op het gebied van communicatievaardigheden of elektrotechniek)
- g. Voor alle taken die BOR uitvoert stelt de afdeling RO gedetailleerde opdrachtformulieren en/of bestekken beschikbaar
- h. Het aanpassen van de werktijdenregeling zodat medewerkers feitelijk teruggaan naar een 36-urige werkweek waarbij er gewerkt wordt op de momenten dat het moet (vraag om productie) en verlof wordt opgenomen wanneer dat kan (productiearme perioden). De beschikbaarheid blijft onveranderd op 24uur per dag, zeven dagen per week
- i. De gladheidbestrijding (uitvoering en piketdienst) wordt uitbesteed aan de markt, zodat de huidige kwetsbaarheid wordt weggenomen
- j. Het toezicht wordt volledig overgeheveld naar de afdeling Ruimtelijke Ordening.

³⁸ Op het moment van dit onderzoek voert BOR circa 20% van het groenonderhoud zelf uit. De rest wordt uitbesteed aan andere partijen (60% Hacron en 20% door twee marktpartijen).

Belangrijke voorwaarden zijn:

- de opdrachtgever zorgt voor verdere aanscherping van de interne bestekken. Deze bestekken worden omgewerkt naar het RAW-format zodat geen onderscheid meer bestaat tussen interne en externe bestekken. BOR assisteert hierbij om zo de “gaten” en onduidelijkheden in de bestekken te elimineren
- Tussen BOR en de opdrachtgever (s) worden sluitende afspraken gemaakt over het moment waarop de bestekken worden aangeleverd bij de afdeling BOR.

Berekening financiële effecten scenario:

Doorrekening van dit scenario levert het volgende beeld op:

	2018	2019	2020	2021	2022
Scenario Intern doorontwikkelen					
1 <i>Vergroten areaal met wijken 1,3 en 4:</i>					
2 - vrijval externe inhuur andere producten door grotere efficiency	-42.000	-42.000	-42.000	-42.000	-42.000
3 - investering als gevolg van groter materiaal: 3 bakwagens		5.220	5.220	5.220	5.220
4 - 20 personen extra kleding; extra gebruiks en onderhoudsuren	17.700	10.500	10.500	10.500	10.500
5 - Verschil exploitatie	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
6 <i>Aanpassingen gemeentewerf</i>	-	10.000	10.000	10.000	10.000
7 Huuropbrengsten door verhuur deel gemeentewerf	-60.900	-60.900	-60.900	-60.900	-60.900
8 Lagere exploitatielasten gemeentewerf	-60.000	-60.000	-60.000	-60.000	-60.000
9 <i>Verkoop groot materieel (uitbesteden gladheidsbestrijding):</i>					
10 - effecten afstoten: exploitatie, kapitaallasten	-15.570	-15.570	-15.570	-15.570	-15.570
11 - inhuur vervangend groot materieel	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000
12 - vrijval uren "kijkchauffeurs"	-3.640	-3.640	-3.640	-3.640	-3.640
13 Opleidingen medewerkers	-	-	-	-	-
14 Opstellen gedetailleerde bestekken	-	-	-	-	-
15 Aanpassing werktijdenregeling	-	-	-	-	-
16 Overhevelen toezicht naar afdeling Ruimtelijke Ordening	-	-	-	-	-
17 Uitvoering alle aanbestedingen	-	-	-	-	-
18 Verwachte extra opbrengst verhuur materieel wegen en onderhoud	-53.750	-53.750	-53.750	-53.750	-53.750
19 Besparing 0,5 fte (vacature vrachtwagenchauffeur)	-25.000	-25.000	-25.000	-25.000	-25.000
20 Totaal	-214.160	-206.140	-206.140	-206.140	-206.140

Opmerkingen:

- (1) Door het vergroten van het areaal dalen de onderhoudskosten *per* uur, vierkante meter etc. Daarmee opereert de afdeling *nóg* efficiënter. De *totale* kosten dalen door die efficiency echter niet. Bovendien brengt deze uitbreiding brengt ook extra kosten met zich mee ((3, 4 en 5). Door het grotere areaal is wel een efficiëncyslag mogelijk. Dat betekent dat een deel van de uren anders ingezet kan worden. Hierdoor kan inhuur op de andere producten worden verminderd. Dit levert een financieel voordeel op (2)
- (6) Ook de afdeling BOR kan met minder ruimte toe op de gemeentewerf. Dat betekent dat het resterende deel van de gemeentewerf verhuurd kan worden. Deze extra huuropbrengsten zijn in het scenario meegenomen (7), net als de afschrijvingen op de investering die hiervoor nodig is (6). Omdat de huurder gaat meebetalen aan zaken als gas, water en elektra dalen de exploitatielasten voor de gemeente (8)
- (9) Een andere efficiëncymaatregel is het uitbesteden van de gladheidsbestrijding. Hierdoor kan materieel worden verkocht dat slechts een beperkt deel van het jaar wordt gebruikt. Hiermee worden zowel de jaarlijkse gebruikskosten als de rente- en afschrijvingslasten bespaard (10). Ook kunnen de kosten van de “kijkchauffeurs” worden uitgespaard (12). De inhuur van extern materieel moet wel worden betaald (11).

- (13 t/m 17) Deze maatregelen zijn onderdeel van het scenario 'intern doorontwikkelen' maar vragen geen extra middelen omdat deze maatregelen worden uitgevoerd met beschikbare uren en/of beschikbare begrotingsposten
- (18) Een deel van het materieel dat niet intensief wordt gebruikt kan worden verhuurd aan andere partijen. Hiervoor moet een marktconforme huurprijs worden berekend om niet in strijd te handelen met de regels voor ongeoorloofde staatssteun
- (19) Een nog openstaande vacature wordt in dit scenario niet ingevuld en zal definitief vervallen.

Dit scenario is in totaliteit duurder dan het scenario waarin de taken worden uitgevoerd door Twente Milieu (zie hoofdstuk 7).

3 Intern verzelfstandigen

BOR wordt binnen de gemeentelijke organisatie van Haaksbergen een zelfstandig bedrijf. In deze optie worden óók alle maatregelen uitgevoerd zoals die onder § 2.

De bedrijfsvoering wordt omgevormd van een nu nog gedeeltelijk productie gerichte uitvoering naar een geheel service gerichte bedrijfsvoering.

In aanvulling op deze maatregelen krijgt de afdeling een eigen begroting en werkt op contractbasis. Al het uitvoerende werk dat door BOR wordt gerealiseerd wordt ook aanbesteed door BOR. BOR beheert de eigen financiën en inzet van middelen en neemt hier zelfstandig beslissingen over (eigen broek ophouden). Daartoe is een extra formatie van 0,44 fte voor het bijhouden van een financiële administratie nodig.

BOR blijft gebruik maken van de ondersteuning van de afdelingen I&A en P&O van de gemeente.

Voorwaarden zijn:

- Het inrichten van een passende begroting (in samenspraak met de opdrachtgever) waarbij afspraken worden gemaakt over de inrichting en het beheer (verantwoordelijkheden)
- In het verlengde van het eerste punt worden afspraken gemaakt met de opdrachtgever over de wijze van en frequentie van een transparante verantwoording
- Alle onderhoudswerkzaamheden worden door BOR aanbesteedt.

Berekening financiële effecten scenario:

Doorrekening van dit scenario levert het volgende beeld op:

		2018	2019	2020	2021	2022
	Scenario Intern Verzelfstandigen					
1	Kosten scenario intern doorontwikkelen	-214.160	-206.140	-206.140	-206.140	-206.140
2	Aantrekken medewerker financiële administratie	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000
3	Totaal	-190.160	-182.140	-182.140	-182.140	-182.140

Opmerkingen:

- (1) Dit scenario is inhoudelijk gelijk aan 'intern' doorontwikkelen
- (2) hieraan worden de kosten voor het voeren van een eigen financiële administratie (0,4 fte op niveau schaal 8) toegevoegd.

Dit scenario is in totaliteit duurder dan het scenario 'intern doorontwikkelen'.

Bijlage 3: Gedetailleerd overzicht over te dragen

Grootboeknummer/ Product	Werkcategorie	Subwerkcategorie
51000027 Materieel	Vorbereiding en toezicht	Begeleiden uitbestede werk en vorbereiden werk eigen dienst
51000027 Materieel	Onderhoud	Reparaties aan materieel buiten regulier onderhoud
51000027 Materieel	Keuringen	Arbo keuringen gereedschappen
51000027 Materieel	Magazijnbeheer	Inkoop, uitgifte en beheer
51000027 Materieel	Regulier onderhoud	Regulier onderhoud aan materieel inclusief APK keuringen
60000190 Afvalinzameling algemeen	Vorbereiding	Klachten en meldingen over afval per mail en telefoon die afval gerelateerd zijn en niet onder kadavers of vuilnisbakken vallen
60000190 Afvalinzameling algemeen	Afvalbakken	Leeghalen vuilnisbakken, zwerfpuil en onkruid verwijderen rondom verzamelcontainers en prullenbakken/vuilnisbakken. Meer info zie OGS.
60000190 Afvalinzameling algemeen	Reinigen	Verwijderen klein chemisch afval (illegale stortingen)
60000190 Afvalinzameling algemeen	Illegale stort	Clandastine storten en kadavers
60000190 Afvalinzameling algemeen	Sulo's	Uitzetten, repareren, schoonmaken en muteren sulo's
60000213 Verkiezingen	Verkiezingen	Plaatsen 12 verkiezingsborden, stembureaus inrichten, nadien opruimen
60000214 Fietsenverkoop	Fietsenverkoop	Ophalen gevonden fietsen en stallen op de werf, inclusief registratie
60000215 Huisuitzettingen	Huisuitzetting	Spullen uit vrachtauto halen en opslaan op de werf
60000217 Bruggen en Onderhoud	Vorbereiding	Jaarlijkse inspectie bruggen op klein onderhoud (MJOP inspect wordt uitbestede)
60000217 Bruggen en Onderhoud	Klein onderhoud	Schoonmaken en klein onderhoud
60000218 Verlichting	Vorbereiding	Inkoop, uitgifte en beheer
60000218 Verlichting	Onderhoud	Reparatie in eigen onderhoud
60000219 Straatmeubilair	Vorbereiding	Inkoop, uitgifte en beheer
60000219 Straatmeubilair	Klein onderhoud	Schoonmaken, reparaties en plaatsen van banken
60000220 Straatnaamborden en huisnummering	Vorbereiding	Inkoop, uitgifte en beheer
60000220 Straatnaamborden en huisnummering	Onderhoud	Onderhoud straatnaamborden en huisnummering
60000221 Verkeersmaatregelen	Vorbereiding	Inkoop, uitgifte en beheer
60000221 Verkeersmaatregelen	Verkeersborden	Plaatsen en onderhouden alle verkeersborden/inspectie wijkscouw
60000221 Verkeersmaatregelen	Wegafzettingen	Plaatsen wegafzettingen voor eigen dienst en voor derden
60000222 Verkeerslichten	Storings onderhoud	Schade afhandeling en storings onderhoud
60000240 Gemeentelijke recreatieve rijwielpaden	Diensten aan derden	Ondersteuning aan Stichting Rijwielpaden traktie, onderhoud aan materiaal en materieel en beschikbaar stellen van stallingsruimte
60000250 Afvalinzameling grof afval	Inzamelen op afroep	Op afroep
60000335 Kunstwerken	Onderhoud	Onderhoud en reparatie van kunstwerken
60000414 Festiviteiten algemeen	Tractie	Brengen/halen materialen, contact met organisaties over materialen brengen en ophalen, facturen laten versturen
60000416 Gemalen	Onderhoud	Klein onderhoud rioolgemalen en oplossen 1e lijns storingen
60000417 Gladheidsbestrijding	Coördinatie	Coördineren van de werkzaamheden
60000417 Gladheidsbestrijding	Strooien	Daadwerkelijk strooien
60000418 Wegen en verlichting	Aanleg/omvormen	Aanleg opritten
60000418 Wegen en verlichting	Aanleg/omvormen	Werkvorbereiding
60000421 Markt	Onderhoud	Pleinputkasten
60000424 Plantsoenen	Klachten/ meldingen	Afhandeling

Grootboeknummer/ Product	Werkcategorie	Subwerkcategorie
60000424 Plantsoenen	Bomen watergeven	Bomen water geven
60000424 Wegen	Bladruimen	Bladruimen bladafval op betratingen binnen de kommen, conform OGS
60000424 Plantsoenen	Plantsoenen	Inplanten zomergeroed/éénjarigen
60000424 Plantsoenen	Singles/houtwallen	Onderhoud landschapselementen buitengebied
60000424 Plantsoenen	Groenonderhoud	Onderhoud wijk 2
60000424 Plantsoenen	Groenonderhoud	Onderhoud terrein werf
60000424 Begraafplaatsen	Onderhoud	Onderhoud oorlogsgraven en monumenten
60000424 Plantsoenen	Onderhoud	Onderhoud bomen
60000424 Plantsoenen	Grasmaaien	Incl. ruwgras Bermen in de kom
60000425 Riolering	Onderhoud	Klein onderhoud riolering
60000425 Riolering	Onderhoud	Meldingen
60000425 Riolering	Onderhoud	Controle drainage Iemenschuur en Huurnehof
60000425 Riolering	Onderhoud	Controle bijzondere constructies
60000425 Riolering	Onderhoud	Uitmaaien riooloverstorten
60000425 Riolering	Onderhoud	Afhandelen klachten
60000425 Riolering	Onderhoud	Nieuwe huisaansluitingen
60000425 Riolering	Onderhoud	Reinigen lozingsputten
60000426 Speelvoorzieningen	Onderhoud	Inspecties en klein onderhoud
60000428 Straatreiniging	Reinigen	Machinaal vegen
60000431 Waterbeheer	Korven	Onderhoud watergangen
60000431 Waterbeheer	Toesten functionaliteit	Onderhoud watersysteem/ onderhoudswerkzaamheden
60000432 Wegen en onderhoud	Klein onderhoud	Inhuur materialen en derden
60000432 Wegen en onderhoud	Klein onderhoud	Meldingen wegen en onderhoud
60000432 Wegen en onderhoud	Klein onderhoud	Meldingen openbare ruimte wegenonderhoud en belijning
60000432 Wegen en onderhoud	Berm vijzelen	Verlagen te hoge bermen
60000432 Wegen en onderhoud	Berm terugvijzelen	Herstellen kapot gereden bermen zonder extra materialen als puin
60000432 Wegen en onderhoud	Bermverharding	Gras aanbrengen en onderhouden langs diverse wegen
60000432 Wegen en onderhoud	Snoeien	I.v.m. veiligheid
60000432 Wegen en onderhoud	Schaven	Herprofileren van zand en puinwegen
60000432 Wegen en onderhoud	Maaien bermen	Maaien bermen 1x volledig ±348 km 1x 1e meter ±300 km + ±48km volledig
60000459 Drukriolering	Klein onderhoud	Klein onderhoud drukriolering
60000513 Afvalinzameling	Reinigen	Hondenafvalbakken leeghalen
60000528 Buswatervoorziening	Onderhoud	Onderhoud brandkranen

Bijlage 4 Gehanteerde scenario's voor het testen van de afspraken tussen opdrachtgever en opdrachtnemer

Hieronder zijn een aantal “lastige” scenario's beschreven. Deze zijn bedoeld om de relatie tussen de opdrachtgever en de opdrachtnemer beter te beschrijven. Hoe zou u als opdrachtgever of opdrachtnemer omgaan met de volgende scenario's?

1. Kwaliteitsniveau van de uitvoering wordt zichtbaar slechter (meer en hoger onkruid, minder waargenomen veeguren).
2. Boeren klagen dat Twente Milieu over hun land wil rijden om de slootkant te maaien.
3. Twente Milieu vraagt meer geld, omdat BOR-medewerkers van Haaksbergen in de praktijk meer taken blijken uit te voeren dan in de offerte-aanvraag was opgenomen. Deze taken kunnen volgens Haaksbergen niet beëindigd worden.
4. Twente Milieu wil de veegwagen niet langer delen met de gemeente Hof van Twente en alleen gebruiken voor Borne en Haaksbergen.
5. Twente Milieu wil investeren in nieuw materieel. Omdat het een forse investering betreft vraagt Twente Milieu de gemeente Haaksbergen om een bijdrage in de kosten.
6. Twente Milieu wil in jaar 3 jaar de helft van de oud-medewerkers van Haaksbergen verplaatsen naar Borne en Almelo en hen vervangen door andere medewerkers.
7. Twente Milieu wil na 1 jaar drie taken teruggeven aan de gemeente Haaksbergen.
8. Haaksbergen vraagt Twente Milieu na 1,5 jaar om extra taken te gaan uitvoeren.
9. Burgers klagen bij de gemeente over de kwaliteit van de dienstverlening door Twente Milieu. Haaksbergen is het met de klachten eens.

10. Een toezichthouder van de gemeente Haaksbergen ontdekt dat Twente Milieu een taak niet zo frequent uitvoert als in de offerte-aanvraag was aangegeven, maar wel het volle bedrag factureert.
11. Het College belt wekelijks met Twente Milieu met de vraag om bepaalde gebieden (markt, evenemententerrein etc.) extra schoon te maken. Deze dienstverlening komt bovenop het pakket dat in de DVO is vastgelegd.
12. Boeren bellen met de klacht dat medewerkers BOR niet langer op hun verzoek de gaten in de lokale zandweg opvullen.
13. De gemeente Haaksbergen krijgt te maken met extra financiële tegenvallers en wil daarom minder uitgeven aan taken die 2 jaar geleden aan Twente Milieu zijn overgedragen.
14. Een boer dient bij de gemeente een schadeclaim in voor schade die 1,5 jaar geleden door Twente Milieu is veroorzaakt.
15. Twente Milieu krijgt een nieuwe directeur. Deze eist dat de huis-aan-huis afvalinzameling in Haaksbergen ook daadwerkelijk door Twente Milieu zelf wordt uitgevoerd.
16. Oud-medewerkers van Haaksbergen klagen informeel dat Twente Milieu op het eerste gezicht aan de DVO lijkt te voldoen, maar dat het feitelijk allemaal slechter gaat dan vroeger.
17. Het nieuwe hoofd financiën van de gemeente Haaksbergen heeft landelijke benchmarkgegevens gevonden waaruit blijkt dat Twente Milieu nog efficiënter zou kunnen werken. Hij vindt dat Haaksbergen te veel betaalt en vraagt daarom een korting op het bedrag dat voor de dienstverlening moet worden betaald.
18. De gemeente Haaksbergen wil na jaar 1 dat Twente Milieu meer Haaksbergse ondernemers inschakelt als onderaannemers.
19. Het nieuwe college van Haaksbergen wil na 2 jaar uittreden uit Twente Milieu.

Bijlage 5 Juridische toets samenwerking Haaksbergen en Twente Milieu NV



Memo

Aan Remco Bontenbal en Ben Nijland	Van Florian Theissen, Laura Huntjens
Datum Bunnik, 15 augustus 2017	Betreft Business case BOR gemeente Haaksbergen

1. Inleiding

Vanuit de Gemeente Haaksbergen (hierna: Haaksbergen) zijn er plannen om een samenwerking met Twente Milieu N.V. (verder: TM) aan te gaan voor de uitvoering van het beheer openbare ruimte. TM is een onderneming waarvan de gemeenten Almelo, Borne, Enschede, Hengelo, Hof van Twente, Losser en Oldenzaal de aandeelhouders zijn. De kernwerkzaamheden van TM zijn het inzamelen van huishoudelijk afval, het beheer van afvalstromen en het beheer van de openbare ruimte. Tegen het licht van de beoogde samenwerking rijst de vraag hoe de beoogde samenwerking met TM zich verhoudt tot de aanbestedingsrechtelijke alsmede staatssteunrechtelijke en mededingingsrechtelijke verplichtingen van Haaksbergen.

Tegen deze achtergrond heeft Haaksbergen aan PROOF Adviseurs de volgende vragen gesteld:

1. Welke gevolgen hebben de verschillende samenwerkingsmogelijkheden voor de verplichting om openbaar aan te besteden? Bij deze vraag is het verzoek om het juridisch advies dat in opdracht van TM is opgesteld te beoordelen vanuit onze expertise;
2. Past de samenwerking tussen Haaksbergen en TM binnen de gedragsregels van de wet Markt en Overheid?
3. Past de samenwerking tussen Haaksbergen en TM binnen de regels op het gebied van staatssteun?
4. Bestaat er op grond van de statuten van TM voor Haaksbergen een verplichting om op termijn ook de afvalinzameling bij TM onder te brengen?

In dit memo beantwoorden wij achtereenvolgens elke onderzoeksvraag.

2. Uitzonderingsgronden aanbestedingsplicht

In opdracht van TM heeft advocatenkantoor KienhuisHoving een memo opgesteld over de aanbestedingsrechtelijke voorwaarden voor de vormgeving van de voorgenomen samenwerking. (hierna: het memo). In het memo wordt terecht gesteld dat de beoogde samenwerking tussen TM en Haaksbergen is te kwalificeren als een overheidsopdracht waar in principe een aanbestedingsplicht op van toepassing is. Op deze aanbestedingsplicht bestaat een drietal uitzonderingen, waarop in het memo nader wordt ingegaan:

- a. Horizontale samenwerking tussen aanbestedende diensten
- b. Verlening van een uitsluitend recht
- c. Inbesteding



In het memo wordt de toepasbaarheid van deze uitzonderingen op de casus Haaksbergen TM besproken.

2.1. Horizontale samenwerking

In artikel 2.24c, lid 1, Aanbestedingswet 2012, is de zogenaamde horizontale samenwerking opgenomen, waarbij aanbestedende diensten kunnen besluiten hun taken van algemeen belang gezamenlijk in een samenwerkingsverband te verrichten zonder dat daarbij sprake is van een bepaalde rechtsvorm. In tegenstelling tot de verticale samenwerking van het inbesteden hoeft geen rechtspersoon op te worden gericht, maar kunnen de samenwerkingspartners aan elkaar diensten verlenen indien aan een aantal voorwaarden is voldaan.

In het memo wordt dit getoetst en de beoogde samenwerking voldoet volgens KienhuisHoving niet aan de criteria. Wij onderschrijven de analyse en conclusie. Wij voegen hier nog aan toe dat er in dat geval sprake zou moeten zijn van een horizontale samenwerking tussen een verticaal samenwerkingsverband (TM, waarbij de andere gemeenten inbesteden) en de gemeente Haaksbergen die identieke taken heeft als de andere deelnemers. De vraag is dan of deze 'dubbel op' constructie met succes een beroep kan doen op de gezamenlijke behartiging van een openbaar belang als bedoeld in de bepaling, of dat dit überhaupt alleen mogelijk is als de gemeenten zelf met elkaar samenwerken.

2.2. Alleenrecht

In artikel 1.1 en 2.24 sub a Aanbestedingswet 2012 is het zogenaamde alleenrecht, ook wel uitsluitend recht, opgenomen. Daarbij kunnen aanbestedende diensten besluiten een alleenrecht te verlenen aan een onderneming om een bepaalde dienst uit te voeren. Ook voor het verlenen van een alleenrecht moet voldaan worden aan een aantal voorwaarden. In het memo wordt het alleenrecht getoetst. Wij delen de analyse en conclusies van het memo dat een te verlenen alleenrecht aan TM waarschijnlijk niet aan de gestelde voorwaarden kan voldoen en daarmee onvoldoende rechtszekerheid zal bieden.

Wij voegen nog toe dat indien de verlening van het alleenrecht strijdig met andere doelstellingen van het Verdrag zoals mededingingsrechtelijke doelstellingen¹, of zelfs met secundaire EU-wetgeving² niet aan het criterium van de verenigbaarheid is voldaan.

De Europese Commissie heeft haar visie over de uitleg van deze voorwaarde neergelegd in een werkdokument uit 2011.³ Hoewel de visie van de Commissie niet is aan te merken als geldend recht en voor het HvJ EU niet bindend is, is haar visie van groot belang voor rechterlijke interpretatie. De Commissie heeft in genoemd werkdokument uiteengezet dat het alleenrecht verenigbaar moet zijn met in het bijzonder de vrijheid van vestiging en het vrij verkeer van diensten⁴ en met de regels en beginselen die daaruit voortvloeien. Die regels en beginselen

¹ Zie HvJ EG 23 april 1991, nr. C-41/90 (Höfner) r.o. 25.

² HvJ EG 18 december 2007, nr. C-220/06 (Correos postdiensten).

³ SEC (2011) 1169 d.d. 4 oktober 2011, Werkdocument van de diensten van de Commissie betreffende de toepassing van het EU-aanbestedingsrecht op de betrekkingen tussen aanbestedende diensten ("publiek-publieke samenwerking"), par. 4.3.

⁴ Art. 49 en 56 EU-Werkingsverdrag.

behelzen non-discriminatie, transparantie, evenredigheid, wederzijdse erkenning en de bescherming van rechten van particulieren.

Volgens de Commissie is een alleenrecht slechts gerechtvaardigd op basis van een uitdrukkelijk in het VWEU genoemde uitzondering op de vrije vestiging en het vrij verkeer van diensten (uitoefening van het openbaar gezag, openbare orde, openbare veiligheid of openbare gezondheid)⁵ of in verband met een andere door het HvJ EU erkende dwingende reden van algemeen belang noodzakelijk zijn. Daarbij gelden als vereisten dat het alleenrecht geschikt moet zijn ter verwezenlijking van het nagestreefde doel, proportioneel moet zijn en zonder discriminatie moet worden verleend.

Een en ander steunt te conclusie van KienhuisHoving ten aanzien van de rechtsonzekerheid die in casu zou ontstaan door toepassing van het alleenrecht. Overigens moet worden opgemerkt dat in de aandeelhoudersovereenkomst (artikel 3.1) uitdrukkelijk is bepaald dat de gemeenten alleenrechten moeten verlenen. Kennelijk wordt voor TM uitgegaan van een constructie die alleenrechten met inbesteding combineert. Dergelijke combinaties komen bij overheidsbedrijven die vergelijkbaar zijn met TM vaker voor. Strikt genomen is het alleenrecht overbodig bij juiste toepassing van de inbesteding.

2.3. Inbesteden

Een derde uitzonderingsgrond wordt gevormd door het inbesteden, ook wel verticale samenwerking genoemd. Indien een aanbestedende dienst aan een (gelieerde) publieke organisatie of binnen de eigen organisatie een opdracht gunt, is er sprake van een inbesteding. Het inbesteden is gecodificeerd in artikel 2.24a lid 1 Aanbestedingswet 2012. Aanbestedende diensten kunnen ook samen inbesteden bij een rechtspersoon⁶. Deze meervoudige inbesteding is opgenomen in artikel 12 lid 3 richtlijn 2014/24/EU en geïmplementeerd in artikel 2.24b lid 1 Aanbestedingswet 2012. Om te kunnen inbesteden moet ook aan een aantal voorwaarden worden voldaan. In het memo wordt aan deze voorwaarden getoetst.

Een aanbestedende dienst kan aan een andere rechtspersoon aanbestedingsvrij een overheidsopdracht indien aan drie voorwaarden is voldaan, te weten:

1. de aanbestedende dienst oefent op de rechtspersoon toezicht uit als op eigen diensten (lid 1, onderdeel a) (toezichtscriterium),
2. de rechtspersoon verricht meer dan 80% van zijn werkzaamheden ten behoeve van de controlerende aanbestedende dienst (lid 1, onderdeel b), (omzetcriterium) en
3. er is geen sprake van directe participatie van privaat kapitaal in de gecontroleerde rechtspersoon (lid 1, onderdeel c).

Wij delen de analyse en conclusie van het memo, dat deze optie de beste is om het aanbestedingsrechtelijke risico van Haaksbergen te voorkomen. Hiervoor dient Haaksbergen dan aandeelhouder te worden van TM.

⁵ Art. 51-52 EU-Werkingsverdrag.

⁶ Coditel (HvJEU van 13 november 2008, C-324/07) en Econord (HvJ EU 29 november 2012, C-182/11 en C-183/11).



Toezihtscriterium

Bij de eerste voorwaarde wordt gesproken van het toezichtcriterium⁷. Hieraan is voldaan indien de betreffende aanbestedende dienst doorslaggevende invloed heeft op de belangrijkste beslissingen en strategische doelstellingen van de betrokken rechtspersoon. De derde voorwaarde houdt hiermee verband. Indien er sprake is van privaat kapitaal wordt verondersteld dat geen sprake is van toezicht als op eigen diensten, omdat de rechtspersoon ook het belang van de private aandeelhouder moet dienen.⁸ Indien de aanbestedende dienst samen met andere aanbestedende diensten inbesteedt is het niet relevant dat het toezicht door de aanbestedende diensten op alle punten hetzelfde is. Bepalend is dat het toezicht op de gecontroleerde rechtspersoon daadwerkelijk effectief dient te zijn⁹.

Om te voldoen zal Haaksbergen (samen met de andere aanbestedende diensten) dus doorslaggevende invloed op de belangrijkste beslissingen en doelstellingen van TM moeten verkrijgen. In het memo wordt terecht opgemerkt dat het in dit licht noodzakelijk is dat Haaksbergen als aandeelhouder toetreedt tot TM.

In artikel 15, vierde lid, van de Statuten van TM is geregeld dat besluiten van het bestuur omtrent een belangrijke verandering van de identiteit of het karakter van de vennootschap de toestemming van de Algemene vergadering vereist is. Daarnaast is in lid 4 een aantal onderwerpen opgenomen waarover het bestuur eveneens toestemming van de Algemene vergadering nodig heeft. Het ligt in de rede dat de Algemene vergadering, en hiermee ook Haaksbergen daarmee invloed heeft op de belangrijkste beslissingen en doelstellingen van TM.

Volgens de jurisprudentie moet de invloed die iedere aanbestedende dienst heeft, die zich op investering wil beroepen, structureel, functioneel en effectief is.¹⁰ De invloed mag hoeft niet individueel, dus per aandeelhouder doorslaggevend te zijn, maar de invloed van elke aandeelhouder zelf mag ook niet hypothetisch zijn.

In casu heeft elk aandeel één stem en neemt de AVA haar besluiten met een volstrekte meerderheid van stemmen (zie artikel 26 statuten). Bij enkele van de belangrijkste beslissingen staat in de statuten dat die moeten worden genomen met 2/3 meerderheid van stemmen in de AVA.

Uit de jaarrekening van 2016 komt de volgende verdeling van de aandelen voorafgaand aan toetreding van Haaksbergen met 100 aandelen B naar voren:

⁷ Teckal (HvJEU van 18 november 1999, C-107/98, r.o. 50).

⁸ Stadt Halle (HvJEU van 11 januari 2005, C-26/03, r.o. 49) en Acozet (HvJEU van 15 oktober 2009, r.o. 53).

⁹ Coditel (HvJEU van 13 november 2008, C-324/07, r.o. 28).

¹⁰ Zie *Econord*, ro. 27 en HvJ EG 13 november 2008, zaak C-324/07 (*Coditel*) r.o. 46.



Aandelen A		
Gemeente Enschede 620 aandelen	279.000	279.000
Gemeente Hengelo 340 aandelen	153.000	153.000
Gemeente Almelo 280 aandelen	126.000	126.000
Gemeente Oldenzaal 120 aandelen	54.000	54.000
Gemeenten Hof van Twente 140 aandelen	63.000	63.000
Gemeente Losser 90 aandelen	40.500	40.500
Stand per 31 december van aandelen A	<u>715.500</u>	<u>715.500</u>
Aandelen B		
Gemeente Borne 90 aandelen	40.500	40.500
Stand per 31 december van aandelen B	<u>40.500</u>	<u>40.500</u>
Aandelen A en B		
Stand per 1 januari	756.000	756.000
Mutatie:	0	0
Stand per 31 december	<u>756.000</u>	<u>756.000</u>

De A en B aandelen geven recht op verschillende reserves in de BV.

Uit de verdeling blijkt dat indien Haaksbergen toetreedt het totale aantal aandelen op 1780 komt. De drie gemeenten met de meeste aandelen hebben samen twee derde van de stemmen, Enschede heeft samen met Hengelo of Almelo meer dan 50% van de stemmen. Uiteraard is niet gezegd dat deze gemeenten het altijd met elkaar eens zijn, maar geborgd moet worden dat de invloed van de aandeelhouders van minder dan 10% van de aandelen (Oldenzaal, Hof van Twente, Losser, Borne en straks Haaksbergen) structureel en ook werkelijk functioneel en effectief is. Wellicht kan worden overwogen of voor de belangrijkste beslissingen een meerderheid van 75% van de stemmen wordt vereist.

Merendeelcriterium

Het percentage van de 80% norm (merendeelcriterium) wordt bepaald aan de hand van alle taken die de rechtspersoon voor de aanbestedende dienst(en) (tezamen) uitvoert. In het recente arrest *Undis Servizi/Comune di Sulmona*¹¹ heeft het Hof van Justitie bepaald dat het verrichten van werkzaamheden voor een (buur)gemeente die geen aandeelhouder is niet meetelt voor de 80% norm.

Uit artikel 3, eerste lid, van de Statuten van TM blijkt dat TM tot doel heeft hoofdzakelijk ten behoeve van haar aandeelhouders werkzaam te zijn. Dit artikel vormt een aanwijzing dat men aan het merendeelcriterium wil voldoen.

¹¹ *Undis Servizi/Comune di Sulmona* (HvJEU van 8 december 2016, C-553/15).



Uit de jaarrekening 2016 blijkt de volgende verdeling van omzet

	2016 €	2015 €
Netto omzet		
Gemeente Enschede	13.153.939	13.456.851
Gemeente Hengelo	4.825.035	4.760.756
Gemeente Almelo	5.844.283	5.737.698
Gemeente Oldenzaal	2.105.140	1.889.785
Gemeente Hof van Twente	1.497.334	1.414.576
Gemeente Losser	523.473	484.298
Gemeente Borne	3.004.376	3.171.699
Overige omzet	1.959.709	1.532.848
	<u>32.913.290</u>	<u>32.448.511</u>

Hieruit blijkt dat slechts voor een fractie van de omzet voor derden wordt gewerkt en dat makkelijk aan het omzetcriterium kan worden voldaan.

Conclusie

In het memo wordt gesteld dat het inbesteden de optie met de minste risico's zal vormen als oplossing voor het aanbestedingsrisico. Wij delen deze mening. Bij TM is men zich bewust van de voorwaarden voor inbesteden en heeft deze in de statuten verankerd. Enige aandacht vergt wat ons betreft wel de verhouding tussen de kleine en de grote aandeelhouders als het gaat om het behalen van de vereiste meerderheden voor beslissingen van de AVA.

3. Staatssteun en Gedragsregels Markt en Overheid

3.1. Voorwaarden staatssteun en gedragsregels.

In deze paragraaf beantwoorden wij de vraag hoe de samenwerking tussen Haaksbergen en TM beoordeeld moet worden op basis van het staatssteunverbod en de gedragsregels markt en overheid. Artikel 25h, vierde lid, Mededingingswet, bepaalt dat de Gedragsregels Markt en Overheid niet van toepassing zijn indien naar het oordeel van het bestuursorgaan de economische activiteiten zijn aan te merken als steunmaatregel uit artikel 107 van het Verdrag. Dat wil zeggen, indien reeds sprake is van staatssteun dan hoeft je niet afzonderlijk te kijken naar de gedragsregels. De voorwaarden uit beide terreinen overlappen voor een groot deel, waarbij de voorwaarden voor staatssteun uitgebreider zijn.

Van staatssteun is sprake indien aan de volgende voorwaarden is voldaan:

- er is sprake van een onderneming, die economische activiteiten verricht;
- die steun krijgt uit staatsmiddelen;
- de steun levert een niet-marktconform voordeel op;
- de steun komt slechts ten goede aan bepaalde ondernemingen of producties (selectiviteit);
- de steun dreigt de mededinging te vervalsen en heeft een grensoverschrijdend effect.

Onderneming die economische activiteiten verricht

Het begrip onderneming wordt materieel gedefinieerd door het Hof van Justitie. Elke entiteit die een economische activiteit uitvoert, ongeacht haar rechtsvorm en wijze van financiering, is een onderneming. Een onderneming kan dus ook een (onderdeel van) een overheidsorganisatie zijn,

een overheidsbedrijf of een entiteit van meerdere rechtspersonen. Winstoogmerk is niet vereist voor het verrichten van economische activiteit, maar slechts concurrentie op de markt. Een entiteit die zowel economische als niet economische activiteiten verricht dient alleen voor de economische activiteiten te worden aangemerkt als onderneming.

Steun uit staatsmiddelen

Om van staatssteun te kunnen spreken, moet een maatregel toerekenbaar zijn aan de staat en direct of indirect worden bekostigd met staatsmiddelen. Alle steun die op geld waardeerbaar is voldoet hieraan, niet alleen steun die feitelijk neerkomt op een betaling. Ook met fiscale voordelen, ontheffingen etc. kan dus staatssteun worden verricht.

Niet marktconform voordeel

Wanneer een onderneming een economisch voordeel ontvangt dat onder normale marktvoorwaarden (dat wil zeggen zonder overheidsingrijpen) niet zou zijn verkregen, is er sprake van een economisch voordeel. Enkel het effect van de maatregel op de onderneming is relevant. Dit houdt in dat iedere maatregel die de economische situatie van een onderneming verbetert, ongeacht of dit het doel van de maatregel is, de begunstigde onderneming van een voordeel voorziet.

Indien een decentrale overheid als particuliere investeerder handelt, dan voldoet ze aan het Market Economy Investor Principle beginsel (MEIP) en is er vaak geen sprake van staatssteun. Om te bepalen of dit het geval is moet er worden nagegaan of een particuliere investeerder in soortgelijke omstandigheden hetzelfde zou hebben gehandeld. Wanneer decentrale overheden een lening of garantie geven, moeten ze zich laten leiden door vooruitzichten op rentabiliteit op lange termijn

Selectiviteit

Elk voordeel dat niet vrij toegankelijk is voor alle ondernemingen of producties voldoet aan de selectiviteit. Dat is zeker zo als het voordeel slechts toekomt aan een enkele onderneming.

Concurrentievervalsing Grensoverschrijdend effect

Als de steun die door de staat is verleend de mededingingspositie van de ontvanger versterkt ten opzichte van de ondernemingen waarmee zij concurreert is sprake van een verstoring van de mededinging.

Gedragsregels

De gedragsregels markt en overheid vormen een uitwerking van onder meer het staatssteunverbod voor overheidsbedrijven. Vier gedragsregels zijn uitgewerkt in de hoofdstuk 4b Mededingingswet:

1. Ten minste de integrale kostprijs;
2. Overheidsbedrijven niet bevoordelen ten opzichte van concurrenten;
3. Vanuit publiekrechtelijke bevoegdheid verkregen papieren gegevens niet alleen voor eigen economische activiteiten gebruiken, maar ook aan derden beschikbaar stellen
4. Publieke taken en economische activiteiten gescheiden houden.

Hier zijn vooral de integrale kostprijs en het bevoordelingsverbod relevant.



Samenhang

Indien de voorwaarden van staatssteun en gedragsregels worden vergeleken zien wij dat er op onderdelen overlap is. Indien een bestuursorgaan in strijd handelt met het bevoordelingsverbod of het integrale kostprijs is ook voldaan aan de volgende vereisten van het staatssteunverbod:

- Er is dan sprake van een onderneming, namelijk het overheidsbedrijf of het onderdeel van de overheidsorganisatie die de economische activiteit verricht.
- De steun komt uit staatsmiddelen, want de kruissubsidie of (financiële) steun is toe te rekenen aan het betreffende bestuursorgaan.
- Er is een niet marktconform voordeel, in de vorm van de kruissubsidie/het voor lager dan kostprijs kunnen beschikken over iets wat waarde vertegenwoordigt op de markt of de overige bevoordeling.

Is dan ook nog aan de vervalsing van de mededinging voldaan en aan de ongunstige beïnvloeding van de tussen staatse handel, dan is de Mededingingswet verder niet meer van toepassing overeenkomstig 25h, vierde lid. Dan dient het staatssteunrecht verder te worden toegepast. Andersom geredeneerd kan de toepassing van de gedragsregels ook voorkomen dat sprake is van ongeoorloofde staatssteun, omdat dan aan de eerste drie voorwaarden niet meer is voldaan. Wij gaan hierop hieronder verder in en passen dit toe op de casus.

3.2. Opdrachten aan TM

TM voldoet aan de kwalificatie voor overheidsbedrijf. Indien Haaksbergen bij het verstrekken van overheidsopdrachten aan TM duidelijk meer betaalt dat hetgeen de integrale kostprijs is, kan dit uitpakken als een bevoordeling die een niet marktconform voordeel oplevert. Immers TM zou op de open markt een vergelijkbare prijs niet kunnen krijgen, waarmee een hogere winst ontstaat na aftrek van de werkelijke kosten. Onder omstandigheden kan TM een dergelijke winst inzetten om andere activiteiten goedkoper aan te bieden waardoor nog meer voordeel ontstaat en de mededinging wordt vervalst. Mogelijk komt, mede gelet op de nabijheid van de grens, de tussenstaatse handeling in het geding. De steun komt dan slechts toe aan TM en daarmee is op dat moment voldaan aan selectiviteit.

Indien Haaksbergen wel een marktconforme prijs betaalt, die de integrale kosten dekt is van bevoordeling geen sprake en kan ook het staatssteunrisico worden voorkomen. Tot integrale kosten kunnen ook een redelijke risico-opslag en een redelijke reservevorming worden gerekend. In artikel 3, lid 3 en 4, van de Statuten is opgenomen dat TM haar diensten tegen zo laag mogelijke maatschappelijke kosten wil aanbieden en niet streeft naar het maken van winst. Daarmee sluit het voorkomen van bevoordeling door een te hoge prijs aan bij de statutaire doelstellingen.

3.3. Prijs voor de aandelen

Indien Haaksbergen bij de koop van de aandelen een niet marktconforme hoge prijs betaalt, dan kan ook dit een bevoordeling in de zin van de gedragsregels opleveren, dan wel leiden tot steun in de vorm van een niet marktconform voordeel. Ook hier is dan sprake van selectiviteit en mogelijk van vervalsing van de mededinging met invloed op de tussenstaatse handel. Dit kan voorkomen worden door een marktconforme prijs voor de aandelen te betalen.

Blijkens artikel 4 van de Statuten is de prijs per aandeel in TM € 450,-. Op voorhand zien wij geen reden om aan te nemen dat deze prijs niet marktconform zou zijn en er sprake zou zijn van een

niet marktconform voordeel voor TM. Overigens kennen wij niet de uiteindelijke koopprijs die Haaksbergen betaalt, deze kan immers hoger zijn dan de nominale waarde.

3.4. Conclusie

In de voorgaande paragrafen hebben wij de voorgenomen samenwerking tussen Haaksbergen en TM getoetst aan de voorwaarden voor verboden staatssteun en de gedragsregels markt en overheid. We zien dat met vrij identieke maatregelen beide risico's voorkomen kunnen worden. Dit vergt onder meer dat bij het verstrekken van opdrachten aan TM een marktconforme prijs wordt betaald voor de dienstverlening. Het vergt ook dat een marktconforme prijs wordt betaald voor de aandelen. Uiteraard moet ook overige (niet marktconforme) bevoordeling van TM door Haaksbergen worden voorkomen.

4. Afval

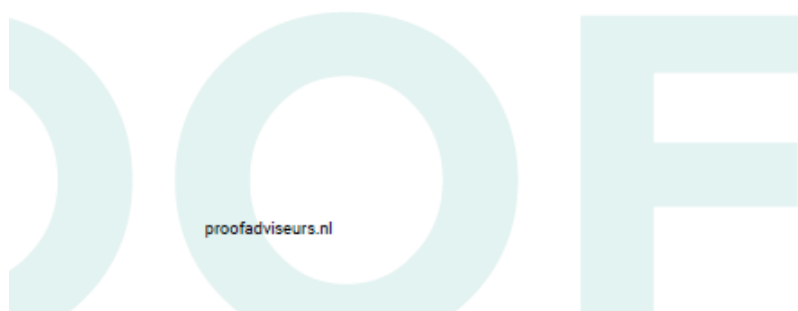
Ten slotte is de vraag gesteld of de statuten van TM voor Haaksbergen een verplichting inhouden om op termijn ook de afvalinzameling bij TM onder te brengen.

De statuten, de raamovereenkomst en de dienstverleningsovereenkomst geven geen blijk van een verplichting ook de afvalinzameling bij TM onder te brengen. In artikel 3.2 van de Aandeelhoudersovereenkomst is wel een verplichting tot het overdragen van de inzameling van het afval opgenomen.

- 3.2.** De huis aan huisinzameling, vanuit de wettelijke zorgplicht voor gemeenten, van gft en restafval door middel van minicontainers en verzamelcontainers wordt door de Vennootschap voor elke deelnemende gemeente als overgedragen taak uitgevoerd.
- 3.3.** Behoudens de taken genoemd in 3.2 stelt iedere gemeente in overleg met de Vennootschap vast welke taken zullen worden overgedragen aan de Vennootschap. Voor de situatie per heden worden deze vastgelegd als bijlage bij deze aandeelhoudersovereenkomst. Voor het vaststellen van de overgedragen taken na heden geldt dat taken als een overgedragen taak worden beschouwd als zij voldoen aan het uitgangspunt dat voor deze taak na heden personeel is of wordt overgeheveld vanuit de gemeente. De indeling van taken wordt vastgesteld in overleg tussen gemeente en de Vennootschap. Een gemeente kan altijd een taak aanmerken als overgedragen taak.

Om te voorkomen dat Haaksbergen die taak moet opdragen, zou bij toetreding een addendum moeten worden toegevoegd waarbij die bepaling buiten toepassing wordt verklaard.

Ten overvloede melden wij ook dat uit de bepalingen 3.8 tot en met 3.10 blijkt dat het volume van overgedragen taken slechts 10% per jaar mag fluctueren, dat gemeenten met een jaar opzegtermijn de overdracht kunnen beëindigen, maar dan frictie- en desintegratiekosten verschuldigd zijn.



Bijlage 6 Raamovereenkomst Haaksbergen en Twente Milieu NV

Inhoudsopgave

- 1 Definities
- 2 Inhoud van de dienstverlening
- 3 Algemeen uitgangskader
- 4 Ingangsdatum
- 5 Vergoedingen en facturering
- 6 Informatie, rapportage en bijstelling beleid & uitvoering
- 7 Algemene kwaliteitsvereisten dienstverlening
- 8 Geschillenregeling
- 9 Door de gemeente ter beschikking te stellen
- 10 Aansprakelijkheid
- 11 Slotbepalingen

Partijen

1. De publiekrechtelijke rechtspersoon **Gemeente Haaksbergen** gevestigd en kantoorhoudende te, te dezen vertegenwoordigd door hierna te noemen: 'de gemeente',
en
2. De naamloze vennootschap met beperkte aansprakelijkheid **Twente Milieu N.V.**, statutair gevestigd en kantoorhoudende te (7547 TE) Enschede aan de Marssteden 37, te dezen vertegenwoordigd door, directeur, hierna te noemen: 'Twente Milieu';

hierna gezamenlijk nader te noemen: Partijen.

In aanmerking nemende dat:

- de gemeente ingevolge artikel 10.21 van de Wet Milieubeheer de wettelijke taak heeft zorg te dragen voor de (gescheiden) inzameling van huishoudelijke afvalstoffen binnen het grondgebied van de gemeente;
- voorts de gemeente als wegbeheerder en beheerder van openbare ruimten de wettelijke taak heeft zorg te dragen voor het onderhoud en de reiniging van wegen en openbare ruimten en tevens voor de gladheidbestrijding van wegen;
- de gemeente een goede uitvoering wenst te geven aan deze (wettelijke) taken door inzameling en reiniging op milieuhygiënische wijze te laten geschieden tegen zo laag mogelijke maatschappelijke kosten;
- Twente Milieu naast huishoudelijke afvalstoffen in beperkte mate ook bedrijfsafvalstoffen inzamelt, beheert en verhandelt;
- de gemeente Twente Milieu heeft aangewezen als het orgaan dat namens de gemeente belast is met de uitvoering van één of meerdere taken op de hierboven genoemde werkelden;
- Twente Milieu ook dienstverlening voor de gemeente verzorgt op het gebied van beheer openbare ruimte;

- in de aandeelhoudersovereenkomst is bepaald dat de wijze van uitvoering van de gemeentelijke taken zullen worden vastgelegd in een dienstverleningsovereenkomst tussen de gemeente en Twente Milieu;
- de onderhavige overeenkomst geldt als raamovereenkomst waarin partijen beogen de algemene wederzijdse rechten en plichten van partijen aangaande de dienstverlening op evenwichtige wijze te regelen, waarbij rekening wordt gehouden met de in de aandeelhoudersovereenkomst overeengekomen uitgangspunten.

Partijen komen het volgende overeen:

Definities

Algemene Voorwaarden: de algemene Verkoop- en Opdrachtvoorwaarden van Twente Milieu N.V. versie december 2016.

Raamovereenkomst: de onderhavige overeenkomst met daarin de algemeen geldende afspraken zoals overeengekomen tussen partijen.

Dienstverleningsovereenkomst: de overeenkomst tussen partijen waarin de omvang, inhoud en de wijze van uitvoering van de Overgedragen taken en de Opgedragen taken jaarlijks worden uitgewerkt in de bij de Dienstverleningsovereenkomst bijgevoegde Productiebladen. Waar wordt verwezen naar de Dienstverleningsovereenkomst wordt verwezen naar de Dienstverleningsovereenkomst met bijbehorende Productiebladen.

Overgedragen taken: de taken die Twente Milieu ten behoeve van de gemeente voor onbepaalde tijd in opdracht van de gemeente uitvoert en die vanuit het maatschappelijke belang, bij wijze van exclusieve dienstverlening (alleenrecht) uit hoofde van bekend gemaakte wettelijke of bestuurlijke bepalingen, door de gemeente aan Twente Milieu zijn toegekend.

Opgedragen taken: de taken die Twente Milieu ten behoeve van de gemeente voor bepaalde tijd verricht.

Incidentele taken: de niet in de Dienstverleningsovereenkomst opgenomen 'extra' taken die Twente Milieu ten behoeve van de gemeente incidenteel verricht uit hoofde van een separaat te sluiten overeenkomst.

Productblad: omschrijving verplichtingen Twente Milieu met bijbehorende tarieven.

Schriftelijk: onder schriftelijk wordt tevens verstaan elektronische berichtgeving, met uitzondering van app- en SMS-berichten.

Aandeelhoudersovereenkomst: de overeenkomst waarin de aandeelhouders, onder andere, de wijze van toezicht van de aandeelhouders op Twente Milieu zijn overeengekomen.

Statuten: de oprichtingsakte van Twente Milieu.

2 Inhoud van de dienstverlening

2.1

De gemeente laat op exclusieve basis Twente Milieu werkzaamheden onder de in deze Raamovereenkomst opgenomen voorwaarden en bepalingen ten behoeve van de gemeente verrichten. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen Overgedragen taken, Opgedragen taken en Incidentele taken. De algemene afspraken omtrent de uitvoering van de samenwerking zijn vastgelegd in de onderhavige Raamovereenkomst. Jaarlijks sluiten partijen een Dienstverleningsovereenkomst waarin de Overgedragen en Opgedragen taken voor dat jaar nader zijn vastgelegd. Bij de Dienstverleningsovereenkomst zijn Productiebladen bijgesloten met daarin, onder andere, de tarieven vermeld.

2.2

Met het oog op de bedrijfscontinuïteit van Twente Milieu hebben partijen de inspanningsverplichting om de jaarlijkse fluctuatie in de afname van het takenpakket van Overgedragen taken beperkt te houden.

2.3

Twente Milieu zorgt bij, tenminste één jaar van tevoren bekende beleidswijzigingen, dat de organisatie flexibel inspringt op of omgaat met dergelijke beleidswijzigingen. Indien als gevolg van omvangrijke beleidswijzigingen (bijvoorbeeld in het inzamelsysteem) de bandbreedte zoals omschreven in de aandeelhoudersovereenkomst wordt overschreden, treden Twente Milieu en de gemeente in overleg. De gemeente zal Twente Milieu tijdig bij deze beleidswijzigingen betrekken. Partijen zullen in onderling overleg een projectmatige aanpak en de financiële (personele en materiële) consequenties uitwerken en overeenkomen.

2.4

De geldende algemene Verkoop- en Opdrachtvoorwaarden van Twente Milieu N.V., hierna: 'Algemene Voorwaarden', zijn op de gehele rechtsverhouding tussen partijen van toepassing. Partijen stellen de hiernavolgende rangorde vast bij het bepalen van de tussen partijen overeengekomen afspraken:

1. De statuten
2. De geldende aandeelhoudersovereenkomst;
3. Dienstverleningsovereenkomst;
4. Raamovereenkomst;
5. Algemene Voorwaarden;
6. Algemene voorwaarden van de Gemeente Haaksbergen

2.5

Twente Milieu heeft, vanuit haar deskundigheid op het gebied van uitvoering en binnen de overeengekomen kaders van de Dienstverleningsovereenkomst, vrijheid in de wijze waarop deze taken worden verricht in het belang van een efficiënte bedrijfsvoering.

2.6

Partijen zullen zich tot het uiterste inspannen om flexibel te opereren bij de door de gemeente gewenste wijzigingen in de uitvoering, zodat kosten of opbrengstderving tot een minimum kunnen worden beperkt.

2.7

Iedere partij zal gegevens, die zij in het kader van de uitvoering van deze Raamovereenkomst en van daaruit voortvloeiende overeenkomsten van de wederpartij ontvangt of anderszins in het kader van die uitvoering aan haar kenbaar worden, uitsluitend gebruiken ten behoeve van de uitvoering van deze Raamovereenkomst en van de daaruit voortvloeiende Dienstverleningsovereenkomst(en). Informatie over de tarieven van Twente Milieu wordt door de gemeente als vertrouwelijk behandeld. Voor overige informatie geldt een wederzijdse inspanningsverplichting om gegevens vertrouwelijk te behandelen met in achtneming van de Wet Openbaarheid van Bestuur.

2.8

Bij beleidswijzigingen worden in gezamenlijk overleg beleidsscenario's ontwikkeld en waarbij wordt vastgesteld welke beleidsscenario's door Twente Milieu worden doorgerekend waarbij partijen tevens afspraken maken over de mate waarin de doorrekening bij de gemeente in rekening wordt gebracht.

2.9

Twente Milieu verplicht zich deel te nemen aan de landelijke benchmark afvalinzameling en de uitkomsten binnen redelijke termijn nadat Twente Milieu met de uitkomsten bekend is geworden, aan de gemeente beschikbaar te stellen.

2.10

De gemeente zal Twente Milieu, zoveel als mogelijk, tegemoet komen bij het streven om te komen tot een uniforme werkwijze bij de taakuitoefening in de deelnemende gemeenten.

3. Algemeen uitgangskader

Twente Milieu moet bij de uitvoering van dienstverleningsovereenkomsten handelen conform de wetten, verordeningen, besluiten, maatregelen en voorschriften die door de rijksoverheid, de provinciale of gemeentelijke overheid dan wel door andere daartoe wettelijk aangewezen organen zijn vastgesteld. De gemeente zorgt ervoor dat Twente Milieu in voldoende mate in staat wordt gesteld aan voornoemde verplichtingen te voldoen.

In aanvulling op hetgeen in artikel 3.1, alsmede in de Algemene Voorwaarden, is bepaald, zal in de volgende situaties bij bijzondere klimatologische omstandigheden de afvalinzameling niet worden gestart, of zal worden gestaakt:

- bij (zeer) zware storm (vanwege het risico van rondvliegende voorwerpen);
- bij hevige sneeuwval en / of ijzel, voor zover nog geen adequate gladheidbestrijding heeft plaats gevonden;
- In overige gevallen wanneer Twente Milieu in redelijkheid hier wegens omstandigheden toe beslist.

Een dergelijk besluit, dat uitsluitend door Twente Milieu kan worden genomen, dient ter voorkoming van lichamelijk letsel van het personeel of derden en schade aan voertuigen van Twente Milieu en / of derden. Twente Milieu stelt de gemeente onverwijld op de hoogte waarna in overleg de wijze van communicatie daarover naar de burgers wordt vastgesteld. Eventuele extra kosten kunnen onverkort bij de gemeente in rekening worden gebracht, na een degelijke evaluatie, waarbij de kosten in redelijkheid zullen worden vastgesteld.

3.3

Twente Milieu moet bij de uitvoering van haar taken de gemeentelijke doelstellingen ten aanzien van de reductie, (gescheiden) inzameling, hergebruik en be-/(eindver)werking van huishoudelijke afvalstoffen, voor zover deze zijn vastgelegd in gemeentelijke verordeningen of plannen in acht nemen. Twente Milieu moet bij de uitvoering van haar taken tevens de algemene gemeentelijke doelstellingen en richtlijnen inzake de zorg voor het milieu in acht nemen.

3.4

Partijen zullen ieder uit hoofde van de Raamovereenkomst en Dienstverleningsovereenkomsten volledige zorgvuldigheid betrachten ten aanzien van het in stand houden en bevorderen van elkaars goede naam. Twente Milieu en de gemeente zullen mede op basis van de in de Dienstverleningsovereenkomst vastgelegde kwaliteitseisen streven naar een kwalitatief goede uitvoering van de taken.

3.5

Er kunnen zich overmachtssituaties voordoen, waarbij het wenselijk is dat burgers moeten afwijken van het in de Afvalstoffenverordening (of het Uitvoeringsbesluit krachtens de Afvalstoffenverordening) bepaalde inzake het aanbieden van afvalstoffen, zulks ter beoordeling van de gemeente.

De gemeente beoordeelt of overleg met Twente Milieu noodzakelijk is. Na overleg tussen de gemeente en Twente Milieu moet Twente Milieu de in deze bepaling bedoelde situaties afval inzamelen volgens de mondelinge aanwijzingen, of eventueel volgens door de gemeente schriftelijk verstrekte richtlijnen. De gemeente geeft hierbij de periode aan waarin de ad-hoc regels gelden, evenals de wijze waarop, door wie de bevolking hieromtrent wordt geïnformeerd. Partijen stellen vast dat de kosten horende bij de uitvoering van het in deze bepaling vastgelegde, voor rekening van de gemeente komen.

3.6

Indien de resultaten uit de evaluatie zoals omschreven in artikel 6.6 van deze Raamovereenkomst dat naar mening en inzicht van Twente Milieu verlangt, of wanneer gedurende de looptijd van de Raamovereenkomst en/of een Dienstverleningsovereenkomst omstandigheden voordoen, of veranderingen van wet- of regelgeving, welke van dien aard zijn dat de andere partij naar maatstaven van redelijkheid en billijkheid ongewijzigde instandhouding van de Dienstverleningsovereenkomst niet mag verwachten, moeten partijen in overleg treden over aanpassing van de Raamovereenkomst en/of Dienstverleningsovereenkomst. Nadat daarover overeenstemming is bereikt en deze schriftelijk zijn vastgelegd treden deze gewijzigde afspraken in de plaats van de betreffende bepalingen uit de Raamovereenkomst en/of Dienstverleningsovereenkomst.

4 Ingangsdatum en duur overeenkomst

4.1

De Raamovereenkomst wordt per datum ondertekening voor 5 jaar overeengekomen. Na de initiële duur van 5 jaar wordt de Raamovereenkomst behoudens bij een schriftelijke opzegging met inachtneming van een opzegtermijn van 6 maanden steeds voor de duur van 1 jaar verlengd. Het is niet mogelijk om de Raamovereenkomst te beëindigen zolang tussen partijen sprake is van een Dienstverleningsovereenkomst.

5. Vergoedingen en facturering

5.1

De gemeente betaalt een vergoeding voor de door Twente Milieu verleende diensten overeenkomstig het bepaalde in de jaarlijks te sluiten Dienstverleningsovereenkomst met bijbehorende Productiebladen. In het Productieblad worden genoemd: de rekeneenheden, de vergoedingen en de wijze van facturering. De in de Productiebladen opgenomen bedragen zijn uitgangspunt voor de facturering.

5.2

De tarieven worden jaarlijks omstreeks het einde van het kalenderjaar in de Aandeelhoudersvergadering vastgesteld door de aandeelhouders. Twente Milieu hanteert eenheidstarieven welke zijn gebaseerd op de integrale kostprijs ter dekking van directe en indirecte kosten. De tarieven zijn bepaald aan de hand van de door de aandeelhouders vastgestelde kostenallocatiemethode, waarbij uniformiteit van tarieven voor de deelnemende gemeenten onderling uitgangspunt is.

5.3

Voor alle door Twente Milieu voor de gemeente verrichte activiteiten zal Twente Milieu zich inspannen om na de afgesproken periode waarbinnen de activiteiten hebben plaatsgevonden, de afrekening telkens binnen 30 dagen te verzenden. Binnen 60 dagen na afloop van elk jaar moet de eindafrekening plaatshebben over alle door Twente Milieu voor de gemeente verrichte werkzaamheden.

5.4

Voor zover Twente Milieu incassoactiviteiten verricht ten behoeve van de gemeente dan wel uit naam van de gemeente andere vergoedingen van derden ontvangt, zullen deze inkomsten geïnd over een afgesproken periode binnen 30 dagen worden afgedragen aan de gemeente.

5.5

Waar het vergoedingen betreft op basis van het aantal aansluitingen wordt deze vergoeding afgerekend op basis van het aantal aansluitingen op 1 januari van het afgelopen kalenderjaar vermeerderd met de anderhalf maal de gemiddelde toename van het aantal aansluitingen over de afgelopen drie jaar. Het aantal aansluitingen van een zeker jaar wordt jaarlijks door de gemeente en Twente Milieu vooraf vastgesteld in de dienstverleningsovereenkomst.

6 Informatie, rapportage en bijstelling beleid & uitvoering

6.1

De gemeente en Twente Milieu verplichten zich over en weer om elkaar tijdig en volledig te informeren over voorvallen en ontwikkelingen die van belang zijn, of waarvan een partij kan vermoeden dat dit van belang kan zijn voor de andere partij, voor de correcte uitvoering van de werkzaamheden.

6.2

Twente Milieu en de gemeente zullen inzake de dienstverlening adequate rapportage- en overlegstructuren overeenkomen. De rapportage-eisen worden in het Productieblad horende bij de Dienstverleningsovereenkomst vermeld.

6.3

In de door Twente Milieu en de gemeente overeengekomen overlegstructuur wordt gedurende de looptijd van de Dienstverleningsovereenkomst besproken of de taken, zoals beschreven in de Dienstverleningsovereenkomst wijziging behoeven. Wijziging van het beleid kan leiden tot bijstelling van de taken van Twente Milieu. Twente Milieu zal waar dit in redelijkheid van haar kan worden verlangd, aan deze wijzigingen meewerken.

6.4

Twente Milieu en de gemeente zullen inzake de dienstverlening een rapportagestructuur overeenkomen gebaseerd op de in de Dienstverleningsovereenkomst met bijbehorende Productiebladen vastgelegde rapportageverplichtingen.

6.5

Indien de situatie daar naar het redelijke oordeel van Twente Milieu aanleiding toe geeft, zal Twente Milieu tussen reguliere momenten van verslaglegging in overleg met de gemeente treden met als doel om structurele of aanhoudende klachten van derden waar mogelijk op te heffen.

6.6

Jaarlijks geeft de gemeente en Twente Milieu een evaluatie over de kwaliteit van de door Twente Milieu verleende diensten, dat gebaseerd is op:

- de rapportages van Twente Milieu;
- de ontvangen en met Twente Milieu besproken klachten en meldingen;
- de resultaten van de in de betreffende periode uitgevoerde controles;
- de resultaten van de enquêtes.

Deze evaluatie wordt binnen 6 maanden nadat de jaarrapportages zijn opgesteld door partijen uitgewerkt.

7 Algemene kwaliteitsvereisten dienstverlening

7.1

Twente Milieu zal voor het verrichten van de in deze dienstverleningsovereenkomst genoemde taken personeel inzetten dat beschikt over de voor de taak nodige vakkennis, diploma's, bevoegdheden en vaardigheden, en dat goed geïnstrueerd is over de te verrichten werkzaamheden en de daaraan door de gemeente gestelde eisen.

7.2

Ten tijde van het sluiten van de onderhavige Raamovereenkomst is Twente Milieu OHSAS, ISO 9001, ISO 14001 en ISO 27001 gecertificeerd.

7.3

Twente Milieu zal zich ertoe inspannen dat haar personeel:

- kennelijk verloren voorwerpen van waarde die bij de uitvoering van de werkzaamheden worden aangetroffen, bij de gemeente deponeert;
- explosiegevaarlijke stoffen als bommen, kogels en granaten etc. die worden aangeboden, aanmeldt bij de politie;
- de werkzaamheden verricht vrij van alcohol en vrij van verdovende en andere het rij- en werkgedrag beïnvloedende middelen;
- zich onthoudt van het vragen of aannemen van fooien en dergelijke en zich overigens correct ten opzichte van de bevolking gedraagt;
- de instructies ten aanzien van de veiligheid bij de werkzaamheden in acht neemt;
- bij het verrichten van de werkzaamheden de wettelijk voorgeschreven beschermende kleding en eventuele andere persoonlijke beschermingsmiddelen draagt en zich overigens correct kleedt;
- de veiligheidsvoorschriften met betrekking tot het inzamelen van afvalstoffen, met name K(lein) G(evaarlijke) A(fval), in acht neemt;
- zich overigens gedraagt zoals het een goed werknemer betaamt.
- Ten aanzien van haar dienstverlening voor beheer openbare ruimte haar personeel hun taken laat uitvoeren conform de daartoe geldende interne en wettelijke regels.

8. Geschillenregeling

8.1

Indien een van de partijen gemotiveerd kan aantonen dat de uitvoering van werkzaamheden door de andere partij niet voldoet aan de overeengekomen voorwaarden en kwaliteitseisen, zoals beschreven in de onderhavige Raamovereenkomst en/of onderliggende Dienstverleningsovereenkomst(en) inclusief Productiebladen en/of daartoe behorende bijlage(n), informeert deze partij de wederpartij hierover schriftelijk (per e-mail). In eerste instantie gaat de betrokken contactpersoon van de gemeente in overleg met de betreffende contactpersoon van Twente Milieu met het doel de activiteit overeenkomstig de eisen uit te gaan voeren. Ten slotte kan een gesprek worden belegd tussen de betrokken wethouder en de directie van Twente Milieu. Indien dit onvoldoende is of indien het onderwerp een spoedeisend karakter heeft staat het partijen vrij om op andere wijze tot een beslechting van het geschil te komen overeenkomstig de Algemene Voorwaarden.

8.2

Beide partijen brengen in het proces zoals bedoeld in het vorige lid de eventuele financiële consequenties zo goed mogelijk in kaart. Indien het onderwerp daartoe aanleiding geeft, kan worden bepaald dat de benadeelde partij een financiële vergoeding ontvangt.

8.3

Vragen van de gemeente worden door Twente Milieu zo snel mogelijk doch uiterlijk binnen twee maand behandeld. Per twee maand wordt er door Twente Milieu een overzicht gemaakt van openstaande vragen en de voortgang in de beantwoording.

9. Door de gemeente ter beschikking te stellen

9.1

De gemeente moet Twente Milieu met inachtneming van de privacywetgeving de voor de bedrijfsvoering relevante informatie aangaande de aansluitingen ter beschikking stellen. Indien door Twente Milieu om inlichtingen uit GBA en burgerzaken wordt verzocht in het kader van de uitvoering van deze Dienstverleningsovereenkomst, dan worden die om niet verstrekt. De gemeente is in de uitvoering van de afspraken gemaakt in de Raamovereenkomst en Dienstverleningsovereenkomst verantwoordelijk voor een correcte naleving van privacywetgeving, zoals de Wet Bescherming Persoonsgegevens, alsmede Europese richtlijnen die op dit onderwerp van toepassing zijn.

9.2

Indien de exploitatie van een afvalbrengpunt berust bij Twente Milieu, dan zal daarvoor een exploitatieovereenkomst tussen de gemeente en Twente Milieu worden opgesteld. Daartoe bevoegde buitengewone opsporingsambtenaren kunnen Twente Milieu op haar verzoek ondersteuning verlenen (inzake toezicht en handhaving) en vice versa.

10. Aansprakelijkheid

10.1

Twente Milieu draagt zorg voor voldoende zorgvuldigheid bij de uitvoering van de taken zoals is vermeld in de onderhavige Raamovereenkomst en de daaruit voortvloeiende Dienstverleningsovereenkomsten.

10.2

In aanvulling op hetgeen hieromtrent is opgenomen in de Algemene Voorwaarden is Twente Milieu slechts aansprakelijk voor schade, geleden door de gemeente die het gevolg is van een Twente Milieu toe te rekenen ernstige tekortkoming, zulks met inachtneming van het hierna bepaalde.

10.3

Behoudens in geval van grove schuld of opzet aan zijde van Twente Milieu komt voor vergoeding alleen in aanmerking die schade waartegen Twente Milieu verzekerd is, dan wel redelijkerwijs verzekerd had behoren te zijn gelet op de in de branche van Twente Milieu geldende gebruiken en gelet op de aard van de over- en opgedragen taken en slechts voor zover de verzekeringsmaatschappij tot uitkering overgaat. Daarbij gelden de volgende verdere beperkingen:

- In geval van aansprakelijkheid, uit welke hoofde dan ook, is Twente Milieu nimmer gehouden een hoger bedrag aan schade te vergoeden dan een totaal bedrag van € 5.000.000 per gebeurtenis. Ingeval Twente Milieu voor een gebeurtenis ook jegens derden en/of meerdere gemeenten aansprakelijk mocht zijn, dan wordt de maximale vergoeding als hiervoor bedoeld jegens de gemeente met eenzelfde bedrag verlaagd.
- Indirecte schade komt nimmer voor vergoeding in aanmerking.
- De door Twente Milieu te vergoeden schade zal worden gematigd, indien de door gemeente te betalen prijs of vergoeding gering is in verhouding tot de omvang van de door wederpartij geleden schade.

10.4

Twente Milieu is verplicht zich tegen aansprakelijkheid verzekerd te houden.

11. Slotbepalingen

11.1

Op deze Raamovereenkomst specifiek en de gehele rechtsverhouding tussen partijen in het algemeen is uitsluitend Nederlands recht van toepassing. Wijzigingen en/of aanvullingen op de Raamovereenkomst en/of een Dienstverleningsovereenkomst kunnen uitsluitend schriftelijk tot stand worden gebracht.

11.2

Alle geschillen voortvloeiende uit (de uitvoering van) de rechtsverhouding tussen partijen zullen uitsluitend worden voorgelegd aan de Rechtbank Overijssel, locatie Almelo, tenzij dwingendrechtelijke bepalingen zich daartegen verzetten.

11.3

Indien een of meerdere bepalingen in de Raamovereenkomst en/of Dienstverleningsovereenkomst op enig moment geheel of gedeeltelijk nietig zijn of vernietigd worden, dan blijft het overige in de Raamovereenkomst en/of Dienstverleningsovereenkomst is bepaald onverkort van kracht. Partijen zullen alsdan in overleg treden teneinde nieuwe bepalingen ter vervanging van de nietige of vernietigde bepalingen overeen te komen, waarbij zoveel als mogelijk het doel en de strekking van de oorspronkelijke bepalingen in acht worden genomen.

11.4

Indien sprake is van een statutenwijziging en/of een wijziging in de aandeelhoudersovereenkomst waar partijen deel van uitmaken, dan zullen partijen in overleg treden om de Raamovereenkomst, alsmede de lopende Dienstverleningsovereenkomst waar dit naar mening en inzicht van Twente Milieu nodig is, te wijzigen.

Aldus overeengekomen, in tweevoud opgemaakt en te Enschede ondertekend

d.d. ,

namens

De gemeente Haaksbergen:

namens

Twente Milieu NV:

Burgemeester en wethouders van Haaksbergen,
namens dezen,

Bijlage 7 DVO Haaksbergen en Twente Milieu NV

Dienstverleningsovereenkomst Algemeen

Ter inleiding

Twente Milieu ontzorgt op het gebied van afval, voert veel taken uit in het beheer van de openbare ruimte en adviseert burgers en gemeenten over beleid en milieubewustzijn. Daarmee werkt Twente Milieu samen met opdrachtgevers aan de realisatie van duurzaamheidsdoelstellingen in de regio.

Twente Milieu draagt bij aan een schone, gezonde en frisse Twentse leefomgeving. Met inzameling van afvalstromen en de zorg voor een verantwoorde verwerking, beheer van de openbare ruimte, advisering van (lokale) overheden, voorlichting en educatie aan inwoners en scholen. Met de uitvoering van dit takenpakket, en met eigentijdse inzamelmiddelen en een adequaat wagenpark, is Twente Milieu hét gezicht voor het beheer van de gehele leefomgeving van de inwoners van Twente.

In deze dienstverleningsovereenkomst (DVO) zijn, naast de afspraken in de raamovereenkomst, de afspraken vastgelegd over de producten en diensten die Twente Milieu in de aandeelhoudende gemeente levert voor een adequaat beheer van de leefomgeving. Deze dienstverleningsovereenkomst bestaat uit een aantal documenten:

1. Productbladen inzameling en transport
2. Productbladen beheer en onderhoud openbare ruimte
3. Overzicht contracten buiten de dienstverleningsovereenkomst
4. Financieel overzicht
5. Relevante bijlagen

Gemeente: Haaksbergen

Versie: ...

Datum: ...

Partijen bij deze overeenkomst, te weten

De publiekrechtelijke rechtspersoon de gemeente Haaksbergen gevestigd en kantoorhoudende te, te dezen vertegenwoordigd door hierna te noemen: 'de gemeente' of 'Opdrachtgever',

En

De naamloze vennootschap met beperkte aansprakelijkheid Twente Milieu N.V., statutair gevestigd en kantoorhoudende te (7547 TE) Enschede aan de Marssteden 37, te dezen vertegenwoordigd door, hierna te noemen: 'Twente Milieu' of 'Opdrachtnemer';

Hierna gezamenlijk nader te noemen: 'Partijen'

In aanmerking nemende dat:

- a. De gemeente en opdrachtnemer reeds een Raamovereenkomst hebben gesloten,
- b. In het kader van deze Raamovereenkomst reeds afspraken zijn gemaakt over de door Gemeente aan de opdrachtnemer overgedragen taken bestaande uit Overgedragen taken, Opgedragen taken en Incidentele Taken, hierna gezamenlijk: 'de Dienstverlening
- c. Dat de wijze van uitvoering van de Dienstverlening door opdrachtnemer is vastgelegd in deze Raamovereenkomst alsmede in de productbladen zoals deze door Opdrachtnemer zijn uitgewerkt en door de Gemeente zijn geaccepteerd.

- d. Voorts dat van toepassing zijn op deze Dienstverleningsovereenkomst de verkoop en opdrachtvoorwaarden van Twente Milieu NV, zoals gedeponeed onder nr. 16/2009 d.d. 7 april 2009 bij de KVK te Enschede. (nr. KVK 06083386), hierna: 'de Algemene Voorwaarden';
- e. In de aandeelhoudersovereenkomst is bepaald dat de wijze van uitvoering van de gemeentelijke taken zullen worden vastgelegd in een Raamovereenkomst en in een Dienstverleningsovereenkomst tussen de gemeente en de opdrachtnemer.
- f. De financiële uitwerking van de Dienstverlening voor het genoemde en in deze overeenkomstvermelde kalenderjaar, nader is uitgewerkt in de financiële uitwerking van deze overeenkomst welke als bijlage is bijgesloten.

Contactpersonen

Als contactpersonen namens de gemeente zal optreden:

Naam:

Functie:

Aanvullende gegevens:

Als contactpersoon namens de opdrachtnemer zal optreden:

Naam:

Functie:

Aanvullende gegevens:

Naam:

Functie:

Aanvullende gegevens:

Slotbepalingen

1.

Op deze Dienstverleningsovereenkomst zijn van toepassing de bepalingen zoals is overeengekomen in de Raamovereenkomst, alsmede de Algemene Voorwaarden van Twente Milieu.

2.

Als onderdelen horende bij deze overeenkomst

- A. Productbladen inzameling en transport
- B. Productbladen beheer en onderhoud openbare ruimte
- C. Overzicht contracten buiten de dienstverleningsovereenkomst
- D. Financieel overzicht
- E. Relevante bijlagen

Bij ondertekening van de Dienstverleningsovereenkomst gaan partijen akkoord met hetgeen in de hierboven genoemde onderdelen is vermeld.

Aldus overeengekomen, in tweevoud opgemaakt en te Enschede ondertekend

d.d.,

Namens Opdrachtgever/Gemeente Haaksbergen

Namens Opdrachtnemer/Twente Milieu

Bijlage 8 Sociaal plan aansluiting Haaksbergen bij Twente Milieu NV

Versie 11 september 2017

SOCIAAL PLAN

Overheveling van taken van
de gemeente Haaksbergen naar de Twente Milieu

Goed werkgeverschap & goede dienstverlening

Tussen de ondergetekenden

1. het college van burgemeester en wethouders van Haaksbergen
2. Twente Milieu N.V.

en de volgende organisaties van werknemers:

- a. FNV Overheid
- b. CNV Publieke Zaak

is, in het kader van de overheveling van taken van de afdeling Beheer en Onderhoud (BOR) van de gemeente Haaksbergen naar de Twente Milieu en de daarmee gepaard gaande overgang van medewerkers van de gemeente Haaksbergen naar de Twente Milieu het volgende overeengekomen.

Begripsbepalingen

Artikel 1

In dit Sociaal Plan wordt verstaan onder:

a. Twente Milieu N.V.	privaatrechtelijke organisatie waar taken aan overgeheveld worden. Hierna kortweg Twente Milieu.
b. publiekrechtelijke taakoverheveling	een organisatieverandering die het gevolg is van de overheveling van (taken van) een deel van de organisatie naar een ander publiekrechtelijk orgaan
c. privaatrechtelijke taakoverheveling	een organisatieverandering die het gevolg is van de overheveling van (taken van) een deel van de organisatie naar een privaatrechtelijke organisatie
d. overgangsdatum	de datum waarop de taken van de gemeente Haaksbergen worden overgedragen aan de Twente Milieu
e. de medewerker	degene die direct voorafgaand aan de overgangsdatum als ambtenaar in dienst is van de gemeente Haaksbergen en op de overgangsdatum in dienst treedt van de Twente Milieu
f. CAO	CAO Milieu & Afval Services 2016-2017
g. toekomstige rechtspositie	de vanaf de overgangsdatum op de medewerker toepasselijke arbeidsvoorwaarden van de Twente Milieu
h. sociaal plan	nadere afspraken gebaseerd op en aanvullend op het sociaal statuut van de gemeente Haaksbergen met betrekking tot de personele en arbeidsvoorwaardelijke gevolgen van de samenwerking
i. sociaal statuut	het sociaal statuut van de gemeente Haaksbergen 2011
j. functieboek	verzameling van beschrijvingen van de bij de Twente Milieu voorkomende functies deze maakt onderdeel uit van de CAO Afval & Milieuservices
k. oude functie	een functie die de medewerker laatstelijk voor de samenwerking vervulde
l. nieuwe functie	een functie die als zodanig is aangegeven in het functieboek
m. ongewijzigde functie	een functie die in het kader van de aanpassing van de organisatie door de werkgever als inhoudelijk ongewijzigd wordt aangemerkt. Als criterium ter bepaling hiervan zal gelden dat de functie-inhoud en daarbij behorende functie-eisen voor minimaal 70% hetzelfde zijn gebleven indien de oude functie met de nieuwe wordt vergeleken
n. passende functie	een functie die de medewerker redelijkerwijs kan worden opgedragen in verband met zijn persoonlijke omstandigheden en bestaande vooruitzichten. Onder persoonlijke omstandigheden en bestaande vooruitzichten kunnen onder meer worden verstaan: interesse, capaciteiten, ervaring, leeftijd, gezondheidstoestand, scholing, salaris en reële salarispectieven. Een functie is voorts passend als de medewerker door middel van een scholingstraject

	binnen een redelijke termijn zodanig bekwaam wordt dat de functie naar behoren kan worden vervuld. Een passende functie is doorgaans van hetzelfde functieniveau als de oude functie, maar kan ook van maximaal twee niveaus hoger of maximaal twee niveaus lager zijn dan de oude functie.
o. geschikte functie	een functie, die niet valt onder het begrip passende functie, maar die de medewerker bereid is te vervullen
p. salaris	maandbedrag dat binnen de salarisschaal aan de ambtenaar is toegekend, naar evenredigheid van diens formele arbeidsduur
q. salaristoelagen	de in paragraaf 3 van hoofdstuk 3 CAR/UWO genoemde toelagen te weten: de functioneringstoelage, de waarnemingstoelage, de toelage onregelmatige dienst, de buitendagvenstertoelage, de toelage beschikbaarheidsdienst, de inconveniententoelage, de arbeidsmarkttoelage, de garantietoelage en de afbouwtoelage, die aan de medewerker zijn toegekend en die tot 1 januari 2017 tot de bezoldiging werden gerekend
r. salarisgarantie	de garantie als bedoeld in artikel 12
s. salarisperspectief	de opeenvolgende salarisperiodieken waarop de medewerker bij goed functioneren aanspraak kan maken
t. toelage	een op grond van de bezoldigingsregeling toegekende tijdelijke of vaste toelage
u. standplaats	Haaksbergen dan wel de plaats waar de werkzaamheden van de Twente Milieu worden verricht
v. diensttijd overheid	aantal jaren in overheidsdienst
w. plaatsingsadviescommissie	commissie als bedoeld in artikel 5
x. geschillencommissie	commissie als bedoeld in artikel 19

Hoofdstuk 1 : algemeen

Reikwijdte en werkingssfeer

Artikel 2

Dit sociaal plan is een uitwerking van hoofdstuk 7 van het sociaal statuut. De afspraken in dit Sociaal Plan zijn van toepassing op alle medewerkers, te weten ambtenaren die vallen onder de CAR/UWO, die vanwege de privaatrechtelijke taakoverheveling van BOR in aanmerking komen voor overgang naar de Twente Milieu N.V. en hebben betrekking op de arbeidsvoorwaardelijke gevolgen voor deze medewerkers. Zie bijlage 1 voor formatieoverzicht.

De privaatrechtelijke taakoverheveling van BOR bestaat uit alle taken die de huidige afdeling BOR uitvoert. De taken van de beheerders en toezichthouder vallen niet onder de taakoverheveling, deze zijn ondergebracht bij de afdeling Ruimte Ordening.

Ontslag en arbeidsovereenkomst

Artikel 3

Het college van burgemeester en wethouders van Haaksbergen verleent de medewerker met ingang van de overgangsdatum eervol ontslag wegens reorganisatie op grond van artikel 8:3 CAR/UWO, met verwijzing naar dit sociaal plan. In afwijking van het bepaalde artikel 10d:5 van de CAR/UWO, zal geen re-integratiefase aan de orde zijn en er behoeft geen opzegtermijn in acht te worden genomen.

Tenminste 31 dagen voor ontslag bij de gemeente Haaksbergen, krijgen medewerkers een arbeidsovereenkomst voorgelegd door de Twente Milieu N.V., vergelijkbaar in aard en omvang met de aanstelling bij de gemeente Haaksbergen. De functieomvang bedraagt voor fulltimers gemiddeld 36 uur per week.

Plaatsing/verplichting

Artikel 4

1. In het kader van de publiekrechtelijke taakoverheveling van de gemeente Haaksbergen naar de Twente Milieu N.V. zullen geen gedwongen ontslagen plaatsvinden.
2. De Twente Milieu N.V. biedt de medewerker een functie en vaste aanstelling aan die feitelijk zoveel mogelijk overeenkomt met de functie die hij voor de overgangsdatum bij de gemeente Haaksbergen vervulde. Uitgangspunt hierbij is het adagium “mens volgt werk”.
3. Aan alle medewerkers, zoals vastgesteld in artikel 2 van dit Sociaal Plan, wordt een ongewijzigde dan wel passende functie aangeboden. Hierbij zal aan de plaatsing en de plaatsingsvolgorde invulling worden gegeven volgens het genoemde in het sociaal statuut.
4. In geval van het vervallen van arbeidsplaatsen, als gevolg van inkrimping/reorganisatie-/faillissement bij Twente Milieu N.V. binnen 6 jaar na de overgangsdatum, zal de medewerker die als gevolg daarvan boventallig wordt de keuze krijgen voor:
 - a) opnieuw in vaste dienst treden bij de gemeente Haaksbergen. De medewerker zal dan als herplaatsingskandidaat worden aangemerkt conform de bepalingen van het dan geldende Sociaal Statuut van de gemeente Haaksbergen. Het bepaalde in dit lid is alleen van toepassing indien de CAO (en het eventueel opgestelde sociaal plan) van de nieuwe organisatie niet in een oplossing voorziet om ontslag op grond van bovengenoemde redenen te voorkomen. De gemeente Haaksbergen verplicht zich alsdan om alle inspanningen te doen om de medewerker te plaatsen in een functie conform het sociaal statuut.
 - b) In dienst blijven bij de Twente Milieu N.V. en worden aangemerkt als boventallige medewerker of herplaatsingskandidaat volgens de cao en het, indien opgesteld, het dan geldende sociaal plan van de Twente Milieu N.V.

Plaatsingsadviescommissie

Artikel 5

1. Er wordt een plaatsingsadviescommissie in het leven geroepen analoog aan het bepaalde in artikel 4:1 van het Sociaal Statuut. De plaatsingscommissie bestaat uit drie personen, waartoe de gemeente Haaksbergen en de werknemersorganisaties die partij zijn bij dit Sociaal Plan ieder één persoon aanwijzen, welke beide personen gezamenlijk de voorzitter en derde persoon aanwijzen. Tevens wordt een ambtelijk secretaris aangewezen, die geen lid is van de plaatsingsadviescommissie en geen stemrecht heeft.
2. De plaatsingsadviescommissie heeft tot taak een schriftelijk en gemotiveerd zwaarwegend advies uit te brengen omtrent de inpassing van de medewerkers in een functie in bij Twente Milieu N.V. Dit advies is vertrouwelijk en wordt buiten de plaatsingsadviescommissie alleen kenbaar gemaakt aan betrokken medewerker en het bevoegd gezag van de gemeente Haaksbergen.
3. De vergaderingen van de plaatsingsadviescommissie zijn niet openbaar.
4. De plaatsingsadviescommissie heeft het recht:
 - a. tot het horen van medewerkers;
 - b. tot het horen van informanten; de medewerker dient hierover vooraf te worden geïnformeerd en wordt in de gelegenheid gesteld zijn zienswijze over de ingewonnen inlichtingen kenbaar te maken;
 - c. tot het inzien van alle voor de plaatsing van belang zijnde stukken.
5. De plaatsingsadviescommissie heeft de plicht de medewerkers te horen die daarom via het belangstellingsregistratieformulier als bedoeld in artikel 6 verzoeken. Daarnaast heeft de plaatsingsadviescommissie de plicht de medewerkers te horen ten aanzien van wie het voornemen bestaat om adviseren betrokkenen niet in een door hem aangegeven voorkeursfunctie te plaatsen.
6. Aan de plaatsingsadviescommissie worden in elk geval ter hand gesteld:
 - een inventarisatieformulier met o.a. de salarisschaal, leeftijd, van de medewerker en de ongewijzigde functie (voorkeur 1) waarop de medewerker volgens het adagium "Mens volgt werk" geplaatst wordt;
 - indien aan de orde de ingevulde belangstellingsregistratieformulieren
 - het functieboek van Twente Milieu N.V.;
 Hiernaast kan de medewerker de uitkomsten van een geschiktheidsonderzoek/assessment overhandigen, als dat heeft plaatsgevonden. De plaatsingscommissie kan aan de medewerker vragen of de medewerker uitkomsten van een geschiktheidsonderzoek/assessment heeft en vragen deze aan de commissie voor te leggen. De medewerker is niet verplicht aan dit verzoek mee te werken.

Belangstellingsregistratie

Artikel 6

1. Voor die medewerkers waarvoor "mens volgt werk" niet van toepassing is of ingeval er voor zijn of haar functie onvoldoende formatie is om iedereen te plaatsen, start de plaatsingsprocedure met een belangstellingsregistratie waarvan het format als bijlage 3. Bij dit Sociaal Plan is gevoegd.
2. Op het belangstellingsregistratieformulier is voor de medewerker tevens ruimte om aan te geven of hij/zij behoefte heeft aan een gesprek met de plaatsingsadviescommissie als genoemd in artikel 5.
3. Indien de medewerker geen gebruik maakt van de gelegenheid om een belangstellingsregistratieformulier in te dienen, dan wordt getracht hem een functie toe te wijzen welke zoveel als mogelijk overeenkomt met zijn functie bij het huidige bevoegd gezag met in achtneming van artikel 4 (voorkeursvolgorde).

Plaatsing

Artikel 7

1. Aan de medewerker die wordt geplaatst in een ongewijzigde, passende dan wel geschikte functie, wordt dit mondeling en schriftelijk meegedeeld.

Bedenkingen

Artikel 8

1. Indien de medewerker niet kan instemmen met de plaatsing als bedoeld in het voorgaande artikel kan hij binnen twee weken na dagtekening van de mededeling van plaatsing zijn bedenkingen indienen bij de plaatsingscommissie.
2. De plaatsingsadviescommissie brengt binnen drie weken een tweede advies uit.
3. Het tweede advies wordt door de plaatsingsadviescommissie in voltallige zitting vastgesteld, nadat de medewerker die zijn bedenkingen heeft ingediend, in de gelegenheid is gesteld om zijn standpunt toe te lichten. De medewerker heeft het recht zich ter zitting door een raadsman van eigen keuze te laten bijstaan.
4. Na ontvangst van het tweede advies als bedoeld in de vorige leden neemt de directie van Twente Milieu N.V. een definitief besluit tot plaatsing.

Functieboek

Artikel 9

1. In de CAO staat een overzicht van functies bij Twente Milieu N.V., bijlage 5A CAO, daarnaast hanteert Twente Milieu N.V. nog een aantal functies. Deze functies zijn: medewerker BOR, senior medewerker BOR en teamleider BOR, zie bijlage 2. Deze functies vormen tezamen met het overzicht in de CAO het functieboek van Twente Milieu N.V.
2. Het functieboek wordt gebruikt bij de plaatsing.
3. Er wordt een "was-wordt lijst" opgesteld van alle betrokken medewerkers voor wie de reikwijdte, zie artikel 2, van dit sociaal plan van toepassing is.
4. De "was-wordt-lijst wordt aan de plaatsingsadviescommissie ter hand gesteld.
5. Het functieboek wordt tijdig, vóór aanvang van de plaatsingsprocedure, aan alle betrokken medewerkers ter kennis gebracht.

Verplichtingen medewerker

Artikel 10

1. De medewerker heeft de verplichting mee te werken aan zijn plaatsing binnen de Twente Milieu N.V.
2. De medewerker is gehouden alle medewerking te verlenen die nodig is voor een juiste toepassing van dit Sociaal Plan.

Eervol ontslag en arbeidsovereenkomst

Artikel 11

1. De medewerkers voor wie, in verband met de overheveling van de taken van de gemeente Haaksbergen naar de Twente Milieu N.V., is besloten dat zij in aanmerking komen voor overgang naar de Twente Milieu N.V. ontvangen zoveel mogelijk op één en dezelfde dag een schriftelijke arbeidsovereenkomst dat ingaat op de datum van indiensttreding bij de Twente Milieu N.V.
2. Van de gemeente Haaksbergen ontvangt de medewerker een besluit tot eervol ontslag in verband met ontslag bij reorganisatie conform artikel 8:3 van de CAR/UWO en een getuigschrift. De datum van ontslag is gelijk aan de datum van indiensttreding bij de Twente Milieu N.V., zie lid 1.
3. De besluiten en arbeidsovereenkomsten op basis van de voorgaande leden van dit artikel, worden genomen op basis van de door de gemeente Haaksbergen vastgestelde lijst van functies die behoren bij de taken van de gemeente Haaksbergen die worden overgeheveld naar de Twente Milieu N.V.
4. Bij deze besluiten en arbeidsovereenkomsten (of in een bijlage hierbij behorend) worden de rechtspositionele aanspraken vermeld die verband houden met de overgang van de gemeente Haaksbergen naar de Twente Milieu N.V.

Hoofdstuk 2 : arbeidsvoorwaardelijke afspraken

Arbeidsvoorwaarden

Artikel 12

Op de medewerker is na indiensttreding bij de Twente Milieu N.V. de CAO Afval en milieu services van toepassing, indien en voor zover in dit artikel of elders in dit Sociaal Plan niet anders is bepaald.

Rechtspositie

Artikel 13

1. Voor zover daaromtrent in dit Sociaal Plan niet anders is bepaald is de rechtspositieregeling van de gemeente Haaksbergen, na de overgangsdatum niet meer van toepassing.
2. Voor zover de rechtspositieregelingen van de gemeente Haaksbergen op grond van dit Sociaal Plan na de overgangsdatum nog als een minimumgarantie voor de medewerkers van toepassing (kunnen) zijn, geldt dat toekomstige wijzigingen in die gemeentelijke regelingen automatisch worden doorvertaald naar de garantie; dit geldt zowel voor wijzigingen in positieve als in negatieve zin.
3. Individuele schriftelijke afspraken tussen medewerkers en de gemeente Haaksbergen, die afwijken van respectievelijk aanvullend zijn op de algemeen geldende regelingen, worden vóór de overgangsdatum geïnterpreteerd en hierover worden individuele afspraken gemaakt, die we vastleggen. Deze individuele afspraken worden als addendum toegevoegd bij de arbeidsovereenkomst van Twente Milieu N.V..
4. Medewerkers van de gemeente Haaksbergen behouden bij de overgang naar Twente Milieu N.V. recht op een 36-urige werkweek. Een dienstverband van 36 uur wordt dan ook beschouwd als een fulltime (100%) dienstverband voor wat betreft de primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden.

Diensttijd

Artikel 14

Het college van burgemeester en wethouders van de gemeente Haaksbergen stelt voor elke medewerker vast hoeveel dienstjaren hij bij de gemeente Haaksbergen heeft op de overgangsdatum. De dienstjaren van de Gemeente Haaksbergen gelden bij Twente Milieu N.V. ook als dienstjaren en andersom (Dit laatste is aan de orden bij een eventuele terugkeer naar de gemeente Haaksbergen). Daarnaast wordt vastgesteld hoeveel dienstjaren de medewerker in overheidsdienst heeft. Mocht een medewerker een verschil in dienstjaren en ambtsjaren hebben en door dit verschil in dienstjaren een jubileumuitkering bij Twente Milieu N.V. mislopen, dan ontvangt deze medewerker, als dit jubileum voor 2025 plaats zou vinden, op de maand waarin het ambtsjubileum zou plaatsvinden, alsnog een uitkering gelijk aan de uitkering voor het ambtsjubileum zoals in de CAR-UWO is vermeld.

Salaris en salarisingpassing

Artikel 15

1. De medewerker behoudt bij indiensttreding bij de Twente Milieu N.V. zowel bruto als netto tenminste dezelfde bezoldiging als hij direct voorafgaand aan de overgangsdatum bij het huidige bevoegd gezag ontvangt.
2. De vaststelling van het salaris geschiedt in de schaal behorend bij de functie die aangeboden wordt bij de Twente Milieu N.V.
3. Indien sprake is van een lagere inschaling dan sprake is bij de gemeente Haaksbergen wordt het materiële verschil in de vorm van een garantie toelage toegekend. Deze toelage wordt geïncorporeerd op het moment dat inschaling op tenminste het oude schaalniveau plaatsvindt.
4. De garantie toelage maakt onderdeel uit van het salaris en voor de toelage gelden dezelfde cao Afval & Milieu Services-verhogingen als voor het salaris.

Salarisgarantie en -perspectief

Artikel 16

1. De medewerker heeft de garantie dat de periodieken en uiteindelijk het bruto maximumsalaris behorende bij de functieschaal van de functie die hij voor de overgang bij de gemeente Haaksbergen vervult, volgens de systematiek van beoordelen bij Twente Milieu N.V. tenminste goed functioneren ook worden toegekend bij de Twente Milieu N.V..
2. Een (persoonlijk) toegekende vaste toelage wordt bij de overgang naar de Twente Milieu N.V. als garantietoelage toegekend en gegarandeerd, voor zover betrokkene in de huidige of een lagere schaal ingeschaald wordt. De garantietoelage blijft gehandhaafd gedurende de diensttijd bij Twente Milieu N.V. Bij vrijwillige vermindering van het aantal uren, zal de garantietoelage naar rato worden verminderd.
De garantietoelage kan bestaan uit een persoonlijke toelage, een functioneringstoelage, een vuilwerktoelage, een toelage voor beschikbaarheidsdienst en individueel bepaalde toelage die kan opgebouwd zijn uit compensatie verlof, compensatie wijziging standplaats en compensatie tegemoetkoming ziektekosten. Berekening vindt plaats op basis van afspraken/geldende regelingen per 1 januari 2018.
3. Indien inschaling plaatsvindt in een hogere schaal wordt de toelage geïncorporeerd.
4. De medewerker die is ingeschaald in schaal 7 of hoger en die bij Twente Milieu N.V. een lagere vergoeding voor beschikbaarheidsdiensten ontvangt dan bij de gemeente Haaksbergen, krijgt hiervoor compensatie in de garantietoelage. Het bedrag in de toelage wordt berekend door het aantal uren beschikbaarheidsdienst in 2017 te vermenigvuldigen met het verschil in toelage beschikbaarheidsdienst tussen CAO en CAR-UWO.

Afrekening overige geldelijke aanspraken

Artikel 17

1. De aanspraken op vakantietoelage, de eindejaarsuitkering, de levensloopbijdrage en eventueel tegemoetkoming ziektekosten die tot de overgangsdatum zijn opgebouwd bij de gemeente Haaksbergen worden tegelijkertijd met het salaris uitbetaald aan de medewerker in de maand voorafgaand aan de overgangsdatum.

Vakantie- en verlofaanspraken

Artikel 18

1. Bij het eervol ontslag worden de opgebouwde vakantiedagen en plusuren in principe overgedragen naar Twente Milieu N.V. tot een maximum van 72 uur bij een volledig dienstverband, voor een part time dienstverband naar rato. De overige aanspraken op verlof worden uitbetaald. Een medewerker kan er voor kiezen om vakantiedagen en plusuren (deels) te laten uitbetalen.
2. De hoogte van het aantal leeftijdsverlofuren of verlof op basis van dienstjaren (hoogste telt) wordt na indiensttreding bij Twente Milieu N.V. bepaald aan de hand van de cao Afval en Milieu services.
3. Schriftelijke afspraken tussen medewerkers en het huidig bevoegd gezag met betrekking tot verlof, zoals zorgverlof en ouderschapsverlof, worden vóór de overgangsdatum geïnvenceerd en hierover worden individuele afspraken gemaakt.
4. Verschillen tussen verlofrechten worden individueel berekend, normdatum 1-1-2018, en na overleg met de medewerker gecompenseerd in tijd of geld bij Twente Milieu N.V.
5. Medewerkers behouden het recht om 4 uur per week extra te werken en deze uren op te nemen als verlof. Het opgebouwde verlof moet opgenomen worden in het lopende kalenderjaar en vervalt aan het einde van jaar ("oude" ADV-regeling).

Studiefaciliteiten

Artikel 19

1. De medewerker die vóór de overgangsdatum studiefaciliteiten geniet ingevolge de studiefaciliteitenregeling van de gemeente Haaksbergen, wordt door Twente Milieu N.V. in de gelegenheid gesteld de betreffende studie te voltooien onder gelijkblijvende condities.
2. Ter zake van het ontslag bij de gemeente Haaksbergen ontstaan voor de medewerker geen terugbetalingsverplichtingen.

Hypotheekregeling

Artikel 20

1. Lopende hypothecaire leningen zullen worden gecontinueerd onder gelijkblijvende condities bij de gemeente Haaksbergen, conform de Hypotheekregeling gemeentepersoneel 2002. De aflossingen op gecontinueerde leningen vinden plaats via facturen.

Compensatieregeling wijziging standplaats

Artikel 21

1. Aan de medewerker van wie, als gevolg van wijziging van standplaats van het bevoegd gezag van de gemeente Haaksbergen naar die van de Twente Milieu N.V., de reisafstand van het dagelijks woon-werkverkeer in enkele reis met meer dan 4 kilometer toeneemt, wordt vanaf de overgangsdatum gedurende vier jaar een vergoeding toegekend.
2. De vergoeding als bedoeld in lid 1 wordt bepaald volgens de formule:
 - de toename in reisafstand v.v. tussen huis- en kantooradres zoals beschreven in lid 1,
 - vermenigvuldigd met de kosten gebaseerd op de voor woon-werkverkeer op het uitbetalingsmoment geldende fiscaal onbelaste vergoeding per kilometer
 - vermenigvuldigd met $y/5$ keer ($214 : 12$) waarbij y het aantal werkdagen is waarop door de medewerker per week wordt gereisd.

3. De reisafstand als bedoeld in het eerste lid wordt bepaald aan de hand van de site www.anwb.nl, waarbij wordt berekend het verschil tussen de afstand "huisadres-kantooradres Twente Milieu N.V." en "huisadres-huidig kantooradres gemeente Haaksbergen" en wordt uitgegaan van de snelste route van huisadres tot kantooradres. In die gevallen waarin naar het oordeel van het bevoegd gezag van de Twente Milieu N.V. strikte toepassing van het in lid 1 gestelde leidt tot kennelijke onredelijkheid voor de medewerker geldt de hardheidsclausule als bedoeld in artikel 27.
4. Twente Milieu N.V. kent een reiskostenvergoeding woon – werk en deze is bijgevoegd in bijlage 4

Compensatie tegemoetkoming ziektekosten

Artikel 22

1. De medewerker die in 2017 een aanvullend pakket 3 of 4 voor ziektekosten heeft afgesloten en hiervoor een vergoeding ontvangt van de werkgever, zal indien hij dit pakket weer afsluit de vergoeding conform CAR-UWO (€ 296,- of € 168,-) ontvangen van Twente Milieu N.V.

Beschikbaarheidsdiensten

Artikel 23

1. De medewerker die 55 jaar of ouder is heeft niet de verplichting om mee te werken aan beschikbaarheidsdiensten. Hij kan hier aan meewerken op basis van vrijwilligheid.

Pensioen ABP

Artikel 24

1. De medewerker die aantoonbaar, door berekening van het ABP, te maken krijgt met negatieve financiële consequenties in de pensioenaanspraak door de overgang naar Twente Milieu N.V. zal hiervoor gecompenseerd worden.
2. Het doorgeven van de gegevens van medewerkers aan het APB zal zorgvuldig gebeuren, zowel door Twente Milieu N.V. als door de gemeente Haaksbergen.

Generatieregeling

Artikel 25

1. Medewerkers die overgaan naar Twente Milieu N.V. behouden aanspraak op de generatieregeling onder de gelijke condities en voorwaarden als gelden voor de medewerkers van Haaksbergen. Dit geldt voor de huidige regeling, en ook voor de mogelijke opvolgende regeling voor na 2018 indien en voorzover deze daadwerkelijk overeengekomen wordt binnen de gemeente Haaksbergen.

Hoofdstuk 3 : slotbepalingen

Overheveling taken naar Twente Milieu wordt niet verlengd na 5 jaar

Artikel 26

De opdracht voor het overhevelen van taken van BOR wordt door een besluit van de gemeente Haaksbergen vastgesteld. Indien de opdracht van het overhevelen van taken niet per besluit wordt vastgesteld door de gemeente Haaksbergen voor het jaar 2023 en de jaren daarna, dan neemt de gemeente Haaksbergen de opdracht en de uitvoering van de taken terug. Indien per besluit de opdracht terug genomen wordt in het jaar 2023 dan volgen de oud medewerkers van de gemeente Haaksbergen het werk dat terug genomen wordt volgens het principe mens volgt werk.

Hardheidsclausule

Artikel 27

Wanneer toepassing van bepalingen van dit Sociaal Plan in een individueel geval tot kennelijk onbillijke consequenties zou leiden, zal het bestuur van het bevoegd gezag van de Twente Milieu N.V. c.q. het college van burgemeester en wethouders van het huidig bevoegd gezag op verzoek van betrokken medewerker van deze bepalingen in gunstige zin afwijken.

Geschillencommissie

Artikel 28

1. Er is een onafhankelijke geschillencommissie waarbij de medewerker, ten aanzien van wie het college van burgemeester en wethouders gemeente Haaksbergen een besluit heeft genomen betreffende de toepassing van dit Sociaal Plan, binnen zes weken nadat hij redelijkerwijs kennis heeft kunnen nemen van dat besluit, bezwaar kan maken.
2. De bezwarencommissie personeel treedt in deze op als onafhankelijke geschillencommissie als bedoeld in lid 1.
3. Indien het college van burgemeester en wethouders gemeente Haaksbergen nalaat binnen tien weken uitspraak te doen over een door de medewerker gedaan verzoek is eveneens bezwaar als bedoeld in het eerste lid mogelijk.
4. De geschillencommissie bestaat uit drie personen, waartoe de gemeente Haaksbergen en de werknemersorganisaties die partij zijn bij dit Sociaal Plan ieder één persoon aanwijzen, welke beide personen gezamenlijk de derde persoon aanwijzen.
5. De geschillencommissie regelt haar eigen werkwijze.
6. Een uitspraak van de geschillencommissie is bindend voor partijen.
7. Tegen besluiten van het college van burgemeester en wethouders gemeente Haaksbergen waardoor de medewerker in zijn belang wordt getroffen staat bezwaar en beroep volgens de Algemene Wet Bestuursrecht open.

Inwerkingtreding en werkingsduur

Artikel 29

1. Dit Sociaal Plan treedt in werking op de dag waarop de gemeente Haaksbergen tot bekrachtiging is overgegaan en nadat de betrokken partijen dit Sociaal Plan hebben getekend.
2. Het Sociaal Plan heeft een werkingsduur van 6 jaar.

Bijlage

Artikel 30

De bij het Sociaal Plan behorende bijlagen worden geacht deel uit te maken van dit Sociaal Plan.

Citeertitel

Artikel 31

Dit Sociaal Plan kan worden aangehaald als “Sociaal Plan Haaksbergen overgang Twente Milieu N.V. 2017”

Aldus getekend op, Haaksbergen

Namens FNV Overheid

Namens CNV Publieke zaak

.....
C. Waterlander

.....
H. Nijhof

Namens gemeente Haaksbergen

.....
G.J. Kok, MDR
burgemeester

.....
M.E. Kragting – de Groot
gemeentesecretaris

Twente Milieu N.V.,
namens dezen,

.....

Sociaal Plan - Bijlage 1

Formatie BOR behorende bij taken die overgeheveld worden naar Twente Milieu	
functie	fte over TM
afdelingshoofd BOR (afdelingshoofd B)	1,00
administratief medewerker beheer openbare ruimte	0,61
chauffeur/machinist A	4,00
uitvoerder team Realisatie	1,00
uitvoerder Serviceteam	1,00
vakman A1	1,00
vakman A2	1,00
vakman A3	1,00
vakman A4	2,00
vakman A5	1,00
vakman A6	1,00
vakman A7	1,00
vakman A8	1,50
vakman A9	1,00
vakman B	1,00
vakman C	2,00
Totaal fte	21,11

Sociaal Plan - Bijlage 2

Apart bijgevoegd

Sociaal Plan - Bijlage 3

FORMULIER BELANGSTELLINGSREGISTRATIE

Algemene gegevens		
Naam:		
Adres:		
Postcode en woonplaats:		
Telefoon werk:		
Telefoon privé:		
Geboortedatum:		
Functie:		
Datum in dienst bij gemeente:		
Gevolgde opleidingen	Datum diploma *CV toevoegen mag ook	
CV toevoegen mag ook		
Op dit moment bezig met een opleiding?		
Zo ja, welke?		
Datum afronding?		
Ervaring / verloop dienstverband:	*CV toevoegen mag ook	
Werkgever	Functie	Periode
Voorkeursfuncties (functie 1 is de ongewijzigde functie zie verder functieboek) Functie Afdeling		
1.		
2.		
3.		
Bent u bereid een opleiding te volgen voor bovenstaande functies 2 en 3? O ja O nee		
b. Opmerkingen en/of aanvullingen:		
Ik heb wel/geen behoefte aan een gesprek met de plaatsingsadviescommissie als genoemd in artikel 10 van het Sociaal Plan.		
Datum:		
Handtekening:		

Sociaal Plan - Bijlage 4

Tegemoetkoming woon-werkverkeer van Twente Milieu bij gebruikmaking van eigen vervoer:

- Vergoeding vanaf 10 kilometer,
- Maximale vergoeding is over de afstand van 40 kilometer.

Afstand in KM	Vergoeding (gebaseerd op aantal km. minus 9 x 2 x 17 dgn x 0,19 p/km)
10	6.46
11	12.92
12	19.38
13	25.84
14	32.30
15	38.76
16	45.22
17	51.68
18	58.14
19	64.60
20	71.06
21	77.52
22	83.98
23	90.44
24	96.90
25	103.36
26	109.82
27	116.28
28	122.74
29	129.20
30	135.66
31	142.12
32	148.58
33	155.04
34	161.50
35	167.96
36	174.42
37	180.88
38	187.34
39	193.80
40	200.26

Gemeente Haaksbergen
 T.a.v. mevrouw A. Nijhuis, wethouder
 Markt 3
 7481 HS HAAKSBERGEN

GEMEENTE HAAKSBERGEN	
Zaaknr.:	E - 13367
Documentnr.:	W 17. 27364
Ontvangst Datum	10 NOV. 2017
Archief-	Te bewaren
PAZ	Num. reeks
Kopie aan:	

Datum : 7 november 2017
 Onderwerp : overdracht taken beheer openbare ruimte
 Behandeld door : Lisette Bosch
 Doorkiesnummer : 053 - 852 0117
 E-mail : l.bosch@twentemilieu.nl/b.blokhuis@twentemilieu.nl
 Onze referentie : 2017133/lb/jb

Geachte mevrouw Nijhuis,

Wij zijn al enige tijd in overleg over de mogelijke overdracht van taken op het terrein van het beheer van de openbare ruimte door uw gemeente aan Twente Milieu NV per 1 januari 2018. Dit voornemen wordt door de aandeelhouders van Twente Milieu besproken tijdens de aandeelhoudersvergadering op 14 november a.s. De besluitvorming van Twente Milieu zal daarmee plaatsvinden voordat de raad van Haaksbergen zich over dit voorgenomen besluit uitspreekt.

Bij de ambtelijke voorbereiding van dit aandeelhoudersoverleg is een aantal belangrijke zaken naar voren gekomen die om aandacht vragen:

1. In de concept businesscase van Haaksbergen is een invulling gegeven hoe een eventuele uittreding als aandeelhouder vorm gegeven zou kunnen worden. Aandeelhouders merken op dat volgens de aandeelhoudersovereenkomst de aandeelhouders hierover, op het moment dat dit zich voordoet, afspraken moeten maken met de uittredende aandeelhouder.
2. Een aantal aandeelhouders spreekt de wens uit dat de gemeente Haaksbergen (op termijn) aandeelhouder A wordt.
3. Een aantal aandeelhouders spreekt de wens uit dat de gemeente Haaksbergen ook de taak afvalinzameling aan Twente Milieu overdraagt.

Graag vernemen wij uw reactie op bovenstaande punten.

Met vriendelijke groet,



Lisette Bosch
 Directeur



Voorstel
Samenwerking gemeente Haaksbergen
met Twente Milieu NV
en
Verzoek toetreding als aandeelhouder

Inhoudsopgave

Inleiding	3
Samenvatting.....	4
1. Casestudie Haaksbergen	5
2. Samenwerkingsmogelijkheden en juridische aspecten	7
3. Bedrijfsvoeringen en financiële onderbouwing	8
Begroting 2018 onderdeel Haaksbergen.....	11
Toelichting op de begroting:	12
Risicoparagraaf	14
4. Personele aspecten	15
5. Stappenplan om te komen tot toetreding gemeente Haaksbergen:	17
Inleiding:	17
Overeenstemming partijen:	17
Besluitvorming binnen de vennootschap:.....	17
Procedure om te komen tot een algemene vergadering:.....	17
Besluitvormingsproces gemeente Haaksbergen	18
Besluitvormingsproces Twente Milieu NV	19
Bijlagen:	20

Inleiding

Het gaat goed met Twente Milieu.

De afgelopen periode is de organisatie intern en extern weer in haar kracht gekomen. Intern is na een aantal turbulente jaren weer rust in de organisatie en werken de mensen met plezier. Eén en ander mag blijken uit het ongekend lage percentage ziekteverzuim: onder de 4 %. Een goede graadmeter voor het functioneren van de organisatie. Ook naar buiten toe gaat het goed. Twente Milieu werkt voor en met de gemeenten verder aan het realiseren van de gestelde doelen Afvalloos Twente 2030. Een uitdagende en zeker geen gemakkelijke weg. Juist in deze uitdagende tijden is duidelijk dat de gemeenten en Twente Milieu samen optrekken, dat gemeenten ons weten te vinden en dat we als uitvoeringsorganisatie voor die gemeenten overtuigend onze rol pakken.

De in de aandeelhoudersvergadering van mei 2016 vastgestelde meerjarenstrategie vormt daarbij onze leidraad. *Gezonde ontwikkeling* is hierbij een van de vier vastgestelde strategische punten. Daarbij onderkennen we zowel kwalitatieve als kwantitatieve ontwikkeling. Die ontwikkeling hebben we intern op een aantal terreinen vorm gegeven. We hebben – op verzoek van de gemeenten – nieuwe diensten ontwikkeld (bv. de afvalcoach) en bestaande diensten verder doorontwikkeld. De kwalitatieve doorontwikkeling van de gladheidsbestrijding en calamiteitendienst, maar ook het onderzoek naar de verschillende manieren van onkruidbestrijding zonder chemische bestrijdingsmiddelen zijn daar voorbeelden van.

In 2018 krijgt Twente Milieu een nieuwe kans tot verdere ontwikkeling. De gemeente Haaksbergen heeft de intentie om haar afdeling Beheer Openbare Ruimte over te brengen naar Twente Milieu. Dit biedt ons de kans om *gezonde ontwikkeling* zowel kwalitatief als kwantitatief verder vorm te geven.

De afdeling Beheer Openbare Ruimte in Haaksbergen is een goed functionerende afdeling die vooral werkzaamheden in het Buurtonderhoud, maar ook werkzaamheden op het terrein van Afval uitvoert. Door het overbrengen van deze groep mensen met de bijbehorende taken naar Twente Milieu zijn wij in staat ons verder te ontwikkelen op een aantal belangrijke terreinen.

De onderliggende financiële basis is gezond en door synergie verwachten we een passend rendement te kunnen maken. De (beperkte, 6 %) groei in het aantal medewerkers maakt onze overhead iets rendabeler en met de komst van Beheer Openbare Ruimte Haaksbergen komt er passend materieel mee. Misschien nog wel belangrijker is de kwalitatieve ontwikkeling die we kunnen maken. De Haaksbergse medewerkers verrichten een aantal taken die Twente Milieu nu niet zelf uitvoert, zoals klepelmaaien en wegenonderhoud aan onverharde wegen. Hierdoor kunnen we als Buurtonderhoud een completer pakket in onze dienstverlening zelf uitvoeren. Uiteraard is voor ons ook onze maatschappelijke verantwoordelijkheid van belang. Een niet onaanzienlijk deel van het werk werd en wordt gedaan door mensen uit de participatiewet. Dat blijft ook zo. In de toekomst blijft het werk voor de mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt minimaal gelijk, we voorzien daarnaast ook concrete groeimogelijkheden

Het totale pakket zorgt voor een sterker Twente Milieu. Wij hopen dan ook van ganser harte dat u in kunt stemmen met het overbrengen van deze diensten naar Twente Milieu en daarmee ook het laten toetreden van Haaksbergen als nieuwe B aandeelhouder.

Lisette Bosch

Samenvatting

Twente Milieu wil de afdeling Beheer Openbare Ruimte van de gemeente Haaksbergen overnemen. Het betreft een gezond en kwalitatief goed bedrijfsonderdeel van de gemeente (zie bijlage 1, Hofman Krul Partners), dat voor het belangrijkste deel werkzaamheden uitvoert in Buurtonderhoud. Daarnaast voeren zij ook een klein deel van hun werkzaamheden uit op het terrein van Afval.

Toetreding van Haaksbergen levert nieuwe omzet van € 1.800.000,-, het betreft voor het merendeel omzet op het terrein van Beheer openbare ruimte, maar er komen ook afvaltaken mee over. Voor Twentemilieu levert de omzetgroei een concreet financieel voordeel op van € 128.000,-. Dit wordt gerealiseerd door een adequate bedrijfsvoering, door synergievoordelen en door gewenste uitbreiding van het materieel bij Twente Milieu. Daarnaast brengt Haaksbergen kwalitatief goed personeel in (21 fte), dat bereid is om bij Twente Milieu te gaan werken.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen (participatiewet) vormt een belangrijk deel van de overdracht: rond de € 250.000,- omzet zal gerealiseerd worden door medewerkers van SWB/Gildebor. Zie intentieverklaring Gildebor bijlage 2.

Haaksbergen moet, om haar afdeling Beheer Openbare Ruimte over te kunnen brengen, aandeelhouder worden van Twente Milieu (conform artikel 5 en 6 (lid 4) van de statuten). Hierover beslist de aandeelhoudersvergadering. Een concreet stappenplan hiervoor is uitgewerkt in hoofdstuk 5.

Net als met de andere gemeenten, zal Twente Milieu - in het geval van toetreding als aandeelhouder - ook met de gemeente Haaksbergen gaan samenwerken door middel van een dienstverlenings-overeenkomst waarin de samenwerking beschreven wordt. Uiteraard maakt een risicoparagraaf daar deel van uit.

Voor de concrete samenwerking en overdracht wordt gewerkt conform de toetreding van Borne. Een beproefd concept, waar Borne heel tevreden over is, maar ook Twente Milieu: zowel kwalitatief als kwantitatief, financieel, blijktens de nacalculatie in 2016.

Het proces tot samenwerking is op uiterst constructieve wijze tot stand gekomen. Dat geeft ons alle vertrouwen dat de basis op orde is, en dat ook in de toekomst de samenwerking goed zal zijn en zich verder kan ontwikkelen.

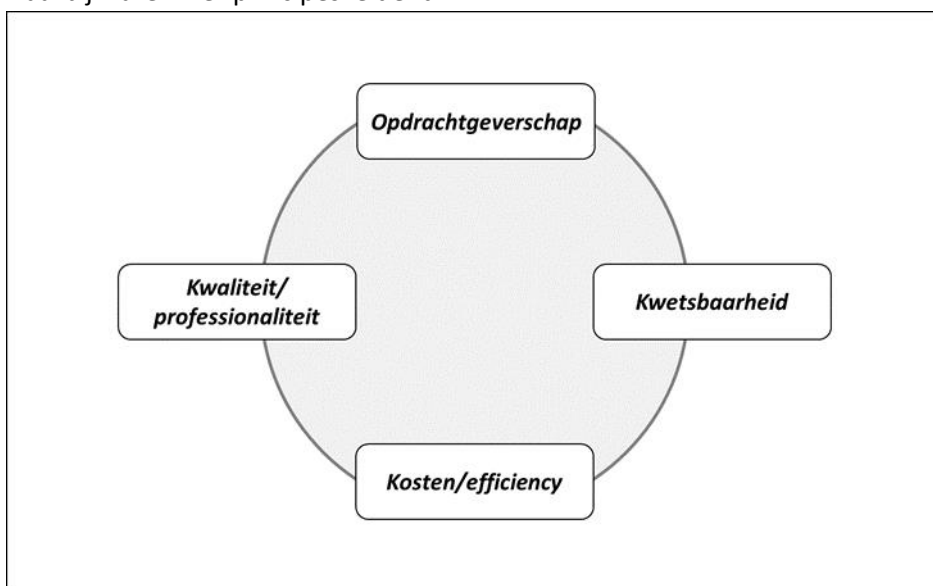
1. Casestudie Haaksbergen

In 2016 heeft het bureau Hoffman Krul & Partners (HKP) in opdracht van de gemeente Haaksbergen een onderzoek uitgevoerd naar de toekomst van het beheer van de openbare ruimte (BOR) in die gemeente.

Het bureau HKP heeft (na een bredere verkenning) drie scenario's onderzocht:

- Intern doorontwikkelen
- Intern verzelfstandigen
- Samenwerken met een externe partner

Daarbij waren vier principes leidend:



Figuur 1: Kernelementen uit de afweging van bureau Hoffman Krul & Partners

- **Kwaliteit/professionaliteit:**
Hoe professioneel zijn de medewerkers en wat is de kwaliteit van het geleverde werk? *Conclusie HKP:* de medewerkers werken op dit moment professioneel en de kwaliteit van het geleverde werk is goed. Maar dat is niet het hele verhaal. In grotere organisaties is meer specialisatie mogelijk (vooral bij taken die minder frequent voorkomen) en daarmee kan de kwaliteit van de dienstverlening verder stijgen.
- **Kwetsbaarheid:**
Is het team en de onderlinge samenwerking binnen het team van zichzelf stabiel genoeg om de kwaliteit ook in de toekomst te kunnen blijven leveren? *Conclusie HKP:* de gemiddelde leeftijd in het team is relatief hoog. Door de bezuinigingen van de afgelopen jaren is er geen (jongere) instroom geweest en dus ook geen ruimte om kennis en ervaring over te dragen aan jonge medewerkers. Verder is er onvoldoende capaciteit om alle taken zelf uit te voeren. Daarom wordt een deel van het werk op dit moment uitbesteed aan marktpartijen.

- *Opdrachtgeverschap:*

Hoe goed is Haaksbergen in staat om scherpe opdrachten te formuleren én de uitvoering op een effectieve manier te controleren en bij te sturen? *Conclusie HKP:* het opdrachtgeverschap ontwikkelt zich de goede kant op, maar verdere verbetering is mogelijk en nodig.

Opdrachtgeverschap en uitvoering zijn recent gescheiden. Voor alle taken die nu door marktpartijen worden uitgevoerd zijn gedetailleerde bestekken beschikbaar. Voor een deel van de taken die de afdeling BOR nu zelf uitvoert ontbreken gedetailleerde opdrachten. Het is te danken aan de professionaliteit van de afdeling BOR dat Haaksbergen nu een goed beheer van de openbare ruimte heeft.

- *Kosten/efficiency:*

Krijgt de gemeente Haaksbergen het beste resultaat tegen de laagste kosten? *Conclusie HKP:* in vergelijking met marktpartijen zijn de kosten per eenheid (meter, uur etc.) bij de afdeling BOR hoger. Het personeel is ouder en daardoor relatief duur. De gemeentewerf is te groot voor het huidige aantal medewerkers. Ook kan het beschikbare materieel niet efficiënt genoeg worden ingezet. Haaksbergen heeft onvoldoende grondgebied om het materieel meer gebruiksuren te geven. Er wordt niet in ploegendienst gewerkt om het materieel intensiever te gebruiken. De gemeente Borne heeft in een vergelijkbare situatie door samenwerking ca. 12 % op de jaarlijkse kosten weten te besparen.

Het is de combinatie van deze vier elementen samen die HKP tot de conclusie brengt dat – gegeven de wens van de gemeente Haaksbergen om regiegemeente te worden – samenwerking met een grotere, regionale partij de beste garantie geeft op een goede en betaalbare dienstverlening in de toekomst.

Na een marktconsultatie wordt door HKP geconcludeerd dat de samenwerking met Twente Milieu de meeste kansen biedt en dat deze verder onderzocht en uitgewerkt gaat worden.

2. Samenwerkingsmogelijkheden en juridische aspecten

Naar aanleiding van het verzoek tot samenwerking van de gemeente Haaksbergen is door Twente Milieu nader onderzoek gedaan naar de mogelijkheden tot samenwerking en de juridische consequenties daarvan. Bedrijfsjurist Mulder Van Geel en notaris KienhuisHoving hebben hierover een memorandum opgesteld (zie bijlage 2).

Om meerjarig samen te kunnen werken, is het aandeelhouderschap de enig mogelijke constructie; op die manier kan door de gemeente Haaksbergen werkzaamheden quasi inbesteed worden. De statuten van Twente Milieu bieden deze mogelijkheid aan de AVA en tevens beschikt de AVA over alle mogelijkheden om de voor deze wet noodzakelijke invloed uit te oefenen. Geconcludeerd kan worden dat aandeelhouder worden van Twente Milieu de beste samenwerkingsvorm is met de gemeente Haaksbergen.

De gemeente Haaksbergen heeft zelf ook de wens om aandeelhouder te worden (zie het formele verzoek hiertoe in de bijlage). Door de notaris is zoals gezegd gekeken of dit volgens onze statuten en aandeelhoudersovereenkomst mogelijk is.

Artikel 3 lid 1 van onze statuten biedt de mogelijkheid om ook het beheer van openbare ruimten binnen Twente milieu als activiteiten uit te voeren.

Tevens is ook artikel 9 beoordeeld; lid 1 van artikel 9 (statuten) stelt dat “Aandeelhouders kunnen slechts zijn gemeenten en andere publiekrechtelijke lichamen die wettelijke taken hebben opgedragen aan de vennootschap op het gebied waarop de vennootschap volgens haar doelstelling werkzaam is”.

De wettelijke taken die de gemeente Haaksbergen inbrengt omvatten taken die Twente Milieu binnen het bedrijfsonderdeel Buurtonderhoud ten uitvoer brengt zoals rioleringsbeheer, gladheidsbestrijding, onderhoud van bruggen en wegen en verkeersmaatregelen. Ook worden taken op het gebied van milieubeheer overgedragen, naast de afvaltaken die wij voor hen verrichten zoals beheer OGC t.a.v. glas en verpakkingen (zie tabel op blz 10).

Derhalve kan de gemeente Haaksbergen door de overdracht van deze taken, op basis van de statuten, aandeelhouder worden van Twente Milieu.

In hoofdstuk 3 wordt een uitgebreid overzicht gegeven welke taken de gemeente Haaksbergen wenst over te dragen.

In hoofdstuk 5 is door onze jurist een stappenplan uitgewerkt met daarin de aandachtspunten voor de aandeelhouders.

3. Bedrijfsvoering en financiële onderbouwing

De gemeente Haaksbergen wil onderstaande taken aan Twente Milieu overdragen. Twente Milieu heeft voor deze zaken bestekken en offertes uitgewerkt, op basis waarvan een aanbidding is gedaan aan de gemeente Haaksbergen. Deze aanbidding is binnen de gemeenten Haaksbergen gebruikt bij de uitwerking van haar businesscase (zie bijlage 3).

Voor de bedrijfsvoering van Twente Milieu is dit brede pallet aan diensten relevant. Deze taken sluiten veelal naadloos aan bij hetgeen op dit moment voor Borne en de andere aandeelhoudende gemeenten wordt gedaan, bv vegen, bladruimen,, zwerfafval en gladheidsbestrijding. De groei van die taken zorgt voor meer stabiliteit en beter mogelijkheden te plannen.

Enerzijds doordat machines die nu ingehuurd worden, straks voorhanden zijn (zie tabel synergievoordelen), maar anderzijds ook doordat bijvoorbeeld de aanvulling van onze eenmanspost Boomverzorging juist door een tweede man erbij minder kwetsbaar en meer flexibel kan zijn.

Het onderstaande overzicht (tabel 1) is opgesteld door het team van ambtelijk opdrachtgevers van de gemeente Haaksbergen.

No.	Taak	Overdragen aan Twente Milieu	Opgedragen aan andere partijen
1	Materieelonderhoud	X	
2	Afvalinzameling algemene taken ¹ (geen inzameling huisvuil)	X	
3	Verkiezingen	X	
4	Verwijderen oude fietsen	X	
5	Huisuitzettingen	X	
6	Bruggen en onderhoud	X	
7	Onderhoud verkeerslichten en straatverlichting		X
8	Straatmeubilair	X	
9	Straatnaamborden	X	
10	Verkeersmaatregelen ²	X	
11	Onderhoud/reparatie kunstwerken	X	
12	Festiviteiten	X	
13	Klein onderhoud riolering en rioolgemaal	X	
14	Gladheidsbestrijding	X	

¹ Denk aan leeghalen prullenbakken, zwerfvuil, clandestiene storten, kadavers etc.

² Waaronder plaatsen verkeersborden en wegafzettingen.

No.	Taak	Overdragen aan Twente Milieu	Opgedragen aan andere partijen
15	Plantsoenen wijk 1, 2, 3, 4 en 5 (incl. grasmaaien, bomen watergeven en bomenonderhoud, singels en houtwallen, inplanten eenjarigen, onderhoud monumenten en oorlogsmonumenten en landschapselementen buitengebied)	X	
17	Klein onderhoud waterwegen	X	
18	Klein onderhoud wegen (incl. zaken als bladruimen, bermenonderhoud, vijzelen en schaven)	X	
18	Dierenoverlast		X
19	Onderhoud brandkranen	X	
20	Beheer en onderhoud vastgoed		X
21	Onderhoud speelvoorzieningen	X	
25	Onderhoud pleinputkasten markt		X
26	Begeleidingen bijzettingen en asverstrooiingen		X
27	Afhandelen klachten en meldingen	X	

Tabel 1 Overzicht over te dragen taken

Daarnaast worden momenteel nog gesprekken gevoerd met de gemeente Haaksbergen over aanvullende opdrachten. In de uitgewerkte begroting 2018 van de gemeente Haaksbergen (zie pagina 11) zijn deze mogelijk aanvullende opdrachten in een aparte kolom vermeld.

De inzameling van afval huis aan huis zal niet worden overgenomen. Binnen het voorstel voor dienstverlening vallen wel een aantal andere taken in het kader van afvalinzameling:

- Inzameling van verpakkingen en glas in verzamelcontainers (wordt al een aantal jaren uitgevoerd)
- Plaatsen en onderhouden van ondergrondse containers en een milieu-eiland
- Leeghalen van prullenbakken
- Uitzetten van mini-containers
- Verwerken van meldingen over afval en zwerfvuil
- Inzamelen van zwerfvuil
- Opruimen van clandestiene stortten en kadavers

Bij Twente Milieu wordt gewerkt met een financiële administratie waarin businessunits zijn onderscheiden. Vanuit deze gescheiden administratie wordt ook op het gebied van afval werk verricht.

Zie onderstaande tabel. Om de vergelijking compleet te maken is ook het deel afvaltaken rond zwerfafval en prullenbakken dat onder Buurtonderhoud valt, meegenomen in de onderstaande vergelijkingstabel.

Afvalwerkzaamheden die Twente Milieu reeds uitvoert (glas, verpakkingen brengen ondergronds, onderhoud ondergrondse containers)	€ 119.000,-
Afvalwerkzaamheden die overkomen (o.a. uitzetten, innemen, reparatie minicontainers, clandestiene stortingen, bijplaatsingen, ophalen grof afval, KCA)	€ 68.000,-
Buurtonderhoud reinigingstaken rond afval die overkomen (zwerfafval, prullenbakken)	€ 134.000,-
Afvalwerkzaamheden die Haaksbergen niet door Twente Milieu laat uitvoeren (huis aan huis inzameling minicontainers, Afvalbrengpunt)	€ 262.000,-
	cijfers gebaseerd op prognose 2017

Begroting 2018 onderdeel Haaksbergen

De begroting voor 2018 is opgemaakt op basis van de businesscase en de door Haaksbergen aangeleverde gegevens. Deze gegevens staan vermeld in de kolom "Budget". In de kolom "Budget mogelijk extra 2018" zijn zoals gezegd de mogelijk extra opdrachten die nog onder bespreking zijn vermeld. In de kolom "TOTAAL Begroting 2018" zijn deze beide kolommen samengesteld.

Begroting 2018 Samenwerking Haaksbergen					
(bedragen x € 1.000)					
			budget	Budget Mogelijk extra 2018	TOTAAL Begroting 2018
OMZET					
Uitvraag (zie uitwerking BN haaksbergen DVO 2018)			€ 1.386,37		€ 1.386,37
Gladheidsbestrijding			€ 55,00		€ 55,00
Aanvullende opdrachten				€ 375,00	€ 375,00
		telling prod .omzet	€ 1.441,37		€ 1.816,37
BIJ: door te berekenen materiaal			€ 376,00		€ 376,00
			€ 1.817,37	€ 375,00	€ 2.192,37
<i>Overige opbrengsten:</i>					
Te vergoeden frictiekosten personeel			€ 117,00		€ 117,00
TOTAAL OMZET			€ 1.934,37	€ 375,00	€ 2.309,37
Directe uitvoeringskosten			€ 376,00	€ 310,00	€ 686,00
BRUTOMARGE			€ 1.558,37	€ 65,00	€ 1.623,37
Lasten					
Personele lasten	FTE	loonksten.			
Personele lasten	21,10	€ 1.001,00			€ 1.001,00
Inverdieneffect personeel (invulling op vacatures)	2,00	€ -127,00			€ -127,00
<i>Loonkosten totaal</i>			€ 874,00		€ 874,00
Overige personeelskosten (reiskosten/arbo dst./werkkleding/etc.)		10%	€ 100,00		€ 100,00
Te vergoeden frictiekosten			€ 117,00		€ 117,00
Totaal personele kosten	21,10		€ 1.091,00	€ -	€ 1.091,00
Kosten materieel		kosten			
Afschrijving materieel		€ 195,44			
Brandstof, ROB, MRB, Schade/ER & verzekering		€ 225,00			
			€ 420,44	0	€ 420,44
Kantoorkosten, ICT, schoonmaak en kantine			€ 10,00		€ 10,00
Kosten Gemeentewerf	€ 37.930,00	€ 20.070,00	€ 58,00		€ 58,00
TOTAAL LASTEN			€ 1.579,44	€ -	€ 1.579,44
Correctie synergie-voordelen					
Voordeel uit nog beschikbare capaciteit elders inzetbaar (minder inhuur flex).			€ 76,22	€ -50,00	€ 26,22
Synergievoordelen TM breed			€ 72,65		€ 72,65
RESULTAAT na volledige capaciteit			€ 127,80	€ 15,00	€ 142,80

Toelichting op de begroting:

- De inschatting van de omzet is gedaan op basis van de bestekcalculaties en zijn conform de aanbidding zoals gedaan aan de gemeente Haaksbergen.
- Bij Twente Milieu werken we volgens de systematiek van kostprijsplus. Jaarlijks wordt een indexatiepercentage door de AvA vastgesteld.
- De kosten van door te berekenen materialen zijn conform de eigen opgave vanuit de business case (hoofdstuk 7 van de business case, blz. 37) van de gemeente Haaksbergen. Het betreft hier de opbrengsten van aan de klant door te berekenen materiaal.
- De overige opbrengsten bestaan uit een vergoeding voor de kosten van het sociaal plan die als frictiekosten door Twente Milieu kunnen worden doorberekend aan de gemeente (zie ook te vergoeden frictiekosten - hoofdstuk 4).
- De kosten van materialen zijn nagenoeg gelijk aan de doorberekende materialen. Deze zijn in de exploitatie als directe uitvoeringskosten verwerkt (kostprijs omzet).
- De personeelskosten zijn vastgesteld op basis van de formatie zoals vermeld in het onderzoeksrapport van HKP. Hierop een is korting van 0.5 fte vacature toegepast (zie businesscase). De over te dragen formatie bedraagt in totaal 21,1 fte. Dit zijn 22 medewerkers.
- Het inverdieneffect bestaat uit 2 medewerkers die elders binnen de bestaande organisatie kunnen worden geplaatst op openstaande vacatures.
- Voor de overige personeelskosten is uitgegaan van een opslag van 10 % conform het bestaande kostenpatroon Twente Milieu. Deze kosten bestaan uit kosten voor werkkleding, arbodienst, reiskosten en andere secundaire arbeidsvoorwaarden.
- Te vergoeden frictiekosten zijn de aanvullende loonkosten en betalingen die aan de over te dragen personeelsleden zullen worden gedaan conform het afgesproken Sociaal plan. Indien in de toekomst deze kosten lager uitvallen dan zal ook de doorberekening naar de gemeente Haaksbergen overeenkomstig worden verlaagd. Ook deze kosten zijn overgenomen uit de businesscase, (hoofdstuk 6 van de businesscase, blz. 35).
- De kosten voor materieel bestaan uit twee componenten:
 - Afschrijvingen op basis van de getaxeerde overname prijs, waarbij is rekening gehouden met een verlengde levensduur van 3 jaar.
 - Overige kosten van materieel, zoals vermeld in de begroting.
- De kantoorkosten zijn beperkt, hiertoe is een stelpost van € 10k opgenomen.
- De huurkosten van de gemeentewerf is ongeveer 40% van de getaxeerde huurwaarde, conform het verwachte gebruik van het perceel. Daarbij zal het kantoor niet worden gebruikt waardoor de kantoorkosten beperkt zullen blijven. Veel medewerkers zullen in beperkte mate een werkplek nodig hebben (uitgezonderd een omkleedruimte etc.) in Haaksbergen. Het merendeel werkt in de buitendienst dan wel in de andere bestaande vestigingen van Twente Milieu.
- Het resultaat komt uit op € 127,8k positief (exclusief nog mogelijk extra opdrachten), daarbij is rekening gehouden met de volgende synergievoordelen:
 - Inzet van de restcapaciteit in uren, zodat minder externe (flex-)uren hoeven te worden ingekocht.
 - Synergievoordelen.

Op dit moment worden door Twente Milieu keuzes gemaakt om specifieke werkzaamheden van andere gemeenten uit te besteden aan commerciële partijen. Dit omdat Twente Milieu niet over het juiste (specifieke en dure) materieel beschikt of omdat het volume in deze werkzaamheden het zelf uitvoeren niet rendabel maakt. Bij de komst van Haaksbergen neemt in een aantal van deze taken het volume zodanig toe dat het rendabel wordt deze werkzaamheden zelf uit te gaan voeren. Door de overkomst van het machinepark van de gemeente Haaksbergen krijgt Twente

Milieu ook de beschikking over materieel waarmee het ook in andere gemeenten werkzaamheden kan uitvoeren dit tot nu toe op de markt gezet werden. Hierbij valt te denken aan het schaven en onderhouden van onverharde wegen, het maaikorven, klepelmaaieren, vijzelen van bermen, omvormingen en onderhoud wandelpaden. Deze werkzaamheden worden op dit moment voor een totaalbedrag van ruim € 98.000,- op de markt gezet. Inschatting is dat met de overkomst van medewerkers en materieel van de gemeente Haaksbergen dat het deel dat op de markt gezet wordt teruggebracht kan worden tot € 26.000,-.

Naast het bovengenoemde goed te kwantificeren synergievoordeel is er in de nabije toekomst nog meer synergie te behalen:

- De medewerkers in het groen van Haaksbergen zijn vakbekwame hoveniers.
- Daarnaast is er clustering mogelijk van bestaande kennis binnen Twente Milieu met de kennis en kunde van de medewerkers uit Haaksbergen op het gebied van:
 - Boomverzorging (gediplomeerd boomverzorgster)
 - Speeltoestellen inspecteren en herstellen (gecertificeerd inspecteur speeltoestellen)
 - Uitzetten van minicontainers
 - Hagen knippen
 - Bomen en planten water geven
 - Projecten nieuwe aanleg groen.
- Meer mogelijkheden voor integraal samenwerken binnen Twente.

Samenvattend:

Op basis van de begroting 2018 is er sprake van een positief rendement over 2018 van minimaal € 127.800,-. Dit stijgt wanneer nog aanvullende opdrachten worden toegevoegd. Indien deze laatste opdrachten toch komen te vervallen zullen deze medewerkers intern – dat wil zeggen binnen de reeds bestaande werkzaamheden van Twente Milieu – worden ingezet. Daardoor zal de inzet van de flexibele schil bij BOR dalen, waardoor ook in die situatie het verwachte rendement wordt behaald.

Na vaststelling van de aanbidding en de invulling van alle aanvullende opdrachten zal een dienstverleningsovereenkomst (DVO) worden uitgewerkt, zoals dat jaarlijks met alle aandeelhoudende gemeenten gebeurt. In deze DVO worden afspraken gemaakt ten aanzien van de bestekken, het gewenste kwaliteitsniveau (waaronder beeldkwaliteit) en mogelijk andere taakstellingen. In de DVO zal worden samengevat welke diensten Twente Milieu levert en tegen welke kosten. Twente Milieu heeft bij de gemeente Haaksbergen aangegeven dat er in de komende jaren naar verwachting nog 7,5 % synergievoordeel te behalen is.

Risicoparagraaf

De genoemde taakstellingen voor Twente Milieu zijn als realistisch te beschouwen. De daarmee samenhangende financiële risico's zijn voor beide partijen als 'klein' te kwantificeren. Voor de samenwerking met de gemeente Haaksbergen zijn de volgende risico's in overweging genomen:

Strategische risico's						
nr	Risico'soorten	dossiers	kans %	Risicobedrag	Netto omvang risico	Maatregelen
1	Bezuinigingen gemeente	Lagere inkomsten gemeente leiden tot beperkingen in dienstverlening TM	0%	€ 2.300.000,00	€ -	Contractuele afspraken voorkomen kortingen op overgedragen budget tot 2022
Markt risico's						
nr	Risico'soorten	dossiers	kans %	Risicobedrag	Netto omvang risico	Maatregelen
2	Concurrentie marktpartijen	Omzet kopen door marktpartijen en/of collegabedrijven	0%	€ 2.300.000,00	€ -	Overeenkomst wordt voor 5 jaar aangegaan, daarna gelden bepalingen aandeelhoudersovereenkomst.
Schade risico's						
nr	Risico'soorten	dossiers	kans %	Risicobedrag	Netto omvang risico	Maatregelen
3	Schade bij inzameling, aan derden	Schade personen en/of voertuigen	10%	PM	PM	Verzekering
4	Schade bij BOR activiteiten	Schade personen en/of voertuigen	10%	PM	PM	Verzekering
5	Personele ongevallen (werk)	bedrijfsongevallen etc.	10%	PM	PM	Extra voorlichting en preventie (KAM)
6	Calamiteiten / weersomstandigheden	Uitvoering wordt onmogelijk gemaakt	10%	PM	PM	Nader overleg met opdrachtgevers noodzakelijk
7	Schade door Brand	Brand bij vestigingen	10%	PM	PM	Verzekering en Backup ICT (uitwijkplan)
Operationele risico's						
nr	Risico'soorten	dossiers	kans %	Risicobedrag	Netto omvang risico	Maatregelen
7	Data-lekken ICT systemen	Datalekken die de reputatie van TM beschadigen	25%	PM	PM	Beveiliging op ISO 27001
8	Verlies kwaliteitscertificaten	Niet kunnen voldoen aan opdrachtseisen	10%	PM	PM	Borging in organisatie
9	Faillissement contractpartner	Andere contractpartner selecteren	10%	€ 410.000,00	€ 41.000,00	meerdere partners voor uitvoering werk selecteren waardoor uitwisselbaarheid eenvoudig te regelen is.
10	Hogere olieprijs	Extra stijging brandstofkosten door productiebeperkingen en/of extra vraag wereldmarkt	10%	€ 100.000,00	€ 10.000,00	Vertraagde doorberekening in kostprijs en tarieven
		Totaal omvang risico's			€ 51.000,00	
		Risico / Totale opdracht		2%	€ 2.300.000,00	

Tijdens het onderzoek de afgelopen maanden zijn geen omstandigheden aan het licht gekomen die voor één van beide partijen tot een onaanvaardbaar financieel risico kan leiden.

Na verloop van twee boekjaren wordt er (conform Borne) een nacalculatie van deze overname gemaakt, zodat daarmee geanalyseerd kan worden of ten aanzien van de bedrijfsvoering aan de gestelde verwachtingen is voldaan.

4. Personele aspecten

In totaal zullen naar verwachting 22 medewerkers overkomen naar Twente Milieu (21,1 fte).

Er is gekozen voor het uitgangspunt 'mens volgt werk': wanneer een medewerker 70 % of meer van zijn tijd besteedt aan taken die worden overgedragen aan Twente Milieu, dan gaat deze medewerker mee over. Dit uitgangspunt geldt voor alle huidige medewerkers die nu werken binnen de afdeling BOR van de gemeente Haaksbergen. Deze medewerkers worden direct geplaatst in een functie die zo goed mogelijk aansluit bij hun huidige functie. De medewerkers van BOR Haaksbergen hoeven dus niet te solliciteren. Bij het plaatsingsproces is een plaatsingscommissie betrokken, zoals afgesproken in het opgestelde Sociaal plan.

Bij de plaatsing van de medewerkers binnen Twente Milieu houden we rekening met de regels van het sociaal plan. Met alle direct betrokken medewerkers van BOR Haaksbergen worden individuele gesprekken gevoerd over hun werkzaamheden en situatie, zodat duidelijk is welke functies van Twente Milieu bij hun werkzaamheden passen. Het functieoverzicht van Twente Milieu is opgenomen in de CAO Afval & Milieu Services 2016-2017 en maakt onderdeel uit van het sociaal plan. Er zijn momenteel geen langdurig zieke medewerkers waarvoor speciale afspraken gemaakt hoeven te worden.

De procedure voor de betrokken medewerkers van Haaksbergen is samengevat als volgt:

- A. Gesprek met de afdeling P&O van Twente Milieu om het personeelsdossier bij de gemeente Haaksbergen te controleren en waar nodig aan te vullen.
- B. Een eerste informeel en oriënterend gesprek met een leidinggevende van Twente Milieu om:
 1. Elkaar te leren kennen
 2. Te onderzoeken op welke vergelijkbare functie iemand geplaatst kan worden
 3. Te onderzoeken of men wellicht interesse heeft in een hele andere functie (waarna besproken wordt of die beschikbaar is en vragen worden gesteld om te ontdekken of de medewerker daarin past).
- C. Een tweede informeel gesprek met Twente Milieu om de plaatsing te bevestigen (bij (2) en/of te bespreken of de voorkeur (3) mogelijk is.
- D. Een gesprek met de plaatsingscommissie die de afspraken tussen de medewerker en Twente Milieu bekrachtigt (als er overeenstemming is) of een besluit neemt over welke functie voor de betrokken medewerker passend en/of geschikt is (als de medewerker en Twente Milieu van mening zouden verschillen).
- E. Medewerkers ontvangen tegelijkertijd hun contract bij Twente Milieu én het ontslagbesluit van de gemeente Haaksbergen.

Het is daarbij belangrijk dat Twente Milieu heeft aangegeven dat het huidige werk met de huidige medewerkers kan worden uitgevoerd en dat er dus plek is voor alle medewerkers van de afdeling.

Sociaal plan

Om de rechten van de medewerkers BOR Haaksbergen te borgen is er een sociaal plan opgesteld. Dit is een overeenkomst die is opgesteld tussen de huidige werkgever (gemeente Haaksbergen) en de vakorganisaties. Deze overeenkomst regelt de personele gevolgen van de overgang naar Twente Milieu. Het doel van dit sociaal plan is om de overgang van de gemeentelijke organisatie naar Twente Milieu voor de medewerkers zo soepel mogelijk te laten verlopen.

De belangrijkste afspraken in dit sociaal plan zijn:

- terugkeergarantie van 6 jaar (tot en met 2023), in het geval van ontslag door een reorganisatie bij Twente Milieu.
- indien gemeente Haaksbergen de opdracht bij Twente Milieu niet verlengt na 5 jaar, neemt de gemeente Haaksbergen de opdracht terug en is daarmee ook verantwoordelijk voor de medewerkers die deze taken voorheen bij de gemeente Haaksbergen uitvoerden.
- een vaste garantietoelage die het financiële verschil in arbeidsvoorwaarden compenseert.
- een compensatieregeling wijziging standplaats.
- verlofafspraken worden individueel en in één keer afgehandeld.
- voor zaken die niet voor alle medewerkers gelijk zijn wordt per persoon een maatwerkafpraak gemaakt.

Verder is met Twente Milieu afgesproken dat:

- medewerkers afkomstig uit Haaksbergen hun 36-urige werkweek houden.
- medewerkers die in Haaksbergen deelnemen aan de generatieregeling hun rechten houden.
- er een plek is voor één medewerker om zitting te nemen in de OR van Twente Milieu.
- er tijdens de contractperiode geen medewerkers uit Haaksbergen afvloeien door reorganisatie of efficiencymaatregelen. Mocht dit onverhoopt toch gebeuren, dan betaalt Twente Milieu aan Haaksbergen de kosten volgens de op dat moment geldende versie van de gemeentelijke cao.

Twente Milieu zal het afgesproken sociaal plan tussen de werknemersorganisatie en de gemeente Haaksbergen mede ondertekenen.

Uiteraard zijn de kosten die gemoeid gaan met dit sociaal plan voor rekening van Haaksbergen (zie ook begroting).

5. Stappenplan om te komen tot toetreding gemeente Haaksbergen:

Inleiding:

De statuten van de vennootschap, meer in het bijzonder artikel 5 van de statuten, maken door middel van uitgifte van aandelen, een toetreding van de gemeente Haaksbergen als aandeelhouder mogelijk.

Overeenstemming partijen:

Daarbij wordt opgemerkt dat voorafgaande aan de (daadwerkelijke) uitgifte van aandelen (in deze aandelen B) door de vennootschap overeenstemming aan de orde dient te zijn tussen enerzijds de vennootschap en anderzijds de gemeente Haaksbergen, omtrent de taken die de vennootschap voor de gemeente gaat uitvoeren en de toekenning van het aantal aandelen door de vennootschap aan de gemeente. De voorwaarden waaronder de precieze uitgifte van aandelen dient te geschieden moet eveneens worden afgestemd met de gemeente. Daarbij kan worden gedacht aan de voorwaarden waaronder de gemeente Borne destijds is toegetreden tot de vennootschap. De toekenning van aandelen zal dienen te geschieden onder de opschortende voorwaarden dat de voornoemde overeenstemming wordt vervat in een overeenkomst tussen partijen en dat de aandeelhouders van de vennootschap (*volgens de artikel 5 van de statuten*) tot uitgifte van de aandelen B besluiten.

Besluitvorming binnen de vennootschap:

Het besluit van de algemene vergadering tot uitgifte van aandelen B, wordt genomen door de algemene vergadering (van aandeelhouders) met een meerderheid van tenminste twee/derde van de uitgebrachte stemmen (*zie artikel 5 lid 1*). De algemene vergadering kan pas tot uitgifte van de aandelen besluiten nadat de raad van commissarissen in de gelegenheid is gesteld schriftelijk advies te verlenen (*zie artikel 5 lid 2*).

Bij de uitgifte van de aandelen wordt de koers vastgesteld waarvoor de aandelen worden uitgegeven, welke koers tenminste gelijk is aan de nominale waarde. Veelal wordt bepaald dat de aandelen in geld moeten worden volgestort en dat die volstorting plaatsvindt door betaling op de kwaliteitsrekening van de notaris die met de uitgifte van de aandelen is belast.

Procedure om te komen tot een algemene vergadering:

Voorafgaande aan een algemene vergadering van de vennootschap waarin tot uitgifte van de aandelen wordt besloten dient door het bestuur van de vennootschap of de raad van commissarissen een oproep te worden gedaan aan alle aandeelhouders, de statutair bestuurder en de commissarissen.

De oproep vermeldt het aantal aandelen dat wordt uitgegeven en de voorgestelde uitgiftekoers en andere eventuele voorwaarden. De oproep kent verder als onderwerp de uitsluiting van het voorkeursrecht voor aandeelhouders in verband met het bepaalde in artikel 6 lid 1 van de statuten. Deze oproep dient tenminste 15 dagen voor de vergadering te worden verzonden waarbij in deze wordt verwezen naar artikel 25 lid 1 van de statuten, voor de eisen van oproeping.

Veelal wordt de oproep en eventueel de vergadervolmacht door de notaris opgesteld. Ook de notulen, of een uittreksel uit de notulen, waarin van de besluitvorming blijkt wordt veelal door de notaris in concept aangeleverd, respectievelijk zou sprake zijn van een besluit: wordt dit besluit door de notaris geredigeerd.

Het is waarschijnlijk dat de uitgifte plaatsvindt per de jaarwisseling 2017/2018. Dit impliceert dat het besluit tot uitgifte van de aandelen in het jaar 2017 door de algemene vergadering wordt genomen en dat de akte van uitgifte op bijvoorbeeld 31 december 2017 wordt ondertekend. Door ondertekening van de akte van uitgifte wordt de gemeente Haaksbergen aandeelhouder, en dit zou bijvoorbeeld kunnen zijn per 1 januari 2018. De gemeente wordt dus niet onmiddellijk aandeelhouder maar nadat de akte is getekend; per dat zelfde tijdstip gaat de overeenkomst tussen de vennootschap en de gemeente Haaksbergen in.

Voor de ondertekening van de akte is van de zijde van de vennootschap vereist dat de notaris beschikt over de notulen van de algemene vergadering waarin tot uitgifte van de betreffende aandelen is besloten, het besluit tot goedkeuring door de algemene vergadering, een volmacht van de vennootschap en het aandeelhoudersregister van de vennootschap.

Tevens dient de notaris op dat moment te beschikken over de besluitvorming (lees: besluit) die binnen de gemeente Haaksbergen is genomen ten aanzien van de toetreding als aandeelhouder en een getekende volmacht door de burgemeester van Haaksbergen.

Besluitvormingsproces gemeente Haaksbergen

De stuurgroep van de gemeente Haaksbergen heeft eind augustus reeds ingestemd met de overdracht van Beheer Openbare Ruimte naar Twente Milieu NV. Op basis van dit besluit is de business case uitgewerkt en zal deze worden aangeboden aan het College van B&W.

Het college van B&W heeft op 26 september jl. een “voorgenomen besluit” genomen. Daarna volgt een formele adviesaanvraag bij de ondernemingsraad van de gemeente Haaksbergen. Na het advies van de ondernemingsraad kan het college het besluit omzetten naar een definitief besluit. Op het definitieve besluit kunnen door de gemeenteraad van de gemeente Haaksbergen zienswijzen en bedenkingen ingebracht worden. Hierover kan desgewenst door de raad worden gedebatteerd met het college van B&W. De verwachting is dat in november het besluit aan de raad kenbaar gemaakt kan worden, waarna het uiterlijk in december door de raad in behandeling wordt genomen.

De betrokkenen binnen de gemeente Haaksbergen zijn positief ten aanzien van de overdracht naar Twente Milieu en verwachten derhalve een positief besluit van het college van B&W, de ondernemingsraad en de gemeenteraad.

Besluitvormingsproces Twente Milieu NV

Dit voorstel is op 27 september 2017 besproken in de Raad van Commissarissen.

Daarna zal op basis van dit voorstel een nieuw beslisdocument met oplegger worden uitgewerkt voor de Algemene vergadering van Aandeelhouders (AvA). De AvA besluit in een extra vergadering over toetreding van Haaksbergen als aandeelhouder.

Bijlagen:

1. Hoffman Krul & Partners onderzoek BOR gemeente Haaksbergen januari 2017
2. Intentieverklaring Gildebor
3. Memo 16-11-02 Juridisch Advies MulderVanGeel – KienhuisHoving inzake Haaksbergen Twente Milieu
4. Concept Businesscase aansluiting team BOR Haaksbergen bij Twente Milieu
(Let op: dit is een conceptversie die pas definitief gemaakt kan worden bij daadwerkelijk
aandeelhouderschap)



Begroting 2018

Inhoudsopgave

Woord vooraf	3
Speerpunten voor 2018.....	4
Vergroten partnerschap	4
Kernactiviteiten optimaliseren	5
Kennis en innovatie	5
Gezonde ontwikkeling.....	5
Indexatie 2018.....	6
Uitgangspunten:.....	7
Risicoparaagraaf.....	8
Exploitatieoverzicht	9
Liquiditeitsprognose 2018.....	11
Toelichting liquiditeitsbegroting:	11
Toelichting op de begroting	12
Algemene toelichting	12
Omzet	12
Kostprijs en directe uitvoeringskosten.....	14
Personeelskosten	15
Overige kosten	19
Wagenpark	19
Huisvesting	19
Relatiekosten.....	19
Algemene kosten.....	19
Investerings en kapitaalslasten.....	21

Woord vooraf

Met trots presenteren wij u bijgaand de begroting 2018 van Twente Milieu NV. Deze begroting is uitgewerkt op basis van de huidige bedrijfsvoering maar exclusief de overname van de afdeling beheer openbare ruimte van de gemeente Haaksbergen.

Er ligt een uitdagend jaar vóór ons. Het inzamelen van afval is sterk in beweging. Op weg naar Afvalloos Twente in 2030 ontwikkelt het zich sterk, deze jaren. Diftar, omgekeerd inzamelen, alternatieven voor GF-afval bij hoogbouw. Maar ook het beheer van de openbare ruimte en ons Buurtonderhoud is sterk in ontwikkeling. Gladheidsbestrijding is deze winter vernieuwd door het invoeren van nieuwe routes, onkruidbestrijding en plaagdierbeheersing aangepast naar aanleiding van nieuwe wet- en regelgeving: op veel terreinen ontwikkelen we samen met onze gemeenten. In deze begroting zijn al deze wijzigingen in beleid bij onze deelnemende gemeenten uitgewerkt.

En daar waar de omringende wereld niet stil staat, ontwikkelt Twente Milieu zich ook intern steeds: we zijn dagelijks bezig met verbeterlagen: beperken onze overhead ten faveure van de concrete operatie en focussen op advies- en communicatietaken om onze gemeenten nog beter van dienst te zijn.

Dit alles doen we langs de lijnen die we in onze meerjarenstrategie vastlegden: ambitieus en aansluitend bij de wensen van onze aandeelhouders, de zeven Twentse gemeenten. En elke dag een beetje beter.

Met de gemeente Haaksbergen loopt op het moment dat we deze begroting presenteren een traject tot integratie van de buitendienst Beheer Openbare Ruimte in ons bedrijf. Deze integratie vormt een mooie aanvulling op het palet van diensten van Twente Milieu. Het zorgt voor een kwalitatieve en kwantitatieve versterking en de 'gezonde' groei die we ons ten doel stelden. We hebben er dan ook alle vertrouwen in dat de beoogde samenwerking tot stand komt. Het zijn uiteraard de aandeelhouders die hierover besluiten; deze ontwikkeling is daarom ook nog niet verwerkt in deze begroting.

Alle ambitie, in oude en in nieuwe taken, vormen een mooie uitdaging voor 2018. Wij gaan ervoor: voor een schoon, gezond en fris Twente!

Lisette Bosch

Directeur

Speerpunten voor 2018

De basis voor deze begroting van 2018 ligt in de uitgangspunten van het strategisch plan 2016-2019. In dit plan zijn de volgende ambities geformuleerd:

1. Vergroten van partnerschap
2. Optimalisatie van kernactiviteiten
3. Focus op kennis en innovatie
4. Gezonde ontwikkeling.

Het behalen van deze ambities zorgt jaarlijks voor nieuwe doelen, vertaald in het bedrijfsjaarplan. Daar waar deze doelen een direct financieel effect hebben, worden deze waar mogelijk verwerkt in de begroting. Voor het komende jaar (2018) leidt dit (op hoofdlijnen) tot de volgende invloeden op de voorliggende begroting:

Vergroten partnerschap

In 2017 zijn er veel wijzigingen opgetreden in de inzamelmethoden bij de gemeenten. Zo hebben de gemeenten Enschede, Oldenzaal en de Hof van Twente met succes diftar ingevoerd. In 2018 gaat de gemeente Losser ook diftar invoeren. Deze wijziging heeft effect op de bedrijfsvoering.

Ontzorgen

Om onze gemeenten beter te ontzorgen en de interne en externe veranderingen in 2018 te ondersteunen zal de bemensing van communicatie, ICT en relatiebeheer en advies daartoe worden uitgebreid. Nieuwe taken en diensten worden opgezet of verder uitgebreid, waaronder het inzetten van de afvalcoaches en de activiteiten op de afvalbrengpunten.

Werkgelegenheid en participatiebanen

In 2017 is Startpunt opgestart, het leerwerkbedrijf van Twente Milieu. De eerste lichting studenten assembleert in Borne ondergrondse containers, in combinatie met een MBO1 opleiding. Startpunt is nieuw en in 2018 voor het eerst meegenomen in de begroting.

Gezamenlijke schaalvoordelen

Routeoptimalisatie in diverse gemeenten zorgt ervoor dat de kosten voor de huis aan huis inzameling verlaagd kunnen worden. De vermindering van restafval en de invloed op de andere afvalstromen zorgen voor verschuivingen. De financiële consequenties hiervan zijn vertaald in de DVO's en verwerkt in de begroting.

Bij buurtonderhoud (voorheen BOR) staan ook veel wijzigingen op stapel. Met de gemeente Haaksbergen loopt momenteel een integratietraject van de buitendienst. Het is de bedoeling dat deze gemeente per 1 januari 2018 als nieuwe aandeelhouder zal toetreden tot Twente Milieu NV. Daarvoor zijn op dit moment de voorbereidingen in volle gang. De AvA neemt hierover in november een besluit. Deze ontwikkeling is daarom nog niet verwerkt in de voorliggende begroting.

Het werken met beeldbestekken zorgt voor een optimalisering van het groenonderhoud en het civiele onderhoud. De implementatie van het beheerssysteem GroenVision zal in 2018 worden afgerond. Omvormingen zorgen zowel voor structurele wijzigingen van het werk, als voor eenmalige projectkosten waarmee in de begroting al rekening is gehouden.

Kernactiviteiten optimaliseren

In het afgelopen jaar is veel aandacht besteed aan de uitwerking van de NVRD Benchmark. De vergelijking met andere bedrijven in onze sector willen wij zo eerlijk en transparant als mogelijk is vormgeven. De spiegel die de benchmark ons voorhoudt, geeft een goede impuls om onze bedrijfsvoering verder te verbeteren en onze dienstverlening en advisering naar onze stakeholders te vergroten.

Data-analyse en rapportage

De rapportagestructuur naar de opdrachtgevers zal in 2018 verder worden geoptimaliseerd. Twente Milieu gaat zich hiervoor versterken op het gebied van data-analyse. Naast de maand- en jaarrapportages zal er een (financiële) kwartaalrapportage komen voor de opdrachtgevers, zodat de DVO op dit gebied beter bewaakt kan worden en er nog beter begroot kan worden aan zowel de zijde van de gemeente als van Twente Milieu.

Data-analyse zal niet enkel worden ingezet voor externe doeleinden, maar ook worden gebruikt om de werkprocessen intern te verbeteren.

Organisatiestructuur

In 2017 is onze functionele organisatie indeling opnieuw gemoderniseerd. Daardoor zijn aansturinglijnen korter geworden, hetgeen een positief effect zal krijgen op onze bedrijfsvoering. De begroting is opgesteld op basis van de nieuwe indeling.

Kennis en innovatie

Het succes van onze AMBOR-opleidingen toont aan dat opleiding en ontwikkeling een belangrijk item blijft voor de toekomst van Twente Milieu. Met name op het gebied van duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers is de uitwerking van leeftijdsbewust personeelsbeleid in 2018 van groot belang. De branche heeft ons met deze opleidingsmogelijkheden ook financieel ondersteund in de vorm van vervangend personeel en een bijdrage aan de opleidingen.

Circulaire economie

Twente Milieu wil graag voor de toekomst ten aanzien van de circulaire economie een belangrijke faciliterende rol spelen. Zij onderhoudt daartoe met vele lokale organisaties contacten en hoopt in 2018 projecten te initiëren met als doel om circulair ondernemen ook daadwerkelijk voor bedrijven in de regio mogelijk te maken. In 2018 worden ontwikkelingen verwacht rondom sorteren en demonteren van elektrische apparaten, luierreycling en doorontwikkeling van de Twentse Textielcirkel.

Innovatie

De toppositie bij de meest innovatieve bedrijven in de branche (onder meer dynamisch inzamelen, geautomatiseerd toegangsbeheer van milieuparken, geautomatiseerde centrale personeelsplanning (roosters) enzovoort) willen we behouden. Daarvoor staat ook voor 2018 optimalisatie van de backoffice gepland door het pakket XIMMIO Waste-platform, met dit pakket zal de aansturing van routes en werkopdracht via boordcomputers en routeplanning ten behoeve van onze voertuigen worden geautomatiseerd. Gevolg is een aanzienlijke vereenvoudiging van administratieve taken voor chauffeurs en de backoffice van het bedrijfsbureau.

Gezonde ontwikkeling

Twente Milieu is een groeiende organisatie. De werkzaamheden op straat veranderen, maar nemen in omvang niet af. Met mens en materieel wordt ervoor gezorgd dat het afval wordt ingezameld en dat de openbare ruimte wordt verzorgd.

Integraliteit

Een gezonde ontwikkeling gaat in ons geval uit van een verdere verbetering van de slagkracht van de organisatie.

Dit geven we onder meer vorm door verbeteringen toe te passen op het gebied van automatisering en het koppelen van ICT-systemen, zodat hier slimme verbindingen ontstaan en processen kunnen worden verbeterd. Doel van deze investeringen en procesverbeteringen is om de overhead blijvend te kunnen beperken.

Kostprijsmodel

2018 zal het jaar worden van de herijking en modernisering van het kostprijsmodel. Het huidige model is te oud en past niet meer bij de dynamiek die is ontstaan bij inzameling en transport en door de toenemende groei van buurtonderhoud. De nieuwe kostprijs zal leidend zijn voor de totstandkoming van de DVO's voor het begrotingsjaar 2019.

Indexatie 2018

Per 2017 zijn zowel ambtelijk als ook bestuurlijk afspraken gemaakt over de indexatie. Afgesproken is dat reeds per eind mei van elk jaar zal worden gecommuniceerd over een eerste indicatie van de indexering voor het aanstaande begrotingsjaar. Vervolgens zal per 1 september het definitieve cijfer worden gepubliceerd. Deze weg is deze zomer bewandeld.

Uitgangspunt bij het bepalen van de indexatie is een samengesteld cijfer: een inschatting van de cao-verhoging en de NEA index.

De cao-verhoging voor 2018 is ingeschat op 2,5%. De sociale lasten en pensioenontwikkelingen zijn daarbij gelijkblijvend verondersteld. Voor de NEA index is gekeken naar de op dat moment meest recente cijfers en indexen. De meest recente cijfers waren die van een voorlopige index per 1 juli 2017 conform het onderstaande tabel:

NEA index ontwikkeling (prognose)			
Index kostenontwikkeling en raming 2017 NEA	01-07-2017	gem. 2016	index
Bedrijfafval Rolcontainers	103.9	101.1	2.770%
Bedrijfsafval kleine afzet containers	103.3	100.5	2.786%
Bedrijfsafval autolaadkraan	103.2	100.2	2.994%
		Gemiddeld	2.85%

Om een verhoging van een jaar te berekenen is om deze reden het gemiddelde van 2016 als basis jaar genomen. Op deze wijze is het NEA-percentage van 2,85% tot stand gekomen dat wij voor het komende jaar 2018 willen gebruiken vanwege de geschetste ontwikkelingen van brandstof en onderhoudsprijzen. Voor het jaar 2018 komen we daarmee uit op de volgende opstelling:

Samengesteld indexcijfer	totaal	cao	NEA
	TM index	55%	45%
2018		2.50%	2.85%
	2.66%	1.38%	1.28%

Per saldo zal dus op basis van de beschreven kostenontwikkelingen het percentage van 2,66% als index voor 2018 worden toegepast.

Uitgangspunten:

In de begroting 2018 zijn de volgende aannames en beleidspunten verwerkt die voor het nieuwe boekjaar worden verwacht:

- Toepassing van het indexcijfer in verband met stijging van onze lasten met 2,66 %. Deze stijging is in deze begroting berekend over de omzet van DVO en overige omzet;
- Een verwachte toename van de salariskosten op basis van een verhoging van de cao WenB van 2,5% in 2018;
- Gezien de stijgende olieprijsen wordt een aanzienlijke stijging van de brandstofkosten verwacht t.o.v. 2017. Deze stijging is verwerkt in de NEA index (index voor logistieke branche) en in de kosten voor het wagenpark;
- Het inflatiepercentage dat in de overige kosten is doorgevoerd, bedraagt 1,5% (inflatieprognose 2018). Voor de huisvestingskosten is rekening gehouden met stijging van ruim 2%;
- De transitie binnen een aantal gemeente naar Diftar verloopt voorspoedig, hetgeen leidt tot wijzigingen ten aanzien van inzamelmethoden. In sommige gemeenten worden de eerste stappen gezet naar omgekeerd inzamelen. Het gevolg van deze ontwikkelingen is dat Twente Milieu haar wagenpark in de komende jaren moet aanpassen van huis aan huis inzamelingen naar een meer dynamische methode. Daartoe zullen extra investeringen in het wagenpark noodzakelijk zijn. Om deze reden is een aantal investeringen naar voren gehaald. Het totale investeringsbudget voor 2018 bedraagt € 5,2 mio. Daarbij zijn de overlopende investeringen, als gevolg van de lange levertijden van voertuigen ten bedrage van ca. € 2 mio nog niet meegerekend. De totaal verwachte investeringen bedragen ruim € 7,2 mio;
- De kapitaalslasten zijn als gevolg van de hoge investeringen gestegen van € 3,6 mio in 2017 naar ruim € 3,8 mio in 2018, waarbij is rekening gehouden met een gemiddelde afschrijving van de nieuwe investeringen van een halfjaar. Dit heeft te maken met de lange levertijden van het materieel;
- Voor de verdere ontwikkeling van de communicatie-uitingen naar de burgers en gemeenten zijn ten behoeve van de communicatieafdeling extra investeringen gedaan in de personele sfeer. Tevens is daartoe in 2018 het relatie- en communicatiebudget verhoogd met 50k;
- VPB: Twente Milieu is vanaf 2016 VPB-plichtig geworden. Op basis van afspraken met de belastingdienst en op advies van ons fiscale adviseur PWC wordt voorlopig rekening gehouden met een belastingdruk van 4% van de nettowinst. In deze begroting is vanwege het gepresenteerde nulresultaat geen rekening gehouden met VPB;
- De beleidswijzigingen bij gemeenten zijn alleen meegenomen wanneer een daadwerkelijk een college of een raadsbesluit genomen is;
- In deze begroting is de mogelijke integratie van de buitendiensten van de gemeenten Haaksbergen en Almelo derhalve niet verwerkt;
- De begroting 2018 sluit met een € 0 resultaat, conform eerdere afspraken op basis van het kostprijsplus-systeem. Wel is onder de algemene kosten een post onvoorzien opgenomen ten bedrage van € 340k, corresponderend met 1% van de omzet en wat als resultaat kan worden gezien voor dit begrotingsjaar.

Risicoparagraaf

Deze risicoparagraaf is bedoeld om duidelijk inzicht te verschaffen in mogelijke en concrete risico's met betrekking tot de strategie en bedrijfsvoering van onze organisatie. De risico's zijn daartoe onderverdeeld in vier categorieën:

- Strategische risico's
- Marktrisico's
- Schaderisico's
- Operationele risico's

Het model bestaat uit tabellen per risicocategorie waarin risicosoorten worden onderscheiden. Deze soorten worden geanalyseerd op basis van dossiers. Bij de bepaling van de kans wordt uitgegaan van de inschatting van het management van de organisatie op basis van de vaste verdeling van 25%, 50%, 75% en 100%. Een soort wordt benoemd indien deze ook concreet kan worden voorzien.

De kans daartoe is dan direct ook minimaal 25%. Het risicobedrag wordt bepaald naar de begroete aard en omvang van het item. De netto omvang wordt berekend op basis van bekende gegevens van de verwachte impact. Indien dit niet duidelijk of bekend is wordt het bedrag ingeschat op PM.

Tenslotte worden mogelijk maatregelen benoemd, zodat daardoor het risico kan worden beperkt of beter, geheel geëlimineerd.

De volgende risico's zijn op basis van onze interne en externe analyse uitgewerkt. (per 1 okt.2017).

Het eigen vermogen per 31 december 2018 zal naar verwachting toereikend zijn om mogelijk risico's op te kunnen vangen.

Strategische risico's						
nr	Risicosoorten	dossiers	kans %	Risicobedrag	Netto omvang risico	Maatregelen
1	Bezuinigingen gemeenten	Lagere inkomsten gemeenten leiden tot beperkingen in dienstverlening TM (gerekend over omzet DVO)	25%	€ 30.000.000	€ 3.000.000	Op basis goede relatie met opdrachtgevers tijdig anticiperen en mogelijk gebruik bepaling aandeelhoudersovereenkomst
Markt risico's						
nr	Risicosoorten	dossiers	kans %	Risicobedrag	Netto omvang risico	Maatregelen
2	Concurrentie marktpartijen	Omzet kopen door marktpartijen en/of collegabedrijven (gerekend over omzet DVO)	25%	€ 30.000.000	€ 3.000.000	Bepalingen werkvermindering via aandeelhoudersovereenkomst
Schade risico's						
nr	Risicosoorten	dossiers	kans %	Risicobedrag	Netto omvang risico	Maatregelen
3	Schade bij inzameling, aan derden	Schade personen en/of voertuigen	25%	PM	PM	Verzekering
4	Schade bij BOR activiteiten	Schade personen en/of voertuigen	25%	PM	PM	verzekering
5	Personele ongevallen (werk)	bedrijfsongevallen etc.	25%	PM	PM	Extra voorlichting en preventie (KAM)
6	Calamiteiten / weersomstandigheden	Uitvoering wordt onmogelijk gemaakt	25%	PM	PM	Nader overleg met opdrachtgevers noodzakelijk
7	Schade door Brand	Brand bij vestigingen	25%	PM	PM	Verzekering en Backup ICT (uitwijkplan)
Operationele risico's						
nr	Risicosoorten	dossiers	kans %	Risicobedrag	Netto omvang risico	Maatregelen
7	Data-lekken ICT systemen	Datalekken die de reputatie van TM beschadigen	25%	PM	PM	Beveiliging op ISO 27001
8	Verlies kwaliteitscertificaten	Niet kunnen voldoen aan opdrachtseisen	25%	PM	PM	Borging in organisatie
9	Hogere olieprijs	Extra stijging brandstofkosten door productiebeperkingen en/of extra vraag wereldmarkt	50%	€ 1.600.000	€ 80.000	Vertraagde doorberekening in kostprijs en tarieven
10	Stijgende pensioenkosten	Dekkinggraad pensioenfonds ABP is onvoldoende	50%	€ 1.238.000	€ 61.900	Vertraagde doorberekening in kostprijs en tarieven
		Totaal omvang risico's			€ 6.141.900	
		Weerstandvermogen verwacht per 31 december 2017			€ 9.691.000	
		Reservecapaciteit			€ 3.549.100	
				Ratio reserve	1,58	

Exploitatieoverzicht

(bedragen x € 1.000).							
Begroting 2018	Begroting		prognose		Begroting	Vershil	Vorig jaar
	2018	%	2017	%	2017	2018-2017	2016
Omzet							
DVO	28.318	73,9%	27.981	74,0%	27.224	1.094	27.032
Werkplaats	2.015	5,3%	2.031	5,4%	1.925	90	2.101
Werkplaats intern	3.783	9,9%	4.016	10,6%	4.090	-308	3.949
Afvalstromen	910	2,4%	874	2,3%	800	110	818
Overige	3.318	8,7%	2.916	7,7%	2.577	741	2.962
	38.344	100,0%	37.819	100,0%	36.616	1.728	36.862
Directe uitvoeringskosten							
DVO	2.904	7,6%	2.936	7,8%	2.413	491	2.829
Werkplaats	830	2,2%	766	2,0%	870	-40	903
Afvalstromen	641	1,7%	592	1,6%	525	116	524
Overige	90	0,2%	-	0,0%	145	-55	-
	4.465	11,6%	4.294	11,4%	3.953	512	4.256
Bruto marge Totaal	33.879		33.525		32.663	1.216	32.606
Bruto marge %	88,4%		88,6%		89,2%		88,5%
Personeelskosten							
Bruto salarissen	11.151	29,1%	10.406	27,5%	10.642	509	10.208
Sociale lasten	1.372	3,6%	1.370	3,6%	1.499	-127	1.366
Pensioenen	1.238	3,2%	1.230	3,3%	1.209	29	1.070
Flex-personeel	4.359	11,4%	4.882	12,9%	3.785	574	4.715
Overige personeelskosten	1.065	2,8%	1.004	2,7%	1.050	15	1.109
	19.184	50,0%	18.892	50,0%	18.185	999	18.467
Wagenpark							
Onderhoud en kosten werkplaats	5.131	13,4%	5.232	13,8%	5.506	-375	5.219
Brandstof	1.600	4,2%	1.366	3,6%	1.574	26	1.309
Huur/lease tractiemiddelen	80	0,2%	254	0,7%	55	25	673
Belasting en eurovignetten	80	0,2%	64	0,2%	80	-	72
Verzekeringen	285	0,7%	268	0,7%	285	-	262
Schades en E.R.	170	0,4%	190	0,5%	170	-	170
	7.346	19,2%	7.374	19,5%	7.670	-324	7.705
Huisvestingskosten							
Huur	885	2,3%	830	2,2%	864	21	860
Onderhoud	145	0,4%	160	0,4%	140	5	163
Gas/water/electra	165	0,4%	174	0,5%	165	-	141
Overige lasten huisvesting	190	0,5%	170	0,4%	178	12	164
	1.385	3,6%	1.334	3,5%	1.347	38	1.328
Relatiekosten	300	0,8%	286	0,8%	225	75	79
Algemene kosten	1.650	4,3%	1.258	3,3%	1.448	202	1.324
Totaal lasten	29.865	77,9%	29.144	77,1%	28.875	990	28.903
EBITDA	4.014		4.381		3.788	226	3.703
EBITDA %	10,5%		11,6%		10,3%		10,0%
Afschrijvingen	3.839	10,0%	3.794	10,0%	3.620	219	3.040
Bedrijfsresultaat	175		587		168	7	663
Bedrijfsresultaat %	0,5%		1,6%		0,5%		1,8%
Financiële baten en lasten	175	0,5%	192	0,5%	168	7	144
Te betalen VPB	-	0,0%	-	0,0%	-	-	20
Nog te bestemmen exploitatieresultaat	€ -0		395		-	-0	499

Exploitatieoverzicht van begroting (bedragen x € 1.000).		I&T				BOR				Werkplaats				Management en Overhead				Totaal			
		Begroting	Prognose	Begroting	verandering in %	Begroting	Prognose	Begroting	verandering in %	Begroting	Prognose	Begroting	verandering in %	Begroting	Prognose	Begroting	verandering in %	Begroting	Prognose	Begroting	verandering in %
		2018	2017	2017	2018-2017	2018	2017	2017	2018-2017	2018	2017	2017	2018-2017	2018	2017	2017	2018-2017	2018	2017	2017	2018-2017
2018																					
Omzet		18.646	18.037	17.998	648	9.693	9.232	8.810	883	8.573	8.728	8.533	40	1.433	1.822	1.275	158	38.344	37.819	36.616	1.728
DVO		17.473	17.390	17.210	263	7.998	7.936	7.336	662	2.654	2.655	2.490	164	193	-	188	5	28.318	27.981	27.224	1.094
Werkplaats		-	-	-	0	-	-	-	0	2.015	2.031	1.925	90	-	-	-	0	2.015	2.031	1.925	90
Werkplaats Intern		-	-	-	0	-	-	-	0	3.783	4.016	4.090	-308	-	-	-	0	3.783	4.016	4.090	-308
Afvalstromen		-	-	-	0	-	-	-	0	-	-	-	0	910	874	800	110	910	874	800	110
Overige		1.172	647	788	384	1.695	1.296	1.474	221	121	25	28	93	330	948	287	43	3.318	2.916	2.577	741
Directe uitvoeringskosten		312	206	365	-53	1.369	1.224	1.168	201	1.755	1.696	1.695	60	1.029	1.168	725	304	4.465	4.294	3.953	512
DVO		312	206	365	-53	1.369	1.224	1.168	201	925	930	825	100	298	576	55	243	2.904	2.936	2.413	491
Werkplaats		-	-	-	0	-	-	-	0	830	766	870	-40	-	-	-	0	830	766	870	-40
Afvalstromen		-	-	-	0	-	-	-	0	-	-	-	0	641	592	525	116	641	592	525	116
Overige		-	-	-	0	-	-	-	0	-	-	-	0	90	-	145	-55	90	-	145	-55
Bruto marge Totaal		18.334	17.831	17.633	701	8.324	8.008	7.642	682	6.818	7.032	6.838	-21	404	654	550	-146	33.879	33.525	32.663	1.216
Bruto marge %		98,3%	98,9%	98,0%		85,9%	86,7%	86,7%		79,5%	80,6%	80,1%	287	28,2%	35,9%	43,1%		88,4%	88,6%	89,2%	
Personeelskosten		7.415	7.450	7.437	-22	4.630	4.490	3.843	787	2.384	2.324	2.262	122	4.755	4.628	4.643	112	19.184	18.892	18.185	999
Bruto salarissen		4.466	4.286	4.474	-8	2.311	2.076	1.894	417	1.745	1.518	1.587	158	2.629	2.526	2.687	-58	11.151	10.406	10.642	509
Sociale lasten		588	590	658	-70	293	286	279	14	211	208	229	-18	281	286	333	-52	1.372	1.370	1.499	-127
Pensioenen		476	464	469	7	256	238	216	40	191	186	182	9	315	342	342	-27	1.238	1.230	1.209	29
Flex-personeel		1.886	2.002	1.836	50	1.770	1.810	1.454	316	237	358	264	-27	465	712	231	234	4.359	4.882	3.785	574
Overige personeelskosten		-	108	-	0	-	80	-		-	54	-	0	1.065	762	1.050	15	1.065	1.004	1.050	15
Wagenpark en Materieel		3.236	3.012	3.521	-286	1.584	1.242	1.539	45	2.449	3.012	2.507	-58	78	108	103	-25	7.346	7.374	7.670	-324
Kosten wagenpark en materieel (intern)		1.747	1.582	1.954	-207	1.034	784	1.088	-54	479	-	480	-1	30	24	36	-6	3.290	2.390	3.558	-268
Brandstof		1.222	1.028	1.243	-21	303	200	256	47	55	84	50	5	20	54	25	-5	1.600	1.366	1.574	26
Verzekeringen /E.R./ MRB (intern)		267	308	294	-28	167	110	170	-4	32	76	26	6	28	18	42	-14	493	512	532	-40
Huur tractiemiddelen		-	94	30	-30	80	148	25	55	-	-	-	0	-	12	-	0	80	254	55	25
Kosten werkplaats & onderhoud		-	-	-	0	-	-	-	0	1.884	2.852	1.951	-68	-	-	-	0	1.884	2.852	1.951	-68
Huisvestingskosten		-	-	-	0	-	-	-	0	-	-	-	0	1.385	1.334	1.347	38	1.385	1.334	1.347	38
Huur		-	-	-	0	-	-	-	0	-	-	-	0	885	830	864	21	885	830	864	21
Onderhoud		-	-	-	0	-	-	-	0	-	-	-	0	145	160	140	5	145	160	140	5
Gas/water/electrica		-	-	-	0	-	-	-	0	-	-	-	0	165	174	165	0	165	174	165	0
Overige lasten huisvesting		-	-	-	0	-	-	-	0	-	-	-	0	190	170	178	12	190	170	178	12
Relatiekosten		-	-	-	0	-	-	-	0	-	-	-	0	300	286	225	75	300	286	225	75
Algemene kosten		-	32	1	-1	-	36	2	-2	-	18	-	0	1.650	1.172	1.445	205	1.650	1.258	1.448	202
Totaal lasten		10.651	10.494	10.959	-308	6.214	5.768	5.384	830	4.833	5.354	4.769	64	8.168	7.528	7.763	405	29.865	29.144	28.875	990
EBITDA		7.683	7.337	6.674	1.009	2.110	2.240	2.258	-148	1.985	1.678	2.069	-84	-7.764	-6.874	-7.213	-551	4.014	4.381	3.788	226
EBITDA %		41,2%	40,7%	37,1%		21,8%	24,3%	25,6%	-16,7%	23,1%	19,2%	24,2%	-213,9%	-541,9%	-377,3%	-565,7%	-349,2%	10,5%	11,6%	10,3%	13,1%
Afschrijvingen		1.695	1.999	1.565	130	740	572	809	-69	931	733	766	165	473	490	480	-7	3.839	3.794	3.620	219
gebouwen en terreinen		-	-	-	0	-	-	-	0	-	-	-	0	-	-	-	0	-	-	-	0
Wagenpark, machines en installaties		1.695	1.999	1.565	130	740	572	809	-69	-	-	-	0	-	-	-30	30	2.436	2.571	2.344	92
Andere bedrijfsmiddelen		-	-	-	0	-	-	-	0	931	733	766	165	473	490	510	-37	1.404	1.223	1.276	128
Bedrijfsresultaat		5.987	5.338	5.109	878	1.370	1.668	1.449	-79	1.054	945	1.303	-249	-8.236	-7.364	-7.693	-543	175	587	168	7
Bedrijfsresultaat %		32,1%	29,6%	28,4%		14,1%	18,1%	16,4%	-8,9%	12,3%	10,8%	15,3%	-631,3%	-574,9%	-404,2%	-603,4%	-344,6%	0,5%	1,6%	0,5%	0,4%
Financiële baten en lasten		-	-	-	0	-	-	-	0	-	-	-	0	175	192	168	7	175	192	168	7
VPB		-	-	-	0	-	-	-	0	-	-	-	0	-	-	-	0	-	-	-	0
Nog te bestemmen exploitatieresultaat		5.987	5.338	5.109	878	1.370	1.668	1.449	-79	1.054	945	1.303	-249	-8.411	-7.556	-7.861	-550	-0	395	-	-0

Liquiditeitsprognose 2018

Begroting 2018-2022	Jan	Febr	Maart	April	Mei	Juni	July	Aug	Sept	Okt	Nov	Dec	2018
BEGINSALDO	1,500,000	2,236,687	697,952	1,932,770	1,964,678	2,135,177	129,521	1,270,165	486,287	2,407,052	-565,518	-1,855,345	
ONTVANGSTEN													
Omzet DVO	3,837,927	1,799,738	3,474,986	3,119,992	3,417,133	1,598,233	4,282,680	1,752,507	4,572,429	1,586,348	1,936,495	2,886,677	34,265,144
Omzet werkplaats	273,089	128,061	247,264	222,004	243,147	113,723	304,736	124,700	325,353	112,877	137,792	205,403	2,438,150
Omzet Afval	123,331	57,834	111,668	100,260	109,809	51,359	137,623	56,316	146,934	50,977	62,229	92,762	1,101,100
Overige	449,733	210,896	407,203	365,605	400,424	187,283	501,850	205,361	535,803	185,890	226,921	338,265	4,015,235
													41,819,629
Nieuwe lening ING			-			-				-			-
TOTAAL ONTVANGSTEN	4,684,080	2,196,528	4,241,121	3,807,861	4,170,513	1,950,597	5,226,889	2,138,885	5,580,518	1,936,092	2,363,437	3,523,107	41,819,629
UITGAVEN													
Crediteuren	1,657,764	1,657,764	1,659,754	1,657,764	1,657,764	1,659,754	1,657,764	1,657,764	1,659,754	1,657,764	1,657,764	1,659,754	19,901,123
Zilverenkruis/ Achmea		425,000											425,000
Pensioenen	135,000	135,000	135,000	135,000	135,000	135,000	135,000	135,000	135,000	135,000	135,000	135,000	1,620,000
Loonheffing	410,000	345,000	345,000	345,000	345,000	700,000	345,000	345,000	345,000	345,000	345,000	345,000	4,560,000
Investerings	800,000	250,000	255,000	250,000	725,000	750,000	750,000	200,000	800,000	1,000,000	800,000	574,000	7,154,000
BTW investeringen	168,000	52,500	53,550	52,500	152,250	157,500	157,500	42,000	168,000	210,000	168,000	120,540	1,502,340
Aflossing ING	400,000	250,000				-							650,000
Lonen en salarissen	540,000	540,000	540,000	540,000	980,000	540,000	540,000	540,000	540,000	540,000	540,000	775,000	7,155,000
Omzetbelasting	-172,371			792,689			497,481			1,015,899			2,133,698
Interest	9,000	80,000	18,000	3,000	5,000	14,000	3,500	3,000	12,000	5,000	7,500	15,000	175,000
Haaksbergen	-		-	-		-			-			-	-
TOTAAL UITGAVEN	3,947,393	3,735,264	3,006,304	3,775,953	4,000,014	3,956,254	4,086,245	2,922,764	3,659,754	4,908,662	3,653,264	3,624,294	45,276,161
EINDSALDO	2,236,687	697,952	1,932,770	1,964,678	2,135,177	129,521	1,270,165	486,287	2,407,052	-565,518	-1,855,345	-1,956,532	
LIMIET ING	3,400,000	3,400,000	3,400,000	3,400,000	3,400,000	3,400,000	3,400,000	3,400,000	3,400,000	3,400,000	3,400,000	3,400,000	
OVERSTAND/(TEKORT)	5,636,687	4,097,952	5,332,770	5,364,678	5,535,177	3,529,521	4,670,165	3,886,287	5,807,052	2,834,482	1,544,655	1,443,468	

Toelichting liquiditeitsbegroting:

In deze liquiditeitsbegroting zijn de ontvangsten en uitgaven voor dit begrotingsjaar geraamd. Bij de omzet en crediteuren is daarbij rekening gehouden met BTW. Verwacht wordt dat de geraamde investeringen in de loop van dit jaar zullen plaatsvinden.

Op basis van de liquiditeitsbegroting voor 2018 kan worden geconcludeerd dat de huidige beschikbare bankfaciliteit van € 3,4 miljoen euro voorlopig toereikend is.

Toelichting op de begroting

Algemene toelichting

Op basis van de in 2014 ingevoerde organisatiestructuur zijn de baten en lasten verdeeld per bedrijfsonderdeel (business-unit). Deze bestaan uit de volgende onderdelen met bijbehorende activiteiten:

- Management & Overhead, hierin zitten alle ondersteunende afdelingen die het secundaire proces vormen in onze organisatie. Tevens valt binnen dit onderdeel de afdeling Relatie & Advies (R&A), Communicatie en Klantenservice.
- Werkplaatsen, hierin worden de kosten en baten met betrekking tot het al het intern en extern onderhoud van voertuigen verantwoord.
- Buurtonderhoud (BOR), hierin worden alle activiteiten uitgevoerd die conform de DVO met de opdracht gevende gemeenten in dit segment vallen.
- Inzameling en transport (I&T), binnen dit bedrijfsonderdeel worden alle kosten en inkomsten verantwoord die te maken hebben met het verzamelen en transporteren van afval binnen de gemeenten en, zij het in zeer beperkte mate, ook bij niet-aandeelhoudende gemeenten in de regio Twente.
- Bij de toelichting op de cijfers worden deze gerelateerd aan de begrote cijfers van 2017. De prognose 2017, bestaande uit de werkelijke cijfers per juni 2017 (cumulatief) geëxtrapoleerd voor geheel 2017, wordt vanwege het onzekere karakter daarbij buiten beschouwing gelaten.

Omzet

De omzet van deze begroting is gebaseerd op basis van de dienstverleningsovereenkomsten (DVO's) met de aandeelhoudende gemeenten. Op basis van de DVO's worden de activiteiten onderverdeeld in producten en productgroepen. De uitvoering van deze productgroep wordt verzorgd door onze bedrijfsonderdelen te weten:

1. Inzameling & transport (I&T)
2. Buurtonderhoud (BOR)
3. Werkplaatsen (WPL)

Het vierde bedrijfsonderdeel Management & Overhead (M&O) verzorgt alle ondersteunende processen.

Ten aanzien van de omzetontwikkeling worden hieronder de belangrijkste ontwikkelingen in 2018 per gemeente kort samengevat:

Almelo

- Inzameling 4 wekelijks
- Voorrijkosten voor grof restafval wordt verlaagd waardoor de dienstverlening zal toenemen
- Er wordt voor 2018 een nieuw reinigingsbestek voor BOR uitgewerkt en ten uitvoer gebracht
- Inzet van afvalcoaches

Borne

- Overgang naar inzameling 4 wekelijks voor restafval
- Uitzetten van verpakkingen minicontainer, die ook elke 4 weken wordt ingezameld
- Uitbreiding milieupleintjes in centrum
- Uitvoering van nieuw beheer kwaliteitsplan BOR
- Uitvoeren van boomveiligheidscontroles en controle/onderhoud speeltoestellen.

Enschede

- Effecten diftar 2017 uitgewerkt in DVO 2018
- Transitie naar omgekeerd inzamelen gaat in per 2019
- Voorrijdkosten voor grof restafval wordt verlaagd waardoor de dienstverlening zal toenemen
- Inzet van afvalcoaches
- Marktreiniging en onderhoud zal voortaan ook in DVO worden opgenomen (was voorheen een separate opdracht).

Hengelo

- Inzameling minicontainer wordt beperkt naar een keuzesysteem waardoor aanvullende routes voorlopig nog noodzakelijk zijn
- Aparte route voor “zorgcontainers” blijft
- Ledigingen van OGC 's ook in het weekend

Hof van Twente

- Effecten diftar 2017 uitgewerkt in DVO 2018
- Overname/samenwerking Milieupark Goor in DVO

Losser

- Invoering van diftar per 2018, waardoor aanpassing van routes is voorzien per 1-4-2018
- CMS, pas en databeheer en klantenservice zijn opgenomen in DVO
- Mogelijkheid voor het inleveren van minicontainers en overgang naar gebruik OGC's
- Uitbreiding OGC's en milieupleintjes

Oldenzaal

- Effecten diftar 2017 uitgewerkt in DVO 2018

Overige gemeenten

Haakbergen: bestaande afspraken ten aanzien van OGC's en inzameling verpakking en glas blijven gehandhaafd.

Rijssen – Holten: bestaande afspraken ten aanzien van OGC's (beheer en onderhoud) blijven gehandhaafd.

Wierden:

- uitzetten minicontainers met chip, uitvoeren beheer van inzamelmiddelen, databeheer en klantenservice,
- plaatsing, beheer, onderhoud en lediging OGC's
- CMS en voorbereiding op diftar
- inzameling KGA
- plaagdierbestrijding en beheersing

Op basis van de afspraken gemaakt in de DVO 2017, de omzetrealisatie in 2017 en de bovenstaande ontwikkeling zijn voor 2018 nieuwe DVO's in concept uitgewerkt. Op basis van deze concept DVO's zijn de omzetverwachtingen voor de begroting van 2018 uitgewerkt. In nauw overleg met de manager van het bedrijfsonderdeel en de verantwoordelijk relatiebeheerder van de gemeenten zijn deze omzetverwachtingen vastgesteld.

De totale omzetverwachting voor de begroting 2018 luidt daarbij als volgt:

(bedragen x € 1.000).							
Begroting 2018		Begroting		prognose		Begroting	Verschil
		2018	%	2017	%	2017	2018-2017
Omzet							Vorig jaar
							2016
	DVO	28.318	73,9%	27.981	74,0%	27.224	1.094
	Werkplaats	2.015	5,3%	2.031	5,4%	1.925	90
	Werkplaats intern	3.783	9,9%	4.016	10,6%	4.090	-308
	Afvalstromen	910	2,4%	874	2,3%	800	110
	Overige	3.318	8,7%	2.916	7,7%	2.577	741
		38.344	100,0%	37.819	100,0%	36.616	1.728
							36.862

De omzet DVO omvat de verwachte omzetbedragen welke in de concept DVO's voor 2018 van alle betrokken gemeenten zijn verwerkt.

De toepassing van de index van 2,66% zorgt allereerst voor een omzet toename van € 975k. Daarnaast groeit in 2018 de omzet bij buurtonderhoud (BOR) als gevolg van extra opdrachten in de groenvoorziening bij de Gemeente Borne en bij de gemeente Enschede. Toename tezamen van € 0,8 mio.

De omzet werkplaats extern en intern is gedaan op basis van een omzetverwachting van de externe partijen door het hoofd van de werkplaats en de kosteninschatting van de afdeling materieelbeheer.

De omzet afval is gedaan met verwerking van de prijsindex op basis van de verwachte omzetrealisatie 2017. Deze post neemt toe met € 110k en is onderdeel van de reeds vermeld € 975k.

De overige omzet bestaat uit diverse posten zoals omzet rioolservice, activiteiten bij niet-aandeelhoudende gemeenten en aan overheid gelieerde instellingen en overige inkomsten.

Kostprijs en directe uitvoeringskosten

(bedragen x € 1.000).							
Begroting 2018		Begroting		prognose		Begroting	Verschil
		2018	%	2017	%	2017	2018-2017
Directe uitvoeringskosten							Vorig jaar
							2016
	DVO	2.904	7,6%	2.936	7,8%	2.413	491
	Werkplaats	830	2,2%	766	2,0%	870	-40
	Afvalstromen	641	1,7%	592	1,6%	525	116
	Overige	90	0,2%	-	0,0%	145	-55
		4.465	11,7%	4.294	11,4%	3.953	512
							4.256

De directe uitvoeringskosten die gerelateerd zijn aan de omzet worden onder de kostprijs in de exploitatierekeningen verantwoord. Veelal betreft dit kosten van extern onderhoud of uitbesteed werk,

zoals bijvoorbeeld de kosten voor containermanagement bij I&T. Bij BOR bestaan deze kosten uit de inhuur van derden en van specifieke machines. Bij de werkplaatsen zijn dit de kosten van extern onderhoud en onderdelen en tenslotte bij M&O zijn dit de kosten van de afvalstromen en het vermarkten daarvan.

In totaal nemen deze kosten voor 2018 met € 0,5 mio toe. Dit wordt enerzijds veroorzaakt door de hogere kosten gerelateerd aan de hogere omzet maar ook hogere kosten voor uitbesteed werk. De directe uitvoeringskosten bij de werkplaats dalen als gevolg van de verwachte kosten ontwikkelingen in 2017. Dit geldt ook voor de overige directe uitvoeringskosten, deze kosten van sorteeranalyses en inzamelingsmiddelen zullen in 2018 naar verwachting dalen.

Personeelskosten

In de onderstaande staat zijn de personeelskosten conform onze organisatiestructuur voor het begrotingsjaar 2018 nader uitgewerkt en gespecificeerd.

Specificatie personeelskosten		Begroting		prognose		Begroting	Vershil
		2018	%	2017	%	2017	2018-2017
Personeelskosten I&T		7.415	39,8%	7.450	41,3%	7.437	-22
	Bruto salarissen	4.466	60,2%	4.286	57,5%	4.474	-8
	Sociale lasten	588	7,9%	590	7,9%	658	-70
	Pensioenen	476	6,4%	464	6,2%	469	7
	Flex-personeel	1.886	25,4%	2.002	26,9%	1.836	50
	Overige personeelskosten	-	0,0%	108	1,4%	-	0
Personeelskosten BOR		4.630	47,8%	4.490	48,6%	3.843	787
	Bruto salarissen	2.311	49,9%	2.076	46,2%	1.894	417
	Sociale lasten	293	6,3%	286	6,4%	279	14
	Pensioenen	256	5,5%	238	5,3%	216	40
	Flex-personeel	1.770	38,2%	1.810	40,3%	1.454	316
	Overige personeelskosten	-	0,0%	80	1,8%	-	0
Personeelskosten Werkplaatsen		2.384	27,8%	2.324	26,6%	2.262	122
	Bruto salarissen	1.745	73%	1.518	65%	1.587	158
	Sociale lasten	211	9%	208	9%	229	-18
	Pensioenen	191	8%	186	8%	182	9
	Flex-personeel	237	10%	358	15%	264	-27
	Overige personeelskosten	-	0%	54	2%	-	0
Personeelskosten M&O		4.755		4.628		4.643	112
	Bruto salarissen	2.629	55,3%	2.526	54,6%	2.687	-58
	Sociale lasten	281	5,9%	286	6,2%	333	-52
	Pensioenen	315	6,6%	342	7,4%	342	-27
	Flex-personeel	465	9,8%	712	15,4%	231	234
	Overige personeelskosten	1.065	22,4%	762	16,5%	1.050	15
Personeelskosten TOTAAL		19.184	50,0%	18.892	50,0%	18.185	999
	Bruto salarissen	11.151	58,1%	10.406	55,1%	10.642	509
	Sociale lasten	1.372	7,2%	1.370	7,3%	1.499	-127
	Pensioenen	1.238	6,5%	1.230	6,5%	1.209	29
	Flex-personeel	4.359	22,7%	4.882	25,8%	3.785	574
	Overige personeelskosten	1.065	5,6%	1.004	5,3%	1.050	15

De personeelskosten zijn in totaal voor het begrotingsjaar 2018 met € 988k toegenomen ten opzichte van de begroting 2017. De verwachte cao-verhoging van 2,5% voor 2018 speelt daarin een belangrijke rol. De bruto salarissen zijn toegenomen met € 509k ten opzichte van de begroting 2017.

Naast de cao-verhoging neemt ook de totale formatie toe met 7,24 fte in 2018. Door het verloop van personeel zullen deze formatieplaatsen worden herbezet met relatief jong en goedkoper personeel. Tevens heeft de omzet toename binnen BOR en werkplaatsen ook een belangrijke invloed op deze uitbreiding.

Formatieplaatsen 2018						
Afdeling	kostenplaats	NORM Formatie (2015) in FTE	Vershil form - 2018	begroting FTE 2018	begroting FTE 2017	Vershil begroting 17- 18
Directie	10000	1,15	-0,15	1,00	1,00	-
Relatie en advies	10100	4,84	1,50	6,34	4,34	2,00
Officemanagement	10200	1,40	0,10	1,50	1,50	-
Klantenservice	10210	6,20	0,80	7,00	4,70	2,30
Communicatie	10300	2,00	1,50	3,50	3,15	0,35
		15,59	3,75	19,34	14,69	4,65
Financien en beheer/ICT	11000	1,00	-	1,00	1,00	-
Facilitaire zaken/ICT/inkoop	11100	1,00	-	1,00	1,00	-
Facilitaire zaken	11110	2,00	-	2,00	2,00	-
ICT	11120	3,95	-0,20	3,75	3,75	-
Inkoop / aanbesteding	11130	0,95	-	0,95	0,95	-
Financiële administratie	11200	7,80	-0,35	7,45	7,65	-0,20
		16,70	-0,55	16,15	16,35	-0,20
Interne zaken	12000	1,80	-1,00	0,80	1,80	-1,00
P&O	12100	3,73	0,60	4,33	3,73	0,60
KAM	12200	1,50	-0,10	1,40	1,35	0,05
		7,03	-0,50	6,53	6,88	-0,35
Operations	13000	1,00	-1,00	-	1,00	-1,00
Bedrijfsbureau & logistiek	13100	1,00	-1,00	-	2,00	-2,00
Logistiek / planning	13110	3,95	1,00	4,95	4,45	0,50
Backoffice	13120	4,38	-	4,38	3,83	0,55
Materieelbeheer	13200	2,00	-	2,00	2,50	-0,50
		12,33	-1,00	11,33	13,78	-2,45
TOTAAL M&O		51,65	1,70	53,35	51,70	1,65
Inzameling & transport	20000	1,00	-	1,00	1,00	-
I&T Staf	20050	5,00	1,00	6,00	6,00	-
Almelo	20100	16,00	2,00	18,00	15,00	3,00
Enschede	20300	36,50	-0,94	35,56	33,00	2,56
Hengelo	20400	36,06	-7,26	28,80	32,86	-4,06
ABP	20990	24,00	-6,00	18,00	21,00	-3,00
TOTAAL I&T		118,56	-11,20	107,36	108,86	-1,50
BOR	30000	1,00	0,50	1,50	1,50	-
BOR staf	30050	7,00	-0,50	6,50	6,50	-
Veegdiensten	39110	11,00	-2,00	9,00	9,00	-
Groenvoorziening	39120	8,60	-2,80	5,80	6,00	-0,20
Rioolservice	39210	13,00	-4,00	9,00	11,00	-2,00
Plaagdierbestrijding	39220	5,00	-0,50	4,50	5,00	-0,50
Parkeerbeheer	39230	3,00	2,84	5,84	3,00	2,84
Verkeersmaatregelen & Civiel	39240	5,00	3,89	8,89	4,00	4,89
Calamiteitendienst	39250	1,00	-1,00	1,00	1,00	-1,00
Leerwerkbedrijf	39260	-	1,00	1,00	-	1,00
TOTAAL BOR		54,60	-2,57	52,03	47,00	5,03
Werkplaatsen	40000	1,00	-	1,00	1,00	-
Staf werkpl.	40010	2,80	1,00	3,80	3,80	-
Wpl Almelo	40100	3,80	0,20	4,00	4,00	-
Wpl Oldenzaal	40200	3,00	-	3,00	3,00	-
Wpl Enschede	40300	15,40	1,92	17,32	15,31	2,01
Wpl Borne	40700	-	-	-	-	-
TSPB/ VRI	49910	4,00	0,65	4,65	4,60	0,05
OGC	49920	5,00	1,00	6,00	6,00	-
Wasplaats	49930	1,00	-	1,00	1,00	-
TOTAAL WERKPLAATSEN		36,00	4,77	40,77	38,71	2,06
EINDTOTAAL		260,81	-7,30	253,51	246,27	7,24

De berekening van de premies sociale lasten en pensioenen, zijn conform de verwachte percentages en opgave van onze salarisverwerker (RAET).

Het verschil met de sociale lasten kan verklaard worden met de verwachte ontwikkelingen van de inhoudingspercentages voor 2018. De pensioenkosten zijn eveneens opgesteld conform deze ontwikkelingen.

De kosten van flexpersoneel zijn onder te verdelen in twee categorieën: uitzendkrachten en medewerkers gedetacheerd vanuit een SW-bedrijf. Daartoe wordt met diverse SW-bedrijven in de regio samengewerkt.

In onderstaande tabel staat een vergelijking in uren en categorieën vermeld.

Specificatie Flex-personeel	Uren 2018	Begroot 2018	Uren 2017	Begroot 2017	Uren 2016	Begroot 2016
		Bedrag x €1000		Bedrag x €1000		Bedrag x €1000
<u>Uitzendkrachten</u>						
Inzameling & transport	62.768	1.726	59.200	1.598	45.926	1.217
Beheer openbare ruimte	22.663	651	13.288	315	9.814	260
Werkplaatsen	2.355	70	3.324	77	8.232	206
Manangement & overhead	5.300	422	3.500	187	4.050	115
	93.086	2.869	79.312	2.177	68.022	1.798
<u>SW-personeel</u>						
Inzameling & transport	12.150	160	15.863	238	16.171	236
Beheer openbare ruimte	60.524	1.119	74.237	1.139	61.290	1.121
Werkplaatsen	10.283	167	11.963	187	11.256	182
Manangement & overhead	2.500	43	2.600	44	2.600	41
	85.457	1.489	104.663	1.608	91.317	1.580
TOTAAL	178.543	4.358	183.975	3.785	159.339	3.378

Het aantal uren van het SW-medewerkers is echter voor 2018 gedaald. De herbezetting van SW-medewerkers op detacheringsplaatsen binnen onze organisatie kan niet altijd door de SW-organisatie worden ingevuld. Anderzijds worden in sommige gevallen kwalitatief hogere eisen gesteld waardoor de invulling met een SW-medewerker niet meer mogelijk blijkt. Het aantal SW-uren is derhalve afgenomen met ruim 19.200. Hierbij zijn de uren van het uitbesteden werk ten aanzien van de inzet van buurtonderhoudploegen aan SW-bedrijven inbegrepen. Wel dient vermeld te worden dat de formatie van Startpunt niet is verwerkt in deze cijfers. Startpunt is het leerwerkbedrijf van Twente Milieu dat per eind augustus 2017 is gestart met 9 deelnemers aan dit project. Twente Milieu voert voor de komende jaren een actief beleid om ten behoeve van de participatiewet meer arbeidsplaatsen voor deze doelgroep binnen Startpunt te realiseren.

Door de daling van de uren SW-personeel nemen de reguliere uitzenduren toe met ruim 13.700 uur.

Per saldo nemen de werkelijke uren voor flexpersoneel in 2018 af met ca. 5.400 uur. Deze afname in uren verklaard ook de groei aan vaste formatie. De verwachte cao-stijging betekent ook een toename in de tarieven van de uitzendorganisaties.. In totaal nemen deze lasten met € 573k toe ten opzichte van 2017. Voor het jaar 2018 zijn de flex-uren afgestemd met de benodigde productiecapaciteit, waarbij wordt uitgegaan van een verwacht ziekteverzuim van 5,5%.

De overige personeelskosten blijven voor de komende begroting nagenoeg gelijk aan het voorgaande jaar. De kosten van de ARBO-dienst nemen daarbij toe. Echter, deze worden gecompenseerd door te realiseren besparingen op kantinekosten.

Overige kosten

Wagenpark

De kosten van het wagenpark zijn in een aparte materieelbegroting uitgewerkt die wordt afgestemd met het hoofd van de werkplaats.

Voor 2018 wordt verwacht dat deze kosten in totaal opnieuw zullen dalen met € 324k ten opzichte van de begroting 2017. Op basis van de gemaakte inschatting zullen de kosten van inhuur tractiemiddelen, verzekeringen, belastingen en dergelijke iets stijgen (tractie) dan wel gelijk als target blijven. Indien de levertijden van onze investeringen echter worden verlengd, zullen de werkelijke kosten voor tractiemiddelen toenemen, maar de afschrijvingslasten, min of meer in gelijke mate, afnemen. Voor 2018 wordt echter een toename van de brandstofkosten verwacht. Deze kosten waren in 2017 als gevolg van de lage brandstofprijzen aanzienlijk lager.

Huisvesting

De huisvestingskosten bestaan uit de huren, die met ruim 2% zijn geïndexeerd. Door het opzeggen van het huurcontract van de Kleiweg in Borne dalen de huurkosten in 2018. De kosten voor onderhoud, gas/water/elektra en overige huisvestingslasten zijn op basis van de werkelijke kostenontwikkelingen herijkt voor 2018.

Relatiekosten

De relatie- en communicatiekosten zijn met € 75k toegenomen ten opzichte van 2017. De reden hiervoor is dat extra kosten zijn geraamd ten behoeve van onze dienstenverlening met betrekking tot de website en verschillende communicatieopdrachten.

Algemene kosten

De specificatie van deze kostenpost luidt als volgt:

Algemene kosten 2017	2018	2017
Kantoorkosten	€ 150.000	€ 230.000
contributies & abonnementen	€ 65.000	€ 57.000
Administratieve kosten	€ 45.000	€ 35.000
Accountants en advieskosten	€ 290.000	€ 290.000
ICT kosten	€ 600.000	€ 600.000
Verzekeringen	€ 147.500	€ 115.000
overigen	€ 12.500	€ 13.000
Totaal algemene kosten	€ 1.310.000	€ 1.340.000
Onvoorzien	€ 340.000	€ 106.000
Totaal	€ 1.650.000	€ 1.446.000

De kantoorkosten dalen door lagere telefoonkosten, porti en kantoorbenodigdheden. Door beter budget beheer, in combinatie met de realisatie in 2017, kunnen deze lagere kosten voor 2018 worden gerealiseerd.

De contributies en abonnementen nemen toe als gevolg van verwachte hogere uitgaven voor brancheverenigingen de deelname aan diverse projectgroepen en congressen.

De accountant- en advieskosten zijn op hetzelfde niveau begroot als in 2017. Dit is conform de verwachte realisatie in 2017. Het budget zal onder meer besteed worden aan interne en externe studiedagen (summer- en winterschool). Tevens is het advieskostenbudget verhoogd ten behoeve van externe advisering op het gebied van communicatie en beleidsadviezen.

De ICT kosten zijn conform het voorgaande jaar en gebaseerd op de licentiekosten van kantoorsoftware en (nieuwe) applicaties zoals GroenVision, ECON, Exact, AfvalRIS, Qlikview, Ximmio en CRM software.

In de algemene kosten is nu ook een post onvoorzien verwerkt. Deze post is vergelijkbaar met het begrote resultaat van 2017. Vanwege de kostprijsplus-systematiek is voor deze wijze van verantwoording gekozen.

Per saldo dalen de algemene kosten met €30k. Door de toename van de post onvoorzien nemen in totaal de algemene kosten toe met € 204k.

De totale lasten komen voor de begroting 2018 uit op € 29.864k, in 2017 nog begroot op totaal € 28.875k. Een stijging met € 989k. De EBITDA neemt daarbij in percentage toe met 0,2%, van 10,3% in 2017 naar 10,5% in 2018.

Investerings en kapitaalslasten

Investerings 2018			AW	afschr. Termijn	Afschrijving p. jaar
<i>Investerings gebouwen en inventaris</i>					
	Verharding centrale opslag Wegtersweg		€ 80.000,00	10	€ 8.000,00
	Uitbreiding parkeerplaats Marssteden		€ 75.000,00	10	€ 7.500,00
	Uitbreiding Fietsenstalling Marssteden		€ 15.000,00	10	€ 1.500,00
	Investerings wasplaats		€ 25.000,00	10	€ 2.500,00
	Duurzame maatregelen gebouwen		€ 25.000,00	10	€ 2.500,00
			€ 220.000,00		€ 22.000,00
<i>Investerings ICT</i>					
	Vervanging servers en Switches		€ 50.000,00	5	€ 10.000,00
	Upgrade SQL licenties		€ 100.000,00	5	€ 20.000,00
	Vervanging DMS / Medius factuurscan.		€ 40.000,00	3	€ 13.333,33
	Uitbreiding Ximmio (BOR etc.)		€ 30.000,00	3	€ 10.000,00
	TM verlof en tijdschrijf app / ximmio		€ 35.000,00	3	€ 11.666,67
			€ 255.000,00		€ 65.000,00
<i>Investerings Werkplaatsen</i>					
	Gereedschappen		€ 50.000,00	5	€ 10.000,00
<i>Investerings Materieel</i>					
Materieel I&T			AW	afschr. Termijn	Afschrijving p. jaar
	Achterladers		€ -	8	€ -
	Zijladers		€ 667.500,00	8	€ 83.437,50
	OGC materieel		€ 650.000,00	8	€ 81.250,00
	Kraanwagens		€ 195.000,00	8	€ 24.375,00
	Containerwagens		€ 375.000,00	8	€ 46.875,00
	I&T diversen		€ 201.500,00	8	€ 25.187,50
			€ 2.089.000,00		€ 261.125,00
Materieel BOR					
	BOR-voertuigen		€ 195.000,00	5	€ 39.000,00
	Rioleringsbeheer		€ 623.500,00	8	€ 77.937,50
	BOR-machines		€ 683.500,00	8	€ 85.437,50
	BOR-diversen		€ 5.000,00	8	€ 625,00
	Winterdienst		€ 525.000,00	12	€ 43.750,00
			€ 2.032.000,00		€ 246.750,00
Werkplaatsen					
	auto's		€ 35.000,00	5	€ 7.000,00
	Waswagen		€ 430.000,00	8	€ -
			€ 465.000,00		€ 7.000,00
Materieelbeheer / LEASE			€ 10.000,00	5	€ 2.000,00
M&O auto's			€ 30.000,00	5	€ 6.000,00
TOTAAL investeringen 2018			€ 5.151.000,00		€ 619.875,00
			AW	AW	afschr. Termijn
Overloop uit 2017			betaling 2017	Betaling 2018	Afschrijving p. jaar
I&T	OGC materieel		€ 550.000,00	8	€ 68.750,00
I&T	Diversen		€ 380.000,00	8	€ 47.500,00
			€ 930.000,00		€ 116.250,00
BOR	BOR-voertuigen	€ 314.500,00		8	€ 39.312,50
	Rioleringsbeheer	€ -	€ 605.000,00	8	€ 75.625,00
	BOR-machines		€ 25.000,00	8	€ 3.125,00
	BOR-diversen		€ 5.000,00	8	€ 625,00
	Winterdienst	€ 387.250,00	€ -	12	€ 32.270,83
			€ 635.000,00		€ 150.958,33
Werkplaatsen					
	auto's		€ 7.500,00	8	€ 937,50
M&O auto's			€ 10.000,00	8	€ 1.250,00
	ICT Ximmio	€ 140.000,00		5	€ 28.000,00
	TOTAAL	€ 841.750,00	€ 1.582.500,00		€ 297.395,83
				€ 2.424.250,00	
			AW	AW	afschr. Termijn
Bijzonderheden Investerings			reeds betaald	Betaling 2018	Afschrijving p. jaar
Gemeente Haaksbergen			€ -	€ -	€ -
Containers					
	100 OGC diverse stromen in 2018		€ 420.000,00	15	€ -
	100 OGC nog te investeren in 2017	€ 530.043,00		15	€ 35.336,20
	91 BGC nog te activeren	€ 124.200,00		4	€ 31.050,00
	8100 mini's KVM Borne	€ 208.769,00		10	€ 20.876,90
		€ 863.012,00	€ 420.000,00		€ 87.263,10
					€ 87.263,10
		€ 1.704.762,00	€ 7.153.500,00		
				€ 8.858.262,00	
					€ 1.004.533,93

In 2018 zal naar verwachting voor € 7,154 mio worden geïnvesteerd. Hiervan is ruim € 1,583 mio afkomstig als overlopende investering uit 2017. Dit wordt veroorzaakt door de lange levertijden van het reeds aangeschafte materieel. Voor 2018 worden voor € 5,151 mio aan directe investeringen voorzien plus voor OGC's en inzamelingsmiddelen is een bedrag opgenomen van 0,42 mio. Totaal € 5,571 mio als directe investeringen voor 2018. Het totaal bedrag van € 7,154 is ook in de liquiditeitsbegroting is opgenomen.

De afschrijvingslasten nemen in deze begroting 2018 toe van € 3,62 mio in 2017 naar ruim € 3,84 mio. De jaarlijkse afschrijvingslasten van de begrote investeringen bedragen in totaal € 1 mio, maar door de verwachte latere levering is het aan te schaffen materieel in 2018 maar voor slechts een halfjaarbedrag aan afschrijvingskosten mee begroot.

Om deze reden komen de begrote afschrijvingskosten € 261k lager uit op € 3,839 mio voor 2018.



Meerjarenbegroting 2018-2022

Twente Milieu NV

Korte toelichting bij meerjarenbegroting 2018-2022

Deze meerjarenbegroting met liquiditeitprognose is opgesteld op basis van de begroting 2018 en de daarin vermeld uitgangspunten.

Uitgangspunten en aannames:

Voor de meerjaren begroting 2018-2022 zijn op basis van de op bladzijde 2 vermelde aannames en veronderstellingen de meerjaren winst en verliesrekening, de meerjaren balans en de liquiditeitprognose uitgewerkt. Daarbij zijn de investeringen in het investeringsoverzicht 2018-2022 zowel in de meerjaren exploitaties als ook in de meerjaren balans verwerkt.

Op basis van deze uitgangspunten en aannames blijkt dat als gevolg van de extra investeringen in 2017 en de jaren daarna, de afschrijvingslasten dusdanig toenemen dat er efficiency maatregelen noodzakelijk zijn om op basis van het kostprijs plus systeem de jaarlijkse exploitatie kostendekkend af te sluiten.

Deze jaarlijkse efficiency bedragen zijn vermeld in de geel gemarkeerde regel in de winst en verliesrekening. Deze maatregelen zullen bestaan uit het realiseren van efficiency verbeteringen in de overheadsfeer (stroomlijnen administratieve processen), verbeteren van de synergie tussen de verschillende onderdelen (efficiency in planning personeel en materieel) en beperken van aanschafkosten van materieel.

Liquiditeit en solvabiliteit:

Deze cijfers zijn inclusief mogelijke investeringen t.a.v. inzamelmiddelen. De raming voor deze investeringen t.a.v. inzamelmiddelen bedragen ca. € 4,2 miljoen.

In totaal komen de investeringen van 2018 uit op € 5,572 miljoen plus nog overlopende investeringen i.v.m. verlengde levertermijnen van € 1,6 miljoen, op € 7,155 miljoen in totaal.

Op basis van deze cijfers blijkt, op basis van de huidige en beschikbare gegevens, dat de beschikbare kasstroommiddelen en de huidige bankfaciliteit voor 2018 toereikend is. Daarbij is de mogelijke investering t.b.v. overname van BOR Gemeente Haaksbergen reeds in deze berekening verwerkt.

Voor de langer termijn zijn mogelijk in 2019 aanvullende maatregelen noodzakelijk.

De solvabiliteit beweegt zich in de komende jaren rond de 35%.

Meerjarenbegroting 2018-2022

Aannames en veronderstellingen

1 Deze berekening is gemaakt op grond van de begroting 2018. De mogelijke overname van de gemeente Haaksbergen is buiten beschouwing gelaten.

2 Resultaat minimaal break-even

3 Verwachte groei in omzet:	toelichting	eenheid	2019	2020	2021	2022	2019	2020	2021	2022
			€	€	€	€	%	%	%	%
Omzet Gemeenten	a	€ 1.000,00	800	750	750	750	2,7%	2,5%	2,4%	2,4%
Omzet werkplaats extern	b	€ 1.000,00	50	50	50	50	2,4%	2,4%	2,3%	2,3%
Omzet afval	b	€ 1.000,00	25	25	25	25	2,7%	2,6%	2,5%	2,5%
Omzet overige	b	€ 1.000,00	50	50	50	50	1,5%	1,5%	1,4%	1,4%
			925	875	875	875	9,3%	8,9%	8,7%	8,5%
Gemiddeld							2,3%	2,2%	2,2%	2,1%

4 Verwachte kostprijs ontwikkeling										
Kostprijs omzet producten	c	€ 1.000,00	30	30	30	25	1,0%	1,0%	1,0%	0,8%
Kostprijs omzet werkplaats	c	€ 1.000,00	20	20	20	20	2,4%	2,3%	2,2%	2,2%
Kostprijs omzet afval	c	€ 1.000,00	10	10	10	10	1,3%	1,3%	1,3%	1,3%
			60	60	60	55	4,7%	4,6%	4,6%	4,3%
margeverbetering			865	815	815	820	4,6%	4,3%	4,2%	4,2%
margeverbetering %			2,87%	2,63%	2,56%	2,52%				

5 Verwachte toename personeelskosten (CAO verwachting) d % 2,5% 2,5% 2,5% 2,5%

6 Verwachte investeringen Zie bijlage investeringen

7 Verwachte toename materieel kosten e % 2,0% 2,0% 2,0% 2,0%

8 Indexering overige kosten e % 1,0% 1,0% 1,0% 1,0%

9 Rente ontwikkeling / financiële lasten f % 1,00% 1,25% 1,50% 2,00%

10 Solvabiliteit minimaal 30%

Toelichting:

- a: Jaarlijkse tariefverhoging voor de jaren 2018 - 2022 van circa 2%. In de omzet is alleen rekening gehouden met groei in omzet m.b.t. de prijsontwikkeling van de huidige omzet.
- b: Jaarlijkse toename van de omzet en kostprijs conform het hierboven vermelde staatje .
- c: De marge verbetering bedraagt ca. 2 a 3%.
- d: De stijging van de personeelskosten en cao lasten bedragen jaarlijks eveneens 2,5%.
- e: Indexering van materieelkosten en overige kosten zullen conform de jaarlijks prijsindexcijfers. Materieel met ca. 2% i.v.m. de stijging van olieprijsen. Overige lasten op basis van een beperkte inflatiestijging.
- f: De rentekosten zijn momenteel historisch laag. Verwacht wordt een beperkte en geleidelijke stijging van de rente op de middellange termijn.

Begroting 2018-2022

Twente Milieu N.V.
Winst- en verliesrekening
Bedragen x € 1.000



	prognose 2017		Begroting 2018		Begroting 2019		Begroting 2020		Begroting 2021		Begroting 2022	
	€	%	€	%	€	%	€	%	€	%	€	%
Omzet DVO Gemeenten	25.326	74,9	28.318	81,9	29.118	82,1	29.868	82,1	30.618	82,2	31.368	82,3
Omzet werkplaats extern	2.056	6,1	2.015	5,8	2.065	5,8	2.115	5,8	2.165	5,8	2.215	5,8
Omzet afval	874	2,6	910	2,6	935	2,6	960	2,6	985	2,6	1.010	2,7
Omzet overige	5.547	16,4	3.318	9,6	3.368	9,5	3.418	9,4	3.468	9,3	3.518	9,2
Omzet	33.803	100,0	34.561	100,0	35.486	100,0	36.361	100,0	37.236	100,0	38.111	100,0
Kostprijs omzet producten	2.936	8,7	2.904	8,4	2.934	8,3	2.964	8,2	2.994	8,0	3.019	7,9
Kostprijs omzet werkplaats	766	2,3	830	2,4	850	2,4	870	2,4	890	2,4	910	2,4
Kostprijs omzet afval & overig	592	1,8	731	2,1	741	2,1	751	2,1	761	2,0	771	2,0
Bruto-marge	29.509	87,3	30.096	87,1	30.961	87,2	31.776	87,4	32.591	87,5	33.411	87,7
Lonen en salarissen	10.406	30,8	11.151	32,3	11.430	32,2	11.716	32,2	12.008	32,2	12.309	32,3
Sociale lasten en pensioenen	2.600	7,7	2.609	7,5	2.674	7,5	2.741	7,5	2.810	7,5	2.880	7,6
Overige personeelskosten	1.004	3,0	1.065	3,1	1.092	3,1	1.119	3,1	1.147	3,1	1.176	3,1
Ingehuurd personeel	4.882	14,4	4.359	12,6	4.468	12,6	4.580	12,6	4.694	12,6	4.812	12,6
Personeelskosten	18.892	55,9	19.184	55,5	19.664	55,4	20.155	55,4	20.659	55,5	21.176	55,6
Afschrijvingen	3.794	11,2	3.839	11,1	4.451	12,5	4.588	12,6	4.756	12,8	4.904	12,9
Materieelkosten	3.358	9,9	3.563	10,3	3.634	10,2	3.707	10,2	3.781	10,2	3.857	10,1
Overige bedrijfskosten	2.878	8,5	2.995	8,7	3.025	8,5	3.055	8,4	3.086	8,3	3.117	8,2
Totaal bedrijfslasten	28.922	85,6	29.581	85,6	30.774	86,7	31.505	86,6	32.282	86,7	33.053	86,7
Efficiency maatregelen	-		-		100		-		-		-	
BEDRIJFSRESULTAAT	587	1,7	515	1,5	287	0,8	271	0,7	309	0,8	358	0,9
Financiële baten en lasten	192	0,6	175	0,5	202	0,6	237	0,7	282	0,8	333	0,9
RESULTAAT (voor VPB)	395	1,2	340	1,0	85	0,2	33	0,1	27	0,1	25	0,1

Begroting 2018-2022

Twente Milieu N.V.
Balans



Bedragen x € 1.000

	prognose	Begroting	Begroting	Begroting	Begroting	Begroting
ACTIVA	31-12-2017	31-12-2018	31-12-2019	31-12-2020	31-12-2021	31-12-2022
Materiële vaste activa						
Bedrijfsgebouwen en inventaris	11.518	10.673	9.691	8.860	8.077	7.316
Machines & installaties	9.595	13.755	15.760	16.066	16.134	15.499
	21.113	24.428	25.451	24.926	24.211	22.815
Financieel vaste activa	-	-	-	-	-	-
Voorraden	184	200	226	229	232	235
Handelsdebiteuren	524	600	616	631	646	662
Participanten	286	300	308	316	323	331
Ov.vorderingen/ ovl.activa	3.157	2.250	3.226	3.276	3.258	4.247
Vorderingen	3.967	3.150	4.150	4.223	4.228	5.239
Liquide middelen	1.500	-	-	-	-	-
	26.764	27.778	29.827	29.378	28.671	28.289
PASSIVA	31-12-2017	31-12-2018	31-12-2019	31-12-2020	31-12-2021	31-12-2022
Aandelenkapitaal	762	762	762	762	762	762
Overdeelde winst vorig boekjaar	499	395	340	85	33	27
Algemene reserve	7.711	8.210	8.605	8.945	9.030	9.063
Agio reserve	-	-	-	-	-	-
Resultaat verslagperiode	395	340	85	33	27	25
Eigen vermogen	9.367	9.707	9.792	9.825	9.852	9.878
Lening ING bank	7.500	6.850	6.200	5.550	4.900	4.250
Voorzieningen	2.996	2.500	2.250	2.000	2.000	2.000
RC - Bankkrediet	-	1.957	2.527	2.786	2.652	1.915
Crediteuren	1.706	2.243	3.360	3.193	3.236	3.202
Belastingen en premies	1.307	850	1.629	1.800	1.861	1.963
Overige kortlopende schulden	3.888	3.671	4.068	4.223	4.170	5.082
Kortlopende schulden	6.901	8.721	11.585	12.002	11.919	12.162
	26.764	27.778	29.827	29.378	28.672	28.290
Solvabiliteit	35%	35%	33%	33%	34%	35%

Balans per 2017 op basis van laatst bekende gegevens: 30 september 2017

Cashflow																	
Begroting 2018-2022	Jan	Febr	Maart	April	Mei	Juni	July	Aug	Sept	Okt	Nov	Dec	2018	2019	2020	2021	2022
BEGINSALDO	1.500.000	2.236.632	697.875	1.932.631	1.964.512	2.134.951	129.278	1.269.864	485.964	2.406.641	-565.913	-1.855.765		-1.957.000	-2.527.001	-2.786.445	-2.651.777
ONTVANGSTEN																	
ONTVANGSTEN																	
Omzet DVO	3.837.886	1.799.719	3.474.949	3.119.959	3.417.097	1.598.216	4.282.635	1.752.489	4.572.380	1.596.331	1.936.474	2.886.646	34.264.780	35.232.780	36.140.280	37.047.780	37.955.280
Omzet werkplaats	273.089	128.061	247.264	222.004	243.147	113.723	304.736	124.700	325.353	112.877	137.792	205.403	2.438.150	2.498.650	2.559.150	2.619.650	2.680.150
Omzet Afval	123.331	57.834	111.668	100.260	109.809	51.359	137.623	56.316	146.934	50.977	62.229	92.762	1.101.100	1.131.350	1.161.600	1.191.850	1.222.100
Overige	449.682	210.872	407.157	365.563	400.379	187.262	501.793	205.338	535.743	185.869	226.895	338.226	4.014.780	4.075.280	4.135.780	4.196.280	4.256.780
Nieuwe lening ING	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAAL ONTVANGSTEN	4.683.988	2.196.485	4.241.038	3.807.786	4.170.431	1.950.559	5.226.787	2.138.843	5.580.409	1.936.054	2.363.390	3.523.038	41.818.810	42.938.060	43.996.810	45.055.560	46.114.310
														3%	2%	2%	2%
UITGAVEN																	
UITGAVEN																	
Credituren	1.657.742	1.657.742	1.659.733	1.657.742	1.657.742	1.659.733	1.657.742	1.657.742	1.659.733	1.657.742	1.657.742	1.659.733	19.900.870	19.142.566	20.793.087	20.953.716	21.403.336
Zilverenkruis/ Achmea	425.000	425.000											425.000	435.625	446.516	457.679	469.120
Pensioenen	135.000	135.000	135.000	135.000	135.000	135.000	135.000	135.000	135.000	135.000	135.000	135.000	1.620.000	1.660.500	1.702.013	1.744.563	1.788.177
Loonheffing	410.000	345.000	345.000	345.000	345.000	700.000	345.000	345.000	345.000	345.000	345.000	345.000	4.560.000	4.674.000	4.790.850	4.910.621	5.033.387
Investeren	800.000	250.000	255.000	250.000	725.000	750.000	750.000	200.000	800.000	1.000.000	800.000	574.000	7.154.000	6.623.540	4.916.230	4.890.820	4.244.680
BTW investeringen	168.000	52.500	53.550	52.500	152.250	157.500	157.500	42.000	168.000	210.000	168.000	120.540	1.502.340				
Aflissing ING	400.000	250.000											650.000	650.000	650.000	650.000	650.000
Lonen en salarissen	540.000	540.000	540.000	540.000	980.000	540.000	540.000	540.000	540.000	540.000	540.000	775.000	7.155.000	7.333.875	7.517.222	7.705.152	7.897.781
Omzetbelasting	-172.387			792.662			497.459			1.015.866			2.133.600	2.786.320	3.202.976	3.326.633	3.557.947
Interest	9.000	80.000	18.000	3.000	5.000	14.000	3.500	3.000	12.000	5.000	7.500	15.000	175.000	201.635	237.362	281.707	333.011
Haaksbergen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAAL UITGAVEN	3.947.356	3.735.242	3.006.283	3.775.905	3.999.992	3.956.233	4.086.201	2.922.742	3.659.733	4.908.608	3.653.242	3.624.273	45.275.810	43.508.061	44.256.254	44.920.891	45.377.440
EINDSALDO	2.236.632	697.875	1.932.631	1.964.512	2.134.951	129.278	1.269.864	485.964	2.406.641	-565.913	-1.855.765	-1.957.000		-2.527.001	-2.786.445	-2.651.777	-1.914.907
LIJMET ING	3.400.000	3.400.000	3.400.000	3.400.000	3.400.000	3.400.000	3.400.000	3.400.000	3.400.000	3.400.000	3.400.000	3.400.000		3.400.000	3.400.000	3.400.000	3.400.000
OVERSTAND(TEKORT)	5.636.632	4.097.875	5.332.631	5.364.512	5.534.951	3.529.278	4.669.864	3.885.964	5.806.641	2.834.087	1.544.235	1.443.000		872.999	613.555	748.223	1.485.093

Meerjarenbegroting 2018-2022



Twente Milieu N.V.

Investeringsoverzicht

Bedragen x € 1.000 (ex. BTW)

	Begroting 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021	Begroting 2022
Bedrijfsgebouwen en -terreinen	220	0	0	0	0
		-	-	-	-
TOTAAL	220	-	-	-	-
Materieel					
Overname materieel Haaksbergen	PM				
Overname materieel Almelo	PM				
Containerwagens (incl. ondergronds)	375	38	698	639	640
Graafmachine / kraanwagens	195	100	-	-	-
Winterdienst	525	642	132	258	68
Zijladers	668	1.350	690	600	600
Bovenladers & kraakperswagens	650	1.080	620	1.225	620
Rioolbeheer	624	410	4	295	4
Maaiers/onkruidbestrijding (BOR mat.)	879	661	698	67	84
Personenauto	30	122	46	-	65
Bestelwagens	35	-	150	150	150
Overige	646	771	725	508	977
	4.627	5.174	3.763	3.742	3.208
Andere vaste bedrijfsmiddelen					
Gebouwen & terreinen	-	-	-	-	-
Werkplaatsen	50	-	-	-	-
Containers, overige ABP	-	-	-	-	-
Ondergrondse containers en mini's	420	-	-	-	-
Hardware/software	255	250	250	250	250
Diversen inventaris/gebouwen	-	50	50	50	50
TOTAAL	725	300	300	300	300

TOTAAL GENERAAL	5.572	5.474	4.063	4.042	3.508
------------------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

Bij overlopende investeringen 2017 1.583

7.155