

Afstudeerrapportage  
**“Beheren van de openbare ruimte middels een  
effectbestek”**



gemeente  
**Zoetermeer**



Hogeschool  
**VHL**  
University of Applied Sciences



*Dit is een afstudeerrapportage van Hogeschool Van Hall Larenstein welke is uitgevoerd in opdracht van de gemeente Zoetermeer.*

**Opleidingsinstituut**

Hogeschool Van Hall Larenstein  
Opleiding land en watermanagement  
Larensteinselaan 26a  
6882 CT Velp

*VHL Begeleider*

Mevrouw ing. L. Tanis  
Afdeling Tuin en Landschapsinrichting  
Docent bestekken

**Opdrachtgever**

Gemeente Zoetermeer  
Afdeling Stadsbeheer  
Postbus 15  
2700 AA Zoetermeer

*Externe Begeleider*

De heer ing. A.C. de Jong  
Manager Stadsbeheer  
E-mail : [a.c.de.jong@zoetermeer.nl](mailto:a.c.de.jong@zoetermeer.nl)  
Telefoonnummer : 079-3469531

*Externe deskundige*

De heer Van Rheenen

**Titel rapport**

Beheren van de openbare ruimte middels een effectbestek

**Soort document**

Afstudeerrapportage

Versie : 3.0  
Datum : 30 mei 2014  
Status : definitief  
Opgesteld door : bc. M. Dofferhoff  
Functie : Beleidsmedewerker Beheer  
E-mail : [m.dofferhoff@zoetermeer.nl](mailto:m.dofferhoff@zoetermeer.nl)  
Telefoonnummer : 079-3469732

Trefwoorden : beheer, openbare ruimte, effectbestek



gemeente

**Zoetermeer**



Hogeschool

**VHL**

University of Applied Sciences



# Voorwoord

Deze afstudeerrapportage is opgesteld in het kader van mijn afstudeerproject voor de opleiding Land en Watermanagement, afstudeerrichting Grond, Weg- en Waterbouw aan de Hogeschool Van Hall Larenstein te Velp.

Het onderzoek had als focus de doorontwikkeling van het beheer van de openbare ruimte, van productie naar effect. Naar aanleiding van dit onderzoek is deze rapportage opgesteld voor de gemeente Zoetermeer, Hogeschool Van Hall Larenstein, mijn afstudeerbegeleiders, examinatoren en overige geïnteresseerden.

Voordat ik aangesteld werd als Beleidsmedewerker Beheer bij de afdeling Stadsbeheer van de gemeente Zoetermeer is mij gevraagd of ik in het kader van mijn functie een opleiding wilde volgen. Alleen de opleiding Bestuurskunde en Overheidsmanagement afstudeervariant Management Publieke Ruimte was onvoldoende voor de invulling van de functie. Uiteindelijk is in overleg de keuze gevallen op Land en Watermanagement bij Van Hall Larenstein.

Toen ik in 2009 afstudeerde bij de gemeente Zoetermeer had ik een beperkte technische kennis. De interesse was absoluut aanwezig maar feitelijke kennis niet. Naar mate ik meer ervaring op heb gedaan heb ik ook andere projecten mogen uitvoeren. Het laatste jaar heb ik van de gemeente de kans gekregen de directievoering om het onderhoudscontract van de begraafplaatsen en de wijk Seghwaert – Noordhove te mogen doen. Toen op het Nationaal Congres Beheer Openbare Ruimte de uitdagingen met de huidige bestekken aan het licht kwamen leek het mij een mooie kans als afstudeeropdracht.

Aan dit onderzoek heeft een groot aantal mensen een bijdrage geleverd, al deze personen wil ik hiervoor bedanken. In het bijzonder: de docenten van Van Hall Larenstein, mevrouw L. Tanis voor de begeleiding vanuit Van Hall Larenstein, de heer Van Rheenen als externe deskundige, de heren A.C. de Jong, P.J. de Visser en E. van Voskuijlen namens de gemeente Zoetermeer. Ik heb met dit onderzoek vele nieuwe inzichten en ervaringen opgedaan en ik wil u dan ook veel plezier wensen met het lezen van deze rapportage. Ik hoop dat deze nieuwe inzichten ook toepasbaar zijn voor andere gemeenten, zodat het beheer van de openbare ruimte in de toekomst beter gewaardeerd wordt.

Marco Dofferhoff



## Samenvatting

De samenleving is steeds mondiger aan het worden en wil steeds meer invloed uitoefenen op alles wat door de overheid gerealiseerd wordt. Dit is niet alleen te zien bij grote projecten zoals de A4 Delft – Schiedam maar ook bij “kleine” onderhoudscontracten in de gemeente Zoetermeer.

De gemeente Zoetermeer wil het beheer van de openbare ruimte een stapje verder brengen, op dit moment geven de traditionele bestekken onvoldoende mogelijkheden voor het faciliteren van deze doorontwikkeling. Door middel van dit onderzoek moet duidelijk worden hoe en of een effectbestek kan helpen bij deze doorontwikkeling. In de nabije toekomst wordt het steeds belangrijker om samen met ketenpartners te kijken naar de effecten van het beheer van de openbare ruimte. Het uiteindelijke doel is dat de gebruiker een betere beleving heeft met alle positieve effecten die daarbij horen.

Het onderzoek is in eerste aanleg gestart met een literatuurstudie: is er op dit moment al literatuur met betrekking tot dit onderwerp en hoe kan dat gebruikt worden. Daarna is ook een onderzoek gehouden onder de opdrachtgever, de politiek, gebruikers, adviesbureaus en opdrachtnemers. Door al deze actoren te betrekken bij het onderzoek is een duidelijk beeld ontstaan over de wensen die leven in Zoetermeer en over de wenselijkheid & toepasbaarheid van een effectbestek. Het onderzoek is niet alleen binnen het netwerk van Zoetermeer gebleven ook het externe netwerk heeft via LinkedIn & interviews een bijdrage kunnen leveren aan het onderzoek.

Aan de hand van de resultaten van de enquêtes zijn adviezen en conclusies gegeven en getrokken. De adviezen geven een denk richting voor de toekomst op het gebied van de invoering van een effectbestek. De getrokken conclusies geven antwoord op de probleemstelling en de daarbij behorende deelvragen.

De belangrijkste conclusie die getrokken kan worden is dat een effectbestek toepasbaar is in de gemeente Zoetermeer. Aan de gemeente Zoetermeer zijn een aantal aanbevelingen gedaan die ervoor moeten zorgdragen dat het effectbestek ook daadwerkelijk ingevoerd kan worden.

De belangrijkste aanbevelingen zijn:

- Verhoog het onderhoudsniveau van de openbare ruimte van “C” naar “B”
- Ontwikkel het effectbeheermodel © verder in overleg met de CROW
- Maak het bestek meetbaar door gebruik te maken van Kritieke Prestatie Indicatoren
- Stel samen met het netwerk een “Kritieke Prestatie Indicatoren boek” op
- Voer het effectbestek stapsgewijs in
- Leer van eerder opgedane ervaringen
- Realiseer maatwerk bij de invoer van het effectbestek

# Inhoudsopgave

|                                                                         |            |
|-------------------------------------------------------------------------|------------|
| Colofon.....                                                            | 3.         |
| Voorwoord.....                                                          | 5.         |
| Samenvatting.....                                                       | 7.         |
| Inhoudsopgave.....                                                      | 8.         |
| <b>1. Inleiding.....</b>                                                | <b>10.</b> |
| 1.1. Doelstelling.....                                                  | 10.        |
| 1.2. Probleemstelling.....                                              | 10.        |
| 1.3. Deelvragen.....                                                    | 10.        |
| 1.4. Werkwijze.....                                                     | 11.        |
| 1.5. Leeswijzer.....                                                    | 11.        |
| 1.6. Doelgroep.....                                                     | 12.        |
| 1.7. Afbakening.....                                                    | 12.        |
| <b>2. Uitgangssituatie.....</b>                                         | <b>12.</b> |
| 2.1. Gemeente Zoetermeer.....                                           | 12.        |
| 2.2. Ontwikkeling van het beheer.....                                   | 14.        |
| 2.3. Integrale bestekken.....                                           | 14.        |
| 2.4. Wensen vanuit de politiek.....                                     | 15.        |
| <b>3. Contractvormen en voorwaarden.....</b>                            | <b>15.</b> |
| 3.1. UAV (GC).....                                                      | 15.        |
| 3.2. Frequentiebestek.....                                              | 16.        |
| 3.3. Beeldbestek.....                                                   | 17.        |
| 3.4. Effectbestek.....                                                  | 18.        |
| 3.5. Ontzorgingbestek.....                                              | 18.        |
| 3.6. Hybride vormen.....                                                | 18.        |
| 3.7. Conclusie.....                                                     | 19.        |
| <b>4. Onderzoeksresultaten.....</b>                                     | <b>19.</b> |
| 4.1. Omstandigheden tijdens het onderzoek.....                          | 20.        |
| a. Enquête onder de politiek.....                                       | 20.        |
| b. Enquête onder collega's.....                                         | 20.        |
| c. Enquête onder opdrachtnemers.....                                    | 20.        |
| d. Enquête onder adviseurs.....                                         | 20.        |
| e. Enquête onder bewoners.....                                          | 21.        |
| f. Discussie omstandigheden LinkedIn.....                               | 21.        |
| 4.2. Uitkomsten literatuuronderzoek.....                                | 21.        |
| 4.3. Best practices.....                                                | 22.        |
| 4.4. Globale uitkomsten LinkedIn.....                                   | 23.        |
| 4.5. Globale uitkomsten onderzoek onder politici.....                   | 23.        |
| 4.6. Globale uitkomsten onderzoek onder collega's.....                  | 25.        |
| a. Uitkomsten onder medewerkers directievoering en toezicht.....        | 25.        |
| b. Uitkomsten overige medewerkers.....                                  | 27.        |
| 4.7. Globale uitkomsten onderzoek onder opdrachtnemers.....             | 28.        |
| 4.8. Globale uitkomsten onderzoek bewoners.....                         | 29.        |
| 4.9. Conclusie.....                                                     | 31.        |
| <b>5. Advies voor het gebruik van een effectbestek.....</b>             | <b>32.</b> |
| 5.1. Advies met betrekking tot de bestekvorm.....                       | 32.        |
| 5.2. Advies met betrekking tot contractomvang.....                      | 32.        |
| 5.3. Kritieke Prestatie Indicatoren.....                                | 34.        |
| 5.4. Beoordelingsmethodiek.....                                         | 34.        |
| <b>6. Conclusie en Aanbevelingen.....</b>                               | <b>36.</b> |
| 6.1. Hoe wordt het onderhoud van de openbare ruimte nu uitgevoerd?..... | 36.        |
| 6.2. Welke vormen van effectbestekken zijn er?.....                     | 37.        |
| 6.3. Wat betekent deze bestekvorm voor de gebruiker in termen van?..... | 38.        |
| 6.4. Wat vindt de gebruiker van een effectbestek?.....                  | 39.        |

|                                                                                         |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 6.5. Hoe heeft de opbouw van een stad invloed op een effectbestek?                      | 39.        |
| 6.6. Sluit deze manier van onderhoud aan bij de wens van de opdrachtgever en gebruiker? | 40.        |
| 6.7. Wat zijn de voor- en nadelen van de verschillende treden van effectbestekken?      | 40.        |
| 6.8. In hoeverre is een effectbestek meetbaar en controleerbaar?                        | 41.        |
| 6.9. Kan een effectbestek optimaal gebruikt worden? Zo ja, op welke manier?             | 41.        |
| <b>Verklarende woordenlijst</b>                                                         | <b>42.</b> |
| <b>Bronvermelding</b>                                                                   | <b>43.</b> |
| <b>Bijlage 1      Organogram</b>                                                        | <b>44.</b> |
| <b>Bijlage 2      Risicoanalyse</b>                                                     | <b>45.</b> |
| <b>Bijlage 3      Beheermaatregelen</b>                                                 | <b>51.</b> |
| <b>Bijlage 4      Beheer openbare ruimte 2.0</b>                                        | <b>53.</b> |
| <b>Bijlage 5      Effectbeheermodel</b>                                                 | <b>54.</b> |
| <b>Bijlage 6      Plan van Aanpak</b>                                                   | <b>55.</b> |

# 1. Inleiding

Het onderhoud van de openbare ruimte wat is dat eigenlijk? Wie is daar verantwoordelijk voor en wie is eigenaar van diezelfde openbare ruimte?

Onderhoud is eigenlijk niets meer dan zorgen dat het goed (de openbare ruimte) duurzaam technisch in stand gehouden kan worden. Dit kan door onkruidbeheersing, het doorspuiten van het riool maar ook door het herstellen van een voetpad. Voor dit onderhoud is over het algemeen de overheid verantwoordelijk.

Dat de gemeente verantwoordelijk is voor het onderhoud van de openbare ruimte wil nog niet zeggen dat zij ook eigenaar is. Uiteindelijk zijn de bewoners van een gemeente “eigenaar” van die openbare ruimte waarbij de gemeente het onderhoud mag verzorgen en de gebruikers de openbare ruimte “ervaren”. Het is om met de woorden van Zijne Majesteit Koning Willem-Alexander te spreken: “de omslag naar een participatiesamenleving” (Bestuur, 2013) die het niet meer dan logisch maakt dat de eigenaar van de openbare ruimte ook meer invloed krijgt op het onderhoud daarvan.

Traditionele onderhoudsbestekken voldoen niet meer aan deze nieuwe samenlevingsvorm, in de praktijk is dit al dagelijks voelbaar enerzijds door de vergrijzing anderzijds door de bezuinigingen. Daardoor wordt het in de toekomst steeds belangrijker te kijken naar het beoogde effect van het onderhoud en niet de manier en moment waarop het onderhoud wordt uitgevoerd (frequentiebestek), niet meer naar hoe de openbare ruimte eruit zou moeten zien (beeldbestek) maar meer naar wat bereikt moet worden:

*“een gebruiker die tevreden is over de openbare ruimte”*

## 1.1. Doelstelling

Het doel van het onderzoek is een wel afgewogen advies te geven aan de gemeente Zoetermeer of en op welke manier effectbestekken gebruikt kunnen worden in het beheer van de openbare ruimte en wat de bewoners aan deze nieuwe bestekvorm hebben.

## 1.2. Probleemstelling

Hoe komt de gemeente Zoetermeer tot een effectbestek dat voldoende waarborgen biedt voor duurzame technische instandhouding, optimale geschiktheid voor het beoogd gebruik en tevreden gebruikers.

## 1.3. Deelvragen

- a. Hoe wordt het onderhoud van de openbare ruimte nu uitgevoerd?
- b. Welke vormen van effectbestekken zijn er?
- c. Wat betekent deze bestekvorm voor de gebruiker in termen van:
  - Krijgt de gebruiker een hogere kwaliteitsbeleving?
  - Is de gebruiker meer betrokken (burgerparticipatie)?
  - Wordt het openbaar gebied door de gebruiker als prettiger ervaren?
- d. Wat vindt de gebruiker van een effectbestek?
- e. Hoe heeft de opbouw van de stad invloed op een effectbestek?
- f. Sluit deze manier van onderhoud aan bij de wens van opdrachtgever en de gebruiker?

- g. Wat zijn de voor- en nadelen van de verschillende treden van effectbestekken?
- h. In hoeverre is een effectbestek meetbaar en controleerbaar?
- i. Kan een effectbestek optimaal gebruikt worden? Zo ja, op welke manier?

#### 1.4. Werkwijze

Voorafgaand aan het beantwoorden van de probleemstelling en de verschillende deelvragen is een onderzoekopzet geformuleerd. Er worden bij verschillende actoren en externen enquêtes en/of interviews gehouden. Het onderzoek zal bestaan uit de volgende onderdelen:

- *Vakgebied onderzoek*  
Via verschillende netwerken is een grote hoeveelheid aan informatie beschikbaar. Deze informatie betreft een grote diversiteit aan onderwerpen. Voorbeelden van deze netwerken zijn LinkedIn en CROW Levende stad. Door binnen deze netwerken vragen te stellen en discussies te starten is er hopelijk vanuit het gehele land feedback.
- *Marktonderzoek*  
Zoetermeer is nu verdeeld over zes wijken met elk een eigen opdrachtnemer voor een integraal bestek. Al deze marktpartijen hebben ervaring met het onderhoud van de openbare ruimte. De huidige opdrachtnemers hebben in de contracten al een hoop taken tot zich genomen die raken aan de wens: een gebruiker die tevreden is over de openbare ruimte. Door de marktpartijen vooraf te consulteren kunnen door hen gedane ervaringen meegenomen worden en is gelijk duidelijk of de opdrachtnemers klaar zijn voor deze nieuwe beheervorm.
- *Monitoringsonderzoek*  
De huidige bestekken hebben elk een monitoringsplan. Dit monitoringsplan moet er onder andere voor zorgen dat de kwaliteit van de openbare ruimte op minimaal het afgesproken niveau blijft. Daarnaast worden externen ingehuurd & bewoners gevraagd om de kwaliteit te inspecteren. Deze partijen zullen bevraagd worden hoe zij een eventueel nieuwe bestekvorm “meetbaar” zouden maken.
- *Opdrachtgeveronderzoek*  
Er zijn al verschillende gemeenten die werken met effectbestekken / ontzorgingbestekken of een combinatie hiervan. In ieder geval de gemeente Dordrecht en de Technische Universiteit Eindhoven worden gevraagd hun ervaringen te delen.
- *Literatuuronderzoek*  
Dit onderzoek is met name bedoeld om inzicht te krijgen waar het “bestek” nou eigenlijk voor dient.

#### 1.5. Leeswijzer

De opbouw van dit rapport is zo opgesteld dat eerst een weergave wordt gegeven van de gemeente Zoetermeer en haar organisatie (ambtelijk en politiek). Daarna is uitleg gegeven over de verschillende contractvormen en hoe die op dit moment gebruikt worden in Zoetermeer. Het hoofdstuk wat daarop volgt betreft de onderzoeksmethode en de onderzoeksresultaten waarbij de opmerking gemaakt moet worden dat de in het hoofdstuk met de resultaten genoemde teksten niet de letterlijke teksten zijn van geënquêteerden maar wel gelijkend zijn aan. Dit hoofdstuk

betreft alle onderzoekresultaten. Normaal gesproken worden eerst conclusies getrokken en daarna aanbevelingen gedaan. Doordat in het hoofdstuk aanbevelingen nieuwe inzichten zijn benoemd is ervoor gekozen deze voor de conclusies te plaatsen. In het hoofdstuk met conclusies wordt regelmatig verwezen naar het hoofdstuk met de adviezen.

## **1.6. Doelgroep**

Met deze rapportage en het bijbehorende colloquium wordt de vierjarige studie Land- en Watermanagement aan Van Hall Larenstein afgesloten. Daarnaast is dit rapport bedoeld voor de opdrachtgever: gemeente Zoetermeer. Waarbij dit rapport bijdraagt aan de doorontwikkeling van het beheer van de openbare ruimte, niet alleen in Zoetermeer maar in het hele netwerk van Stadsbeheerders.

## **1.7. Afbakening**

Gezien de beperkt beschikbare tijd komt de scope van het onderzoek met name te liggen op het onderdeel effectbestekken. Het gaat dan voornamelijk om waardering / beleving van de actoren bij het beheer van de openbare ruimte. Hieraan vast hangt dan ook dat de waardering / beleving controleerbaar & meetbaar moet zijn tijdens de realisatie van het werk. Eventuele zaken die ontdekt worden gedurende het onderzoek kunnen benoemd worden met het advies daar een vervolgonderzoek naar te doen. In het rapport dienen concrete aanbevelingen te komen voor in ieder geval de eerste stap in de richting van effectbestekken. Zaken die buiten beschouwing worden gelaten zijn:

- Teruggang naar een volledig frequentiebestek
- Stimuleren van de participatie door gebruikers
- Het opnieuw instellen van een uitvoerende dienst
- Gebruik van een STABU / Bouwstenenbestek

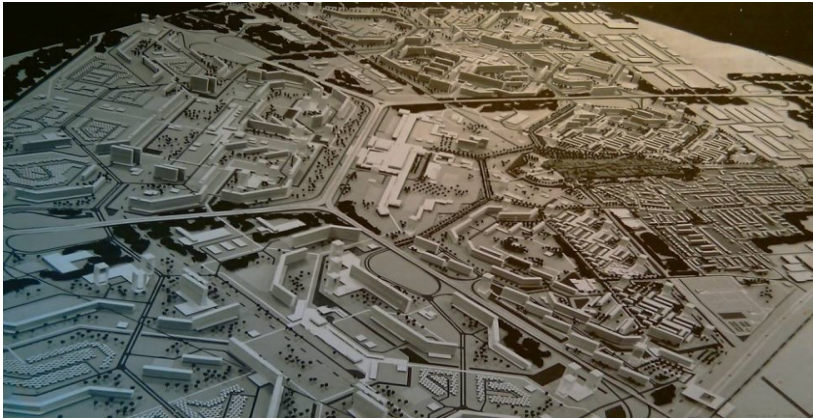
# **2. Uitgangssituatie**

In dit hoofdstuk is kort beschreven hoe de gemeente Zoetermeer opgebouwd is. Hiermee wordt de ontstaansgeschiedenis van de Gemeente Zoetermeer weergegeven. Daarnaast geeft dit ook inzicht in hoe de verschillende wijken zijn opgebouwd. Het allerbelangrijkste is de analyse van de huidige bestekvorm en de wensen die er vanuit de politiek en de ambtelijke organisatie zijn geuit.

## **2.1. Gemeente Zoetermeer**

Zoetermeer in zijn huidige vorm ontstaan door de samenvoeging van de gemeenten Zegwaart en Soetermeer. Deze samenvoeging die in 1935 plaats vond had als resultaat een gemeente met ongeveer 5000 inwoners. Na de tweede wereld oorlog ontstond in het westen van het land waaronder de gemeente Den Haag een groot ruimteprobleem. Het op dat moment kleine Zoetermeer werd aangemerkt als groeikern voor de gemeente Den Haag. Het op dat moment 10.000 inwoners tellende dorp moest groeien naar een stad van 100.000 inwoners, dat inwoneraantal werd in 1991 gehaald.

De gehele stad is in afzonderlijke wijken opgebouwd. Waarbij deze wijken werden gegroepeerd rondom het stadscentrum. Alle wijken hebben een eigen stedenbouwkundige opzet die per wijk verschilt, in de opvolgende wijken is ook een doorontwikkeling te zien waarbij “fouten” uit het verleden uit de nieuwe wijken werden gehaald. (Soetermeer, 2014)



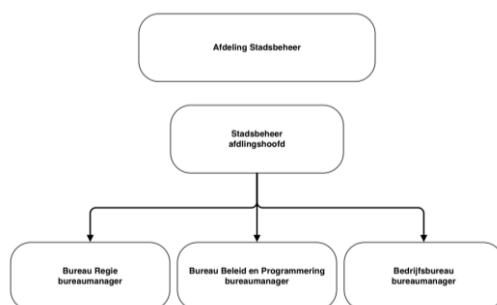
Afbeelding 1 maquette toekomstbeeld gemeente Zoetermeer (Zoetermeer G. , Toekomstbeeld Zoetermeer)

Zoals de stad gegroeid is, groeit ook de gemeentelijke organisatie. Op dit moment is naar aanleiding van de crisis, vergrijzing en veranderende omgeving factoren is de organisatie bezig met een doorontwikkeling. De huidige stand van zaken is weergegeven in afbeelding 2 (groot in bijlage 1). Waar in het verleden sprake was van een harkstructuur is nu meer sprake van een honinggraatstructuur ook wel netwerkorganisatie genoemd.

Niet alleen de gemeentelijke organisatie is aan het veranderen ook de afdeling Stadsbeheer is aan het veranderen. Waar de afdeling Stadsbeheer in het verleden een hark structuur had (afbeelding 3) heeft het nu een netwerkstructuur (afbeelding 4).



Afbeelding 2 Organogram Zoetermeer (Zoetermeer G. , Organogram)



Afbeelding 3 Organogram Stadsbeheer 2013 (Zoetermeer G. , Organogram)



Afbeelding 4 Organogram Stadsbeheer 2014 (Zoetermeer G. , Organogram)

Binnen Stadsbeheer is het onder andere door de vergrijzing de verwachting dat er in de toekomst onvoldoende kennis behouden blijft of binnengehaald kan worden om de rol en de taken van goed uit te voeren. Met de netwerkorganisatie kan er voorzien worden in de kennisbehoefte van Stadsbeheer die nodig is bij de uitvoering van haar taken. Waar de kennis vandaan komt maakt in de nieuwe structuur niet uit, dit kan intern worden ingevuld maar ook extern. Hier ligt gelijk de relatie met het effect- en de ontzorgingbestekken: de opdrachtnemer kan voorzien in de kennisbehoefte en ontzorgings wens van Stadsbeheer.

## **2.2.      Ontwikkeling van het beheer**

De centrale ligging van Zoetermeer heeft zo zijn voordelen maar zeer zeker ook nadelen. Dit was ook te merken in het beheer van de openbare ruimte. Door de ligging tussen enerzijds Boskoop en anderzijds het Westland was het bij de aanleg van Zoetermeer uitermate lastig om voldoende handen (groenmedewerkers) te krijgen. Hierdoor was de gemeente Zoetermeer vanaf het begin al genooddaakt om externen (opdrachtnemers) te gebruiken bij de aanleg en het beheer en onderhoud van de openbare ruimte. Desondanks heeft de gemeente lange tijd een eigen uitvoerende dienst gehad. In 2013 zijn de laatste uitvoerende medewerkers van de afdeling Stadsbeheer verzelfstandigt. Hierdoor is de afdeling Stadsbeheer volledig regie voerend en afhankelijk van marktpartijen (Jong, 2014).

## **2.3.      Integrale bestekken**

Het onderhoud in de wijken is nu via een traditioneel bestek aan een aantal opdrachtnemers aanbesteed. Het betreft hier gevel tot gevel contracten: ook wel integrale bestekken genoemd. Een integraal bestek houdt in dat meerdere disciplines (bijvoorbeeld groenonderhoud) binnen één contract zijn opgenomen. In deze bestekken is het complete onderhoud van de openbare ruimte opgenomen met uitzondering van de stedelijke taken: speeltoestellen, riolering, openbare verlichting, verkeersregelinstallaties.

Het integraal bestek sluit aan bij de algemeen geaccepteerde beeldkwaliteitsnormen van het CROW. Door de grote diversiteit aan beeldkwaliteit ladders is in het verleden de keuze gemaakt verschillende ladders samen te voegen tot één ladder zodat de Zoetermeerse kwaliteitscatalogus een stuk compacter is ten opzichte van de CROW kwaliteitscatalogus. Het bestek is uiteindelijk vormgegeven volgens de RAW standaardbepalingen 2010.

Op een integraal bestek zit een directievoerder: beheermanager (directievoerder) en een wijkbeheerder (toezichthouder). Deze hebben de directievoering en toezicht op het bestek. De wijkbeheerder kan aanwijzingen geven aan de opdrachtnemer. De beheermanager is met name financieel verantwoordelijk en heeft een rol tijdens bouwvergaderingen. De monitoring wordt weggezet bij een externe partij. Deze partij verzorgt de monitoring op het integrale contract. Op dit moment is deze rol weggelegd voor “Beheeraccent”. Door foto’s te maken van punten die niet voldoen kan de opdrachtnemer via een bonus malus systeem gekort worden op de te betalen termijnen. Dit systeem wordt ook wel MIBOR genoemd.

## 2.4. Wensen vanuit de politiek

De gemeente Zoetermeer heeft een groot aantal politieke partijen. Elk van de partijen heeft burgerparticipatie en burgers tevredenheid hoog in het vaandel staan. Waar mogelijk moet de burger betrokken worden bij het beleid van de openbare ruimte. Eén van de motto's is:

“grote mensen kleine overheid”

Wat zoveel zegt als laat de taken daar waar ze thuis horen: bij de gebruikers van de openbare ruimte.

## 3. Contractvormen en voorwaarden

Voordat de onderzoeksresultaten benoemd kunnen worden dienen eerste de verschillende bestekvarianten vastgesteld te worden. Met name bij de nieuwere bestekvormen is dit essentieel, aangezien nog niet duidelijk is wat elke vorm op dit moment inhoudt. Door vooraf kaders te stellen wat typerend is voor een bestekvorm, kunnen hybride vormen en vaste vormen beter geduid worden. Van elk van de bestektypen wordt omschreven hoe de uitvoering werkt en hoe de financiële afhandeling is vastgesteld.

### 3.1. UAV (GC)

De Uniforme Administratieve Voorwaarden zijn bij Wet vastgesteld en dienen in een contract van toepassing verklaard te worden. Dit maakt het opstellen van een bestek of contract minder arbeidsintensief, dit komt doordat sommige bepalingen zijn opgenomen in de UAV. De UAV is een contractkader wat met name gebruikt wordt voor de minder flexibele contractvormen zoals frequentie- en beeldbestekken. De UAV GC wordt gebruikt voor de meer flexibele contractvormen waarbij bedrijfsleven en overheid samenwerken. In afbeelding 5 is te zien hoe contracten onder het UAV regime vallen. De basis van al deze contractvormen ligt in de aanbestedingswet. Die bepaalt dat een werk aanbesteed moet worden.

| OVERZICHT VAN MOGELIJKE CONTRACTVORMEN |                                                                                       |                                                        |                                                                         |                                                        |                                                                                          |
|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                        | TRADITIONEEL (RAW)                                                                    |                                                        |                                                                         | HYBRIDE (RAW onder UAVgc)                              | GEÏNTEGREERD                                                                             |
| Opties                                 | 1A: RAW met nauwlettend toezicht (incl. KOR, beeldbestek en raamovereenkomst of OMOP) | 1B: RAW met extensief toezicht onder kwaliteitsborging | 1C: RAW met nauwlettend toezicht, maar met ontwerptaken bij de aannemer | RAW-bestek als vraagspecificatie in een UAVgc-contract | Geen RAW (hooguit een paar onderdelen); Verwijzing naar Technische Bepalingen en Proeven |
| Regime/<br>contractkader               | UAV 1989/2012                                                                         |                                                        |                                                                         |                                                        | UAVgc 2005                                                                               |

Afbeelding 5 Contractoverzicht CROW Etcetera, 7 november 2013 (EtCetera)

Zoals in afbeelding 5 te zien is kan binnen een UAV GC contract veel worden geregeld (van ontwerp tot realisatie) binnen de technische bepalingen en de proeven zonder dat hier direct een RAW bestekpost (deel 2.2) voor gemaakt hoeft te worden. Een voorbeeld van een technische bepaling uit een UAV GC contract is in afbeelding 6 opgenomen. De opdrachtnemer heeft de posten afgeprijsd en voert de werkzaamheden voor dat bedrag uit. Er zijn hierdoor geen mogelijkheden tot verrekenen. De opdrachtnemer overlegt per week een weekstaat en bundelt deze tot termijnstaten, hierin zijn opgenomen de verrichte werkzaamheden van die week / termijn en het eventueel verrichte servicewerk. Na akkoord van de toezichthouder en directievoerder kan de opdrachtnemer de factuur voor de termijn indienen. Belangrijke zaken worden in de maandelijkse bouwvergadering besproken.

#### 2.2.3.4 Speelvoorzieningen en parkmeubilair

1. Het uitvoeren van 2 inspectieronden per jaar en hierbij het gelijktijdig uitvoeren van noodzakelijk klein onderhoud.
2. Een inspectieronde uitvoeren na oud en nieuw.
3. Rapportage van de inspectieronden met voorstel voor groot onderhoud naar de Opdrachtgever.
4. Doorvoeren van inspectiegegevens (logboek) in het digitale beheersysteem van de opdrachtgever na iedere ronde.
5. Uitvoeren van groot onderhoud (bestellen en plaatsen van toestellen en parkmeubilair op regiebasis in aparte opdracht.

Afbeelding 6 UAV GC Contract gemeente Zoetermeer (Zoetermeer G. , Diversen, 2014)

## 3.2. Frequentiebestek

Een frequentiebestek is een bestek waarbij de posten gebaseerd zijn op regelmaat: bijvoorbeeld 52x per jaar de straat vegen. Hierbij kan het dus zomaar zijn dat ongeacht de hoeveelheid veegvuil de straat aangeveegd wordt. Ook kan er in een frequentiepost staan snoeien van hagen in week xx t/m xx. In een frequentiebestek is er dus een concrete taak: “vegen”, hoeveelheid en tijdsplan (afbeelding 7)

|        |        |                                                                                                                                                                                                                                                      |     |       |   |       |   |
|--------|--------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-------|---|-------|---|
| 1321   |        | MAAIEN FREQUENTIE 2 X<br>volgens Catalogus Floragricht Beheer hierna te<br>noemen als c.f.b                                                                                                                                                          |     |       |   |       |   |
| 132110 | 514199 | Maaien kruidachtige vegetatie juni en september<br>Situering volgens tekening begraafplaats Hoflaan                                                                                                                                                  | are | 34,40 | V |       |   |
| 132111 | 514114 | Maaien kruidachtige vegetatie.<br>Periode: medio juni en september volgens c.f.b<br>Enmalige hoeveelheid 16,86 are<br>1..... Ecologisch beheer<br>...1... Horizontaal of met een talud tot 1 : 3<br>...2... Gerekend is met 2 maaibeurt(en) per jaar | are |       |   | 33,71 | I |

Afbeelding 7 Frequentiebestek gemeente Zoetermeer (Zoetermeer G. , Diversen, 2014)

Bij een frequentiebestek is wanneer de hoeveelheden kloppen, snel duidelijk wat het contract gaat kosten. Afwijken hiervan is lastiger, per week dient de opdrachtnemer een weekstaat in te leveren. Deze worden weer gebundeld in de termijnstaten. Wanneer de directievoerder akkoord is kan de opdrachtnemer de factuur indienen bij de opdrachtgever. De verhouding tussen opdrachtnemer en opdrachtgever is erg traditioneel de opdrachtgever schrijft voor én controleert de opdrachtnemer. Hierbij voert de opdrachtnemer uit. Kennis aanwezig bij de opdrachtnemer wordt niet gebruikt. Ook wordt geen rekening gehouden met factoren als gebruik en weer waardoor je vaker en minder vaak moet vegen. De contractvorm gaat niet uit van samenwerken maar kijkt naar het cyclisch onderhoud. Hierdoor ontstaat vaak discussie die uiteindelijk zorgen voor (meer / minderwerk) claims over en weer.

### 3.3. Beeldbestek

In een beeldbestek zijn in tegenstelling tot frequentiebestekken niet direct vaste posten waarbij duidelijk is wat in welk tijdstip gedaan mag worden. Bij beeldbestekken is een beeldniveau waaraan voldaan moet worden bijvoorbeeld maximaal 10% onkruid op elementen verharding. De gemeente Zoetermeer gebruikt hiervoor de kwaliteitscatalogus van het CROW. In afbeelding 9 is een uitsnede uit de kwaliteitscatalogus te zien behorende bij bestekpost 254110 zoals die op dit moment in het moederbestek

omschreven is. In afbeelding 8 is een beeldbestekpost te zien (onderhoud niveau C). Net zoals bij een frequentiebestek worden de kosten verwerkt via week- en termijnstaten.

| Verharding-open verharding-elementenverharding-onkruid (Verrekenen op beeld via RAW-werkcategorie 51) |                                                                                   |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| A+                                                                                                    | A                                                                                 | B                                                                                   | C                                                                                   | D                                                                                   |
|                      |  |  |  |  |
| Er is geen onkruid.                                                                                   | Er is weinig onkruid.                                                             | Er is in beperkte mate onkruid.                                                     | Er is redelijk veel onkruid.                                                        | Er is veel onkruid.                                                                 |
| aantal stuks onkruid hoger dan 20 cm                                                                  | aantal stuks onkruid hoger dan 20 cm                                              | aantal stuks onkruid hoger dan 20 cm                                                | aantal stuks onkruid hoger dan 20 cm                                                | aantal stuks onkruid hoger dan 20 cm                                                |
| 0 stuks per 100 m²                                                                                    | ≤ 10 stuks per 100 m²                                                             | ≤ 20 stuks per 100 m²                                                               | ≤ 30 stuks per 100 m²                                                               | > 30 stuks per 100 m²                                                               |
| bedekking                                                                                             | bedekking                                                                         | bedekking                                                                           | bedekking                                                                           | bedekking                                                                           |
| 0 % per 100 m²                                                                                        | ≤ 2 % per 100 m²                                                                  | ≤ 4 % per 100 m²                                                                    | ≤ 8 % per 100 m²                                                                    | > 8 % per 100 m²                                                                    |

Afbeelding 8 CROW Beeldkwaliteitsladder (CROW, Beeldkwaliteitsladder)

Het voordeel van een beeldbestek is echter dat alleen werkzaamheden worden verricht die nodig zijn. Deze vorm vergt van de opdrachtgever een zekere mate van loslaten, de opdrachtnemer kan zelf sturen op de werkzaamheden en is hierin minder afhankelijk van de opdrachtgever waarbij de opdrachtnemers ook nog eens de verschillende werkzaamheden op elkaar kan afstemmen. De weekstaten en termijnstaten worden net zoals bij frequentiebestekken opgesteld door de opdrachtnemer. Het grote verschil is dat niet meer op frequentie maar op beeld onderhoud wordt: doen wanneer het nodig is. Van de opdrachtgever vraagt dit dat het goed door heeft wat de opdrachtnemer doet, zodat bij de weekstaten en termijnstaten geen discussies ontstaan over hoeveelheden. De beeldbestekken zijn al veel meer dan frequentiebestekken een samenwerking tussen opdrachtnemer en opdrachtgever. Dit conflicteert met de huidige manier van monitoring: die is streng en zwart / wit. Het totale beeld van de wijk is niet relevant alleen de afzonderlijke. Het beeld bij de gebruiker kan echter zijn dat de opdrachtgever minder doet voor hetzelfde geld, de opdrachtnemer komt namelijk alleen wanneer het nodig is.

|        |        |       |                                                  |      |       |   |  |  |
|--------|--------|-------|--------------------------------------------------|------|-------|---|--|--|
| 152    |        | ..... | VERHARDING-ZWERFAFVAL                            |      |       |   |  |  |
| 152110 | 703199 | ..... | Verharding-zwerfval                              | week | 52,00 | N |  |  |
|        |        | ..... | Situering volgens tekening begraafplaats Hoflaan |      |       |   |  |  |
|        |        | ..... | Te onderhouden oppervlakte: 13892 m2             |      |       |   |  |  |
|        |        | ..... | Kwaliteitsniveau A                               |      |       |   |  |  |
|        |        | ..... | Reactietijd na bestekmelding: 3 werkdagen        |      |       |   |  |  |
|        |        | ..... | Vrijgekomen materialen verzamelen en vervoeren   |      |       |   |  |  |
|        |        | ..... | naar een regionale goedgekeurde stort of         |      |       |   |  |  |
|        |        | ..... | verwerkingsinstallatie                           |      |       |   |  |  |
|        |        | ..... | (incl. stort en/of acceptatiekosten)             |      |       |   |  |  |

Afbeelding 9 RAW Moederbestek gemeente Zoetermeer (Zoetermeer G. , Diversen, 2014)

### **3.4. Effectbestek**

Een effectbestek is een nieuwe “bestekvorm”. Op dit moment is het niet duidelijk hoe deze bestekvorm in elkaar steekt en werkt. Voor dit onderzoek is een splitsing gemaakt tussen enerzijds het effectbestek en anderzijds het ontzorgingbestek. Voor het effectbestek is uitgegaan van de volgende omschrijving: Het resultaat van het bestek moet een effect zijn, bijvoorbeeld het verbeteren van de gebruikerstevredenheid over het beheer van de openbare ruimte. Hierbij ligt een grotere verantwoordelijkheid bij de opdrachtnemer. Het is niet altijd de gemeente die aan knoppen zit maar soms kan dit ook de opdrachtnemer of bewoner zijn. Waarbij de opdrachtgever altijd geïnformeerd moet zijn. In plaats van een opdrachtgever / opdrachtnemer relatie wordt de relatie meer gezien vanuit een partnerschap. De financiële afrekening is daardoor ook meer gebaseerd op een vaste prijs, meer of minder werk wordt niet toegepast. Zodat beide partijen weten waar ze aan toe zijn en er tussentijds geen discussie kan zijn of welke kosten wel of niet betaald zouden moeten worden. Deze posten worden via weekstaten en termijnstaten in rekening gebracht bij de opdrachtgever.

### **3.5. Ontzorgingbestek**

In tegenstelling tot effectbestekken kenmerkt een ontzorgingbestek zich niet zozeer door de vraag wat is het effect van het onderhoud maar meer hoe kan de opdrachtnemer de opdrachtgever ontzorgen bijvoorbeeld: monitoring van het onderhoud van de openbare ruimte wordt dan niet meer uitgevoerd door de opdrachtgever maar door de opdrachtnemer waarbij de opdrachtgever een regisserende rol heeft gekregen. Het gaat hier dus meer om ontzorgen, bij deze bestekvorm is het net zoals bij het effectbestek van belang dat de rollen niet meer traditioneel gevormd zijn maar meer vanuit het oogpunt van partnerschap bekeken wordt. Het risico hierbij is dat de opdrachtgever onvoldoende grip heeft op de gemaakte afspraken. Hierdoor kan de regie kwijtgeraakt worden. Ook hier prijst de opdrachtnemer vooraf de ontzorging taken af zodat gedurende het contract duidelijk is voor alle partijen wat de werkzaamheden kosten en naderhand geen discussie meer mogelijk is. Deze posten worden via de weekstaten en termijnstaten in rekening gebracht bij de opdrachtgever.

### **3.6. Hybride vormen**

De gemeente Zoetermeer gebruikt op dit moment niet specifiek één bestekvorm voor haar onderhoudscontracten. Er is een hybride vorm in gebruik. Dit kan een combinatie zijn tussen beeld, frequentie- en een openpostenbestek. Maar het kan ook zijn dat een UAV-GC contract hybride is door opname van een RAW bestek of delen daarvan. In het verleden is namelijk gebleken dat sommige bestekposten (knippen van hagen) moeilijk te vatten zijn in een beeldbestek. Daarom is het principe in Zoetermeer op dit moment:

“Op beeld wat kan, op frequentie wat moet”

In de gemeente Zoetermeer is de verdeling van beeld- frequentieposten op dit moment als volgt:

**Beeldposten:**

- gazon, randen bodembedekkers,
- zwerfvuil en onkruid in beplanting en op verharding,
- stam- en wortelopschot, boompalen en – banden,
- legen afvalbakken, vegen verharding,
- inventariseren en monitoren flora en fauna

**Frequentieposten:**

- snoeien sierplantsoen en struikrozen,
- knippen van hagen, dunnen beplanting,
- herstellen / verbeteren grasveld,
- maaien bermen, taluds, kruidachtige vegetatie
- uitmaaïen watergang, reinigen kolken en lijngoten

De afrekening van deze hybride contractvorm is niet anders dan zoals dat bij een frequentie- en of beeldbestek gaat. De hoeveelheden zijn opgenomen in het bestek. Dit is dan in een frequentie (niet verrekenbaar) of beeldbestek (verrekenbaar) post benoemd. De uitgevoerde werkzaamheden worden in een weekstaat verzameld en gebundeld in de termijnstaten waarop de opdrachtnemer de rekening kan indienen.

### 3.7. Conclusie

Binnen de verschillende bestekvormen zijn grote verschillen te benoemen. Het belangrijkste verschil tussen de traditionele bestekvormen (frequentie- en beeldbestek) en de nieuwe bestekvormen (effect- en ontzorgingbestek) is de manier hoe contractanten met elkaar omgaan. De rollen opdrachtgever en opdrachtnemer zijn anders, waarbij het belangrijker is om samen te werken. De traditionele bestekvormen zijn voor opdrachtnemer en opdrachtgever over het algemeen duidelijk, qua kosten, risico's, rollen, verhoudingen en afhandeling.

Daarom zijn deze punten ten aanzien van nieuwe contracten opgenomen in hoofdstuk 5. Wanneer een keuze gemaakt wordt voor de toekomst worden de bestaande contractvormen en de nieuwe vormen tegen elkaar afgezet in hoofdstuk 6.

## 4. Onderzoeksresultaten

Doordat het effectbestek een nieuw fenomeen is, zijn voor de uitkomsten van de schriftelijke enquêtes de volgende punten als belangrijk aangewezen.

- Betrouwbaarheid
- Beschikbaarheid
- Onderhoudbaarheid
- Veiligheid
- Aanzien
- Duurzaamheid
- Milieu en gezondheid
- Toepasbaarheid
- Gevolgen
- Mate van invloed van bewoners
- Effect
- Prestatie
- Hoe ver gaat het?

## **4.1. Omstandigheden tijdens het onderzoek**

### **a. Enquête onder de politiek**

De enquête is vlak voor en tijdens de verkiezingen (19 maart 2014) gehouden onder de fractievoorzitters van de politieke partijen in de Zoetermeerse gemeenteraad van voor de verkiezingen. Hierdoor zijn een drietal partijen die wel meededen aan de verkiezingen, niet bevraagd.

Doordat van de nieuwe politieke partijen geen contactgegevens gevonden konden worden is hiervoor gekozen. De verantwoordelijk wethouder is een aantal weken voor de verkiezingen benaderd en bevraagd. Na de verkiezingen is deze wethouder teruggekeerd als raadslid.

Het is niet ondenkbaar dat de verschillende politieke partijen niet het achterste van de tong hebben laten zien met het oog op de verkiezingen. Daarnaast zijn er een aantal partijen die geen volledige antwoord hebben gegeven, niet hebben gereageerd of hebben een politiek antwoord gegeven. De verschillende politieke partijen hebben na de eerste mail nog een keer een e-mail gekregen met het verzoek te reageren op het onderzoek.

### **b. Enquête onder collega's**

Onder verschillende collega's is een enquête afgenomen. Deze collega's bevinden zich in alle gelederen van de ambtelijke organisatie. Waarbinnen zij de volgende functies bekleden:

Senior Beleidsmedewerker Beheer, Beleidsmedewerker Wijkmanagement, Wijkbeheerder (toezichthouder), Beheermanager (directievoerder) en het Afdelingshoofd Stadsbeheer.

Bij de keuze voor collega's is bewust voor collega's gekozen waar ik vanuit mijn functie als beheermanager Begraafplaatsen en Seghwaert-Noordhove geen werk relatie mee heb. Daarnaast kan het zo zijn de niet alle collega's alles willen vertellen doordat zij een bepaalde mate van weerstand hebben (al dan niet doordat zij de doorontwikkeling zien als bedreiging voor de functie die zij nu vervullen).

### **c. Enquête onder opdrachtnemers**

Bij de opdrachtnemers is een enquête uitgezet waarbij tevens de vraag is gesteld is zij willen deelnemen aan een marktconsultatie. Doordat hier alle (huidige) opdrachtnemers bij betrokken zijn bestaat het risico dat de verschillende opdrachtnemers niet het achterste van de tong laten zien.

Dit heeft met name te maken met de concurrentie, het eigen voordeel "ideeën" bekend maken aan een andere opdrachtnemer brengt de positie van het eigen bedrijf in het gedrang. Daarom is de vraag bij de uitslag van deze enquêtes en het marktconsult of dit wel volledig in lijn is met wat de opdrachtnemers daadwerkelijk kunnen.

### **d. Enquête onder adviseurs**

De gemeente Zoetermeer maakt al enkele jaren gebruik van de diensten van de Anteagroep (Oranjewoud) en Beheeraccent voor de QuickScan en controle van de opdrachtnemer op het onderhoudsniveau. In eerste instantie was Anteagroep hier voor verantwoordelijk naderhand is dit overgegaan naar Beheeraccent. Omdat deze

partijen de gemeente Zoetermeer ondersteunen is hen gevraagd hoe zij het effectbestek zien en dan met name de monitoring. Het risico hiervan is dat zij mogelijk kansen zien om extra inkomsten te realiseren door nu alvast mee te willen werken aan het onderzoek en de situatie beter doen voorstellen dan dat deze eigenlijk is.

#### e. Enquête onder bewoners

De gemeente houdt regelmatig onderzoeken onder haar bewoners. Hierdoor bestaat het risico dat de bewoners onderzoek moe zijn. Via Facebook is een enquête uitgezet onder de bewoners van Zoetermeer, via een push bericht is dit nog eens onder de aandacht gebracht. De enquête is gehouden tijdens de gemeenteraadverkiezingen van 2014. Waardoor de enquête mogelijkwijs enigszins verdrukt werd door verkiezingscampagnes.

#### f. Discussie omstandigheden LinkedIn

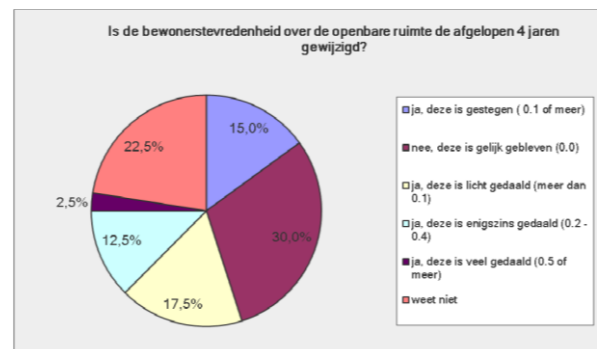
Op LinkedIn is een open vraag gesteld met betrekking tot het effectbestek. LinkedIn is een open platform. Voor het onderzoek zijn de volgende groepen gebruikt: Beheer openbare Ruimte en CROW Levende Stad. Doordat LinkedIn een open (social media) platform is. Bestaat het risico dat er niet geheel juiste reacties komen. Niet elk persoon is bekend of heeft een directe band met het onderwerp. Het leuke aan dit platform is dat een open discussie kan ontstaan waarbij het niet van belang is of er kennis van het onderwerp aanwezig is.

## 4.2. Uitkomsten literatuuronderzoek

Binnen de beschikbare literatuur is gezocht naar boeken of studies over effect- en of ontzorgingbestekken. Op dit vlak is geen literatuur gevonden, wel is er een lange historie op het gebied van frequentie- en beeldbestekken. Het CROW heeft op dit punt meerdere publicaties gedaan. Ook in CROW Etcetera is een nieuwe contractvorm aan bod geweest. Beeld en frequentiebestekken zijn voornamelijk genoemd in de volgende publicaties van het CROW: Standaard RAW Bepalingen 2010, Bestekken in de grond-, weg- en waterbouw en de Kwaliteitscatalogus openbare ruimte.

Via HBO-Kennisbank is gezocht naar relevante scripties of afstudeer opdrachten. Op het gebied van beeld, frequentie- en effectbestekken zijn geen eerdere onderzoeken gedaan. Het onderzoek Natuurlijk Wijkmanagement (Reuterkamp, 2012), heeft betrekking op het onderhoud van de openbare ruimte dat het de bewoners laat bepalen wat belangrijk is. In die zin is het gerelateerd aan het effectbestek. Deze afstudeeropdracht gaat echter nog steeds uit van de gemeente als initiator: de gemeente vraagt aan de bewoners wat wenselijk en minder wenselijk is.

Vanuit een peiling onder gemeenten vanuit CROW Levende Stad is het volgende naar voren gekomen op het gebied van bewoner tevredenheid (afbeelding 10). Het merendeel van de gemeenten ziet geen daling of een minimale daling in de tevredenheid van bewoners. Een klein gedeelte ziet een stijging in de waardering van bewoners.



Afbeelding 10 Resultaat effecten bezuinigingen CROW Levende Stad 14 februari 2014 (CROW, Levende Stad)

De gemeente Lochem is sinds 1 januari 2014 gestart met het Bedrijf Beheer en Onderhoud Openbare Ruimte (BBOOR). In dit bedrijf zijn verschillende gemeente bedrijven en taken samengebracht. Samen zorgen zij voor het onderhoud van de openbare ruimte waarbij de regierol steeds verder uitgebouwd kan worden volgens het model. Hierbij is gekozen voor “Regie plus”. (CROW, Levende Stad) De opmerking die bij dit model gemaakt moet worden is dat de gemeente Lochem nog beschikt over een eigen uitvoerende dienst. Dit in tegenstelling tot de gemeente Zoetermeer, hierdoor is het niet toepasbaar in Zoetermeer.

### **4.3. Best practices**

Twee organisaties hebben op dit moment ervaringen opgedaan met effectbestekken of een hybride vorm daarvan in combinatie met een ontzorgingbestek. De gemeente Dordrecht en de TU/Eindhoven hebben elk een eigen aanpak voor wat betreft deze nieuwe bestekvorm. Allereerst wordt de methode van de gemeente Dordrecht besproken, daarna de methode van de TU/Eindhoven.

In Dordrecht werd sinds 2007 gewerkt met de beeldbestekken, doordat er op deze contractvorm nauwlettend toezicht gehouden moet worden en dit ook gedaan wordt door de opdrachtnemer werden hier besparingsmogelijkheden in gezien. Daarnaast was voor Dordrecht overduidelijk dat de burger niet centraal stond. Door een pilot op te starten voor de wijk Stadspolders waarbij de burgertevredenheid centraal gesteld werd is een nieuw soort bestek ontstaan: het effectbestek.

In de wijk mag de opdrachtnemer zelf bepalen wat het niveau gaat worden. Dit moet wel in overleg met de bewoners van de wijk. Hiervoor is het wel noodzakelijk dat het gemiddelde niveau in de wijk “B” is. Hierdoor kan de gebruiker kiezen voor een “A” niveau op locatie X en daaraan hangend “C” niveau op locatie Y. Alles mag zolang de gemeente geïnformeerd is. De toezichthouder is verantwoordelijk voor controle op kapitaalvernietiging. Meldingen vallen onder de opdrachtnemer, zo ook met adoptiegroen. De opdrachtnemer dient meldingen buiten zijn verantwoordelijkheid binnen de gemeente uit te zetten. Het contract dient zo klein mogelijk te zijn, jaarlijks is er een bewonerstevredenheid onderzoek. Is de gemiddelde uitkomst van twee jaar hoger dan de nulmeting dan krijgt de opdrachtnemer contractverlenging. Door de overdraagbaarheid te garanderen en het gemiddelde op “B” te houden, is er naar de toekomst geen risico voor extra kosten.

De TU/Eindhoven heeft een andere contract vorm. In basis is dit een ontzorgingbestek (afbeelding 11) waarbij de gemeente ontzorgt wordt. De gedachte is dat werkzaamheden die nu nog door de organisatie gerealiseerd worden (bijvoorbeeld monitoring) door de opdrachtnemer worden gedaan namens de gemeente. Daarnaast zijn er geen traditionele bestekposten opgenomen maar is onder het mom van de UAV-GC beschreven wat er moet gebeuren. Deze omschrijving is vastgelegd in kwaliteitsbladen. Het contract omvat het volledige werkpakket in het dagelijks onderhoud. Inclusief de in Zoetermeer benoemde stedelijke taken (spelen, riolering en verkeersmaatregelen). Er zijn een aantal kritieke prestatie indicatoren (KPI's) benoemd, door de opdrachtnemer zelf zijn dit Klanttevredenheid en Samenwerking. Vanuit de opdrachtgever zijn de KPI's: Rapportages, Samenwerking, Facturatie, Beeldkwaliteit, Aanvullende prestatie-eisen en Wettelijke zorgplicht benoemd.

### 2.3.2 Prestatie-eisen per kwaliteitsblad

#### 2.3.2.1 Onkruidbestrijding

1. Chemische onkruidbestrijding is, in beplanting en op verharding, niet toegestaan. Alle methoden, met uitzondering van chemisch, voor onkruidverwijderen van onkruid op verharding zoals aangegeven in CROW-publicatie 258 zijn toegestaan.
2. Door de werkzaamheden mogen de verharding of de ondergrond niet beschadigen, m.u.v. de toplaag.

#### Afbeelding 11 Ontzorgingbestek Tu/E, (Anteagroep)

## 4.4. Globale uitkomsten onderzoek op LinkedIn

Op twee LinkedIn groepen zijn de gebruikers gevraagd te reageren op vragen ten aanzien van het gebruik van een effectbestek in de openbare ruimte. De groep Beheer Openbare Ruimte heeft een beperkte hoeveelheid reacties opgeleverd. De reacties gingen voornamelijk over het houden van een interview bij de gemeente Dordrecht.

Dit in tegenstelling tot de groep CROW Levende Stad. In deze groep zijn meer reacties gegeven. Alle participanten zijn positief over de verandering in de manier van beheren. Het liefst gaat men zeer ver in de doorvoering van invloed van gebruikers op het onderhoud van de openbare ruimte. Hierbij zijn een aantal attentiepunten benoemd:

- Resultaatverplichtingen dienen meetbaar (SMART) te zijn
- De opdrachtgever moet voldoende kwaliteit hebben om meetgegevens te valideren
- Meer laten zien wat goed gaat
- Er wordt gedaan wat moet worden gedaan, zo min mogelijk onder of over presteren
- Gemeente moet leren loslaten
- Sturen op lange termijn kwaliteit
- Invoering geleidelijk inzetten hierdoor kan het “bezinken”
- Schaf zoveel mogelijk beheerplannen af zodat output denken tot zijn recht komt.

## 4.5. Globale uitkomsten onderzoek onder politici

Rond de verkiezingstijd is er een enquête gehouden onder alle fracties die zitting hadden in de gemeenteraad op dat moment:

- |        |          |
|--------|----------|
| - VVD  | - Zo!    |
| - PvdA | - SP     |
| - LHN  | - CU/SGP |
| - CDA  | - HDW    |
| - D66  |          |

Van deze partijen hebben uiteindelijk vier partijen reactie gegeven: VVD, LHN, Zo! en SP. In onderstaande tabellen is weergegeven hoe de verschillende politieke

partijen geantwoord hebben. Waarbij de cijfers positief zijn ten opzichte van het antwoord. De antwoorden zijn tevens tekstueel vergeleken met die van de Wethouder Wijk en Buurtbeheer. Eén van de partijen heeft als reactie gegeven door de verkiezingen geen tijd te hebben. Ondanks de lage respons is het een bruikbare vergelijking tussen een aantal partijen.

| Wat vindt u van de huidige manier van het dagelijks beheer van de openbare ruimte? |   |   |   |   |   |      |        |   |   |    |
|------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|------|--------|---|---|----|
| 0                                                                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6,66 | 7      | 8 | 9 | 10 |
|                                                                                    |   |   |   |   |   | 33%  | 66,00% |   |   |    |

Afbeelding 12 Enquête resultaat gemeente Zoetermeer

Twee partijen zijn positief over het onderhoud van de openbare ruimte een derde partij is gematigd positief. Hierbij zijn wel kanttekeningen gemaakt dat het onderhoud per wijk verschilt en dat dit eigenlijk niet zou mogen.

Ook de bezuiniging op het onderhoud van de openbare ruimte begint op dit moment merkbaar te worden voor de bewoner en daarmee voor de volksvertegenwoordiger. De verantwoordelijk wethouder (voor de verkiezingen) heeft aangegeven dat de huidige methode wel meetbaar is maar dat bewoners / gebruikers eigenlijk het gewenste onderhoudsniveau zouden moeten aangeven.

| 6a. Hoe staat u tegenover een effectbestek? |     |   |   |      |   |     |     |   |   |    |
|---------------------------------------------|-----|---|---|------|---|-----|-----|---|---|----|
| 0                                           | 1   | 2 | 3 | 4,66 | 5 | 6   | 7   | 8 | 9 | 10 |
|                                             | 33% |   |   |      |   | 33% | 33% |   |   |    |

Afbeelding 13 Enquête resultaat gemeente Zoetermeer

Van de partijen geeft één partij aan dat onderhoudswerkzaamheden in het openbaar gebied eigenlijk door een eigen dienst uitgevoerd zouden moeten worden. Hierdoor zouden de kosten op het gebied van aanbestedingen en contracten bespaard worden. Ook hoeft er door deze dienst geen winst gemaakt te worden, hierdoor is een effectbestek overbodig: de eigen dienst werkt gewoon.

De andere twee partijen zijn positiever waarbij duidelijk is dat de wens om bewoners op de één of andere manier meer invloed te laten hebben groot is. Zo zou de huidige cyclus iets aangepast kunnen worden waardoor bewoners wat kunnen vinden van het afgesproken onderhoud niveau en niet zozeer van het gerealiseerde onderhoudsniveau.

| 6b. Hoe staat u tegenover een prestatiebestek? |     |   |   |   |      |   |     |     |   |    |
|------------------------------------------------|-----|---|---|---|------|---|-----|-----|---|----|
| 0                                              | 1   | 2 | 3 | 4 | 5,33 | 6 | 7   | 8   | 9 | 10 |
|                                                | 33% |   |   |   |      |   | 33% | 33% |   |    |

Afbeelding 14 Enquête resultaat gemeente Zoetermeer

Net zoals bij de vorige vraag is één partij principieel tegen het aanbesteden van onderhoudswerk. Bij de andere partijen wordt positiever gereageerd op het ontzorgingbestek waarbij opgemerkt wordt dat de monitoring bij de gemeente zou moeten blijven. Maar dat door deze nieuwe bestekvormen de middelen efficiënter ingezet kunnen worden zodat werkzaamheden niet meer dubbel worden uitgevoerd. Voor het vorige punt en dit punt geeft de verantwoordelijk wethouder aan dat er voorkomen moet worden dat een opdrachtnemer te positief of negatief beoordeeld wordt. Eventueel om dit te voorkomen kan er een geleidende schaal aan de invoering worden gehangen. Eerst in één wijk, dan in twee et cetera.

| 10. Wat is in uw ogen het maximale niveau van effect en/of prestatiebestekken en in welke stappen zou u hierna |   |   |   |   |     |      |     |     |   |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|-----|------|-----|-----|---|----|
| 0                                                                                                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5   | 6,66 | 7   | 8   | 9 | 10 |
|                                                                                                                |   |   |   |   | 33% |      | 33% | 33% |   |    |

Afbeelding 15 Enquête resultaat gemeente Zoetermeer

Volgens de politieke partijen is dit afhankelijk van het beschikbare geld. Wanneer er voldoende geld beschikbaar is mag deze vorm ver doorgevoerd worden waarbij wel opgemerkt moet worden dat de gemeente de regie moet kunnen blijven voeren: er moeten voldoende handvatten zijn om de controle uit te voeren. Bij deze vraag kon één van de politieke partijen niet antwoorden. Dit wordt ook gedeeld door de verantwoordelijk wethouder, het effect / ontzorgingbestek mag ver worden doorgevoerd zolang de gemeente maar in de positie blijft dat op een goede en verantwoordelijke manier regie gevoerd kan worden.

## 4.6. Globale uitkomsten onderzoek onder collega's

Het onderzoek onder medewerkers van de gemeente is op verschillende niveaus uitgevoerd: allereerst zijn de medewerkers verantwoordelijk voor de directievoering en het toezicht op de huidige integrale contracten gevraagd de enquête in te vullen (sub paragraaf a). Daarnaast zijn collega's die wel te maken hebben met het onderhoud maar niet direct met de opdrachtnemers in contact staan weergegeven in sub paragraaf b.

### a. Uitkomsten onder medewerkers directievoering en toezicht

In onderstaand overzicht zijn de resultaten van directievoering en toezicht weergegeven. In de eerste (bovenste) weergave is te zien wat de directievoering (beheermanager) van een onderwerp vond. In de tweede (onderste) weergave wat de toezichthouder (beheerder) hiervan vond. De twee uitkomsten worden direct onder elkaar weergegeven zodat de resultaten vergeleken kunnen worden.

| Wat vindt u van de huidige manier van het dagelijks beheer van de openbare ruimte? |   |   |   |   |   |   |   |        |        |     |
|------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|--------|--------|-----|
| 0                                                                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8      | 9      | 10  |
|                                                                                    |   |   |   |   |   |   |   | 33,00% | 33,00% | 33% |

Afbeelding 16 Enquête resultaat beheermanager gemeente Zoetermeer

| Wat vindt u van de huidige manier van het dagelijks beheer van de openbare ruimte (door middel van beeld/frequentie)? |   |   |   |   |   |   |   |         |   |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---------|---|----|
| 0                                                                                                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8       | 9 | 10 |
|                                                                                                                       |   |   |   |   |   |   |   | 100,00% |   |    |

Afbeelding 17 Enquête resultaat beheerder gemeente Zoetermeer

Het personeel dat bezig is met directievoering en toezicht is men over het algemeen tevreden over de huidige contractvorm. Bij de toezichthouders zit men meer dan bij de directievoerders op één lijn. Door de huidige contractvorm zijn de afspraken duidelijk voor opdrachtnemer, opdrachtgever en bewoner. Hierdoor kan de toezichthouder met andere zaken bezig houden. Ook bij de directievoering is men tevreden over het contract. Volgens één van de beheermanagers loopt Zoetermeer met deze integrale contractvormen nog steeds voorop in Nederland.

| 5. Hoe is het monitoren van de huidige frequentie/beeldbestekken geregeld (positief of negatief)? |   |   |   |   |   |   |      |     |   |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|------|-----|---|----|
| 0                                                                                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7    | 8   | 9 | 10 |
|                                                                                                   |   |   |   |   |   |   | 7,33 |     |   |    |
|                                                                                                   |   |   |   |   |   |   | 66%  | 33% |   |    |

Afbeelding 18 Enquête resultaat beheermanager gemeente Zoetermeer

| 5. Hoe is het monitoren van de huidige frequentie/beeldbestekken geregeld (positief of negatief)? |   |   |   |     |      |     |     |   |   |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|-----|------|-----|-----|---|---|----|
| 0                                                                                                 | 1 | 2 | 3 | 4   | 5    | 6   | 7   | 8 | 9 | 10 |
|                                                                                                   |   |   |   |     | 5,66 |     |     |   |   |    |
|                                                                                                   |   |   |   | 33% |      | 33% | 33% |   |   |    |

Afbeelding 19 Enquête resultaat beheerder gemeente Zoetermeer

Op dit moment is een externe partij direct verantwoordelijk voor de monitoring van het onderhoud van de openbare ruimte. Dit doen zij volgens hoofdstuk 70 van de CROW waarbij de opdrachtnemer een korting krijgt wanneer meer dan 10% op een bestekpost voor de termijn niet voldoet. De directie kan ten allen tijde bepalen dat een bepaalde boete onterecht is of dat een meeting niet mee telt. Door deze methode hoeft de toezichthouder “minder” toezicht te houden en ontstaan er minder verschillen tussen de verschillende wijken.

Deze methode laat gelijk een verschil zien in inzicht. Waar de directievoerders tevreden zijn over de huidige methode van monitoring zijn juist de toezichthouders verdeelder.

Het kan namelijk een risico zijn dat het algemene beeld van het onderhoud in de wijk niet bekeken wordt en alleen naar de m<sup>2</sup>. Hierdoor ontstaat er tussen opdrachtnemer en opdrachtgever een discussie over redelijkheid en billijkheid. Daarnaast is het vanuit sommige beheerders de wens om de monitoring zelf te behouden. Directievoerders geven ook aan dat door de huidige manier van monitoring veel rompslomp ontstaat bij de opdrachtgever en dat de monitoring ook door de opdrachtnemer zelf gedaan kan worden.

| 7. Hoe staat u tegenover een effectbestek/prestatiebestek? |   |   |   |   |     |     |     |   |   |    |
|------------------------------------------------------------|---|---|---|---|-----|-----|-----|---|---|----|
| 0                                                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5   | 6   | 7   | 8 | 9 | 10 |
|                                                            |   |   |   |   | 33% | 33% | 33% |   |   |    |

Afbeelding 20 Enquête resultaat beheermanager gemeente Zoetermeer

| 7. Hoe staat u tegenover een effectbestek/prestatiebestek? |   |   |   |   |   |      |     |   |   |    |
|------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|------|-----|---|---|----|
| 0                                                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6,66 | 7   | 8 | 9 | 10 |
|                                                            |   |   |   |   |   | 33%  | 66% |   |   |    |

Afbeelding 21 Enquête resultaat beheerder gemeente Zoetermeer

Op het punt van openheid ten opzichte van het effectbestek liggen de antwoorden van de directievoerders en toezichthouders redelijk in dezelfde lijn. Bij de toezichthouders kwam vooral naar voren dat zij nog erg onbekend zijn met deze nieuwe vorm maar dat het voor hen een interessante ontwikkeling is waarbij burgertevredenheid een belangrijke leidraad voor het onderhoud van de openbare ruimte kan worden.

Bij de directievoerders is min of meer een tweedeling te zien: van gevaarlijk, naar waarom moet Zoetermeer voorop lopen, tot de RAW systematiek is onvoldoende toegerust op het beheer van de openbare ruimte. Hierbij wordt nadrukkelijk de vraag gesteld of de bewoner voldoende toegerust is, om het werk van de opdrachtnemer te kunnen beoordelen, terwijl het wel goed is dat de bewoner invloed kan uitoefenen op het onderhoud van de openbare ruimte.

| 10. Wat zijn de mogelijke valkuilen? |   |   |   |   |   |   |      |     |   |    |
|--------------------------------------|---|---|---|---|---|---|------|-----|---|----|
| 0                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7,66 | 8   | 9 | 10 |
|                                      |   |   |   |   |   |   | 33%  | 66% |   |    |

Afbeelding 22 Enquête resultaat beheerders gemeente Zoetermeer

| 10. Wat zijn de mogelijke valkuilen? |   |   |   |   |   |   |      |     |   |    |
|--------------------------------------|---|---|---|---|---|---|------|-----|---|----|
| 0                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7,33 | 8   | 9 | 10 |
|                                      |   |   |   |   |   |   | 33%  | 66% |   |    |

Afbeelding 23 Enquête resultaat beheerders gemeente Zoetermeer

Voor wat betreft de risico's die verwacht kunnen worden liggen de verwachtingen dicht bij elkaar. Hierbij is er vanuit de toezichthouders de verwachting dat de grote hoeveelheid gegevens die verwerkt moeten worden een risico vormen en dat wanneer de monitoring door de opdrachtnemer zelf gerealiseerd wordt er zaken mooier worden voorgesteld dan de werkelijkheid laat zien.

De directievoerders onderkennen dit risico enerzijds ook maar zien daarnaast nog risico's op het gebied van het technisch onderhoud, de natuurwaarden en de wijk zelf. Waarbij voor hen de grootste vraag is hoe deze risico's afgevangen kunnen worden.

## **b. Uitkomsten overige medewerkers**

Naast de medewerkers welke betrokken zijn vanuit de directievoering en het toezicht zijn er nog een aantal collega's gevraagd vanuit hun expertise te kijken naar het effectbestek en de huidige manier uitvoering van het onderhoud van de openbare ruimte. Hierbij is het belangrijk om een goede vergelijking te kunnen maken met voorgaande punten op vergelijkbare vragen. Aangezien het in dit geval om individuele personen gaat zijn de antwoorden niet weergegeven in de tabellen maar tekstueel.

De huidige bestekvorm zorgt met name inhoudelijk voor een duidelijk te leveren prestatie waarbij opgemerkt moet worden dat niet alle posten als beeld zijn opgenomen omdat bepaalde zaken in de praktijk beter onder een frequentiepost konden vallen. Het beeldbestek in de huidige vorm zorgt echter ook voor een bepaalde mate van starheid. Differentiatie in onderhoud is niet mogelijk ondanks dat dit een wens is bij een gedeelte van de bewoners. Daarentegen sluit de huidige vorm wel aan bij de opzet van de beheervisie openbare ruimte waarin een kwaliteitsmatrix is vastgesteld. Uit de evaluatie van de beheervisie blijkt dat Stadsbeheer goed in staat is de afgesproken kwaliteitsniveaus te halen.

Een nieuwe bestekvorm zoals het effectbestek houdt in de op dit moment toegepaste vorm vermoedelijk geen rekening met overheidsingrijpen buiten het contract om waardoor controle op burgers tevredenheid erg lastig wordt. Tevens is het relevant om te weten wat de bevolkingssamenstelling voor invloed heeft op dit resultaat. Het sturen op klanttevredenheid is een ontwikkeling die in de huidige tijd een goede ontwikkeling is, waarbij rekening gehouden moet worden met de onderlinge verschillen van bewoners. Tevens moet rekening gehouden worden met de vernieuwde relatie met de opdrachtnemer: meer op basis van vertrouwen minder op basis van voorgeschreven regels. Maatwerk wordt hierdoor mogelijk.

De huidige bestekken leren dat hybride vormen beter werken dan alleen frequentie of alleen op beeld vormen. Hoe realistisch is het, om vanuit dit oogpunt een volledig effectbestek op de markt te zetten? Het is beter om een combinatie te zoeken waarbij beeld, frequentie, en effect elkaar aanvullen met uiteindelijk een optimale dienst- en serviceverlening aan de gebruiker. Laat in het kader van het effectbestek zoveel mogelijk taken liggen bij de gebruiker, niet alleen het beoordelen maar ook het coördineren. De gemeente heeft dan alleen nog de verantwoordelijkheid voor steekproefsgewijze controle en een meldpunt voor knelpunten. Het effectbestek moet geen doel op zich zijn, van belang is dat er gekeken wordt naar wat is de stip op de horizon voor de openbare ruimte en welke kaders hangen daaraan vast. Wanneer dit duidelijk is kunnen de contracten hieraan worden aangepast.

## 4.7. Globale uitkomsten onderzoek onder opdrachtnemers

Binnen de gemeente Zoetermeer zijn op dit moment acht opdrachtnemers werkzaam op verschillende contracten. Hiervan zijn zes integrale contracten (de verschillende wijken) en twee specifieke contracten (begraafplaats en H - structuur). Alle acht de contracthouders zijn gevraagd de enquête in te vullen, zes partijen hebben reactie gegeven. Daarnaast hebben alle partijen aangegeven aanwezig te zijn bij het markt consult. Tijdens dit consult worden de uitslagen van de enquête besproken. Hieronder zijn de belangrijkste uitslagen vanuit de enquête weergegeven.

| Wat vindt u van de huidige manier van het dagelijks beheer van de openbare ruimte? |   |   |   |     |     |      |        |        |   |    |
|------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|-----|-----|------|--------|--------|---|----|
| 0                                                                                  | 1 | 2 | 3 | 4   | 5   | 6,67 | 7      | 8      | 9 | 10 |
|                                                                                    |   |   |   | 17% | 17% |      | 17,00% | 49,00% |   |    |

Afbeelding 24 Enquête resultaat gemeente Zoetermeer

Over het algemeen zijn de opdrachtnemers tevreden over de huidige vorm van dagelijks beheer van de openbare ruimte. Een enkele opdrachtnemer ziet liever dat het frequentiebestek terugkeert of heeft beperkte ervaring met de beeldsystematiek. Ook de grote van het contract is met name voor lokale partijen een probleem. De verschillende opdrachtnemers zien ook ontwikkelingen bij andere gemeenten. Het integrale beeldbestek (of hybride bestek zoals Zoetermeer dat heeft) krijgt steeds meer voet aan grond in steeds meer gemeenten. Het is een goede manier voor het efficiënt uitvoeren van werkzaamheden.

| Hoe beoordeelt u het monitoren van de huidige bestekken? |   |   |   |     |      |     |     |   |   |    |
|----------------------------------------------------------|---|---|---|-----|------|-----|-----|---|---|----|
| 0                                                        | 1 | 2 | 3 | 4   | 5,66 | 6   | 7   | 8 | 9 | 10 |
|                                                          |   |   |   | 17% | 17%  | 49% | 17% |   |   |    |

Afbeelding 25 Enquête resultaat gemeente Zoetermeer

Uitgangspunt moet zijn het vertrouwen in elkaar. De huidige vorm van monitoren zorgt ervoor dat redelijkheid en billijkheid niet in balans is. Dit geeft bij de opdrachtnemer een gevoel van onbegrip. Ook is de boete buiten proportie en is er weinig ruimte tot speling. Wanneer het in de ochtend slecht weer is geweest bestaat de mogelijkheid dat er in de middag afkeur plaats vindt op veegvuil. Het voordeel van deze methode is dat er een onafhankelijke partij naar het onderhoud kijkt waarbij het positieve helaas vergeten wordt. Door de hoge lat die Zoetermeer legt kan gesteld worden dat wanneer iets in Zoetermeer werkt het overal werkt.

| Hoe staat u tegenover een effectbestek? Wat zijn de belangrijkste KPI's? |   |   |   |   |   |     |      |     |   |    |
|--------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|-----|------|-----|---|----|
| 0                                                                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6   | 7,16 | 8   | 9 | 10 |
|                                                                          |   |   |   |   |   | 34% | 17%  | 49% |   |    |

Afbeelding 26 Enquête resultaat gemeente Zoetermeer

Bij de opdrachtnemers is een heldere vraag wie nu exact bepaalt waarom iets goed of slecht is. Eén en ander is ook afhankelijk van de prijs / kwaliteit verhouding. Hierbij is tevens van belang dat het contract meerdere jaren omvat. Voor de meerderheid van de opdrachtnemers is een effectbestek een positieve ontwikkeling waarbij de gebruiker centraal moet staan. Zaken die voor de gebruiker belangrijker zijn krijgen meer aandacht dan de onbelangrijkere zaken. Voor de opdrachtnemer ligt er een kans om vaker in gesprek te gaan met de gebruiker.

| Wat zijn de mogelijke valkuilen of risico's wanneer er met een effectbestek gewerkt gaat worden? |   |   |   |   |   |     |     |   |   |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|-----|-----|---|---|----|
| 0                                                                                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6,5 | 7   | 8 | 9 | 10 |
|                                                                                                  |   |   |   |   |   | 50% | 50% |   |   |    |

Afbeelding 27 Enquête resultaat gemeente Zoetermeer

Er zijn verschillende factoren die invloed hebben op de beleving van bewoners. Deze factoren kunnen daardoor invloed hebben op het cijfer dat de opdrachtnemer krijgt. Tevens is het van belang te realiseren dat alle opdrachtnemers met een gecertificeerd kwaliteit management systeem (KMS) werken. Door deze nieuwe vorm is er een risico op onduidelijke afspraken: wat is de gewenste kwaliteit en hoe is dit verdedigbaar? Ook is een te groot kwaliteitsverschil in de wijk zelf een risico, teveel differentiatie zorgt voor onduidelijkheid bij de gebruiker. Uiteindelijk is het van belang de afspraken te monitoren. Monitoren op effecten is lastig maar realiseerbaar.

| Is de markt voldoende klaar voor het inschrijven op dit type contracten? Hoe schat u de belangstelling in? |   |   |   |   |   |      |     |     |   |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|------|-----|-----|---|----|
| 0                                                                                                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6,83 | 7   | 8   | 9 | 10 |
|                                                                                                            |   |   |   |   |   | 34%  | 49% | 17% |   |    |

Afbeelding 28 Enquête resultaat gemeente Zoetermeer

Alle opdrachtnemers die nu werkzaam zijn in de gemeente Zoetermeer hebben interesse in deze nieuwe contractvorm. Of alle partijen ook daadwerkelijk geschikt zijn is minder eenduidig. Volgens de opdrachtnemers zelf zijn de onderlinge verschillen groot maar is de verwachting wel dat de markt zich kan aanpassen aan de wens van de opdrachtgever. Naarmate de beeldbestekken zich verder verspreiden onder de opdrachtgevers zullen ook de effectbestekken verder verspreid worden en steeds meer als standaard gaan gelden. Hierbij moet opgemerkt worden dat het geen normale aanbesteding is maar een proces van onderhandelen en overeenstemming bereiken.

*Tijdens het marktconsult waren de verschillende opdrachtnemers uitermate voorzichtig ten aanzien van de besproken onderwerpen. Wel is duidelijk dat tussen de verschillende opdrachtnemers grote verschillen zitten. Een aantal partijen is veel verder dan andere partijen. Tevens moet opgemerkt worden dat volgens één van de opdrachtnemers de gemeente Zoetermeer weer veel verder is dan vele andere gemeenten.*

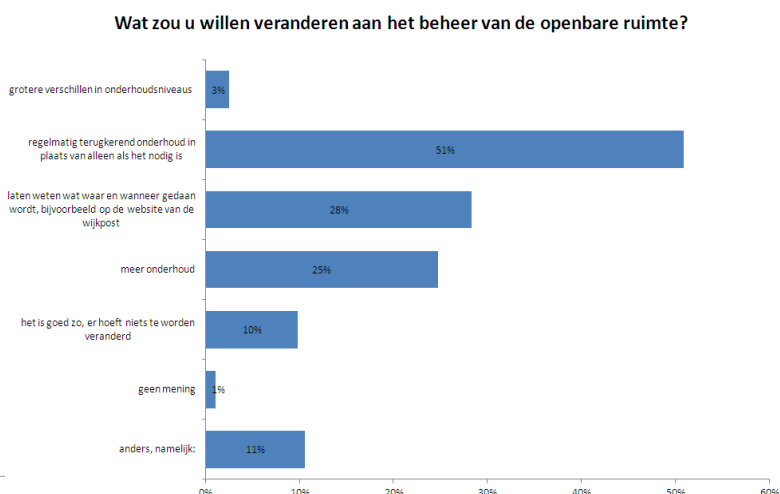
## 4.8. Globale uitkomsten onderzoek bewoners

Via de gemeentelijke Facebook pagina is aan bewoners van de gemeente Zoetermeer gevraagd een online enquête in te vullen. In totaal hebben 291 personen gebruik gemaakt van deze mogelijkheid! Doordat gebruik gemaakt is van een specifieke tool zijn de resultaten iets anders gepresenteerd dan in de voorgaande uitvragen is gedaan.

Vanuit de gestelde vragen is een selectie gemaakt van interessante antwoorden zo blijkt dat een groot deel van de respondenten het liefst terug zou willen gaan naar onderhoud gebaseerd op vaste frequenties. Dit komt ook terug in de vraag wat mensen het liefst zouden willen veranderen aan het beheer van de openbare ruimte. Veel mensen gaven aan dat ze meer onderhoud willen. Over het uit te voeren onderhoud dient de gemeente duidelijker communiceert: waar en waarom wordt het onderhoud uitgevoerd.

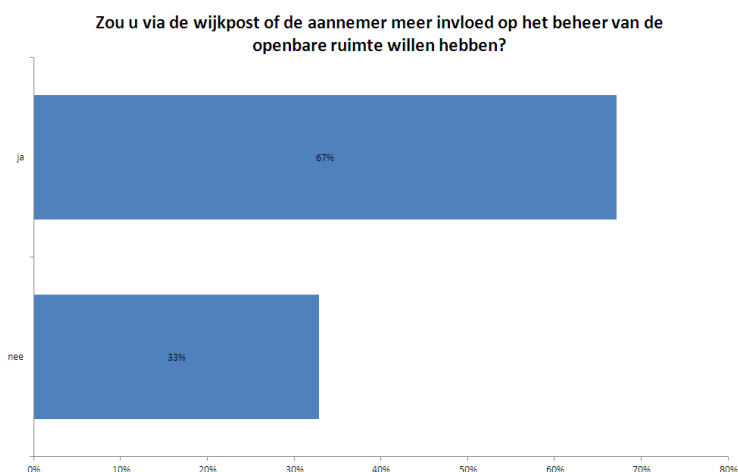


Afbeelding 30 Enquête resultaat gemeente Zoetermeer



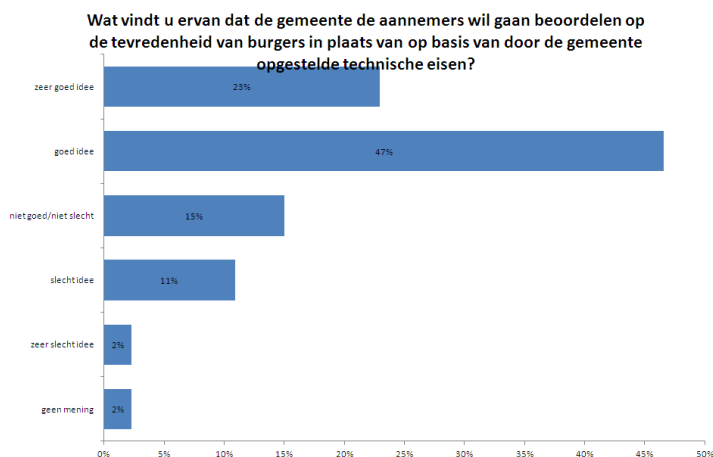
Afbeelding 29 Enquête resultaat gemeente Zoetermeer

In relatie tot voorgaande twee vragen zorgt onderstaande vraag wel voor de verschil, aan de ene kant is vanuit bewoners meer behoefte aan onderhoud op frequentie. Anderzijds willen bewoners meer invloed op het onderhoud. Deze twee staan tegenover elkaar. Vermoedelijk komt dit doordat bewoners niet direct de link leggen met het uitsluiten van invloed bij frequentiematig beheer. Deze vraag geeft wel aan dat bij een overgrote meerderheid van de bewoners behoefte is aan meer invloed op het beheer.



Afbeelding 31 Enquête resultaat gemeente Zoetermeer

Wanneer de bewoners wordt gevraagd naar de mening of opdrachtnemers beoordeeld moeten worden op tevredenheid van de gebruikers reageert 70% positief! Vanuit de bewoners van Zoetermeer is dus meer invloed gewenst op het beheer van de openbare ruimte waarbij dit ook nog eens gemeten zou moeten worden via de tevredenheid. Door veel mensen is aangegeven dat zij geen bijdrage willen leveren aan het onderhoud van de openbare ruimte. Dit is een resultaat wat al eerder in de omnibusenquêtes naar voren kwam. (Statistiek, 2013)



Afbeelding 32 Enquête resultaat gemeente Zoetermeer

## 4.9. Conclusie

Uit de enquêtes komt naar voren dat alle geënquêteerden wel wat zien in de doorontwikkeling van het onderhoud van de openbare ruimte. Waarbij wel steeds opgemerkt wordt dat het niet te snel moet gaan. De opdrachtgever moet voldoende handvaten hebben om in control te blijven. Enerzijds is dit te realiseren door middel van voldoende kennis, anderzijds door contracten aan te gaan met voldoende duidelijke omschrijvingen en eisen aan de voorkant. Waarbij gebruikers meer invloed willen en opdrachtgever moeten meer loslaten.

## 5. Advies voor het gebruik van een effectbestek

Voordat het effectbestek ingevoerd kan worden in de gemeente Zoetermeer dienen een aantal aanpassingen gedaan te worden. Deze aanpassingen hebben met name betrekking op de contractvoorwaarden, de omvang van de contracten en de beoordelingsmethodiek. Daarnaast worden ook op het niveau van KPI's een aantal aanbevelingen gedaan.

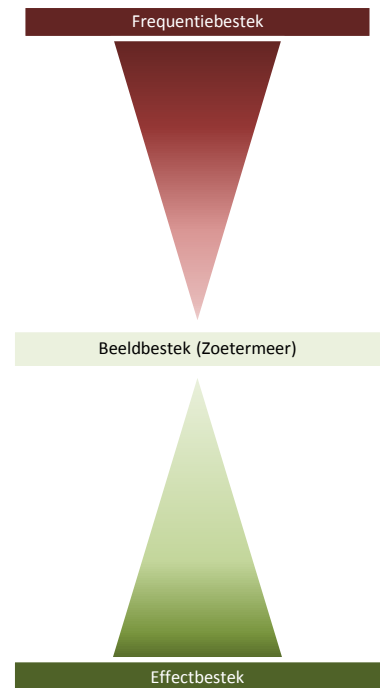
### 5.1. Advies met betrekking tot de bestekvorm

Zoetermeer is van oudsher een gemeente die bezig is met nieuwe ontwikkelingen. Sinds lange tijd worden hybride beeldbestekken gebruikt bij het onderhoud van de openbare ruimte. Deze bestekken worden met name gebruikt bij het dagelijks / periodiek onderhoud.

Doordat Zoetermeer al langere tijd ervaring heeft met deze hybride bestekvormen loopt het nog voor op verschillende andere gemeenten. Wanneer dit geschematiseerd wordt staat Zoetermeer op dit moment op een omslagpunt, blijft de gemeente bij een hybride beeldbestek of wordt de stap gemaakt naar een effectbestek.

Voor alle contracten die op de markt worden gezet geldt dat deze vanuit een integraal oogpunt worden gezien. Hierdoor worden de werkzaamheden gezamenlijk aangepakt zodat gebruikers zo min mogelijk overlast ondervinden en de opdrachtgever niet alle afstemming hoeft te regelen. De opdrachtnemer zorgt namelijk voor de afstemming tussen de veeg- en snoeiploeg zodat het beeld en de beleving van de gebruiker uiteindelijk een schone omgeving is.

Per op de markt te zetten contract dient bekeken te worden wat wenselijk is. Dit kan een effect-, beeld- of hybridebestek zijn. Waarop de keuze uiteindelijk valt is afhankelijk van een aantal factoren: wensen van collega's, gebruikers, politiek en opdrachtnemers. Vanuit deze verschillende factoren komt een risicoanalyse (bijlage 2). De opdrachtgever kan dan op basis van de risicoanalyse een aantal beheermaatregelen (bijlage 3) opstellen zodat de risico's beperkt worden en een gedegen keuze gemaakt kan worden voor één van de bestekvormen.



Afbeelding 33 Bestekschema gemeente Zoetermeer

### 5.2. Advies met betrekking tot contractomvang

In het verleden had elke wijk een eigen integraal contract. Al deze bestekken zijn tot op heden onder een UAV contractvorm op de markt gezet. In de toekomst is het conform het advies van adviesbureau KplusV vanuit bezuinigingsoogpunt verstandig om schaalvergroting toe te passen. De kleuren (afbeelding 34) geven de nieuwe contouren van de contracten weer:

- Rood (Meerzicht, Buytenwegh de Leyens)
- Geel (Centrum, Seghwaert-Noordhove)
- Blauw (Oosterheem)
- Groen (Rokkeveen)



Afbeelding 34 Overzicht bestekgebieden GemeenteGis Zoetermeer

Voor het uitrollen van het effectbestek wordt geadviseerd een splitsing te maken tussen enerzijds het effectbestek en anderzijds het ontzorgingbestek (zie de opsomming onder deze alinea). De splitsing heeft onder andere te maken met de wijkopbouw. In het bestek West bevinden zich bloemkoolwijken waar de wijk al een rommeligere uitstraling heeft. Hierdoor is deze wijk niet geschikt als pilot wijk voor een effectbestek. Wel voor een ontzorgingbestek waarbij steeds meer werkzaamheden bij de opdrachtnemers geplaatst worden. Bestek Oost heeft juist een VINEX wijk wat bij de bewoners een groter gevoel van netheid geeft. De beheervormen zijn hier duidelijk net zoals de opbouw van de wijk.

#### *Bestek Oost & Zuid:*

De stappen die op dit moment wenselijk zijn:

- Monitoring openbare ruimte bij opdrachtnemer
- Monitoring Flora en Fauna bij opdrachtnemer
- Verslaglegging Bouwvergaderingen
- Groot onderhoud openbare ruimte tot +/-100m<sup>2</sup> bij opdrachtnemer
- Kwaliteit van areaal doorgeven
- Areaalveranderingen doorgeven

Op termijn:

- Gebruiker tevredenheid wordt gedeeltelijk maatgevend
- Meldingen direct bij opdrachtnemer
- Groot onderhoud volledig bij opdrachtnemer (incl. stedelijke taken)
- Bijdrage leveren in beleid

#### *Bestek West:*

Op dit moment worden de volgende zaken meegenomen (ontzorgen):

- Monitoring openbare ruimte bij opdrachtnemer
- Monitoring Flora en Fauna bij opdrachtnemer
- Verslaglegging Bouwvergaderingen
- Groot onderhoud openbare ruimte tot +/-100m<sup>2</sup> bij opdrachtnemer

Op termijn:

- Kwaliteit van areaal doorgeven

- Areaalveranderingen doorgeven
- Meldingen direct bij opdrachtnemer

Het bestek Midden blijft door de bijzondere situatie daar nog een contract waarbij een traditioneel bestek aangehouden wordt.

Naarmate meer onderdelen in het contract ondergebracht worden de risico's groter. Afhankelijk van de resultaten in deze contracten kunnen de stappen verder doorgevoerd worden in de overige contracten in de stad. Door middel van een model is hier maatwerk van te maken, dit staat in paragraaf 5.4. Op basis van de enquêtes en ervaringen van anderen is het belangrijkste advies dat gegeven kan worden ten aanzien van de invoering van het effectbestek is dat het effectbestek maatwerk is en stapsgewijs ingevoerd dient te worden.

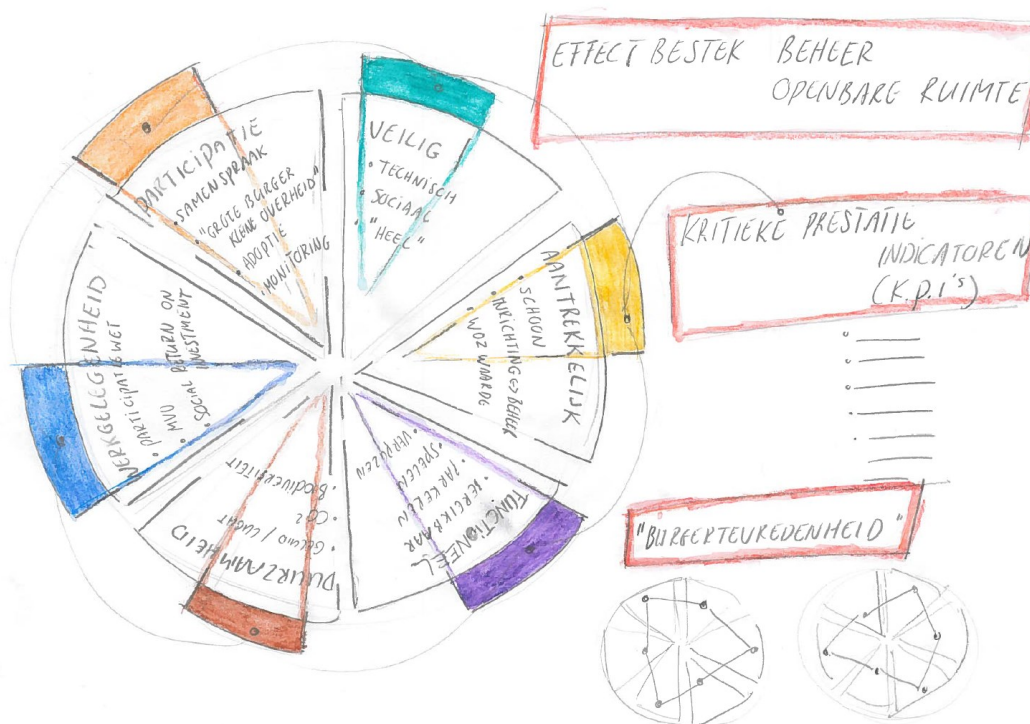
### **5.3. Kritieke Prestatie Indicatoren**

Ondanks dat opdrachtgevers en opdrachtnemers steeds meer naar elkaar toe trekken en samen projecten proberen te realiseren is het van belang contract meetbaar en controleerbaar te maken. Uit het onderzoek kwam naar voren dat de Tu/E gebruik maakt van KPI's. Dit is voor het meetbaar maken van een effectbestek een goede manier van werken; de effecten stijgen boven het niveau van gevoel uit en worden meetbaar & controleerbaar.

Voorkomen moet worden dat elke gemeente (ook Zoetermeer) zelf KPI's gaat bedenken zodat deze onderling afwijkend zijn of dubbel bedacht worden. Dit is voor alle opdrachtnemers en opdrachtgevers onhandig en inefficiënt. Daarom is het voorstel om samen met CROW Levende Stad een kennisbijeenkomst te houden met gemeenten om te praten over de KPI's. In eerste aanleg kunnen de best practices van verschillende gemeenten worden benoemd. Naderhand kan dit verder worden uitgebouwd. Door gezamenlijk met het netwerk de KPI's te bedenken & uit te werken is een breed gedragen basis mogelijk. In deze basis kunnen per situatie specifieke KPI's benoemd worden. Uiteindelijk kan met de best practices en het basis document een KPI catalogus gevormd worden.

### **5.4. Beoordelingsmethodiek**

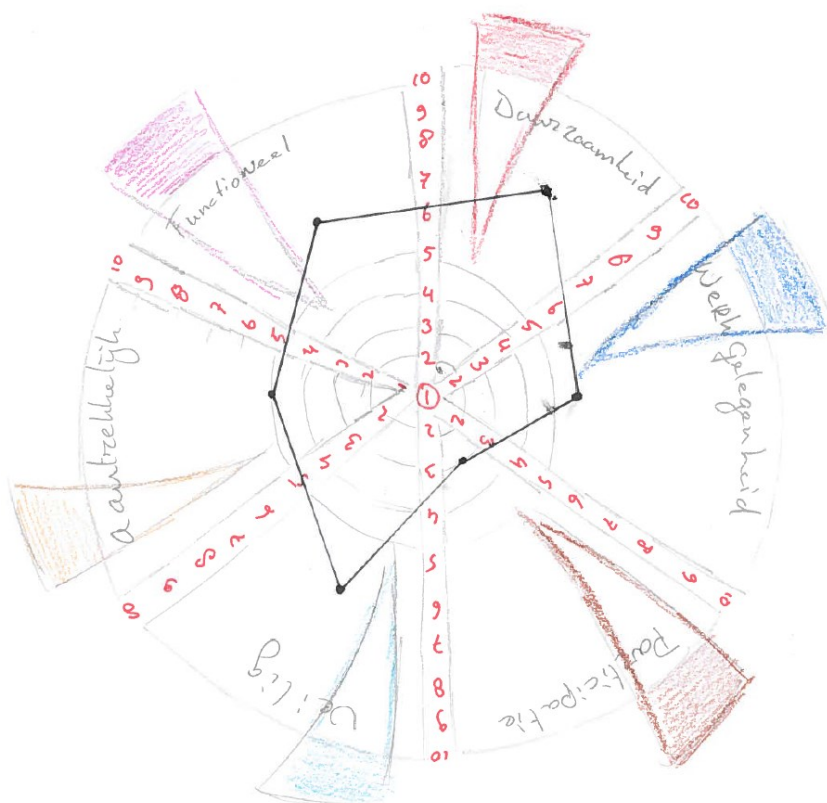
Wanneer verschillende KPI's opgesteld zijn dienen deze ook in een model meetbaar gemaakt te worden zodat aan de verschillende KPI's geen waardeoordeel gehangen hoeft te worden. Hiertoe is een model bedacht (afbeelding 35, groot in bijlage 5) waarbij de verschillende beoogde effecten in een taartpunt staan: Participatie, Veilig, Aantrekkelijk, Functioneel, Duurzaamheid en Werkgelegenheid. Binnen elk van de taartpunten zijn "ingrediënten" te benoemen die aan het effect bijdragen. Sommige van deze ingrediënten komen voor de rekening van het onderhoud van de openbare ruimte. Dit model is een voortzetting van het model "openbare ruimte 2.0<sup>©</sup>" (bijlage 4)



Afbeelding 35 Effectbeheermodel © gemeente Zoetermeer

Alle effecten vallen onder de “burgertevredenheid”. Bijvoorbeeld: de gemeenteraad stelt dat de opdrachtnemer *Duurzaam* moet werken. Dat wil nog niet zeggen dat de burger hier ook direct tevreden over is, die kan juist meer *Aantrekkelijkheid* wensen. Het is niet aan de opdrachtgever om te bepalen welke partij “belangrijker” is en daarom een hogere waardering zou moeten krijgen. Daarom worden alle taartpunten gelijk gewaardeerd. Wel kan door het toevoegen of verwijderen van “taartpunten” de zwaarte van een effect groter worden gemaakt.

Wanneer voor elk van de taartpunten KPI's zijn gedefinieerd kan uit het model een schema komen (afbeelding 36). De oppervlakte in dit schema kan gemeten worden. Komt deze oppervlakte onder een minimum oppervlak uit dan is het resultaat onvoldoende, op punten kan een onvoldoende aanwezig zijn maar het totale beeld is goed. Een belangrijke voorwaarden voor dit model is dat ondergrenzen aangegeven moeten worden. Wanneer dit wenselijk is kan ook een maximum oppervlak benoemd worden: komt de aannemer hierboven uit zit hier een (extra) beloning aan vast.



Afbeelding 36 Resultaat Effectbeheermodel ©

Uiteindelijk dient het effectbeheermodel<sup>®</sup> nog verder uitgewerkt te worden. Afhankelijk van het bestek en de locatie kan het model verschillen. Dit komt doordat het afgestemd moet zijn op de lokale wensen: maatwerk. In relatie tot het eerdere advies dient dit model in combinatie met de KPI catalogus gebruikt te worden.

## 6. Conclusie en Aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden de probleemstelling en onderzoeksvragen beantwoord. Daarnaast wordt een conclusie gegeven over het onderhoud in Zoetermeer en worden aanbevelingen gedaan voor mogelijke doorontwikkelingen en verbeterpunten. De basis van het beantwoorden van de onderzoeksvragen en probleemstelling zit in het bijzonder in alle gevoerde gesprekken en enquêtes: opdrachtnemers, collega's, andere opdrachtgevers en natuurlijk de belangrijkste groep: gebruikers. De onderzoeksvragen worden als eerst beantwoord waarna uiteindelijk de probleemstelling aan bod komt.

### 6.1. Hoe wordt het onderhoud van de openbare ruimte nu uitgevoerd?

Binnen het onderhoud van de openbare ruimte zijn drie onderdelen te benoemen: dagelijks onderhoud, periodiek onderhoud en groot onderhoud. Alle werkzaamheden die hieruit voortkomen worden uitgevoerd door opdrachtnemers. Het is dus volledig op basis van regie: werkzaamheden worden uitgevoerd door de opdrachtnemers, de gemeente is opdrachtgever en zorgt voor de directievoering en toezicht.

Alle huidige bestekken zijn aanbesteed binnen de UAV voorwaarden. Deze voorwaarden geven veel duidelijkheid en structuur maar biedt minimale mogelijkheden tot afwijkingen zodat inspelen op wensen van de gebruikers moeilijk is. In de UAV GC voorwaarden zijn die mogelijkheden juist wel aanwezig. Het maakt dat contracten onder de UAV GC ook innovatiever kunnen zijn.

- Blijf niet stilstaan maar ontwikkel het beheer van de openbare ruimte door
- Zorg dat andere gemeenten aansluiting blijven houden (ga niet te snel)
- Alle contracten onder de UAV GC voorwaarden op de markt zetten

## 6.2. Welke vormen van effectbestekken zijn er?

Op dit moment zijn een tweetal varianten gevonden die lijken op een effectbestek. De gemeente Lochem past BBOOR toe. Ook is in gesprekken met verschillende partijen naar voren gekomen dat de TU/E werkt met een ontzorgingcontract. Vanuit de verschillende gesprekken blijkt dat een ontwikkeling bezig is op het gebied van een effectbestek.

De variant van de gemeente Lochem is voor Zoetermeer niet toepasbaar. Deze gemeente heeft namelijk een eigen uitvoerende dienst, waarbij de sociale werkplaats ondergebracht is. Hierdoor kunnen werkzaamheden steeds verder naar de opdrachtnemer worden toegeschoven zodat de gemeente Lochem uiteindelijk volledig op regiebasis werkt. Uiteindelijk is het idee van de gemeente Lochem om beleid en bestuurlijke vraagstukken bij deze onderneming onder te brengen.

De TU/E heeft met het ontzorgingbestek zoveel mogelijk werkzaamheden bij de opdrachtnemer ondergebracht. Dit bestek heeft niet zozeer te maken met effecten maar meer met efficiënter werken. Voor Zoetermeer zitten hier een aantal zeer interessante onderdelen in. Gemeente Dordrecht legt een groot gedeelte van de verantwoordelijkheid bij de opdrachtnemer (tot en met de toezichthoudende rol). Zolang de opdrachtnemer ervoor zorgt dat de tevredenheid groter is dan de nulmeting krijgt de partij een contractverlenging. Naast deze manier van verlengen zijn nog een aantal eisen gesteld die waarborgen geven zodat de technische kwaliteit van de openbare ruimte niet minder wordt. Vanuit Dordrecht is aangegeven dat het effectbestek maatwerk is; het is niet zomaar universeel te maken.

Het effectbestek is maatwerk en per contract verschillend

Gelet op de ervaringen van de andere gemeenten en inzichten opgedaan vanuit de enquêtes kan worden gesteld dat voor het toepassen van een effectbestek gekeken kan worden naar de zogenoemde samenspraakladder (Zoetermeer G. , Nota Samenspraak, 2014). Door verschillende treden aan te brengen zijn er meerdere gradaties mogelijk. Uiteindelijk dient per contract bekeken te worden hoe de samenstelling van de wijk is en de contacten met opdrachtnemers. Op basis van maatwerk kan het contract op de markt worden gezet.

- Leg de link met de samenspraakladder & omgevingsbewust werken
- Breng ladders aan zodat er “effecttreden” ontstaan
- Faciliteer de mogelijkheid tot ontzorgen
- Realiseer maatwerk

### 6.3. Wat betekent deze bestekvorm voor de gebruiker in termen van:

- Krijgt de gebruiker een hogere kwaliteitsbeleving?
- Is de gebruiker meer betrokken (burgerparticipatie)?
- Wordt het openbaar gebied door de gebruiker als prettiger ervaren?

Wanneer Zoetermeer kiest voor een nieuwe contractvorm dan gaat dit voor een omslag zorgen. Ervan uitgaande dat deze nieuwe contractvorm een effectbestek is heeft dat de volgende consequenties voor de gebruiker in termen van:

#### *Krijgt de gebruiker een hogere kwaliteitsbeleving?*

Op dit moment is het onderhoud niveau in de stad als laag te bestempelen (onderhoudsniveau C volgens de CROW). Voor het beheer van de openbare ruimte is dit het minimum niveau. Zonder (verdere) kapitaalvernietiging is een lager niveau niet mogelijk. Een effectbestek zoals Dordrecht die heeft vraagt een hoger kwaliteitsniveau (minimaal B). Hierdoor kan variatie in het onderhoud aangebracht worden. Doordat in de wijk meer variatie geboden kan worden stijgt ook de tevredenheid (omgevingsbewust werken).

Doordat gebruikers beter betrokken zijn bij de openbare ruimte krijgen zij ook meer gevoel bij de openbare ruimte. Door dit gevoel is de waarde die zij hechten aan een goed onderhouden openbare ruimte groter. Daarmee is ook de kans groot dat gebruikers sneller voor een nette openbare ruimte zorgen. Hiermee samen hangt de wil om een bijdrage te leveren. Wanneer het besef leeft dat de gemeente samen met haar opdrachtnemers goed werk verricht zijn mensen sneller bereid om een stukje extra te leveren: burgerparticipatie.

#### *Is de gebruiker meer betrokken?*

Het is van belang dat de beleving onder gebruikers van de openbare ruimte vergroot wordt. Hierdoor wordt ook de bereidheid van burgers en ketenpartners vergroot om een bijdrage te leveren aan het onderhoud van de openbare ruimte.

De bijdrage aan het onderhoud van de openbare ruimte kan op verschillende manieren gerealiseerd worden. Van belang is wel dat meer dan nu samen met gebruikers het onderhoud verricht wordt. Meer toegespitst op de wensen van de gebruikers en op de participatiesamenleving. Wanneer mensen zelf een bijdrage leveren zijn zij ook beter in staat het werk van de opdrachtnemer en opdrachtgever te beoordelen. Uit de enquêtes kwam deze behoefte ook sterk naar voren, waarbij een grote maar werd genoemd: het is van belang dat de opdrachtgever nog steeds mee kijkt en mee beoordeeld. Samenvattend kan gesteld worden dat het effectbestek zorgt voor een andere verhouding tussen opdrachtnemer, opdrachtgever en gebruiker: meer samenwerken.

*Wordt het openbaar gebied als prettiger ervaren?*

Wanneer opdrachtnemers meer dan nu verantwoordelijk zijn voor de tevredenheid van gebruikers is de verwachting dat zij ook meer in overleg willen gaan met de gebruiker over de openbare ruimte. Hierdoor krijgt de opdrachtnemer beter inzicht in welke wensen leven bij de gebruikers en hoe de ruimte daadwerkelijk gebruikt wordt. In plaats van beheerbewust ontwerp en ontwerpbebewust beheer is dan sprake van gebruik bewust ontwerp.

- Leg beter uit wat het onderhoud is
- Maak de opdrachtnemer verantwoordelijk voor participatie projecten
- Verhoog het onderhoudsniveau globaal naar B zodat gebruikers keuzes kunnen maken
- Zorg voor een hogere betrokkenheid van gebruikers

#### **6.4. Wat vindt de gebruiker van een effectbestek?**

De gebruikers staat over het algemeen positief tegenover het effectbestek. Ongeveer 70% van de gebruikers die de enquête hebben ingevuld zien graag dat deze vorm er komt. Tegenstrijdig hieraan is dat 60% liever een frequentie zien in het onderhoud. Van de gebruikers geeft ook nog eens 67% aan meer invloed te willen hebben op het onderhoud van de openbare ruimte. In totaliteit kan dus gesteld worden dat gebruikers in Zoetermeer een positieve grondhouding hebben tegenover een effectbestek.

- Leg verantwoordelijkheden bij de gebruiker maar niet alle verantwoordelijkheid
- Maak de afspraken met opdrachtnemers openbaar
- Laat gebruikers meebeslissen in de afspraken

#### **6.5. Hoe heeft de opbouw van de stad invloed op een effectbestek?**

Zoetermeer is een openluchtmuseum voor de stadsarchitectuur. Elke wijk heeft afhankelijk van het bouwjaar eigen kenmerken en karakteristieken. In de enquêtes gehouden onder politieke partijen en gebruikers is de invloed van de opbouw van de stad ook sterk naar voren gekomen. Meerdere mensen hebben namelijk de vraag gesteld waarom de wijk Buytenwegh op het oog een minder hoog beheerniveau haalt dan Rokkeveen of Oosterheem. In mindere mate geldt dit ook voor Seghwaert en Meerzicht.

De oorzaak hiervan zit vermoedelijk in de opbouw van de wijken. Meerzicht, Seghwaert, Buytenwegh zijn typische bloemkoolwijken. Deze stijl kenmerkt zich door kleine hoekjes, pleintjes en perkjes. Doordat het vaak kleine gebieden betreft is het onderhoud zeer bewerkelijk. In tegenstelling tot Oosterheem en Rokkeveen, deze wijken hebben meer een rechte stedenbouwkundige opzet met duidelijkere beplantingstypen. De uitstraling die daarmee bereikt wordt is dus totaal anders maar gelijk een stuk duidelijker. Er kan dus gesteld worden dat de opbouw van de stad invloed heeft op de beleving.

Zaak is dat bij omvormingen van de openbare ruimte goed gekeken wordt hoe de openbare ruimte bij kan dragen aan de beleving van de gebruiker. Hierbij is van

belang dat het karakter van de wijken behouden blijft en ingespeeld kan worden op specifieke gebruikerswensen in een bepaalde wijk.

- Gebruikers in bloemkoolwijken tonen een grotere betrokkenheid
- Gebruikers van bloemkoolwijken geven een lagere waardering aan het onderhoud
- De biodiversiteit in bloemkoolwijken is groot
- Vorm onduidelijke gebieden om tot duidelijke beheereenheden

## 6.6. Sluit deze manier van onderhoud aan bij de wens van de opdrachtgever en de gebruiker

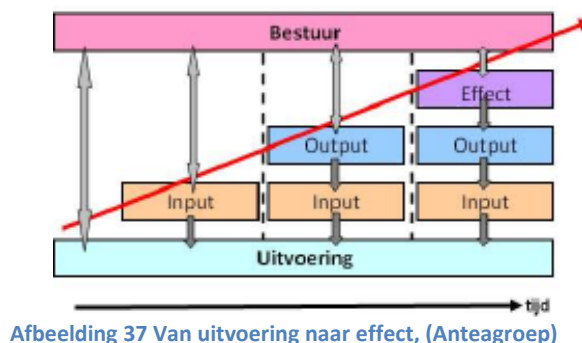
Het onderhoud verandert in de basis niet veel. Wat in anders is ten opzichte van de traditionele contracten zijn de onderlinge afspraken. Normaal gesproken worden duidelijke onderhoudsniveaus afgesproken. In een nieuwe contractvorm kunnen posten meer dan nu open of gesloten zijn. De nieuwe contractvorm lijkt aan te sluiten bij de wensen van gebruikers en opdrachtgever, maar ook voor dit onderdeel geldt dat het contract maatwerk moet zijn.

## 6.7. Wat zijn de voor- en nadelen van de verschillende treden van effectbestekken?

Door geleidelijk het effectbestek in te voeren zijn een aantal voor- en nadelen te benoemen. Aan de hand van afbeelding 37 is het best uit te leggen wat de voordelen en nadelen zijn.

In de afbeelding is links een organisatie die alles volledig in eigen hand heeft en werkt volgens frequentiebestekken. Hoe verder de bestekken zich ontwikkelen hoe meer het naar een effectbestek gaat (rechts) en ook de rol van de opdrachtgever kleiner wordt. Dit is te zien aan de lijn van “vertrouwen” de rode lijn. De opdrachtnemer komt dichterbij het bestuur te liggen. In de schaal van voordelen en nadelen zijn dit gelijk ook de twee uitersten. Wanneer de opdrachtgever alles in eigen hand heeft en via een frequentiebestek werkt is de zeggenschap over de werkzaamheden groot, hoeven geen aanbestedingen gedaan te worden maar is het behouden van kennis lastig. Dit is even los van de tractie- en huisvestingskosten.

Wanneer steeds meer op regiebasis wordt uitgevoerd zijn de voordelen juist groot: geen kosten voor tractie en huisvesting, kleine ambtelijke organisatie en sturen op het contract “de effecten”. Het kan zelfs nog verder doorgevoerd worden waarbij ook de directievoering en toezicht op een contract uit handen wordt gegeven. Daarmee is ook gelijk het grootste nadeel benoemd door alles “weg te zetten” is een grote kans dat de opdrachtgever onvoldoende kennis heeft voor het vervullen van die rol. Door het missen van de kennis raakt de opdrachtgever de grip kwijt op de opdrachtnemer.



- De zeggenschap niet volledig bij gebruikers & opdrachtnemer leggen
- Voldoende kennis behouden voor directievoering en toezicht
- Per contract maatwerk en een risico- en kanseninventarisatie opstellen

## 6.8. In hoeverre is een effectbestek meetbaar en controleerbaar?

Het effectbestek is meetbaar en controleerbaar, maar daarvoor moeten wel een aantal waarborgen worden opgenomen. Ook zitten hier een aantal voorwaarden aan vast om te voorkomen dat het eventueel meetbaar maken statistisch onjuist is.

Het effectbestek is niet alleen afhankelijk van de beoordeling van de bewoners maar dient door alle gebruikers beoordeeld te worden. Zoals weergegeven is in het Effectbeheermodel<sup>®</sup>. Middels dit model zijn er voor iedereen mogelijkheden om het onderhoud te beoordelen waardoor het een gezamenlijke beoordeling is van alle gebruikers. Het maakt de voor Zoetermeer moeilijk realiseerbare 20% minimum respons ook overbodig.

- Maak het meetbaar door middel van Kritieke Prestatie Indicatoren
- Zorg voor een landelijke KPI catalogus
- Realiseer een effectbestek in een wijk met voldoende participerende gebruikers
- Werk het Effectbeheermodel<sup>®</sup> verder uit

## 6.9. Kan een effectbestek optimaal gebruikt worden? Zo ja, op welke manier?

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven hoe en of de gemeente Zoetermeer een effectbestek kan invoeren. Het antwoord op deze vraag is dat Zoetermeer het effectbestek kan invoeren, het is namelijk van belang het beheer door te ontwikkelen. Door geleidelijk verschillende treden uit te werken kan de opdrachtgever en opdrachtnemer aan de nieuwe contractvorm wennen. Het nieuwe contract moet onder de UAV GC voorwaarden op de markt gebracht worden. Waarbij het contract meetbaar gemaakt kan worden door vooraf duidelijk te maken wat er moet gebeuren en gebruik te maken van het Effectbeheermodel<sup>®</sup>. Om gebruikers meer keuze mogelijkheden te geven dient de bezuiniging op het onderhoudsniveau van 2011 ongedaan gemaakt te worden.

- Geleidelijke invoering van het effectbestek
- Leren van ervaringen in bestek Oost en West
- Het bestek niet zomaar doorvoeren maar maatwerk afleveren
- Verhoog de onderhoudskwaliteit van C naar B niveau

## Verklarende woordenlijst en afkortingen

|                  |                                                              |
|------------------|--------------------------------------------------------------|
| Actoren          | Deelnemers / betrokkenen                                     |
| Beeldkwaliteit   | Ingrijpmoment wanneer het beeld niet meer voldoet            |
| Bestek           | Contractvorm met hoeveelheden en prijzen                     |
| BIBOR            | Basis Inrichting Beheer Openbare Ruimte                      |
| BOR              | Beheer Openbare Ruimte                                       |
| Contracten       | Document waarin afspraken opgenomen zijn                     |
| CROW             | Kennisplatform op het gebied van openbare ruimte             |
| Directievoerder  | Financieel verantwoordelijk voor het contract                |
| EMVI             | Economisch Meest Voordelige Inschrijving                     |
| Gebruiker        | Iedereen die gebruikt maakt van de openbare ruimte           |
| IBOR             | Inrichting Beheer Openbare Ruimte                            |
| Kwaliteitsniveau | Niveau van onderhoud A+ is hoog C is laag                    |
| KMS              | Kwaliteit Management Systeem                                 |
| KPI              | Kritieke Prestatie Indicator                                 |
| MIBOR            | Mobiele Inspectie Beheer Openbare Ruimte                     |
| Moederbestek     | Basis bestek voor Zoetermeer                                 |
| Opdrachtgever    | Opdrachtgevende partij (gemeente Zoetermeer)                 |
| Opdrachtnemer    | Partij (aannemer) die in opdracht werkt van de opdrachtgever |
| RAW              | Rationalisatie en Automatisering grond Weg en waterbouw      |
| SMART            | Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch, Tijdgebonden   |
| SROI             | Social Return On Investment                                  |
| Toeziethouder    | Inhoudelijk verantwoordelijk voor het contract               |
| UAV              | Uniforme Administratieve Voorwaarden                         |
| UAV-GC           | Uniforme Administratieve Voorwaarden voor Geïntegreerde      |
| VOR              | Visie Openbare Ruimte                                        |

## Bronvermelding

Anteagroep. *Bestek Tu/E*. Eindhoven.

Bestuur, B. (2013, september 17). *Troonrede Omslag naar participatiesamenleving*. Opgehaald van Binnenlands Bestuur: <http://www.binnenlandsbestuur.nl/bestuur-en-organisatie/nieuws/troonrede-omslag-naar-participatiesamenleving.9102753.lynkx>

CROW. Beeldkwaliteitsladder. *Kwaliteitscatalogus 2013*. CROW, Ede.

CROW. *Levende Stad*. Ede.

EtCetera, C. Overzicht mogelijke contractvormen. *EtCetera*. CROW, Ede.

Jong, A. C. (2014, maart 23). (M. Dofferhoff, Interviewer)

Reuterkamp, T. (2012). *Natuurlijk Wijkmanagement*. Deventer: Saxion, Witteveen+Bos.

Soetermeer, O. (2014, februari 12). *Website van Oud Soetermeer*. Opgehaald van Zoetermeer als groeikern: <http://www.oudsoetermeer.nl/pagina/37/24/groeikern>

Statistiek, G. Z. (2013). *Omnibussenquete, deelrapport Openbare Ruimte*. Zoetermeer: Gemeente Zoetermeer.

Tol-Verkuyl, E. m. (1997). *Van opzet tot opmaak*. Bussem: Coutinho.

Zoetermeer, G. (2014). Diversen. Zoetermeer, Zuid Holland, Nederland.

Zoetermeer, G. (2014). *Nota Samenspraak*. Zoetermeer: Gemeente Zoetermeerr.

Zoetermeer, G. Organogram. *Organogram*. Gemeente Zoetermeer, Zoetermeer.

Zoetermeer, G. *Toekomstbeeld Zoetermeer*. Gemeente Zoetermeer, Afdeling Maquettebouw, Zoetermeer.

Zoetermeer, V. (2014). *Van Goed naar Beter*. Zoetermeer: VVD .

## Bijlage 1: Organogram gemeente Zoetermeer



## Bijlage 2 Risicoanalyse

*Aanvulling na marktconsultatie 15 april*

| NR | Risico                                                                                          | Kans | Gevolg | Risico score |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------|--------|--------------|
| 1  | Andere overheidsorganen erbij betrekken zoals Waterschappen, woningbouw verenigingen gemeenten. | 4    | 4      | 16           |
| 2  | De scope uitbreiden met onderdelen (bijvoorbeeld riolering en spelen).                          | 4    | 4      | 16           |
| 3  | De markt (onze huidige marktpartijen) kunnen geen groter areaal aan m2.                         | 2    | 4      | 8            |
| 4  | De markt (onze huidige marktpartijen) kunnen geen grotere scope aan.                            | 4    | 4      | 16           |
| 5  | Contractduur 5 + 2 jaar leidt tot hogere inschrijving dan huidig budget.                        | 2    | 3      | 6            |
| 6  | Contractduur 7 + 2 jaar leidt tot hogere inschrijving dan huidig budget.                        | 3    | 3      | 9            |
| 7  | Contractduur 10 jaar leidt tot hogere inschrijving dan huidig budget.                           | 4    | 3      | 12           |
| 8  | Geen goede bouwverslagen wanneer aannemer deze opstelt.                                         | 2    | 2      | 4            |
| 9  | Geen correcte beoordeling van eigen werk door aannemer met MIBOR naast eigen toezicht.          | 2    | 2      | 4            |

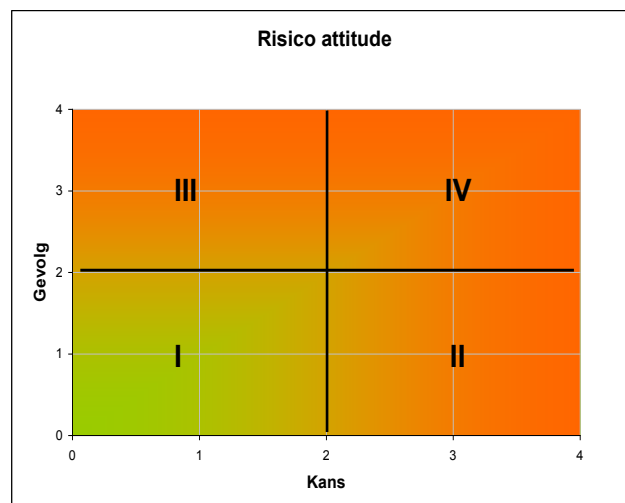
|    |                                                                                                                                                                       |   |   |    |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|----|
| 10 | Afname van burgersvechten (meer op beoogd effect) bij direct contact door aannemer bij voorschrijven in contract.                                                     | 2 | 4 | 8  |
| 11 | (Financieel) conflict door Job House Groen inzet werklozen tijdens piekmaanden april /okt voorschrijven, naast de jaarrond inzet DSW (met escape optie in contract) . | 3 | 2 | 6  |
| 12 | Geen goede afhandeling van meldingen wanneer deze m.b.v. categorielijst bij opdrachtnemer liggen.                                                                     | 2 | 3 | 6  |
| 13 | Organisatie niet klaar voor nieuwe besteksvorm UAV-GC 2005, naast training contractbeheersing.                                                                        | 3 | 2 | 6  |
| 14 | Gebied West en gebied Oost tegelijkertijd op dezelfde manier aanbesteden.                                                                                             | 4 | 4 | 16 |
| 15 | Eerst West daarna Oost aanbesteden.                                                                                                                                   | 3 | 2 | 6  |
| 16 | Zetten West als basis op en Oost met extra KPI's.                                                                                                                     | 3 | 2 | 6  |
| 17 | Hoge prijs lagere kwaliteit bij uitnodigen van 2 extra aannemers uit regio.                                                                                           | 2 | 3 | 6  |
| 18 | Hoge prijs lagere kwaliteit bij uitnodigen van de 3 bestaande aannemers.                                                                                              | 3 | 3 | 9  |
| 19 | Boombestek niet op tijd geactualiseerd.                                                                                                                               | 1 | 1 | 1  |

|    |                                                                                                                                                                        |   |   |    |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|----|
| 20 | Aannemers afzonderlijk inlichten, uitnodigen en bevragen (de 2 nieuwe dus niet bekend).                                                                                | 1 | 1 | 1  |
| 21 | Aannemers gezamenlijk inlichten, uitnodigen en bevragen.                                                                                                               | 1 | 1 | 1  |
| 22 | Kwaliteit van areaalgegevens achteruit door totaal over te laten aan aannemer.                                                                                         | 4 | 2 | 8  |
| 23 | Kwaliteit van areaalgegevens achteruit door opname en aanleveren over te laten aan aannemer.                                                                           | 2 | 2 | 4  |
| 24 | Toepassen van UAV-GC KPI bestek, (zie TU Eindhoven) in west,. Toevoegen handelingen aan bestaand integraal bestek en die afprijzen ( Oosterheem Vermeulen Benthuisen). | 2 | 2 | 4  |
| 25 | Toevoegen handelingen aan bestaand integraal bestek en die afprijzen ( Oosterheem Vermeulen Benthuisen).                                                               | 3 | 2 | 6  |
| 26 | Bestaande UAV-GC contractstukken niet goed toepasbaar in Zoetermeer?                                                                                                   | 2 | 2 | 4  |
| 27 | Info niet op tijd binnen vanuit de werkgroepen.                                                                                                                        | 2 | 2 | 4  |
| 28 | Kan de markt een verbreding van het takenpakket aan of wordt dan de concurrentie te klein.                                                                             | 4 | 4 | 16 |
| 29 | Aanbesteding technisch risico, juridische procedure omdat wij te veel clusteren.                                                                                       | 1 | 1 | 1  |

|    |                                                                                                                                                                             |   |   |    |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|----|
| 30 | Welk risico lopen wij m.b.t. de prijsvorming, is er voldoende concurrentie bij toevoeging 2 extra partijen.                                                                 | 1 | 3 | 3  |
| 31 | Geen grip krijgen op wanprestaties.                                                                                                                                         | 1 | 1 | 1  |
| 32 | De marktpartijen zijn niet klaar voor dit UAV-GC contract.                                                                                                                  | 3 | 3 | 9  |
| 33 | Kwaliteit wordt niet gehaald wanneer alles integraal op beeld wordt gevraagd.                                                                                               | 3 | 2 | 6  |
| 34 | De totale prijs wordt hoger door toepassen effectbestek.                                                                                                                    | 3 | 3 | 9  |
| 35 | Geen goede opdrachtnemer door uitnodigen 3 huidige en 2 extra.                                                                                                              | 1 | 1 | 1  |
| 36 | Geen geschikte lokale aannemer voor dit werk.                                                                                                                               | 1 | 1 | 1  |
| 37 | Geen grip op de gevolgen van overheidsingrijpen buiten het effectbestek om: denk aan de moskee ("Fortuijn effect").                                                         | 3 | 4 | 12 |
| 38 | Contractverlenging is niet voldoende interessant voor de aannemer: de aannemer heeft dan de neiging om de burgertevredenheid te laten verslonzen (geen contractverlenging). | 3 | 3 | 9  |
| 39 | De gemeente is, ondanks training UAV-GC, niet meer in control en kan daardoor zijn rol als opdrachtgever niet goed meer vervullen.                                          | 2 | 3 | 6  |
| 40 | Het risico dat natuurwaarden achteruit gaan.                                                                                                                                | 1 | 3 | 3  |
| 41 | Door het ontbreken van een duidelijke visie teveel verschillen per wijk.                                                                                                    | 2 | 2 | 4  |

|    |                                                                                                                                                  |   |   |    |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|----|
| 42 | Slechter aanzicht van de wijk na de contractperiode?                                                                                             | 2 | 3 | 6  |
| 43 | Er teveel op burgers tevredenheid wordt gestuurd en niet meer gekeken wordt naar de langere termijn (technische kwaliteit).                      | 2 | 4 | 8  |
| 44 | Voor laten komen dat het resultaat beter weergegeven wordt dan het eigenlijk is.                                                                 | 2 | 2 | 4  |
| 45 | Ontbreken van voldoende technische kennis bij de bewoners waardoor alleen naar de directe omgeving wordt gekeken en niet naar het breder geheel. | 4 | 3 | 12 |
| 46 | Onvoldoende meetbare indicatoren waardoor er onduidelijkheid in het contract ontstaat.                                                           | 2 | 4 | 8  |
| 47 | Het implementeren van de ICT binnen de organisatie blijft achter                                                                                 | 4 | 4 | 16 |
| 48 | Negatieve juridische consequenties van participatie, aansprakelijkheid voor vrijwilligerswerk                                                    | 4 | 4 | 16 |
| 49 | Het contract kan niet tussentijds stopgezet worden.                                                                                              | 1 | 4 | 4  |
| 50 | Een te grote differentiatie tussen verschillende wijken "dure wijken beter dan arme wijken".                                                     | 1 | 3 | 3  |
| 51 | Geen gedragsverandering bij OG. De gemeente blijft bepalen en wil de aannemer in de grip houden                                                  | 2 | 3 | 6  |

|    |                                                                         |   |   |   |
|----|-------------------------------------------------------------------------|---|---|---|
| 52 | De aannemer geen ruimte krijgt om mee te groeien tijdens het contract   | 3 | 2 | 6 |
| 53 | Politieke kwetsbaarheid, contractuele wijzigingen gedurende de looptijd | 2 | 2 | 4 |
| 54 | Werkstromen minder integraal uit te voeren binnen UAV-GC                | 1 | 2 | 2 |
| 55 | Inefficiënt werken door verschillende opdrachtgevers                    | 3 | 2 | 6 |
| 56 | Hogere kosten om te zorgen dat de burger tevreden is                    | 3 | 3 | 9 |
| 57 | Onduidelijkheden rondom klachtafwikkeling                               | 2 | 3 | 6 |



#### Kans

- (1) 0% - 10% kans dat dit risico optreedt;
- (2) 10% - 25% kans dat dit risico optreedt;
- (3) 25% - 50% kans dat dit risico optreedt;
- (4) 50% - 100% kans dat dit risico optreedt.

#### Gevolg

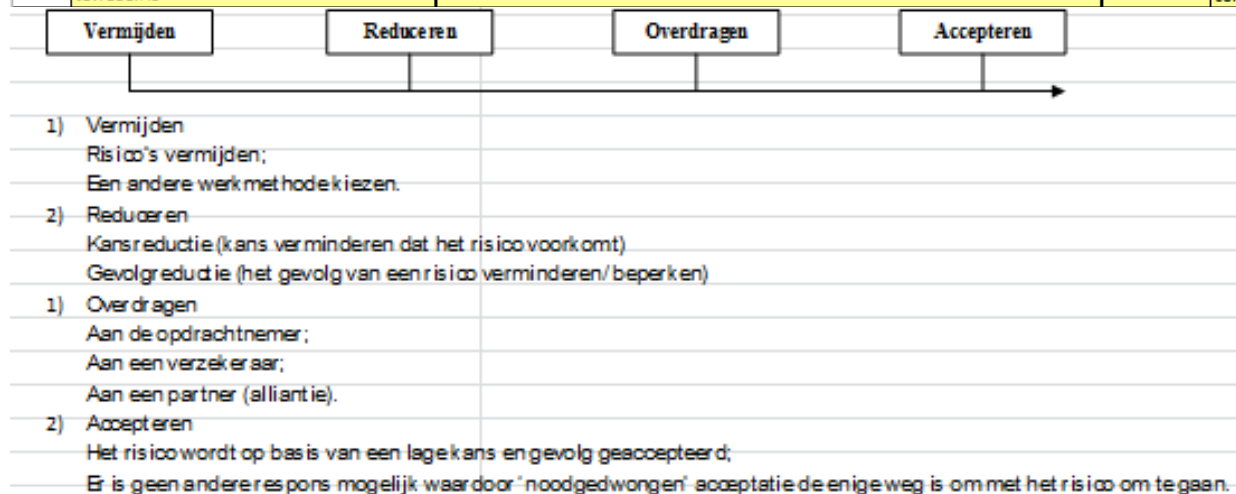
- (1) zeer klein;
- (2) klein;
- (3) groot;
- (4) zeer groot.

**Hoge risicoattitude: meegenomen in beheermaatregelenlijst**

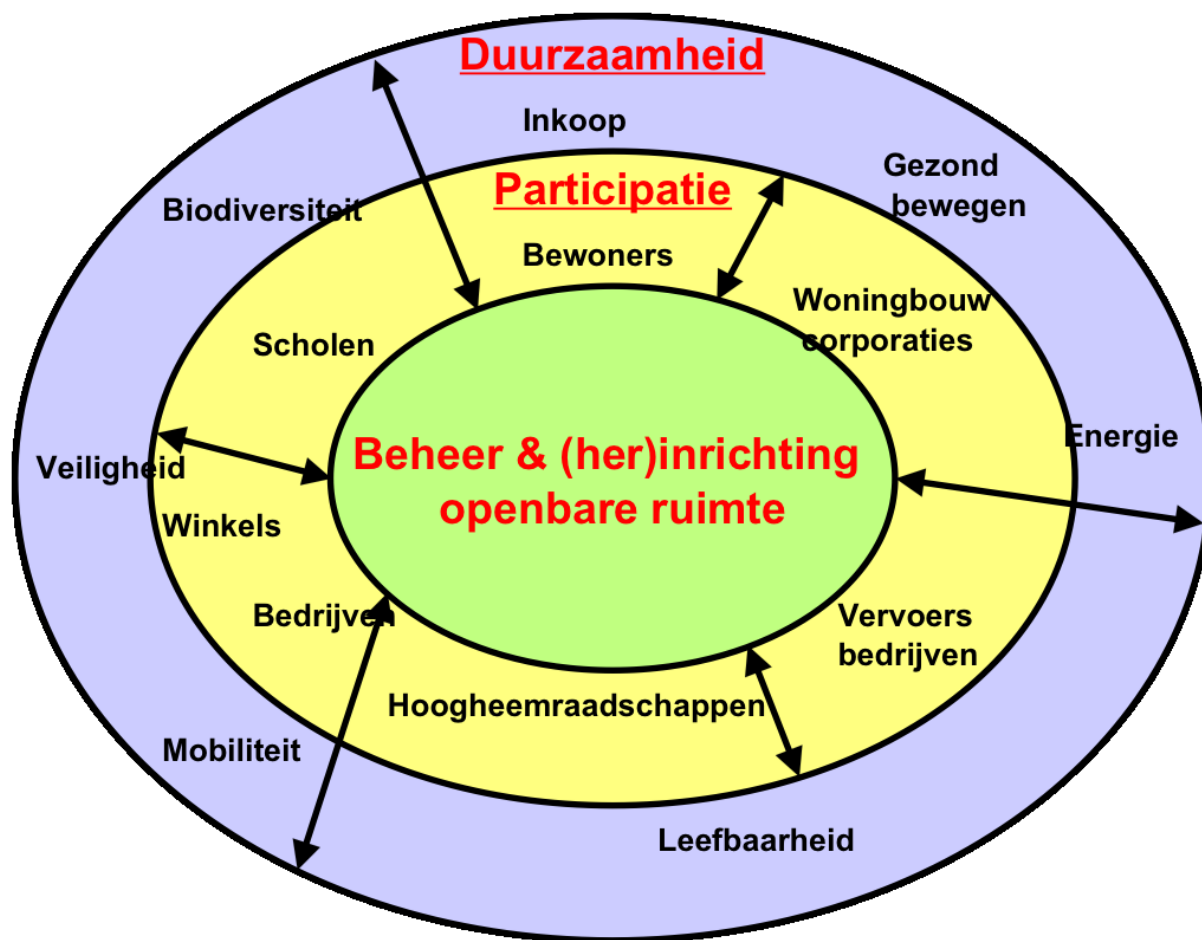
## Bijlage 3 Beheermaatregelen

| R. Nr | Risico                                                                                                                | Beheersmaatregel                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | wie   | waarmee                               | wanneer        | Risico beheer West |       |         |        | Toepasbaar in Oost |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|---------------------------------------|----------------|--------------------|-------|---------|--------|--------------------|
|       |                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |       |                                       |                | Verm.              | Redu. | Overdr. | Accep. |                    |
| 1     | Andere overheidsorganen erbij betrekken zoals Waterschappen, woningbouw verenigingen gemeenten.                       | Geen andere partijen er bij betrekken                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |       |                                       |                | X                  |       |         |        | X                  |
| 2     | De scope uitbreiden met onderdelen                                                                                    | Geen nieuwe onderhouds onderdelen toevoegen aan bestaande RAW scope.                                                                                                                                                                                                                                                                    |       |                                       |                | X                  |       |         |        | X                  |
| 3     | De markt (onze huidige marktpartijen) kunnen geen groter areaal aan m2.                                               | Aanbesteden in twee percelen waardoor ze in ieder geval een huidige omvang kunnen blijven onderhouden of met een eventuele korting kunnen inschrijven op beide percelen.                                                                                                                                                                | Evert | via enquête                           | medio maart    |                    | X     |         |        | X                  |
| 4     | De markt (onze huidige marktpartijen) kunnen geen grotere scope aan.                                                  | Geen nieuwe onderhouds onderdelen toevoegen aan bestaande RAW scope.                                                                                                                                                                                                                                                                    |       |                                       |                | X                  |       |         |        | X                  |
| 6     | Contractduur 7 + 2 jaar leidt tot hogere inschrijving dan huidig budget.                                              | Contractduur verkorten naar 5 jaar plus 2                                                                                                                                                                                                                                                                                               |       |                                       |                | X                  |       |         |        |                    |
| 7     | Contractduur 10 jaar leidt tot hogere inschrijving dan huidig budget.                                                 | Contractduur verkorten naar 5 jaar plus 2                                                                                                                                                                                                                                                                                               |       |                                       |                | X                  |       |         |        |                    |
| 10    | Afname van burgertevredenheid (meer op beoogd effect) bij direct contact door aannemer bij voorschrijven in contract. | Alleen klachtenafhandeling (bewonerscontact) bij meldingen die vallen binnen de week/beeldposten. Wel stutten op burgertevredenheid door een KPI burgertevredenheid op basis van geen toename van klachten/meldingen voor onderdelen binnen het contract, binnen de EMVI leidraad een vraag hoe bewonerstevredenheid wordt gewaarborgd. | Evert | via enquête, in contract, in leidraad | maart t/m juli |                    | X     |         |        | X                  |
| 14    | Gebied West en gebied Oost tegelijkertijd op dezelfde manier aanbesteden.                                             | Geen identieke contracten maar een pilot in Oost                                                                                                                                                                                                                                                                                        |       |                                       |                | X                  |       |         |        |                    |
| 18    | Hoge prijs lager kwaliteit bij uitnodigen van de 3 bestaande aannemers.                                               | Ook twee nieuwe partijen uitnodigen, naast de drie hiervoor in aanmerking komende huidige partijen. Beide 2 nieuwe bedrijven wel bijpraten in een los gesprek waarbij de presentatie wordt toegelicht zodat zij met gelijke voorkennis starten.                                                                                         | Evert | d.m.v. versturen enquête              | medio maart    |                    | X     |         |        |                    |
| 22    | Kwaliteit van areaalgegevens achteruit door totaal over te laten aan aannemer.                                        | Mutaties doorvoeren in beheersysteem zelf blijven doen                                                                                                                                                                                                                                                                                  |       |                                       |                | X                  |       |         |        |                    |
| 28    | Kan de markt een verbeding van het takenpakket aan of wordt dan de concurrentie te klein.                             | Geen nieuwe onderhouds onderdelen toevoegen aan bestaande RAW scope.                                                                                                                                                                                                                                                                    |       |                                       |                | X                  |       |         |        | X                  |
| 32    | De marktpartijen zijn niet klaar voor dit UAV-GC contract.                                                            | Allen de drie partijen uitnodigen voor inschrijving, die op basis van past performance en de enquête naar voren zijn gekomen. Twee ervaren partijen erbij uitnodigen i.p.v. 2 bestaande die het werk zeer waarschijnlijk nog niet kunnen.                                                                                               | Evert | via enquête                           | medio maart    |                    | X     |         |        | X                  |
| 34    | De totaal prijs wordt hoger door toepassen effectbestek.                                                              | 1. Een raming maken. 2. Niet gunnen bij te hoge inschrijvingen, huidig contract verlengen.                                                                                                                                                                                                                                              | Evert | raming wanneer scope vast staat       | april          | X                  | X     |         |        | X                  |
| 37    | Geen grip op de gevolgen van overheidsingrijpen buiten het effectbestek om: denk aan de moskee ("Fortuin effect")     | objectief KPI's kunnen meten, niet alleen burgertevredenheid                                                                                                                                                                                                                                                                            | Evert | bij opstellen contract                | mei            | X                  |       |         |        | X                  |

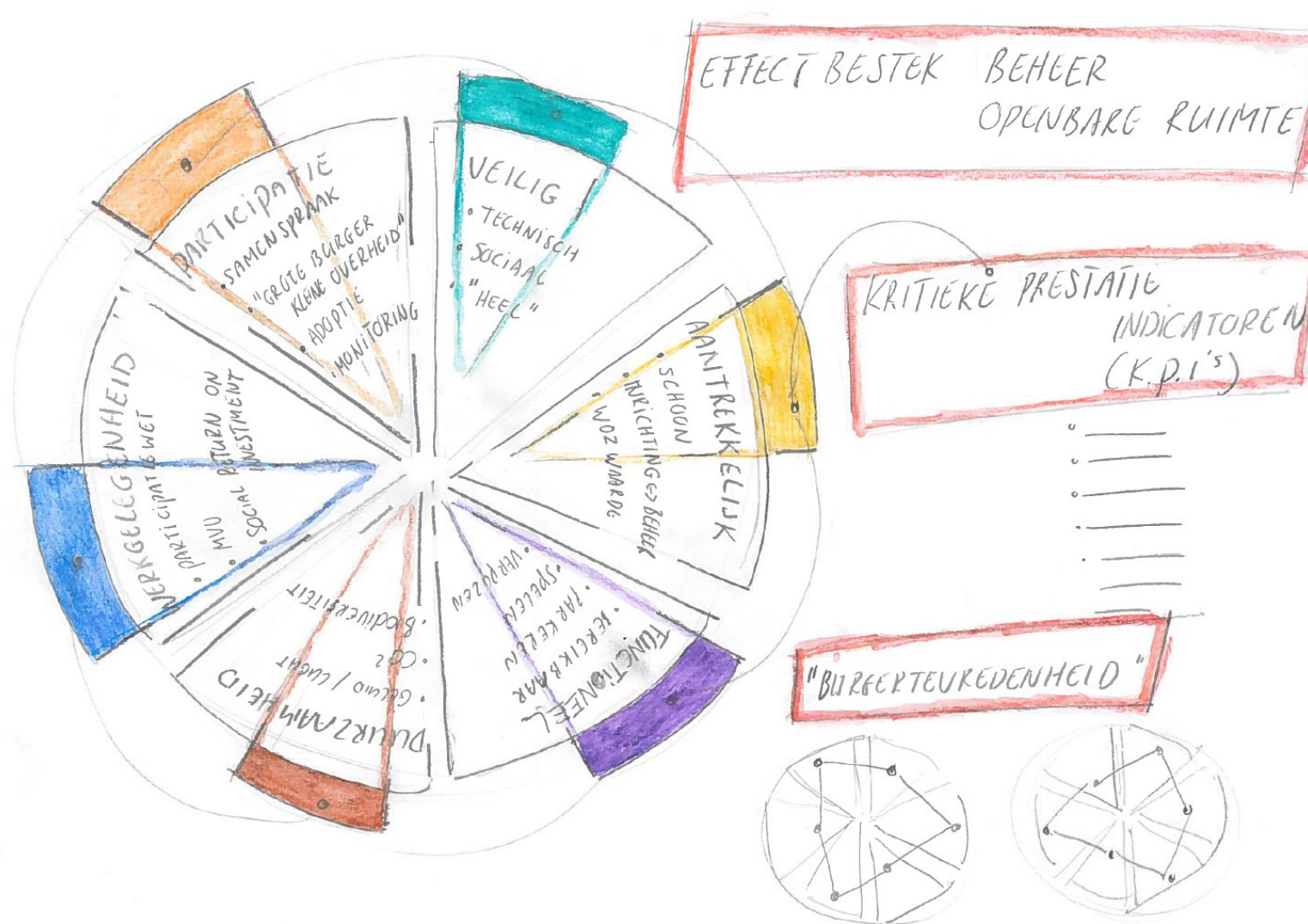
|    |                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                        |           |                                                                    |                    |   |   |  |  |  |   |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|--------------------------------------------------------------------|--------------------|---|---|--|--|--|---|
| 37 | Geen grip op de gevolgen van overheidsingrijpen buiten het effectbestek om: denk aan de moskee ("Fortuijn effect").                                                           | objectief KPI's kunnen meten, niet alleen burgers tevredenheid                                                                                                         | Evert     | bij opstellen contract                                             | mei                | X |   |  |  |  | X |
| 38 | Contractverlenging is niet voldoende interessant voor de aannemer: de aannemer heeft dan de neiging om de burgers tevredenheid te laten verslonzen (geen contractverlenging). | Goed werk niet laten afhangen van alleen burgers tevredenheid. Harde meetbare eisen stellen zoals minimaal C, functionele eisen en meer sturen op verbetervoorstellen. | Evert     | via enquête                                                        | medio maart        |   | X |  |  |  | X |
| 43 | Er teveel op burgers tevredenheid wordt gestuurd en niet meer gekeken wordt naar de langere termijn (technische kwaliteit).                                                   | De minimale technische kwaliteit borgen in de contractdocumenten, kwaliteitsniveau C als ondergrens                                                                    | Evert     | bij opstellen contract                                             | mei                |   | X |  |  |  | X |
| 45 | Ontbreken van voldoende technische kennis bij de bewoners waardoor alleen naar de directe omgeving wordt gekeken en niet naar het breder geheel.                              | 1. communicatie/voorlichting naar bewoners toe. 2. het breder geheel borgen in de contractstukken                                                                      | Evert     | bij opstellen contract, communicatie bij start uitvoering contract | mei en winter 2015 |   | X |  |  |  | X |
| 46 | Onvoldoende meetbare indicatoren waardoor er onduidelijkheid in het contract ontstaat.                                                                                        | Zorgen voor meetbare indicatoren in contractdocumenten                                                                                                                 | Evert     | bij opstellen contract                                             | mei                |   | X |  |  |  | X |
| 47 | Het implementeren van de ICT binnen de organisatie blijft achter                                                                                                              | Vroegtijdig regelen van leenties en specifiek opsplitsen van gegevens/data, wanneer het niet mogelijk blijkt niet meenemen in het contract                             | Arie Cees | Intern met ICT                                                     | mei                | X | X |  |  |  | X |
| 48 | Negatieve juridische consequenties van participatie, aansprakelijkheid voor vrijwilligerswerk                                                                                 | Voorwaarden voor aannemers beschrijven waardoor de gemeente geen juridisch risico loopt, wanneer het niet mogelijk blijkt niet meenemen in het contract                | Juristen  | Intern uitzoeken                                                   | mei                | X | X |  |  |  | X |
| 56 | Hogere kosten om te zorgen dat de burger tevreden is                                                                                                                          | Niet alleen burgers tevredenheid maatgevend maar juist ook functionele eisen in lijn met niveau C                                                                      | Evert     | bij opstellen contract                                             | mei                | X | X |  |  |  | X |



## Bijlage 4 Beheer openbare ruimte 2.0



## Bijlage 5 Effectbeheermodel<sup>©</sup>



## Bijlage 6 Projectplan

Plan van Aanpak

**“Beheren van de openbare ruimte middels een effectbestek”**



|                     |   |                     |
|---------------------|---|---------------------|
| Versie              | : | 1.1                 |
| Status              | : | definitief          |
| Datum               | : | 11 februari 2014    |
| Auteur              | : | bc. M.Dofferhoff    |
| Opdrachtgever       | : | Gemeente Zoetermeer |
| Opleidingsinstituut | : | Van Hall Larenstein |

## Inhoudsopgave

## paginanummer

|                                          |   |
|------------------------------------------|---|
| 1. Inleiding                             | 3 |
| 2. Doelstelling                          | 3 |
| a. Probleemstelling                      | 3 |
| b. Deelvragen                            | 3 |
| 3. Eindresultaat                         | 4 |
| a. Projectplan                           | 4 |
| b. Rapport                               | 4 |
| c. Colloquium                            | 4 |
| 4. Onderzoeksmethoden                    | 5 |
| 5. Afbakening                            | 6 |
| 6. Begeleiding                           | 6 |
| 7. Taakverdeling & Verantwoordelijkheden | 7 |
| 8. Overleg vormen                        | 7 |
| 9. Planning                              | 7 |
| Akkoord en Contactgegevens               | 8 |

## **1. Inleiding**

Het onderhoud van de openbare ruimte in de gemeente Zoetermeer is volledig uitbesteed. Op dit moment zijn er zes aannemers in zes wijken werkzaam. De aannemer verzorgt in die wijk het integrale onderhoud. Onder integraal onderhouden wordt het volgende verstaan: vegen, maaien, snoeien, zwerfafvalbeheersing, kolkenreiniging etc. Daarnaast zijn er in de wijk verschillende actoren werkzaam en aanwezig: wijkmanagers, bewoners en woningbouwcorporaties. Elk van deze actoren heeft een bepaalde visie op het onderhoud en de uit te voeren werkzaamheden.

In het verleden werkten aannemers middels frequentiebestekken (RAW). Hierbij wordt er op frequentie gehandeld: 2x maaien tussen week nummers 10 en 12 en 30 en 32. Naarmate de organisatie zich verder ontwikkelde is overgestapt op een combinatie tussen een frequentiebestek en een beeldbestek. Bij een beeldbestek is niet zozeer de frequentie waarmee de aannemer zijn werkzaamheden uitvoert belangrijk maar meer het uiteindelijke resultaat: het beeld van de openbare ruimte. Bij het beeldbestek hoort een kwaliteitscatalogus van het CROW. Hierin staat per onderdeel aangegeven en per niveau (A+, A, B, C en D) waaraan de openbare ruimte moet voldoen. Door een combinatie te leggen met het frequentiebestek is er op sommige posten nog sprake van een frequentiepost en op andere posten spraken van een beeldpost (het gras mag tussen de 7 à 8 cm zijn).

Het met de gemeenteraad afgesproken niveau “C” wordt op bijna elk onderdeel gehaald. Dit is echter een puur technische benadering. Met in het achterhoofd dat de actoren in Zoetermeer steeds mondiger worden en meer verwachten van de gemeente op het gebied van onderhoud van de openbare ruimte is er de behoefte aan een doorontwikkeling van de bestekken. Niet alleen vanuit de organisatie maar ook vanuit de gemeenteraad.

## **2. Doelstelling**

Het doel van het onderzoek is een wel overwogen advies te geven aan de gemeente Zoetermeer hoe en op welke manier effectbestekken gebruikt kunnen worden in het beheer van de openbare ruimte. En wat hebben de bewoners van de gemeente Zoetermeer aan deze nieuwe bestekvorm.

### **a. Probleemstelling**

Op welke manier kan een effectbestek optimaal gebruikt worden in de gemeente Zoetermeer? Zo ja op welke manier?

### **b. Deelvragen**

- i. Hoe wordt het onderhoud van de openbare ruimte nu uitgevoerd?
- ii. Welke vormen van effectbestekken zijn er?
- iii. Wat zijn de voor en nadelen van de verschillende niveaus van effectbestekken?
- iv. In hoeverre is een effectbestek meetbaar en controleerbaar?
- v. Hoe heeft de opbouw van de stad invloed op een effectbestek?
- vi. Wat betekent deze bestekvorm voor de burger in termen van:
  1. hogere kwaliteitsbeleving
  2. meer betrokkenheid (burgerparticipatie)
  3. een beter gebruik van de openbare ruimte

### **3. Eindresultaat**

Het resultaat van dit onderzoek kan door de opdrachtgever gebruikt worden tijdens de aanbesteding van de integrale bestekken. In eerste instantie wordt de eerste stap gezet naar een effectbestek. Voor de opdrachtgever wordt tevens omschreven (in een separaat document) wat de “ultieme” vorm van een effectbestek is en hoe dat gebruikt kan worden.

Niet alleen de opdrachtgever heeft baat bij dit onderzoek, er zal ervaring worden opgedaan met deze nieuwe vorm van bestekken, met contractmanagement, UAV-GC en andere soorten contracten.

#### **a. Projectplan**

Het projectplan of ook wel plan van aanpak is een document met daarin opgenomen de doelstelling, probleemstelling en deelvragen van het afstudeeronderzoek. Het projectplan dient goedgekeurd te worden door de externe begeleider en door de VHL-begeleider.

#### **b. Rapport**

Door nu al een weergave te geven van wat er in het rapport wordt opgenomen is direct helder welke zaken in het rapport staan, wat er verwacht kan worden en wat het resultaat is. Hiermee is één en ander direct afgebakend.

In het rapport komen in ieder geval de volgende onderdelen aan bod:

- Introductie in de Zoetermeerse situatie
- Verschillende bestekvarianten
- EMVI/UAV GC
- Onderzoek
- Beantwoording van de probleemstelling deelvragen en het geven van een advies aan de opdrachtgever
- Verantwoording en bronvermelding

#### **c. Colloquium**

Tijdens het colloquium wordt het onderzoek en de onderzoeksresultaten gepresenteerd evenals het uiteindelijke advies. Tijdens het colloquium kunnen externe specialisten en de verschillende docenten van Van Hall Larenstein vragen stellen over het uitgevoerde onderzoek.

#### **4. Onderzoeksmethoden**

Tijdens de afstudeerperiode wordt er onderzoek gedaan naar de mogelijkheden van effectbestekken en hoe deze toegepast kunnen worden binnen de bestekken die aanbesteed worden vanuit de gemeente Zoetermeer. Er zijn verschillende strategieën voor het doen van een onderzoek:

- Survey
- Experiment
- Casestudy
- Gefundeerde theoriebenadering
- Bureauonderzoek

Dit onderzoek zal bestaan uit een Survey onderzoek en voor een gedeelte een casestudy.

Een survey onderzoek heeft met name als doel een beeld te geven van de huidige situatie in Nederland. Hoe wordt het onderhoud uitgevoerd en welke bestekvormen worden hiervoor gebruikt.

Bij de casestudy wordt bij andere partijen gekeken hoe zij bepaalde zaken aanpakken en wat hieruit opgemaakt en geleerd kan worden voor de gemeente Zoetermeer. Uiteindelijk omvat het onderzoek meerdere sporen:

##### *Marktonderzoek:*

De gemeente Zoetermeer werkt met meerdere aannemers. Deze aannemers zijn verantwoordelijk voor het onderhoud van de openbare ruimte. Door deze marktpartijen uit te nodigen en te enquêteren over de invulling van effectbestekken en welke mogelijkheden zij zien valt er vanuit de kant van de opdrachtnemer een hoop kennis te halen.

##### *Monitoringsonderzoek:*

Binnen de gemeente Zoetermeer wordt de monitoring op verschillende manieren uitgevoerd, één van de methoden is een QuickScan van de openbare ruimte. Deze QuickScan wordt uitgevoerd door een bedrijf: Beheeraccent. Dit bedrijf wordt gevraagd hoe zijn monitoring van effectbestekken zouden zien en hoe hier mogelijk op gemonitord kan worden.

##### *Opdrachtgeversonderzoek:*

De gemeente Dordrecht heeft op dit moment één pilot lopen met effectbestekken, op het eerste oog is dit niet de richting waar de gemeente Zoetermeer naar toe wil. Om toch te leren van de ervaringen die reeds in de gemeente Dordrecht zijn opgedaan worden de betrokken personen binnen de gemeente Dordrecht geënquêteerd. Ook de gemeente Arnhem wordt bevraagd, niet zozeer op de ervaring met effectbestekken maar wel op het gebied van monitoring. In de gemeente Eindhoven is daarnaast een prestatiebestek op de markt gezet (in 2010) ook daar worden de betrokken personen benaderd zodat eventuele leerpunten meegenomen kunnen worden.

#### *Vakgebied onderzoek:*

Via LinkedIn en CROW Levende Stad is een groot aantal vakgenoten zowel in de opdrachtgevende als opdrachtnemende rol te bereiken. Door via deze netwerken contact te zoeken en te vragen naar wat er gedacht wordt van effectbestekken kan er ook buiten de bekende netwerken kennis worden opgedaan.

#### *Literatuur onderzoek:*

Het CROW heeft een grote diversiteit aan publicaties beschikbaar voor het onderhoud van de openbare ruimte. Via een literatuuronderzoek wordt bekeken wat de huidige bestekvormen zijn, hoe deze gebruikt kunnen worden en wat er voor aanbevelingen in staan.

De volgende publicaties worden meegenomen in dit onderzoek:

- Risico's en aanbesteden
- Kwaliteitscatalogus openbare ruimte
- Standaard RAW bepalingen 2010
- Gunnen op waarde
- Leidraad aanbesteden van geïntegreerde contracten
- UAV GC (mits verkrijgbaar)

### **5. Afbakening**

Gezien de beperkt beschikbare tijd komt de scope van het onderzoek met name te liggen op het onderdeel effectbestekken en dan met name de waardering/beleving het gevoel van de actoren bij het beheer van de openbare ruimte. Hieraan vast hangt dan ook dat de waardering/beleving controleerbaar moet zijn tijdens de realisatie van het werk. Dit resultaat kan bereikt worden door vast te houden aan de hoofdvraag en de deelvragen. Eventuele zaken die ontdekt worden gedurende het onderzoek kunnen benoemd worden met het advies daar een vervolgonderzoek naar te doen. In het rapport dienen concrete aanbevelingen te komen voor in ieder geval stap 1 richting effectbestekken.

### **6. Begeleiding**

Vanuit de gemeente Zoetermeer zal het project begeleidt worden door de heer ing. *A.C. de Jong* (manager Stadsbeheer, Gemeente Zoetermeer). Als manager Stadsbeheer is de heer De Jong onder andere verantwoordelijk voor het dagelijks onderhoud van de openbare ruimte. Het dagelijks onderhoud wordt via EMVI aanbestedingen en op basis van beeldbestekken aanbesteed.

De heer *ir. B. Keijzer* (adviseur ruimtelijk beheer, Antea Group) en de heer ing. *E. van Voskuijen* (projectleider, gemeente Zoetermeer) zullen tijdens het project ondersteuning bieden bij vragen over bestekken en overige zaken.

Vanuit Van Hall Larenstein is mevrouw L. Tanis bereid gevonden de begeleiding te verzorgen. Geschat wordt, dat hier ongeveer 2 uur per vier weken in gaat zitten (op vrijdag). Mevrouw L. Tanis kan de inhoudelijke begeleiding verzorgen.

Vanuit de gemeente Zoetermeer en vanuit de Antea groep is budget beschikbaar voor ondersteuning van dit onderzoek.

## 7. Taakverdeling & Verantwoordelijkheden

|                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Laura Tanis:       | vertegenwoordigt de rol van VHL-begeleider namens Van Hall Larenstein. In deze rol is zij een vak deskundige procesbegeleider die het proces, het niveau, de complexiteit en de afstudeeropdracht als geheel beoordeelt.                                                                                                                        |
| Arie Cees de Jong: | vertegenwoordigt de rol van externe begeleider namens de gemeente Zoetermeer. In deze rol is hij een vakinhoudelijke begeleider die een intermediair vormt tussen opdrachtgever en opdrachtnemer en voorziet hij de opdrachtnemer van de beschikbare informatie en benodigde middelen die noodzakelijk zijn voor het uitvoeren van de opdracht. |
| Marco Dofferhoff:  | vertegenwoordigt de rol van opdrachtnemer tijdens dit afstudeertraject. Hij neemt zelf initiatief voor overleg met de begeleiders, de VHL-begeleider moet in staat worden gesteld zijn rol als beoordelaar te kunnen invullen.                                                                                                                  |

## 8. Overleg vormen

Tijdens reguliere overleggen wordt Arie Cees de Jong op de hoogte gehouden van de stand van zaken. Afhankelijk van de fase van dit project kan dit wekelijks, twee wekelijks of maandelijks zijn.

In eerste instantie zal er één keer per vier weken overleg plaats vinden met Laura Tanis. Daarnaast kan er via de e-mail contact gezocht worden en om feedback gevraagd worden.

## 9. Planning

| <b>Wat</b>                          | <b>Datum</b>         | <b>Weeknummer</b> |
|-------------------------------------|----------------------|-------------------|
| Opstellen projectplan               | 4-2-2014             | 6                 |
| Feedback op projectplan & verwerken | 7-2-2014             | 6                 |
| Definitief projectplan inleveren    | 14-2-2014            | 7                 |
| Voorbereiden onderzoeken            | 28-2-2014            | 9                 |
| Literatuuronderzoek                 | 1-3-2014             | 9                 |
| Marktonderzoek                      | 1-3-2014             | 9                 |
| Monitoringsonderzoek                | 1-3-2014             | 9                 |
| Opdrachtgeversonderzoek             | 1-3-2014             | 9                 |
| Vakgebied onderzoek                 | 1-3-2014             | 9                 |
| Verwerken onderzoekgegevens         | 1-4-2014             | 14                |
| Concept rapport opstellen           | 16-4-2014            | 16                |
| Concept afstudeerrapport inleveren  | 1-5-2014             | 18                |
| Feedback afstudeerrapport           | 15-5-2014            | 20                |
| Inleveren afstudeerrapport          | 1-6-2014             | 22                |
| Colloquium (presentatie)            | 19-6-2014 – 2-7-2014 | 25 t/m 27         |
| Diplomerings                        | 9-7-2014             | 28                |

**Akkoord:**

*VHL-Begeleider  
Opdrachtnemer*

*Externe Begeleider*

L. Tanis  
d.d.

A.C. de Jong  
d.d.

M. Dofferhoff  
d.d.

**Contactgegevens:**

Arie Cees de Jong  
Manager Stadsbeheer  
[a.c.de.jong@zoetermeer.nl](mailto:a.c.de.jong@zoetermeer.nl)  
079-3469531

Laura Tanis  
Afstudeerbegeleider Van Hall Larenstein  
[Laura.tanis@wur.nl](mailto:Laura.tanis@wur.nl)  
026-

Marco Dofferhoff  
Afstudeerder  
[m.dofferhoff@zoetermeer.nl](mailto:m.dofferhoff@zoetermeer.nl)  
079-3469732