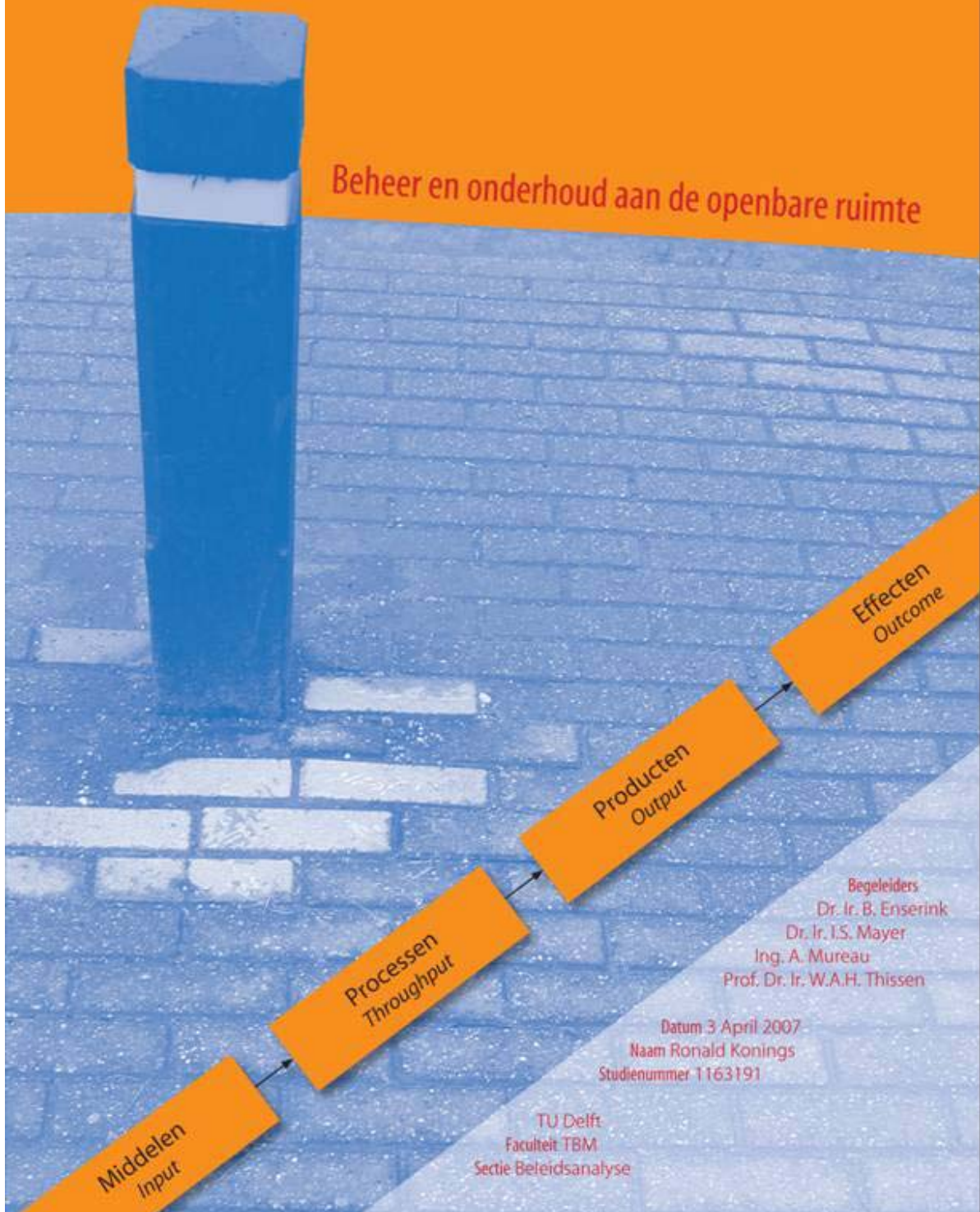


Doelmatigheid en doeltreffendheid

Beheer en onderhoud aan de openbare ruimte



Doelmatigheid en doeltreffendheid

Beheer en onderhoud aan de openbare ruimte

“If you don’t measure results, you can’t tell success from failure. If you can’t see success, you can’t reward it. If you can’t reward success, you are probably rewarding failure.”

D. Osborne, T. Gaebler

Voorwoord

Met deze scriptie rond ik mijn deeltijdstudie aan de Technische Universiteit Delft, faculteit Techniek, Bestuur en Management, af.

Het onderwerp van mijn scriptie betreft de doelmatigheid en de doeltreffendheid van het beheer en onderhoud aan de openbare ruimte. Het beheer en onderhoud betreft een publieke taak waarvoor de financiële middelen door de belastingbetaler opgebracht worden. De openbare ruimte is het toneel van vele actoren met ieder hun eigen eisen en wensen. Deze publieke taak vereist dan ook doelmatigheid en doeltreffendheid mede gezien de vaak beperkte middelen die voorhanden zijn om de openbare ruimte in stand te houden.

Graag wil ik mijn begeleiders bedanken voor de positieve kritiek. Ook gaat mijn dank uit naar mijn collega's, medestudenten en vrienden die altijd weer interesse toonden in mijn studieactiviteiten wat de altijd goede motivatie alleen maar deed toenemen.

Breda, april 2007
Ronald Konings

Samenvatting

Het beheer en onderhoud aan de openbare ruimte is een publieke taak die onder andere door de gemeente wordt uitgevoerd. Deze taak vereist veel financiële middelen die vaak niet beschikbaar zijn. Dit onderzoek gaat in op de mogelijkheden om de doelmatigheid en doeltreffendheid van het beheer en onderhoud te kunnen meten met prestatie-indicatoren en aan de eisen die gesteld worden aan deze prestatie-indicatoren. Als onderwerp van onderzoek dient het beheer en onderhoud aan de openbare ruimte in de gemeente Tilburg. Na analyse van de huidige toegepaste onderhoudsstrategieën en prestatiemetingen op het gebied van de verhardingen wordt een meetmethode opgezet om de doelmatigheid en doeltreffendheid in beeld te brengen.

Onder beheer van de openbare ruimte wordt verstaan het in stand houden van de gewenste functie van de openbare ruimte met als doel het waarborgen van de integrale kwaliteit door systematisch plannen, budgetteren, voorbereiden en uitvoeren van beheermaatregelen. Onder onderhoud worden zowel klein en groot onderhoud als rehabilitatie verstaan. Deze werkzaamheden kunnen zowel preventief als correctief van aard zijn en zijn voor het herstel of behoud van de oorspronkelijke functie en kwaliteit van de openbare ruimte. De doelmatigheid van het onderhoud is de verhouding tussen de input en de output. Onderhoud is doelmatig uitgevoerd wanneer de alternatieven voor het onderhoud een groter beslag leggen op de input en de uiteindelijke resultaten gelijk of minder zijn. De doeltreffendheid is de mate waarin de output bijdraagt aan de gewenste outcome. Om de doelmatigheid en doeltreffendheid te kunnen bepalen is het noodzakelijk om een duidelijke missie, visie en doelstellingen te hebben anders is het niet mogelijk de doelmatigheid en doeltreffendheid vast te kunnen stellen.

De gemeente Tilburg beschikt niet over een heldere missie, visie en doelstellingen op het gebied van beheer en onderhoud aan de openbare ruimte. Tilburg beschikt wel over een Kwaliteitskaart Openbaar Gebied maar hierin worden geen eenduidige doelen beschreven. Het toetsen van de behaalde resultaten en de te verwachten resultaten is dus niet mogelijk. De onderhoudsprogrammering voor de verhardingen komt niet tot stand op basis van een duidelijk onderbouwde systematiek. Prioriteitsstellingen op technisch gebied zijn niet gebaseerd op technisch/economische randvoorwaarden. Een onderbouwing van de prioriteitenlijst met de netto-contante-waarde-methode en het vergroten van de te behalen schaalvoordelen zijn noodzakelijk om tot een doelmatigere output te komen.

Tilburg past in haar bedrijfsmatige manier van werken het door haarzelf ontworpen “Tilburgs Model” toe. De metingen die in het model plaatsvinden zijn met name inputgerichte metingen en zeggen niets over de mate van doelmatigheid of doeltreffendheid. De outputgerichte metingen geven alleen weer in welke mate de input verbruikt is. Deze metingen vinden zeer frequent en gedetailleerd plaats. Naast het “Tilburgs Model” worden er binnen afdelingen en teams een variëteit aan voortganglijsten bijgehouden waarbij dezelfde soort gegevens op meerdere plaatsen wordt opgeslagen. Er bestaat geen koppeling tussen deze bestanden waardoor informatie niet eenduidig is en sturing beperkt mogelijk is. Afdelingen zijn slecht geïnformeerd over elkaars activiteiten en de voortgang daarin.

De programma's binnen de gemeente zijn ingedeeld naar beleidsvelden waardoor metingen naar output en outcome juist goed beheersbaar zijn. Metingen in het gehele transformatieproces van input naar outcome zijn noodzakelijk om verbanden te kunnen leggen tussen oorzaak en gevolg binnen het proces indien de doelstellingen niet gerealiseerd (dreigen te) worden. In de huidige situatie (begroting 2006) wordt van het beschikbare budget van € 10 miljoen 50% daadwerkelijk uitgegeven voor onderhoud aan de verhardingen in het betreffende begrotingsjaar. Zowel in de operationele bedrijfsvoering als in de Tilburgse Model-producties komt dit niet duidelijk naar voren waardoor er ook nauwelijks sturing plaatsvindt.

Duidelijke doelstellingen zijn noodzakelijk om doelmatigheid en doeltreffendheid te kunnen beoordelen. Indien deze doelstellingen aanwezig zijn is het van belang om door middel van prestatiemetingen zowel te monitoren op het bereikte effect als op de gerealiseerde efficiëntie. Het meten van prestaties brengt risico's met zich mee. Om een goed beeld te verkrijgen van het transformatieproces is het noodzakelijk om over het gehele traject metingen te verrichten dmv een projectvolgsysteem en prestatienormen op te stellen. De prestatie-indicatoren dienen valide, betrouwbaar en relevant te zijn. Doordat het transformatieproces zowel veel financiële aspecten kent als procedures waarbij de datum van de activiteiten vastgelegd wordt zijn deze geschikt als prestatie-indicator. Een koppeling tussen het "Tilburgs Model" en de prestatiemetingen zorgt voor de juiste sturingsinformatie. Het projectvolgsysteem zorgt ervoor dat meetwaarden slechts een maal en op een centrale plaats geregistreerd worden waardoor de betrouwbaarheid toeneemt en de benodigde tijdsbesteding hieraan daalt in tegenstelling tot separate systemen op elke afdeling/team. De normen voor de financiële prestatie-indicatoren dienen aan het einde van het begrotingsjaar 100% te bedragen. Een maandelijkse analyse van de prestatie-indicatoren is voldoende om tijdig te kunnen bijsturen.

Het beschreven onderzoek naar het beheer en onderhoud aan de openbare ruimte heeft zich gedetailleerd toegespitst op de verhardingen. De resultaten zijn in verschillende maten projecteerbaar op de overige disciplines, dit is echter sterk afhankelijk van de huidige stand van zaken van de betreffende disciplines.

De toepasbaarheid van de beschreven methode van prestatiemetingen is binnen andere gemeenten ook mogelijk. Belangrijkste reden hiervoor is dat het ontwikkelen van engineering gerelateerde prestatie-indicatoren relatief eenvoudig is. De input gerelateerde financiële sturing is bij elke gemeente aanwezig.

Prestatie-indicatoren hebben zeker ook nadelen zoals het gevaar van het manipuleren van de cijfers, de verkeerde zaken meten, cherry picking en de bureaucratisering die gepaard gaat bij het verzamelen van de data. Het is van essentieel belang om er voor te zorgen dat de prestatiemetingen niet gebruikt worden als middel voor het beoordelen van werknemers. Het doel van de metingen moet juist leiden tot prestatieverbeteringen in de organisatie met als uiteindelijke doel om de doelmatigheid en doeltreffendheid van de processen te verhogen. Het meten kan alleen dan gegarandeerd worden als er volledige commitment vanuit het (top)management bestaat. Indien niet aan deze voorwaarde voldaan wordt zal een eventuele start van de metingen een stille dood sterven

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	iv
Samenvatting.....	v
1 Inleiding.....	2
1.1 Aanleiding van het onderzoek	2
1.2 Doel- en vraagstelling van het onderzoek.....	5
1.3 Opbouw onderzoek	6
1.4 Begripsbepaling	9
2 Beheer & Onderhoud	10
2.1 Inleiding	10
2.2 Beheer- en onderhoudsactiviteiten.....	10
2.3 Missie en visie.....	11
2.4 Onderhoudsplanning en -strategie	13
2.5 Optimalisatie van onderhoud	16
2.5.1 Netto Contante Waarde.....	16
2.5.2 Schaalvoordeel.....	17
2.6 Strategie geeft richting	18
2.7 Overzicht financiën voor onderhoud aan verhardingen.....	19
2.8 Conclusie.....	22
3 Organisatie.....	23
3.1 Inleiding	23
3.2 Duale stelsel	23
3.3 Politieke invloed	24
3.4 Organisatie rond beheer en onderhoud	26
3.5 Tilburgs model	28
3.6 Beheer & Onderhoud in Tilburgs Model	31
3.7 Conclusie.....	34
4 Prestatiemetingen.....	36
4.1 Inleiding	36
4.2 Geschiedenis	36
4.3 Sturen op programma's.....	37
4.4 Prestaties meten	39
4.5 Balanced Scorecard.....	40
4.6 Eisen aan prestatie-indicatoren	42
4.7 Risico's van gebruik van prestatie-indicatoren.....	45
5 Prestatie-indicatoren	47
5.1 Inleiding	47
5.2 Prestatie-indicatoren voor beheer en onderhoud.....	47
5.2.1 Input	49
5.2.2 Throughput.....	50
5.2.3 Output	51
5.2.4 Outcome.....	51
5.3 Betrouwbaarheid van metingen en analyse.....	54
5.4 Kosten voor het meten van de prestatie-indicatoren.....	54
5.5 Van verharding naar gehele openbare ruimte	55

6	Conclusies en aanbevelingen	57
6.1	Conclusies	57
6.2	Aanbevelingen	58
	Epiloog	60
	Literatuurlijst.....	61
	Bijlagen	64
Bijlage 1	Tilburgs Model.....	65
1.1	Algemeen Beleidsplan College (ABC 2006-2010).....	65
1.2	Perspectiefnota (2006-2009).....	65
1.3	Beleidsbegroting	66
1.4	Uitvoeringsbegroting.....	67
1.5	Voorjaarsbericht.....	68
1.6	Najaarsbericht	68
1.7	Eindejaarsbericht.....	72
1.8	Beleidsverantwoording	73
1.9	Jaarverslagen.....	74
1.10	MARAP	75
Bijlage 2	Organogram gemeente Tilburg	85
Bijlage 3	Evaluatie aanbestedingen.....	89

Figuren

figuur 1	Doelmatigheid en doeltreffendheid (naar Derks 2004).....	3
figuur 2	Onderzoeksmodel.....	6
figuur 3	Totstandkoming onderhoudsplanning.....	13
figuur 4	Conditie constructie in de tijd (naar Noortwijk van, 2004)	16
figuur 5	Doelmatigheid en doeltreffendheid in relatie tot politieke prioriteit (Albeda 2004)	25
figuur 6	Organisatiestructuur dienst Gebiedsontwikkeling (intern 2006)	27
figuur 7	Jaarcyclus “Tilburgs Model” (rapportageproces Publiekszaken 2006)	29
figuur 8	Jaarplanning (rapportageproces Publiekszaken 2006)	29
figuur 9	Ordeningsprincipes van programma’s (Otto 2004).....	38
figuur 10	Balanced Scorecard	41
figuur 11	Proces beheer en onderhoud.....	48
figuur 12	Begroting uit paragraaf Fysiek 2006.....	66

Tabellen

tabel 1	Overzicht aanbestedingen 2005 en 2006.....	18
tabel 2	Budgetbesteding onderhoud wegen	20
tabel 3	Waardering wegennet door burgers (in %)	21
tabel 4	Indicatoren uit Beleidsbegroting 2006	32
tabel 5	Maatregelomschrijvingen uit Stadsprogramma 2005	33
tabel 6	Interpretatie van transformatieproces.....	40
tabel 7	Kenmerken prestatie-indicatoren	44
tabel 8	Vast te leggen gegevens en te meten prestatie-indicatoren.....	53

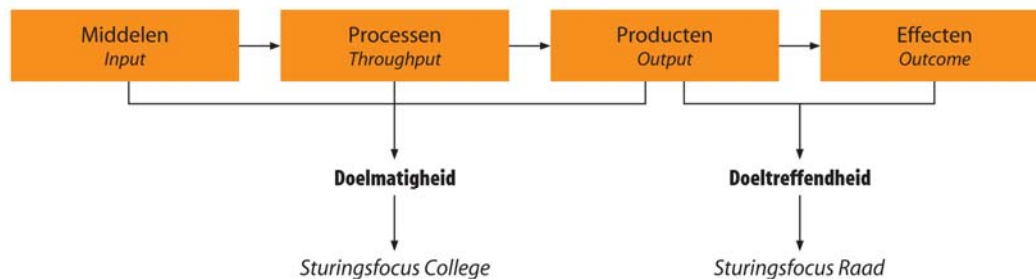
1 Inleiding

1.1 Aanleiding van het onderzoek

Elke gemeente heeft een brede verantwoordelijkheid naar haar burgers. De gemeenten proberen zo veel mogelijk welvaart en welzijn voor haar burgers te creëren. Dit doen zij door bijvoorbeeld te zorgen voor een goed ondernemersklimaat waardoor werkgelegenheid geboden wordt, een goede bereikbaarheid en het zorgen voor sociale activiteiten zoals sport en recreatie. Ook het creëren van een nuttige maar ook zeker een mooie leefomgeving ziet zij als een primaire taak. De gemeente is verantwoordelijk voor de openbare ruimte. In het Burgerlijk Wetboek is zelfs opgenomen dat de aansprakelijkheid met betrekking tot de openbare ruimte bij de gemeente ligt. Bij de openbare ruimte zijn vele verschillende actoren betrokken zoals burgers, bedrijven, winkeliers, verenigingen, politici, etc. Deze partijen stellen ook verschillende eisen aan de openbare ruimte. De openbare ruimte dient namelijk vele functies voor de individuele partijen op verschillende momenten. Vaak betreft het de woonomgeving maar het kan voor dezelfde partij ook recreatiegebied betreffen of dienst doen als ruimte om van A naar B te reizen. De ruimte is ook onderhevig aan veranderingen. In de huidige snel veranderende maatschappij worden dus door diverse partijen hoge eisen gesteld aan de openbare ruimte. Zoals beschreven ligt hier dan ook een complexe taak voor de gemeente om te voldoen aan de gestelde eisen. Het betreft hier niet alleen het ontwerpen en inrichten van het openbaar gebied maar ook het in stand houden van het gerealiseerde in de buitenruimte. Beheer en onderhoud aan de openbare ruimte speelt financieel een steeds belangrijkere rol. Uitbreiding van de openbare ruimte dmv nieuwbouwwijken of civieltechnische werken neemt steeds verder af, het beheren van de bestaande ruimten komt steeds prominenter op de agenda. De betrokken actoren verwachten van de gemeente dat zij op een doelmatige en doeltreffende manier werkt, er wordt tenslotte gewerkt met belastinggeld. De overheid als publieke organisatie dient ook efficiënt en effectief te zijn (Heene, 2005).

Het is de taak van een gemeente om over een organisatie te beschikken die aan deze eisen kan voldoen. Sinds de invoering van het duale stelsel in gemeenteland is er sprake van een duidelijk onderscheid in verantwoordelijkheden (zie figuur 1).

Het College stuurt op output (producten en diensten) en de Raad stuurt op outcome (beoogde beleidseffecten). Met doelmatigheid (efficiency) wordt bedoeld dat beoogde beleidsdoelstellingen tegen zo gering mogelijke middelen worden gerealiseerd. Hierbij spelen de vooraf vastgestelde kwaliteitseisen een belangrijke rol. Doeltreffendheid (effectiviteit) houdt in dat de beoogde beleidseffecten worden bereikt, zoals geformuleerd door de Raad. Het College is op grond van artikel 213a Gemeentewet verplicht om periodiek onderzoek te verrichten naar de doelmatigheid en doeltreffendheid van het door haarzelf gevoerde bestuur.



figuur 1 Doelmatigheid en doeltreffendheid (naar Derks 2004)

In de Tilburgse situatie, welke als uitgangspunt dient voor mijn onderzoek, stelt de politiek al sinds het begin van deze eeuw extra financiële middelen ter beschikking om het onderhoudsniveau van de openbare ruimte te verbeteren. Bij de politiek bestaat het beeld dat deze extra middelen niet leiden tot een verbetering van de onderhoudssituatie. Ook bij de burgers bestaat niet de indruk dat er enige verbetering optreedt, cijfers uit een enquête wijzen juist het tegenovergestelde uit (tabel 3). Op basis van het “Tilburgs Model”, de Tilburgse manier van bedrijfsmatig werken, kan echter niet aangegeven worden waar de oorzaken van deze scheefgroei zitten. Het meten van doelmatigheid en doeltreffendheid is hierbij belangrijk.

Halachmi (2002) geeft aan waarom er gemeten moet worden:

- What gets measured gets done.
- If you do not measure results you cannot tell success from failure.
- If you cannot see success, you cannot reward it.
- If you cannot reward success, you are probably rewarding failure.
- If you cannot recognise failure, you cannot correct it and on the positive side.
- If you can demonstrate results, you can win public support.
- If you cannot measure it you do not understand it.
- If you cannot understand it you cannot control it.
- If you cannot control it you cannot improve it.
- If they know you intend to measure it, they will get it done.
- If you will not recognise success you may not be able to sustain it.
- If you cannot see success/failure, you cannot learn from it.
- If you cannot recognise failure, you will repeat old mistakes and keep wasting resources.
- If you cannot relate results to consumed resources you do not know what is the real cost.
- If you do not know the actual cost you cannot tell whether or not you should do it in-house or outsource it.
- If you cannot tell the full cost you cannot get the best value for money when contracting out.
- If you cannot demonstrate results, you may undermine your ability to communicate with important stakeholders and you cannot win public support because you provide value for money.

Om de doelmatigheid en doeltreffendheid goed in beeld te kunnen brengen is het van belang om de juiste metingen te verrichten waarbij figuur 1 als uitgangspunt genomen wordt.

Praktijksituaties

In de hierna volgende kaders worden een aantal voorbeelden gegeven vanuit de Tilburgse praktijk waarbij de doelmatigheid en/of de doeltreffendheid te wensen over laat.

Hart van Brabantlaan

Deze brede weg bestaande uit 2x2 rijstroken met aanliggende fietspaden maakt onderdeel uit van de hoofdstructuur van het Tilburgse wegennet. Deze weg is gelegen binnen de ringbanen en is een hoofdweg naar het centrum. De onderhoudstoestand van de verharding was zodanig dat technisch gezien onderhoud in 2005 noodzakelijk was en ook als zodanig in het Stadsprogramma opgenomen. Doordat andere afdelingen hier graag een herinrichting van de weg voorstonden maar een ontwerp uitbleef kon er in 2005 geen onderhoud plaatsvinden. Het ontwerp voor de nieuwe inrichting laat nog steeds op zich wachten maar het asfalt kan nu niet meer met behulp van kleine snelle reparaties in een verkeersveilige staat gehouden worden. Begin 2007 zal voor € 150.000,- een deel van het asfalt vervangen worden. Binnen een aantal jaren zal overgegaan worden tot een herinrichting. De doelmatigheid (efficiency) is laag want binnen een korte termijn wordt tweemaal aan een weg gewerkt waarbij tweemaal sprake is van het maken van bestekken, het houden van een aanbesteding, omleidingen, verkeershinder en kapitaalsvernietiging indien het asfalt weer verwijderd wordt.

Korvelse weg

Deze 700 meter lange smalle straat vormt een belangrijke verbinding tussen Tilburg Zuid en het centrum. Aan deze straat zijn veel ondernemers gevestigd die de straat willen opwaarderen waardoor de uitstraling beter wordt en er meer klanten aangetrokken worden. De technische staat van onderhoud van de rijbaan is goed en voor wat betreft de parkeervakken en trottoirs is er geen directe technische aanleiding om onderhoud uit te voeren. Door de sterke lobby van de ondernemers richting de wethouders zeggen de wethouders toe dat de parkeervakken en trottoirs a la minuut moeten worden voorzien van hoogwaardig bestratingsmateriaal en dat de financiën uit het onderhoudsbudget gegenereerd moeten worden. Hierdoor wordt ruim 5% (€ 350.000,-) van het onderhoudsbudget uitgegeven zonder dat het kwaliteitsniveau van de verharding noemenswaardig verbeterd. De doelmatigheid kan in dit geval wel gehaald worden maar de doeltreffendheid in het kader van het te bereiken onderhoudsniveau voor de verhardingen in de gehele stad laat sterk te wensen over.

Waterhoefstraat

De verkeersregelinstallatie op het kruispunt van de Waterhoefstraat met de Kwaadeindstraat is in 2005 gerenoveerd. Voor een verkeersregelinstallatie worden detectielussen aangebracht in het wegdek om voertuigbewegingen te signaleren. Het wegdek bestaat uit een asfaltverharding die echter in slechte staat verkeert waardoor het aanbrengen van detectielussen niet mogelijk is. Besloten werd om aan een zijde van de weg over een lengte van 70 meter (benodigde lengte voor detectielus) het asfalt te vervangen waarna de lussen aangebracht konden worden. De andere zijde van de weg is niet opnieuw geasfalteerd ook al is hier het einde van de technische levensduur reeds bereikt. Op dit moment wordt met behulp van kleine onderhoudsmaatregelen (gaten vullen met koud asfalt) de weg begaanbaar gehouden. Binnen afzienbare tijd zal echter de hele straat aangepakt worden. In termen van doelmatigheid wordt hier slecht gescoord. Ook hier geldt dat er wederom een werk moet worden voorbereid, aanbesteed, verkeersmaatregelen genomen worden, etc. De mate van doeltreffendheid laat ook te wensen over omdat bv de bewoners en verkeersdeelnemers tweemaal geconfronteerd worden met overlast of hinder

Cityring

Om de bereikbaarheid van de binnenstad te garanderen voor zowel bewoners, bezoekers, als leveranciers is besloten om een ring aan te leggen direct rond het stadscentrum. Deze ring zal in een richting te berijden zijn voor gemotoriseerd verkeer en in twee richtingen voor fietsverkeer. Om provinciale subsidie voor dit project veilig te stellen was het noodzakelijk dat een deel van het werk reeds in 2005 aanbesteed zou worden. Deze aanbesteding heeft plaatsgevonden in december 2005. In mei 2006 is het ontwerp van dat moment besproken met de beheerder van de openbare ruimte. De beheerder heeft aangegeven dat een aantal zaken slechts te beheren is tegen hoge kosten voor zowel het dagelijks onderhoud als het lange termijn onderhoud. Het ontwerp zoals het waarschijnlijk uitgevoerd gaat worden kan op zich nog wel doelmatig beheerd worden maar de doeltreffendheid van het gehele onderhoudsbudget neemt dan, indien er geen extra onderhoudsmiddelen beschikbaar gesteld worden, in de toekomst af.

1.2 Doel- en vraagstelling van het onderzoek

Doelstelling:

Het doel van het onderzoek is het ontwerpen van een meetmethode waarmee de doelmatigheid en doeltreffendheid van het beheer en onderhoud van de openbare ruimte beoordeeld kan worden. Het doel in het onderzoek is om prestatie-indicatoren te definiëren welke de meetmethode vormen voor bepaling van de doelmatigheid en doeltreffendheid.

Vraagstelling:

Centrale vraag: Wat zijn de criteria voor de beoordeling van doelmatigheid en doeltreffendheid betreffende Beheer & Onderhoud en welke prestatie-indicatoren kunnen hiervoor worden gebruikt?

Deelvragen bij de centrale vraag:

- Wat wordt verstaan onder Beheer & Onderhoud in de openbare ruimte?
- Wat is de missie en visie met betrekking tot het beheer en onderhoud?

- Wat wordt verstaan onder doelmatigheid en doeltreffendheid?
- Welke onderhoudsstrategieën worden toegepast bij het beheer en onderhoud?
- Welke metingen worden verricht in het kader van doelmatig- en doeltreffendheid?
- Welke prestatie-indicatoren worden in de huidige situatie gehanteerd?
- Welke prestatie-indicatoren kunnen worden opgesteld voor bepaling van de doelmatigheid en doeltreffendheid?

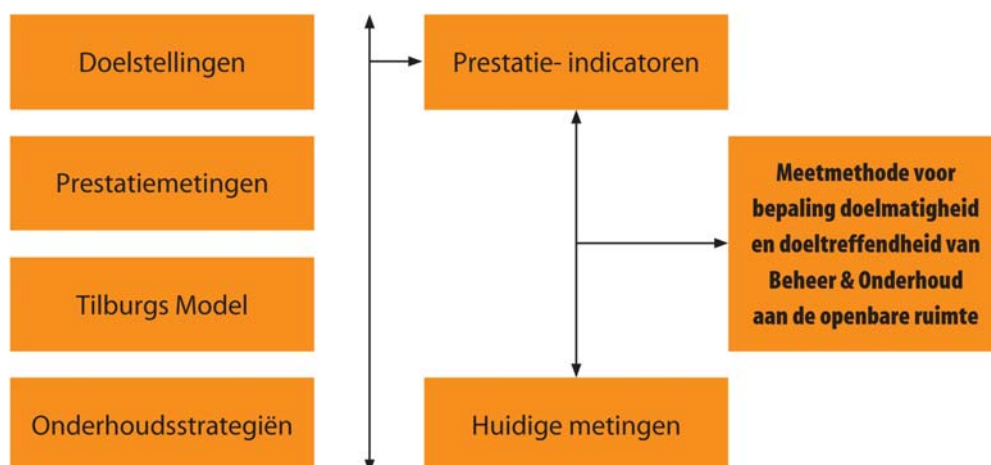
Om de beoogde kwaliteit van de openbare ruimte te bereiken met een beperkte hoeveelheid middelen is het van belang om een zo hoog mogelijk rendement te halen uit deze middelen. Voor het bepalen van het rendement is het allereerst noodzakelijk om een duidelijke doelstelling te hebben die zodanig is opgesteld dat een concrete analyse, met betrekking tot de behaalde resultaten, mogelijk is na een bepaalde periode. Om de ingeslagen weg naar de doelstelling te kunnen bewaken is het van belang om prestatie-indicatoren te benoemen welke op relatief eenvoudige wijze te bewaken zijn. Deze prestatie-indicatoren moeten zowel de doelmatigheid als de doeltreffendheid van de werkzaamheden in kaart kunnen brengen.

De Tilburgse wijze van bedrijfsmatig werken is vastgelegd in het zogenaamde “Tilburgse Model”. Alleen het meten van geleverde prestaties is echter niet voldoende, het is vooral van belang om die zaken te meten waaruit lessen getrokken kunnen worden, niet om alleen cijfers te verzamelen die iets over het verleden zeggen. In toekomstige activiteiten kan hieruit profijt getrokken worden (Denton, 2005).

Een prestatiemeting is geen doel op zich maar slechts bedoeld als instrument om inzicht te krijgen in de stand van zaken op een bepaald moment. Hiervoor is het noodzakelijk dat duidelijk is wat het einddoel is. Prestatiemeting vormt een middel om de dialoog tussen en binnen Raad, wethouders en ambtelijke organisatie te starten.

1.3 Opbouw onderzoek

Het onderzoeksmodel zoals in onderstaande figuur weergegeven wordt gehanteerd.



figuur 2 Onderzoeksmodel

Het meten van doelmatigheid en doeltreffendheid komt steeds hoger op de agenda in overheidsland, vooral door de invoering van het duale stelsel is de actualiteit sterk toegenomen. Een algemene methode voor het meten van de doelmatigheid en doeltreffendheid gericht op de openbare ruimte bestaat nog niet.

Om de doelmatigheid en doeltreffendheid met betrekking tot het beheer en onderhoud aan de openbare ruimte te kunnen bepalen zal allereerst naar de onderhoudsactiviteiten in de openbare ruimte in brede zin gekeken worden. Uitleg vindt plaats over alle onderdelen binnen de openbare ruimte welke binnen de beheer- en onderhoudsactiviteiten vallen. Het beheer en onderhoud wordt onderverdeeld naar korte en lange termijn onderhoud waarbij hier specifiek ingegaan zal worden op het lang cyclische onderhoud. Het lang cyclisch onderhoud betreft onderhoudsmaatregelen welke in cycli van vijf of meer jaren voorkomen en waarbij vaak forse financiële middelen noodzakelijk zijn. Het goed uitvoeren van de juiste onderhoudsmaatregelen is dan ook van essentieel belang om niet meer dan de noodzakelijk financiële middelen te besteden aan de instandhouding van de openbare ruimte.

Om de mate van doelmatigheid en doeltreffendheid te kunnen bepalen moeten duidelijke doelen gesteld zijn. Ingegaan zal worden op de missie en visie op het onderhoud aan de openbare ruimte binnen de gemeente Tilburg.

Om de doelmatigheid en doeltreffendheid van het beheer en onderhoud te kunnen bepalen wordt zeer gedetailleerd ingegaan op het onderdeel verhardingen in de openbare ruimte binnen de gemeente Tilburg. Het opzetten van een meetmethode binnen een gemeente, de gemeente Tilburg, biedt de mogelijkheid om tot een custom made systeem te komen welke in een later stadium wellicht toepasbaar gemaakt kan worden voor andere gemeentelijke en/of provinciale overheden. Reden om als uitgangspunt de verhardingen te nemen zijn:

- De onderhoudstoestand van de verhardingen ligt niet alleen in Tilburg maar in bijna alle gemeenten achter op de technisch-economisch gestelde normen welke landelijk bepaald zijn.
- Het budget voor onderhoud aan verhardingen vormt een substantieel deel van het totale budget voor de openbare ruimte.
- Het niet tijdig uitvoeren van een onderhoudsmaatregel op wegverhardingen, met name asfalt, leidt tot een explosieve toename van de onderhoudskosten in de nabije toekomst. Het toepassen van een goede onderhoudsstrategie is dus van wezenlijk belang om doelmatig en doeltreffend om te gaan met de beschikbare financiële middelen.

De bedrijfsmatige manier van werken in Tilburg is in de jaren negentig tot stand gekomen. Dit heeft zich vertaald in het zogenaamde “Tilburgs Model” welke overgenomen is door diverse gemeenten binnen Nederland en waarvoor tot ver over de landsgrens belangstelling getoond is. Ingegaan zal worden op de relatie tussen het model en de huidige metingen met betrekking tot doelmatigheid en doeltreffendheid van het onderhoud aan de openbare ruimte.

Beheer en onderhoud aan de openbare ruimte is geen losstaande activiteit binnen het gemeentelijke apparaat. Vele partijen zowel binnen als buiten de gemeentelijke

organisatie oefenen invloed uit op alle activiteiten welke in de openbare ruimte plaatsvinden. De totstandkoming van het onderhoudsprogramma zal nader beschreven worden. De politiek speelt een belangrijke rol binnen het geheel. Zij bepaalt tenslotte het beleid en vertegenwoordigt de burgers. Hieraan zal separaat aandacht besteed worden.

De te ontwerpen meetmethode is opgebouwd uit prestatie-indicatoren. Over prestatie-metingen in zowel de profit als non-profit sector is al veel gepubliceerd. De voor- en nadelen hiervan zullen meegenomen worden bij het opstellen van de prestatie-indicatoren. De prestatie-indicatoren worden dus opgesteld voor de verhardingen opgesplitst naar doelmatigheid en doeltreffendheid. Op de normstelling zal separaat worden ingegaan.

Na het opstellen van de meetmethode voor de verhardingen zullen conclusies getrokken worden over de toepasbaarheid van deze methode voor de andere disciplines in de openbare ruimte. Tevens zal geconcludeerd worden of deze methode toepasbaar is binnen andere gemeenten of andere beherende overheidsinstanties.

Het onderzoek naar doelmatigheid en doeltreffendheid richt zich zoals de woorden aangeven op het in stand houden van de bestaande openbare ruimte. Voor het wegnemen wil dit zeggen dat alleen de verharding onderhouden wordt zonder dat er sprake is van wijzigingen met betrekking tot de inrichting. Aanpassingen in bijvoorbeeld het dwarsprofiel van een weg of geringere ingrepen worden niet uit onderhoudsgelden gerealiseerd.

Onderzoeksmateriaal

De onderzoeksgegevens zullen worden verkregen door een deskresearch op het gebied van:

- Prestatie-indicatoren (oa: Pollanen 2005, Edwards 2005, Albeda 2002, Denton 2005)
- Theorieën met betrekking tot Beheer & Onderhoud in de openbare ruimte. (oa: Noortwijk van J. 2004, Dekker, R. 1996, 1998, Worm, J. 1996,)
- Tilburgsmodel: heeft als doel om doelmatigheid en doeltreffendheid te verbeteren. (oa: Grit, 2000, Greiling 2005).

Daarnaast zal gebruik worden gemaakt van reeds uitgevoerde onderzoeken naar het functioneren van de huidige organisatiestructuur (interne rapportage Wijffels en Wagenaers 2004).

Onderzoeksstrategie:

De onderzoeksstrategie bestaat uit een literatuurstudie naar prestatie-indicatoren. Het "Tilburgs Model" zal geanalyseerd worden op het meten van prestaties op het gebied van doelmatigheid en doeltreffendheid op het gebied van beheer en onderhoud aan de openbare ruimte. De totstandkoming van de onderhoudsprogrammering en de daarbij gehanteerde strategie zal behandeld worden. Allereerst zal ingegaan worden welke beheer- en onderhoudsactiviteiten verricht worden in de openbare ruimte en de organisatie die daarvoor verantwoordelijk is.

1.4 Begripsbepaling

Beheer: het in stand houden van de gewenste functie van de openbare ruimte met als doel het waarborgen van integrale kwaliteit door systematisch plannen, budgetteren, voorbereiden en uitvoeren van beheermaatregelen.

Doelmatigheid: gesteld kan worden dat doelmatigheid een relatieve en geen absolute grootte is. Het is een weerslag van de verhouding tussen input (arbeid en financiën) en uitkomst (resultaat kwaliteit openbare ruimte), rekening houdend met het proces daartussen. Een prestatie is verhoudingsgewijs doelmatiger, wanneer de uitvoering ervan in vergelijking met alternatieven een optimalere verhouding van outcome en input oplevert, vooropgesteld dat daarbij de vooraf gestelde doelen bereikt zijn.

Doeltreffendheid: de mate waarin doelstellingen gerealiseerd worden.

Onderhoud: Hieronder wordt zowel verstaan klein en groot onderhoud als rehabilitatie. Uitvoering van preventieve dan wel correctieve maatregelen ten behoeve van het herstel of behoud van de oorspronkelijke functie en de oorspronkelijke kwaliteiten van de openbare ruimte.

Openbare ruimte: Gebied binnen de gemeentegrenzen met een openbare functie, niet zijnde gebouwen, waarvan de gemeente het eigendom en/of beheer heeft en die reeds als openbare ruimte is ingericht.

Organisatiestructuur: De structuur van een organisatie kan men zien als het patroon van relaties tussen posities die de uitkomst zijn van het proces van taakverdeling.

Reconstructie: rehabilitatie met herinrichting. Onderhoudsmaatregel waarbij niet alleen de verharding op het structurele en gebruikskwalitatieve niveau bij aanleg wordt gebracht, maar waarbij tevens een herinrichting plaatsvindt als gevolg van andere indeling dwarsprofiel, ander materiaalgebruik, andere functie van het object openbare ruimte et cetera.

Rehabilitatie: pakket maatregelen zonder herinrichting. Als rehabilitatie wordt beschouwd de zwaarste maatregel welke in de praktijk op een bepaald object in de openbare ruimte wordt uitgevoerd (indien gewenst inclusief aanpakken fundering). Bij rehabilitatie wordt het object in de openbare ruimte weer op het oorspronkelijke structurele en gebruikskwalitatieve niveau gebracht.

2 Beheer & Onderhoud

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt specifiek ingegaan op de beheer en onderhoudsactiviteiten welke door de gemeente in de openbare ruimte worden uitgevoerd. Hierbij zal onderscheid gemaakt worden naar kort en lang cyclisch onderhoud. De gemeente Tilburg heeft in het jaar 2000 haar missie en visie met betrekking tot de openbare ruimte vastgelegd. Een korte uiteenzetting over deze missie en visie volgt in paragraaf 2.3. Vervolgens zal ingegaan worden op de manier waarop onderhoudsmaatregelen tot stand komen binnen de gemeente. Hierbij wordt ingegaan op zowel de technische aspecten als de invloeden die door andere partijen worden aangewend om wensen in het onderhoudsprogramma te verwerken.

2.2 Beheer- en onderhoudsactiviteiten

De openbare ruimte binnen de gemeente bestaat uit een grote diversiteit aan onderdelen. De volgende onderdelen in de openbare ruimte worden beheerd en onderhouden door de gemeente:

- Wegen (verhard en onverhard);
- Verkeersregelininstallaties (verkeerslichten, parkeerverwijssystemen);
- Openbare verlichting;
- Wegmeubilair (selectieve toegangen, bebording, prullenbakken, informatieborden, bankjes etc);
- Riolering (inclusief gemalen, overstorten, oppervlaktewater, duikers etc);
- Civieltechnische kunstwerken (viaducten, tunnels, kademuren etc);
- Groenvoorziening (bomen, struiken, grasvelden, etc).

Onder beheeractiviteiten wordt verstaan:

- Het verzamelen van kwantitatieve gegevens zoals aantallen, omvang, soort, ouderdom etc;
- Het verzamelen van kwalitatieve gegevens;
- Het beschikken over gedragsmodellen waarin de kwantitatieve en de kwalitatieve gegevens omgezet worden in een planning waarin aangegeven wordt wanneer welk onderhoud noodzakelijk is;
- Het beschikken over actuele marktprijzen;
- Het opstellen van integrale beheerplannen.

In het beheer en onderhoud wordt een sterk onderscheid gemaakt naar kort en lang cyclisch onderhoud. Onder kort cyclisch onderhoud worden de werkzaamheden verstaan die minimaal een maal per jaar uitgevoerd worden of die een kleine correctieve handeling betreffen, bijvoorbeeld het vullen van een gat in de wegverharding of het vervangen van een beschadigd verkeersbord. Het kort cyclisch onderhoud is minder complex om op een eenduidige wijze uit te voeren dan het lang cyclisch onderhoud. Het kort cyclisch onderhoud voor bijvoorbeeld het schoonhouden van de stad wordt door middel van

beeldbestekken uitbesteed aan marktpartijen. In een beeldbestek zijn de eisen weergegeven waarin precies omschreven is wat de norm is voor zwerfvuil, de lengte van het gras, de norm voor onkruid et cetera.

In het kader van dit onderzoek wordt ingezoomd op het lang cyclisch onderhoud waarbij het gaat om planmatig onderhoud waarbij de levensduur van het betreffende onderdeel in de openbare ruimte significant wordt verlengd (asfaltoverlaging) of waarbij het onderdeel in zijn geheel wordt vervangen (rehabilitatie).

Het onderzoek naar doelmatigheid en doeltreffendheid richt zich zoals de woorden aangeven op het in stand houden van de bestaande openbare ruimte. Voor het wegnemen wil dit zeggen dat alleen de verharding onderhouden wordt zonder dat er sprake is van wijzigingen met betrekking tot de inrichting. Aanpassingen in bijvoorbeeld het dwarsprofiel van een weg of geringere ingrepen zoals het aanleggen van extra parkeervakken worden niet uit onderhoudsgelden gerealiseerd. Indien een volledige herinrichting plaatsvindt, worden wel financiële middelen beschikbaar gesteld vanuit de onderhoudsbudgetten ter hoogte van hetgeen aan onderhoud nodig zou zijn op korte termijn.

2.3 Missie en visie

In deze paragraaf komt de missie en visie van de gemeente Tilburg aan bod op het gebied van het beheer en onderhoud van de openbare ruimte. Een concrete missie en visie op het gebied van beheer en onderhoud aan de openbare ruimte is niet gedefinieerd binnen de gemeente Tilburg. In 2000 is de KOG (Kwaliteitskaart Openbaar Gebied) vastgesteld door de Raad in de notitie “Vastgoedbeheer in Tilburg” (2000). De KOG vormt de basis voor toekomstig, samenhangend beheer van de openbare ruimte. Daarnaast biedt de KOG houvast bij beslissingen over (her)inrichtingen van de openbare ruimte. Termen die in de KOG gehanteerd worden zijn: “Uitgangspunten voor de openbare ruimte zijn kwaliteit, haalbaar en betaalbaar, optimale inzet van middelen en afstemming op andere gemeentelijke plannen” en “schoon, heel, veilig, duurzaam en aantrekkelijk”. De KOG is tot stand gekomen naar aanleiding van de vraag hoe de beschikbare middelen het beste ingezet konden worden om de basiskwaliteit van het openbare gebied te garanderen. Een belangrijk uitgangspunt was daarbij dat het onmogelijk maar ook onnodig is om overal in de stad dezelfde eisen aan kwaliteit en onderhoud van de openbare ruimte te stellen. Verschil in kwaliteit maakt het mogelijk heldere prioriteiten te stellen en budgetten af te stemmen op de werkelijke behoeften. De KOG beschrijft de functie, de ligging en de beeldkwaliteit van het openbare gebied en komt op grond van de verzamelde gegevens tot een aantal kwaliteitsniveaus met direct daaraan gekoppeld niveaus van noodzakelijk onderhoud. Beheer en onderhoud wordt dus op deze wijze een kwestie van maatwerk van de gewenste kwaliteit in een bepaald gebied.

Wat houden de verschillende beheerniveaus nu feitelijk in als we het over de wegen hebben? De beheerniveaus zijn als volgt omschreven:

- De wegenhoofdstructuur (niveau 1 zeer intensief) moet er altijd representatief uitzien;

- De trottoirs (niveau 2 intensief) moeten netjes zijn, zonder verzakkingen en losliggende stoeptegels;
- Wegen in woonwijken (niveau 3 standaard) moeten technisch in orde zijn;
- Voor landwegen (niveau 4 extensief) geldt dat ze langer slechter mogen zijn zolang dit geen gevaar voor de weggebruiker oplevert.

Bovenstaande omschrijvingen zijn niet erg duidelijk waardoor deze op diverse manieren geïnterpreteerd kunnen worden. Om doelmatigheid en doeltreffendheid goed te kunnen meten is het van essentieel belang om het uitgangspunt (het te bereiken resultaat) nauwkeurig vast te leggen. Of zoals Denton (2005) antwoordt op de vraag waar te beginnen: “begin aan het einde”.

In de KOG is de kwaliteit waaraan de openbare ruimte moet voldoen dus zeer globaal beschreven. De daarvoor noodzakelijke financiële middelen worden beschreven in de Vastgoednota (met vastgoed wordt in Tilburg ook wel de elementen in de openbare ruimte aangeduid). In 2000 is de eerste Vastgoednota opgesteld waarin voor een periode van vier jaar is aangegeven welke financiële middelen per productgroep noodzakelijk zijn om aan de gestelde kwaliteitseisen te kunnen voldoen. Daarnaast is opgenomen dat een integraal softwarepakket noodzakelijk is om het beheer van de verschillende disciplines op een efficiëntere manier op elkaar af te stemmen.

Eind 2005 heeft een evaluatie en aanpassing plaatsgevonden op de Vastgoednota met als titel “Vastgoednota Plus”. Belangrijke conclusies uit de evaluatie zijn:

- Gewenste kwaliteit is niet haalbaar gebleken, het beschikbare budget was niet voldoende om het gestelde doel te bereiken;
- Onderhoudsconsequenties worden onvoldoende afgewogen bij ontwerpkeuzes;
- De integratie van alle softwarematige beheersystemen tot een volledig systeem voor de gehele openbare ruimte is niet gerealiseerd;
- In de komende jaren zullen de omvangrijke areaaluitbreidingen van de jaren 60 en 70 aan vervanging toe zijn waarvoor op dit moment onvoldoende financiële middelen beschikbaar zijn.

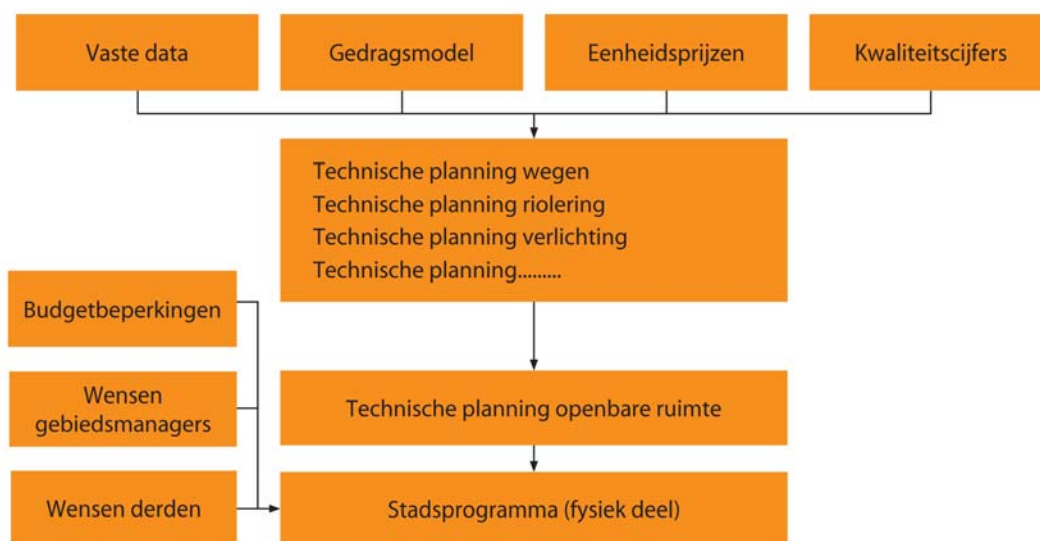
Bij de behandeling van de Vastgoednota Plus bleek dat de KOG niet of nauwelijks bekend is binnen de gemeentelijke organisatie en dat de wens geformuleerd werd door de politiek om prioriteiten meer via maatschappelijke overwegingen te laten bepalen (Vastgoednota Plus 2005). Hiermee geeft de politiek indirect aan dat de technische redenen om onderhoud uit te voeren meer en meer op een tweede plaats komen. Het voorbeeld in het kader in hoofdstuk 1 betreffende de Korvelseweg waar onderhoudsbudgetten oneigenlijk worden ingezet, zou op basis van deze uitspraken regelmatig kunnen gaan voorkomen in de toekomst. Reden te meer om een methode te ontwerpen waarmee de doelmatigheid en doeltreffendheid van onderhoudsmaatregelen duidelijk in kaart te brengen zijn.

Voor de technische levensduur voor wegverhardingen wordt in het algemeen uitgegaan van 30 jaar. Een volledige vervanging van de verharding bedraagt gemiddeld € 60,-/m² en het gehele areaal in Tilburg bedraagt ruim 10.000.000 m². Hieruit kan geconcludeerd worden dat per jaar gemiddeld € 20.000.000,- noodzakelijk is om het wegennet in een goede staat van onderhoud te houden. Het jaarlijks onderhoudsbudget in de gemeente Tilburg bedraagt slechts € 6.000.000,-. Daarbij komt nog dat de algehele toestand van het wegennet op 15% van het oppervlak slecht is. Er is dus reeds sprake van achterstand in het onderhoud. Elk budget lager dan € 20.000.000,- per jaar zal, bij een goed onderhouden wegennet, leiden tot een achteruitgang van de algehele onderhoudstoestand.

2.4 Onderhoudsplanung en -strategie

Om aan de doelstellingen volgens de Kwaliteitskaart Openbaar Gebied te kunnen voldoen zoals vastgesteld is in de Vastgoednota, is het belangrijk om tot een juiste onderhoudsplanung te komen waarbij de beperkte (financiële) middelen op de juiste wijze worden ingezet. Hiervoor wordt een uitgebreid traject doorlopen.

Het aantal actoren dat invloed wil uitoefenen op de inrichting van de openbare ruimte of eisen stelt aan de openbare ruimte of de werkzaamheden daarin is groot. Het betreft niet alleen de gemeente maar zeker ook de burgers, ondernemers, nutsbedrijven, hulpdiensten, woningbouwverenigingen, provincie, rijk, waterschappen, rijkswaterstaat, omliggende gemeenten, milieubewegingen, busmaatschappijen, taxi's en belangenverenigingen als fietsersbond etc. Binnen deze actoren zijn weer meerdere actoren waarneembaar zoals diverse afdelingen binnen het gemeentelijke apparaat en de grote diversiteit aan nutsbedrijven. In figuur 3 wordt de totstandkoming van onderhoudsactiviteiten weergegeven vanuit gemeentelijk oogpunt. In de volgende alinea wordt onderstaande figuur stapsgewijs toegelicht.



figuur 3 Totstandkoming onderhoudsplanung

Voor de diverse disciplines heeft de gemeente de beschikking over een diversiteit aan softwarepakketten waarin de vaste data van de onderdelen uit de openbare ruimte zijn opgenomen. Deze vaste data hebben betrekking op bijvoorbeeld afmetingen, soort materiaal, ondergrond, ouderdom, functie, ligging etc. Naast de vaste data worden de variabele data opgenomen welke bestaan uit kwaliteitscijfers die door middel van inspectiewerkzaamheden worden opgenomen. Een aantal softwarepakketten beschikt over de landelijk gehanteerde gedragsmodellen en normen welke aangeven wanneer onderhoud noodzakelijk is en tevens welke onderhoudsmaatregel noodzakelijk is. De modellen zijn tot stand gekomen door diepgaand onderzoek van kenniscentra zoals het CROW (het nationale kennisplatform voor infrastructuur, verkeer, vervoer en openbare ruimte) en RIONED (Stichting RIONED stimuleert de zorg voor de riolering en water in de stad in Nederland). Door de eenheidsprijzen van de onderhoudsmaatregelen op te nemen in de software komt een primaire technische planning met de daarbij benodigde financiële middelen tot stand. Alleen op basis van technische randvoorwaarden worden in deze fase de onderhoudsmaatregelen per onderdeel bepaald. De technici vanuit de diverse disciplines beoordelen de door de software gegenereerde onderhoudsmaatregelen en komen tot onderlinge afstemming betreffende de grootte van het project en het tijdstip waarop uitvoering van de werkzaamheden technisch gezien plaats moeten vinden voorzien van een prioritering. Het aantal onderdelen is echter zodanig groot dat een prioritering zeer moeilijk te maken is.

Na de totstandkoming van de technische planning worden de financiële beperkingen, de wensen van de gebiedsmanagers (bewonerswensen) en de wensen van derden (nutsbedrijven, etc) naast de technische planning gelegd om vervolgens in een iteratief proces tot overeenstemming te komen over het uiteindelijke onderhoudsprogramma.

Het gebruik van onderhoudsprogramma's bij het vaststellen van het moment van onderhoud heeft voordelen omdat de gehanteerde gedragsmodellen aangeven wanneer het onderhoud in termen van kosten/opbrengsten het beste is. De beperkingen bij dergelijke systemen zitten in het verzamelen van de data voor het gebruik in de programma's, de beperkingen van de modellen en de te hanteren eenheidsprijzen (Dekker R. 1996). Tevens kan daaraan toegevoegd worden dat de beperkingen ook in de interpretatie van de resultaten zitten door de gebruiker. De gebruikte softwareprogramma's vormen een goed stuk gereedschap maar dienen wel op de juiste wijze gebruikt te worden.

Onderhoudsmanagement volgens Dekker (1996) is "de combinatie van alle technische en de daarbij behorende administratieve acties die gericht zijn om een voorwerp of systeem in een staat te houden of terug te brengen waardoor het kan voldoen aan de gestelde eisen om de aangewezen functie te vervullen". De onderhoudsdoelen zijn daarbij onder te verdelen in het functioneren van het systeem, asset management (gericht op levensduur), veiligheid en het welzijn van de gebruiker.

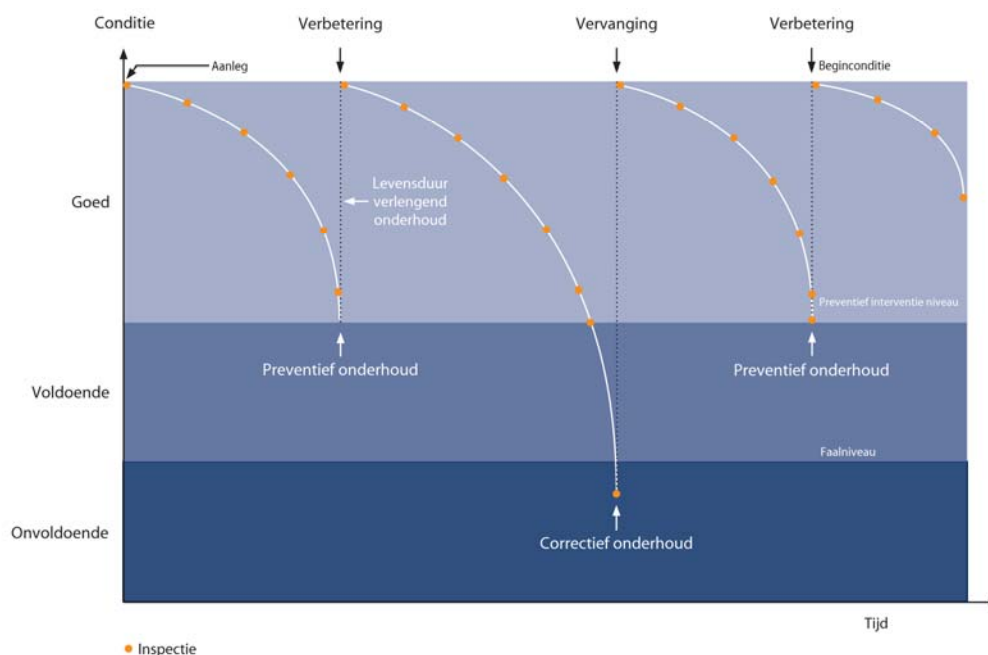
Het vaststellen of aan de vier genoemde eisen wordt voldaan is niet altijd eenduidig uit te voeren. Het welzijn van de gebruiker hangt namelijk van vele factoren af en is niet altijd specifiek toe te schrijven aan dat ene onderdeel in de openbare ruimte. De veiligheid van de onderdelen in de openbare ruimte is ook lastig te meten omdat niet alle ongelukken in

de openbare ruimte ook toe te schrijven zijn aan de onderhoudstoestand van de openbare ruimte. Het wel of niet functioneren van de onderdelen hangt in veel gevallen af van de definities die hiervoor gehanteerd worden, daar zijn afspraken over te maken. In eerste instantie is onderhoud gericht op het zo lang mogelijk laten functioneren van de onderdelen in de openbare ruimte tegen een minimum aan kosten. Onderhoudsactiviteiten vinden plaats na de realisatie van een onderdeel in de openbare ruimte. Voor bestaande onderdelen vormen de onderhoudsactiviteiten dan ook een gegeven. Het is belangrijk om bij het ontwerp van de onderdelen van de openbare ruimte rekening te houden met toekomstige onderhoudsactiviteiten. Hiervoor zijn methoden voorhanden zoals LCC (Life Cycle Costs) en LCE (Life Cycle Engineering) waarbij de gehele levenscyclus van de infrastructuur bekeken wordt op basis van RAMS (Reliability, Availability, Maintainability en Safety).

De belangrijkste vraag bij het uiteindelijke onderhoudsmanagement is of de output tot stand is gekomen op een doelmatige manier, in termen van arbeid en middelen, en op een doeltreffende manier, draagt de output bij aan de vooraf vastgestelde outcome. De huidige gehanteerde onderhoudsstrategieën zijn gebaseerd op correctief en preventief onderhoud. Correctief onderhoud wil zeggen dat onderhoud op een relatief laat tijdstip wordt uitgevoerd, er is reeds duidelijk waarneembare schade aan bijvoorbeeld de asfaltverharding of civiele kunstwerk opgetreden. Preventief onderhoud komt bij de verschillende disciplines in verschillende mate voor. Preventief onderhoud kent een eerder moment van onderhoud uitvoeren waarbij nog geen sprake is van ernstige gebreken. De verhouding tussen kosten en de toename van het onderhoudsniveau vallen positiever uit bij preventief onderhoud. Als vergelijking kan gesteld worden dat preventief onderhoud overeenkomt met het tijdig schilderen van een houten raamkozijn en correctief onderhoud met het vervangen van delen of het gehele houten raamkozijn. Preventief onderhoud speelt een essentiële rol in de doeltreffendheid waarmee asfaltverhardingen onderhouden moeten worden. Het niet verrichten van preventief onderhoud, met name op asfaltverhardingen, zorgt voor een verveelvoudiging van het benodigde onderhoudsbudget na een aantal jaren. In figuur 4 wordt het verschil tussen preventief en correctief onderhoud grafisch weergegeven.

In Tilburg vindt voornamelijk correctief onderhoud plaats op asfaltverhardingen en aan civiele kunstwerken. Bij het structureel toepassen van correctief onderhoud worden de beschikbare financiële middelen niet op een doeltreffende manier ingezet als gekeken wordt naar de besteding van het gehele onderhoudsbudget. Het bereiken van een verbetering van het algemene onderhoudsniveau is dan niet mogelijk. Bij het bepalen van onderhoudsmaatregelen wordt de hoogste doeltreffendheid bereikt vanuit technisch/economisch oogpunt bij het toepassen van de netto contante waarde methode. Onderhoud wordt, met name in het geval van preventieve onderhoudsmaatregelen, gebaseerd op basis van verzamelde data over de omvang en toestand van bijvoorbeeld de wegverhardingen. Wiskundige modellen kunnen een goede ondersteuning bieden om doelmatige beslissingen te nemen (Dekker, 1996). Daarnaast zijn er modellen ontwikkeld voor de optimalisatie van bv onderhoud aan asfaltverhardingen (Worm, 1996, Noortwijk, van, 2004). In figuur 4 wordt het bovenstaande schematisch weergegeven voor een verhardingsconstructie in asfalt. Op de verticale as is de conditie van een constructie

weergegeven en op de horizontale as de tijd. Op het moment van aanleg is de conditie van de constructie goed. Na verloop van tijd vinden er inspecties plaats aan de constructie en kan besloten worden tot het uitvoeren van onderhoudswerkzaamheden. Zolang de conditie van de constructie voldoende is kan met preventief onderhoud volstaan worden om de conditie van de constructie weer op een hoog niveau te krijgen. Zodra de conditie van de constructie onvoldoende wordt dient correctief onderhoud uitgevoerd te worden om de conditie van de constructie weer terug te brengen tot de categorie “goed”. De preventieve onderhoudsmaatregelen zijn op basis van de netto-contante-waarde-methode (zie paragraaf 2.5) technisch/economisch gezien voordeliger.



figuur 4 Conditie constructie in de tijd (naar Noortwijk van, 2004)

2.5 Optimalisatie van onderhoud

Voor het optimaal inzetten van de beschikbare financiële middelen is reeds in 1996 door Worm et al in een artikel aangegeven dat de twee belangrijkste parameters hiervoor de minimalisatie van de netto contante waarde van de huidige en toekomstige kosten zijn en het groeperen van zoveel mogelijk noodzakelijke activiteiten om tot schaalvoordeel te komen. In deze paragraaf zal op beide aspecten worden ingegaan.

Dekker (1994) onderzocht de voordelen van het gelijktijdig uitvoeren van onderhoudswerkzaamheden binnen een bepaald gebied en het verrichten van preventief onderhoud.

2.5.1 Netto Contante Waarde

Alle kosten (investering, beheer en onderhoud) worden contant gemaakt door middel van de NCW-methode. Een euro die men ontvangt of uitgeeft in jaar t , heeft niet dezelfde waarde als een euro die men nu reeds in bezit heeft of uitgeeft. Immers, een euro die men

nu bezit, kan tegen rente worden uitgezet, waardoor deze na t jaar meer oplevert. Om precies te zijn levert één euro na t jaar bij een rente r een bedrag op van $(1+r)^t$ euro. Om de huidige waarde van toekomstige baten en kosten te bepalen, moeten de bedragen daarom worden verdisconteerd met de relevante discontovoet. Dezelfde procedure geldt voor de waardering van de kosten en baten van een project. Alle baten en kosten worden contant gemaakt en vervolgens samengevat in één getal: de netto contante waarde (NCW). Voor de discontovoet wordt uitgegaan van 5%.

Voor onderhoud aan met name asfaltconstructies kan op relatief eenvoudige wijze berekend worden wat technisch/economisch gezien de beste onderhoudsstrategie is. Stel dat de conditie van de wegverharding met een preventieve maatregel in jaar t nog terug te brengen is naar het niveau van het moment van aanleg tegen een bedrag van € 5,-/m². Vervolgens kan deze maatregel na $t+5$ jaar nogmaals herhaald worden en na $t+9$ jaar dient de constructie vervangen te worden voor een bedrag van € 80,-/m². Indien in jaar t geen onderhoud uitgevoerd wordt zal de constructie vervangen moeten worden in het jaar $t+5$ voor een bedrag van € 80,-/m². De NCW voor de eerste optie bedraagt 63 en bij de tweede optie 66 per m². Optie 1 is technisch/economisch gezien de beste oplossing.

Natuurlijk spelen hier nog andere factoren een rol zoals de bereikbaar cq overlast van de omgeving, economische schade als gevolg van de werkzaamheden etc. Deze kunnen meegenomen worden in de berekeningen. Werkzaamheden aan de hoofdstructuur van het wegennet zullen dan zwaarder wegen dan werkzaamheden in een rustig deel van de stad.

Tevens kan de NCW-methode gebruikt worden om op technisch/economisch gebied een prioriteitenlijst op te stellen. Bij gebrek aan financiële middelen kan dan inzichtelijk gemaakt worden welke projecten het meeste rendement opleveren.

2.5.2 Schaalvoordeel

De schaalvoordelen bij het onderhoud aan de openbare ruimte kunnen op tweeërlei manieren tot stand gebracht worden. In de eerste plaats door zoveel mogelijk activiteiten van verschillende disciplines in een project te realiseren. Door zowel werkzaamheden aan de verharding, het riool, openbare verlichting en cultuurtechnische aspecten te groeperen worden voordelen gehaald in de voorbereiding van de werkzaamheden en in de uitvoering ervan. Daarnaast worden schaalvoordelen behaald door de kwantiteit van de werkzaamheden te vergroten. Het gelijktijdig onderhouden van meerdere straten in een zelfde wijk zorgt over het algemeen voor een daling van de eenheidsprijzen. Een analyse van alle aanbestedingen op civieltechnisch gebied uit 2005 en 2006 geven een duidelijke onderbouwing van deze bewering.

In het aanbestedingsreglement zoals dit binnen de gemeente Tilburg gehanteerd wordt komen vier vormen van aanbesteding voor. Tot een intern geraamd bedrag van € 50.000,- mag een enkelvoudige aanbesteding plaatsvinden (gemeentelijke richtlijn), dwz dat één aannemer uitgenodigd mag worden om een prijsaanbieding te maken voor het uit te voeren werk. Tot een bedrag van € 475.000,- moet een meervoudige aanbesteding plaatsvinden (gemeentelijke richtlijn) waarbij maximaal vijf aannemers worden

uitgenodigd om in te schrijven voor het uit te voeren werk. Tot een bedrag van €5.278.000,- moeten werken openbaar worden aanbesteed (Europese wetgeving), boven dit bedrag moet er Europees worden aanbesteed. Een analyse van de aanbestedingen uit 2005 en 2006 laten de volgende resultaten zien. Een volledig overzicht van de aanbestedingen is opgenomen in bijlage 3.

2005

Type aanbesteding	Aantal	in %	Aanbesteed bedrag		Intern geraamd bedrag		Voordeel	in %
			€	in %	€	in %		
Enkelvoudig	33	27%	€ 2.620.031	12%	€ 2.734.520	10%	€ 114.489	4%
Meervoudig	81	67%	€ 11.876.284	56%	€ 14.849.918	55%	€ 2.973.634	20%
Openbaar	7	6%	€ 6.794.768	32%	€ 9.215.922	34%	€ 2.421.153	26%
Totaal:	121	100%	€ 21.291.083	100%	€ 26.800.360	100%	€ 5.509.277	21%

2006

Type aanbesteding	Aantal	in %	Aanbesteed bedrag		Intern geraamd bedrag		Voordeel	in %
			€	in %	€	in %		
Enkelvoudig	22	21%	€ 1.033.999	5%	€ 1.069.244	4%	€ 35.245	3%
Meervoudig	74	71%	€ 14.294.688	66%	€ 15.901.900	66%	€ 1.607.212	10%
Openbaar	8	8%	€ 6.336.400	29%	€ 7.198.226	30%	€ 861.826	12%
Totaal:	104	100%	€ 21.665.087	100%	€ 24.169.370	100%	€ 2.504.283	10%

tabel 1 Overzicht aanbestedingen 2005 en 2006

De financiële voordelen op enkelvoudige aanbestedingen zijn gering in beide jaren. Juist de meervoudige aanbestedingen en de openbare aanbestedingen zorgen voor duidelijke aanbestedingsvoordelen. Doordat bij meervoudige en openbare aanbestedingen door de aannemers een scherpe prijs wordt neergelegd dient tijdens de uitvoering van de werkzaamheden ook scherp toezicht gehouden worden om de vooraf vastgestelde kwaliteit ook daadwerkelijk geleverd te krijgen.

2.6 Strategie geeft richting

Zoals beschreven is er geen duidelijke visie en missie op het gebied van beheer en onderhoud. Niets is zo eenvoudig dan het voor ogen hebben van het te realiseren doel waarna een strategie gemaakt kan worden om het doel te bereiken. Dit lijkt erg voor de hand liggend, maar in de praktijk worden twee problemen gesignaleerd:

- Weinig (lokale) overheidsorganisaties hebben een ondubbelzinnige en glasheldere strategie (Platform Doelmatigheid 1997);
- Het tweede probleem heeft te maken met het omzetten van de strategie naar acties in de praktijk. Kaplan en Norton (1996) constateren, op basis van onderzoek, dat er in veel bedrijven een brede kloof bestaat tussen het ontwikkelen en formuleren van een strategie en de praktische uitvoering en implementatie ervan. Een recent Nederlands onderzoek bevestigt dit beeld (Ten Have en Fröhlich, 2003). Kaplan en Norton noemen een viertal oorzaken:
 1. Visie en strategie kunnen niet worden omgezet in actie:

"De eerste hindernis die een organisatie tegenkomt als ze een strategie in de praktijk wil brengen, doet zich voor als een organisatie er niet in slaagt haar visie en strategie te vertalen in termen die iedereen begrijpt, zodat ze

als praktische richtlijnen kunnen fungeren. Zolang er fundamenteel verschil van inzicht bestaat over de manier waarop een visie en intentieverklaring, hoe briljant ook, moeten worden vertaald tot actie, kampt de organisatie met versplintering en suboptimalisering van inspanningen. Bij gebrek aan consensus en duidelijkheid zullen de verschillende groeperingen ieder hun eigen oogmerken tot richtsnoer voor hun handelen nemen, al naar gelang hun persoonlijke interpretatie van de strategie". In paragraaf 2.3 is aangegeven dat de missie en visie niet duidelijk omschreven zijn en dat de Kwaliteitskaart Openbaar Gebied geen duidelijk te bereiken eindresultaten omschrijft;

2. Strategie is niet gekoppeld aan doelstellingen van afdelingen, teams of personen:
De tweede belemmering doet zich voor als de strategie niet wordt vertaald in doelstellingen voor afdelingen, teams en personen. Managers richten zich dan eerder op korte termijn operationele doelen dan op de bijdrage aan het bedrijf in haar geheel. In de interne rapportage van Wijffels en Wagenaar (2004) wordt dit bevestigd;
3. Strategie is niet gekoppeld aan toewijzing van hulpbronnen:
De derde belemmering voor implementering van een strategie is het verzuim om actieprogramma's en de toewijzing van hulpbronnen te koppelen aan prioriteiten voor de lange termijn. De procedures voor budgettering hebben een korte termijn perspectief en daardoor hebben financiering of budgettering van investeringen veelal geen samenhang met de strategische prioriteiten (zie paragraaf 3.3).
4. Feedbackinformatie is van operationeel/tactische en niet van strategische aard: Deze belemmering leidt er toe dat de strategie niet getest en bewaakt kan worden en in de lucht blijft hangen (Bij de behandeling van het "Tilburgs Model" in paragraaf 3.6 wordt hier uitvoerig op ingegaan).

In hoofdstuk 4 zal ingegaan worden op het belang van strategie volgens het concept van de Balanced Scorecard van Kaplan en Norton (1999).

2.7 Overzicht financiën voor onderhoud aan verhardingen

Binnen de gemeentelijke overheid worden budgetten die niet tot uitgaven komen binnen het financiële jaar door middel van voorboekingen overgeheveld naar het volgende financiële jaar. Deze voorboekingen zijn in de financiële rapportages niet op eenvoudige wijze inzichtelijk gemaakt. Voor de Raad en het College is eigenlijk niet eenvoudig vast te stellen of de extra beschikbaar gestelde financiële middelen ook daadwerkelijk besteed worden. Het gevoel leeft dan ook dat ondanks het feit dat er extra middelen beschikbaar gesteld worden het effect niet echt waarneembaar is in de openbare ruimte. Voor de wegverhardingen is op basis van een analyse van alle (niet) gepubliceerde financiële cijfers een overzicht gegeven vanaf het jaar 2000 met een korte uitleg van de verschillende posten met conclusies.

te relateren is aan deze opslag voor indirecte kosten. Het overige budget is onder direct opgenomen.

Ontwikkeling overloop: Op het moment dat exploitatiebudgetten en investeringskredieten niet binnen de betreffende jaarschijf worden besteed dan worden deze overgeheveld naar het volgende jaar. Bij de ontwikkeling overloop wordt het bedrag gepresenteerd wat de afgelopen jaren is overgeheveld naar het volgende jaar. Uit de cijfers blijkt dat de overloop in de afgelopen jaren aanzienlijk is toegenomen. Dit wordt met name veroorzaakt doordat er in de afgelopen jaren regelmatig extra middelen voor het onderhoud beschikbaar zijn gesteld. Vaak gebeurt dit bij de begrotingsbehandeling. Deze middelen dienen vervolgens omgezet te worden in daadwerkelijke projecten welke ingepast dienen te worden in het bestaande programma, dienen te worden voorbereid, aanbesteed, uitgevoerd en financieel afgerekend. Voor 2006 wordt de overloop geprognoseerd op € 5 miljoen.

Beschikbaar gestelde inhaalslagen: In 2000 is de Vastgoednota vastgesteld. In deze nota is o.a. een relatie gelegd tussen het gewenste kwaliteitsniveau en het benodigde budget om dit te kunnen realiseren en in stand te houden. Om het gewenste kwaliteitsniveau te kunnen realiseren was het noodzakelijk een inhaalslag te maken. Daarnaast moest het structurele onderhoudsbudget aanzienlijk worden verhoogd om dit gewenste kwaliteitsniveau, eenmaal gerealiseerd, ook in stand te kunnen houden. Hiervoor waren onvoldoende financiële middelen voorhanden. Op basis van de Vastgoednota is uiteindelijk slechts een deel van het benodigde budget voor het realiseren van de inhaalslag ter beschikking gesteld. In de jaren daarna zijn daar waar mogelijk, zowel incidenteel als structureel, aanvullende middelen voor het achterstallige onderhoud toegekend. In het bovenstaande overzicht is aangegeven welke middelen het hier betreft. Met name bij de middelen welke bij de begroting 2006 zijn toegekend is een specifieke bestedingsrichting aangegeven (Trottoirs, fietspaden en de ringbanen).

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de mate waarin de burgers tevreden zijn over de wegverhardingen. Er is een duidelijke achteruitgang waarneembaar in de waardering door de burger. Uitgaande van figuur 1, van input naar outcome, betreft de waardering door de burger de outcome welke, ondanks de extra financiële middelen sinds 2000, sterk is afgenomen.

tabel 3 Waardering weggennet door burgers (in %)

Waardering	1999	2005
Zeer tevreden	8,1	5,6
Tevreden	70,4	46,4
Neutraal	5,9	20,9
Ontevreden	13,0	16,5
Zeer ontevreden	2,0	8,1
Weet niet/geen mening	0,6	2,5

2.8 Conclusie

De beheer- en onderhoudsactiviteiten zijn duidelijk omschreven maar er is in Tilburg gebrek aan een duidelijk omschreven missie en visie op het beheer en onderhoud aan de openbare ruimte. Er is een globale beschrijving van de gewenste kwaliteitseisen maar deze is niet zodanig dat op een eenduidige manier vast te stellen is of het te realiseren doel gehaald kan worden en tegen welke financiële inspanningen. Tevens ontbrak zowel in de “Vastgoednota” (2000) als in de “Vastgoednota Plus” (2005) een strategie om tot het beoogde resultaat te komen. Zoals in paragraaf 2.6 reeds geconcludeerd is, is het lastig om op basis van de bestaande missie en visie een strategie uit te zetten. De strategie ontbreekt en de verschillende afdelingen binnen de organisatie hebben afwijkende meningen over de te onderhouden wegen waardoor er geen collectieve eenduidige koers kan worden gevaren.

Voor het totstandkomen van het zogenaamde Stadsprogramma op het gebied van de fysieke openbare ruimte wordt op technisch gebied gebruik gemaakt van de modernste gedragsmodellen. Deze geven een inschatting van de te verwachten veroudering van civieltechnische werken en geven de noodzakelijke onderhoudsmaatregelen in de tijd aan met daarbij een kostenindicatie. Door de zeer grote hoeveelheid data waarbij de wegen in zeer veel kleine onderdelen zijn opgesplitst is de hanteerbaarheid van de resultaten gering. Door financiële beperkingen vindt vaker correctief onderhoud plaats in plaats van het financieel voordeligere preventieve onderhoud. Correctief onderhoud is in verhouding duurder waardoor minder vierkante meters onderhouden kunnen worden met hetzelfde budget.

Het optimaliseren van het beheer en onderhoud door het toepassen van de NCW-methode en het toepassen van schaalvoordeel is geen aandachtspunt in de huidige organisatie.

3 Organisatie

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op het duale stelsel zoals dat vrij recent is ingevoerd in Nederland. Hierin komt naar voren dat de controle op doelmatigheid en doeltreffendheid binnen de gemeentelijke overheid verdeeld is over het College en de Raad. Binnen de gemeente Tilburg is in de jaren negentig het “Tilburgs Model” ingevoerd als de manier om bedrijfsmatiger te werken. Hierop zal in eerste instantie in algemene zin worden ingegaan waarna een detaillering plaatsvindt op het gebied van beheer en onderhoud.

3.2 Duale stelsel

Het startpunt van het dualistische tijdperk in het binnenlandse bestuur is voor de gemeenten 6 maart 2002. Waar het om draait in de dualisering is de ontvlechting van het dagelijkse bestuur en het volksvertegenwoordigende orgaan. Dit komt tot stand door een strikte scheiding te aan te brengen in de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van beide partijen. In het oude monistische stelsel was de wethouder ook per definitie Raadslid, in het duale stelsel is dit uitgesloten. De oorzaak daarvan is het feit dat de Raadsleden een vertegenwoordigende functie hebben maar dit in de praktijk niet echt tot zijn recht kwam. Zij hielden zich meer bezig met de dagelijkse sturing. En doordat er vaak geen concrete maar op hoofdlijnen geformuleerde kaders gesteld zijn bemoeiden zij zich tot in detail met allerlei aangelegenheden.

Door een duidelijke scheiding aan te brengen in taken kan de Raad zich daadwerkelijk bezighouden met kaderstellende en controlerende taken richting het dagelijks bestuur zonder het risico van belangenverstremgeling. De onderwerpen die bij de dualisering centraal staan zijn:

- Instelling van gedragscodes van bestuurders en ambtenaren;
- De optimalisering van de financiële functie (mede door inzichtelijk maken van begroting);
- Het hanteren van kwaliteitshandvesten;
- Het invoeren van een lokale rekenkamer of rekenkamerfunctie;
- Het toepassen van instrumenten als benchmarking;
- Openbaar beschikbaar maken van bestuurlijke informatie (beleidsplannen, doelen, geldstromen, evaluaties, etc)

Het komt erop neer dat een versterking van de verantwoording naar burgers een belangrijke rol krijgt waarbij inzichtelijk gemaakt wordt wat van het lokale bestuur en het ambtelijk apparaat verwacht mag worden en wat uiteindelijk gerealiseerd wordt. Kernwoorden hierbij zijn doelmatigheid, doeltreffendheid en rechtmatigheid.

Met name de opzet van de begroting en jaarrekening, die voor zowel het dagelijks bestuur als de Raad identiek van opzet zijn, is belangrijk. Door middel van deze instrumenten moet het eenvoudiger dan voorheen mogelijk zijn om een heldere relatie te leggen tussen (de doelstellingen van) het te voeren beleid en de daarvoor benodigde middelen (in de begroting), als ook de resultaten van het gevoerde beleid en de bestede middelen (in de

rekening). Op het meten van de maatschappelijke effecten (outcome) van het gevoerde beleid en de productprestaties (output) wordt opnieuw aandacht gevestigd. De Raad stelt haar eigen Raadsprogramma op wat gericht is op het vormen van een beleidsagenda voor de komende periode van vier jaar. Hierin staan de onderwerpen (programma's) die in de collegeperiode van politiek belang zijn. Hierin wordt gestuurd op hoofdlijnen zoals verwacht wordt in haar taak als kaderstellende partij. Het College komt met een collegeprogramma. Indien het College zich laat leiden bij het opstellen van haar collegeprogramma door ambtelijke ondersteuning kan een goede koppeling ontstaan tussen collegeprogramma en de op te stellen programmabegroting. De programmabegroting vormt het sturingsinstrument voor de Raad.

Gedurende de periode waarin deze scriptie geschreven werd is de lokale rekenkamercommissie een onderzoek gestart naar de doeltreffendheid van het onderhoud aan de verhardingen binnen de gemeente Tilburg. De Raad heeft de laatste 5 jaar namelijk steeds meer extra financiële middelen vrijgemaakt voor het onderhoud aan de verhardingen. Naar haar eigen oordeel, en die van de burgers (zie tabel 3), is de onderhoudstoestand van de verhardingen nog altijd slecht. Zoals aangegeven in paragraaf 2.7 zijn de gevolgen van bezuinigingen pas op lange termijn zichtbaar. In de jaren 90 hebben aanzienlijke bezuinigingen op het budget voor wegverhardingen plaatsgevonden.

3.3 Politieke invloed

Zoals reeds beschreven bij figuur 1 betreft de doelmatigheid de kostenefficiëntie en de doeltreffendheid het effect van het verrichte werk. De doelmatigheid en doeltreffendheid kunnen niet los worden gezien van politieke prioriteiten. Door de politieke verschillen zijn er ook verschillende politieke wensen. De politiek is altijd op zoek naar financiële middelen om haar doelen te realiseren zoals deze beloofd zijn aan de kiezers. Het gemeenschappelijke wat alle politieke partijen hebben is dat er geen geld weggegooid mag worden dus dat de uitvoering van maatregelen een goede kwaliteit heeft. Er wordt dus gelijktijdig naar kwaliteit en prioriteit (waar dus meningsverschillen ontstaan) gekeken. Deze meningsverschillen zijn eigenlijk terug te voeren op het verschil van inzicht betreffende de doeltreffendheid.

Zoals reeds in hoofdstuk 1 is aangegeven speelt beheer en onderhoud aan de openbare ruimte zich af binnen de politieke context van een gemeente. In paragraaf 2.4 zijn de betrokken actoren al aangegeven, nl: de burgers, ondernemers, nutsbedrijven, hulpdiensten, woningbouwverenigingen, provincie, rijk, waterschappen, rijkswaterstaat, omliggende gemeenten, milieubewegingen, busmaatschappijen, taxi's en belangenverenigingen als fietsersbond etc. Binnen deze actoren zijn weer meerdere actoren waarneembaar zoals diverse afdelingen binnen het gemeentelijke apparaat en de grote diversiteit aan nutsbedrijven.

Zoals eerder aangegeven heeft de doelmatigheid alles te maken met de manier van werken, kan dezelfde output gehaald worden met minder (financiële) middelen. De politiek wil zoveel mogelijk doen met een euro. Met een bepaald budget meer kunnen bereiken is dus zeer relevant. Als bijvoorbeeld blijkt dat gemeente A meer vierkante

meters aan wegonderhoud kan uitvoeren voor hetzelfde budget als gemeente B dan heeft de politiek daar grote belangstelling voor. Het is echter niet eenvoudig om uit te vinden of er echter ook doelmatiger gewerkt wordt in gemeente A en of hier andere zaken invloed hebben op het onderhoud aan de wegen.

Doeltreffendheid heeft niet zozeer betrekking op de werkwijze maar meer met de gekozen aanpak. Als de aanpak doel treft is de gekozen maatregel doeltreffend. Het onderhouden van een weg kan wel efficiënt uitgevoerd zijn maar als het in termen van de techniek en de bewoners niet wenselijk was is de effectiviteit ver te zoeken.

In figuur 5 wordt de relatie gelegd tussen de doelmatigheid/doeltreffendheid en de politieke prioriteit. Indien de politieke prioriteit hoog is en zowel de doelmatigheid als de doeltreffendheid hoog scoren wordt dus voor een goede prijs het juiste resultaat bereikt. Het andere uiterste is een ingreep die zowel op het gebied van doelmatigheid/doeltreffendheid laag scoort en politiek geen prioriteit had.



figuur 5 Doelmatigheid en doeltreffendheid in relatie tot politieke prioriteit (Albeda 2004)

Maar wat is nu het juiste effect, wie bepaalt dit? Puur op basis van de technische uitgangspunten kunnen technici bepalen welke maatregel tegen welke kosten het hoogste rendement opleveren. In termen van budgetten kunnen de technici het meeste resultaat behalen uit de beschikbare financiële middelen. De wereld bestaat echter niet alleen uit technische aspecten, er spelen veel meer factoren dan alleen de techniek een rol. De politieke partijen welke in de Raad vertegenwoordigd zijn vertegenwoordigen het volk en bepalen waar de prioriteiten liggen. In het voorbeeld van de Korvelseweg in hoofdstuk 1 heeft de politiek aangegeven dat de prioriteit hoog was om onderhoud te plegen terwijl dit uit technisch oogpunt de komende jaren nog niet nodig was. Vanuit technisch oogpunt gezien is het effect minimaal. In een case als de Korvelseweg speelt echter niet het technische effect maar juist het politieke aspect waarin hoge ogen gegooid wordt. Door een lobby van de lokale ondernemers is de politieke prioriteit hoog geworden maar het technische effect is minimaal.

Als delen van het onderhoudsbudget niet ingezet wordt om de onderhoudstoestand van de verhardingen te verbeteren zal bij een gebrek aan financiële middelen de algehele onderhoudstoestand verder afnemen. Het gevolg hiervan is dat op termijn (vele jaren

gezien het feit dat het lang cyclisch onderhoud betreft) hiermee het onderhoud weer hoger op de politieke agenda komt te staan. Zoals aangegeven in figuur 4 zullen veel verhardingen dan alleen nog dmv correctief onderhoud weer op een acceptabel niveau gebracht kunnen worden wat beduidend meer financiële middelen vergt.

3.4 Organisatie rond beheer en onderhoud

Beheer en onderhoud is niet een soloactiviteit binnen het gemeentelijke apparaat (voor organogram totale gemeentelijke organisatie zie bijlage 2). Om een beeld te schetsen van de organisatie is figuur 6 opgenomen. Het betreft de organisatiestructuur voor de dienst Gebiedsontwikkeling (± 420 fte) welke de operationele activiteiten verricht binnen het sociale en fysieke deel van de stad. De dienst is onderverdeeld in de vier clusters: Sturing & Regie, Beheer & Toezicht, Kennis & Advies en Ondersteuning.

Cluster Sturing & regie

Tilburg is opgedeeld in vier delen met elk een eigen gebiedsteam. Deze teams zijn de ogen en oren van de gemeente op zowel sociaal als fysiek gebied. De missie is dan ook: “we zorgen dat we weten wat er leeft in de stad, zodat het bestuur kan kiezen en dat de keuzes worden gecommuniceerd in de stad; we voeren de regie en opdrachtgever voor projecten”. Indien projecten gecombineerd worden ivm herinrichtingen, subsidies van provincie of overheid, projectontwikkelaars et cetera komen deze voort uit het cluster Sturing & Regie. Tot op heden worden de fysieke onderhoudsprojecten volledig door het Ingenieursbureau uitgevoerd, indien het nieuwe infrastructuur betreft of een herinrichtingsproject zijn de gebiedsteams trekker van het project. De onderhoudsbudgetten en de daarbij horende verantwoordelijkheid om de afgesproken kwaliteitsnormen in de fysieke openbare ruimte te halen liggen binnen het Ingenieursbureau. De overige budgetten komen vanuit het cluster Regie & Sturing of een andere dienst namelijk Beleidsontwikkeling.

Cluster Beheer & Toezicht

Binnen dit cluster zijn drie afdelingen waarvan de afdeling Beheer & Onderhoud zorg draagt voor het kort cyclische onderhoud in de openbare ruimte en klachten met betrekking tot het fysieke deel van de openbare ruimte oplossen. De afdeling Stadstoezicht zorgt voor het dagelijkse toezicht in de stad en de afdeling Handhaving zorgt onder andere voor handhaving op het gebied van milieu, parkeren et cetera. De missie luidt: “wij houden de stad schoon, heel en veilig en zien toe op het gebruik van de openbare ruimte.”

Cluster Kennis & Advies

Deze afdeling bestaat uit de afdeling Vastgoed waarbinnen de grondzaken plaatsvinden en realisatie, beheer en onderhoud van de gemeentelijke gebouwen. De afdeling Stedenbouw behartigt de stedenbouwkundige aspecten in de stad onderverdeeld in verschillende planteamen. Tevens beschikken zij over de bijbehorende juridische begeleiding. Het Ingenieursbureau bestaat uit vier teams nl: het team Landmeten, het team Vakspecialisten, het team Projecten (van bestekgereed maken tot de oplevering van een project) en het team Onderhoudsprogrammering. Het team

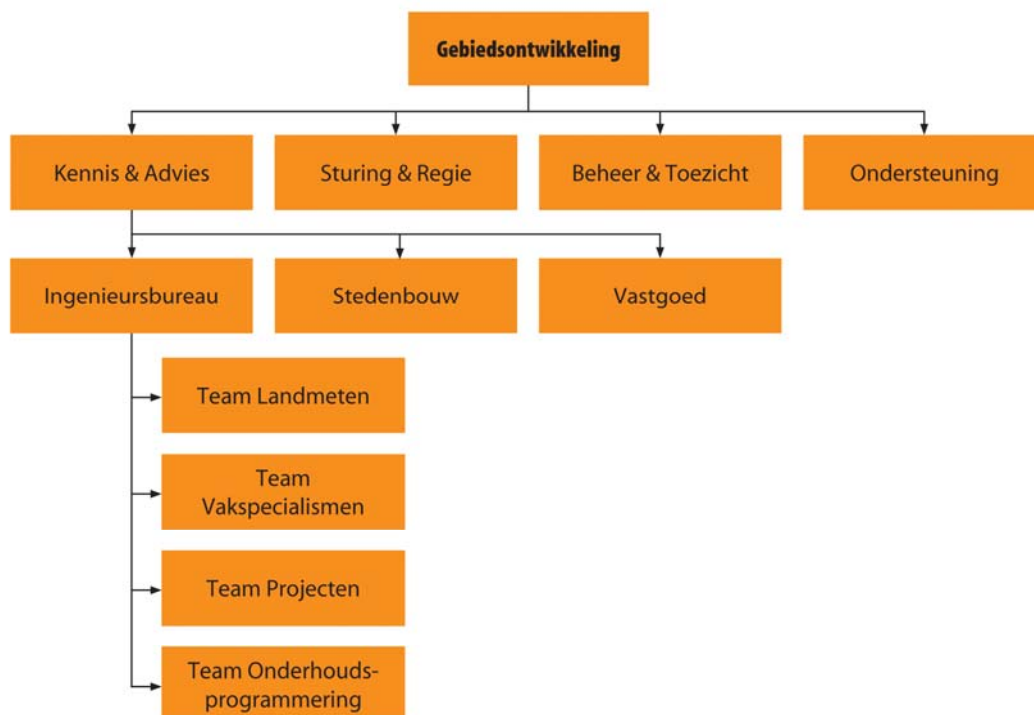
Onderhoudsprogrammering draagt zorg voor het tot stand komen van de onderhoudsplanning binnen het Stadsprogramma zoals beschreven in paragraaf 2.4. De opdrachtverstrekking tot het realiseren van projecten kan uitsluitend plaatsvinden op interne basis aan het team Projecten.

Ondersteuning

Deze afdeling bestaat uit de administratieve, juridische en facilitaire teams.

In het Stadsprogramma zijn niet alleen de fysieke projecten opgenomen maar ook de programma's in het kader van veiligheid, onderwijs et cetera. Binnen de organisatie is geen cluster, afdeling, team of persoon verantwoordelijk voor de uitvoering van het Stadsprogramma. Het is de gedeelde verantwoordelijkheid van de organisatie om het programma uit te voeren. In de praktijk leidt gedeelde verantwoordelijkheid nogal eens tot geen verantwoordelijkheid.

Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Uit de overdracht en aanvaarding van taken en bevoegdheden volgt de verantwoordelijkheid. Een medewerker kan pas verantwoordelijk worden gesteld indien bij de verstrekte taken ook de bevoegdheden zijn toegewezen. Door de eerder beschreven gedeelde verantwoordelijkheid ontstaat vaak een impasse als verschillende afdelingen, teams of medewerkers vasthouden aan hun eigen gelijk en er niemand direct actie kan ondernemen om de impasse te doorbreken.



figuur 6 Organisatiestructuur dienst Gebiedsontwikkeling (intern 2006)

3.5 Tilburgs model

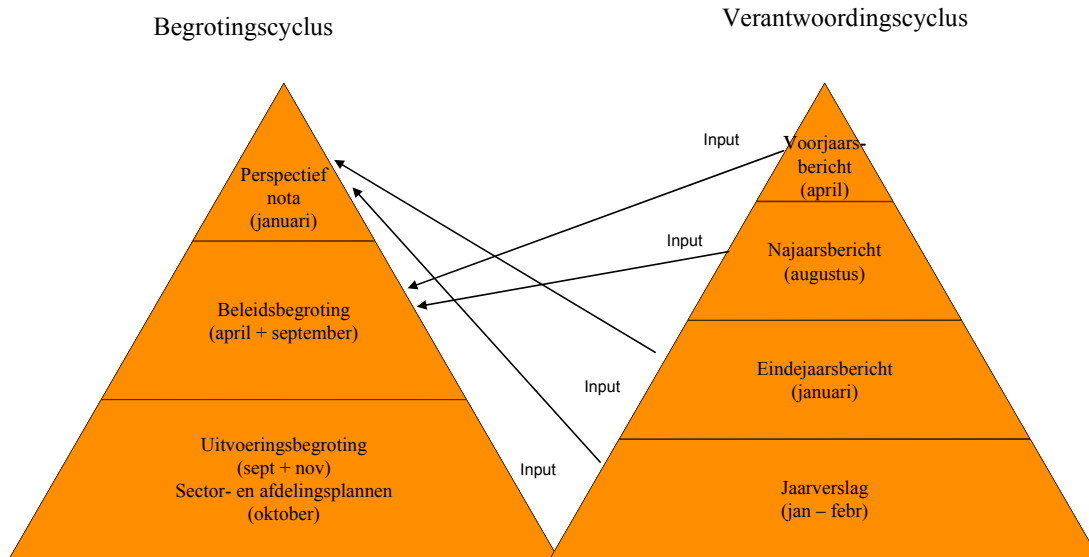
“Een verregerende specificatie en toedeling van middelen is nog steeds de dominante wijze van sturing binnen de publieke sector. Begrotingen en projecten worden nog altijd naar jaren, kwartalen, maanden, fte, salarisschalen et cetera gespecificeerd. De publieke sector kan zich soms sterk opwinden over de kosten voor ingehuurd personeel, maken problemen over onder- of overschrijding van budgetten maar hebben vaak geen idee over de geboekte inhoudelijke voortgang of resultaten.” (Bestebreuer, 2006)

Midden jaren tachtig komt er een beweging op gang binnen de gemeente Tilburg die leidt naar een bedrijfsmatige manier van werken. Men vond de organisatie te bureaucratisch en zocht naar mogelijkheden om het geheel transparanter en efficiënter te maken. Van een centralistisch organisatiemodel werd overgestapt op een decentraal concernmodel. De gemeentelijke organisatie bestaat nu uit een concernstaf en een aantal zelfstandig opererende werkmaatschappijen (diensten). Deze verandering bracht een omwenteling in zowel structuur, cultuur als sturing. Deze omwenteling werd het “Tilburgs Model” genoemd. De belangrijkste uitgangspunten van het model zijn:

- Denken in termen van output waarbij alle activiteiten in een beperkt aantal producten zijn vertaald;
- Integrale kostentoe rekening;
- Open en transparante processen voor bestuur en voor burgers;
- Resultaatgericht werken;
- Integraal management (dwz dat de directies van de diensten voor alle processen verantwoordelijk zijn);
- Decentralisatie van bevoegdheden;
- Kwaliteitgericht en burgergericht opereren.

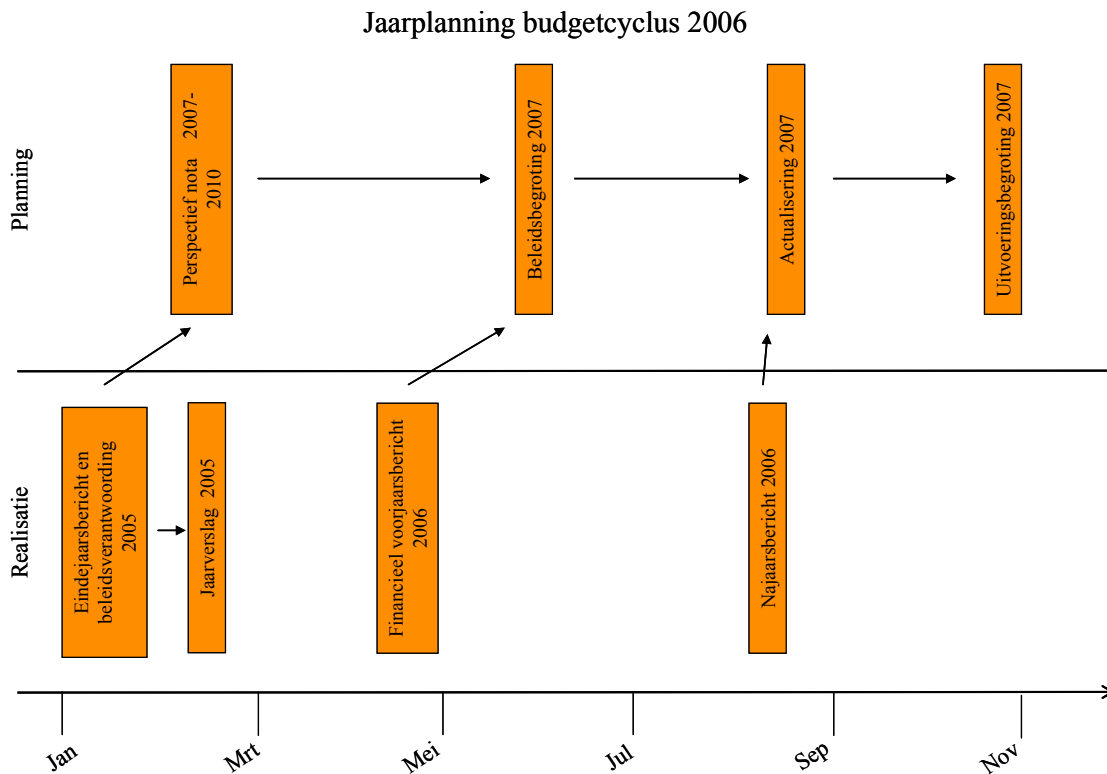
Voor het “Tilburgs Model” zijn een aantal instrumenten ontwikkeld die samen de budgetcyclus vormen. De bijbehorende reeks rapportages betreffen de plannen en voornemens (het Algemeen Beleidsplan College, de Perspectiefnota, Beleidsbegroting en Uitvoeringsbegroting), tussentijdse verantwoording (Financieel Voorjaarsbericht, Najaarsbericht en Eindejaarsbericht) en tenslotte de eindverantwoording (Beleidsverantwoording en Jaarverslag). Het verzamelen van deze gegevens zorgt ervoor dat er veel tijd besteed wordt aan het verzamelen en minder aan het eigenlijke werk (Meyer, 1994, Greiling, 2005). Met de verzamelde data in het “Tilburgs Model” is het niet mogelijk om de mate van doelmatigheid of om de mate van doeltreffendheid aan te geven zoals weergegeven in figuur 1. In het volgende figuur wordt een overzicht gegeven van de verbanden binnen het “Tilburgse Model”.

Jaarcyclus rapportages



figuur 7 Jaarcyclus "Tilburgs Model" (rapportageproces Publiekszaken 2006)

De verbanden tussen de producties in de tijd worden in onderstaande figuur weergegeven voor het jaar 2006.'



figuur 8 Jaarplanning (rapportageproces Publiekszaken 2006)

In de volgende paragrafen wordt ingegaan op de diverse rapportages. De rapportages zijn voor de burgers toegankelijk via de website van de gemeente waar de meest recente versie van de verschillende producten te vinden is op www.tilburg.nl.

Plannen en voornemens

Algemeen Beleidsplan College (ABC): Direct na de gemeenteraadsverkiezingen formuleren de coalitiepartijen de hoofdlijnen van beleid voor de komende ‘regeerperiode’ van vier jaar. De coalitiepartijen onderschrijven dit document vervolgens in de Raad. Het ABC kan gezien worden als een concreet politiek meerjarenprogramma, uitgezet in de tijd en met duidelijke prioriteiten. Het ABC vormt het kader voor de Perspectiefnota’s en de jaarlijkse begrotingen. Het ABC verschijnt iedere vier jaar.

Perspectiefnota: De Perspectiefnota is een nadere uitwerking en concretisering van het ABC. Deze richt zich primair op de actualisering en concretisering van de strategische keuzes die in het ABC zijn neergelegd. Het doel van de Perspectiefnota is om de gemeenteraad al vóór de opstelling van de eigenlijke begroting de gelegenheid te geven te discussiëren over en richting te geven aan het beleid voor het komende begrotingsjaar. De besluitvorming van de gemeenteraad is bindend voor het College. Op basis van de Perspectiefnota stelt het College de Beleidsbegroting op. De Perspectiefnota verschijnt jaarlijks, in het voorjaar. Behalve in het jaar van de gemeenteraadsverkiezingen, dan verschijnt het ABC in plaats van de Perspectiefnota.

Beleidsbegroting en Uitvoeringsbegrotingen: Op basis van de Perspectiefnota, stelt het College een Beleidsbegroting op. Deze is opgezet in termen van prestaties, oftewel output. Voor alle beleidsterreinen wordt aangegeven hoeveel geld het komende jaar besteed wordt om de genoemde doelen te bereiken. Per beleidsveld worden extra uitgaven of bezuinigingen in kaart gebracht. De budgetten zijn gekoppeld aan programma’s, producten, prestaties, en diensten. De begroting wordt begin november door de gemeenteraad vastgesteld. Op basis van de Beleidsbegroting worden de Uitvoeringsbegrotingen gemaakt, als een contract tussen College en dienstleiding. En hierin staat precies verwoord wat de diensten het komende jaar aan producten zullen leveren en tegen welke prijs. Tevens staat beschreven hoe de bedrijfsvoering is georganiseerd.

Tussentijdse verantwoording

Financieel Voorjaarsbericht: Dit is een financiële tussenrapportage zonder beleidsvoorstellen. Er staan de belangrijkste afwijkingen in ten opzichte van de eerder in de begroting vastgelegde afspraken. Het Financieel Voorjaarsbericht wordt samengesteld door de Concernstaf op basis van de ontwikkelingen en afwijkingen tot en met de maand maart. Het College stelt het Financieel Voorjaarsbericht vast en legt het ter kennisneming voor aan de gemeenteraad.

Najaarsbericht en Eindejaarsbericht: Over de tweede en derde periode van het jaar (1 april - 1 september en 1 september - 1 januari) stelt elke dienst een Najaarsbericht en een

Eindejaarsbericht op. Deze bevatten een overzicht van de financiële en beleidsmatige afwijkingen ten opzichte van de begroting. Behalve op dienstniveau, vinden er ook tussentijdse rapportages op concernniveau plaats. Het Najaars- en Eindejaarsbericht op concernniveau wordt samengesteld op basis van de dienstrapportages. Mochten er budgetwijzigingen nodig zijn of mocht overheveling van budgetten moeten plaatsvinden, dan zijn die in deze rapporten opgenomen. Najaarsbericht en Eindejaarsbericht worden vastgesteld door de gemeenteraad. Het College kan er eventueel ‘voorstellen voor nieuw beleid’ in opnemen en ook deze worden voorgelegd aan de gemeenteraad.

Eindverantwoording

Beleidsverantwoording: In de Beleidsverantwoording legt het College van burgemeester en wethouders verantwoording af over de bereikte doelen en effecten van de afgelopen periode. Zijn de doelen, die de gemeente zich voor dat jaar had gesteld werkelijk gehaald? Tevens wordt in de Beleidsverantwoording de voortgang van grote (meerjarige) projecten beschreven. Daarbij moet je denken aan grote infrastructurele projecten, woningbouwprojecten, grote herinrichtingsplannen. De Beleidsverantwoording is een van de documenten die de basis vormen voor het opstellen van de volgende Perspectiefnota.

Jaarverslagen: In het Dienstjaarverslag legt de directie van de dienst verantwoording af aan het College. Heeft de dienst zich gehouden aan de afspraken die vastgelegd waren in de Uitvoeringsbegroting? Naast een verantwoording over het uitgevoerde beleid en de bedrijfsvoering, bevat het Dienstjaarverslag een financiële verantwoording in de vorm van een jaarrekening. Tenslotte bevat het een sociaal jaarverslag. De Dienstjaarverslagen worden door het College vastgesteld en ter kennisneming naar de gemeenteraad gestuurd. De Rekeningcommissie (een commissie die bestaat uit leden uit de gemeenteraad) controleert de Dienstjaarverslagen. Het College stelt het Jaarverslag, inclusief de jaarrekening, van de gemeente Tilburg op. De in het Jaarverslag opgenomen jaarrekening wordt door het College aan de gemeenteraad ter vaststelling aangeboden. De gemeenteraad stelt de jaarrekening uiterlijk 15 juli vast.

3.6 Beheer & Onderhoud in Tilburgs Model

In deze paragraaf wordt inzichtelijk gemaakt hoe het beheer en onderhoud van de openbare ruimte is opgenomen in het “Tilburgse Model”. De instrumenten die ontwikkeld zijn voor het “Tilburgs Model” en samen de budgetcyclus vormen komen in deze paragraaf uitgebreid aan bod. Per instrument wordt op een gedetailleerd niveau gekeken hoe het wordt toegepast op het gebied van de openbare ruimte en dan specifiek gericht op de verhardingen.

ABC nota: Naast investeren is het op peil houden van het vastgoed van belang. Goed onderhouden wegen, viaducten, speeltoestellen en andere voorzieningen in de openbare ruimte worden door burgers ervaren als erg belangrijke voorzieningen in de stad. In de komende collegeperiode wordt ruim € 8 miljoen extra uitgetrokken voor het onderhoud van het openbaar gebied. Daarnaast moeten middelen worden gereserveerd om substantieel te kunnen blijven investeren in het openbaar gebied, waarbij de herinrichting

van de binnenstad wordt afgerond (ABC 2006-2010). In bijlage 1.1 is een deel van de nota weergegeven.

Perspectiefnota: “Kwaliteit van het openbaar gebied komt terug in de herijking van de Vastgoednota. Hierbij gaan we uit van het maken van keuzemogelijkheden uit het totale pakket waardoor bij eventuele extra inzet op een bepaald onderdeel de gevolgen voor de overige onderdelen zichtbaar worden. Bezuinigingen op de inhaalslagen zijn intussen teruggedraaid (zie eindejaarsbericht 2004). De herijking van de Vastgoednota kan leiden tot het herzien van prioriteiten binnen de bestaande budgetten. Ons uitgangspunt hierbij is dat binnen de bestaande middelen een optimaal onderhoudsprogramma samengesteld moet worden.” (Perspectiefnota 2006-2009). In bijlage 1.2 is een deel van de nota weergegeven.

Beleidsbegroting: In de beleidsbegroting wordt per product aangegeven wat het budget is voor het uitvoeren van de beoogde doelstellingen. De budgetten zijn gekoppeld aan programma's, producten, prestaties, en diensten. Een voorbeeld uit de beleidsbegroting 2006 wordt in onderstaande tabel weergegeven. Op basis van de beleidsbegroting wordt de uitvoeringsbegroting opgesteld. In bijlage 1.3 is een deel van de beleidsbegroting weergegeven.

tabel 4 Indicatoren uit Beleidsbegroting 2006

Doel (N.B. outcome)	Indicator(en)	Bron (met ev. opmerkingen)	Al gemeten? Zo ja, cijfer
Verbeteren van de fysieke (en sociale) leefomgeving (schoon en heel)	1. Schaalscore verloedering. Een cijfer (bekladding van muren of gebouwen, rommel+ op straat, hondenpoep, vernieling van telefooncellen en bushokjes). 2. Aantal klachten bij het Centraal Meldpunt (beknopte selectie bestaande uit klachten die direct met verloedering zijn te relateren zoals graffiti, auto en fietswrakken, containers buiten laten staan, hondenpoep, zwerfvuil, glas op de weg, straatmeubilair)	Onderzoek Leefbaarheid en Veiligheid (L&V) mei 2005 (te meten zowel voor de stad als geheel als voor de stadsdelen en wijken) Centraal meldpunt gemeente	2005: 5,0 2004: 32.197
Versterking van de binnenstad + Spoorzone (ruimtelijk)	Schaalscore fysieke en functionele waardering van de binnenstad. (opgebouwd uit een waarderingscijfer voor winkels, parkeren, straten en pleinen, en de Heuvel)	Burgeronderzoek (aangepaste vraagstelling)	m.i.v. 2006

Uitvoeringsbegroting: Hierin staat precies verwoord wat de diensten het komende jaar aan producten zullen leveren en tegen welke prijs. Tevens staat beschreven hoe de bedrijfsvoering is georganiseerd. Een voorbeeld voor wat betreft de verhardingen is

opgenomen in onderstaande tabel. In bijlage 1.4 is een deel van de uitvoeringsbegroting weergegeven.

tabel 5 Maatregelomschrijvingen uit Stadsprogramma 2005

SD	BG	Omschrijving maatregel	2007		2008		2009		2010	
			Budget	P	Budget	P	Budget	P	Budget	P

(24) ONDERHOUD WEGEN: ONTSLUITINGSWEGEN

2	25	Abcovenseweg: onderhoud asfaltrijbaan			40.000	u				
3	13	Baroniebaan: onderhoud asfalt rijbaan, westzijde kruising Stroomlaan					50.000	u		
4	38	Bossheweg: verspreid onderhoud ventweg, fietspad en voetpad					400.000	u		
3	31	Bredaseweg: onderhoud asfaltrijbaan							100.000	u
3	12	Bredaseweg: onderhoud trottoirs en ventweg							280.000	u
3	31	Burg Van Voorstweg: onderhoud asfaltrijbaan	210.000	u						
3	31	Burg Van Voorstweg: onderhoud asfaltrijbaan					45.000	u		

Tussentijdse verantwoording

Financieel Voorjaarsbericht, Najaarsbericht en Eindejaarsbericht: In deze rapportages wordt aangegeven wat de stand van zaken is met betrekking tot de financiële aspecten. In de bijlage 1 is een tabel opgenomen welke in het voor-, na- en eindejaarsbericht wordt opgenomen op dienstniveau. Hierin worden “slechts” de financiële consequenties van het uit te voeren programma opgenomen. Mochten er budgetwijzigingen nodig zijn of mochten er overhevelingen moeten plaatsvinden dan worden deze in de genoemde rapporten opgenomen. Rapportage op basis van het doelmatig en/of doeltreffend inzetten van budgetten vindt niet plaats. In de bijlagen 1.5, 1.6 en 1.7 zijn delen van deze berichten weergegeven.

Beleidsverantwoording en jaarverslag: In deze rapportages wordt niet verder gegaan dan heel globale omschrijvingen die niet terug te brengen zijn naar de verhardingen. In de bijlagen 1.8 en 1.9 zijn hiervan delen overgenomen.

Naast de bovengenoemde producten die ontwikkeld zijn voor de budgetcyclus van het “Tilburgs Model” worden nog de zogenaamde MARAP’s (management rapportages) geproduceerd. Hierin is per twee maanden de financiële stand van zaken opgenomen per productgroep en de aan personeel gerelateerde zaken als ziekte, verlof, aantal fte’s etc. In bijlage 1.10 is hiervan een voorbeeld opgenomen. Opvallend is hier de gedetailleerdheid van de financiële posten. De onderverdeling in posten is groot en de hoogte van de posten varieert van slechts enkele duizenden euro’s tot enkele miljoenen euro’s.

Het “Tilburgs Model” is gebaseerd op het economische vertoog en is ingezet om de doelmatigheid en doeltreffendheid van het gemeentelijke handelen te verbeteren.

Resultaten lijken namelijk te verbeteren als mensen worden aangesproken op hun resultaten. Toch blijkt dit in de praktijk problematischer te zijn dan gedacht (Grit, 2000). In de Tilburgse praktijk blijkt dat er voornamelijk gesproken wordt over over- of onderschrijding van budgetten. De overzichten binnen het “Tilburgs Model” betreffen alleen het overzicht van het betreffende jaar, met andere woorden er worden geen overzichten over langere perioden weergegeven van bijvoorbeeld vijf jaar. De doelmatigheid wordt nooit besproken in deze rapportages. Greiling (2005) geeft aan dat de focus van de controle cq verantwoording niet alleen op inputfactoren gebaseerd moet zijn maar juist sterk gericht moet zijn op de outcome.

Het “Tilburgs Model” is zoals eerder aangegeven voornamelijk gericht op de beschikbare financiële middelen. Het model is niet geschikt voor sturing op projectmatige wijze. Binnen de diverse gemeentelijke diensten, afdelingen en zelfs binnen de teams in een afdeling worden diverse verschillende projectlijsten bijgehouden in uiteenlopende softwarepakketten. Deze pakketten zijn onderling niet gekoppeld en de verzamelde soorten gegevens zijn vaak gedeeltelijk identiek maar hebben vaak ook verschillende waarden. Een overall sturing binnen de organisatie is op deze wijze dan ook niet goed mogelijk.

Binnen het Tilburg Model worden audits uitgevoerd op de zogenaamde opbrengstgenererende projecten. Deze zijn in 2005 ingevoerd. Binnen een deel van de huidige organisatie werden tot 2005 interne audits uitgevoerd. De doelstelling was tweeledig namelijk het verbeteren van processen en het minimaliseren van mogelijke fouten. De audits zijn na het bekend worden van de fusie tussen de diensten waaruit de huidige dienst Gebiedsontwikkeling bestaat (tijdelijk) beëindigd. Het auditten is van wezenlijk belang om prestaties te kunnen meten en de prestatiemetingen te verbeteren (Carlin, 2004).

3.7 Conclusie

Doelmatigheid en doeltreffendheid van werkzaamheden kunnen door politieke prioriteiten beïnvloed worden. De politiek maakt keuzes en gaat uit wat volgens haar “het beste” is voor de stad, haar bewoners en andere betrokkenen. Dat beste kan omschreven worden als het meest doeltreffende. Alleen is het doeltreffende niet in een enkel cijfer uit te drukken. Daarbij is doeltreffend voor de een nog niet doeltreffend voor de ander. In het lang cyclisch onderhoud zijn de gevolgen van niet effectieve maatregelen pas na een aantal jaren zichtbaar.

Voor het Tilburg Model met daarnaast de MARAP's (Management rapportage) wordt een grote hoeveelheid financiële gegevens verzameld op zeer gedetailleerd niveau met een zeer hoge frequentie. Er is sprake van veel data maar een gebrek aan informatie. Informatie is echter noodzakelijk om sturing te kunnen geven. Het “Tilburgs Model” is nagenoeg geheel gericht op de input waarbij slechts gemeten wordt of de input, in financiële termen, volledig is omgezet in output. De output wordt echter uitgedrukt in de mate waarin de input gebruikt is en niet zozeer wat er in het transformatieproces plaatsgevonden heeft.

Prestatiemetingen die primair gericht zijn op de financiële zijde van een organisatie missen de focus en robuustheid die nodig zijn voor een goede bedrijfsvoering (Atkinson et al., 1997). Prestatiemetingen op financieel gebied zeggen echter nog niets over de geleverde prestaties en kostenoptimalisaties. Het koppelen van de prestaties aan de strategie en het doel van de organisatie is een veel grotere uitdaging om niet te zeggen cruciaal.

Het “Tilburgs Model” wordt per jaar bekeken, hierbij wordt niet inzichtelijk gemaakt wat de omvang van de voorboekingen is. Werkzaamheden die niet in dit financiële jaar worden uitgevoerd cq afgerekend, worden wel als zodanig in de financiële administratie opgenomen. Hierdoor ontstaat er een scheef beeld tussen enerzijds de beschikbaar gestelde financiële middelen en de bestedingen en anderzijds de resultaten die zichtbaar zijn in de openbare ruimte. Het “Tilburgs Model” is niet geschikt binnen een projectorganisatie. Door de diversiteit aan projectlijsten bij de diverse organisatieonderdelen met duidelijke onvolkomenheden is sturing op een hoger aggregatieniveau erg lastig. Door het onderzoek van de rekenkamercommissie werd het dan ook pas duidelijk dat de overloop van financiële middelen een dergelijk grote omvang had bereikt. Dit maakt dus direct inzichtelijk dat sturing op dit gebied niet heeft plaatsgevonden. Daarnaast wordt het “Tilburgs Model” vooral gezien als een product van de financiële afdeling. De aandacht en belangstelling vanuit de rest van de organisatie is gering.

Concreet is er geen enkele prestatie-indicator die expliciet aangeeft of de financiële middelen ook op de juiste wijze zijn ingezet ofwel dat ze een zo groot mogelijk resultaat tegen een zo gering mogelijke (financiële) inspanning opleveren. Hierin staat Tilburg niet alleen (Kloot, 2000). De enige meting die plaatsvindt op het gebied van doeltreffendheid, is voor de fysieke en functionele waardering van de binnenstad (zie indicatoren Beleidsbegroting 2006).

Gelet op de huidige onderhoudstoestand, de omvang van het te onderhouden areaal, de beschikbare budgetten en de waarneembare resultaten in de openbare ruimte is het noodzakelijk om de beschikbare financiële middelen zo efficiënt mogelijk in te zetten. Het opstellen van niet financiële prestatie-indicatoren is hiervoor van wezenlijk belang.

4 Prestatiemetingen

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt nader ingegaan op het meten van prestaties. Prestatie-indicatoren komen in verschillende vormen voor. Zij zeggen namelijk iets over de verschillende stadia van het proces. Tevens kunnen zij omschreven worden vanuit de verschillende besturingsniveaus van een overheidsorganisatie en vanuit de gezichtspunten kwantitatief/kwalitatief en verleden/toekomst. Om de prestaties van de organisatie goed te kunnen beoordelen heeft het management informatie nodig over de middelen, processen, producten/prestaties en de effecten van het proces. Dat de samenhang tussen de aspecten van belang is spreekt voor zich.

We meten de geschiedenis (rear view mirror) maar willen eigenlijk weten wat we in toekomstige projecten anders moeten doen om de doelmatigheid en doeltreffendheid te verhogen. Zoals figuur 1 aangeeft is er sprake van een causale relatie tussen de elementen van een programma. Het gaat om het gehele inzicht vanaf de kosten (input) naar het gerealiseerde product (output) tot aan het gerealiseerde effect (outcome). Voor de monitoring van de doelmatigheid kan dan ook niet afgegaan worden op slechts een of enkele parameters. Juist de samenhang tussen deze drie stadia is van belang. In de praktijk blijkt het erg lastig te zijn om het verband tussen de output (prestaties) en de outcome (effecten) vast te stellen.

4.2 Geschiedenis

In 1998 is een tijdperk afgesloten van 15 jaar waarin een poging gedaan is om in het BBI-project (Beleids- en Beheersinstrumentarium) metingen te verrichten op gemeentelijk niveau (Bordewijk en Klaassen 2000). Dit project werd uitgevoerd door het Ministerie van Binnenlandse Zaken. Het BBI probeerde inzicht te krijgen in de gevolgen van beleid, ontwikkeling van kengetallen en klantgerichtheid. Door de dualisering staan deze onderwerpen weer nadrukkelijk op de agenda. De financiële functie van de Raad wordt door de begroting en jaarrekening versterkt. De programmabegroting en –rekening moeten echte sturings- en controle-instrumenten voor de Raad worden. Het betreft een nieuwe impuls voor het inzichtelijk maken van het beleid en beheer van de gemeente. Kunnen de resultaten van het BBI-project direct toegepast worden in het duale stelsel? Bordewijk en Klaassen (2000) hebben in een publicatie over dit onderwerp zeer negatieve conclusies getrokken. Geen van de negen grotere gemeenten in Nederland is erin geslaagd een systeem van outputsturing goed te laten werken. Wel werden de meest uiteenlopende producten onderscheiden om resultaten te meten. Bovendien heffen zij een waarschuwend vinger waar het gaat over de waarde die aan de gevonden uitkomsten kan worden gehecht. “Afrekenen met de productbegroting” luidt de kop in de eerste paragraaf van het hoofdstuk met conclusies en aanbevelingen. Conclusie van Bordewijk en Klaassen is dat er soms rare producten worden bedacht en dat door een eenzijdige focus op kengetallen niet altijd de juiste conclusies worden getrokken. Niet alles is tenslotte meetbaar. Maar in plaats van aan te geven hoe deze bijwerkingen kunnen worden

beperkt, bijvoorbeeld in het investeren in het tot stand komen van productbegroting en de evaluatie en analyse met behulp van de verantwoordingsrapportages, wordt geconstateerd dat de hele productbegroting onzin is.

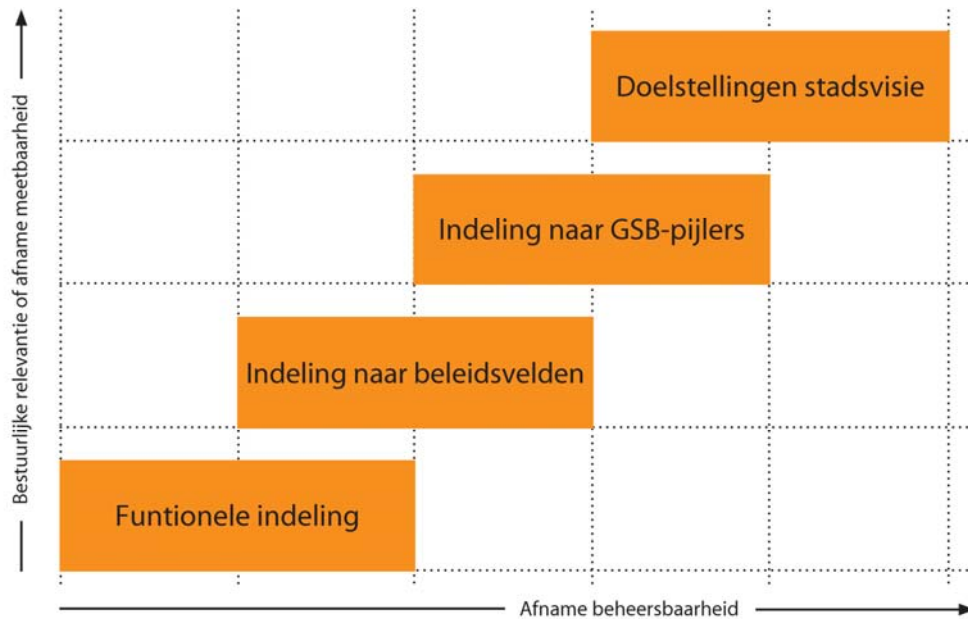
Toch is het naar mijn idee wel mogelijk om de ingeslagen weg van het BBI-project in het duale stelsel door te zetten. Het dualisme geeft namelijk duidelijk aan dat er heldere afspraken moeten komen tussen Raad en College, over sterkere controle door de Raad op het functioneren van het bestuur en de gemeentelijke organisatie en over het vergroten van het inzicht van burgers over wat er gebeurt met hun belastinggeld. De kloof tussen burger en overheid zou juist door meer inzicht in het handelen van de overheid kleiner gemaakt kunnen worden door vooraf helder en concreet te zijn over wat mag worden verwacht en achteraf laten zien wat er van terecht is gekomen. Voor de openbare ruimte geldt dat een duidelijk (SMART –Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden) uitvoeringsprogramma met een onderbouwing waarom voor bepaalde maatregelen wordt gekozen hier een belangrijke bijdrage aan kan leveren. Er moet echter wel meer gedaan worden dan slechts het opstellen van prestatie-indicatoren. Bouckaert (1999) geeft aan dat alleen de juiste indicatoren die eenvoudig inzichtelijk te maken zijn en ook duidelijk gecommuniceerd en gedragen worden binnen de organisatie kunnen leiden tot succes. De prestatiemetingen dienen ook op een positieve wijze te worden benaderd. Volgens Greiling (2005) kan prestatiemeting gezien worden als het verminderen van de inefficiëntie maar beter nog als het verbeteren van de efficiëntie. Prestatiemetingen bevorderen de transparantie van een organisatie en de focus komt hiermee meer op de output te liggen. Het afleggen van verantwoording wordt door prestatiemetingen eenvoudiger doordat deze op gezette tijden overlegd kunnen worden. Volgens Kloot (1999) is het ontwikkelen van engineering gerelateerde prestatie-indicatoren relatief eenvoudiger dan voor de softere services die geleverd worden door bijvoorbeeld een gemeente.

4.3 Sturen op programma's

Prestaties komen niet zomaar tot stand. Aan alle activiteiten binnen gemeenten liggen programma's ten grondslag. Gemeenten kunnen op verschillende manieren inhoud geven aan de programma's die uiteindelijk als indeling van de begroting zullen fungeren. Bij het opzetten van de programma's moeten twee variabelen goed in het oog worden gehouden, nl: de bestuurlijke relevantie en de (administratieve) beheersbaarheid. Indien de bestuurlijke relevantie als belangrijkste uitgangspunt wordt gehanteerd wil dit zeggen dat de betrokkenheid van de bestuurders groter is, er wordt meer op hoofdlijnen gediscussieerd wat aansluit bij de wensen van de Raad. De vraag is echter of de beheersbaarheid van de huidige productindeling wel aansluit bij de bestuurlijke prioriteiten. Wanneer gekozen wordt voor beheersbaarheid heeft dit een groot voordeel voor de externe verantwoording maar zal de herkenbaarheid van het bestuur afnemen. Op basis van de variabele 'bestuurlijke relevantie' en 'beheersbaarheid' kunnen volgens Otto (2004) vier ordeningsprincipes worden onderscheiden:

- Functionele indeling: een indeling van programma's langs de clusterindeling uit het gemeentefonds;

- Indeling naar beleidsvelden: een indeling langs de beleidsvelden of beleidsproducten zoals gemeenten die in de huidige situatie hebben geformuleerd;
- Indeling naar GSB-pijlers (Grote Steden Beleid): een indeling van programma's naar de pijlers sociaal, economisch en fysiek;
- Indeling op basis van de stadsvisie: indeling op basis van stadsvisie en de strategische of lange termijnplannen.



figuur 9 Ordeningsprincipes van programma's (Otto 2004)

Tilburg hanteert de indeling naar 5 beleidsvelden te weten: maatschappij, veiligheid, economie, fysiek en modern bestuur. In hoofdstuk 2 is ingegaan op de missie en visie op de openbare ruimte. De onderdelen in de openbare ruimte worden, in de instrumenten van de budgetcyclus volgens het Tilburgs Model, in afzonderlijke plannings per disciplines opgenomen, de zogenaamde productbegrotingen (functionele indeling).

De productbegroting blijft het belangrijkste sturingsinstrument voor het College maar wel binnen het kader van de programmabegroting. Het instrument dat een bijdrage moet leveren aan de doelstellingen is de programmabegroting. Sturen op programma's is waar het om draait om doelstellingen te kunnen realiseren. De Raad gebruikt het programma om te kunnen sturen op hoofdlijnen en op maatschappelijke effecten. Zoals in hoofdstuk 3 is aangegeven is het van belang om de missie/visie om te zetten in concrete doelstellingen voor afdelingen, teams cq personen.

Op basis van het Stadsprogramma in Tilburg worden projecten in uitvoering genomen. Het Stadsprogramma geeft aan wat de gemeente in de komende periode van vier jaar in de wijken wil doen. Het omvat een straatnaam met daarbij een korte omschrijving van de uit te voeren werkzaamheden met een bijbehorend budget. Dit programma is op de website van de gemeente in te zien. Voor de burgers wordt echter niet aangegeven wat de

daadwerkelijk uitgevoerde projecten zijn, of ze binnen de jaarplanning voltooid zijn en wat de daadwerkelijke kosten zijn geweest. Tevens wordt niet aangegeven wanneer werkzaamheden aanvangen of zullen eindigen. Op een separate website worden werkzaamheden vermeld als deze op korte termijn aanvangen, hier beperken de mededelingen zich tot de duur van de werkzaamheden en algemene opmerkingen met betrekking tot buslijnen, omleidingen, ophalen huisvuil et cetera.

4.4 Prestaties meten

Voor het meten van de doelmatigheid en doeltreffendheid wordt uitgegaan van figuur 1 waarbij de input dmv een proces in output wordt omgezet en vervolgens gekeken wordt naar wat de invloed van de output op de outcome is. Ook in overheidsland worden de laatste decennia diverse metingen verricht om te kunnen beoordelen of de gewenste resultaten ook gehaald worden. In de literatuur wisselen de termen kengetallen en prestatie-indicatoren elkaar af en vaak is er ook nauwelijks onderscheidt aan te brengen. De in deze scriptie gehanteerde definitie van prestatie-indicator is (Bouckaert, 1999): "indicatie van de kwaliteit en kwantiteit van de (niet) financiële prestaties die worden vooropgesteld (ex ante) of worden gerealiseerd (ex post). Prestaties zijn producten en diensten in kwantificeerbare grootheden".

Een indicator kan betrekking hebben op de feitelijke situatie of op de wenselijke situatie. Als een indicator gebruikt wordt om te sturen kan dit alleen als er in het voorgaande traject een norm is vastgesteld. Een afwijking van de norm is dan een reden voor actie. Er is sprake van een norm indien de prestatie-indicator een gewenste waarde heeft die natuurlijk wel onderbouwd moet zijn. Als basis voor de norm kunnen de volgende punten dienen (Platform Doelmatigheid, 1997):

1. Het prestatieniveau van andere organisatie-eenheden binnen dezelfde organisatie;
2. Normen op basis van onderzoek;
3. Technische normen
4. Het prestatieniveau van andere organisaties;
5. Het prestatieniveau van dezelfde organisatie in het verleden;
6. Een combinatie van bovengenoemde punten.

Het hanteren van een norm is een probleem op zich, wie of wat bepaalt namelijk wat de norm moet zijn en tegen welke prijs? Levert een vergelijking met andere afdelingen of organisaties wel een betrouwbaar resultaat op, want zijn zij wel vergelijkbaar?

Greiling (2005) geeft aan dat het vergelijken van de prestaties van dezelfde organisatie in het verleden (optie 5) de beste indicator is om een zuivere ontwikkeling in prestaties te kunnen waarnemen.

Als we de lijn van input naar outcome nader bestuderen blijken er duidelijke verschillen te zijn in het definiëren van prestatie-indicatoren. In de volgende tabel wordt het verschil in moeilijkheidsgraad aangegeven tussen prestatie-indicatoren aan de input zijde en aan het andere uiterste, de output zijde.

tabel 6 Interpretatie van transformatieproces

Linker zijde (input)	Rechter zijde (outcome)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Concreter vast te stellen en eenvoudiger te meten ▪ Informatie is directer voor handen en frequenter te meten ▪ Input is direct te beïnvloeden door de dienst of het programma ▪ Informatie is geschikt voor dagelijks gebruik ▪ Metingen zijn betrouwbaarder ▪ Metingen zijn minder bruikbaar om het effect van een programma te bepalen. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Moeilijker vast te stellen en moeilijk te meten ▪ Resultaten laten vaak enige tijden op zich wachten en frequente metingen zijn lastiger ▪ Resultaten zijn vaak ook afhankelijk van externe factoren ▪ Informatie wordt meer gebruikt voor bepaling beleid en budgettering ▪ Metingen zijn minder betrouwbaar ▪ Metingen zijn betrouwbaarder om het effect van een programma vast te stellen.

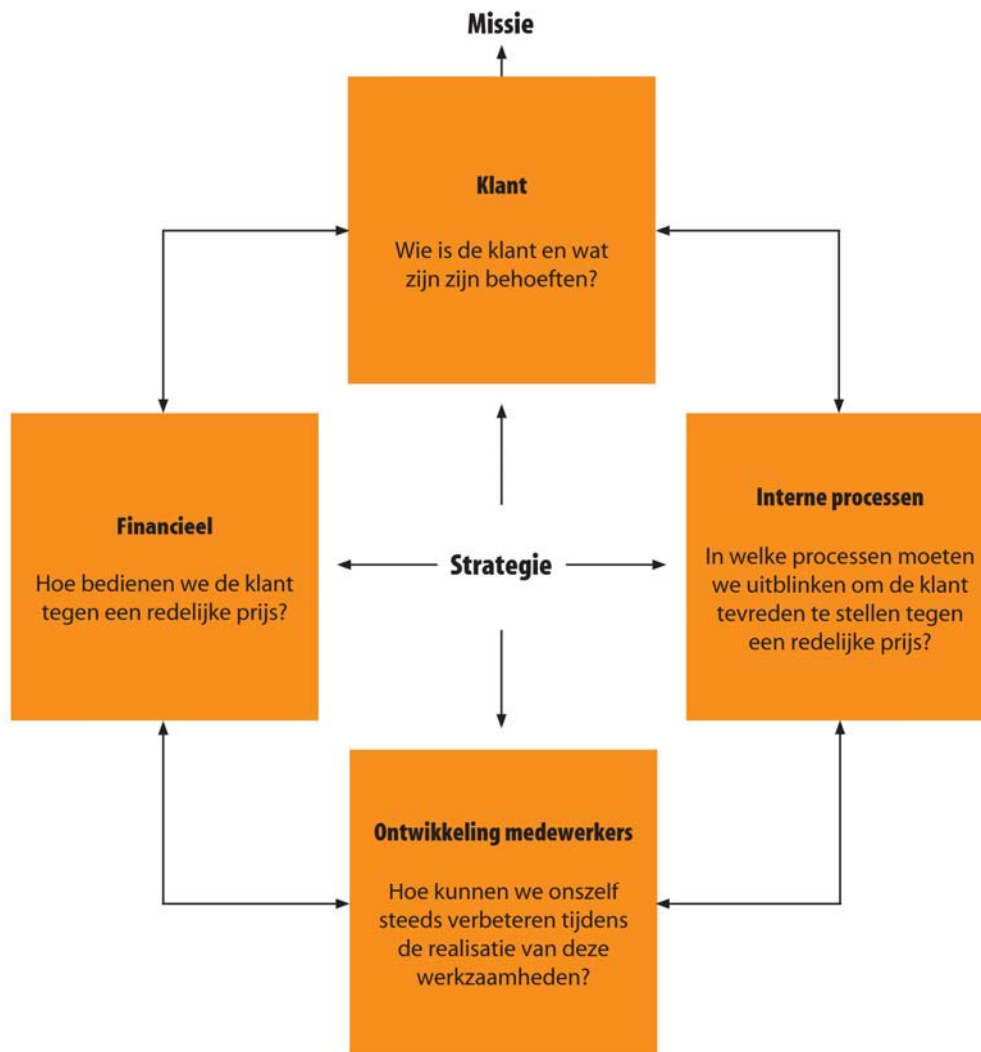
Het management is vaak meer geïnteresseerd in de linker zijde, terwijl de bestuurders en de burgers meer geïnteresseerd zijn in de rechter zijde van de lijn. Uit onderzoek van Pollanen (2005) blijkt ook dat het aantal metingen aan de linker zijde velen malen groter is in de gemeentelijke wereld dan het aantal metingen aan de rechter zijde

Het meten van meerdere parameters is belangrijk om het gehele spectrum van input tot outcome te bestrijken. Een of enkele metingen zeggen slechts iets over een deel van een prestatie op een enkel moment. In het verleden zijn er diverse modellen ontwikkeld om naar het functioneren van een organisatie te kijken. Voorbeelden hiervan zijn de Doelmatigheidsanalyse, European Foundation for Quality Management (EFQM) en de Balanced Scorecard (BSC). In de volgende paragraaf zal als voorbeeld nader ingegaan worden op de BSC.

4.5 Balanced Scorecard

Volgens de methode van de Balanced Scorecard (Kaplan, Norton 1992) gaat het om metingen op diverse vlakken zoals in figuur 10 is aangegeven. Denton (2005) gaat bij het meten van prestaties ook uit van de strategie als meest centrale punt om het uiteindelijke doel te bereiken. De klant, in het geval van de openbare ruimte de bewoner of gebruiker van de ruimte, wordt op het hoogste punt geplaatst. Het uiteindelijke doel in een publieke organisatie is om de gestelde missie te volbrengen. Het spreekt voor zich dat de aspecten financiën (input), interne processen (throughput) en ontwikkeling medewerkers (voor verbetering throughput) van essentieel belang zijn om van input naar outcome te komen en daarmee de missie te volbrengen.

Een volledige behandeling van de Balanced Scorecard gaat de omvang van het onderzoek te buiten. De Balanced Scorecard wordt in het bedrijfsleven al veelvuldig toegepast en in de non-profit sector op steeds grotere schaal (Niven 2003). Voor de volledige implementatie van de Balanced Scorecard verwijs ik naar het boek *Balanced Scorecard for government and non-profit Agencies* (Niven 2003).



figuur 10 Balanced Scorecard

Met een model als de BSC is het duidelijk aan te geven waar de prestatie metingen plaats kunnen vinden. De metingen kunnen door het gehele proces relatief eenvoudig opgesteld worden als de organisatie bij elk aspect een heldere omschrijving heeft volgens het SMART-principe (Niven, 2003, Bouckaert, 1999). In de volgende paragrafen zal op deze aspecten in de Tilburgse situatie worden ingegaan.

Missie: Zoals al in hoofdstuk 2 is aangegeven is er geen duidelijke missie betreffende beheer en onderhoud aan de openbare ruimte, wel worden de termen schoon, heel en veilig genoemd waarbinnen het beheer en onderhoud gezien moet worden.

Strategie: Deze is niet duidelijk omschreven. Het onderhoud aan de openbare ruimte wordt door de diverse disciplines zelf ingevuld op basis van historie en normen welke vanuit landelijke kenniscentra worden uitgegeven. Doordat er onvoldoende financiële middelen beschikbaar zijn moeten prioriteiten gesteld worden. Deze worden op basis van ervaring, gevoel, invloed etc opgesteld maar een eenduidige strategie ligt daaraan niet ten

grondslag. De eerder genoemde NCW (Netto Contante Waarde) wordt niet bepaald voor de individuele projecten.

Klant: Als klant kan de burger beschouwd worden maar in de openbare ruimte zijn zeer veel klanten te definiëren zoals eerder is aangegeven. Indien ervan uitgegaan wordt dat de Raad de wensen van de betrokken klanten verwoord heeft in de Kwaliteitskaart Openbaar Gebied, betreft dit dus de wens van de klant. Een eenduidig omschreven einddoel is uit de KOG niet te destilleren zoals aangegeven in paragraaf 3.6. Metingen op dit vlak vinden heel incidenteel plaats.

Interne processen: Het proces waar in uitgeblonden dient te worden is het beheren en onderhouden van de openbare ruimte. Dit proces is onder te verdelen in het beheren van de datagegevens zowel wat betreft kwantiteit als kwaliteit in de openbare ruimte en het opstellen van een onderhoudsprogramma met de daarbij behorende opdrachtverstrekking voor uitvoering van de onderhoudswerkzaamheden aan een andere afdeling. Zowel het opstellen van de juiste onderhoudsmaatregel als de interne kosten zijn hierbij van cruciaal belang. Nacalculatie vindt op gebied van beheer en onderhoud niet plaats. In 2004 is het volledige proces beschreven van planfase tot realisatiefase van zowel onderhoudswerkzaamheden als geheel nieuwe ontwerpen. Hierin staan alle stappen beschreven en zijn checklisten opgesteld waaraan voldaan moet worden alvorens een vervolgstap te mogen maken. Sturing vanuit de managementlagen op dit interne proces vond niet plaats waardoor de processen niet lopen zoals beschreven in de procedure.

Ontwikkeling medewerkers: Wellicht een van de belangrijkste aspecten omdat het hier gaat om zeer specifieke kennis die vooral in tijden van veel personele wisselingen en reorganisaties onder druk komt te staan. Een duidelijk opleidingsplan is niet aanwezig.

Financieel: Hier is in de voorgaande hoofdstukken al veel over geschreven. Veel data op financieel gebied worden verzameld. De informatie die hieruit gedestilleerd wordt betreft alleen het financieel gebied van de input. De informatie wordt niet structureel aangewend om te sturen.

4.6 Eisen aan prestatie-indicatoren

In deze paragraaf wordt geschetst wat prestatie-indicatoren zijn en welke eisen eraan gesteld worden om het niet slechts een meter te laten zijn maar ook een effectieve meter. Het toepassen van indicatoren en kengetallen bij de besturing van overheidsorganisaties is niet nieuw. Vaak wordt echter met prestatie-indicatoren nog hetzelfde bedoeld als vroeger met kengetallen. De kengetallen zijn de voorlopers van de prestatie-indicatoren en waren voornamelijk gericht op financiële aspecten binnen organisaties.

Bouckaert (1999) beschrijft een prestatie-indicator als een indicatie van de kwantiteit en de kwaliteit van de prestaties die worden vooropgesteld (ex ante) of werden gerealiseerd (ex post). Prestaties zijn producten en diensten in kwantificeerbare grootheden. Abstracte verschijnselen – bijvoorbeeld integriteit, imago, veiligheid - zijn niet rechtstreeks te

meten. Het is wel mogelijk bewijzen te verzamelen voor de waarschijnlijke aan- of afwezigheid door indirecte metingen.

Geconstateerd kan echter worden dat kengetallen meestal worden gebruikt om te "weten", terwijl prestatie-indicatoren worden gebruikt om te "sturen". Zoals in het voorgaande hoofdstuk is beschreven heeft het "Tilburgs Model" dan ook meer weg van een kengetallenrapportage.

Prestatie-indicatoren hebben verschillende verschijningsvormen en zeggen iets over de verschillende stadia van het proces. Er bestaan diverse besturingsniveaus in een organisatie (De Leeuw, 2000). Elke laag in een organisatie heeft zijn eigen taken. In de organisatietheorie spreekt men over organisatielagen en over strategisch, tactisch en operationeel management. Het eerste gaat over niveau van complexiteit, het tweede over focus.

De Leeuw geeft de volgende definities:

- Strategisch management is het besturen van die aspecten die voor de continuïteit van de organisatie cruciaal zijn.
- Tactisch management - ook wel organisatorische of adaptieve besturing genoemd - is het geheel van organiserende en structurerende taken.
- Operationeel management - of routinebesturing - is het geheel van besturende taken die de dagelijkse gang van zaken zo goed mogelijk doet verlopen.

Een gelijksoortig begrip is aggregatieniveau, afkomstig uit de systeemkunde.

Aggregatieniveau is vrij te vertalen als het bestudeerde deel uit een groter geheel. Het begrip aggregatieniveau slaat op de mate van detaillering. Hoe minder details, hoe globaler en hoger men het niveau van aggregatie noemt (De Leeuw 2000). In theorie vindt men de strategische indicatoren terug aan de top van de organisatie en tactische en operationele indicatoren op lagere besturingsniveaus.

Zoals in figuur 1 is aangegeven kan een overheidsorganisatie worden afgebeeld als een transformatieproces. De prestatie van de organisatie bestaat uit het omzetten van input naar outcome. De outcome is uiteindelijk waarvoor het hele proces op gang wordt gebracht. Om het uiteindelijke maatschappelijke effect te kunnen realiseren is het noodzakelijk om in het gehele proces te beschikken over informatie met betrekking tot het proces, de beschikbare middelen, de eindproducten en tenslotte de effecten. Sturen op basis van de gerealiseerde effecten alleen is een utopie. Het verband tussen geleverde prestaties van een organisatie en het maatschappelijke effect is vaak lastig vast te stellen. In deze gevallen is het noodzakelijk om op basis van kwalitatieve en kwantitatieve indicatoren metingen te verrichten. Indien dit ook niet mogelijk is, is het alleen mogelijk om op basis van input-indicatoren uitspraken te doen.

In de praktijk laat het verband tussen de door een overheidsorganisatie geleverde prestaties en effecten zich dus vaak niet eenvoudig vaststellen. De actoren binnen de openbare ruimte hebben niet de behoefte aan gelijke indicatoren. Op operationeel gebied binnen de civieltechnische hoek spelen andere factoren een rol dan op politiek terrein. Geconstateerd kan worden dat indicatoren op verschillende niveaus noodzakelijk zijn om effecten op de gewenste niveaus aan te kunnen geven.

Indicatoren kunnen ook geanalyseerd worden volgens het gezichtspunt kwantiteit/kwaliteit. Er zijn kwantitatieve prestatie-indicatoren en kwalitatieve prestatie-indicatoren. Een belangrijke vraag is of kwantitatieve prestatie-indicatoren te verkiezen zijn boven kwalitatieve indicatoren. Kwantitatieve indicatoren worden aangemerkt als objectief, terwijl kwalitatieve indicatoren gelden als subjectief. Anderzijds wordt ervan uitgegaan dat kwalitatieve informatie meer relevantie heeft voor de uiteindelijke beoordeling van het nut van het overheidsoptreden. Ook brengt een kwalitatieve indicator het klantenperspectief dichterbij.

Prestatie-indicatoren zijn geschikt om snel een indruk te krijgen hoe een organisatie presteert, maar dat hoeft niet de juiste indruk te zijn. De kracht van prestatie-indicatoren om snel inzicht te verkrijgen is tegelijk de zwakte van het systeem. Prestatie-indicatoren zijn volgens Bouckaert (1999) slechts bruikbaar voor sturing als ze deugdelijk en relevant zijn. We kunnen dit verduidelijken aan de hand van drie 'methodologische' voorwaarden, waarbij 'deugdelijk' wordt onderverdeeld in validiteit en betrouwbaarheid:

- Validiteit; een prestatie-indicator heet valide, als hij daadwerkelijk een beeld geeft van de realiteit die hij wordt verondersteld te meten. Dit speelt vooral bij indirecte metingen.
- Betrouwbaarheid; een prestatie-indicator heet betrouwbaar, als er voldoende garanties zijn dat nauwkeurig en objectief te meten is.
- Relevantie; een prestatie-indicator is relevant als hij inzicht geeft en periodiek beschikbaar is.

Prestatie-indicatoren zijn niet de enige factoren waarop gestuurd wordt. Informele en subjectieve informatie, waarbij toekomstige denkbelden een rol spelen, spelen een belangrijke rol. Aan getallen alleen valt niet af te lezen of alles volgens vooropgezette plannen verloopt. Een belangrijk probleem van prestatie-indicatoren betreft het onjuiste gebruik ervan en het verbinden van beoordelingen aan de indicatoren. De indicatoren moeten relevant en deugdelijk zijn. In tabel 8 zijn de mogelijkheden tussen relevantie en deugdelijkheid weergegeven. Alleen indien aan de eisen relevantie en deugdelijkheid wordt voldaan zijn de prestatie-indicatoren bruikbaar voor sturing. Indien niet voldaan wordt aan beide kenmerken is er sprake van verspilling van tijd en geld. Een gevaar schuilt in de manipuleerbare prestatie-indicatoren. De relevantie is dan juist groot maar de indicatoren zijn niet deugdelijk. In de volgende paragraaf wordt nader ingegaan op de risico's van het meten van prestaties.

tabel 7 Kenmerken prestatie-indicatoren

	Niet relevant	Relevant
Niet deugdelijk	Verspilling	Manipuleerbaar
Deugdelijk	Kan geen kwaad	Bruikbaar voor sturing

4.7 Risico's van gebruik van prestatie-indicatoren

Koopman (1999) concludeert dat mensen die onderworpen worden aan prestatie-indicatoren aan proberen te ontsnappen of te manipuleren. Prestatiemeting lokt dikwijls disfunctioneel gedrag uit door het meten zelf:

- Rigide bureaucratisch gedrag;
- Aanlevering van onjuiste gegevens.

Bureaucratisch gedrag ontstaat dikwijls doordat werknemers zodanige keuzen maken dat zij er goed uitkomen wat betreft de metingen. Bureaucratisch gedrag wordt gestimuleerd door nadruk op objectiviteit en betrouwbaarheden wordt versterkt door de behoefte van het individu zijn gedrag te rechtvaardigen.

De publicatie van het Platform Doelmatigheid (1997) noemt gelijksoortige effecten en een enkele aanvulling van risico's die leiden tot een blikvernaauwing.

- Het tunnel-effect: door meting van slechts één aspect van een activiteit, worden andere – wellicht belangrijkere - aspecten verwaarloosd; dat leidt tot aangepast gedrag waarbij een goede score op de gehanteerde indicator gerealiseerd wordt, zonder dat de prestatie wezenlijk verbetert;
- Risicomijding: beoordeling aan de hand van één of enkele indicatoren kan ertoe leiden dat een organisatie experimenten en innovaties uit de weg gaat. De veilige weg wordt gekozen;
- Manipulatie van cijfers teneinde de score op de gebruikte indicatoren positief te beïnvloeden wordt als realistisch gevaar gezien.

De Bruijn (2002) stelt ook een aantal negatieve effecten op die gepaard gaan met het meten van de output of outcome:

- Ook hij stelt dat het instellen van parameters om effecten te meten zal leiden tot “gaming the numbers”, het manipuleren van de cijfers;
- Het meten van prestaties werkt bureaucratisering in de hand. Afdelingen om de prestaties te meten werden opgericht, de verhouding tussen de kosten en de opbrengsten liepen uit de hand;
- Prestatiemetingen leiden tot blokkade van ambities. Door aan de inputzijde een selectie te maken van eenvoudig te realiseren opdrachten (cherry picking) worden uitdagingen uit de weg gegaan;
- Prestatiemetingen leiden tot het straffen van de goed presterende organisatieonderdelen op financieel of personeel gebied. Onderdelen die namelijk efficiënt en transparant functioneren zouden in volgende jaren wel eens een lager budget toegewezen kunnen krijgen dan onderdelen die niet efficiënt en transparant zijn en een gelijke prestatie leveren.

Bouckaert (1999) beschrijft in zijn werk een aantal meetpathologieën. Indicatoren, meetsysteem of gebruiker lijden aan een of meerdere meetziekten. De volgende pathologieën worden door hem genoemd:

- Onmogelijkheidsziekte: de situatie van de eigen organisatie wordt dermate complex en uniek gevonden dat het praktisch onmogelijk is om ooit geschikte indicatoren te vinden die deze realiteit zouden kunnen bevatten. Een argument dat men daarbij vaak aanhaalt is het feit dat de publieke sector niet hetzelfde is als de

- private sector en dat er rekening moet worden gehouden met zoveel factoren dat de metingen onmogelijk betrouwbaar en valide kunnen zijn;
- Convexiteits- en concaviteitsziekte: meetinstrumenten die aan deze kwaal lijden - te vergelijken met een blik in een holle en een bolle spiegel - brengen gegevens voort die verschillen met de werkelijkheid. De convexiteitsziekte leidt tot hogere waarden, de concaviteitsziekte geeft lagere waarden aan dan er in werkelijkheid zouden moeten zijn;
 - Hypertrofie ziekte: wanneer een meetinstrument aan hypertrofie lijdt, dan zal datgene wat gemeten wordt in volume of intensiteit toenemen door de activiteit van het meten. De meting verandert de werkelijkheid;
 - Atrofieziekte: ook het tegenovergestelde effect kan als (ongewild) gevolg optreden bij de invoering van bepaalde indicatoren. Met de atrofieziekte wordt de situatie aangeduid waar de invoering van het meetsysteem leidt tot een daling of zelfs tot het verdwijnen van het volume of de kwaliteit van prestaties;
 - Inflatieziekte: de inflatieziekte heeft betrekking op het aantal indicatoren. De ziekte treedt op wanneer het meetsysteem niet langer onder controle is: er worden meer en meer indicatoren aan het systeem toegevoegd. "Mushrooming" is het gevolg. Het meetsysteem groeit buiten proporties;
 - Ziekte van de tijdsverkorting: indicatoren die aan deze ziekte lijden maken dat de organisatie zich op korte termijn doelen richt in plaats van op de soms meer belangrijke doelen op middellange- of lange termijn. Twee mechanismen faciliteren deze ziekte: de cyclus van slechts één jaar bij begroting en planning en control én de neiging van politieke actoren om op korte termijn te redeneren.

De ziekte van de tijdverkorting is duidelijk waarneembaar binnen het "Tilburgse Model". Het model richt zich op de jaarcyclus met een maximale terugblik in de tijd van 1 jaar. Ook de onmogelijkheidsziekte doet zich voor binnen de Tilburgse situatie waar veel vertragingen binnen projecten worden toegedicht aan het politieke klimaat waarin geopereerd wordt. Dit is natuurlijk een makkelijk argument waaruit blijkt dat overheidsorganisaties nog een lange weg af te leggen hebben op het pad van doelmatigheid- en doeltreffendheidsmetingen.

Ook de inflatieziekte is aanwezig binnen de Tilburgse organisatie. Het "Tilburgs Model" zelf met de toegevoegde MARAP's (Management Rapportages) en de grote diversiteit aan lijsten binnen diensten, afdelingen en teams zijn hier een duidelijk voorbeeld van.

Alleen het meten van prestaties is niet voldoende. Om bovenstaande risico's bij het meten van prestaties te verkleinen is het van het grootste belang dat er voldoende draagvlak is binnen de organisatie om metingen te verrichten. Het volledige commitment van het (top)management is een absolute voorwaarde voor het succesvol kunnen toepassen van prestatiemetingen. De resultaten dienen om sturing te geven aan de organisatie. Als de metingen worden gezien als een middel om personen binnen de organisaties op af te rekenen worden de eerder genoemde risico's alleen maar groter (Greiling, 2005, Denton, 2005).

5 Prestatie-indicatoren

5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de prestatie-indicatoren voor het beheer en onderhoud aan de verhardingen opgesteld. Het volledige proces van input, throughput, output en outcome wordt schematisch weergegeven. Vervolgens wordt voor elk van de vier fasen afzonderlijk een aantal prestatie-indicatoren opgesteld. De kosten voor het meten van de prestatie-indicatoren worden in een separate paragraaf behandeld. In de laatste paragraaf wordt aangegeven in hoeverre de overige disciplines in de openbare ruimte op en gelijksoortige wijze van prestatie-indicatoren kan worden voorzien als de verhardingen.

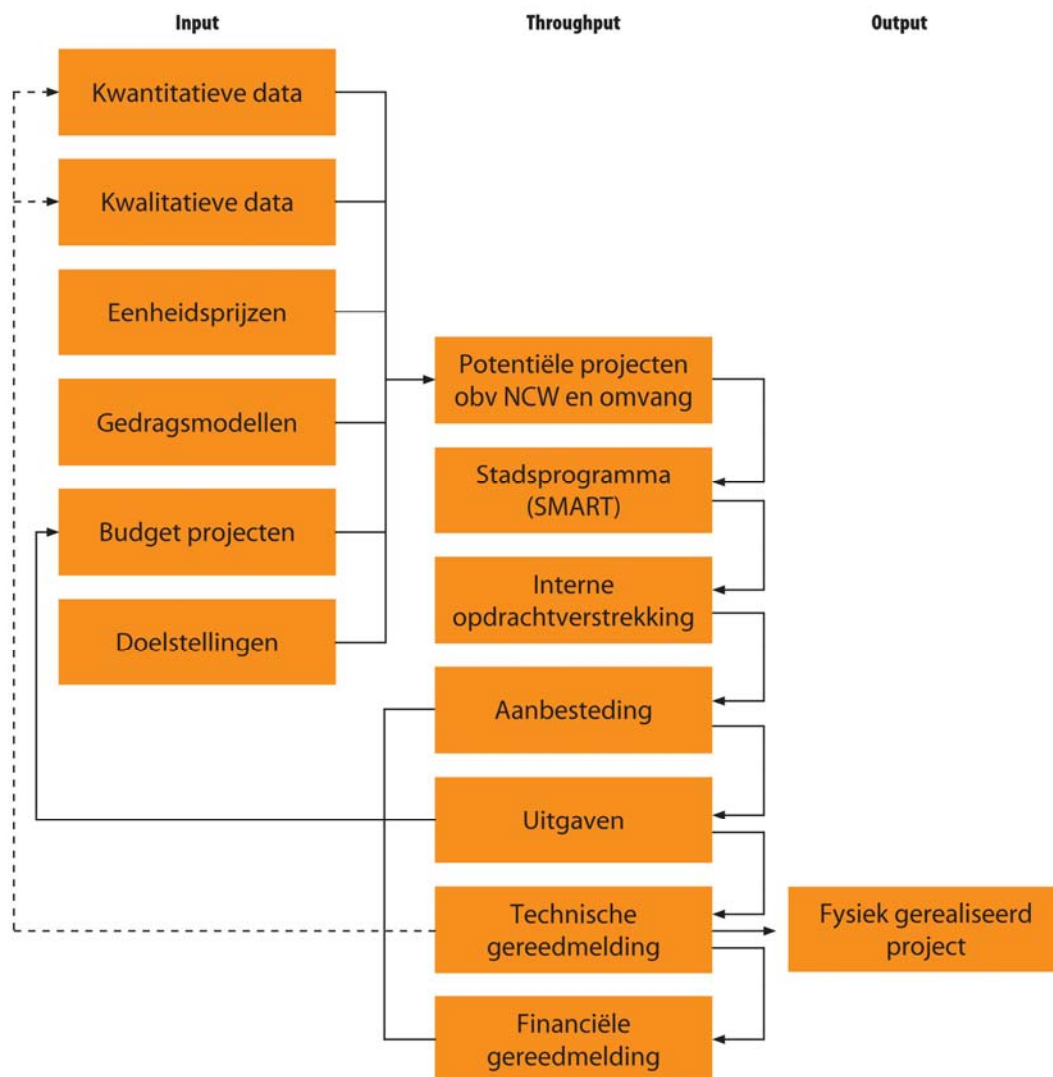
5.2 Prestatie-indicatoren voor beheer en onderhoud

Om tot goede prestatie-indicatoren te komen is het van belang om te beschikken over eenduidige doelstellingen welke, zoals eerder aangegeven, SMART dienen te zijn. Zodra hieraan voldaan is kan voor beheer en onderhoud een reeks indicatoren opgesteld worden welke bij voorkeur op eenduidige en eenvoudige wijze te meten zijn. Omdat zoals eerder aangegeven het hele proces van input tot outcome een samenhang vertoont, is het van belang om ook de samenhang binnen de op te stellen prestatie-indicatoren aan te geven. In Montgomery County, Maryland (USA) wordt deze samenhang tussen indicatoren toegepast en spreekt men over een “Family of measures” (Edwards, 2005).

In de voorgaande hoofdstukken is uiteengezet wat de beheer- en onderhoudsactiviteiten inhouden voornamelijk op het gebied van de verhardingen. Een beschrijving is gegeven van de manier waarop de onderhoudsprogrammering tot stand komt en op welke wijze de prestaties gemeten worden. Geconcludeerd kan worden dat de basis waarop het programma gebouwd wordt los staat van de toepassing van de NCW en het te behalen schaalvoordeel. De huidige prestatiemetingen zijn nagenoeg geheel gebaseerd op het verbruik van financiële middelen ten opzichte van de beschikbaar gestelde middelen. Een doelmatigheidsmeting of doeltreffendheidsmeting vindt niet plaats. Voorgesteld wordt dan ook om voor het volledige traject van input tot outcome prestatie-indicatoren op te stellen. Op deze wijze kan betere sturing plaatsvinden waarbij direct inzichtelijk gemaakt wordt hoe de voortgang van de onderhoudsprogramma's verloopt. Overzichten waar de Rekenkamercommissie naar vraagt (tabel 2 Budgetbesteding onderhoud wegen) en van essentieel belang zijn om doelmatig en doeltreffend te kunnen sturen behoren tot primair noodzakelijke informatie.

Zoals aangegeven in hoofdstuk 3 wordt er al veel gemeten vooral op het financiële gebied. Gedurende mijn zoektocht naar de juiste gegevens of juist naar de link tussen gegevens werd het steeds duidelijker dat de problemen in doelmatigheid en doeltreffendheid terug te voeren zijn op de interne processen. Zoals aangegeven in de Balanced Scorecard bepalen de strategie, de interne processen en de ontwikkeling van de medewerkers voor een heel belangrijk deel het eindresultaat. Zoals Niven (2003) aangeeft in zijn boek “The Balanced Scorecard Step by Step” is het hebben van een goede strategie van essentieel belang.

De prestatie-indicatoren dienen verweven te worden binnen het gehele proces van beheer en onderhoud. Hiervoor is het noodzakelijk dat het gehele proces vanaf de databank met de kwantitatieve kenmerken tot de oplevering van een gerealiseerd project in de openbare ruimte een geheel vormt. Nu bestaat het gehele proces zoals door Wijffels en Wagenaers (interne rapportage 2004) beschreven is, uit teams die ieder slechts een deel van het gehele proces voor hun rekening nemen zonder te weten wat er aan de andere kant van de muur gebeurt. In onderstaande figuur heb ik schematisch het gehele proces, voor wat betreft het beheer en onderhoud aan verhardingen, weergegeven.



figuur 11 Proces beheer en onderhoud

Het traject van input tot output zoals weergegeven in het vorige figuur verloopt als volgt:

De kwantitatieve data bevatten alle kenmerkende gegevens van de verhardingen zoals soort materiaal, ouderdom, lengte, breedte, oppervlak, constructiedikte, et cetera. De kwalitatieve gegevens hebben betrekking op de kwaliteit van de verharding en worden volgens een landelijk gehanteerde methodiek vastgelegd (CROW-publicatie 147). Volgens de gedragsmodellen uit de CROW-methodiek worden de theoretische restlevensduren berekend en de daarbij behorende onderhoudsmaatregelen opgesteld. Op basis van de eenheidsprijzen worden de bijbehorende kosten bepaald. Het totale budget voor de onderhoudsprojecten vormt een randvoorwaarde om de hoeveelheid potentiële projecten te begrenzen. Na overleg met de gebiedsmanagers en derden (andere afdelingen, nutsbedrijven, waterschappen, provincie, etc) en de budgettaire beperkingen van andere partijen wordt het Stadsprogramma vastgesteld. Na vaststelling van het Stadsprogramma vindt opdrachtverstrekking plaats vanuit het team Onderhoudsprogrammering aan het team Projecten. Dit laatste team realiseert het bestek en regelt de aanbesteding. Vervolgens vinden er financiële uitgaven plaats op het project. Zodra de aannemer het project oplevert is er sprake van een technische gereedmelding. De financiële gereedmelding volgt na de technische gereedmelding. De interne opdrachtverstrekking, de aanbesteding, de uitgaven als de financiële gereedmelding hebben invloed op het beschikbare onderhoudsbudget. Na de technische gereedmelding worden de kwantitatieve en kwalitatieve data geactualiseerd.

In de volgende paragrafen zal op basis van figuur 1 (input, throughput, output en outcome) en het hierboven gepresenteerde proces een aantal prestatie-indicatoren bepaald worden per fase.

5.2.1 Input

Om te beschikken over de meest actuele gegevens dienen alle nieuw aangelegde verhardingen, herinrichtingen en onderhoudsprojecten te worden vastgelegd in de databank. De kwantiteit van gegevens is zeer groot in het huidige beheersysteem voor verhardingen. Het detailniveau van de databank is groter dan noodzakelijk voor het bepalen van onderhoudsmaatregelen. Hier dient nog een inhaalslag in gemaakt te worden volgens de landelijk gehanteerde CROW-methodiek (CROW-publicatie 147), een reductie van het aantal onderdelen in de databank met 70% is haalbaar. Hiervoor is het noodzakelijk om bestaande onderdelen in een eenmalige actie samen te voegen. De kwaliteitsgegevens worden al volgens de landelijke methodiek bepaald door een extern bureau.

Te verrichten activiteiten:

- Kwalitatieve gegevens in beheersysteem verwerken (doorlooptijd: 1 maand na voltooiing visuele inspectie). De prestatie-indicator is positief indien dit tijdig gerealiseerd wordt en negatief indien dit niet tijdig gerealiseerd wordt. De norm is dat de indicator positief moet zijn;
- Kwantitatieve gegevens in beheersysteem verwerken (doorlooptijd: 3 maanden na technische gereedmelding). De prestatie-indicator is het percentage van gereed gemelde projecten welke binnen de 3 maanden verwerkt is in het beheersysteem. De norm voor de indicator is 100%.

5.2.2 Throughput

Bepaling onderhoudsmaatregelen en projectomvang:

Voor het opstellen van de beheer- en onderhoudsprojecten binnen het Stadsprogramma is het in het bijzonder bij asfaltverhardingen van belang om een analyse van de mogelijke onderhoudsmaatregelen uit te voeren op basis van de NCW-methode. Daarnaast dient de omvang van het project zodanig bepaald te worden dat optimaal gebruik wordt gemaakt van schaalvoordelen. Een gedetailleerde projectbeschrijving met bijbehorende raming dient gemaakt te worden van de projecten in het eerste jaar van het Stadsprogramma voor het totale beschikbare budget. De projecten na het eerste jaar in het Stadsprogramma mogen globaler van aard zijn.

Te verrichten activiteiten:

- NCW-methode toepassen en schaalvoordelen analyseren bij onderhoudsmaatregelen in het eerste planjaar van het Stadsprogramma. De prestatie-indicator is het percentage van de projecten uit het eerste jaar van het Stadsprogramma waarbij aan de eis is voldaan. De norm is 100%.

Projectvolgsysteem:

Om te kunnen sturen op het gebied van beheer en onderhoud is het van belang om een projectvolgsysteem op te zetten over de diverse afdelingen heen. Hierdoor blijven de stadia waarin de diverse projecten verkeren inzichtelijk en wordt de voortgang van de projecten bewaakt. Hiermee kan direct inzicht verkregen worden in de behaalde prestaties op elk willekeurig moment waardoor een tijdige sturing zowel op individuele projecten als op het niveau van beheer en onderhoud in het totaal plaatsvindt. In het projectvolgsysteem dienen de volgende gegevens te worden vastgelegd om tot prestatie-indicatoren te komen:

- Tijdstip van opdrachtverstrekking vanuit het team Onderhoudsprogrammering aan het team Projecten (uitgedrukt in: datum);
- Het door team Onderhoudsprogrammering afgegeven budget voor deze opdracht (uitgedrukt in: euro);
- Een, in overleg, geprognosticeerde datum waarop het project technisch gereed is (uitgedrukt in: datum);
- Begrootte aanneemsom op basis van bestek (uitgedrukt in: euro);
- Werkelijke aanneemsom (uitgedrukt in: euro);
- Uitgaven op project (uitgedrukt in: euro);
- Tijdstip waarop het project technisch gereed is (uitgedrukt in: datum);
- Financieel gereed, gerealiseerde kosten van het project (uitgedrukt in: euro);
- Tijdstip waarop revisiegegevens aangeleverd worden (uitgedrukt in: datum);
- Tijdstip waarop revisiegegevens verwerkt worden in beheersysteem (uitgedrukt in: datum).

Het projectvolgsysteem leidt tot inzicht in de throughput en natuurlijk de output van het proces. Uit het projectvolgsysteem kan direct inzicht verkregen worden hoe de voortgang op individuele projecten verloopt maar ook op een hoger aggregatieniveau waarbij direct inzichtelijk is of de geplande jaarplanningen gehaald worden. Een koppeling met de financiële administratie is van belang om aansluiting te maken op het “Tilburgse Model”.

De volgende prestatie-indicatoren komen voort uit de hierboven genoemde gegevens en worden gemeten over een begrotingsjaar:

- Hoeveelheid van het onderhoudsbudget dat in opdracht gegeven is aan het team Projecten, zowel uitgedrukt in € als in percentage van het totale onderhoudsbudget. De norm is dat 110% van het budget voor jaar x in jaar x-1 in opdracht gegeven is. Reden hiervoor is dat projecten vaak ruimer geraamd worden dan waarvoor marktpartijen inschrijven bij de aanbesteding. Bij juiste monitoring kunnen in geval van en dreigend budgettekort aanbestedingen uitgesteld worden in de tijd.
- Totale werkelijke aanneemsom, zowel uitgedrukt in € als in % van het totale onderhoudsbudget. De norm is 90% doordat een kleine marge aangehouden moet worden voor eventueel meerwerk;
- Hoeveelheid van het onderhoudsbudget dat uitgegeven is, zowel uitgedrukt in € als in % van het totale onderhoudsbudget. De norm is 100% aan het einde van het begrotingsjaar;
- Totaal aantal aangeleverde revisiegegevens, uitgedrukt zowel in stuks als in % van totaal aantal technisch gereed gemelde projecten. De norm is 100%.
- Totaal aantal verwerkte revisiegegevens, uitgedrukt zowel in stuks als in % van totaal aantal technisch gereed gemelde projecten.

5.2.3 Output

De output bestaat uit de gerealiseerde projecten. Vanuit technisch/economisch oogpunt dient de kwaliteit van de verhardingen op basis van een visuele inspectie plaats te vinden met een frequentie van een maal per twee jaar (CROW-publicatie 147, 2005). Hiervoor dient een externe partij ingeschakeld te worden die op een onafhankelijke manier, volgens de landelijk gehanteerde CROW-methodiek, de inspectie verricht.

Te verrichten activiteit:

- Tweejaarlijkse visuele inspectie van de verhardingen. De prestatie-indicator is positief indien dit tijdig gerealiseerd wordt en negatief indien dit niet tijdig gerealiseerd wordt. De norm is dat de indicator positief moet zijn.

5.2.4 Outcome

Om de outcome te meten van het uitgevoerde onderhoud dient tweejaarlijks de tevredenheid van de burgers gemeten te worden door middel van een enquête of een burgerpanel.

Prestatie-indicatoren:

- Verrichten tweejaarlijkse enquête of mening van burgerpanel. De prestatie-indicator is positief indien dit tijdig gerealiseerd wordt en negatief indien dit niet tijdig gerealiseerd wordt. De norm is dat de indicator positief moet zijn.

Algemeen:

Indien er om wat voor reden dan ook gekozen wordt voor een volledige reconstructie van een verharding of indien nieuwe gebieden verhard worden dient bij het ontwerp rekening gehouden worden met toekomstige beheer- en onderhoudsactiviteiten en –kosten. In de

ontwerpfase dient dan ook inzichtelijk gemaakt te worden wat de gevolgen zijn op het gebied van beheer en onderhoud voor een termijn van 30 jaar op basis van de NCW.

Te verrichten activiteit:

- Bij het ontwerp van een nieuw project dient een beheerparagraaf toegevoegd te worden waarin de financiële en onderhoudstechnische gevolgen zijn weergegeven voor het beheer en onderhoud gedurende de gehele levensduur. Percentage van de projecten waaraan een beheerparagraaf toegevoegd is vormt de prestatie-indicator. De norm is 100%.

Het hierboven beschreven proces van input tot outcome is in tabel 8 op de volgende pagina in een schema weergegeven. Naast de vast te leggen gegevens worden de daaruit voortvloeiende prestatie-indicatoren vermeld. Deze prestatie-indicatoren vormen de rode draad van input naar outcome. In alle fasen van het transformatieproces worden metingen verricht die echter niet allemaal direct in de prestatie-indicatoren verwerkt worden. De “tussenliggende” metingen in het throughput deel van het transformatieproces zijn er om een snelle analyse uit te kunnen voeren indien niet voldaan wordt aan de gestelde normen voor de prestatie-indicatoren. Alle gestelde normen dienen aan het einde van het financiële jaar gerealiseerd te zijn.

tabel 8 Vast te leggen gegevens en te meten prestatie-indicatoren

Input	Bron	Throughput	Dimensie	Output	Dimensie	Outcome	Dimensie
Kwalitatieve gegevens	Kwaliteitscijfers (uit output)	Project waarbij NCW en schaalvoordeel is toegepast	ja/nee	Visuele inspectie verhandingen (CROW-methodiek)	Kwaliteitscijfers (1x per twee jaar)	Enquête	Burgertevredenheid (1x per twee jaar)
Kwantitatieve gegevens	Revisiegegevens (uit verwerken revisie)				Prestatie-indicator: frequentie van inspecteren en analyseren. Norm: 1x per 2 jaar		Prestatie-indicator: frequentie van meten en analyseren. Norm: 1x per 2 jaar
Onderhoudsbudget (€)	Begroting				Prestatie-indicator: Aantal projecten met NCW en schaalvoordeel / totale aantal projecten. Norm: 100%		
Eenheidsprijzen	Standaarden	Projectvolgsysteem					
Gedragsmodellen	CROW	Opdrachtverstrekking	Datum				
		Budget bij opdrachtverstrekking	€				Prestatie-indicator: Cumulatieve budget waarvoor opdracht verstrekt is / totale onderhoudsbudget. Norm: 110%
		Project technisch gereed (prognose)	Datum				Het meten van de indicatoren in de throughput dient vanwege het operationele karakter op maandelijkse basis plaats te vinden om tijdige bijsturing mogelijk te maken.
		Gecalculeerde aanneemsom bestek	€				
		Werkelijke aanneemsom bestek	€				Prestatie-indicator: Cumulatieve werkelijke aanneemsom / totale onderhoudsbudget. Norm: 90%
		Uitgaven op project	€				Prestatie-indicator: Cumulatieve uitgaven / totale onderhoudsbudget. Norm: 100%
		Technisch gereed (fysiek)	Datum				
		Financieel gereed	€				
		Aanleveren revisie	Datum (Norm: 3 maanden na fin gereed)				Prestatie-indicator: Aantal projecten waarvan revisie is aangeleverd / aantal technisch gereed gemelde projecten. Norm: 100%
		Verwerken revisie	Datum (Norm: 3 maanden na aanleveren)				Prestatie-indicator: Aantal projecten waarvan revisie verwerkt is / aantal aangeleverde revisies. Norm: 100%

5.3 Betrouwbaarheid van metingen en analyse

De validiteit van de genoemde prestatie-indicatoren is hoog omdat ze daadwerkelijk een beeld geven van de realiteit die gemeten wordt. De indicatoren zijn namelijk directe metingen als datums en bedragen. De betrouwbaarheid van de prestatie-indicatoren is hoog omdat, net als bij de validiteit, de indicatoren directe metingen betreffen zoals datums en financiële bedragen uit de administratie. In het gehele proces van input naar outcome (figuur 9) worden alle stappen schriftelijk vastgelegd en het betreffen financiële kwantitatieve indicatoren, discussies over de waarden van de indicatoren zijn dan beperkt. Tevens draagt een projectvolgsysteem bij tot inzicht in het gehele traject van input tot outcome, waaraan het tot nu toe ontbreekt volgens de interne rapportage van Wijffels en Wagenaers (2004). De relevantie van het geheel aan indicatoren is hoog omdat het gehele traject van input tot outcome (family of measures) wordt gemeten waardoor direct inzichtelijk gemaakt kan worden hoe de voortgang van het gehele programma is. Het kwantitatieve karakter van de prestatie-indicatoren maakt het auditten van gegevens eenvoudiger waardoor de kwaliteit van het gehele proces beter te waarborgen is (Carlin, 2004).

Bovenstaande prestatie-indicatoren dienen gemeten te worden om de doelmatigheid en doeltreffendheid te kunnen beoordelen. De hoeveelheid metingen is, zoals al eerder aangegeven bij het Tilburgs Model, groot. Door nu ook nog prestatie-indicatoren te meten lijkt het alsof het aantal metingen alleen maar toe zal nemen, wat door Bouckaert (1999) de inflatieziekte wordt genoemd. Het aantal metingen op zich zal juist niet toe gaan nemen maar juist afnemen. Veel gegevens zijn al opgenomen in de financiële administratie en in de diverse lijsten die binnen de diverse afdelingen en teams worden bijgehouden. Het projectvolgsysteem dient als vervanging van de lijsten welke binnen de teams en afdelingen worden bijgehouden. Niet alleen het aantal (dubbele) metingen zal hierdoor afnemen maar tevens worden de gegevens slechts eenmaal vastgelegd waardoor onvolkomenheden worden vermeden. Door de koppeling te realiseren tussen het projectvolgsysteem en het financieel/administratieve systeem ontstaat de juiste combinatie om doelmatigheid en doeltreffendheid te meten.

De analyse van de output en outcome, welke respectievelijk door middel van een visuele inspectie en een enquête worden gekwantificeerd, dient een maal per twee jaar plaats te vinden. Het effect van een enkel uitgevoerd project op de kwaliteit van de totale verharding is verhoudingsgewijs gering waardoor frequenter meten geen meerwaarde oplevert. Voor de throughput geldt dat de analyse van de indicatoren op maandelijkse basis moet plaatsvinden. Het betreft hier namelijk operationele indicatoren waarop sturing dient plaats te vinden om het onderhoudsprogramma te realiseren.

5.4 Kosten voor het meten van de prestatie-indicatoren

Input: Hierin dient onderscheid gemaakt te worden in de eenmalige actie om het aantal onderdelen te reduceren met 70% en de continue reeks van revisiegegevens verwerken. De eenmalige actie wordt geraamd op een bedrag tussen de € 40.000,- en € 60.000,-. De

continue activiteit van het verwerken van revisiegegevens is opgenomen in de activiteiten welke tijdens de throughput worden uitgevoerd. Het verwerken van de kwalitatieve gegevens van de verhardingen vindt plaats na het uitvoeren van de tweejaarlijkse visuele inspectie en zijn verwaarloosbaar.

Throughput: Een projectvolgsysteem dient ontwikkeld te worden. De data voor het vullen van het projectvolgsysteem worden nu al op diverse plaatsen meerdere malen opgeslagen. Door het hanteren van een projectvolgsysteem neemt het aantal uren wat aan registraties besteed wordt aanzienlijk af. Voor een bedrag van € 40.000,- tot € 60.000,- kan een projectvolgsysteem geïmplementeerd en operationeel zijn.

Output: De analyse van de resultaten uit het projectvolgsysteem is op eenvoudige wijze maandelijks te bepalen en behoren tot de operationele taken van het management. Het uitvoeren van een visuele inspectie van de verhardingen wordt op dit moment ook eens in de twee jaar gerealiseerd. Extra kosten brengt het inspecteren dus niet met zich mee.

Outcome: Om te kunnen beoordelen of de doelstellingen gehaald worden volgens de belanghebbenden in de openbare ruimte dient een enquête opgezet te worden welke eens per twee jaar gehouden wordt. In Tilburg vinden onderzoeken plaats naar de tevredenheid van de burgers. Daarin worden nu zeer beperkt vragen gesteld over de openbare ruimte en niet expliciet genoeg naar de verhardingen. Een uitbreiding van de enquête naar doelgerichte vragen naar de verhardingen die aansluiten op de doelstellingen zijn van essentieel belang om te controleren of voldaan wordt aan de verwachtingen van het publiek.

5.5 Van verharding naar gehele openbare ruimte

In het opzetten van de prestatie-indicatoren voor het beheer en onderhoud aan de openbare ruimte is, zoals aangegeven bij de opzet van het onderzoek, gedetailleerd ingegaan op de verhardingen. Een snelle scan met betrekking tot de doelmatigheid en doeltreffendheid van de overige sectoren in de openbare ruimte laat een gevarieerd beeld zien.

Voor wat betreft missie en visie lopen de disciplines sterk uiteen. Voor het lang cyclische onderhoud geldt dat er geen missie of visie is op het beheer van de civieltechnische kunstwerken. Er zijn weinig gegevens over de te onderhouden kunstwerken en een programma voor het onderhoud ontbreekt. Onderhoud vindt plaats op het moment dat er gebreken geconstateerd worden, er is sprake van correctief onderhoud. Er is geen duidelijk beeld over de te ondernemen acties en de benodigde financiële middelen. Prestatie-indicatoren zijn niet opgenomen in rapportages.

Voor de openbare verlichting geldt dat er volgens een vastgesteld beleidsplan wordt gewerkt. In 2006 heeft een volledige inventarisatie plaatsgevonden van alle lichtpunten waardoor onderhoudsplannen kunnen worden opgesteld. De aandacht voor de openbare verlichting is tot stand gekomen door de commissie Veilig Samenleven (2003), ook wel de Commissie Fijnaut genoemd naar de voorzitter. Door de verlichting in de stad aan te

passen moet de veiligheid verhoogd worden. Ook hier geldt dat de prestatie-indicatoren bestaan uit het gegeven of de beschikbare financiële middelen zijn uitgegeven.

Voor de verkeersregelininstallaties geldt dat er een duidelijk beleidsplan bestaat TVVP (Tilburgse Verkeers- en VervoersPlan 2006). Gegevens met betrekking tot hoeveelheden en kwaliteit van de verkeersregelininstallaties zijn in een databank aanwezig. Door het geringe aantal te beheren objecten in vergelijking met andere disciplines is een duidelijker beeld van de activiteiten die ondernomen moeten worden om de kwaliteit te handhaven. Hier zijn geen specifieke prestatie-indicatoren benoemd en wordt met het “Tilburgs Model” de stand van zaken met betrekking tot de uitgaven bijgehouden.

Riolering heeft een status aparte in de openbare ruimte. Wettelijk gezien moeten alle gemeenten over een GRP (Gemeentelijk RioleringsPlan) beschikken. Dit plan wordt elke vijf jaar aangepast. In Tilburg dateert de laatste versie uit 2004. De financiële middelen voor het onderhoud aan de riolering komt volledig uit de door de burgers en bedrijven betaalde rioolbelasting. Ook hier wordt op uitgaven gestuurd. De rioolbudgetten zijn geormerkt en mogen alleen aan onderhoudswerkzaamheden aan het riool uitgegeven worden. Het te beheren areaal is duidelijk in beeld.

Bij de groenvoorzieningen zijn de activiteiten op het gebied van lang cyclisch onderhoud beperkt. Hoofdtak bij de groenvoorzieningen is het dagelijks onderhoud in combinatie met het schoonhouden van de stad. Veranderingen in het groenbeleid worden vaak gefinancierd vanuit andere bronnen dan de onderhoudsgelden.

6 Conclusies en aanbevelingen

6.1 Conclusies

Onder beheer van de openbare ruimte wordt verstaan het in stand houden van de gewenste functie van de openbare ruimte met als doel het waarborgen van de integrale kwaliteit door systematisch plannen, budgetteren, voorbereiden en uitvoeren van beheermaatregelen. Onder onderhoud worden zowel klein en groot onderhoud als rehabilitatie verstaan. Deze werkzaamheden kunnen zowel preventief als correctief van aard zijn en zijn voor het herstel of behoud van de oorspronkelijke functie en kwaliteit van de openbare ruimte. De doelmatigheid van het onderhoud is de verhouding tussen de input en de output. Onderhoud is doelmatig uitgevoerd wanneer de alternatieven voor het onderhoud een groter beslag leggen op de input en de uiteindelijke resultaten gelijk of minder zijn. De doeltreffendheid is de mate waarin de output bijdraagt aan de gewenste outcome. Om de doelmatigheid en doeltreffendheid te kunnen bepalen is het noodzakelijk om een duidelijke missie, visie en doelstellingen te hebben anders is het niet mogelijk de doelmatigheid en doeltreffendheid vast te kunnen stellen.

De gemeente Tilburg beschikt niet over een heldere missie, visie en doelstellingen op het gebied van beheer en onderhoud aan de openbare ruimte. Tilburg beschikt wel over een Kwaliteitskaart Openbaar Gebied maar hierin worden geen eenduidige doelen beschreven. Het toetsen van de behaalde resultaten en de te verwachten resultaten is dus niet mogelijk. De onderhoudsprogrammering voor de verhardingen komt niet tot stand op basis van een duidelijk onderbouwde systematiek. Prioriteitsstellingen op technisch gebied zijn niet gebaseerd op technisch/economische randvoorwaarden. Een onderbouwing van de prioriteitenlijst met de netto-contante-waarde-methode en het vergroten van de te behalen schaalvoordelen zijn noodzakelijk om tot een doelmatigere output te komen.

Tilburg past in haar bedrijfsmatige manier van werken het door haarzelf ontworpen "Tilburgs Model" toe. De metingen die in het model plaatsvinden zijn vooral inputgerichte metingen en zeggen niets over de mate van doelmatigheid of doeltreffendheid. De outputgerichte metingen geven alleen weer in welke mate de input verbruikt is. Deze metingen vinden zeer frequent en gedetailleerd plaats. Naast het "Tilburgs Model" worden er binnen afdelingen en teams een variëteit aan voortganglijsten bijgehouden waarbij dezelfde soort gegevens op meerdere plaatsen wordt opgeslagen. Er bestaat geen koppeling tussen deze bestanden waardoor informatie niet eenduidig is en sturing beperkt mogelijk is. Afdelingen zijn slecht geïnformeerd over elkaars activiteiten en de voortgang daarin.

De programma's binnen de gemeente zijn ingedeeld naar beleidsvelden waardoor metingen naar output en outcome juist goed beheersbaar zijn. Metingen in het gehele transformatieproces van input naar outcome zijn noodzakelijk om verbanden te kunnen leggen tussen oorzaak en gevolg binnen het proces indien de doelstellingen niet gehaald (dreigen te) worden. In de huidige situatie (begroting 2006) wordt van het beschikbare budget van € 10 miljoen 50% daadwerkelijk uitgegeven voor onderhoud aan de

verhardingen in het betreffende begrotingsjaar. Zowel in de operationele bedrijfsvoering als in de Tilburgse Model-producties komt dit niet duidelijk naar voren waardoor er ook nauwelijks sturing plaatsvindt.

Voor het kunnen beoordelen van de doelmatigheid en doeltreffendheid van het beheer en onderhoud aan de openbare ruimte, is het van belang om duidelijke doelstellingen te bezitten. Indien deze doelstellingen aanwezig zijn is het van belang om door middel van prestatiemetingen zowel te monitoren op het bereikte effect als op de gerealiseerde efficiëntie. Het meten van prestaties brengt risico's met zich mee. Om een goed beeld te verkrijgen van het transformatieproces is het noodzakelijk om over het gehele traject metingen te verrichten dmv een projectvolgsysteem en prestatienormen op te stellen. De prestatie-indicatoren dienen valide, betrouwbaar en relevant te zijn. Doordat het transformatieproces zowel veel financiële aspecten kent als procedures waarbij de datum van de activiteiten vastgelegd wordt zijn deze geschikt als prestatie-indicator. Een koppeling tussen het "Tilburgs Model" en de prestatiemetingen zorgt voor de juiste sturingsinformatie. Het projectvolgsysteem zorgt ervoor dat meetwaarden slechts een maal en op een centrale plaats geregistreerd worden waardoor de betrouwbaarheid toeneemt en de benodigde tijdsbesteding hieraan daalt in tegenstelling tot gescheiden systemen op elke afdeling/team. De normen voor de financiële prestatie-indicatoren dienen aan het einde van het begrotingsjaar 100% te bedragen. Een maandelijkse analyse van de prestatie-indicatoren is voldoende om tijdig te kunnen bijsturen.

Het beschreven onderzoek naar het beheer en onderhoud aan de openbare ruimte heeft zich gedetailleerd toegespitst op de verhardingen. De resultaten zijn in verschillende maten projecteerbaar op de overige disciplines, dit is echter sterk afhankelijk van de huidige stand van zaken van de betreffende disciplines.

De toepasbaarheid van de beschreven methode van prestatiemetingen is binnen andere gemeenten ook mogelijk. Belangrijkste reden hiervoor is dat het ontwikkelen van engineering gerelateerde prestatie-indicatoren relatief eenvoudig is. De input gerelateerde financiële sturing is bij elke gemeente aanwezig.

Prestatie-indicatoren hebben zeker ook nadelen zoals het gevaar van het manipuleren van de cijfers, de verkeerde zaken meten, cherry picking en de bureaucratisering die gepaard gaat bij het verzamelen van de data. Het is van essentieel belang om er voor te zorgen dat de prestatiemetingen niet gebruikt worden als middel voor het beoordelen van werknemers. Het doel van de metingen moet juist leiden tot prestatieverbeteringen in de organisatie met als uiteindelijke doel om de doelmatigheid en doeltreffendheid van de processen te verhogen.

6.2 Aanbevelingen

Om de doelmatigheid en doeltreffendheid van het beheer en onderhoud aan de openbare ruimte te kunnen bepalen dienen duidelijke doelstellingen (SMART) geformuleerd te worden. Dit begint met het scheppen van een duidelijke missie en visie op het beheer en onderhoud aan de openbare ruimte. Met name in het eerste jaar van het Stadsprogramma

moeten concrete duidelijke projectomschrijvingen gemaakt worden. Alleen dan kan na afronding van de werkzaamheden in een begrotingsjaar beoordeeld worden of de projecten op doelmatige wijze gerealiseerd zijn.

Het “Tilburgs Model” vormt de basis voor het opzetten van prestatiemetingen. Een projectvolgsysteem dient gekoppeld te worden aan het “Tilburgse Model”. Voor het borgen van kwaliteit van de prestatiemetingen is het noodzakelijk om in de interne audits nadruk op het “Tilburgs Model” met de prestatie-indicatoren te leggen. De interne audits moeten opnieuw opgezet worden binnen de nieuwe organisatiestructuur.

Op dezelfde wijze als de doelmatigheid en doeltreffendheid van de verhardingen onderzocht is, is het van belang om de civieltechnische kunstwerken aan een uitgebreid onderzoek te onderwerpen. Het beheer en onderhoud hiervan staat binnen de gemeente Tilburg nog in de kinderschoenen. De financiële gevolgen voor het beheer en onderhoud zullen ook hier groot zijn indien op korte termijn geen strategie ontwikkeld wordt.

Zoals aangegeven in hoofdstuk 1 wordt het “Tilburgs Model” in meerdere gemeenten in Nederland toegepast. Aanbevolen wordt om te onderzoeken in hoeverre deze gemeenten gebruik maken van prestatie-indicatoren voor de openbare ruimte en zo ja, op welke manier deze gekoppeld zijn aan het model.

Het meten van de doelmatigheid en doeltreffendheid kan alleen dan gegarandeerd worden als er volledige commitment vanuit het (top)management bestaat. Indien niet aan deze voorwaarde voldaan wordt zal een eventuele start van de metingen een stille dood serven. De trekkersrol voor het meten van de doelmatigheid en doeltreffendheid moet dan ook bij het (top)management neergelegd worden.

Epiloog

Het schrijven van een scriptie is geen eenvoudige opgave. De probleemstelling formuleren is een sterk iteratief proces geweest waarbij mijn oorspronkelijke onderwerp zelfs geheel uit beeld is verdwenen bij gebrek aan wetenschappelijk niveau.

Na het totstandkomen van de probleemstelling en de daarbij behorende onderzoeksvragen bleek al snel dat een verdere afbakening van het onderzoeksgebied noodzakelijk was. Het opzetten van een meetmethode voor doelmatigheid en doeltreffendheid van beheer en onderhoud aan de openbare ruimte voor alle disciplines bleek veel te breed te zijn. Gekozen is om het onderzoek in eerste instantie te richten op de doelmatigheid en doeltreffendheid van de verhardingen in de openbare ruimte. Na dit onderzoek is gekeken naar de mogelijkheid om de getrokken conclusies te projecteren op de overige disciplines.

De onderzoeksvragen zijn voortgekomen uit de werkzaamheden die ik bij aanvang van de scriptie verrichtte bij de gemeente Tilburg. Doordat het onderwerp direct raakt aan de dagelijkse werkzaamheden is het moeilijk om het geheel objectief en wetenschappelijk te benaderen. Onderdelen binnen de organisatiestructuur en werkwijze zijn voor mij vanzelfsprekend maar voor buitenstaanders niet waardoor onduidelijkheden ontstaan in de rapportage. Het wetenschappelijke niveau van de scriptie komt door de pragmatische aanpak van de probleemstelling onder druk te staan. De momenten van begeleiding zorgden dan ook altijd weer voor doorbreking van de pragmatische denkrichting waarin ik verkeerde.

De laatste maand waarin aan de scriptie geschreven is was ik niet meer in dienst van de gemeente Tilburg waardoor de objectiviteit groter werd wat ten goede is gekomen aan het niveau van de scriptie. Afsluitend denk ik dan ook dat de gepresenteerde meetmethode goed bruikbaar is binnen de gemeente ervan uitgaande dat het gewenste draagvlak voor de methode gecreëerd wordt.

Literatuurlijst

- Albeda, H.D., 2004, *Doelmatig en doeltreffend*, Stichting Rekenschap
- Albeda, H.D., 2002, *10 voor meten, 5 voor gebruik*, Stichting Rekenschap
- Atkinson, A.A., Waterhouse, J.H. and Wells, R.B., 1997, *A stakeholder approach to strategic performance measurement*, Sloan Management Review, Spring, 25 - 37
- Bestebreuer, T., Parre, van de, P., 2006, *Enkele financiële en personele criteria voor een creërende overheid*, in Krachtenfusie in de inrichting van Nederland, Fysica van samenwerking II, ISBN 908571026, Veen Magazines, Diemen
- Bordewijk, P, Klaassen, H., 2000, *Afrekenen met de productbegroting*, 'B&G'
- Bouckaert, G., Auwers, T., 1999, *Prestaties meten in de overheid*, Overheidsmanagement nr. 5, Die Keure, Brugge
- Bruijn, H. de, 2002, *Performance measurement in the public sector: strategies to cope with the risks of performance measurement*, International Journal of Public Sector Management, vol. 15 No. 7 pp. 578-594 Emerald
- Carlin, T.M., 2004, *Output-based management and the management of performance: insight from the Victorian Experience*, Management Accounting Research, Elsevier
- CROW-publicatie 147, 2005, *Wegbeheer*, CROW Ede ISBN 90 6628 466 8
- Dekker, R., 1994, *Integrating optimization, priority setting, planning and combining of maintenance activities*, European Journal of Operational Research 82 (225 – 240), Elsevier
- Dekker, R., 1996, *Applications of maintenance optimization models: a review and analysis*, Reliability Engineering and System Safety, pp. 229 – 240, Elsevier
- Dekker, R., Scarf, P.A., 1998, *On the impact of optimization models in maintenance decision making: the state of the art*, Reliability Engineering and System Safety, pp. 111 – 119, Elsevier
- Denton, D.K., 2005, *Professional practice: measuring relevant things*, International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 54, No. 4, Emerald
- Dewulf G., Den Heijer A., 1999, *Het managen van vastgoed binnen een publieke organisatie*, Delft University Press,

- Edwards, D., Thomas, J.C., 2005, *Developing a Municipal Performance- Measurement System: Reflections on the Atlanta Dashboard*, The Reflective Practitioner Public Administration Review • May/June Vol. 65, No. 3, pp. 369 - 376
- Ghobadian, A., John Ashworth, J, 1994, *Performance Measurement in Local Government – Concept and Practice*, 1993, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 14, No. 5, pp. 35-51.
- Greiling, D., 2005, *Performance measurement in the public sector: the German experience*, International Journal of Productivity and Performance Management Vol. 54 No.7, Emerald Group
- Grit K., 2000, *De dynamiek van de lokale overheid*, ISBN 9076276110, Groningen, COELO
- Halachmi, A., 2002, *Performance measurement and government productivity*, Work Study, Vol. 51 No. 2, pp. 63-73
- Have, W.D. ten, J. Frölich, 2000, *Strategie-implementatie in Nederland*, Bedrijfskundig vakblad nr. 7, pag. 23-26
- Heene, A., 2005, *Kunnen en moeten publieke organisaties “effectief” en “efficiënt” zijn?*, Inaugurele rede in het kader van de Belgische Francqui Leerstoel 2004-2005 aan de Universiteit Antwerpen, Antwerpen
- INK, 2004, *Introductie: filosofie, inhoud en toepassing van het INK-managementmodel*, 2de druk, Triam Kennismanagement, Papendrecht
- Kaplan, R.S., Norton, D.P., 1999, *Op kop met de Balanced Scorecard*, Uitgeverij Contact Amsterdam
- Kloot, L., 1999, *Performance measurement and accountability in Victorian local government*, International Journal of Public Sector Management, Vol.12, No. 7, pp. 565-583
- Koopman, P., *Aansturings- en beheersingsmechanismen in groepen*, in: Gedrag en Organisatie, 1999-9, nr. 6
- Leeuw, A.C.J. de, 2000, *Bedrijfskundig management, primair proces, strategie en organisatie*, Van Gorkum & Comp. B.V., Assen
- Meyer, C., 1994, *How the right measures help teams excel*, Harvard Business Review, May-June, p 97
- Niven, P.R., 2003, *Balanced Scorecard for government and nonprofit agencies*, Hoboken New Jersey USA

Noortwijk van J.M., Frangopol D.M., 2004, *Two probabilistic life-cycle maintenance models for deteriorating civil infrastructures*, Elsevier, Probabilistic engineering mechanics

Otto, M.T., Derks, E.S., 2004, *De duale organisatie: Dubbeldraads of dubbelop?*, ISBN 9059313380, Lemma Utrecht

Platform Doelmatigheid, 1997a, *Doelmatigheid en normen*, studierapport Koninklijk NIVRA, Amsterdam

Pollanen, R.M., 2005, *Performance measurement in municipalities*, International Journal of Public Sector Management Vol. 18 No. 1, Emerald Group

Tilburg, 2007, (<http://www.tilburg.nl/Upload/bijlagen/beleidsstukken/overige-notas/tilburgs-model-modern-bestuur-in-de-praktijk.pdf>)

Waal de, A.A., Gerritsen-Medema, G., 2006, *Performance management analysis: a case study at a Dutch municipality*, International Journal of Productivity and Performance Management Vol. 55 No.1, Emerald Group

Worm, J.M., Harten, van A., 1996, *Model based decision support for planning of road maintenance*, Reliability Engineering and System Safety, pp. 305 – 316 Elsevier

Bijlagen

Bijlage 1 Tilburgs Model

In deze bijlage komen de instrumenten die ontwikkeld zijn voor het “Tilburgs Model” aan bod. Uit elk instrument wordt een voorbeeld gegeven met betrekking tot de openbare ruimte en dan vooral van de verhardingen. Achtereenvolgens treft u in de bijlagen delen aan uit:

Algemeen Beleidsplan College (ABC)
Perspectiefnota
Beleidsbegroting en Uitvoeringsbegrotingen
Financieel Voorjaarsbericht
Najaarsbericht en Eindejaarsbericht
Beleidsverantwoording
Jaarverslagen
MARAP

1.1 Algemeen Beleidsplan College (ABC 2006-2010)

Naast investeren is het op peil houden van het vastgoed van belang. Goed onderhouden wegen, viaducten, speeltoestellen en andere voorzieningen in de openbare ruimte worden door burgers ervaren als erg belangrijke voorzieningen in de stad. In de komende collegeperiode wordt ruim s 8 miljoen extra uitgetrokken voor het onderhoud van het openbaar gebied. Daarnaast moeten middelen worden gereserveerd om substantieel te kunnen blijven investeren in het openbaar gebied, waarbij de herinrichting van de binnenstad wordt afgerond.

1.2 Perspectiefnota (2006-2009)

1.2.5. Fysieke infrastructuur, Bereikbaarheid en gezondheid. In de voorgaande jaren is de aandacht vooral uitgegaan naar beleidsintensivering op de voorgaande thema's. Dat wil niet zeggen dat er voor andere onderwerpen geen aandacht was, integendeel. Het structuurplan, het TVVP en het Masterplan Binnenstad hebben de basis gelegd voor de uitwerking en uitvoering van een aantal grote projecten zoals het Pieter Vreedeplein, Veemarktkwartier, Piushaven, de Spoorzone, de Cityring en Noordwesttangent. De fysieke infrastructuur en de bereikbaarheid zijn thema's waar de Tilburgse burger veel belang aan hecht. Hierbij gaat het niet alleen om de fysieke kwaliteit van de (woon)omgeving, het onderhoud van het openbaar gebied, of de bereikbaarheid, maar ook om het belang van de gezondheid dat steeds nadrukkelijker op de voorgrond treedt.

Het luchtkwaliteitsplan laat duidelijk de relatie met verkeersmaatregelen zien. In een breder gezondheidsspectrum gaat het niet alleen om luchtkwaliteit in de zin van stikstof en fijn stof, maar ook om CO₂, geluid en externe veiligheid. Milieumaatregelen gekoppeld aan gezondheid is niet langer iets van de toekomst. Gezondheid raakt de burgers direct. Ingrepen in de fysieke infrastructuur, zoals het voltooiën van de Noordwesttangent biedt mogelijkheden om direct de luchtkwaliteit te verbeteren.

Bovendien kan de stad in de aanpak van de fysieke infrastructuur en de bereikbaarheid laten zien dat ze haar aandeel pakt als zesde stad van Nederland in de (mondiale) milieuproblematiek.

Het koesteren van het buitengebied en het belang van de Groene Mal wordt hiermee ook weer onderstreept. De uitvoering van de Groene Mal-projecten bevindt zich in een voortdurend spanningsveld tussen de gewenste stedelijke dynamiek enerzijds en het belang van versterking van de groene ruimte en natuurwaarden anderzijds. De succesvolle realisatie van het projectenprogramma doet daarom een groot beroep op samenwerking en afstemming tussen de Groene Mal partners.

1.3 Beleidsbegroting

Beleidsvelden

In het hoofdstuk Beleidsvelden wordt per beleidsveld aangegeven wat de beoogde effecten zijn, wat de aanpak is om die effecten te bereiken, en worden de hiervoor beschikbare middelen in beeld gebracht. Ook zijn de belangrijkste projecten die in 2006 aan de orde zijn opgenomen. Per beleidsveld worden ook de bezuinigingsmaatregelen en de beleidsvoorstellen in beeld gebracht. Deze worden in de bijlagen verder toegelicht.

Afspraak uit het Grotestedenbeleid 2005-2009

Openbare ruimte:

- Het realiseren van een kwaliteitsimpuls groen en grijs door aanpak van zo'n 550 ha (semi-) openbare ruimte.

Inhaalslag onderhoud wegen, fietspaden en trottoirs: € 2.000.000,- (2006)

3 Fysiek	77.945	73.900	74.666	76.894
3.1 Ruimtelijke ordening	28.566	30.022	30.623	31.417
lasten	41.521	43.309	47.607	44.102
baten	12.955	13.287	16.984	12.685
3.2 Wonen	1.178	1.155	1.133	1.133
lasten	1.659	1.636	1.614	1.614
baten	481	481	481	481
3.3 Verkeer en vervoer	24.554	19.063	19.058	20.236
lasten	34.033	28.522	28.496	29.653
baten	9.479	9.459	9.438	9.417

figuur 12 Begroting uit paragraaf Fysiek 2006

De doelen van het Beleidskader 2005 – 2009

In deze bijlage treft u een integraal overzicht aan van alle doelen zoals die in de hoofdtekst van het beleidskader zijn opgenomen. Aan de hand van deze doelen zijn we in staat de effectiviteit van het gevoerde beleid te volgen. De geformuleerde doelen moeten

daarvoor wel aan een aantal voorwaarden voldoen: ze moeten iets cruciaals over het beleidsveld zeggen, meetbaar zijn (nulmeting) en ook daadwerkelijk worden gemeten in de komende jaren.

Per beleidsveld zijn in het beleidskader een beperkt aantal doelen geformuleerd. Deze doelen zijn zo gekozen dat daarmee de essentie wordt weergegeven van datgene wat we binnen dat beleidsveld voor de burgers willen bereiken in de komende jaren.

Het zijn allen min of meer abstracte grootheden maar wel zoveel mogelijk geformuleerd in termen van doelbereiking: Bijvoorbeeld het “verbeteren van de objectieve veiligheid” of “vermindering schooluitval” of “terugdringen aantal uitkeringsgerechtigden” of “voldoende woningen i.r.t. woonwensen”. (zie telkens de eerste kolom van onderstaande overzichten)

Het opnemen van deze doelen heeft alleen maar zin wanneer we ook te kunnen vaststellen of en in hoeverre deze worden geëffectueerd. Om die reden zijn alle doelen voorzien van een of meer concrete meetbare indicatoren die iets zeggen over het realiseren van het doel. (zie telkens de tweede kolom van onderstaande overzichten).

Voorts geven we aan hoe de meting ervan thans al plaatsvindt (bron) dan wel zal gaan plaatsvinden. (zie daarvoor steeds de kolommen drie en vier van onderstaande overzichten).

Tabel 9 Indicatoren uit beleidsbegroting 2006

Doel (N.B. outcome)	Indicator(en)	Bron (met ev. opmerkingen)	Al gemeten? Zo ja, cijfer
Verbeteren van de fysieke (en sociale) leefomgeving (schoon en heel)	1. Schaalscore verloedering. Een cijfer (bekladding van muren of gebouwen, rommel+ op straat, hondenpoep, vernieling van telefooncellen en bushokjes). 2. Aantal klachten bij het centraal meldpunt (beknopte selectie bestaande uit klachten die direct met verloedering zijn te relateren zoals graffiti, auto en fietswrakken, containers buiten laten staan, hondenpoep, zwerfvuil, glas op de weg, straatmeubilair)	Onderzoek Leefbaarheid en Veiligheid (L&V) mei 2005 (te meten zowel voor de stad als geheel als voor de stadsdelen en wijken) Centraal meldpunt gemeente	2005: 5,0 2004: 32.197
Versterking van de binnenstad + Spoorzone (ruimtelijk)	Schaalscore fysieke en functionele waardering van de binnenstad. (opgebouwd uit een waarderingcijfer voor winkels, parkeren, straten en pleinen, en de Heuvel)	Burgeronderzoek (aangepaste vraagstelling)	m.i.v. 2006

1.4 Uitvoeringsbegrotingen

Onderhoud

In 2005 is geconstateerd dat de onderhoudsstaat van wegen en civiele kunstwerken achteruit dreigt te gaan. In de 'Nota Vastgoedbeheer in openbaar gebied PLUS' zijn voorstellen opgenomen om dit te voorkomen. Voor 2007 zijn al extra budgetten

beschikbaar gesteld voor inhaalslagen ten aanzien van onderhoud aan de ringbanen en fietspaden. Verder staat een groot deel van het onderhoudsprogramma van 2007 in het teken staan van het verhelpen van de boomwortelopdrukproblematiek.

1.5 Voorjaarsbericht

3.3. Verkeer en Vervoer

Schade en molest (V € 244.000,-)

Op basis van ervaringscijfers over de periode 2002 t/m 2005 kunnen de begrotingsramingen voor herstel en verhaal van schade en molest aan openbare verlichting en verkeersregelinstallaties neerwaarts worden bijgesteld. Dit levert een structureel voordeel op van € 244.000,-

Energieverbruik (V € 100.000,-)

Op basis van de inmiddels gestabiliseerde tarieven voor energiebelasting, energietransport en energielevering worden de energiekosten voor openbare verlichting en verkeersregelinstallaties geraamd op € 1.011.000,-. Dat is een structureel voordeel van € 100.000,- ten opzichte van de huidige begrotingsramingen. Oorzaken zijn daling van de netwerkkosten en daling van het energieverbruik door het gebruik van LED-armaturen bij de verkeersregelinstallaties.

Winterschade (N 913.000,-)

De afgelopen winter kende een extreem lange periode met vorst- en dooicycli, waardoor zeer veel schade aan wegverhardingen in Tilburg is ontstaan. Om de veiligheid te garanderen en verdere achteruitgang van de wegkwaliteit te voorkomen, is het noodzakelijk de opgetreden schade zo spoedig mogelijk te herstellen. Daarvoor is een bedrag van € 913.000,- nodig.

Investerings (V € 326.000,-)

Op basis van informatie over realisatie en planning van investeringen dalen de kapitaallasten van investeringen verkeer en vervoer met € 326.000,-. Eventuele structurele effecten zullen worden meegenomen bij de samenstelling van de programmabegroting 2007.

1.6 Najaarsbericht

In het najaarsbericht wordt op het gebied van onderhoud aan de verhardingen alleen melding gemaakt van een kostenpost van € 0,9 miljoen ivm de opgetreden winterschade als gevolg van de vele vries/dooi cycli van de afgelopen winter.

Onderstaande tabel is een overzicht welke in het voor-, na- en eindejaarsbericht worden opgenomen op dienstniveau. Hierin worden “slechts” de financiële consequenties van het uit te voeren programma opgenomen.

Doelmatigheid en doeltreffendheid

Locatie en maatregel	Referentie- kader voor- jaarsber. 05	Interne budget- wijziging	Beleids- wijziging	Prognose najaars- bericht 05
24 Onderhoud wegen hoofdstructuur	1.755.525	118.548	0	1.874.073
Bijdrage aan onderhoud wijkstraten	227.000			227.000
H. van Brabantlaan reparatie ventweg	18.111	-6.771		11.340
Dongenseweg herstel ventwegen	97.404			97.404
Goirleseweg herstel ventwegen	105.290	101.510		206.800
Hoofdwegen saldo programma	-574.183	570.335		-3.848
Asfalt herstel sleuven 2003	138.910			138.910
Boscheweg onderhoud ventweg	56.509			56.509
Gehele Stad herstraten bushaltes	62.113	-62.113		
Ringbaan-O Insulindestr- Gelrebn herstel	229.100	-229.100		
Ringbaan-O Gelrebn-Wagenstraat herstel	474.663	-101.510		373.153
Ringbaan-W onderhoud fietspad	300.423			300.423
Spoorlaan onderhoud rijbaan	108.737			108.737
Hilvarenbeekseweg renovatie fietspad	153.803	-153.803		
Ringbaan-W afwatering middenberm	128.430			128.430
Asfalt herstel sleuven 2004	229.215			229.215
25 Onderhoud wegen wijkstraten	6.300.052	-197.292	198.825	6.301.585
Kreitenmolenstraat ged herstraten	21.491			21.491
Waterhoefstraat Kwaadeindstraat verharding	22.459	-22.459		
Rueckertbaan reconstructie noordelijke baan	10.098	-10.098		
Frankenlaan onderhoud trottoirs	169.543			169.543
Asfalt herstel sleuven 2005	156.385	-156.385		
St. Josephstraat gedeeltelijk overlagen	87.332			87.332
Nieuwstraat gedeeltelijke renovatie	113.875	-113.875		
Rooseveltplein herstel rijbaan en trottoir	115.005			115.005
Gen Smutslaan ged herstr trottoir en rijbaan	178.089			178.089
Westerpark asfaltconstructie	172.546			172.546
Baron v. Voorst tot Voorstweg asfaltreparatie		20.000		20.000
Beneluxlaan reconstructie trottoir	21.405	-689	1.880	22.596
Binnenstad aanbrengen voegvullingen	28.000			28.000
Th. V. Aquinostraat ged herstraten	115.394			115.394
Bernardusplein herstraten 2e fase	29.530	-29.530		
Burg v.d. Mortelplein herstraten achter winkels	105.741			105.741
Auteurslaan gedeeltelijk herstraten	94.155	43.970		138.125
Componistenlaan e.a. renovatie	301.950	-71.937	14.561	244.574
Korenbloemstraat eo ged herstraten	41.954	16.009	57.963	115.926
Rauwbrakenweg ged herstraten rijbaan	40.670			40.670
Achthoevenstraat onderhoud trottoir	145.416	-10.903	-10.171	124.342
Bolswardstraat herstraten	57.365			57.365
Locatie en maatregel	Referentie- kader voor- jaarsber. 05	Interne budget- wijziging	Beleids- wijziging	Prognose najaars- bericht 05
Van Ingenhovenlaan 32-48 herstraten	35.104			35.104
Leyparkweg herstraten trottoir	64.108	-64.108		
Nijverstraat herstraten trottoir	56.795			56.795

Doelmatigheid en doeltreffendheid

Oisterwijksebaan herstraten	158.824	-158.824		
Sportweg herstraten trottoirs	119.929			119.929
Balistraat WOV bijdrage in verharding	18.258			18.258
Prins Bernhardstraat herstraten binnenplein	16.268	-7.148		9.120
Pieter Breughellaan herstraten	29.539	981		30.520
Churchillaan overlagen en trottoir	48.573	-48.573		
Colijnstraat herstraten	25.643	14.236	23.332	63.211
Dintel herstraten rijbaan		74		74
Griegstraat ged herstraten rijbaan	20.634	-7.584		13.050
J. Israëlsstraat herstraten bij rioolrenovatie	21.371	39.925		61.296
Kaapkoloniestraat vervangen rijbaan	61.455	151.452	46.213	259.120
Oude Maasje gedeeltelijk herstraten	70.636	-3.800		66.836
Mechtildisstraat herstel worteldruk trottoir	41.788	-17.588		24.200
Melde herstraten rijbaan	12.843	-3.296		9.547
Perosihof bijdrage in verharding bij herinrichting	57.794			57.794
Purcelldreef reparatie wortelopdruk	322.787	23.534		346.321
Sportlaan ged herstraten rijbaan	57.280			57.280
Taxandriëbaan ged reconstructie		1.925		1.925
H. Verbuntstraat herstraten	79.980			79.980
Zorgvlied Fase 2 verharding	72.692	-38.843	24.288	58.137
Woonstraten nog toe te wijzen	241.719	-223.942		17.777
Mascagnihof herstraten rijbaan		4.979		4.979
Ringbaan N opstellen onderhoudsbestek	15.208	-15.208		
Averkampstraat herstraten	101.278	-19.570		81.708
Basiliusstraat herstraten n.a.v. klachten	1.396			1.396
Benedictusstraat herstraten	22.572	63.289	2.600	88.461
Betuwestraat e.o. verharding	8.191	-8.191		
Gounodlaan ged herstraten	32.131	57.783		89.914
Gen Kockstraat herstraten trottoirs	45.279	72.325	16.268	133.872
Kuiperstraat WOV bijdrage in verharding	10.884	-1.171		9.713
Limbastraat Mangrovestraat herstraten trottoir	10.325	-8.845		1.480
Dr. Lovinkstraat herstraten	30.556			30.556
Zeshoeven bijdrage in herstrating	36.246			36.246
Wilhelminaplantsoen e.o. verharding	26.193	-23.684		2.509
Van Tetterodestraat verharding rond groen	6.039	-6.039		
Obrechtstraat bijdrage verh woonrijp maken	6.936			6.936
Winterschade 2003/04/05 herstellen	90.630	180.620		271.250
Tinbergenlaan herstraten trottoir	15.000	-5.710		9.290
Buitenstraat WOV bijdrage in verharding		3.000		3.000
Diverse wegen kleinschalig herstelwerk	30.000	-22.000		8.000
Van Anrooylaan bijdrage in verharding	45.622	-45.622		
Ringbaan W Blaakweg winterschade 2004	150.000			150.000
Gen Barberstraat herstraten rijbaan	78.488	-12.217		66.271
Sup. de Beerstraat gedeeltelijk herstraten	60.569			60.569
Locatie en maatregel	Referentie- kader voor- jaarsber. 05	Interne budget- wijziging	Beleids- wijziging	Prognose najaars- bericht 05
Bloemfonteinstraat herstraten	26.422			26.422
Boomwortelopdruk herstraten	149.242			149.242
Griegstraat herstraten parkeerterrein	76.161	6.278		82.439
Groenewoudstraat verplaatsen betonband	72.398			72.398

Doelmatigheid en doeltreffendheid

Koebergstraat asfaltrijbaan herstraten	215.641			215.641
Marie Koenenlaan herstraten rijbaan	218.534			218.534
Lange Trekke herstraten trottoir	53.536	-53.536		
Slot Mathenesestraat onderhoud trottoir	8.134	12.034	3.650	23.818
Meutestraat herstraten rijbaan en trottoir	48.807	-25.737	1.676	24.746
Muiderslotstraat herstraten rijbaan	46.751			46.751
Norbertusstraat herstraten	10.274			10.274
Palissanderstraat opheffen trottoir	6.157	18.943		25.100
Luitenant Wilsstraat herstraten	27.976			27.976
Kleinschalig herstel verharding	170.000	39.043		209.043
Woonstraten bodemonderzoek	5.106			5.106
Milieu-onderzoek stadsprogramma 2005	90.200			90.200
Vierwindenlaan bijdrage verh herinrichting		288.539		288.539
Swaardvenstraat herstraten rijbaan		22.000		22.000
Ringbaan Oost 110-114 herstraten		1.756		1.756
Noordoosttangente vegen goten		1.200		1.200
Bernardusplein bijdrage in verharding		18.700		18.700
Artemisstraat e.a. verharding		25.737		25.737
Goirleseweg reconstructie verharding		12.000		12.000
Stokhasselt herstraten diverse wegen	129.714			129.714
Wilgenlaan herstellen fietspad	23.974			23.974
Stappegoorweg herstel winterschade fietspad	29.112	-23.534		5.578
Dongepad herstraten fiets- en voetpad	198.507			198.507
Frans Siemerp pad herstr tot parkeerterr GGZ	25.258			25.258
Gelrebaan ged Ringb Oost - kanaal		3.848		3.848
Langendijk verharding fietspad	182.182	-80.826	16.565	117.921
27 Onderhoud industriewegen	1.320.263	72.071	0	1.392.334
Dr. Philipsweg herstraten op puin	25.671	-12		25.659
Rodenberg ged herstraten op puin	112.580	-20.000		92.580
Siriusstraat 2e fase asfaltverharding	503.000	-151.600		351.400
De Kroonstraat herstellen winterschade				
Centaurusweg fase 1 herstraten op puin	104.171	128.574		232.745
Ledeboerstraat gedeeltelijk herstraten	28.896	-28.896		
Albionstraat herstraten puinverharding	349.078	-84.000		265.078
Posthoornstraat herstraten op puinfundering	85.818	82.272		168.090
Rielseweg gedeeltelijk overlagen	111.049	34.684		145.733
Kapitein Rondairestraat bijdrage in herstrating		111.049		111.049
28 Onderhoud Landwegen	690.263	74.664	65.434	830.361
Heibloemseweg herstel asfalt fietspad	65.071	66.831	53.870	185.772
Puin- en zandwegen onderhoud toe te wijzen	92.174			92.174
Quirijnstokstraat overlagen	85.620	22.164		107.784
Kalverstraat gedeeltelijk overlagen	46.381	5		46.386
Locatie en maatregel	Referentie- kader voor- jaarsber. 05	Interne budget- wijziging	Beleids- wijziging	Prognose najaars- bericht 05
Bleukweg reconstructie landweg	15.803	-15.803		
Bermen schaven 2003	63			63
Puin- en zandwegen onderhoud 2003		5.520		5.520
Hoevensekanaaldijk puinfundering	94.177	-31.344		62.833

Oude Beeksepad overlaging	57.365			57.365
Bermen schaven nader te benoemen wegen	11.434	-11.434		
Oude Bosschebaan ged overlagen	73.882	-22.598	11.564	62.848
Moerstraat gedeeltelijk overlagen	77.057			77.057
Reuselpad ged stabiliseren puinweg	31.423			31.423
Schoorweg overlagen landweg	39.813	-6.668		33.145
Hoolstraat onderhoud rijbaan		67.991		67.991

1.7 Eindejaarsbericht

dnst omschrijving	pag.	bedrag
CS - vrijval risicovoorziening Spinder/SMB en vordering afrekening liquidatie SMB	12	V 1,5 milj.
t.g.v. voorziening Afvalstoffenheffing	ccr	N 1,5 milj.
- vrijval stelpost lonen 1% Incidenteel	17	V 0,2 milj.
- algemene uitkering gemeentefonds	20	V 1,9 milj.
	+ ccr	
BO - algemene bedrijfsreserve Onderwijsgebouwen	10	V 0,6 milj.
- dividend- en winstuitkering TWM, Intergas, Essent, BNG en BAT	17	N 6,7 milj.
GO - onrendabele plan- en apparaatskosten Grondexploitatie	13	N 0,3 milj.
PU - vrijval reserve Werk en Inkomen, inkomensdeel	12	V 1,8 milj.
- herwaardering voorziening Dubieuze debiteuren Sociale Zaken	13	V 2,0 milj.
- Sociaal Medische Indicatie (SMI) wet Kinderopvang	14	V 0,2 milj.
BD - energieverbruik openbare verlichting	10	V 0,8 milj.
- exploitatie Parkeren	10	V 0,4 milj.
- onderhoud viaduct Ringbaan-West	11	N 0,2 milj.
- exploitatie Gemeentebouwen	12	V 0,2 milj.

Ad 5. Planmatig onderhoud infrastructuur

Voor een aantal projecten (w.o. herstel talud Quirijnstoklaan, onderhoud fietspad Durendaelweg, reconstructie fietspad Hilvarenbeeksweg en onderhoud bedrijventerrein Vossenbergh) is de voorbereidings- en uitvoeringstijd langer dan verwacht, waardoor ze niet meer in 2005 konden worden uitgevoerd. Wij stellen daarom voor de betreffende restantbudgetten ad in totaal € 175.000,- naar 2006 over te hevelen, zodat de projecten alsnog kunnen worden afgerond.

Beleidsvoorstel

- GO/ Het stadsprogramma, respectievelijk uitvoeringsprogramma Wet
 BD Stedelijke vernieuwing bijstellen conform de gewijzigde deelprogramma's van Gebiedsontwikkeling en Bedrijven (bijlagen 4.2.1 t/m 4.2.3, pag. 22 t/m 32 eindejaarsbericht Gebiedsontwikkeling en bijlage 11, pag. 17 t/m 22 eindejaarsbericht Bedrijven)

1.8 Beleidsverantwoording

De onderstaande beleidsverantwoording komt uit de Tilburg Model publicatie 2005. Specifieke informatie over het beheer en onderhoud van de verhardingen is niet aanwezig in de rapportage. In het meten van de verloedering van de stad is een van de vragen in de enquête: "Hoe beoordeelt u het wegennet in de stad?"

3. Verbeteren van de fysieke en sociale leefomgeving

Schaalscore verloedering

In 2005 is in het kader van het Onderzoek leefbaarheid en Veiligheid gevraagd naar aspecten van verloedering vertaald in een schaalscore verloedering. Deze score heeft te maken met de "verrommeling" in de stad zoals bekladding van gebouwen en muren, hondenpoep, zwerfafval en vernielingen van telefooncellen en bushokjes. Bij de schaalscore gaat het om een subjectief cijfer voor de verloedering zoals burgers die ervaren (cijfer tussen 1 = geen verloedering en 10 zeer veel verloedering)

Schaalscores verloedering	1999	2001	2003	2005
Tilburg	4,2	4,2	4,5	5,0
Oud Noord	4,4	4,3	4,6	--
w.v. Theresia	4,6	4,7	4,7	5,5
w.v. Loven	(4,6	4,0	4,5	5,4
w.v. Besterd	(4,8	5,2	6,4
w.v. Bouwmeesterbuurt	4,2	4,7	4,8	4,6
w.v. Goirke	(4,6	4,2	4,5	4,8
w.v. Hasselt	(4,0	4,5	4,6
w.v. Groesseind/ Hoefstr.	3,9	4,1	4,4	5,6

Klachten via het centraal meldpunt

Het centraal meldpunt geeft het beeld van een toenemend aantal klachten in de afgelopen jaren. In totaal kwamen er in 2005 34.850 klachten bij het centraal meldpunt binnen. Dat is 8 % meer dan in 2004. De toename concentreert zich met name op de thema's afval en verontreiniging (stijging met 15 %) Wegen en verkeer (toename met 10 %) en groen (stijging met 7 %) Bij het thema sociale veiligheid is sprake van een daling met 7,5%

Aantal klachten Centraal meldpunt naar thema

Thema	2001	2002	2003	2004	2005
Afval en verontr.	8233	8518	9138	8.477	9.753
Groen	3054	4061	3074	3.594	3.842
Overig	1844	1801	1606	1.885	2.485
Sociale veiligheid	4688	5370	5198	5.952	5.508
Voorz. Aanvraag	826	929	828	772	791
Voorz. onderhoud	1431	1718	2261	2.550	2.562
Wegen en verkeer	9134	9002	8307	8.974	9.909
Totaal	29210	31399	30412	32.197	34.850

Met betrekking tot het tweede thema "sociale veiligheid" kan opgemerkt worden dat het hier met name gaat om klachten in de sfeer van:

	2001	2002	2003	2004	2005
onderhoud verlichting	2.590	3.079	3.037	3.564	2.829
lichtmast kapot en/of beschadigd	907	957	871	910	902

In 2005 was sprake van een flinke teruggang van het aantal meldingen m.b.t. "onderhoud verlichting"

Bij het thema wegen en verkeer zijn ook enkele categorieën te noemen waar de meldingen zich in het bijzonder op richten:

	2001	2002	2003	2004	2005
riolering kapot/ verstopt	3.464	3.190	3.226	3.447	3.579
onderhoud trottoirs	2.131	2.128	2.018	2.044	2.154
straatmeubilair	2.061	2.410	2.780	2.967	2.867
onderhoud fietspad	351	252	320	269	406

Uit deze overzichten blijkt dat een relatief laag aantal (direct aan verloedering te relateren) klachten wel een grote invloed kunnen hebben op de belevingswaarde van het openbaar gebied en in de laatste jaren blijven stijgen. Positieve ontwikkeling zien we bij "onderhoud verlichting" en "straatmeubilair"

1.9 Jaarverslagen

Het jaarverslag is op de pijler fysiek beperkt. De iets gedetailleerdere toelichting staat in de Beleidsverantwoording in de voorgaande paragraaf.

3 Pijler Fysiek

Beoogd maatschappelijk effect:

1. Verbeteren van bestaand stedelijk gebied, vergroten van het weerstandsvermogen tegen achteruitgang en instandhouden van de basiskwaliteit van de leefomgeving in de stad met voorrang voor de kwetsbare gebieden.
2. Verhoging van de attractiviteit van het centrum, tot uiting komend in een toename van de waardering voor de omgeving van het centrum vóór 2004.
3. De regionale centrum- en verzorgingsfunctie van Tilburg uitoefenen door voldoende ruimte beschikbaar te maken voor de opvang van de eigen groei en de regionale ontwikkelingen met betrekking tot woningen, bedrijven, kantoren en voorzieningen.
4. Bereikbaarheid bevorderen en leefbaarheid bevorderen.
5. Het realiseren en instandhouden van een duurzame samenleving.

Algemeen doel van de pijler fysiek:

Fysieke Ontwikkeling is bij uitstek het terrein waarop de identiteit van de stad vorm krijgt en aan nieuwkomers en latere generaties wordt overgebracht. De pijler Fysieke Ontwikkeling kent zijn eigen doelstellingen op gebieden zoals ruimtelijke ordening, milieu en mobiliteit. Een integrale benadering draagt bij aan een duurzame stad.

3.3 Verkeer en Vervoer	Lasten	Baten	Saldo
Verkeer en vervoer realisatie	2.407	757	1.650
Beheer Infrastructuur	17.790	6.576	11.214
Beheer verkeer	4.765	529	4.236
Betaald parkeren	6.099	7.785	-1.686
Totaal	31.061	15.647	15.414

1.10 MARAP**REALISATIE BUDGETTEN**
BEHEER

Product/budget (x € 1.000)	jaarbudget	jaarbudget bijgesteld	realisatie	realisatie	restant budget in €	prognose einde jaar afd	prognose einde jaar trend
	oorspr		t/m per in € incl verpl.	t/m per in %			
5.1.1.10 Monumenten en kunstw.							
Lasten:	162	188	108	(83%) 57%	80	188	130
Onderhoud	53	78	102	131%	-24	78	123
Vaste lasten	109	110	6	5%	104	110	7
Baten:	0	0	-26	(0%) 0%	26	0	-31
Diverse baten	0	0	-26	0%	26	0	-31
Investeringen:	0	0	0	(0%) 0%	0	0	0
Diverse investeringen	0	0	0	0%	0	0	0
5.3.1.10 Groen en recreatie							
Lasten:	8.027	7.974	6.695	(84%) 84%	1.279	7.974	7.930
Vastgoedmanagement	404	404	385	95%	19	404	480
Beleid	97	97	93	96%	4	97	113
Inspectie	63	63	21	33%	43	63	34
Programmering	0	0	4	0%	-4	0	5
Gegevens- /informatievoorziening	244	244	268	110%	-24	244	329
Correctief onderhoud	245	245	203	83%	42	245	229
Schade en molest	205	205	169	82%	36	205	193
Incidenteel onderhoud	40	40	34	84%	6	40	36
Planmatig onderhoud	6.697		5.598	85%	1.016	6.614	6.611
PO voorbereiding en toezicht	273	230	184	80%	47	230	207
PO bomen	1.114	1.114	925	83%	189	1.114	1.250
PO sierplantsoen	1.611	1.611	1.416	88%	195	1.611	1.602
PO bosplantsoen	284	274	171	62%	103	274	235
PO grassen en kruiden	1.683	1.673	1.678	100%	-5	1.673	1.824
PO water	42	42	32	76%	10	42	64
PO verhardingen	38	38	41	107%	-3	38	44
PO afrastering/hekwerk	47	47	41	88%	6	47	50
PO speelvoorzieningen	304	304	284	93%	20	304	297
PO meubilair	47	107	103	96%	4	107	109
PO ecologisch groen	76	66	65	98%	1	66	92

REALISATIE BUDGETTEN BEHEER

Product/budget (x € 1.000)	jaarbud get	jaarbudget	realisatie	realisatie	restant	prognose einde jaar afd	prognose einde jaar trend
	oorspr	bijgesteld	t/m per in € incl verpl.	t/m per in %	budget in €		
PO bossen	150	140	128	91%	12	140	137
PO beschoeiing/keringen/kunstw.	0	0	0	0%	0	0	0
PO loonkosten ov	0	0	0	0%	0	0	0
PO dierverzorging	46	46	56	122%	-10	46	70
PO waterbouwkundige werken	0	0	0	0%	0	0	0
PO overig	423	363	159	44%	204	363	248
PO stortrechten	559	559	317	57%	242	559	382
Dienstverlening	0	0	0	0%	0	0	0
Vaste lasten	681	711	509	72%	202	711	610
Baten:	-22	-22	-51	(93%) 232%	29	-22	-55
Diverse baten	-22	-22	-51	232%	29	-22	-55
5.3.1.20 Riolering en waterhh.							
Lasten:	8.504	8.383	6.036	(84%) 72%	2.348	8.383	7.338
Vastgoedmanagement	484	518	356	69%	162	518	428
Beleid	101	132	138	104%	-6	132	166
Inspectie	50	50	21	42%	29	50	23
Programmering	48	48	19	39%	30	48	26
Gegevens- /informatievoorziening	285	287	177	62%	110	287	213
Correctief onderhoud	840	848	625	74%	223	848	699
Drukriolering	135	144	82	57%	61	144	99
Rioolgemalen	176	176	192	109%	-16	176	231
Kolken	205	205	113	55%	92	205	117
Huisaansluitingen	215	215	189	88%	26	215	195
Oppervlaktewater	5	5	7	148%	-2	5	9
Vrijverval riolering	103	103	40	39%	63	103	48
Planmatig onderhoud	1.125	1.125	510	45%	615	1.125	757
Drukriolering	73	73	51	71%	21	73	62
Rioolgemalen	174	174	66	38%	107	174	80
Kolken	241	241	104	43%	137	241	107
Vrijverval riolering	399	399	80	20%	319	399	82
Oppervlaktewater	239	239	209	87%	30	239	426
Dienstverlening	55	55	92	167%	-37	55	110
Vaste lasten	6.000	5.837	4.453	76%	1.384	5.837	5.344
Baten:	-31	-31	-2	(83%)	-29	-31	-3

REALISATIE BUDGETTEN BEHEER

Product/budget (x € 1.000)	jaarbudget	jaarbudget	realisatie	realisatie	restant	prognose einde jaar afd	prognose einde jaar trend
	oorspr	bijgesteld	t/m per in € incl verpl.	t/m per in %	budget in €		
	-	-				-	-
				8%			
Diverse baten	-31	-31	-2	8%	-29	-31	-3
Investerings:	6.686	10.759	1.875	(78%) 17%	8.884	10.759	2.403
Investerings R&W (spr)	3.896	6.474	2.243	35%	4.231	6.474	2.876
Vrijverval renovatie/vervanging (spr)	2.825	4.931	1.519	31%	3.412	4.931	1.947
Reparaties (spr)	328	950	664	70%	285	950	852
Niet aangesloten panden (spr)	194	593	60	10%	533	593	77
Singels en watergangen (spr)	257	0	0	0%	0	0	0
Bufferbassins (spr)	292	0	0	0%	0	0	0
Investerings R&W (beheer)	2.791	4.285	-369	-9%	4.653	4.285	-473
Gemeentelijk rioleringsplan	60	114	46	40%	68	114	59
Inspecties	300	580	145	25%	435	580	186
Duurzaam waterbeheer	40	45	0	0%	45	45	0
Nieuwe maatregelen onderzoek	110	239	144	60%	96	239	184
Maatregelen hydraulisch functioneren	115	167	9	5%	159	167	11
Rioolgemaal	498	524	29	5%	495	524	37
Verwerken slib	25	82	0	0%	82	82	0
Ombouw gescheiden stelcel	30	30	0	0%	30	30	0
Afkoppelen verhard oppervlak	250	524	11	2%	513	524	15
Drukriolering renovatie/vervanging	63	60	60	100%	0	60	77
Vervanging huisaansluitingen	0	0	0	0%	0	0	0
Randvoorzieningen	1.300	1.919	-812	-42%	2.731	1.919	-1.041
5.3.1.30 Begraafplaatsen							
Lasten:	410	413	333	(84%) 81%	80	413	394
Vastgoedmanagement	98	99	89	90%	10	99	109
Onderhoud	181	181	158	87%	23	181	182
Dienstverlening	76	76	41	54%	35	76	50
Vaste lasten	55	57	45	79%	12	57	54
Baten:	-344	-310	-198	(83%) 64%	-112	-310	-238
Diverse baten	-344	-310	-198	64%	-112	-310	-238

REALISATIE BUDGETTEN **BEHEER**

Product/budget (x € 1.000)	jaarbudget	jaarbudget	realisatie	Trend - ()		prognose einde jaar afd	prognose einde jaar trend
	oorspr	bijgesteld	t/m per in € incl verpl.	realisatie t/m per in %	restant budget in €		
5.3.3.10 Verkeer							
Lasten:	6.027	5.845	3.482	(82%) 60%	2.363	5.845	4.238
Vastgoedmanagement	720	732	547	75%	185	732	657
Beleid	118	138	130	94%	8	138	156
Inspectie	14	14	4	28%	10	14	5
Programmering	4	4	16	421%	-12	4	19
Gegevens- /informatievoorziening	584	577	398	69%	179	577	477
Correctief onderhoud	1.433	1.163	812	70%	351	1.163	974
Schade en molest VRT	100	123	76	62%	47	123	91
Correctief onderhoud VRT	193	193	175	91%	18	193	210
Schade en molest OV	690	320	300	94%	20	320	360
Correctief onderhoud OV	450	527	261	50%	266	527	313
Planmatig onderhoud	1.559	1.819	714	39%	1.105	1.819	916
Preventief onderhoud VRT	372	362	173	48%	189	362	222
Preventief onderhoud OV	450	480	137	29%	343	480	176
Inhaalslag OV	0	125	83	67%	42	125	107
Verbeteren verlichtingsniveau OV	0	115	54	47%	61	115	69
Overige renovatie OV	0	0	5	0%	-5	0	6
Stadsprogramma	737	737	263	36%	474	737	337
Dienstverlening	263	97	67	69%	30	97	80
RVV vergunningen lang nieuw	131	0	0	0%	0	0	0
RVV vergunningen lang wijziging	7	0	0	0%	0	0	0
RVV vergunningen kort	18	0	0	0%	0	0	0
Invaliden ontheffingen	10	0	0	0%	0	0	0
VRI informatie aan burgers	5	5	9	174%	-4	5	10
Overige dienstverlening burgers	92	92	58	63%	34	92	70
Vaste lasten	2.053	2.034	1.342	66%	692	2.034	1.611
Vaste lasten VRT	963	946	708	75%	238	946	850
Vaste lasten OV	1.090	1.088	634	58%	454	1.088	761
Baten:	-590	-519	-422	(83%) 81%	-97	-519	-507
Diverse baten	-590	-519	-422	81%	-97	-519	-507
Schade en molest VRT	-13	-45	-33	73%	-12	-45	-40
Schade en molest OV	-393	-196	-125	64%	-71	-196	-150
RVV vergunningen lang nieuw	-131	0	0	0%	0	0	0
RVV vergunningen lang wijziging	-7	0	0	0%	0	0	0

REALISATIE BUDGETTEN **BEHEER**

Product/budget (x € 1.000)	jaarbudget	jaarbudget	realisatie	realisatie	restant	prognose einde jaar afd	prognose einde jaar trend
	oorspr	bijgesteld	t/m per in € incl verpl.	t/m per in %	budget in €		
	-	-	-	-	-	-	-
RVV vergunningen kort	-18	0	0	0%	0	0	0
Invaliden ontheffingen	-10	0	0	0%	0	0	0
VRi informatie aan burgers	0	0	-1	0%	1	0	-2
Overige dienstverlening burgers	-18	-278	-263	95%	-15	-278	-316
Investerings:	446	800	390	(78%) 49%	410	800	501
Diverse investeringen	446	800	390	49%	410	800	501
Investerings VRT (spr)	426	650	324	50%	326	650	416
Investerings OV	20	150	66	44%	83	150	85
5.3.3.20 Betaald parkeren							
Lasten:	3.922	3.893	2.894	(83%) 74%	999	3.893	3.473
Openbaar gebied	450	435	331	76%	104	435	397
Parkeergarages	2.996	3.041	2.176	72%	865	3.041	2.611
Fietsenstallingen	476	418	387	93%	30	418	465
Baten:	-7.146	-7.047	-5.836	(83%) 83%	-1.211	-7.047	-7.003
Openbaar gebied	-2.508	-2.355	-1.885	80%	-470	-2.355	-2.262
Parkeergarages	-4.506	-4.578	-3.852	84%	-726	-4.578	-4.622
Fietsenstallingen	-132	-115	-99	87%	-15	-115	-119
Investerings:	76	691	304	(78%) 44%	387	691	390
Diverse investeringen	76	691	304	44%	387	691	390
5.3.3.30 Infrastructuur							
Lasten:	12.418	17.618	10.956	(80%) 62%	6.662	17.618	13.556
Vastgoedmanagement	852	718	549	76%	169	718	659
Beleid	214	181	159	88%	22	181	191
Inspectie	328	175	100	57%	75	175	120
Programmering	77	83	90	109%	-7	83	108
Gegevens-/informatievoorziening	232	280	200	71%	80	280	240
Correctief onderhoud	1.588	1.467	1.218	83%	249	1.467	1.461
O&M aanstruring	730	608	608	100%	0	608	730
Correctief onderhoud wegen	552	527	300	57%	228	527	360
Schade en molest	149	149	132	88%	17	149	158

REALISATIE BUDGETTEN **BEHEER**

Product/budget (x € 1.000)	jaarbudget	jaarbudget	realisatie	realisatie	restant	prognose einde jaar afd	prognose einde jaar trend
	oorspr	bijgesteld	t/m per in € incl verpl.	t/m per in %	budget in €		
wegmeubilair							
Correctief onderhoud wegmeubilair	157	182	178	98%	4	182	214
Planmatig onderhoud	4.597	10.232	4.988	49%	5.244	10.232	6.395
PO Hoofdwegen (spr)	0	341	363	106%	-22	341	465
PO Aanv hoofdwegen (spr)	0	0	0	0%	0	0	0
PO Wijkverzamelstraten (spr)	934	837	195	23%	641	837	250
PO Winkelstraten (spr)	251	272	45	16%	227	272	57
PO Buurtstraten (spr)	588	998	567	57%	431	998	728
PO Woonstraten (spr)	1.022	3.697	2.265	61%	1.432	3.697	2.904
PO Woonerven (spr)	0	0	0	0%	0	0	0
PO Los Fiets-/voetpaden (spr)	224	412	61	15%	351	412	78
PO Industriestraten (spr)	188	1.418	1.041	73%	377	1.418	1.335
PO Landwegen (spr)	291	865	424	49%	441	865	543
PO Kunstwerken (spr)	45	191	131	69%	60	191	168
PO Kades (spr)	45	45	2	5%	43	45	3
PO Overig wegen (spr)	743	890	-271	-30%	1.161	890	-348
PO Wegmeubilair	267	267	165	62%	103	267	211
Dienstverlening	205	80	64	80%	16	80	76
Dienstverlening Infra	80	80	63	79%	17	80	76
Dienstverlening Leico	0	0	0	0%	0	0	0
Dienstverlening Verkeersmaatregelen	125	0	1	0%	-1	0	1
Vaste lasten	5.176	5.121	4.137	81%	984	5.121	4.965
Vaste lasten Wegen	4.830	4.776	3.861	81%	915	4.776	4.633
Vaste lasten Wegmeubilair	346	345	276	80%	69	345	331
Baten:	-871	-6.540	-6.326	(83%) 97%	-214	-6.540	-7.591
Diverse baten	-871	-6.540	-6.326	97%	-214	-6.540	-7.591
Schade en molest wegmeubilair	-2	-2	-6	322%	4	-2	-8
Overige baten	-869	-6.538	-6.320	97%	-219	-6.538	-7.583
Investerings:	1.355	1.906	451	(78%) 24%	1.455	1.906	578
Diverse investeringen (SPR)	1.355	1.906	451	24%	1.455	1.906	578
Hoofdwegen renovatie (spr)	1.232	1.516	232	15%	1.284	1.516	298
Aanvullende hoofdwegen renovatie (spr)	0	0	1	0%	-1	0	1
Wijkverzamelstraat renovatie (spr)	0	4	4	100%	0	4	5
Winkelstraten renovatie (spr)	0	0	0	0%	0	0	0

REALISATIE BUDGETTEN **BEHEER**

Product/budget (x € 1.000)	jaarbudget	jaarbudget	realisatie	realisatie	restant	prognose einde jaar afd	prognose einde jaar trend
	oorspr	bijgesteld	t/m per in € incl verpl.	t/m per in %	budget in €		
Buurtstraten renovatie (spr)	0	0	0	0%	0	0	0
Woonstraten renovatie (spr)	0	0	0	0%	0	0	0
Woonerven renovatie (spr)	0	0	0	0%	0	0	0
Los fiets-/voetpad renovatie (spr)	0	118	25	21%	93	118	32
Industriestraten renovatie (spr)	0	0	0	0%	0	0	0
Landwegen renovatie (spr)	0	0	0	0%	0	0	0
Kunswegen renovatie (spr)	123	267	188	70%	79	267	241
5.3.4.10 Schoonhouden stad							
Lasten:	270	310	325	(84%) 105%	-15	310	387
Vastgoedmanagement	270	310	325	105%	-15	310	387
Baten:	0	0	0	(0%) 0%	0	0	0
Diverse baten	0	0	0	0%	0	0	0
5.4.3.10 Gebruik openbare ruimte							
Lasten:	2.254	2.580	3.002	(71%) 116%	-422	2.580	3.548
Vastgoedmanagement	117	48	20	43%	27	48	24
Dienstverlening	2.137	2.533	2.982	118%	-449	2.533	3.524
Vergunningen - Leges	104	104	135	130%	-31	104	162
Precario belasting	10	10	6	57%	4	10	7
Alg. act Vergun. Precario	206	190	98	52%	91	190	118
Overige dienstverlening	17	7	5	73%	2	7	6
Buitenreclame	104	104	42	40%	62	104	50
Sleufherstel	322	322	257	80%	65	322	309
Verleggen kabels/leidingen bij grondverk	450	450	431	96%	19	450	517
Invalidenvoorzieningen	30	30	26	86%	4	30	31
Verkeersvoorzieningen	176	176	466	265%	-290	176	560
Aanpassingen openbaar vervoer	30	30	0	0%	30	30	0
Invalidenparkeervakken	14	14	5	34%	9	14	6
Omschakelen nachtbranders OV	8	8	0	2%	8	8	0
Aanbrengen in klimbeveiligingen OV	1	1	0	6%	1	1	0
Wegen groot onderhoud	250	250	331	133%	-81	250	398
Waarborgsom gebruik openbare weg	140	140	59	42%	81	140	71
Industriebewegwijzering	10	10	10	97%	0	10	12

REALISATIE BUDGETTEN **BEHEER**

Product/budget (x € 1.000)	jaarbudget	jaarbudget	realisatie	Trend - ()		restant	prognose einde jaar afd	prognose einde jaar trend
	oorspr			bijgesteld	t/m per in € incl verpl.			
Kermissen	266	266	265	100%	1	266	275	
Overige opdrachten	0	0	371	0%	-371	0	446	
Leico beheertaken	0	0	109	0%	-109	0	131	
Leico vergunningverstrekking	0	25	39	160%	-15	25	47	
Coördinatiepunt wegbeheer	0	184	164	89%	20	184	196	
Evenementen verkeersmaatregelen	0	125	128	102%	-3	125	142	
RVV vergunningen lang nieuw	0	60	31	52%	29	60	38	
RVV vergunningen lang wijziging	0	0	0	0%	0	0	0	
RVV vergunningen kort	0	18	0	1%	18	18	0	
Invaliden ontheffingen	0	10	4	36%	6	10	4	
Baten:	-3.069	-3.117	-2.257	(83%) 72%	-860	-3.117	-2.333	
Diverse baten	-3.069	-3.117	-2.257	72%	-860	-3.117	-2.333	
Vergunningen - Leges	-102	-102	-57	56%	-45	-102	-63	
Precario belasting	-791	-691	-415	60%	-275	-691	-498	
Overige dienstverlening	-17	-7	0	0%	-7	-7	0	
Buitenreclame	-463	-463	-284	61%	-179	-463	-341	
Sleufherstel	-322	-322	-298	92%	-24	-322	-357	
Verleggen kabels/leidingen bij grondverk	-450	-450	-63	14%	-387	-450	0	
Invalideenvoorzieningen	-30	-30	-18	60%	-12	-30	-25	
Verkeersvoorzieningen	-176	-176	-238	135%	62	-176	0	
Aanpassingen openbaar vervoer	-30	-30	0	0%	-30	-30	0	
Invalidenparkeervakken	-14	-14	-15	109%	1	-14	-18	
Omschakelen nachtbranders OV	-8	-8	-1	9%	-7	-8	-1	
Aanbrengen in klimbeveiligingen OV	-1	-1	0	6%	-1	-1	0	
Wegen groot onderhoud	-250	-250	-279	111%	29	-250	-334	
Waarborgsom gebruik openbare weg	-140	-140	-389	278%	249	-140	-467	
Industriebewegwijzering	-10	-10	-10	97%	0	-10	-12	
Kermissen	-266	-266	5	-2%	-271	-266	6	
Overige opdrachten	0	0	-47	0%	47	0	-57	
Leico vergunningverstrekking	0	-25	-57	233%	33	-25	-69	
Coördinatiepunt wegbeheer	0	0	0	0%	0	0	0	
Evenementen verkeersmaatregelen	0	0	-2	0%	2	0	-2	
RVV vergunningen lang nieuw	0	-104	-71	68%	-33	-104	-85	
RVV vergunningen lang wijziging	0	-1	-1	74%	0	-1	-1	
RVV vergunningen kort	0	-18	-8	44%	-10	-18	-9	

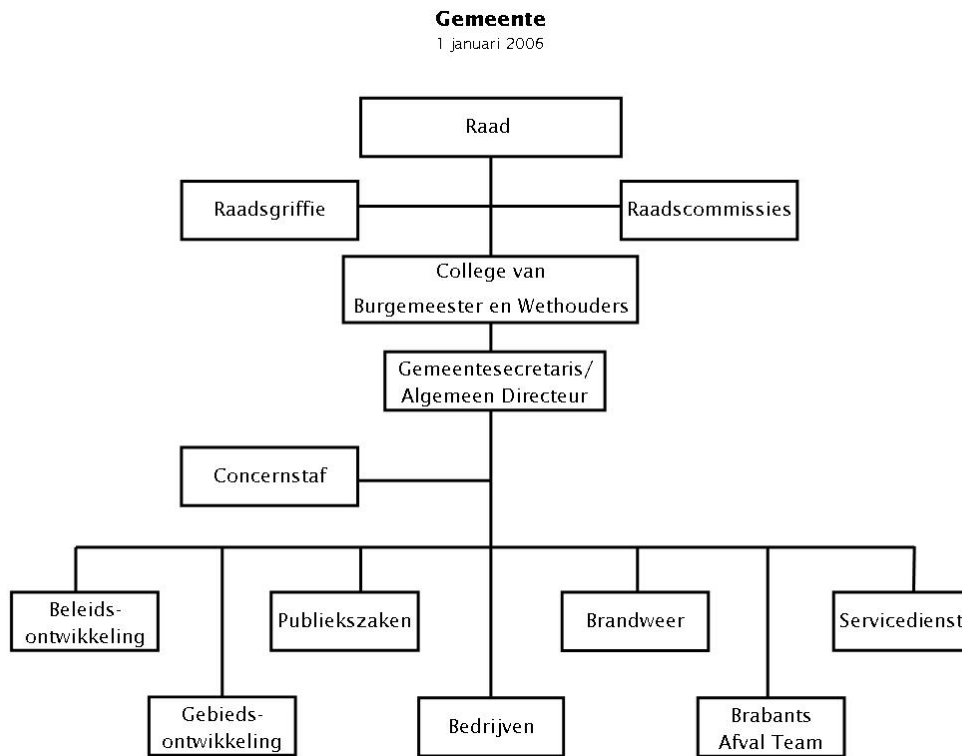
REALISATIE BUDGETTEN **BEHEER**

Product/budget (x € 1.000)	jaarbud	jaarbudget	realisatie	realisatie	restant	prognose	prognose
	get	bijgesteld	t/m per	t/m per	budget		
	oorspr		in €	in %	in €	jaar	jaar
	-	-	incl			afd	trend
	-	-	verpl.				
Invaliden ontheffingen	0	-10	-9	92%	-1	-10	0
5.4.4.50 Gemeentebouwen							
Lasten:	17.217	17.871	13.626	(83%) 76%	4.245	17.871	11.024
Dienstgebouwen	5.293	5.208	4.316	83%	892	5.208	5.180
Sportgebouwen	3.984	4.032	3.013	75%	1.019	4.032	3.615
Gebouwen derden	5.623	5.837	4.400	75%	1.437	5.837	0
Wijkgebouwen	1.259	1.186	850	72%	336	1.186	1.021
Gronden, terreinen & overig	0	0	11	2538%	-10	0	13
Onderhoudskosten algemeen	121	177	534	302%	-357	177	641
Beleid gemeentegebouwen	938	1.430	501	35%	929	1.430	555
Baten:	-17.716	-19.317	-18.348	(83%) 95%	-970	-19.317	-13.168
Dienstgebouwen	-5.927	-5.965	-5.787	97%	-178	-5.965	-6.945
Sportgebouwen	-4.756	-4.758	-4.758	100%	0	-4.758	-5.710
Gebouwen derden	-5.436	-5.532	-6.055	109%	523	-5.532	0
Wijkgebouwen	-1.487	-1.436	-1.313	91%	-122	-1.436	0
Gronden, terreinen & overig	-65	-65	-77	118%	12	-65	0
Onderhoudskosten algemeen	0	0	0	0%	0	0	0
Beleid gemeentegebouwen	-44	-1.561	-357	23%	-1.205	-1.561	-513
Investerings:	5.640	16.233	10.967	(69%) 68%	5.265	16.233	9.315
Diverse investeringen	5.640	16.233	10.967	68%	5.265	16.233	9.315
Dienstgebouwen eigendom	1.342	3.904	925	24%	2.978	3.904	1.332
Dienstgebouwen huur	0	0	0	0%	0	0	0
Sportgebouwen	1.014	7.458	4.760	64%	2.698	7.458	6.852
Gebouwen derden	1.278	2.416	4.340	180%	-1.924	2.416	0
Wijkgebouwen	2.007	2.189	525	24%	1.664	2.189	629
Investerings algemeen	0	266	418	157%	-152	266	501
Totaal OWT beheer							

REALISATIE BUDGETTEN **BEHEER**

Product/budget (x € 1.000)	jaarbud get	jaarbudget	realisatie	Trend - ()		prognose einde jaar afd	prognose einde jaar trend
	oorspr	bijgesteld	t/m per in € incl verpl.	realisatie	restant		
	-	-		t/m per in %	budget in €		
Lasten:	59.212	65.077	47.457	(83%) 73%	17.620	65.077	52.018
Vastgoedmanagement	2.945	2.829	2.271	80%	558	2.829	2.744
Correctief onderhoud	4.105	3.723	2.858	77%	866	3.723	3.363
Planmatig onderhoud	14.213	20.050	12.071	60%	7.979	20.050	14.983
Dienstverlening	23.875	24.605	19.765	80%	4.840	24.605	18.337
Vaste lasten	14.074	13.870	10.492	76%	3.378	13.870	12.591
Baten:	-29.789	-36.903	-33.466	(83%) 91%	-3.437	-1.322	-7.932
Diverse baten	-29.789	-36.903	-33.466	91%	-3.437	-1.322	-7.932
Investerings:	14.203	30.388	13.987	(83%) 46%	16.401	30.388	13.186
Diverse investeringen	14.203	30.388	13.987	46%	16.401	30.388	13.186

Bijlage 2 Organogram gemeente Tilburg



Projecten 2005

Van alle aanbestedde projecten in 2005 zijn projecten geselecteerd waarbij sprake is van onderhoudswerkzaamheden aan de verharding. Deze projecten kunnen bestaan uit asfaltwerkzaamheden of herstraatwerkzaamheden.

Totaaloverzicht aanbestedingen 2005

Nr.	Project nummer	Datum aanbesteding	Tijdstip	Omschrijving.	Projectleider	soort werk
1	847.7.3132	20-1-2005	15.00	H. van Tulderstraat BRM	F. Martens	combi
2	845.0.5285	20-1-2005	15.15	Kolkreiniging 2005	F. Martens	combi
3	847.7.2942	27-1-2005	15.00	Witbrand Oost Spoorzone BRM	A. Houtepen	combi
4	848.1.5302	1-2-2005	15.00	Kuiperstraat	J. van Lier	elementen
5	847.3.6130	22-2-2005	10.30	NWT Deel 1B	L. Claessens	combi
6	845.2.0777	24-2-2005	15.00	Weginspectie 2005	F. Martens	combi
7	849.0.1140	17-2-2005	15.15	A. van Ostadelaan rioolvervanging	N. van Veen	combi
8	845.3.1158	22-2-2005	15.00	Bachlaan Rioolvervanging	J. van Lier	combi
9	847.3.6095	1-3-2005	15.00	NWT Verkeerregelinstanties	G. van Vught	combi
10	847.3.6652	31-3-2005	10.30	Burg. Bechtweg - A65	L. Claessens	combi
11	845.2.3735	24-2-2005	15.15	Winterschade 2003	R. Jansen	asfalt
12	847.7.3271	8-3-2005	15.00	NGE Vossenbergr	L. Claessens	combi
13	845.2.5673	10-3-2005	15.00	Siriusstraat fase 2	J. van Lier	asfalt
14	849.0.4129	15-3-2005	15.00	Tilb. Alg. vervangen Huis+Kolkaansl. NOORD + Binnenstad	F. Martens	combi
15	849.0.4129	15-3-2005	15.15	Tilb. Alg. vervangen Huis+Kolkaansl. WEST	F. Martens	combi
16	849.0.4129	15-3-2005	15.30	Tilb. Alg. vervangen Huis+Kolkaansl. OUDE STAD	F. Martens	combi
17	845.2.0971	17-3-2005	15.00	Tilb. Alg. Verhardingenherstel NOORD + Binnenstad	F. Martens	combi
18	845.2.0971	17-3-2005	15.15	Tilb. Alg. Verhardingenherstel OUDE STAD	F. Martens	combi
19	845.2.0971	17-3-2005	15.30	Tilb. Alg. Verhardingenherstel WEST	F. Martens	combi
20	845.0.7927	29-3-2005	10.45	OV 2005 Prefentief en Correctief Onderhoud	B. Smits	combi
21		27-4-2005		63 st RVS Mastboxen Quirijnboulevard	B. Smits	combi
22	847.3.5352	8-3-2005	15.00	Berkdijksedijk Restant	R. Flapper	combi
23	849.0.7108	10-3-2005	15.15	Zuidewijn (Udh) aanleggen riolering	J. van Lier	combi
24	845.2.3705	17-3-2005	15.45	Henri Verbuntstraat Herstraten	F. Martens	elementen
25	848.1.5491	31-3-2005	16.00	Raambestek (her)bestraten 2005	F. Martens	combi
26	847.7.2992	12-4-2005	16.00	Tradepark 58	J. van Lier	combi
27	845.2.3765	19-7-2005	15.00	Griegstraat, herstraten parkeerterrein	R. Flapper	elementen
28	847.3.6442	31-5-2005	11.00	Taxandriëbaan	A. Houtepen	combi
29	847.3.6130	7-4-2005	15.30	Burg. Letchertweg Deel 1B OV	B. Smits	combi
30	847.3.6592	14-4-2005	15.00	De Reit Duurzaam Veilig	A. Houtepen	combi
31	847.3.6752	14-4-2005	15.15	Balistraat WOV	J. van Lier	combi
32	div.	19-4-2005	15.30	Specialist SW	A.Gil	combi
33	847.3.6982	19-4-2005	15.00	Goirleseweg, Sternetsroute	F. Martens	combi
34	845.2.5678	21-4-2005	15.15	Albionstraat, herstraten rijbaan op puin	J. van Lier	elementen
35	847.7.3072	21-4-2005	15.30	De Rosmolen WRM	R. Janssen	combi
36	847.3.7012	28-4-2005	15.00	Mozartstraat e.o. Duurzaam Veilig	J. van Lier	combi
37	84.736.709	28-4-2005	15.15	Ledeboerstraat, revatilisering Kraaiaven	J. van Lier	combi
38	847.7.5225	3-5-2005	15.00	Tunnel Koolhoven / Dalem	L. Claessens	combi
39	847.3.6622	10-5-2005	15.00	Academielaan, reconstructie rotonde	A. Houtepen	combi
40	848.1.6860	10-5-2005	15.15	Raambestek , aanleg inritten particulier	J. Smeulders	combi
41	845.2.3721	10-5-2005	15.30	Herstraten Beneditusstraat	A. Houtepen	elementen
42	847.3.5422	12-5-2005	14.45	Zomerstraat, aanleg sternetsroute	R. Flapper	combi
43	847.3.6862	12-5-2005	15.00	P. Loosjesstraat / Lovensekanaaldijk	R. Jansen	combi
44	847.3.6632	17-5-2005	15.00	Dr. Lovinckstraat, herinrichting	R. Jansen	combi
45	845.2.3726	17-5-2005	15.15	Generaal Kockstraat	R. Flapper	asfalt
46	845.2.3172	19-5-2005	15.00	Componistenlaan	R. Jansen	asfalt
47	849.0.4114	24-5-2005	15.00	Ruekertbaan, vervangen kolkaansluitingen	J. van Lier	combi
48	845.2.3680	26-5-2005	15.00	Colijnstraat	A. Houtepen	combi
49	845.2.6180	2-6-2005	15.45	Hoevense kanaaldijk	J. van Lier	asfalt
50	845.0.5338	31-5-2005	15.15	Rioolinspectieplan 2005	F. Martens	combi
51	845.0.5339	31-5-2005	15.30	Rioolreinigingsplan 2005	F. Martens	combi
52	845.2.3174	31-5-2005	15.00	Korenbloemstraat	R. Jansen	combi
53	848.1.5433	2-6-2005	15.30	Durendaelweg rioolrenovatie	R. Jansen	combi
54	849.0.4108	2-6-2005	15.00	Kamperfoelielaan, div. riolreparaties	J. van Lier	combi
55	848.1.7461	2-6-2005	15.15	Bedrijfsinritten (aanleg en wijzigen)	S. Graafmans	combi
56	849.0.1110	9-6-2005	15.00	St. Lucasstraat Rioolvervanging	J. van Lier	combi
57	844.2.5685	14-6-2005	15.00	Posthoornstraat	J. van Lier	elementen
58	849.0.1108	21-6-2005	15.00	Jozef Israëlstraat	F. Martens	combi
59	847.7.3142	30-6-2005	15.00	Paus Adriaanstraat	R. Flapper	combi
60	84815407	30-6-2005	15.15	Hilvarenbeekseweg Fietspad	R. Flapper	elementen
61	845.2.6170	30-6-2005	15.30	Heibloemseweg / Scheperdijk overlagen	A. Houtepen	asfalt
62	849.1.7201	7-7-2005	15.00	Langendijk	A. Houtepen	asfalt
63	845.2.2670	14-6-2005	15.15	Beneluxplein, herstraten plein	A. Houtepen	combi
64	849.0.8704	BI	BI	Renovatie drukriool	F. Martens	combi
65	847.7.2902	18-8-2005	15.00	Schoorstraat / Slimstraat	R. Jansen	combi

Totaaloverzicht aanbestedingen 2005						
Nr.	Project nummer	Datum aanbesteding	Tijdstip	Omschrijving.	Projectleider	soort werk
65	847.7.2902	18-8-2005	15.00	Schoorstraat / Slimstraat	R. Jansen	combi
66	847.7.3232	18-8-2005	15.15	Guido Gezellestraat, bouwrijp maken	F. Martens	combi
67	845.2.3712	23-8-2005	15.00	Burgemeester Mortelstraat	R. Jansen	combi
68	847.7.3112	6-9-2005	16.00	Groeseind Noord, WRM	J. van Lier	combi
69	845.2.3687	6-9-2005	15.00	Kaapkoloniestraat, vervangen asfaltrijbaan	F. Martens	asfalt
70	849.0.1103	25-8-2005	15.00	Pieter Bruegellaan, herstraten en rioolreparaties	R. Flapper	combi
71	848.1.5478	30-8-2005	15.15	Rauwbrakenweg, herstraten en rioolvervanging	R. Flapper	combi
72	845.2.6174	30-8-2005	15.00	Quirijnstokstraat, overlaging	R. Jansen	asfalt
73	847.3.6422	8-9-2005	15.00	Lovense Kanaaldijk	A. Houtepen	combi
74	847.7.3352	8-9-2005	15.15	BRM Witbrand Oost Boszone	A. Houtepen	combi
75	847.7.1962	25-8-2005	15.15	BRM Park Noord Quirijnblvd, Opruimwerkzaamheden	R. Jansen	combi
76	845.2.7692	2-6-2005		Vervangen tegelverharding rondom SK3	R. Flapper	combi
77	845.2.8171	20-9-2005	15.30	Onderhoud Wegbelijning 2005	H. van Gogh	combi
78	845.2.3180	22-9-2005	15.00	Achthoeve / Lange trekken	R. Jansen	combi
79	845.2.3735	20-9-2005	15.45	Asfaltreparaties 2003-2005	R. Jansen	combi
80	847.3.7192	30-8-2005	15.45	Ondergrondse Containers	A. Houtepen	combi
81	845.2.6205	30-8-2005	15.30	Schoorweg - Bleukweg	R. Jansen	asfalt
82	847.3.7112	8-12-2005	15.00	Tongerlose Hoefstraat, Sternetsroute.	H. van Gogh	combi
83	848.2.3811	6-10-2005	15.00	8 Nortonputten Brandweer	A. Houtepen	combi
84	847.7.3482	4-10-2004	15.00	Bouwrijpmaken Park Noord (Ingenhovenlaan)	R. Jansen	combi
85	845.2.2190	11-10-2005	15.15	Frankenlaan / Friezenlaan, herstraten en 30km maatregelen	R. Jansen	elementen
86	849.0.1119	11-10-2005	15.00	Ringbaan West verbeteren afwatering	R. Jansen	combi
87	849.0.1118	20-9-2005	15.00	Cornelis de Vriendtstraat, verruimen riool	H. van Gogh	combi
88	845.2.5686	20-9-2005	15.15	Rielseweg, overlagen en aanbrengen asfalt	H. van Gogh	asfalt
89	849.1.3703	22-9-2005	15.15	Overlagen kruispunt Dongenseweg-Swaardvenstraat	A. Houtepen	asfalt
90	845.2.3762	13-10-2005	15.15	Superior de Beerstraat	H. van Gogh	elementen
91	847.7.3251	27-9-2005	15.00	Rijghpark, rioolaansluitingen	H. van Gogh	combi
92	845.2.5676	27-10-2005	15.00	Centaurusweg, renovatie rijbaan	G. Teunissen	elementen
93	847.7.3322	6-10-2005	15.15	Stadstraat	R. Flapper	combi
94	845.2.3695	11-10-2005	15.30	Purcellendreef e.o. herstarten	R. Jansen	elementen
95	845.2.5180	3-11-2005	15.00	Dongepad herstraten	A. Houtepen	elementen
96	845.2.3768	3-11-2005	15.15	Marie Koenenlaan herbestraten	A. Houtepen	elementen
97	845.2.6202	1-11-2005	15.00	Oude Boschebaan overlaging en drempel	R. Jansen	asfalt
98	845.2.5182	8-11-2005	15.00	Durendaelweg, onderhoud fietspad en trottoir	H. van Gogh	elementen
99	847.0.0024	8-11-2005	15.15	Raambestek Openbare Verlichting 2006	B. Smits	combi
100	847.7.3362	8-11-2005	15.30	Perweide Woonrijpmaken fase 2	R. Jansen	combi
101	849.0.1111	10-11-2005	15.00	Pieter Postplein, rioolrenovatie	F. Martens	combi
102	845.2.6203	10-11-2005	15.15	Moerstraat, overlagen	R. Jansen	asfalt
103	849.0.8107	15-11-2005	15.00	Gouderakstraat, renovatie gemaal	F. Martens	combi
104	845.2.7696	22-11-2005	15.00	Churchillaan, overlagen en herstraten	F. Martens	combi
105	847.7.2982	6-12-2005	15.30	Tradepark 58 deel zuid	H. van Gogh	combi
106	847.3.7332	22-12-2005	15.00	Spoorlaan, reconstructie zuidzijde	R. Flapper	combi
107	847.7.3271	26-9-2005	15.00	NGE Berging Vliegtuigwrak	A. Houtepen	combi
108	847.1.5623	15-11-2005	15.15	Raambestek Herbestratingen 2006	M. Klessens	combi
109	847.3.7092	15-11-2005	15.30	Spoorlaan t.h.v. pand Staatsbosbeheer	R. Flapper	combi
110	847.7.3102	10-11-2005	15.30	Witbrand Oost, aanbrengen voetgangersbruggen	A. Houtepen	combi
111	845.0.8212	29-11-2005	15.00	Turnhoutsebaan, Vervangen en aanpassen OV	B. Smits	combi
112	847.7.2962	15-12-2005	15.00	Langestraat, BRM Harmonieterrein	F. Martens	combi
113		15-11-2005		Verlenging Raamcontract Ontstoppen huis- en kolkaansluitingen	P. Trommelen	combi
114	847.3.7272	29-11-2005	15.15	Station West, Fietspad	H. van Gogh	combi
115	848.1.5339	22-11-2005	15.15	Centaurusweg renovatie rijbaan Fase 2	B.J. Teunissen	elementen
116	847.7.3602	24-10-2005	15.00	Pieter Vredeplein, afwerking kelderdak met gietasfalt	R. Flapper	combi
117	847.7.3002	15-12-2005	15.30	WRM Sneekstraat	A. Houtepen	combi
118	845.2.7701	29-11-2005	15.30	Gilzerbaan, herstraten fietspad.	B.J. Teunissen	elementen
119	847.3.7052	20-12-2005	15.00	Duurzaam Veilig 't Zand, Lage Witsiebaan	A. Houtepen	combi
120		20-12-2005		VRT 2006 Raambestek (Verlenging)	G. van Vught	combi
121	847.7.3432	15-12-2005	15.45	Hoefstraat / St. Pieterstraat WRM & BRM	H. van Gogh	combi

Bijlage 3 Evaluatie aanbestedingen

Aannemer	Enkelvoudige aanbestedingen.						Meervoudige aanbestedingen.						Openbare / Europese aanbestedingen.						Totaal.		
	Aantal inschrijvingen	Inschrijvingen in % van totaal aantal enkelvoudige aanbestedingen	Totaal aangenomen bedrag t.o.v. totaal enkelvoudig aanbesteed (%)	Raming OWT (€)	Totaal aangenomen bedrag / Raming (%)	Aantal keren aannemer na aanbesteding	Performance (Aannemer / Aantal inschrijvingen)	Totaal aangenomen bedrag t.o.v. totaal meervoudig aanbesteed (%)	Raming OWT (€)	Totaal aangenomen bedrag / Raming (%)	Aantal inschrijvingen	Inschrijvingen in % van totaal aantal openbare aanbestedingen	Totaal aangenomen bedrag t.o.v. totaal openbaar aanbesteed (%)	Raming OWT (€)	Totaal aangenomen bedrag / Raming (%)	Totaal aan aangenomen werk (in €)	Totaal aan aangenomen werk (in %)	Totaal Raming OWT (€)	Totaal aangenomen werk / Totaal raming OWT (in %)		
ABC Team Cuijk	1	3.0%	€ 49.900,00	1.9%	€ 50.128,50	-0.5%									€ 49.900,00	€ 50.128,50	-0.5%				
BAM Infratechniek / Ver. VTN Bedrijven bv	1	3.0%	€ 254.828,11	9.7%	€ 259.924,67	-2.0%	1	100.0%	€ 165.878,00	1.4%	€ 175.000,00	-5%	1	0	0%	€ 420.706,11	€ 434.924,67	-3.3%			
BAM Wegen							9	3	33.3%	€ 444.000,00	3.7%	€ 598.500,00	-26%	5	1	20%	€ 1.073.700,00	€ 1.296.500,00	-17.2%		
Biemans	1	3.0%	€ 16.760,00	0.6%	€ 17.100,00	-2.0%	17	5	29.4%	€ 564.365,00	4.8%	€ 677.200,00	-17%				€ 581.125,00	€ 694.300,00	-16.3%		
Boxtel Ing. Adviesbureau	1	3.0%	€ 22.080,00	0.8%	€ 22.080,00	0.0%										€ 22.080,00	€ 22.080,00	0.0%			
Broeren	2	6.1%	€ 44.629,01	1.7%	€ 47.300,00	-5.6%	20	6	30.0%	€ 469.792,00	4.0%	€ 563.500,00	-17%	1	0	0%	€ 514.421,01	€ 610.800,00	-15.8%		
Casteren A. van	7	21.2%	€ 142.805,00	5.5%	€ 179.400,00	-20.4%	34	5	14.7%	€ 373.961,00	3.1%	€ 451.460,00	-17%				€ 516.766,00	€ 630.860,00	-18.1%		
Doom W. van	1	3.0%	€ 359.500,00	13.7%	€ 387.000,00	-7.1%	8	5	62.5%	€ 729.555,00	6.1%	€ 917.750,00	-21%	1	1	100%	€ 1.572.555,00	€ 1.932.750,00	-18.6%		
Eishout en de Bort							11	4	36.4%	€ 464.400,00	3.9%	€ 570.250,00	-19%				€ 464.400,00	€ 570.250,00	-18.6%		
Essent / Nijkamp Combinatie														1	1	100%	€ 623.768,27	€ 763.585,53	-18.3%		
Gaal van	1	3.0%	€ 14.250,00	0.5%	€ 13.500,00	5.6%	12	2	16.7%	€ 343.195,00	2.9%	€ 414.000,00	-17%				€ 357.445,00	€ 427.500,00	-16.4%		
Heijmans	3	9.1%	€ 357.900,00	13.7%	€ 357.905,32	0.0%	18	6	33.3%	€ 576.800,00	4.9%	€ 702.500,00	-18%	6	3	50%	€ 4.705.800,00	€ 6.658.000,00	-29.3%		
Heijmans Speciale Technieken							1	1	100.0%	€ 73.700,00	0.6%	€ 80.000,00	-8%				€ 73.700,00	€ 80.000,00	-7.8%		
Heijmans Wegen en Verkeers Technieken							3	1	33.3%	€ 63.000,00	0.5%	€ 109.900,00	-43%				€ 63.000,00	€ 109.900,00	-42.7%		
Helma Reinigingsdienst	3	9.1%	€ 185.001,92	7.1%	€ 181.700,00	1.8%	7	4	57.1%	€ 243.812,00	2.1%	€ 716.745,41	-66%				€ 428.813,92	€ 898.445,41	-52.3%		
Heuvel aannemingsbedrijf Heesch							4	3	75.0%	€ 554.425,00	4.7%	€ 585.900,00	-5%	1	0	0%	€ 554.425,00	€ 585.900,00	-5.4%		
HIG Verkeer							1	1	100.0%	€ 289.500,00	2.4%	€ 303.812,80	-5%				€ 289.500,00	€ 303.812,80	-4.7%		
Janssen de Jong	2	6.1%	€ 93.900,00	3.6%	€ 88.500,00	6.1%	20	6	30.0%	€ 2.231.500,00	18.8%	€ 2.682.800,00	-17%	4	1	25%	€ 352.000,00	€ 468.336,09	-24.8%		
Kessel Gebr. van	3	9.1%	€ 199.140,00	7.6%	€ 191.850,00	3.8%	16	3	18.8%	€ 428.300,00	3.6%	€ 547.700,00	-22%	5	0	0%	€ 627.440,00	€ 739.550,00	-15.2%		
Kolen Gebr.							4	3	75.0%	€ 476.630,00	4.0%	€ 648.000,00	-26%				€ 476.630,00	€ 648.000,00	-26.4%		
Kwakernaak							1	1	100.0%	€ 54.900,00	0.5%	€ 54.900,00	0%				€ 54.900,00	€ 54.900,00	0.0%		
Mourik	1	3.0%	€ 14.900,00	0.6%	€ 18.500,00	-19.5%								1	0	0%	€ 14.900,00	€ 18.500,00	-19.5%		
Ockhuizen							1	1	100.0%	€ 41.950,00	0.4%	€ 72.000,00	-42%				€ 41.950,00	€ 72.000,00	-41.7%		
Ooijstra							18	7	38.9%	€ 1.142.975,00	9.6%	€ 1.322.500,00	-14%	1	0	0%	€ 1.142.975,00	€ 1.322.500,00	-13.6%		
Oomen							2	1	50.0%	€ 72.650,00	0.6%	€ 83.000,00	-12%				€ 72.650,00	€ 83.000,00	-12.5%		
Osch H. van	1	3.0%	€ 20.475,00	0.8%	€ 24.375,00	-16.0%										€ 20.475,00	€ 24.375,00	-16.0%			
Paulissen	3	9.1%	€ 98.330,00	3.8%	€ 97.885,00	0.5%	20	8	40.0%	€ 1.231.093,00	10.4%	€ 1.614.500,00	-24%	3	0	0%	€ 1.329.423,00	€ 1.712.385,00	-22.4%		
REAS Euro	1	3.0%	€ 223.260,33	8.5%	€ 275.000,00	-18.8%	1	1	100.0%	€ 418.833,05	3.5%	€ 420.000,00	0%				€ 642.093,38	€ 695.000,00	-7.6%		
Smits Neuchatel	1	3.0%	€ 522.371,29	19.9%	€ 522.371,29	0.0%										€ 522.371,29	€ 522.371,29	0.0%			
TTO							4	1	25.0%	€ 36.800,00	0.3%	€ 44.000,00	-16%				€ 36.800,00	€ 44.000,00	-16.4%		
Vos Gebr.							3	1	33.3%	€ 188.069,96	1.6%	€ 212.000,00	-11%				€ 188.069,96	€ 212.000,00	-11.3%		
Zanden van der							6	1	16.7%	€ 196.200,00	1.7%	€ 282.000,00	-30%	1	0	0%	€ 196.200,00	€ 282.000,00	-30.4%		
Totaal Monitoring 2005	33	100.0%	€ 2.620.030,66	100.0%	€ 2.734.519,78	-4.2%	81	€ 11.876.284,01	100.0%	€ 14.849.918,21	-20.0%	7	€ 6.794.768,27	€ 9.215.921,62	-26.3%	€ 21.291.082,94	€ 26.800.359,61	-20.6%			

Aannemer	Enkelvoudige aanbestedingen.						Meervoudige aanbestedingen.						Openbare / Europese aanbestedingen.						Totaal					
	Aantal inschrijvingen	Inschrijvingen in % van totaal aantal enkelvoudige aanbestedingen	Totaal aangenomen bedrag (in €) bij enkelvoudige aanbestedingen	Totaal aangenomen werk (in €) bij enkelvoudige aanbestedingen	Totaal aangenomen bedrag t.o.v. totaal aanbesteed (%)	Raming OWT (€)	Totaal aangenomen bedrag / Raming (%)	Aantal inschrijvingen	Performance (Aanmerker / Aantal inschrijvingen)	Totaal aangenomen bedrag (in €) bij meervoudige aanbestedingen	Totaal aangenomen werk (in €) bij meervoudige aanbestedingen	Totaal aangenomen bedrag t.o.v. totaal aanbesteed (%)	Raming OWT (€)	Totaal aangenomen bedrag / Raming (%)	Aantal inschrijvingen	Performance (Aanmerker / Aantal inschrijvingen)	Totaal aangenomen werk (in €) bij openbare aanbestedingen	Totaal aangenomen bedrag t.o.v. totaal openbaar aanbesteed (%)	Raming OWT (€)	Totaal aangenomen bedrag / Raming (%)	Totaal aan aangenomen werk (in €)	Totaal aan aangenomen werk (in %)	Totaal Raming OWT (€)	Totaal aan aangenomen werk / Totaal raming OWT (in %)
Aannemer	1	4,5%	€ 24.200,00	2,3%	€ 24.200,00	0,0%															€ 24.200,00	0,1%	€ 24.200,00	0,0%
Arcadis	3	1	33,3%	€ 381.000,00	2,7%	€ 424.000,00	-10%														€ 381.000,00	1,8%	€ 424.000,00	-10,1%
Ballast Nedam	1	1	100,0%	€ 137.625,00	1,0%	€ 147.000,00															€ 137.625,00	0,8%	€ 185.300,00	-2,6%
BAM Infratechniek	11	4	36,4%	€ 2.811.300,00	19,7%	€ 2.943.000,00	-4%														€ 2.811.300,00	15,7%	€ 3.593.000,00	-5,4%
BAM Wegen	2	2	100,0%	€ 277.698,00	1,9%	€ 316.000,00	-12%														€ 277.698,00	1,4%	€ 333.500,00	-11,6%
Berke, Van	15	2	13,3%	€ 157.535,00	1,1%	€ 181.000,00	-13%														€ 157.535,00	0,7%	€ 181.000,00	-13,0%
Biemans	1	1	100,0%	€ 24.200,25	0,2%	€ 34.500,00	-30%														€ 24.200,25	0,1%	€ 34.500,00	-29,9%
Brimos	24	11	45,8%	€ 1.212.879,00	8,5%	€ 1.413.000,00	-14%														€ 1.212.879,00	5,6%	€ 1.413.000,00	-14,2%
Broeren	27	5	18,5%	€ 504.494,00	3,5%	€ 619.500,00	-19%														€ 504.494,00	3,2%	€ 621.912,51	-18,3%
Casteren, A van	5	4	80,0%	€ 935.350,00	6,5%	€ 1.084.625,00	-14%														€ 935.350,00	4,3%	€ 1.084.625,00	-13,8%
Doorn, W van	1	1	100,0%	€ 139.500,00	1,0%	€ 150.000,00	-7%														€ 139.500,00	0,6%	€ 150.000,00	-7,0%
Eerste Maas en Waalse te Opijnen	11	1	9,1%	€ 148.900,00	1,0%	€ 185.000,00	-20%														€ 148.900,00	0,7%	€ 185.000,00	-19,5%
Elshout en de Bont	8	2	25,0%	€ 611.381,80	4,3%	€ 512.000,00	19%														€ 611.381,80	3,1%	€ 568.994,10	17,5%
Gaal bv, Van	15	5	33,3%	€ 888.450,00	6,2%	€ 1.025.500,00	-13%														€ 888.450,00	8,3%	€ 2.137.700,00	-16,3%
Heijmans	8	7	87,5%	€ 1.033.415,00	7,2%	€ 1.386.000,00	-25%														€ 1.033.415,00	5,2%	€ 1.488.509,70	-23,7%
Helma Reinigingsdienst	1	1	100,0%	€ 21.168,00	2,0%	€ 21.168,00	0,0%														€ 21.168,00	0,1%	€ 21.168,00	0,0%
Heras	1	1	100,0%	€ 198.000,00	1,4%	€ 198.000,00	0%														€ 198.000,00	2,2%	€ 480.429,89	-2,2%
Heuvel aannemingsbedrijf Heesch	1	1	100,0%	€ 77.311,00	0,5%	€ 97.500,00	-21%														€ 77.311,00	0,4%	€ 97.500,00	-20,7%
Heuvel v.d. te Werkendam	1	1	100,0%	€ 28.929,00	0,2%	€ 36.500,00	-21%														€ 28.929,00	0,1%	€ 36.500,00	-20,7%
Imtech Infra / Nettenbouw te Amersfoort	1	1	100,0%	€ 1.149.600,00	18,1%	€ 1.230.000,00	-6,5%														€ 1.149.600,00	5,3%	€ 1.230.000,00	-6,5%
Insituform	15	7	46,7%	€ 1.104.000,00	7,7%	€ 1.253.675,00	-12%														€ 1.104.000,00	7,0%	€ 1.763.675,00	-14,1%
Jansen Venneboer BV te Wijhe	1	1	100,0%	€ 79.000,00	0,6%	€ 85.000,00	-7%														€ 79.000,00	0,4%	€ 85.000,00	-7,1%
Janssen de Jong	10	1	10,0%	€ 93.000,00	0,7%	€ 94.800,00	-2%														€ 93.000,00	5,6%	€ 1.454.600,00	-16,1%
Kanters Erp	1	1	100,0%	€ 12.900,00	0,1%	€ 15.000,00	-14,0%														€ 12.900,00	0,1%	€ 15.000,00	-14,0%
Kessel, Gebr. Van	1	1	100,0%	€ 1.138.000,00	18,0%	€ 1.023.286,06	11,2%														€ 1.138.000,00	5,3%	€ 1.023.286,06	11,2%
Kleef van (Vught)	2	1	50,0%	€ 77.995,00	0,5%	€ 93.500,00	-17%														€ 77.995,00	0,4%	€ 93.500,00	-16,6%
Klerk de Werkendam	19	8	42,1%	€ 1.465.177,00	10,2%	€ 1.658.500,00	-12%														€ 1.465.177,00	6,8%	€ 1.658.500,00	-11,7%
Oomen	1	1	100,0%	€ 139.700,00	1,0%	€ 145.000,00	-4%														€ 139.700,00	2,4%	€ 620.000,00	-17,1%
Ooystra bv	12	1	8,3%	€ 1.156.000,00	8,1%	€ 1.155.000,00	0%														€ 1.156.000,00	5,6%	€ 1.199.000,00	0,6%
Pas van de Infra Haaren	2	0																			€ 30.885,75	0,1%	€ 44.000,00	-29,8%
Paulissen	1	1	100,0%	€ 374.000,00	5,9%	€ 475.000,00	-21,3%														€ 374.000,00	2,4%	€ 620.000,00	-17,1%
Riotec nv	1	1	100,0%	€ 1.205.700,00	5,6%	€ 1.199.000,00	0,6%														€ 1.205.700,00	5,6%	€ 1.199.000,00	0,6%
TPA BV te Arnhem	1	1	100,0%	€ 41.347,10	4,0%	€ 42.000,00	-1,6%														€ 41.347,10	0,2%	€ 42.000,00	-1,6%
Unifit BV	1	1	100,0%	€ 36.029,60	3,5%	€ 36.029,60	0,0%														€ 36.029,60	0,2%	€ 36.029,60	0,0%
Vos Gebr.	1	1	100,0%	€ 183.898,00	1,3%	€ 195.000,00	-6%														€ 183.898,00	0,8%	€ 195.000,00	-5,7%
Wallaard Noordeloos	6	2	33,3%	€ 205.050,00	1,4%	€ 235.000,00	-13%														€ 205.050,00	0,9%	€ 235.000,00	-12,7%
Zanden, Van der	2	1	50,0%	€ 818.200,00	12,9%	€ 1.015.940,00	-19,5%														€ 818.200,00	3,8%	€ 1.015.940,00	-19,5%
Totaal Monitoring 2006 d.d. 04-02-2007	22	207	74	€ 14.294.688,05	100,0%	€ 15.901.900,00	-10,1%														€ 21.665.086,79	€ 24.169.369,86	-10,4%	

