



Gemeente Amsterdam

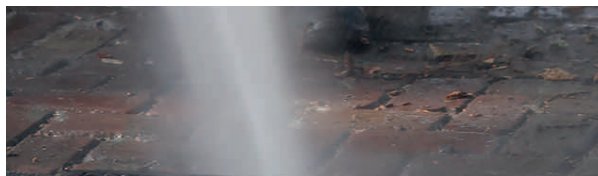


Duurzaam,
dichtbij en
dienstbaar

Transitieplan werven en overslagpunten

Overgang naar eigentijdse uitvoeringslocaties voor Stadsbeheer

Maart 2020





Inhoudsopgave

1	Voorwoord	4	5	Slim ruimtegebruik	20
			5.1	Typologieën van uitvoeringslocaties	20
2	Inleiding	5	5.2	Volgtijdelijkheid: eerst ruimte vrij maken,	22
2.1	Aanleiding en opgave	5		dan herschikking	
2.2	De opdracht	5	5.3	Locaties overslagpunten	22
2.3	Proces dat vooraf ging	6			
2.4	Leeswijzer	7	6	Goed werkgeverschap	23
3	Het transitieplan	8	7	Duurzaamheid	25
3.1	In totaal	8	7.1	Verduurzaming van de gebouwen	25
3.2	Nieuwbouw en grootschalige verbouwing	8	7.2	Verduurzaming wagenpark	25
3.3	Aanpassingen en verbeteringen	9	7.3	Duurzame logistiek	26
3.4	Uitvoeringslocaties die vrij vallen	9	7.4	Duurzaam vervoer van en naar het werk	26
3.5	Overslagpunten	10			
3.6	Verhuizingen	10	8	Uitvoering	27
3.7	Welke dienst waar?	12	8.1	Financiën	27
			8.2	Uitvoeringsorganisatie	28
4	Effectief en efficiënt	15	8.3	Bewaking voortgang en risico's	29
4.1	Inzameling afval	15			
4.2	Schoonhouden en onderhoud van de openbare ruimte	16			
4.3	Toezicht en handhaving	16			
4.4	Alle eisen samen	18			

1 | Voorwoord

Amsterdam heeft een enorme uitvoeringsorganisatie. Meer dan 2500 mensen die elke dag zorgen voor de reiniging, de handhaving, de afvalinzameling en het dagelijks onderhoud van de openbare ruimte inclusief de kades en de bruggen en het groen in onze stad.

Deze organisatie heeft de afgelopen jaren enorme veranderingen doorgemaakt. Eerst van veertien naar zeven organisaties met het samenvoegen van de stadsdelen. Nu samengevoegd in de centrale organisatie van Stadsbeheer.

Na deze reorganisatie is er nu gekeken naar de werklocaties in de stad. De 37 verschillende locaties van de werven en overslagpunten sluiten nog niet goed aan op de nieuwe organisatie en verkeren soms in slechte staat. We gaan daarom aan de slag met het samenvoegen van de locaties, van 37 naar 23 locaties, om te zorgen voor een goed netwerk in de stad.

Daarbij is gekeken naar het verminderen van vervoerbewegingen en de mogelijkheid van vervoer over water. De locaties worden grondig verbouwd en waar nodig nieuw gebouwd, waarbij de locaties meteen verduurzaamd worden.

Ik begrijp dat dit voor een groot deel van onze medewerkers een aanzienlijke verandering betekent. Het uitgangspunt is daarom het bieden van een prettige werkomgeving aan onze mensen, met de juiste faciliteiten voor het zware werk dat ze voor de stad doen. Daarmee hoop ik dat het werkplezier na deze veranderingen vooral zal toenemen. Want onze uitvoeringsorganisatie is er een om trots op te zijn!

Laurens Ivens,

wethouder Wonen, Bouwen, Openbare Ruimte, Groen, Reiniging en Dierenwelzijn.

2 | Inleiding

2.1 Aanleiding en opgave

De stad Amsterdam is en blijft een geliefde plaats om te wonen, werken en verblijven. De stad verwelkomt jaarlijks gemiddeld 11.000 nieuwe inwoners. De verwachting is dat het aantal inwoners in de komende jaren blijft groeien. Meer inwoners betekent ook: een drukker stad; intensiever gebruik van de openbare ruimte en meer inspanning om de stad schoon, heel, veilig en leefbaar te houden.

In het coalitieakkoord 'Een nieuwe lente en een nieuw geluid' van GroenLinks, D66, PvdA en SP is de nadruk gelegd op een leefbare stad. Er is aandacht voor voorzieningen, groen, mobiliteit en be-

reikbaarheid, duurzaamheid en wonen. Om de druk op de woningmarkt te verlichten wil het college de groei van de stad, binnen bestaand stedelijk gebied, mogelijk maken. Als dat kan komen er woningen bij in de wijken en bedrijfsgebouwen worden tot woningen

verbouwd, bijvoorbeeld op bestaande bedrijventerreinen en kantorenlocaties. Tegelijkertijd is het een uitdaging de wijken leefbaar te houden.

Leefbaarheid heeft vele facetten. Dat gaat van het voorkomen van overlast van bewoners of bezoekers, jongeren, uitgaanspubliek, scooters en snorfietzers, tot onderwerpen als verkeersveiligheid,

drugsproblematiek en evenementen. Toezicht en handhaving speelt hierbij een belangrijke rol. Ook is het belangrijk tijdig en duurzaam het afval af te voeren. Een goede dienstverlening aan burgers en bedrijven, waarbij vragen, suggesties en klachten snel worden verwerkt, staat voorop. De medewerkers van het cluster Stadsbeheer spannen zich hier dagelijks voor in.

2.2 De opdracht

Sinds november 2019 is het cluster Stadsbeheer met daarin de drie directies Afval en Grondstoffen (A&G), Stadswerken en Toezicht en Handhaving in de Openbare Ruimte (THOR) van start gegaan. Het cluster Stadsbeheer bundelt een belangrijk deel van de uitvoerende werkzaamheden in de openbare ruimte. Hiermee wordt invulling gegeven aan de ambitie uit het Bestuurlijk Kompas om de 'uitvoering op 1' te zetten en kan op een nog effectievere wijze worden (samen)gewerkt. Het nieuwe cluster heeft een belangrijke rol in het leefbaar houden van de stad. Als uitvoerende organisatie draagt het cluster bij aan een schone, hele, veilige en duurzame stad.

Om slagvaardig te kunnen werken zijn optimale uitvoeringslocaties noodzakelijk. Bij de vorming van het cluster Stadsbeheer bleek dat de huisvesting en de inrichting van de uitvoeringslocaties inefficiënt en kwalitatief ondermaats is. Ook voldoet de huidige inrichting niet aan de duurzaamheidsdoelstellingen van de gemeente

De verwachting is dat het aantal inwoners in de komende jaren zal blijven groeien

¹ Inmiddels is besloten het cluster door te ontwikkelen tot het cluster Stadsbeheer en Gebiedsontwikkeling en aan dit cluster de gehele stadsdeelorganisaties toe te voegen.

² Werven en overslagpunten worden in de rest van dit stuk aangeduid als uitvoeringslocaties. Nadere toelichting is opgenomen H 5 van deze brochure.

*Een goede dienstverlening
aan burgers en bedrijven heeft
prioriteit*

Amsterdam. Daarom is de volgende opdracht gegeven: maak een business case voor het transitieplan 'Werven en overslagpunten' met daarin voorstellen voor optimale huisvesting van de drie uitvoerende directies binnen het cluster Stadsbeheer. Voorwaarde daarbij is dat de lasten voor de gemeentebegroting per saldo niet omhoog gaan.

Samen met de ambities uit het coalitie akkoord levert dit vier doelstellingen op:

Effectief en efficiënt

De set van uitvoeringslocaties garandeert een effectief en efficiënt cluster Stadsbeheer. Het gaat hierbij om optimale dienstverlening en bedrijfsvoering, zowel voor de interne organisatie als voor de burgers, ondernemers en bezoekers. Kortom: de uitvoeringslocaties zijn gehuisvest op de juiste plekken in een groeiende stad, waarbij het gemeentelijk vastgoed optimaal wordt benut.

Goed werkgeverschap

Met oog op goed werkgeverschap moet er passende, kwalitatief goede en veilige huisvesting komen voor de medewerkers met uitvoerende taken en medewerkers die dit ondersteunen.

Slim ruimtegebruik

Door het vrijkomen van locaties komen er mogelijkheden voor herontwikkeling. Waar mogelijk worden functies zoals wonen, werken en recreëren gecombineerd.

Duurzaam

Het plan moet ook aansluiten bij de duurzaamheidsambities van de gemeente: klimaatneutraal, verbetering luchtkwaliteit, circulair en autoluw.

2.3 Proces dat vooraf ging

Het transitieplan en de bijbehorende business case zijn het resultaat van een proces van bijna 3 jaar waarin zowel medewerkers als management nauw betrokken zijn geweest. Er is gebruik gemaakt van bedrijfsvoering gegevens, locatiestudies, haalbaarheidsstudies naar overslaglocaties en workshops met alle betrokken partijen. Hierdoor ligt er nu een breed gedragen transitieplan en een sluitende business case. Ook is een uitvoeringsorganisatie voor het vervolg bedacht en is een strakke rolverdeling tussen de diensten uitgewerkt.

Ook zijn een tweetal dwarskijk sessies gehouden waarbij externe deskundigen meekeken om tunnelvisie te voorkomen en zo een robuust plan te maken. Voor de kostenramingen is gebruik gemaakt van de deskundigheid van een externe kostendeskundige.

2.4 Leeswijzer

In deze brochure wordt het transitieplan werven en overslagpunten toegelicht. De opbouw is als volgt:

- Hoofdstuk 3 is een toelichting op het transitieplan. De komende vier jaar zullen de directies van het cluster Stadsbeheer van 37 naar 23 locaties gaan, inclusief vier overslagpunten. Het gaat om een programma van afstoten, verbouwen én nieuwbouwen van verschillende locaties. Het transitieplan werkt voor de komende jaren als masterplan voor deze projecten. De business case is taakstellend.
- In hoofdstuk 4 t/m 7 wordt aangegeven hoe dit plan past bij de doelstellingen:
 - Effectief en efficiënt
 - Slim ruimtegebruik
 - Goed werkgeverschap
 - Duurzaamheid
- In hoofdstuk 8 worden de financiën, de uitvoering, de voortgangsbewaking en de risicobeheersing van het plan toegelicht.



3 | Het transitieplan

3.1 In totaal

Er zijn nu 37 uitvoeringslocaties. Met de uitvoering van het transitieplan komen 18 locaties vrij. Het gaat om drie huuropzeggingen, zes uitvoeringslocaties worden onderdeel van gebiedsontwikkelingen in de stad, en voor negen locaties is nog geen alternatieve bestemming gevonden. Vijftien uitvoeringslocaties blijven in de huidige vorm bestaan. Daarnaast worden vier locaties (grootschalig) verbouwd. Tot slot worden er twee nieuwe overslaglocaties gezocht naast de twee die nu al in ontwikkeling zijn: Toetsenbordweg en Zeeburgereiland. Aan het einde van het transitieplan hebben we 23 locaties.

Het transitieplan is één samenhangend geheel. De volgorde van nieuwbouw, verbouw en het afstoten van vastgoed is onderling af-

*Momenteel zijn er
37 uitvoeringslocaties*

hankelijk. Door het samenbrengen van alle activiteiten van Afval en Grondstoffen op twee locaties ontstaat ruimte voor de andere organisatieonderdelen van het cluster

Stadsbeheer om te optimaliseren en integreren. Het realiseren van vier overslaglocaties voor afvoer van afval is een noodzakelijke voorwaarde. Het is dus in de business case en in het transitieplan geborgd. Voor de goede orde: afvalpunten vallen buiten de transitie. Ook met de ontwikkeling van afvalpunt naar recyclepunt is geen rekening gehouden.

3.2 Nieuwbouw en grootschalige verbouwing

Gezien de technische staat zullen de volgende uitvoeringslocaties worden aangepakt:

- Den Brielstraat: vervangende nieuwbouw op Den Brielstraat 15 en Nieuwpoortstraat 5-7;
- Volendammerweg: vervangende nieuwbouw;
- IJburg: nieuwe locatie op Strandeiland;
- Bornhout: grootschalige verbouwing.

Dit zijn de vier grootste projecten uit het transitieplan.

3.3 Aanpassingen en verbeteringen

Veel locaties krijgen (kleinschalig) onderhoud en verbeteringen. Bijvoorbeeld de verbetering van het interieur of het toevoegen van een droogruimte voor werkkleding. Het gaat om de volgende uitvoeringslocaties:

- Anton de Komplein
- Daniël Goedkoopstraat
- Fogstraat
- Van Heenvlietlaan
- J. Bontiusplaats
- Meteorenweg
- Rozenburglaan
- Stadhuis
- Schepenbergweg

³ Een uitgebreid overzicht van wat op welke locatie gebeurt, treft u aan in bijlage 1, deze is nu niet toegevoegd = bijlage 2 GMT stukken.

3.4 Uitvoeringslocaties die vrij vallen

Tijdens het realiseren van het transitieplan komen achttien uitvoeringslocaties vrij. De nieuwe bestemming van een aantal van deze uitvoeringslocaties is onderdeel van de financiële haalbaarheid van het plan. Voor zes locaties zijn gebiedsontwikkelingsplannen gemaakt.

- Cruquiusweg en Papaverweg, deze locaties zijn opgenomen in een grondexploitatie en zijn onderdeel van een gebiedsontwikkeling;
- Voor de Admiraal Helfrichstraat, Generaal Vetterstraat, Henk Sneevlietweg en Meerkerkdreef zijn gebiedsontwikkelingsplannen in de maak;
- Verkoop van de Pieter Braaijweg maakt deel uit van een vastgestelde gemeentelijke huisvesting business case (Raadsbesluit: 9 november 2016);
- Van Hogendorpstraat wordt leeg opgeleverd en gereserveerd voor het huisvesten van parkeerbeheer. Zij huren nu het pand aan de Nieuwpoortstraat en dit pand wordt gesloopt voor de realisatie van de nieuwe uitvoeringslocatie Den Brielstraat;

De plannen zijn in verschillende stadia. Voor een aantal locaties is er een goedgekeurde grondexploitatie, voor een aantal andere is de gebiedsontwikkeling in de planfase. In drie gevallen (verschillende locaties aan de Veemarkt) wordt de bestaande huur opgezegd.

Er worden geen andere locaties verkocht. In alle gevallen waar de gemeente eigenaar is, is het de bedoeling de locaties te benutten voor de verdere ontwikkeling van de stad of in te zetten voor andere beleidsdoeleinden.

3.5 Overslagpunten

Door de groei van de stad, de toename van verkeer en de duurzaamheidopgave is de noodzaak groot om ritten van het cluster

Stadsbeheer te verminderen. Dit kan door het aanbrengen van een verdeling in de logistiek van primaire en secundaire processen (na-transport). Hiervoor is de verwezenlijking van vier overslagpunten nodig. Een overslagpunt is een verharde locatie (vloeiستofdichte vloer) met manoeuvreerruimte voor (grote) voertuigen. Er is een kleine ruimte aanwezig waar medewerkers koffie kunnen drinken zodat ook hiervoor ritten naar hoofdvestigingen worden vermeden.

Overslagpunten worden op twee manieren ingezet. Voor het overslaan van afval en voor het overslaan van goederen:

- Afval en Grondstoffen kan op deze manier met minder ritten meer transporteren. Afval wordt verzameld op deze locaties om met volle vrachten zoveel mogelijk buiten de spits de route naar de verwerker af te leggen. Ligging aan vaarwater maakt toekomstig natransport over water mogelijk.
- Goederen voor een schone, hele en veilige openbare ruimte (zoals gebakken klinkers of strooizout) worden vaak over de weg aangeleverd. Deze goederen kunnen gezien de benodigde hoeveelheid ook per boot geleverd worden. De goederen kunnen dan vanaf deze locaties verder de stad in worden gereden door elektrische voertuigen.

Locatie aan vaarwater heeft dus de voorkeur en kan van grote betekenis zijn voor het terugdringen van rijbewegingen via de weg. Voor twee overslagpunten (Toetsenbordweg en Zeeburgereiland) liggen aan vaarwater. De twee tijdelijke overslagpunten (Oude Haagseweg en Meerkerkdreef) niet.

Het zoeken naar definitieve locaties aan vaarwater gaat door. Maar door de moeilijke inpasbaarheid van overslagpunten (kans op geluid en geuroverlast) en de schaarse kadelocaties moet dit extra aandacht krijgen.



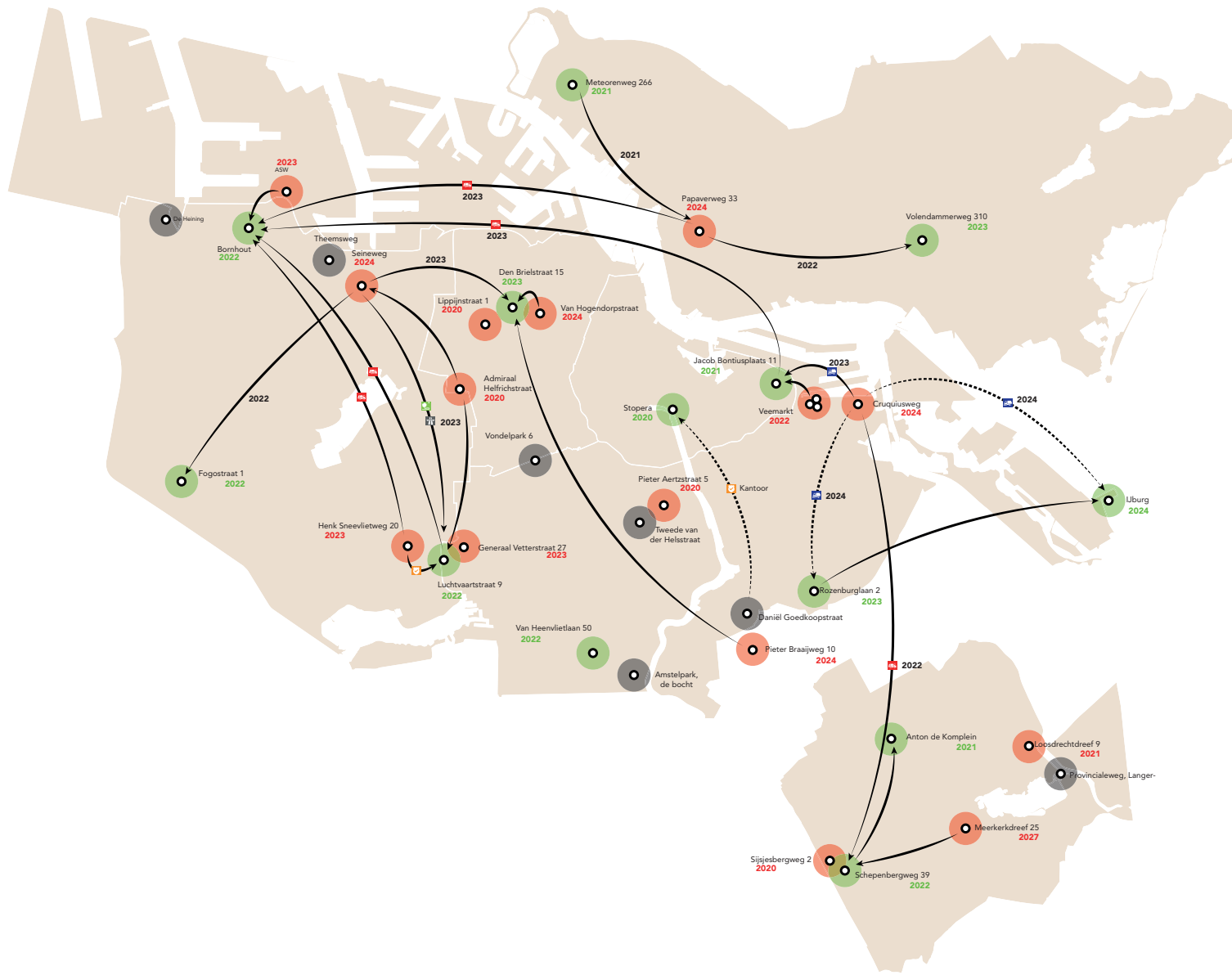
3.6 Verhuizingen

In 2020 worden zes locaties afgestoten. Op slechts één locatie (Admiraal Helfrichstraat) werken medewerkers die een andere werkplek moeten. Dat kan aan de Seineweg, de Luchtvaarstraat en de Van Hogendorpstraat. Alle andere locaties worden pas afgestoten nadat de nieuwbouw aan de Volendammerweg, Bornhout, IJburg en Den Brielstraat klaar is. Een groot deel van de verhuizingen gaat om materieel. In de verschuivingen die voor de duur van het plan zijn bedacht is daarmee rekening gehouden.

De aanpassingen aan de gebouwen worden gedaan terwijl medewerkers in deze gebouwen werken. Dit zal soms leiden tot tijdelijke verschuivingen en overlast. Uiteraard wordt er alles aan gedaan om dit tot een minimum te beperken.

Op de kaart op de volgende pagina is de fasering van het plan als in beeld gebracht.





Fasering uit-voeringslocaties

* Disclaimer: Aan deze kaart kan geen status worden ontleend

- Opleveren
- Afstoten
- Niks aan doen
- Afvalinzameling
- Groen, flora en fauna
- Schoon
- Infra en services
- Handhaving en toezicht

2020
Sijjesbergweg
Pieter Aertstraat
Admiraal Helfrichstraat
Lippijnstraat
Stopera

2021
Loosdrechtdeef
Jacob Bontiusplaats
Anton de Komplein
Meteorenweg

2022
Veemarkt
Bornhout
Van Heenvlietlaan
Luchtvaartstraat
Fogostraat
Schepenbergweg

2023
Henk Sneevlietweg
Generaal Vetterstraat
ASW
Rozenburglaan
Volendammerweg
Den Brielstraat

2024
Cruquiusweg
Pieter Braaijweg
Seineweg
Van Hogendorpstraat
Papaverweg
IJburg

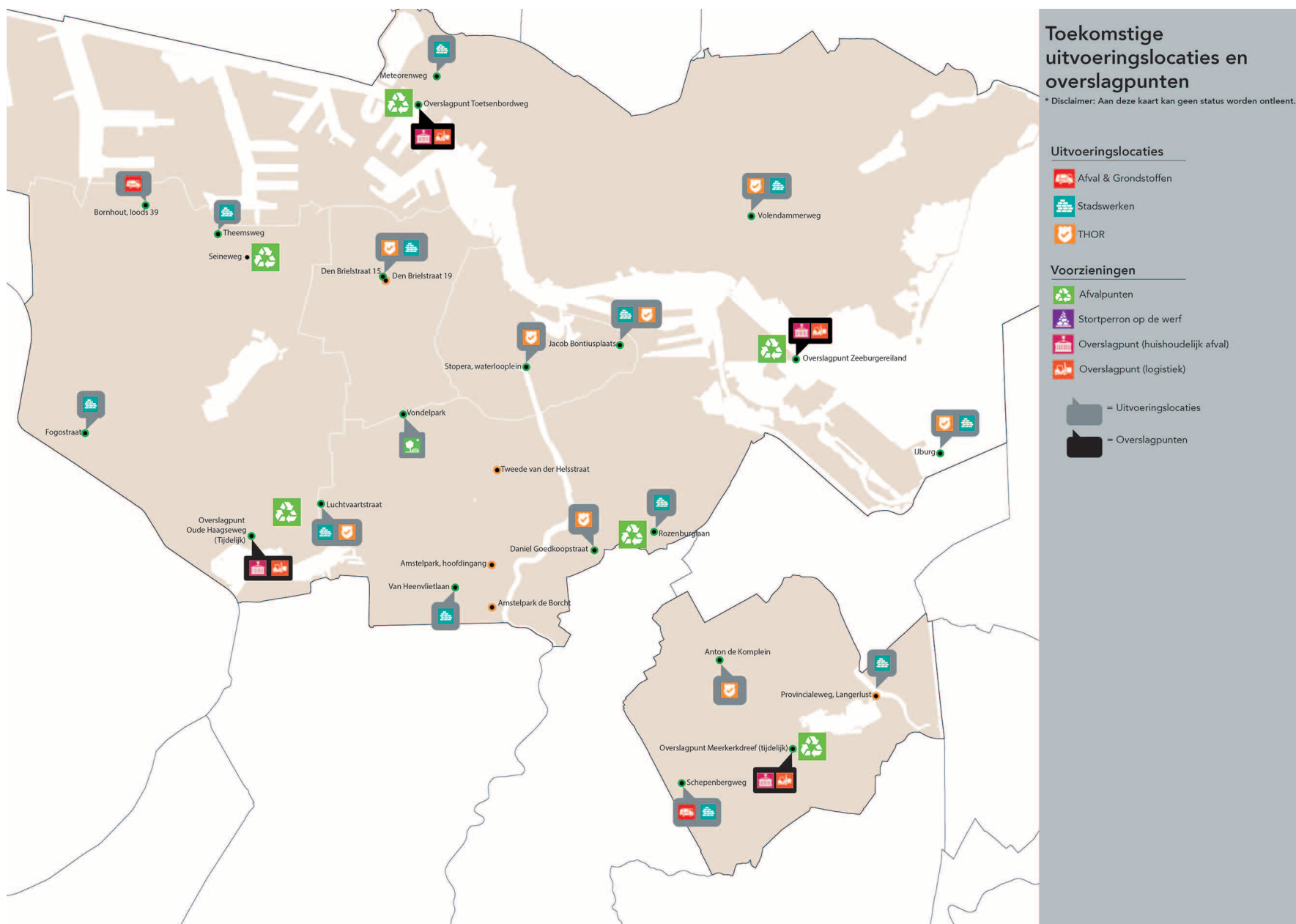
2027
Meerkerkdreef

3.7 Welke dienst waar?

In onderstaande tabel een overzicht van de eindsituatie (met uitzondering van nog 2 definitieve overslaglocaties) indien het transitieplan is uitgevoerd. Aansluitend is dit op kaart weergegeven.

Overzicht uitvoeringslocaties - * = overslagpunt

Adres	Afval en Grondstoffen	Stadswerken	Toezicht en Handhaving Openbare Ruimte
1 Amstel 1, Stadhuis			V
2 Amstelpark 9		V	
3 Anton de Komplein			V
4 Bornhout 8	V		
5 Daniel Goedkoopstraat			V
6 Den Brielstraat 15		V	V
7 Fogostraat 1		V	
8 IJburg, Strandeiland		V	V
9 IJdijk*	V	V	
10 Jacob Bontiusplaats 11		V	V
11 Luchtvaartstraat 9		V	V
12 Meerkerkdreef 25*	V	V	
13 Meteorenweg 266/270		V	
14 Oude Haagseweg*	V	V	
15 Provincialeweg 26, Langerlust		V	
16 Rozenburglaan 2		V	
17 Schepenbergweg 39	V	V	
18 Theemsweg		V	
19 Toetsenbordweg*	V	V	
20 Tweede van der Helststraat 72		V	
21 Van Heenvlietlaan 50		V	
22 Volendammerweg 310		V	V
23 Vondelpark 6C		V	



4 | Effectief en Efficiënt

Een geschikte set van uitvoeringslocaties in de stad ondersteunt effectief en efficiënt werken van de directies. Hierna wordt dat per directie toegelicht.

4.1 Inzameling afval

Het zo effectief, efficiënt en duurzaam mogelijk inzamelen van het huishoudelijk afval in de stad en het transport naar de afvalverwerker(s) is de verantwoordelijkheid van de directie Afval en Grondstoffen. Deze directie gebruikt nu de zeven voormalige stadsdeelwerven en de Rozenburglaan voor de kantoorfuncties.

De afgelopen tijd zijn de eerste stappen gezet om kostenefficiënter te werken in de afvalketen en een eenduidige werkwijze op alle uitvoeringslocaties te introduceren. Nieuwe uitdagingen zijn de

toenemende omvang van 'waardestromen' als gevolg van gescheiden inzameling en de veranderende logistieke processen om inzamelpunten in de openbare ruimte, routes en ritten te optimaliseren. Deze uitdagingen stellen nieuwe eisen aan personeel, materieel, huisvesting en andere voorzieningen.

Vooraf in de gebieden waar (nog) geen ondergrondse inzamelcontainers staan is de logistiek van de afvalinzameling nog traditioneel georganiseerd: Wanneer een vuilniswagen vol is rijdt deze naar de verwerker (veelal AEB) om daar te lossen en terug te keren naar het inzamelgebied. Medio 2011 is aan de oostkant van de stad een gestart met het

ontkoppelen van het inzamelproces (primaire) en het proces van natransport (secundair). Volle ladingen worden in het inzamelgebied zelf gelost en later in bulk naar de verwerker getransporteerd. Het afval inzamelen is daardoor efficiënter. Ook zijn er minder ritten. Vooral op ring A10 doordat retourritten met lege inzamelvoertuigen vermeden worden. Het inzamelen is duurzamer door minder ritten en minder uitstoot van koolstofdioxide (CO₂) en stikstof (N).

In de toekomst worden inzamelen en natransport verder gescheiden. Hiervoor zal geleidelijk nieuw materiaal worden aangeschaft. Ook voor natransport over water zal materieel aangeschaft moeten worden.

Bij de afvalinzameling is de optimalisatie van de afvalketen en de bijbehorende logistieke ondersteuning een belangrijk criterium bij de keuze van de locatie en de vorm van huisvesting. De wens is om van zeven naar twee huisvestingslocaties te gaan en vier overslagpunten aan vaarwater in de vier windrichtingen van de stad.

4.2 Schoonhouden en onderhoud van de openbare ruimte

Stadswerken voert het dagelijks beheer en onderhoud van alle assets uit. Het is verantwoordelijk voor de veiligheid, het gebruik en kwaliteit van de openbare ruimte. De organisatie vervult een regierol voor de schone straat van gevel tot gevel. Stadswerken verzorgt het groen in parken en wijken, voert het dagelijks beheer aan wegen uit en is verantwoordelijk voor de inzet van verkeersmaatregelen bij wegwerkzaamheden. Ook voert Stadswerken het dagelijks beheer uit aan kademuren, bruggen, tunnels en sluizen. De

Bij de afvalinzameling is de optimalisatie van de afvalketen en de bijbehorende logistieke ondersteuning een belangrijk criterium

directie werkt gebiedsgericht, ondersteunt zelf, heeft medebeheer in de openbare ruimte en is verantwoordelijk voor kleinschalige projecten in de openbare ruimte. De directie heeft een rol in de evenementencoördinatie, zorgt dat materiaal en materieel op het juiste moment en op de juiste plek beschikbaar zijn voor uitvoerende directies. Tot slot is Stadswerken verantwoordelijk voor het marktwezen en de gladheidbestrijding.

Voor het dagelijks beheer en onderhoud van alle assets is het belangrijk dat de taken zo efficiënt en effectief mogelijk worden uitgevoerd maar er tegelijkertijd maatwerk kan worden geleverd in de dienstverlening. Stadswerken is nu verdeeld over veel locaties

Voor Stadswerken is het noodzakelijk om verschillende locaties verspreid over de stad te hebben

waar niet alle uitvoerende afdelingen bij elkaar zitten. Dit komt de afstemming niet ten goede. Verschillende gebieden in de stad hebben hun eigen beheer- en onderhoudsopgaven in de openbare ruimte. Veel voertuigen, zoals veegwagens, zijn niet geschikt om grote afstanden af te leggen. Daarom is

het voor Stadswerken noodzakelijk om verschillende locaties verspreid over de stad te hebben, die worden ondersteund door een aantal kleine specialistische locaties.

4.3 Toezicht en handhaving

Het toezicht op en de handhaving in de openbare ruimte is de verantwoordelijkheid van de directie Toezicht en Handhaving Openbare Ruimte (THOR). Voor het uitvoeren van deze taken zijn handhavers 24 uur per dag flexibel inzetbaar. Toezicht en handhaving gebeurt vanuit drie uitgangspunten:

1) Gebiedsgebonden werken

De gebiedsgebonden inzet voorziet in de basisbehoefte in het gebied. Belangrijke kenmerken van het gebiedsgebonden wer-

ken zijn: kennis van het gebied, nabijheid en zichtbaarheid, continuïteit en het opbouwen en onderhouden van netwerken.

2) Flexibiliteit

Een belangrijk uitgangspunt van de nieuwe organisatie is dat zij maximaal flexibel is. Dat wil zeggen in staat om de opgave efficiënt en effectief op te pakken waar en wanneer de opgave daarom vraagt. Informatiemanagement maakt het mogelijk om de taken en inzet in kwaliteit en capaciteit per gebied en tijdstip te voorspellen voor langere termijn.

3) Generalisten en specialisten

Voor een aantal taken is specifieke kennis of bevoegdheden vereist zoals weteskennis of kennis van werkwijzen. Voor deze taken zijn er gespecialiseerde handhavers en toezichthouders die in de hele stad worden ingezet, zoals handhavers Veiligheid Openbaar Vervoer (VOV), wegsleep, meldkamer, cameratoezicht of fietsparkeren.

De samenwerking met de ketenpartners (zowel binnen het cluster Stadsbeheer als daarbuiten) is onontbeerlijk.

Om deze taken goed uit te kunnen voeren is het van belang om zo dicht mogelijk bij de bedieningsgebieden gehuisvest te zijn. Dichtbij lokale netwerken en het opdoen en gebruiken van specifieke lokale kennis. Het snel ter plaatse kunnen zijn als de situatie daar om vraagt. Dit zijn voor de directie THOR redenen om te kiezen voor een indeling in vier districten. Daarbij wordt aangesloten op de huidige stadsdeelgrenzen. Verder kunnen de medewerkers van THOR voor de rust en pauzes gebruik maken van alle gemeentelijke locaties (zowel de hier genoemde uitvoeringslocaties als de overige gemeentelijke gebouwen).

Speciaal punt van aandacht is de leefbaarheid in het centrum van Amsterdam. Hier wordt veel inzet van handhavers gevraagd. De

bediening van het Wallengebied en de bekende uitgaansgebieden is vanuit het Stadhuis het meest efficiënt. Het is dus belangrijk dat het Gebiedsteam Handhaving voor het centrum in het Stadhuis is gevestigd. Voor de korte termijn is huisvesting geregeld in het voormalige beleidscentrum. Voor de langere termijn wordt de huisvesting meegenomen in de business case voor de kelder van het Stadhuis. Het gemeentelijk huisvestingsplan is in 2019 geactualiseerd. De huisvesting van de directie en ondersteuning van THOR naar het stadhuis moet daarom meegenomen worden in de eerstvolgende actualisatie van het gemeentelijk huisvestingsplan. Het omvangrijke proces om te komen tot hedendaagse uitvoeringslocaties kan daar niet op wachten. Daarom is voor het geval dat onverhoopt de voorkeur van THOR niet kan worden gehonoreerd, er een alternatieve oplossing opgenomen in de business case. Dit is de huisvesting van directie en ondersteuning aan de Daniël Goedkoopstraat.

4.4 Alle eisen samen

De huisvestingseisen per directie zijn samengevat in onderstaande tabel. Met de voorgestelde transitie wordt aan deze eisen voldaan.

Directie	Huisvestingsopgave
Afval en Grondstoffen (A&G)	- Optimalisatie van de afvalketen - Van 7 naar 2 locaties
Stadswerken	- Balans tussen efficiëntie en maatwerk - 10 locaties verspreid over de stad ondersteund door kleinere specialistische locaties
Toezicht en Handhaving Openbare ruimte (THOR)	In of nabij de bedieningsgebieden - 4 hoofdvestigingen en - 4 nevenvestigingen (steunpunten met opkomstlocatie)

Een aantal bijzondere aspecten verdienen speciale aandacht en zijn in het transitieplan verwerkt:

Opslag, voorraden en magazijn

Alle uitvoeringslocaties moeten beschikken over opslagcapaciteit voor bijvoorbeeld buitengereedschap, bestratingsmateriaal, rolcontainers en de door Toezicht en Handhaving in beslag genomen goederen. Ook komt er op iedere locatie een afsluitbaar magazijn. Bij de inrichting van de uitvoeringslocaties wordt hier rekening mee gehouden.

Voertuigonderhoud en werkplaatsen

De inventarisatie van wensen voor de werkplaatsen voor het eerste en tweede lijn onderhoud wees uit dat er een verschil is tussen Afval en Grondstoffen en Stadswerken. Afval en Grondstoffen heeft aangegeven dat een voertuigwerkplaats op de locatie Bornhout, waar zowel eerste als tweede lijn onderhoud plaatsvindt, noodzakelijk is. Stadswerken gaat alleen eerste lijn onderhoud zelf uitvoeren. Op vier integrale uitvoeringslocaties komt er een ruimte voor werkplaats voor eerstelijns voertuigonderhoud van Stadswerken. Gezien de inrichting en de aard van de onderhoudswerkzaamheden worden aan deze werkplaatsen, zowel eerste als tweede lijn werkzaamheden, (wettelijke) eisen gesteld zoals aan een volwaardig garage.

Wasplaatsen

Op de locatie Bornhout is een gespecialiseerde wasinstallatie voor het zwaar materieel nodig. Op minstens twee integrale uitvoeringslocaties is een grote wasplaats voor voertuigen noodzakelijk en op de overige locaties met voertuigen van Stadswerken komt een kleine wasplaats. De personenauto's, fietsen en scooters gebruikt door Toezicht en Handhaving worden op de uitvoeringslocaties gewassen mits daar passende voorzieningen voor aanwezig



zijn. In voorkomende gevallen zal voor het reinigen gebruik worden gemaakt van lopende contracten met particuliere bedrijven. Voor het reinigen van groot materieel maakt Toezicht en Handhaving gebruik van de faciliteiten van Stadswerken.

Stortplekken

Besloten is dat storten niet meer plaats vindt op een afval-of recyclepunt. Overslag van grofvuil uit de buurt zal niet meer plaats vinden op de recyclepunten maar op de overslagpunten. De lijn is dat elke integrale uitvoeringslocatie een eigen stortlocatie of een locatie in de directe omgeving heeft. Nieuwe uitvoeringslocaties krijgen daarom ook een eigen stortfaciliteit.



5 | Slim ruimtegebruik

In de huidige situatie zijn de werkzaamheden van Stadsbeheer (afval ophalen, de openbare ruimte onderhouden, handhaven et cetera) verdeeld over 37 locaties. Dit is organisch gegroeid. Om te komen tot slim ruimtegebruik zijn verschillende studies gedaan. En is een wervenspel gehouden waarbij medewerkers van de verschillende directies samen onderzochten hoe de locaties slimmere in te delen.

Op basis van alle verzamelde informatie, analyses van bedrijfsvoeringgegevens, locatiestudies en haalbaarheidsstudies naar overslaglocaties is een kaart opgesteld. De kaart laat zien hoe de primaire processen van de drie directies ingepast worden in de gebiedsontwikkelingen. Hierbij is gebruik gemaakt van een globale typologie van uitvoeringslocaties. Deze worden hierna toegelicht.

5.1 Typologieën van uitvoeringslocaties

De uitvoeringslocaties zijn geclassificeerd en getypeerd. Het laat zien welke bedrijfsmatige activiteiten op een uitvoeringslocatie plaatsvinden en welke inrichting en voorzieningen daarvoor nodig zijn. Er is onderscheid gemaakt in specialistische, multifunctionele, kleine uitvoeringslocaties en overslagpunten.

Specialistische uitvoeringslocatie

De specialistische uitvoeringslocatie heeft een geheel eigen inrichting exclusief gericht op het uitvoeren van een activiteit door slechts één van de drie uitvoerende directies. Elke uitvoerende dienst heeft een specialistische uitvoeringslocatie:

- De locatie Bornhout voor vuilniswagens die gebruikt worden voor het eerste en tweedelijns onderhoud door de directie A&G;
- De locatie Theemsweg waar met name de opslag van materia-

len voor Stadswerken en grote projecten in de binnenstad voor bijvoorbeeld het Ingenieursbureau plaatsvindt;

- De locatie Daniël Goedkoopstraat met de meldkamer en opslag voor de sleepdienst van THOR en Parkeerbeheer.

Multifunctionele uitvoeringslocatie

Op een multifunctionele uitvoeringslocatie worden zo veel mogelijk uitvoerende afdelingen van de drie directies gezamenlijk ondergebracht. Dat past in het streven naar optimale samenwerking in de uitvoering. Dit zijn de gezamenlijke werklocaties in de Amsterdamse buurten. De integrale uitvoeringslocatie is een belangrijke steun in de rug bij het gebiedsgericht werken.

Kleine uitvoeringslocatie

De kleine uitvoeringslocaties zijn veelal gericht op het ondersteunen bij de uitvoering van een specifieke taak. Een voorbeeld hiervan zijn de kleine locaties in het Vondelpark of Amstelpark waar vanuit het beheer en onderhoud van de parken wordt ondersteund.

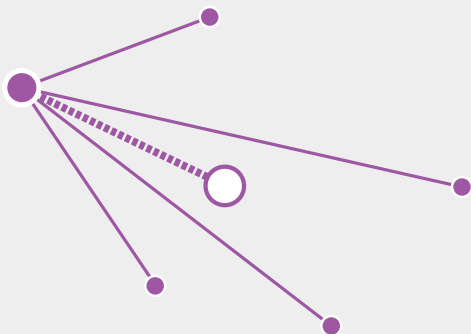
Overslagpunten

Op overslagpunten wordt huishoudelijk afval tijdelijk opgeslagen in afgesloten wisselcontainers (ketels). Het terrein is omheind, heeft een slagboom en een kleine voorziening voor een beheerder (20 m²). Op een later moment wordt het afval naar een afvalverwerker afgevoerd.

Het overslagpunt hanteert de door de Omgevingsdienst gestelde normen in het kader van geluid en stank.

In schema ziet de transitie er als volgt uit:

Afval & Grondstoffen



1x



Specialistische uitvoeringslocatie

1x



Multifunctionele uitvoeringslocatie

4x



Overslagpunten

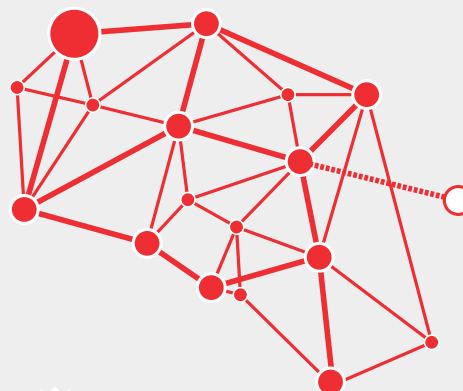
6x



Recyclepunten

*vallen buiten het transitieplan

Stadswerken



1x



Specialistische uitvoeringslocatie

10x



Multifunctionele uitvoeringslocatie

4x



Overslagpunten

4x



Kleine uitvoeringslocatie

THOR



1x



Specialistische uitvoeringslocatie

7x



Multifunctionele uitvoeringslocatie

5.2 Volgtijdelijkheid: eerst ruimte vrij maken, dan herschikking

Door een efficiënte huisvesting van de uitvoerende directies is het mogelijk om uitvoeringslocaties leeg op te leveren en zo ruimte te maken. Dit kan vervolgens gebruikt worden voor de stedelijke ontwikkeling zoals woningbouw, maatschappelijke voorzieningen of bedrijfslocaties.

Wanneer de directie Afval & Grondstoffen gebruik kan gaan maken van overslagpunten, zijn voor de huisvesting maar twee locaties

nodig in plaats van de huidige acht. Daardoor is er ruimte op de uitvoeringslocaties voor een herschikking van de directies Stadswerken en THOR. Door het slimme ruimtegebruik kunnen een aantal uitvoeringslocaties en steunpunten leeg worden

opgeleverd. De vrijgekomen ruimte komt weer ten goede aan de groeiende stad.

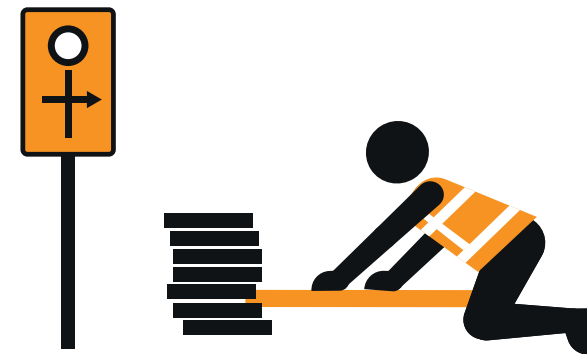
De beoogde verschuivingen kunnen binnen de bestaande ruimtelijke randvoorwaarden en vergunningen plaatsvinden.

5.3 Locaties overslagpunten

Zoals eerder toegelicht vormen de locaties van de overslagpunten de sleutel van het plan. Afgesproken is dat in de business case van het transitieplan kosten voor de grond en de basale inrichting zijn opgenomen. Daarmee is mogelijkheid tot realisatie van overslagpunten geborgd maar kan de vorm nog nader ontwikkeld worden. Zo blijven de eventuele noodzakelijke nautische voorzieningen aan kades buiten de business case. Daar staat tegenover dat de baten van de logistieke efficiëntie ook niet worden toegeschreven aan de business case.

De komende jaren moet er worden gezocht naar nog twee definitieve locaties. Dit is vergt samenwerking tussen Grond en Ontwik-

keling, Ruimte en Duurzaamheid en Afval & Grondstoffen. Bij Afval en Grondstoffen ligt de opgave de business case van vervoer over water te onderbouwen.



In de uitgangssituatie zijn de werkzaamheden verdeeld over 37 locaties

6 | Goed werkgeverschap

De gebouwen op de uitvoeringslocaties bieden een werkomgeving die veilig, comfortabel en schoon is. Er zijn voorzieningen zoals lockers, douches, werkplekken voor het personeel in de buitendienst, en ruimten voor briefing en overleg. Bij de planning van deze voorzieningen is nadrukkelijk rekening gehouden met dynamiek in het personeelsbestand en het wagenpark, en de toekomstige groei van de stad. Lunch- en koffievoorzieningen op ondersteunende locaties zorgen ervoor dat er binnen een afgesproken tijd kan worden gepauzeerd en onnodige druk op de efficiency voorkomen wordt.

De gebouwen bieden een werkomgeving die veilig, comfortabel en schoon is

De huisvesting voorziet het voltallige personeel van het cluster van moderne werk-omstandigheden volgens het flexprincipe van de gemeente Amsterdam.

De inrichting van gebouwen in hun vernieuwde vorm nodigt uit tot samenwerking tussen de verschillende onderdelen van het

cluster en externe partners. Hierdoor ontstaat meer synergie en kan de dienstverlening efficiënter en effectiever worden uitgevoerd.

Concreet zijn de volgende aspecten meegenomen:

Werkplekken

Volgens de norm, vastgelegd in de Producten Diensten Catalogus wordt voor een medewerker die meer dan 30% van de werkdag op kantoor is een flexplek gecreëerd. In andere situaties wordt volstaan met een zogenaamde aanlandwerkplek. Afgesproken is dat voor het uitvoerend personeel op elke uitvoeringslocatie aanlandplekken worden gecreëerd. Daarbij geldt voor het bepalen van het aantal plekken als de norm van 10% van het uitvoerende personeel van de uitvoeringslocatie.

Vergaderplekken

Er zijn algemene afspraken gemaakt over vergaderruimten, brie-fingsruimten voor medewerkers van Handhaving en Toezicht, spreekkamers voor de bedrijfsarts en algemene spreekkamers. Per locatie wordt gekeken naar de mogelijkheden en meest praktische oplossingen voor de gewenste vergader- en spreekkamervoorzie-ningen.

Kleedruimte, lockers en droogruimte

In het ontwerp voor de vernieuwing van bestaande en nieuw te bouwen kleedruimten is rekening gehouden met hedendaagse normen en wettelijke vereisten. Zo is afgesproken dat nieuwbouw elke nieuwe kleedruimtevoorziening plaats moet bieden aan al het uitvoerend personeel op de locatie. Op elke integrale uitvoerings-locatie moet er een kleedruimtefaciliteit komen voor minimaal tien dames, en moet bij nieuwbouw zodanig flexibel gebouwd worden waardoor in voorkomende gevallen het aantal dameskleedkamers uitgebreid kan worden ten koste van heren kleedkamers.

Alle vaste medewerkers en vaste medewerkers uit de flexpool krij-gen een eigen locker. Tijdelijke medewerkers uit de flexpool krij-gen een kleine locker in de kleedruimte. Voor het kantoorpersoneel wordt er lockers geplaatst in het kantoor. Ver-ouderde lockers worden vervangen door lockers die voldoen aan ARBO-vereisten. Daarnaast krijgt elke uitvoeringslocatie een droogruimte.

Kantine

De directie van het cluster Stadsbeheer heeft besloten op welke uitvoeringslocaties cateringfaciliteiten komen en heeft met het Fa-cilitair Bureau afspraken gemaakt over de serviceverlening op de

locaties die in de avonduren en weekenden open zijn. Een bedrijfsrestaurant wordt gefaciliteerd op tien grote locaties verspreid over de stad. In elk cluster blijft op minimaal één grote uitvoeringslocatie een bedrijfsrestaurant gevestigd. Dit betekent ook dat op vijf uitvoeringslocaties het bedrijfsrestaurant sluit. Op waar het be-

drijfsrestaurant sluit worden er koelkasten, opwarmvoorzieningen en voedsel- en drankautomaat geplaatst voor de medewerkers. In de voedsel- en drankautomaat komen broodjes en andere versnaperingen. Op de locaties waar wel een cateraar zit komen deze voorzieningen ook.

Tussenfase	
Amstel 1	behouden
Daniël Goedkoopstraat 7-9	behouden
Fogostraat 1	behouden
Henk Sneevlietweg 20	behouden
Jacob Bontiusplaats 11	behouden
Luchtvaartstraat 9	behouden
Nieuw Zeelandweg	behouden
Papaverweg 33	behouden
Rozenburglaan 2	behouden
Schepenbergweg 39	behouden
Van Heenvlietlaan 50	behouden
Cruquiusweg 90-92	sluiten
Meteorenweg 266	sluiten
Seineweg 1	sluiten
Van Hogendorpstraat 202	sluiten
Volendammerweg 310	sluiten

Eindfase	
Amstel 1	behouden
Bornhout 8	nieuwbouw
Daniël Goedkoopstraat 7-9	behouden
Den Brielstraat	nieuwbouw
Fogostraat 1	behouden
Jacob Bontiusplaats 11	behouden
Luchtvaartstraat 9	behouden
Rozenburglaan 2	behouden
Schepenbergweg 39	behouden
Van Heenvlietlaan 50	behouden
Henk Sneevlietweg 20	sluiten
Nieuw Zeelandweg	sluiten
Papaverweg 33	sluiten



WERKVERKEER
MIN. AFSTAND 12 mtr

WERKVERKEER
MIN. AFSTAND 12 mtr

Amsterdam schone stad

7 | Duurzaamheid

Met het transitieplan wordt verduurzaming van de huisvesting en de operationele activiteiten van Stadsbeheer gerealiseerd

Met het transitieplan wordt verduurzaming van de huisvesting en de operationele activiteiten van Stadsbeheer gerealiseerd en wordt de basis gelegd om verdere verduurzaming door te voeren. Achtereenvolgens komen aan de orde: verduurzaming van gebouwen, verduurzaming van het wagenpark, duurzame logistiek en vervoersmanagement.

7.1 Verduurzaming van de gebouwen

Verduurzaming van de gebouwen is in het transitieplan als volgt uitgewerkt:

- Nieuwe panden (Volendammerweg, IJburg, Den Brielstraat) worden conform bestaand beleid energieneutraal en zijn nage-nog CO2 neutraal.
- Na transitie leveren de uitvoeringslocaties een CO2 besparing van 400.000 kg per jaar op (circa 20% van totaal) bij gelijk gebruik.
- Bestaande panden worden allemaal naar energielabel A gebracht. Daarvoor worden drie panden (Rozenburglaan, Amstelpark, Meteorenweg) aangepast binnen het duurzaamheidsprogramma Vastgoed. Dit levert een aanvullende besparing van 43.000 kg CO2 per jaar op.
- De nieuwe panden worden voorbereid voor een emissie-vrij gemeentelijk wagenpark door de centrale installatie met voldoende capaciteit te dimensioneren. Dit gebeurt in nauwe afstemming met de partners die verantwoordelijk zijn voor de transitie naar een emissievrij wagenpark.

- De ambitie is om nieuwe panden circulair te bouwen. Dit sluit aan bij de ambities uit de strategie Amsterdam Circulair 2020-2025.

7.2 Verduurzaming wagenpark

Bij de inrichting van de nieuwe uitvoeringslocaties wordt geanticipeerd op het uitstootvrij maken van het wagenpark. Dit betekent dat de centrale inrichting gereed moet zijn voor de levering van stroom voor de elektrisch aangedreven personenauto's, scooters en fietsen van de drie directies. De technische aanpassing van de bestaande uitvoeringslocaties voor een volledig elektrisch wagenpark is onderdeel van het traject 'transitie wagenpark'. De discussie over de overstap naar op waterstof aangedreven vrachtwagens en ander zwaar materieel en de tankopslagfaciliteiten die daarbij horen, is nog volop gaande. Gezien de onzekerheden en de tijdsduur wordt hiermee bij de inrichting van de uitvoeringslocaties vooralsnog geen rekening gehouden.

7.3 Duurzame logistiek

Uit verschillende studies blijkt dat voor duurzaam afvoeren van afval vervoer over water gewenst is. Als deze locaties aan een doorgaande waterverbinding liggen, hoeft het natransport naar een afvalverwerker niet meer over de weg plaats te vinden. Ook zijn de ritten van de vuilniswagens van en naar de overslagpunten korter dan naar de afvalverwerker, zodat de vuilniswagens kunnen worden ingezet waar ze voor bedoeld zijn: afvalinzameling. Het introduceren van overslagpunten vermindert het aantal vervoersbewegingen en levert daarbij een flinke bijdrage aan de doelstelling van het bestuur.



Stadswerken gaat de vier overslagpunten gebruiken als logistieke bevoorradingshub voor de uitvoeringslocaties. Ook hiervoor heeft het de voorkeur dat de overslagpunten aan het water liggen, zodat de aanvoer van bulkgoederen niet meer over de weg hoeft.

7.4 Duurzaam vervoer van en naar het werk

Bij de inrichting van de uitvoeringslocaties wordt niet voorzien in parkeerplaatsen voor personeel. Er wordt de gemeentelijke beleidslijn gevolgd: parkeren bij het werk kan alleen in speciale gevallen. Waar nodig, op basis van vastgesteld beleid, ondersteunen de directies aanvullend in het bereikbaar maken en houden van de uitvoeringslocaties voor medewerkers. De kosten daarvan vallen buiten de business case.



8 | Uitvoering

8.1 Financiën

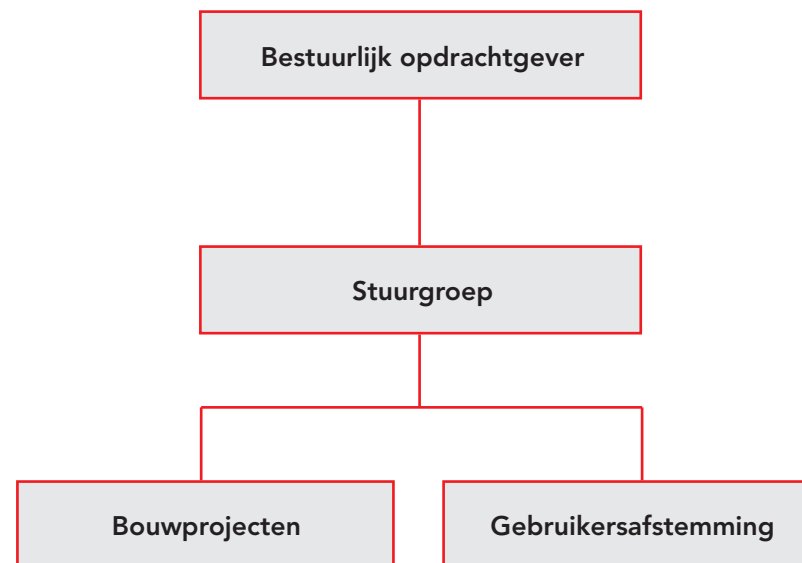
De totale investering is € 76,4 miljoen. Hiervan is € 3,7 miljoen voor de tijdelijke organisatie die nodig is om het programma tot uitvoering te brengen. De investeringen worden gedekt door de verwachte opbrengst uit vrijgevallen uitvoeringslocaties vergoed door gebiedsontwikkeling (€ 43,3 miljoen) en vrijgevallen exploitatielasten door het afstoten van verschillende uitvoeringslocaties. Daarnaast zijn in de business case de middelen die eerder zijn toegewezen voor de nieuwe werf aan de Den Brielstraat en de Admiraal Helfrichstraat betrokken.

De investeringen worden, afhankelijk van de aard van de investering, annuïtair afgeschreven over 15, 20 of 40 jaar. De business case is sluitend. De onderliggende cijfers en verhuisplanning die als basis hebben gediend voor deze business case zijn door de belanghebbende directies expliciet goedgekeurd. Elke directie is de komende jaren er voor verantwoordelijk om deze sluitend te houden. Onvoorziene opgaven moeten binnen de programmabegroting van de betreffende directie, die met een nieuwe eis komt, worden opgelost.

Voor de transitie wordt een tijdelijke uitvoeringsorganisatie ingericht

8.2 Uitvoeringsorganisatie

Voor de transitie wordt een tijdelijke uitvoeringsorganisatie ingericht. De kosten voor deze organisatie zijn verwerkt in de business case.



De rolverdeling binnen de organisatie:

- Bestuurlijk opdrachtgever is wethouder p.m.
- Stuurgroep bestaat uit Vera Luijendijk (directeur Gemeentelijk Vastgoed), Carolien Schippers (plv directeur Grond & Ontwikkeling), Nicole Maas (plv directeur Facilitair Bureau) en Hepko Wink (namens de betrokken directies in de cluster Stadsbeheer).

De uitvoeringsorganisatie bestaat uit twee onderdelen: één fysieke uitvoeringstak waarin de bouw/verbouw van de uitvoeringslocaties plaatsvindt en een organisatietak waarin die vragende organisatie vertegenwoordigd zijn. Beiden worden aangestuurd door een projectmanager die één gezamenlijke (gedelegeerd) opdrachtgever of programmamanager hebben namens de stuurgroep.

De totale investering omvat en bedrage van € 76,4 mln

Om te borgen dat ook de medewerkers goed worden meegenomen in de uitvoering is dit transitieplan ter informatie gedeeld met de Ondernemingscommissie van cluster Stadsbeheer. Bij de uitwerking van projecten worden nadere afspraken gemaakt hoe de medewerkers worden betrokken. Daarnaast wordt een communicatieplan gemaakt zodat alle betrokkenen weten wat er gebeurt, wat dit oplevert en hoe met eventuele overlast wordt omgegaan.

8.3 Bewaking voortgang en risico's

Het transitieplan beslaat de periode van 2020-2024 en is opgesteld op basis van de huidige ambities, eisen en richtlijnen op het gebied van duurzaamheid. Het is aannemelijk dat deze gedurende de looptijd van het transitieplan worden aangescherpt. Bij de jaarlijkse herijking van het transitieplan zullen daarom ook de uitgangspunten voor duurzaamheid worden geactualiseerd.

Het transitieplan is aangemerkt als risicovol project. Daarom is een risicoanalyse gemaakt en zijn diverse dwarskijksessies gehouden. De top drie van risico's zoals nu bekend:

1. Krapte op de bouwmarkt drijft de prijzen op.
2. Groei van de stad vergt andere ruimtevraag van cluster Stadsbeheer
3. Er worden door beleidsmatige wijzigingen andere eisen gesteld aan cluster Stadsbeheer wat leidt tot een andere ruimtevraag

Conform de regeling risicovolle projecten dienen minimaal 2 maal per jaar de belangrijkste risico's met de portefeuillehouder besproken te worden. Daarnaast mag worden verwacht dat in de tijd de eisen die nu als basis hebben gediend van de business case zullen veranderen.

Dit alles overziend is afgesproken tweemaal per jaar, op tijd voor

de voorjaarsnota en najaarsnota te rapporteren over voortgang realisatie, fasering en planning, risico's en eventuele verschuivingen. De totale business case wordt jaarlijks geactualiseerd.

In de business case is rekening gehouden met de fasering zoals deze op pagina 11 in beeld is gebracht. Met het actualiseren van de business case wordt deze planning ook jaarlijks tegen het licht gehouden.



