



Gemeente Echt-Susteren

Advies Partnerselectie Afvalbeheer

Fase 2 van het onderzoek naar de positionering van
het afvalbeheer van gemeente Echt-Susteren.

Concept rapport

1 oktober 2021

BEZOEKADRES: Waarderweg 33 Kantoor b10, 2031 bn Haarlem

POSTADRES: postbus 2016, 2002 ca Haarlem

t 023 531 91 41, e info@iprnormag.nl, i www.iprnormag.nl

In opdracht van: Gemeente Echt-Susteren
Opsteller(s): Robert Schouten
Projectnummer IPR Normag: 101229
Aantal pagina's: 34

Status	Datum	Toegestuurd naar
Concept v1	1 oktober 2021	Opdrachtgever gemeente Echt-Susteren

Inhoudsopgave

Samenvatting	4
1 Inleiding	6
1.1 Achtergrond	6
1.2 Samenvatting onderzoek fase 1	6
1.3 Methodiek fase 2: partnerselectietraject	9
1.4 Onderzoekverantwoording	10
1.5 Leeswijzer	11
2 Introductie partijen	12
2.1 Introductie partijen	12
2.2 Vergelijking en beoordeling	13
3 Vergelijking partijen	15
3.1 Profiel en strategie	15
3.2 Beleid, Kennis & Advies	16
3.3 Producten en diensten	18
3.4 Functioneren en presteren	19
3.5 Financiën (onderdeel criterium 'Functioneren en presteren')	21
3.6 Governance	23
3.7 Regionale oriëntatie en samenwerking	25
3.8 Toetreding	25
4 Afweging en advies	27
4.1 Beoordeling per criterium	27
4.2 Afweging en advies	30
4.3 Vervolgtraject	31
Bijlage 1. Vragenlijst partnerselectie	32
Bijlage 2. Bronnenlijst	34

SAMENVATTING

Achtergrond

Gemeente Echt-Susteren heeft onderzoek gedaan naar de positionering van het afvalbeheer. De afloop van de huidige (inzamel-)contractperiode is de aanleiding voor een heroverweging, waarbij de gemeente Echt-Susteren de huidige situatie in beeld heeft gebracht en de mogelijkheden voor aanbesteding én samenwerking heeft beoordeeld.

Na gefaseerd onderzoek is besloten om de optie van (toetreding tot) samenwerking verder te verkennen. Uiteindelijk is een partnerselectietraject uitgevoerd, waarvoor RD Maasland (Leudal, Maasgouw en Roerdalen) en RWM (Beek, Beekdaelen, Sittard-Geleen en Stein) zijn uitgenodigd.

Beide partijen hebben een propositie ingediend. Op basis hiervan is een vergelijking en advies afgegeven.

Beoordeling partijen

Op basis van de propositie (en toelichting hierop) is een onderlinge vergelijking te maken. Een eerste en belangrijke conclusie is dat beide partijen goed functioneren en daarmee een interessante partij zijn voor gemeente Echt-Susteren. Om toch te komen tot een partnerkeuze, zijn de verschillen tussen beide samenwerkingsverbanden beoordeeld (zie ook onderstaande figuur).

Beoordeling	RD Maasland	RWM
Profiel en strategie	beperkte schaalgrootte directe bestuurlijke betrokkenheid	ruimere schaalgrootte bedrijfsmatige sturing
Beleid, Kennis en Advies	beleidsadvies via samenwerking beperkte beleids capaciteit in regio	kennis en expertise beschikbaar meer beleidssturing bij gemeente
Producten en diensten	focus op afvalbeheer commerciële diensten	optie tot taakverbreding geen commerciële diensten
Functioneren en presteren	financiën: op orde één tarief per huishouden	financiën: op orde tarief per dienst
Governance	o.b.v. gelijkwaardigheid bestuurlijk maximale invloed	o.b.v. evenredigheid rolscheiding en voldoende invloed
Regionale oriëntatie en samenwerking	vergelijkbare intenties	idem

Figuur: samenvattende vergelijking (per criterium)

De organisaties verschillen vooral in *type samenwerking*. RD Maasland is een klassieke gemeenschappelijke regeling, die sterk gebaseerd is op onderlinge gelijkwaardigheid en sterk geharmoniseerde beleids- en uitvoeringskeuzen. RWM is een overheidsvennootschap, waarbij de sturing is verzakelijkt via de rollen van eigenaar en opdrachtgever. Binnen RWM zijn er meer mogelijkheden gecreëerd om maatwerk af te spreken.

Afwegingen en advies

Het advies is om te kiezen voor RWM N.V.

Hiermee kiest gemeente Echt-Susteren voor:

- Een zakelijke relatie, waarin beleidsautonome keuzen mogelijk zijn;
- Een transparante, controleerbare dienstverlening;

- Voldoende waarborgen in continuïteit en schaalgrootte;
- Inhoudelijke ontzorging in combinatie met voldoende beleidsregie;
- Flexibiliteit en duidelijkheid in de constructie.

Ons advies is gebaseerd op sectorinhoudelijke expertise. De bestuurlijke weging ligt – zoals gebruikelijk – bij college en raad van Echt-Susteren. Een andere afweging is uiteraard ook mogelijk. Eventuele argumenten die voor college of raad aanleiding kan geven tot keuze voor RD Maasland zijn:

- De gemeente Echt-Susteren past beter in de regio van Rd Maasland;
- De gemeente Echt-Susteren wenst meer directe bestuurlijke betrokkenheid (voorkeurskeuze voor de gemeenschappelijke regeling);
- De gemeente Echt-Susteren wenst samenwerking op basis van (vergaande) gelijkwaardigheid (gelijke zeggenschap) en solidariteit (zoveel mogelijk in één tarief).

Vervolg

Bij keuze voor RWM is sprake van een gemeentelijke besluitvormingsprocedure, waarbij ook de raad de gelegenheid krijgt om wensen en bedenkingen mee te geven. Ook is van belang dat het college contact heeft met de aandeelhouders van RWM om duidelijkheid te krijgen over enkele restpunten.

Deze restpunten vormen geen blokkade maar vragen wel om een keuze. Het betreft:

- De aandelenverhouding (gewone en prioriteitsaandelen);
- De waardering van het te verkrijgen aandelenpakket;
- De keuze omtrent en waardering van in te brengen activa;
- De planning vanaf definitief besluit; zie volgend punt.

1 INLEIDING

1.1 Achtergrond

Gemeente Echt-Susteren heeft de inzameling van het huishoudelijk afval bij verschillende contractpartijen ondergebracht. De belangrijkste contractpartner voor de inzameling is Icomes (Baetsen en DVL). Eind 2022 eindigen deze contracten. De contracten kunnen niet meer worden verlengd. De aanbesteding van de afvalinzameling moet dan tijdig worden voorbereid.

De afloop van de huidige contractperiode vormt ook een natuurlijk moment voor een heroverweging, waarbij de gemeente Echt-Susteren de huidige situatie in beeld wil brengen en de mogelijkheden voor aanbesteding én samenwerking wil beoordelen. Daarbij gaat het om de beschikbaarheid en geschiktheid van (markt- en samenwerkings-)partijen, de omvang en intensiteit van de afvaltaken en het perspectief van afvalbeheer in de komende jaren.

De gemeente Echt-Susteren wenst éénmalig en voor een langere periode een duidelijke strategische keuze te maken. Deze wens wordt versterkt door de volgende ontwikkelingen of signalen:

- Het belang van grondstoffen neemt toe. De gemeente Echt-Susteren wil bijdragen aan het ontwikkelen van (regionale) circulaire economie en acht grondstoffenmanagement in de nabije toekomst van belang. Daarvoor participeert Echt-Susteren ook in Afval Samenwerking Limburg (ASL). Desondanks blijft er een opgave liggen bij de individuele gemeente.
- De gemeente Echt-Susteren heeft een hoge beleidsambitie t.a.v. afvalreductie en afvalscheiding. Gelet op de beschikbaarheid van kennis en capaciteit ziet Echt-Susteren het belang in van ondersteuning bij uitvoering van het beleidsplan: in uitvoering en in beleidsondersteuning.
- De aanbestedingsmarkt is fors veranderd sinds de laatste aanbesteding. Er zijn diverse signalen dat de marktwerking is afgenomen en dat de inschrijfprijzen fors hoger zijn komen te liggen.

Al met al heeft Echt-Susteren daarom besloten tot een onafhankelijk onderzoek naar de positionering van het afvalbeheer. In een eerste fase is een strategische keuze onderzocht tussen: uitbesteden, samenwerken of PPS.

Inmiddels is deze fase afgerond, waarbij het college heeft besloten om de optie van samenwerking verder te onderzoeken. Dit gebeurt in de vorm van een partnerselectietraject. Gezien de context en omgeving van Echt-Susteren worden RD Maasland en RWM hiervoor uitgenodigd.

1.2 Samenvatting onderzoek fase 1

Gemeente Echt-Susteren heeft in fase 1 een strategisch onderzoek gedaan, waarbij de

ontwikkelingen in beeld zijn gebracht, de huidige situatie van Echt-Susteren is beoordeeld én een vergelijking is gemaakt tussen uitbesteding, samenwerking en Publiek-Private Samenwerking. In deze paragraaf lichten wij de resultaten en redeneerlijn beknopt toe:

Ontwikkelingen in het afvalbeheer

Een strategische afweging is ook nodig, omdat de gemeente geconfronteerd wordt met nieuwe uitdagingen. Het beleidsterrein én de afvalsector zijn in beweging. Dankzij een voortdurende stroom aan wijzigingen in regelgeving, toenemende beleidsambities en bijbehorende organisatievereisten zijn er fundamentele veranderingen gaande.

De gemeente Echt-Susteren moet ook mee in deze ontwikkelingen. Inmiddels heeft de gemeente een beleidswijziging doorgevoerd, waardoor een forse reductie in restafval is bereikt. Dit is echter een tussenstap. Volgende stappen naar minder restafval, betere afvalscheiding en goede kwaliteit grondstoffen moeten nog gezet worden. Voor de gemeente betekent dit dat het afvalbeheer moet voldoen aan steeds strengere eisen. De meest relevante eisen voor de toekomst zijn:

- Toekomstbestendige logistiek: dit vraagt flexibiliteit en bedrijfsmatigheid;
- Beleidseffectief instrumentarium: dit vraagt kennis en competenties;
- Grondstoffenmanagement: dit vraagt ondernemerschap en regie/partnerschap.

Huidige situatie

In het onderzoek is ook de huidige situatie beoordeeld. De beleidswijziging heeft zeker bijgedragen aan een forse verbetering. Geconstateerd is dat de gemeente inmiddels een sterk verbeterde afvalprestatie, goede service en goede flexibiliteit (door uitbesteding) heeft.

Voor de komende jaren constateren wij ook een aantal knelpunten. Hiervan zal de gemeente Echt-Susteren de komende jaren steeds meer last krijgen. Deze knelpunten zijn:

- *De gemeente is kwetsbaar op de beleid- en beheersfuncties.*
Er is onvoldoende capaciteit om alle taken in voldoende mate uit te voeren. Dit leidt er onder andere toe dat het contractbeheer niet volledig op orde is. Juist in dit beleidsveld is het van belang om voldoende kennis en capaciteit beschikbaar te hebben. De ontwikkelingen gaan snel en zijn complex én kunnen een groot effect hebben op de inwoner; ook financieel.
- *Onvoldoende grip op afvalketen.*
Er zijn (te) veel organisaties betrokken bij de afvaluitvoering, waardoor de benodigde coördinatie en afstemming tussen partijen fors is. Dit gaat ten koste van de slagvaardigheid en adequaat contractmanagement. Verder heeft de gemeente – met de huidige schaal en capaciteit – onvoldoende mogelijkheden om voldoende aandacht te geven aan beleidsontwikkeling (zoals via

communicatie/gedragsbeïnvloeding, handhaving), grondstoffenmanagement en Circulaire Economie.

- *Sterke marktafhankelijkheid*
De gemeente Echt-Susteren heeft te maken met een grote marktafhankelijkheid. De grondstoffenmarkt is verslechterd en complex, en er zijn signalen dat de marktwerking fors aan het verminderen is. De keuze van uitbesteding betekent een fors marktrisico.

Vergelijking scenario's

Vanuit enerzijds de sectorontwikkeling en anderzijds de beoordeling van de huidige situatie is een beoordelingskader opgesteld, waarmee de gemeente tot een duidelijke beoordeling wil komen. De beoordelingscriteria weerspiegelen het belang van een efficiënt en toekomstbestendig afvalbeheer. Zie de aparte bijlage met toelichting op deze beoordelingscriteria.

Aan de hand van het beoordelingskader zijn de strategische scenario's uitgewerkt, waarbij de nadruk ligt op de strategische verschillen. Op basis van vergelijking komt het scenario van samenwerking als best scorend scenario naar voren. De meest opvallende punten daarin zijn (per criterium):

- **Profiel:** In het organisatieprofiel zijn de verschillen tussen scenario's het grootst. De samenwerking is ingericht om mee te denken vanuit het belang van de gemeente en heeft hiervoor ook een beleidsadviserende taak. Dit uit zich ook in de organisatie als 'het visitekaartje van de gemeente'.
- **Producten- en dienstenpakket:** In alle scenario's is de gevraagde dienstverlening te leveren. De mate van ontzorging is echter het grootst bij de samenwerking. Ook is de belasting voor de gemeentelijk opdrachtgever hier het laagst.
- **Kennis en Advies:** Bij zowel de PPS als ook de samenwerking zijn er mogelijkheden om zich te laten adviseren over kostenefficiëntie, beleidsvragen of circulaire economie. Wel zijn er accentverschillen, waarbij de samenwerking meer adviseert vanuit een (ook regionale) kennis en expertise en de marktpartij dit meer doet vanuit een verdergaande kennis van de afvalmarkt (tot en met hergebruik).
- **Functioneren en presteren:** Bij uitbesteding is de score sterk afhankelijk van marktwerking en het contract. Er zijn geen aanvullende mogelijkheden om te sturen op efficiëntie, transparantie, duurzaamheid, sociale doelstellingen, et cetera. Hoewel de PPS hier wel (meer) ruimte voor biedt, zijn de samenwerkingsverbanden hier het best op ingericht. Afhankelijk van de ambitie en het (specifieke) profiel zijn er wél verschillen in de sector.
- **Governance:** De gemeente heeft in alle gevallen invloed als opdrachtgever. Bij de PPS en samenwerking heeft de gemeente een aanvullende invloed als (eventueel mede) aandeelhouder of deelnemer.

- **Regionale oriëntatie en samenwerking:** Het belang van regionale samenwerking en regionale samenhang is het beste gediend via samenwerking. De andere twee scenario's zijn hier niet op gericht. Wel biedt de PPS nog toegang tot de kennis van de marktpartij(en).

Afwegingen en keuze

De vergelijking maakt de strategische verschillen zichtbaar. Uiteindelijk blijken ook de volgende afwegingen van belang:

- De sector is complex en dynamisch. Het is verstandig om aan te haken bij een partij die hierbij kan ondersteunen én bijdraagt aan het gemeentelijke afval- & grondstoffenbeleid.
- Het oplossen van gemeentelijke knelpunten is van belang. Met de schaal van Echt-Susteren is het niet haalbaar om dit zelfstandig te doen. Een keuze voor (zoveel mogelijk) één professionele en betrouwbare partij kan hierin helpen.
- Een combinatie van beleidsadvisering en uitvoering is gewenst. Uiteindelijk is het noodzakelijk om de afvalprestatie verder te verbeteren en te (blijven) werken aan de kwaliteit van grondstoffen. Indien de gemeente direct kan schakelen met een flexibele uitvoeringsorganisatie dan vergroot dat de kans van slagen.
- De gemeente heeft te maken met een aanzienlijk marktrisico. In de afgelopen jaren is de marktwerking fors verminderd. Dit heeft al geleid tot een stijgende marktprijs. De marktwerking in de regio van Echt-Susteren is naar verwachting ook beperkt. Alternatief is te kiezen voor een op kosten gebaseerde tariefstelling.

Op basis van het onderzoek in fase 1 heeft de gemeente een principekeuze gemaakt voor samenwerking. In fase 2 wordt de keuze gemaakt tussen RD Maasland en RWM. Er valt daarbij ook iets te kiezen: er zijn relevante verschillen tussen beide partijen: in profiel, dienstverlening, schaalgrootte, besturingsmodel, bedrijfsvoering en organisatie.

1.3 Methodiek fase 2: partnerselectietraject

Als vervolg op fase 1 is een partnerselectietraject doorlopen, waarbij de twee, in het gebied van gemeente Echt-Susteren aanwezige samenwerkingsverbanden zijn uitgenodigd om een voorstel te doen aan gemeente Echt-Susteren voor de volgende dienstverlening:

- a. **Logistieke inzameldiensten:** ophalen afval- en grondstoffen, ledigen van verzamelcontainers, transport en overslag van ingezamelde afval- en grondstoffen.
- b. **Het (laten) be- en verwerken van ingezamelde afval- en grondstoffen,** conform door de gemeente gestelde eisen (kosten, duurzaamheid, etc.). Hierbij is rekening te houden met de huidige en toekomstige afval- en grondstofstromen (eventueel luiers, textiel, hout, OPK en harde kunststoffen), die via Afval Samenwerking

Limburg verlopen.

- c. **Beheer en onderhoud van de inzamelvoorzieningen** zoals minicontainers, boven- en ondergrondse containers en registratie van ledigingen/aanbiedingen (container-management).
- d. **Monitoring** van (beleids-)relevante informatie waarmee de gemeente wordt geïnformeerd en de voortgang van het afval- en grondstoffenbeleid kan worden bepaald en eventueel bijgestuurd. Zoals periodieke rapportages¹ van de inzamelorganisaties, hoeveelheden ingezamelde grondstoffen, et cetera.
- e. **Communicatie**. Dit betreft het zelfstandig onderhouden door de uitvoeringsorganisatie van contacten met de inwoners omtrent inzameldienstverlening². En ook ondersteuning bij campagne-achtige communicatie (bewustwording) in overleg met en onder 'kwalitatieve regie' van de gemeente.

De gemeente geeft er de voorkeur aan om deze diensten zoveel mogelijk bij één partij onder te brengen. Zodoende kan voor het geheel een optimale uitvoering worden bewerkstelligd. De bestaande afspraken m.b.t. de grote stromen (via ASL) en exploitatie van milieustraat (nu via Sittard-Geleen en RD Maasland) blijven van kracht.

Voor alle duidelijkheid: de inbreng beperkt zich tot afvalgerelateerde dienstverlening. Reinigingstaken en handhaving vallen buiten de reikwijdte van de gevraagde aanbidding.

Aanbidding

De gevraagde aanbidding bestaat uit een schriftelijke propositie én een mondelinge toelichting. Doel van het voorstel is om de gemeente Echt-Susteren voldoende inzicht te bieden in:

- Het profiel van de samenwerking en daarbij aanwezige organisatie-specifieke keuzen;
- De meerwaarde en consequenties voor gemeente Echt-Susteren bij keuze voor samenwerking met de organisatie;
- De (gebruikelijke en/of gewenste) constructie en voorwaarden bij toetreding.

Uitgangspunt is dat de samenwerking zelf de vorm bepaalt, waarin de aanbidding wordt gedaan.

1.4 Onderzoekverantwoording

Het partnerselectietraject is gebaseerd op een beperkt aantal contactmomenten en een duidelijk (vooraf geformuleerd) kwaliteitskader. Hier is voor gekozen, omdat de

¹ Nota bene: de gemeente voert sorteeranalyses uit; de uitvoeringsorganisatie wordt geacht hieraan mee te werken.

² Dit betreft o.a.: digitale afvalkalender, afval-app, facebook, website, meldingen, grofvuil, bijplaatsingen.

gemeente Echt-Susteren een objectieve en onafhankelijke inhoudelijke beoordeling wenst. In deze aanpak zijn afspraken gemaakt om 'geen tussentijds bestuurlijke contacten te hebben'. Hiermee wordt voorkomen dat er een 'sfeer van concurrentie' ontstaat in de relatie met c.q. tussen beide partijen.

De basis voor de beoordeling vormt de ontvangen informatie. Daar waar relevante vragen niet of onvoldoende zijn beantwoord, wordt hier in de uiteindelijke vergelijking mee rekening gehouden. In het uiterste geval kan een tekort aan informatie leiden tot nadere uitwerk vragen (ná partnerselectie). In de uiteindelijke advisering speelt dit een minder belangrijke rol. Het advies is gebaseerd op een (beperkt) aantal strategische en doorslaggevende argumenten.

Tot slot: het afgegeven advies is mede gebaseerd op onze sectordeskundigheid, waarbij het gemeentelijk beoordelingskader de leidraad is. Het beoordelingskader bevat veel aspecten, maar niet alles. Het is uiteindelijk aan de gemeente Echt-Susteren om een definitieve bestuurlijke afweging te maken.

1.5 Leeswijzer

Het rapport heeft de volgende opbouw:

- In hoofdstuk 2 worden de beide partijen geïntroduceerd. Ook introduceren wij het gehanteerde beoordelingskader.
- In hoofdstuk 3 vergelijken wij de proposities van beide partijen. Het gaat hier om een beknopte en zo feitelijk mogelijke weergave van de belangrijkste verschillen.
- In hoofdstuk 4 komen wij tot een nadere afweging en advies. Vervolgens komen wij tot een beschrijving van de vervolgstappen.

2 INTRODUCTIE PARTIJEN

In dit hoofdstuk introduceren wij de twee partijen. Per partij geven wij een korte toelichting van de samenwerking. Vervolgens lichten wij de partnerselectie toe en introduceren wij het beoordelingskader.

2.1 Introductie partijen

De gemeente Echt-Susteren bevindt zich in een bijzondere geografische positie. Als de “smalste gemeente van Nederland” heeft Echt-Susteren vooral te maken met de westelijke mijnstreek en met regio Maasland. Voor de partnerselectie zijn twee samenwerkingsverbanden van belang:

Reinigingsdienst Maasland

RD Maasland is een gemeenschappelijke regeling (beleids-GR) van en voor de Midden-Limburgse gemeenten Leudal, Maasgouw, Roerdalen en Echt-Susteren. RD Maasland is gestart in 1963 en is momenteel de langst lopende gemeenschappelijke regeling.

Het werkgebied van de gemeenschappelijke regeling omvat ca. 100.000 inwoners. De gemeente Echt-Susteren neemt uitsluitend deel in het gezamenlijk beheer en exploitatie van de milieuparken. Exclusief de gemeente Echt-Susteren is sprake van ca. 80.000 inwoners (ca. 36.000 huishoudens).

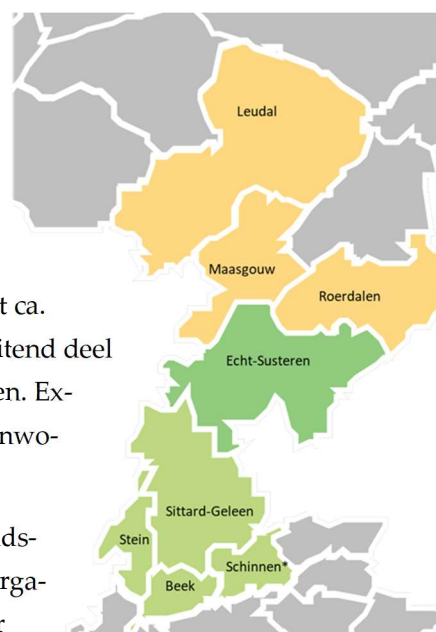
RD Maasland werkt met een platte organisatie en valt arbeidsvoorwaardelijk onder de Samenwerkende Gemeentelijke Organisaties. Binnen RD Maasland is gekozen voor een manager operations, waaronder teamleiders (MBO) werkzaam zijn. Er zijn circa 45 personen (ca. 40,5 fte) in dienst.

RWM

RWM is een overheidsvennootschap (NV) en voert haar diensten uit in en voor de gemeenten Sittard-Geleen, Stein, Beek en Beekdaelen (voormalig Schinnen). De organisatie bestaat inmiddels 11 jaar. Het verzorgingsgebied omvatte in 2018 ca 147.000 inwoners (71.000 huishoudens). Hierin wordt een deel van Beekdaelen (Nuth en Onderbanken) niet meegeteld.

De gemeente Echt-Susteren heeft momenteel een beperkte DVO-relatie met RWM (voor het inzamelen en doen verwerken van glas en OPK). Ook zijn er afspraken met de gemeente Sittard-Geleen voor de toegang tot hun milieustraat.

RWM heeft ook een platte organisatie en valt arbeidsvoorwaardelijk onder de cao



Grondstoffen, Energie en Omgeving³. Binnen RWM is gekozen voor relatief zware teamleiders (HBO) en meer generieke functies. Er zijn circa 135 personen werkzaam.

Constatering

Beide partijen zijn goed ingericht op de taakopdracht van hun gemeenten. Daarbij hebben beide samenwerkingsverbanden ook sterk verschillende keuzen gemaakt, die van invloed zijn op te beoordelen constructie en functioneren.

Het is bovendien van belang om te melden dat beide organisaties ook onderling samenwerken: met elkaar én met anderen (zoals Roermond, Rd4, gemeente Maastricht). De samenwerking is vooral (maar niet uitsluitend) gericht op het gezamenlijk aanbesteden van de verwerking en gezamenlijke inkoop (van o.a. PMD-zakken).

2.2 Vergelijking en beoordeling

Bij aanvang van het partnerselectietraject is het beoordelingskader gecommuniceerd met de potentiële partners. Per criterium zijn hierover vragen gesteld aan het samenwerkingsverband (zie bijlage 1. Vragenlijst partnerselectie).

De volgende criteria zijn onderling vergeleken:

A. *Profiel en strategie*

De uitvoeringsorganisatie is een meedenkende partner en het visitekaartje van de gemeente Echt-Susteren.

B. *Beleid, kennis en advies*

De uitvoeringsorganisatie is in staat om met kennis en advies bij te dragen aan de beleidsdoelen van de gemeente op het gebied van een kostenefficiënte uitvoering, beleidseffectiviteit van het afval- en grondstoffenbeleid en totstandkoming van een regionale circulaire economie.

C. *Producten- en dienstenpakket (logistiek / fysiek)*

De uitvoeringsorganisatie biedt voldoende mogelijkheden voor het ontzorgen op de gevraagde diensten. Mogelijkheden voor (door)ontwikkeling is een pré.

D. *Functioneren en presteren*

De uitvoeringsorganisatie functioneert bedrijfseconomisch efficiënt, is transparant en waarborgt de continuïteit van de dienstverlening. De uitvoeringsorganisatie is flexibel en beschikt als meedenkende partner over voldoende innovatief vermogen. De uitvoeringsorganisatie draagt bij aan de sociaaleconomische doelstellingen van de gemeente (SROI, arbeidsparticipatie, etc.) en aan de totstandkoming van een regionale circulaire economie. In het inkoopbeleid wordt expliciet

³ Een cao-vergelijking heeft aangetoond dat de cao-keuze (naast inhoudelijke verschillen) ook leidt tot een financieel effect. Dit wordt met name veroorzaakt door de verschillen in toelagen. De systematiek van diverse toelagen door onregelmatige dienst, ploegendienst of piketdienst verschilt. Ook de hoogte van de toelagen verschilt.

aandacht gegeven aan duurzaamheid van ingekochte goederen en diensten.

E. *Governance*

De uitvoeringsorganisatie is als opdrachtnemer professioneel en zakelijk georganiseerd en maakt daarvoor gebruik van gedegen instrumenten (zoals dienstverleningsovereenkomst, rapportagemodellen, etc.) in de opdrachtgever-opdrachtnemer relatie. Omdat de uitvoeringsorganisatie het visitekaartje van de gemeente is, heeft de gemeente voldoende invloed op het profiel van de organisatie. Verder beschikt de organisatie in haar rol van adviseur en uitvoerder over voldoende politiek-bestuurlijke sensitiviteit.

F. *Regionale oriëntatie en samenwerking*

De uitvoeringsorganisatie draagt bij aan regionale samenwerking: het regionaal delen van kennis dan wel het onderling afstemmen tussen gemeenten op het gebied van afval- en grondstoffenbeleid en totstandkoming van een regionale circulaire economie. De uitvoeringsorganisatie biedt (schaalgrootte)voordelen.

Hoewel eenmalig van belang is ook de wijze van toetreding vergeleken. Daarbij is de wijze van toetreding beoordeeld, waarbij is getoetst in hoeverre deze vooraf bekend en duidelijk is, en in hoeverre de impact van toetreding beperkt is en passend bij de aard van de samenwerking.

3 VERGELIJKING PARTIJEN

In dit hoofdstuk vatten wij de proposities samen, waarbij wij de belangrijkste overeenkomsten en verschillen (zo) scherp (mogelijk) benoemen. Per criterium (zie paragraaf 2.2) beschrijven wij de belangrijkste verschillen tussen beide partijen. Ook komen wij tot een constatering (zonder waardeoordeel).

Gezien de veelvoud van informatie, de verschillen in de presentatiewijze van partijen en de leesbaarheid verwijzen wij voor de details naar de onderliggende stukken (zie Bijlage 2. Bronnenlijst voor de complete lijst).

3.1 Profiel en strategie

Als overheidsgedomineerde organisatie in de afvalsector zijn er diverse overeenkomsten in het profiel van beide organisaties. Beide organisaties richten zich op de gemeentelijke beleidsdoelen, waarbij men streeft naar een optimale verhouding tussen milieurendement, service en kosten. Toch zijn er ook relevante verschillen te benoemen. Wij lichten deze toe:

RD Maasland

RD Maasland is ingericht als een klassieke gemeenschappelijke regeling met openbaar lichaam. De gemeenschappelijke regeling heeft een sterke bestuurlijke binding met haar regio; mede door directe vertegenwoordiging in het Algemeen Bestuur en Dagelijks Bestuur.

Ook gemeente Echt-Susteren heeft een binding met deze regio: onder andere via MER-Samenwerking en Westrom.

De kracht van RD Maasland is gelegen in de korte lijnen naar de gemeenten én een grote mate van beleidsharmonisatie (en uniformiteit in de uitvoering). De drie gemeenten zijn goed vergelijkbaar (stedelijkheidsklasse 5).

Volgens haar propositie zet RD Maasland o.a. in op:

- Versterken van de huidige samenwerking;
- Streven naar een (meer) geharmoniseerd afval- en grondstoffenbeleid;
- Versterken van de positie van de regio in het bewerken, verwerken en vermarkten van afval- en grondstofstromen (grondstoffenmanagement).

In haar strategienotitie constateert RD Maasland dat zij op specifieke processen of onderdelen kwetsbaar is. Ook heeft RD Maasland een streven naar schaalvergroting: met name door toetreding van nieuwe gemeenten, waarbij RD Maasland als uitgangspunt hanteert dat men een zelfde basispakket aan diensten afneemt (met mogelijkheid voor lokaal maatwerk).

Bijzonderheid bij RD Maasland is dat enkele jaren geleden de gemeente Peel en Maas is uitgetreden. Dit heeft geleid tot een krimp. De organisatie is – naar eigen zeggen – optimaal ingericht voor een schaal van 56.000 huishoudens.

RWM

RWM is ingericht als een overheidsvennootschap, waarbij de relatie met gemeenten meer zakelijk is ingericht. De gemeenten hebben een aparte rol als aandeelhouder (focus op kwaliteit en continuïteit van de organisatie) en als opdrachtgever (focus op aard en omvang van dienstverlening).

De zakelijke constructie is ook merkbaar in de 'bestuurscultuur' van RWM. Er is een grotere afstand tussen RWM en de opdrachtgevers, waarbij de dienstverleningsovereenkomst een belangrijke basis vormt voor sturing. Binnen de groep gemeenten heeft Sittard-Geleen de meest impact op RWM: vanwege haar omvang en de hogere stedelijkheidsklasse (SK3)⁴.

RWM heeft momenteel geen vigerend strategiedocument (mede door de recente aanstelling van een nieuwe directeur). (In de vorige planperiode lag de nadruk op operational excellence.) Indien Echt-Susteren toetreedt dan kan zij ook mede invloed uitoefenen op strategie en koers van RWM. Wel geeft RWM aan dat zij (al langer) aantoonbaar inzet op kennis, innovatie, duurzame bedrijfsvoering en efficiënte dienstverlening.

Bijzonderheid is dat de gemeente Beekdaelen (voormalig Schinnen, ca. 6.000 huishoudens) zich oriënteert op uittreding; dit is terug te voeren op harmonisatie na herindelings. Ook is sprake van een scenario-onderzoek over de toekomst van RWM. Bij toetreding van Echt-Susteren, zo is toegezegd door de aandeelhouders, is dit niet meer aan de orde.

Constatering

In visie en strategie lijken beide partijen op elkaar. In beide gevallen is de strategie niet bijzonder specifiek. Er zijn wél duidelijke accenten gelegd, waarbij deze keuze hebben geleid tot een andere relatie tussen de samenwerking en de gemeenten. Deze typeren wij als volgt:

- De directe betrokkenheid van bestuurders in de samenwerking (bij RD Maasland);
- De zakelijkheid in de dienstverleningsrelatie (bij RWM).

3.2 Beleid, Kennis & Advies

Beleidsmatig hebben de RWM-gemeenten vergelijkbare beleidskeuzen gemaakt. En in het gebied van RD Maasland is men juist vergelijkbare beleidskeuzen aan het implementeren.

RD Maasland

RD Maasland streeft, conform haar beleidsvisie, naar verlaging van restafval: 100 kg per inwoner in 2023 en 80 kg per 2025. De focus ligt op het terugdringen van het

⁴ De stedelijkheidsklasse van de overige gemeenten zijn: Beek: SHK 4, Stein: SHK4, Beekdaelen: SHK5

aandeel GFT in het huishoudelijk restafval. In 2019 is voor de RD Maasland-gemeenten sprake van 164 tot 185 kg per inwoner restafval (bron: CBS, grof en fijn)

RD Maasland heeft een vergaande opdracht. Gemeenten gaan vooral over het vaststellen van de afvalstoffenheffing en het inzamelbeleid. RD Maasland adviseert en bereidt beleidskeuzen voor (in onderlinge afstemming). Bij RD Maasland is beleids capaciteit beperkt aanwezig, en vooral gebaseerd op expertise van management. De intentie is om specifieke beleids capaciteit in RD Maasland onder te brengen.

Voor monitoren en ontwikkelen van beleid werken gemeenten met RD Maasland samen via een apart overlegorgaan: de werkgroep Milieu (1 x per maand).

RWM

Binnen de groep gemeenten trekken de gemeenten Beek, Sittard-Geleen en Stein samen op, waarbij al een beleidsvisie is afgestemd. Momenteel is een Grondstoffenplan onderhanden. De belangrijkste doelen zijn: 100 kg per inwoner per jaar (fijn en grof) restafval in 2025 en 30 kg per inwoner in 2030⁵. In 2019 is voor de RWM-gemeenten sprake van 139 tot 160 kg per inwoner restafval (bron: CBS, grof en fijn)

Ook is specifiek aandacht voor het verkrijgen van grondstoffen van goede kwaliteit (Van Afval Naar Grondstof), het creëren van maatschappelijke meerwaarde en het streven naar kostenbeheersing.

De gemeenten hebben (meer dan bij de RD Maasland-gemeenten) strategische beleids capaciteit in huis en schakelen RWM weliswaar in, maar vooral als hun deskundige uitvoeringspartner bij het vertalen van beleid naar uitvoering. RWM is op lokaal niveau betrokken bij het nieuwe Grondstoffenplan, uitvoeringsplannen, Afvalstoffenverordening en APV.

RWM biedt regelmatig themasessies aan, waarbij actuele onderwerpen en belangrijke ontwikkelingen met de gemeenten worden besproken. De gemeenten houden RWM op de hoogte van onderwerpen, die aan bod komen in de VNG.

Nota bene: De gemeente Beekdaalen heeft gekozen voor het Rd4-beleid. Dit betekent een andere vorm van diftar, welke RWM inmiddels heeft geïmplementeerd.

Constatering

Beleidsmatig hebben beide regio's vergelijkbare beleidskeuzen gemaakt. Op dit moment heeft de RWM-regio een betere afvalprestatie. De RD Maasland-regio zal – naar verwachting – als gevolg van de recente beleidswijzigingen ook een sprong gaan maken.

De beleidskracht van de RWM-regio is momenteel sterker: enerzijds trekken de drie gemeenten sterk met elkaar op en anderzijds heeft RWM (als uitvoeringsdeskundige)

⁵ Opgemerkt moet worden dat de RWM-regio gemiddeld een hogere stedelijkheidsklasse heeft dan de RD Maasland-regio, waardoor de doelstelling van 100kg ook een grotere uitdaging is.

ook meer expertise in te brengen.

3.3 Producten en diensten

Beide partijen zijn in staat om het gevraagde dienstverleningspakket te leveren. Wij lichten de bijzonderheden per partij nader toe.

RD Maasland

RD Maasland streeft naar een optimale inzet van mens en middelen. Daarvoor is het wenselijk om (zo) uniforme (mogelijke) dienstverleningskeuzen te maken. Gemeentespecifieke afspraken zijn mogelijk (o.a. behoud brengvoorzieningen in Leudal), maar deze blijven vooralsnog bescheiden. De basis is collectieve dienstverlening tegen een gelijk tarief per huishouden.

De focus van RD Maasland is en blijft gericht op afvalbeheer; geen wildgroei aan activiteiten. RD Maasland heeft geen ambitie om richting reiniging, gladheid en onderhoud openbare ruimte een taakverbreding door te maken.

Bijzonderheden zijn:

- *Inzameling*: RD Maasland werkt met een ander type minicontainer dan Echt-Susteren (KAM- versus Diamond container). Voor inzameling te Echt-Susteren moeten inzamelvoertuigen met een apart opzetstuk worden gebruikt. De gevraagde zomerinzameling van GFT wordt als een aparte DVO-afpraak verrekend. Deze extra inzamelrondes zijn operationeel lastiger inpasbaar in de capaciteitsplanning van RD Maasland.
- *Reiniging*: Naast afvaldiensten heeft RD Maasland ook aparte afspraken voor kolkenzuigen (uitbesteed) en machinaal vegen. In omvang is dit beperkt (€ 450k)
- *Educatie*. De gemeenten Leudal, Maasgouw en Roerdalen werken samen op het gebied van afvaleducatie (via RD Maasland). Dit wordt gezien als een belangrijk onderdeel van het dienstenpakket (bewustwording). De kosten zijn opgenomen in het tarief per huishouden.
- *Arbeidsparticipatie*: RD Maasland streeft naar inzet van mensen met beperkte kansen op de arbeidsmarkt. Onder andere door inzet op niet-chemische onkruidbestrijding (ca. 10 personen). Extra arbeidsparticipatie op inzameling (bij toetreding van Echt-Susteren) is niet de verwachting.
- *Commercieel*: RD Maasland levert ook commerciële diensten aan bedrijven (ca. 1.200) en particulieren. Dit is een aanzienlijk aandeel in de kosten en omzet (ca. 13%). Deze activiteit stamt nog uit de periode dat bedrijfsafvalstoffen samen met huishoudelijk afval werd ingezameld.

De directeur van RD Maasland rapporteert over het functioneren (prestatie en organisatie) aan het bestuur via managementrapportages (2 x per jaar). De raden worden vervolgens geïnformeerd via raadsinformatiebrieven.

RWM

RWM zet in op betrouwbare en veilige dienstverlening. RWM hanteert dezelfde inzamel-, identificatie en registratiemiddelen als Echt-Susteren, waardoor geen aanpassingen nodig zijn.

RWM werkt met één inzamellogistiek concept. Gemeenten nemen (via een DVO) specifieke diensten af, waarbij gemeenten de mogelijkheid hebben om gemeente-specifieke afspraken te maken. De basis is een vast tarief per dienst (PxQ).

Bijzonderheden zijn:

- *Reiniging*: Naast afvaldienstverlening heeft RWM een sterk ontwikkeld (en formeel vastgelegd) pluspakket (reiniging en gladheidsbestrijding), waarbij er sprake is van ‘gedwongen winkelnering’ bij RWM. Dit betreft o.a. gladheidsbestrijding, ongediertebestrijding, machinale onkruidbeheersing en calamiteitenondersteuning.
- *Kenniscentrum*: Binnen RWM is er apart capaciteit en deskundigheid voor het verwaarden van grondstofstromen, waarbij RWM met kennis van de regionale markt aanbestedingen verricht; vaak in samenwerking met anderen.
- *Belangenbehartiging en samenwerking*: RWM speelt regionaal en nationaal een duidelijke rol. Zij participeert actief in werkgroepen van NVRD, Afval Samenwerking Limburg en heeft een samenwerkingsovereenkomst met Rd4 voor aanbesteding, op- en overslag, en andere onderwerpen.
- *Commercieel*: RWM had (in het verjaarde strategiedocument) strategisch de wens om commerciële taken te verrichten, maar dit is nog niet vergaand ontwikkeld. Dit betreft vooral inzet voor bedrijfsterreinen.

Bijzonderheid is dat ook RWM een afval-educatieprogramma heeft. Door samenvoeging van scholen en bezuiniging is dit in 2020 alleen ingezet voor gemeente Stein.

RWM rapporteert elke gemeente (individueel) per kwartaal over kosten en tonnages. Daarnaast zijn er rapportageverplichtingen opgenomen in de dienstverleningsovereenkomst.

Constatering

Beide partijen zijn in staat om de gevraagde dienstverlening te leveren. De noodzaak tot harmonisatie in beleidskeuzen en dienstverlening is (wegens efficiëntie) groter bij RD Maasland dan bij RWM.

RWM biedt mogelijkheden voor taakverbreding. Binnen RD Maasland is taakverbreding kleinschalig (of er moeten meerdere gemeenten gelijktijdig willen uitbreiden; vanwege operationele efficiëntie).

3.4 Functioneren en presteren

Voor beide partijen geldt dat zij goed functioneren. In ieders propositie geven de

partijen inzicht in de werkwijze en diverse prestatiegegevens. Beide organisaties hebben goede klanttevredenheidsscores en hebben, bijvoorbeeld, de klachtafhandeling en klantcontacten goed (maar verschillend) georganiseerd.

Wij lichten nog enkele bijzonderheden toe per organisatie.

RD Maasland

RD Maasland is georganiseerd als een ‘familiebedrijf’, waarbij er geen scherpe functiescheiding is. De kracht hiervan zijn de korte lijnen. Bijvoorbeeld, de directe afhandeling van vragen en klachten (zonder KCC) en direct benaderbare managers (i.p.v. een wachtdienst).

De ICT-voorzieningen zijn beperkt en passend bij de schaal van RD Maasland. In de komende jaren is behoefte aan modernisering. Onder andere de afvalapp moet binnenkort worden vernieuwd; met nieuwe functionaliteit (zoals openen van ondergrondse containers)

De overhead van RD Maasland is bijzonder laag t.o.v. andere samenwerkingsverbanden. Dit moet ook worden gezien als een indicatie van de organisatorische kwetsbaarheid.

Enkele kentallen:

- Afvalbeheerkosten per huishouden: bandbreedte € 138 -149⁶ (CBS, 2018)
- Overhead: 11,4% van totale kosten.
- Ziekteverzuim ligt in 2020 op 9% (2019: 6%)

RWM

RWM heeft een grotere schaal en blijkt daardoor ook in staat om ondersteunende processen professioneler te organiseren. De uitvoering ontvangt meer bedrijfsmatige ondersteuning en sturing. Ook heeft RWM budgettaire ruimte voor onderzoek en innovatie. Voorbeeld hiervan is een pilot om PMD-afkeur te verminderen.

RWM onderscheidt zich onder andere door de grote aandacht voor risicobeheersing. RWM heeft op diverse manieren risicomaatregelen genomen om eventuele kwetsbaarheid te ondervangen. Een kenmerkende keuze is de grote mate van flexschil (beladers).

Consequentie hiervan is dat de overhead van RWM hoger uitvalt. Echter, uit sectorvergelijking presteert RWM daarmee nog altijd goed (bron: overhead-benchmark IPR Normag).

Enkele kentallen:

- Afvalbeheerkosten per huishouden: bandbreedte € 146 -222⁷ (CBS, 2018)

⁶ Let op: naast kosten van RD Maasland zitten hier ook gemeentelijke kosten in.

⁷ Let op: naast kosten van RWM zitten hier ook gemeentelijke kosten in.

- Overhead: 18,3% van totale kosten.
- Ziekteverzuim ligt in 2020 op 14% (2019: 10%)

Constatering

Elk partij functioneert – op haar eigen wijze – naar behoren. De organisatiewijze en schaal leiden wel tot een verschil in kwetsbaarheid en professionaliteit. Hier is herkenbaar dat een grotere schaal leidt tot een meer professionele procesgerichte organisatie; met de bijbehorende kosten.

3.5 Financiën (onderdeel criterium 'Functioneren en presteren')

Op basis van de drie grote inzameldiensten (inzameling Restafval, GFT en PMD) is een indicatieve calculatie gevraagd. Ter vergelijking hiermee is ook een marktcalculatie uitgewerkt. De resultaten zijn in onderstaande figuur weergegeven:

Indicatieve kostenvergelijking		Kosten per jaar			
Versie 2.		Huidige kosten	Marktindicatie '19	RD Maasland	RWM
Huis-aan-huis		€ 770.600	€ 795.800	€ 807.300	€ 763.700
Restafval	Minicontainers	€ 132.300	€ 135.800		
	Emmers	€ 32.600	€ 32.600		
GFT	Minicontainers	€ 396.300	€ 442.800		
	Emmers	€ 23.000	€ 23.000		
PMD	Plastic zakken	€ 186.400	€ 161.600		
Verzamel- en wijkcontainers		€ 20.500	€ 10.300	€ -	€ 13.700
Restafval	Verzamel- en wijkcontainers	€ 17.400	€ 8.400		€ 8.500
PMD	Verzamelcontainers	€ 3.100	€ 1.900		€ 5.200
Totaal Rest, GFT en PMD Echt-Susteren		€ 791.100	€ 806.100	€ 807.300	€ 777.400
Kosten per aansluiting		€ 56	€ 57	€ 57	€ 55

Toelichting financiële indicatie

De huidige kosten van de dienstverlening bedraagt ca. €791.000. Dit is conform het huidige contract (o.b.v. indexering van oorspronkelijke tariefafspraken). Ten vergelijking is een marktindicatie⁸ afgegeven; deze bedraagt ca. € 806.000 (marktprijspeil ca. 2019). Uitgangspunt hierbij is dat er (in de regio) voldoende marktwerking is.

Ten opzichte hiervan geven beide partijen een acceptabele tariefindicatie af. Belangrijk is bovendien dat beide partijen hebben gerekend met gelijke (door Echt-Susteren aangereikte) uitgangspunten en dat de calculaties transparant zijn aangeleverd.

Bijzonderheden in de calculaties zijn:

- In beide calculaties worden gebruikelijke normen voor productiviteit gehanteerd. Voor een goed vergelijkbare calculatie zijn beide calculaties gebaseerd op de verhouding (circa) 1 achterlader : 2 zijladers⁹.
- In de calculatie van RD Maasland is geen toename in de overhead voorzien (het

⁸ Gebaseerd op een analyse van gunningsresultaten in de afgelopen jaren.

⁹ Let op: RD Maasland geeft aan dat de inzet van 2 zijladers (i.p.v. 1 zijlader) vereist dat de minicontainers aan één kan de weg (bij voorkeur in clusterplaatsen) staan. Indien moet worden ingezameld met 2 achterladers: 1 zijlader dan neemt de calculatie toe tot € 904k.

schaalvoordeel is ingeboekt). Bij RWM is dat niet het geval: de extra omzet leidt (calculatorisch) tot een standaard (extra) overhead. In hoeverre aansluiting leidt tot overheadvoordeel moet nog worden gezien.

- In de calculatie van RD Maasland is sprake van een kostendeekkende exploitatie. In de calculatie wordt gerekend met de (in die constructie afgesproken) 2% winst-opslag.
- In de calculatie van RWM is overigens een aparte fee voor handling¹⁰ van afvalstromen voorzien. Uitgaande van de bestaande grondslag voor deze fee kan de bijdrage rond € 50.000 - 60.000 liggen. Bij RD Maasland is dit verrekend in de tariefindicatie.

De gepresenteerde calculaties betreffen een deel van de dienstverlening. Bij verdere uitwerking moeten ook de andere diensten nader worden afgesproken. Wel geeft dit een goed vergelijk van het financieel presteren en de mate waarin hiermee een 'markt-conform prijsniveau' kan worden geboden.

Financiële constructie en risico's

Financieel zijn er nog enkele relevante verschillen in de werking.

Als deelnemer aan RD Maasland wordt (op enkele kleinere activiteiten na) alles verrekend via een vast tarief per huishouden. Ook indien de werkelijke kostprijs van een dienst per gemeente verschilt, wordt hiermee gerekend. Binnen de programmabegroting is er enige financiële transparantie, maar niet op het niveau van een prijs per product/dienst. De exploitatierisico's worden volledig gedragen door de gemeenten (weerstandvermogen binnen RD Maasland is beperkt).

In de constructie van RWM wordt gewerkt met een apart tarief per dienst. De tariefstelling is afgestemd op de (gemeente-specifiek) benodigde inzet en kosten voor het leveren hiervan. De gemeente heeft hiermee direct inzicht in de PxQ relatie. Afwijkingen op de voorcalculatie worden in eerste instantie opgevangen binnen de RWM-begroting (tenzij dit niet beïnvloedbare risico's betreft). Dit gaat dan ten koste van de winstopslag (of uiteindelijk het eigen vermogen).

Constatering

De financiële indicatie bevestigt dat dienstverlening door een samenwerking leidt tot een acceptabele tariefstelling, waarbij de afhankelijkheid van de markt kan worden verminderd. Uit vergelijking (b)lijkt RWM iets gunstiger te zijn, maar dit voordeel is (mede gezien de aparte fee voor handling) niet doorslaggevend.

Relevant verschil is vooral de wijze waarop men de tariefstelling bepaalt: per product/dienst (RWM) of als één tarief per huishouden. Het werken met een tarief per huishouden vergt (ook op langere termijn) dat de deelnemende gemeenten (vrijwel)

¹⁰ Het begeleiden van de aanbesteding en het contractmanagement hiervan. Dit betreft ook de monostromen (via milieustraten).

hetzelfde afnemen en gemeente-specifieke kostenverschillen accepteren.

3.6 Governance

In de sector zijn zowel de gemeenschappelijke regeling als ook de overheidsvennootschap gebruikelijk. Beide rechtsvormen zijn goed werkbaar en bieden ruimte voor het regelen van de gewenste invloed en zeggenschap. Verschil is de keuze tussen publiekrecht (verlengd lokaal bestuur) en privaatrecht (op afstand van de gemeente, verbonden partij).

Wij lichten de belangrijkste punten in de governance kort toe. Beide partijen hebben (als aparte bijlagen) ook inzicht in de governance verschaft via statuten, overeenkomsten, et cetera.

RD Maasland

Binnen RD Maasland zijn de bevoegdheden verdeeld tussen Algemeen Bestuur, Dagelijks Bestuur en de secretaris-directeur. De bevoegdheidsverdeling is overeenkomstig de Wet gemeenschappelijke regelingen, waarbij het zwaartepunt ligt bij het Algemeen Bestuur (o.a. vaststellen begroting en jaarrekening).

Kenmerkend voor RD Maasland is:

- De gemeenschappelijke regeling is een zogenaamde raads-GR. Elke deelnemende gemeente wijst twee leden voor het Algemeen Bestuur aan. Het Dagelijks Bestuur bestaat uit minimaal één voorzitter en twee leden vanuit het Algemeen Bestuur. Gemeente Echt-Susteren heeft momenteel een uitzonderingspositie met één lid (vanwege de beperkte afname diensten)¹¹.
- De sturing is op basis van een GR-begroting en aparte dienstverleningsovereenkomsten voor de (beperkte) aanvullende taken. Hierbij moet worden opgemerkt dat de ruimte voor gemeente-specifieke afspraken beperkt is. In het huidige model moeten bijzondere afspraken worden vastgelegd in een aanhangsel bij de gemeenschappelijke regeling. De rol van opdrachtgever en eigenaar is beperkt gescheiden.
- De gemeente wordt vertegenwoordigd door de portefeuillehouder “milieu” en/of “financiën”. Ambtelijk zijn er twee type overleggen: milieu en financiën.

De gemeenschappelijke regeling steunt sterk op de bepalingen in de Wgr. De tekst van de gemeenschappelijke regeling bevat slechts beperkte aanvullende uitwerking. Onder andere zijn er geen nadere regelingen getroffen voor uittreding¹².

RWM

Binnen RWM is sprake van een formele scheiding tussen de rol van eigenaar en

¹¹ Ook is voorzien dat gemeenten met minder dan 20.000 inwoners één lid aanwijzen.

¹² Met het uittreden van gemeente Peel en Maas heeft dit geleid tot een langdurig traject, waarin de desintegratiekosten moesten worden vastgesteld.

opdrachtgever. Deelname aan de vennootschap is alleen mogelijk voor overheden. De governance is gericht op evenredigheid en voldoende (niet maximale) zeggenschap.

Als *opdrachtgever* hebben gemeenten gezamenlijk afspraken gemaakt (in de basisovereenkomst). Vervolgens maken gemeenten (individueel) afspraken over de aard en omvang van te leveren dienstverlening (in de productovereenkomst). Kenmerkende afspraken zijn:

- Dienstverlening is afgesproken voor onbepaalde termijn¹³, met een opzegperiode van drie jaar.
- Elke gemeente heeft bij aanvang afspraken gemaakt voor een gelijke inbreng van afvalinzameling en straatreiniging. Hier wordt inmiddels van afgeweken.
- De tarieven worden jaarlijks geïndexeerd (o.b.v. sectorindices). Driejaarlijks wordt de tariefstelling herijkt op de werkelijke kosten van RWM.
- Bij opzeggen van dienstverlening worden desintegratiekosten verrekend. Hiervoor is een nadere uitwerking afgesproken, waarbij o.a. overhead wordt afgebouwd in drie jaren.

Als *eigenaar* hebben de gemeenten invloed op de strategie en koers van RWM. Ten aanzien van de stemverhouding in de Aandeelhoudersvergadering hebben de deelnemende gemeenten nadere afspraken gemaakt. De afspraken voorkomen eventuele dominantie door één van de deelnemers.

Kenmerkend voor de zeggenschapsverdeling is:

- De strategische en belangrijke besluiten worden genomen met prioriteitsaandelen. De verdeling is: Sittard-Geleen: 3 prioriteitsaandelen; Beek, Beekdaelen en Stein: ieder 1 prioriteitsaandeel. Hieronder valt bijvoorbeeld¹⁴ goedkeuren van statutenwijziging.
- Reguliere besluiten worden genomen via gewone aandelen. Deze aandelenverhouding is gebaseerd op gemeenteomvang. De huidige aandelenverhouding is: Beek (10%), Beekdaelen (8%), Sittard-Geleen (69) en Stein (13%).
- De Raad van Commissarissen (RvC) levert professioneel toezicht. Deze kan o.a. de directeur benoemen, schorsen en ontslaan en bedrijfsvoeringbeslissingen met grote impact goedkeuren.

Constatering

Binnen RD Maasland zijn portefeuillehouders direct betrokken bij het besturen van de samenwerking. De portefeuillehouders hebben – gezamenlijk – een directe invloed op koers en functioneren van de organisatie. Er is sprake van besturing op basis van

¹³ De vennootschap voldoet aan de voorwaarden voor de uitzonderingsgrond van quasi-inbesteding.

¹⁴ Andere (goedkeurings-)besluiten zijn o.a. Aangaan van fusies (unaniem), Uitkering van dividend (¾ meerderheid), Ontbinden NV (¾ meerderheid), Vaststellen Jaarbegroting, jaarrekening en jaarverslag (¾ meerderheid), Goedkeuren strategisch plan (¾ meerderheid), Vaststellen deelnemingen, participaties, joint ventures en samenwerkingen (¾ meerderheid).

gelijkwaardigheid. Dit is succesvol zolang er ook sprake is van voldoende gelijke beleids- en dienstverleningskeuzen.

Binnen RWM is er sprake van een scheidslijn in de sturing. Als opdrachtgever heeft de gemeente een directe en zelfstandige sturing op de dienstverlening (via de DVO). Als eigenaar heeft de gemeente een gedeelde invloed en zeggenschap, waarbij de aandeelhouder (meer dan bij RD Maasland) op afstand staat. De gemeente Sittard-Geleen heeft weliswaar het grootste (financiële) belang en de meeste aandelen, maar is niet bepalend in de stemverhoudingen.

3.7 Regionale oriëntatie en samenwerking

Beide partijen zoeken regionale samenwerking op. In de proposities (tekstueel en mondeling) van beide partijen wordt dit ook benadrukt. In de praktijk hebben RD Maasland en RWM beiden diverse samenwerkingsrelaties: onderling en met andere partijen.

Het belang van samenwerking en de uitgesproken intenties zijn vergelijkbaar. Hoogstens moet worden geconstateerd dat (in de afgelopen jaren) RWM meer actief en zichtbaar is (bij NVRD en ASL) dan RD Maasland. RD Maasland ziet daarentegen weer meer (geografische) opties voor samenwerking en schaalvergroting naar Noord Limburg.

3.8 Toetreding

Een praktisch aspect van de partnerselectie betreft het proces van toetreding. Dit verschilt per partij. De impact hiervan op de gemeente lichten wij kort toe.

RD Maasland

De gemeente Echt-Susteren is al deelnemer aan de gemeenschappelijke regeling voor het gebruik van de milieuparken. Deze deelname geldt juridisch gezien voor het gehele grondgebied van Echt-Susteren. Bij uitbreiding van de dienstverlening dient het huidige aanhangsel van de gemeenschappelijke regeling te worden gewijzigd.

De impact voor de gemeente Echt-Susteren is als volgt:

- *Besluitvorming:* Omdat geen sprake is van (juridisch) toetreding of wijziging van de regeling is een collegebesluit voldoende. Het is overigens gebruikelijk om de raad te informeren.
- *Financiën:* Bij uitbreiding van dienstverlening is geen inbreng van vermogen nodig. De gemeenschappelijke regeling gaat uit van een (gemeentespecifieke) vermogensrekening.
- *Implementatie:* De gemeenschappelijke regeling moet investeren in specifieke inzamelvoorzieningen. Een door RD Maasland genoemde optie is om mensen en voertuigen over te nemen van de huidige marktpartij.

Naast de juridische toetredingsprocedure wijst RD Maasland vooral op de

gezamenlijke, projectmatige voorbereiding van de dienstverlening (oa. Routeplanning, personeelsplanning, inkoop, communicatie).

RWM

Voor de toetredingsprocedure heeft RWM een routekaart aangeboden. Per saldo is de toetredingsprocedure uitgebreider; vanwege het nog niet deelnemen aan de vennootschap en de privaatrechtelijke kaders waaraan moet worden voldaan. De routekaart start met een besluit van het college van Echt-Susteren.

De impact voor de gemeente Echt-Susteren is als volgt:

- *Besluitvorming:* Toetreding vergt een collegebesluit nadat de wensen en bedenkingen van de gemeenteraad ter kennis van het college zijn gebracht.
- *Financiën:* Als onderdeel van de toetreding verkrijgt de gemeente een aandelenpakket. De waarde hiervan is gebaseerd op de intrinsieke waarde en bedraagt circa € 260.000. De gemeente kan mede haar activa (inzamelmiddelen) inbrengen ter bekostiging hiervan.
- *Implementatie:* Als onderdeel van de toetreding sluiten RWM en Echt-Susteren een DVO. Vervolgens is RWM verantwoordelijk voor de overname en implementatie van de dienstverlening. RWM beschikt over de benodigde inzameltechnologie.

Voor het toetreden heeft RWM juridische ondersteuning beschikbaar. Bij keuze voor RWM moet de gemeente nog met RWM afstemmen over: omvang aandelenpakket, waarde van aandelenpakket en inbreng middelen. Dit vergt afstemming met de aandeelhouders.

Constatering

Beide partijen hebben de toetredingsprocedure zichtbaar gemaakt. De wijze van toetreding bij RD Maasland is eenvoudiger dan bij RWM. Bovendien is de besluitvormingsprocedure 'lichter' bij RD Maasland. Verder constateren wij dat beide procedures niet tot inhoudelijke blokkades leidt.

4 AFWEGING EN ADVIES

Het onderzoek mondt uit in een onafhankelijk advies voor één der partijen.

In paragraaf 4.1 geven wij onze beoordeling per criterium. In paragraaf 4.2 komen wij tot een afweging en advies. Tot slot geven wij in paragraaf 4.3 een voorstel voor het vervolgtraject.

4.1 Beoordeling per criterium

Met dank aan beide partijen hebben wij een goed inzicht verkregen in de positie van elke partij. Zoals al eerder aangegeven: beide partijen zijn goed functionerende samenwerkingsverbanden, die ook de gemeente Echt-Susteren het nodige te bieden hebben.

Desondanks zijn er ook relevante verschillen tussen beide partijen. De partnerselectie wordt sterk bepaald door deze verschillen. Wij geven onze beoordeling per criterium:

Beoordeling	RD Maasland	RWM
Profiel en strategie	beperkte schaalgrootte directe bestuurlijke betrokkenheid	ruimere schaalgrootte bedrijfsmatige sturing
Beleid, Kennis en Advies	beleidsadvies via samenwerking beperkte beleids capaciteit in regio	kennis en expertise beschikbaar meer beleidssturing bij gemeente
Producten en diensten	focus op afvalbeheer commerciële diensten	optie tot taakverbreding geen commerciële diensten
Functioneren en presteren	financiën: op orde één tarief per huishouden	financiën: op orde tarief per dienst
Governance	o.b.v. gelijkwaardigheid bestuurlijk maximale invloed	o.b.v. evenredigheid rolscheiding en voldoende invloed
Regionale oriëntatie en samenwerking	vergelijkbare intenties	idem

A. Profiel en strategie

Allereerst valt op het schaalverschil op tussen RWM en RD Maasland. In de sector is schaalgrootte één van de bepalende factoren om de logistiek efficiënt te kunnen organiseren; met voldoende ondersteuning. Echter, het is niet een doel op zich...

Beiden hebben zich naar vermogen georganiseerd binnen de beschikbare schaalgrootte. De schaalgrootte heeft tot gevolg dat RD Maasland kwetsbaarder is (dan RWM) voor veranderingen. Meer schaal biedt bovendien ook meer slagkracht om te investeren in (adaptatie van) nieuwe ontwikkelingen.

Er is verder sprake van een fundamenteel verschil in de aard van de samenwerking. Bij RD Maasland is sprake van verlengd lokaal bestuur, waarbij de bestuurders dicht op de uitvoeringsorganisatie zitten. Deze vorm van sturing is (binnen de constructie van RD Maasland) afhankelijk van de onderlinge bestuurlijke verhoudingen.

Binnen RWM is de relatie met gemeenten zakelijker georganiseerd. De beoogde rol van de gemeente beperkt zich tot het opdrachtgeverschap en medezeggenschap over strategische en belangrijke besluiten. Professioneel toezicht wordt door een RvC geleverd. Bij keuze voor RWM is rekening te houden met meer bestuurlijke 'gewennings-tijd'.

Om op bedrijfsmatige wijze de uitvoeringsorganisatie te kunnen sturen en ontwikkelen, is het model van RWM aantrekkelijker. (Vanuit bestuurlijk oogpunt kan het model van RD Maasland aantrekkelijk zijn. Hier is vooral een bestuurlijke weging aan de orde.)

A. Beleid, Kennis en Advies

Voldoende kennis en advisering bij de samenwerking is van groot belang voor Echt-Susteren om zich te kunnen laten ontzorgen.

Bij RWM is (apart georganiseerde) kennis en expertise beschikbaar, waardoor zij kán ontzorgen. Kanttekening hierbij is dat - in de praktijk – de deelnemende gemeenten meer (beleids-)sturing geven dan bij RD Maasland. De gemeenten hebben meer beleidsexpertise in eigen huis en betrekken RWM vooral als de deskundige uitvoeringspartner. Bij deze partij is het wenselijk dat Echt-Susteren participeert in het bestaand (beleids-)overleg met de gemeenten.

Omdat RD Maasland al heel lang bestaat, heeft RD Maasland een sterk bepalende beleids-adviserende rol. Echter, in de praktijk heeft RD Maasland (nog) geen aparte beleidskennis en -expertise beschikbaar. Ook is de beleidscapaciteit in de regio zeer beperkt. Dit maakt het vooralsnog lastig om – gezamenlijk – veel ‘beleidskracht’ in te zetten.

Voor gemeente Echt-Susteren is de uitgangspositie bij RWM gunstiger. Deze partij heeft de kennis en expertise direct beschikbaar én er zijn mogelijkheden om – via beleidsoverleg – samen met andere gemeenten aan beleidsontwikkeling te doen.

B. Producten en diensten

Beide partijen kunnen de gevraagde diensten leveren. Kenmerkend is dat de efficiëntie van RD Maasland sterk gebaseerd is op uniformiteit in dienstverlening, en daardoor minder mogelijkheden heeft voor individueel maatwerk. Bovendien heeft RD Maasland duidelijk focus op afvalbeheer.

RWM is beter ingericht op het bieden van maatwerk (organisatorisch, financieel en juridisch). Bovendien is het takenpakket van RWM ook gericht op straatreiniging, waardoor eventueel taakverbreding (op een later moment) mogelijk is. Operationeel is het voor RWM eenvoudiger om de diensten te leveren (zelfde inzameltechniek).

Bijzonderheid is dat Rd Maasland ook commerciële diensten levert: een voordeel maar ook een (dekkings-)risico. RWM kan nog kiezen voor het ontwikkelen hiervan (meer restruimte; max 20%), maar deze keuze is door aandeelhouders gezamenlijk te maken.

C. Functioneren en presteren

Beide partijen functioneren naar behoren. Ook vormen (de verschillen tussen) de financiële indicaties geen aanleiding voor een voorkeurskeuze. Beide partijen hebben een realistische calculatie voorgelegd. De financiële transparantie verschilt wél: bij RD Maasland is de basis een vast tarief per huishouden voor alle diensten (op basis van de programmabegroting). RWM biedt meer detailinzicht in de tariefstelling en onderliggende capaciteitsinzet per dienst.

Verder valt op dat RWM in haar propositie meer aandacht geeft aan de relevante sectorontwikkelingen (en actiever bezig is met implementeren hiervan). RWM en haar gemeenten zijn bovendien al bezig met het voorbereiden van de volgende stap richting 30 kg per inwoner. RD Maasland is sinds kort gestart met vergelijkbare beleidsmaatregelen als Echt-Susteren. Per saldo presteert RWM momenteel beter in afvalprestatie dan RD Maasland.

D. Governance

De zeggenschap in het bestuur van RD Maasland is op basis van gelijkwaardigheid. De organisatie wordt vooral gestuurd via de programmabegroting. Het succes van dit model vergt dat gemeenten (in grote lijnen) dezelfde uitvoeringskeuzen maken, waarbij gemeenten onderling overeenstemming moeten zien te bereiken/behouden.

Bij RWM is meer onderscheid tussen opdrachtgeverschap en eigenaarschap. In de rol van opdrachtgever kan de gemeente op zakelijke wijze afspraken maken en monitoren met de uitvoeringsorganisatie. De rol van eigenaar is bij RWM complexer georganiseerd. De gemeente Echt-Susteren wordt aandeelhouder en heeft medezeggenschap. In de governance is geregeld dat de (grote) gemeente Sittard-Geleen weliswaar meer zeggenschap heeft, maar niet bepalend is. Professioneel toezicht wordt door een RvC geleverd.

Beide constructies zijn acceptabel (en hebben aandachtspunten). Qua sturing geven wij de voorkeur aan het model van RWM. Dit biedt een passende invloed én geeft de gemeente meer directe sturing op de dienstverlening. De gemeente heeft in de DVO voldoende sturingsinstrumentarium hiervoor en heeft voldoende invloed en zeggenschap op de aard en omvang van dienstverlening.

E. Regionale oriëntatie en samenwerking

Beide partijen werken al samen (met elkaar en de andere samenwerkingsverbanden). In de praktijk zijn er verschillen zichtbaar in de mate, waarin partijen actief zoekende zijn naar samenwerking. RWM is momenteel actiever en meer zichtbaar in de verschillende samenwerkingsgremia.

Voor de gemeente Echt-Susteren is de regionale oriëntatie sterker gericht op Maasland (dan op de Westelijke Mijnstreek). De gemeente Echt-Susteren past goed binnen deze bestuurlijke regio; mede omdat zij al deelneemt in o.a. RD Maasland, Servicecentrum MER en Westrom.

Belangrijkste constatering is echter dat beide partijen zich positief uitspreken over de noodzaak van samenwerking; met name bij het ontwikkelen van grondstoffenmanagement (provinciaal via ASL en regionaal met de andere samenwerkingsverbanden).

4.2 Afweging en advies

Wij adviseren een keuze voor RWM.

Met keuze voor RWM kiest Echt-Susteren voor:

- *Een zakelijke relatie, waarin beleidsautonome keuzen mogelijk zijn.*
Dit is van belang omdat de gemeente Echt-Susteren in staat moet zijn om – afwijkend van het samenwerkingscollectief – andere beleidskeuzen te maken om rekening te houden met de lokaal-bestuurlijke wensen. Dit laat onverlet dat het mogelijk en (zelfs) wenselijk is om samen te blijven streven naar voldoende beleidsharmonisatie en uniforme uitvoeringskeuzen.
- *Een transparante, controleerbare dienstverlening: in kosten en te leveren prestatie.*
De gemeente Echt-Susteren komt vanuit een marktcontract en is gewend aan een zakelijke sturing met inzicht in kosten en prestatie. Ook voor de lange termijn is van belang dat de gemeente zicht houdt hierop. De DVO-relatie biedt voldoende waarborgen voor sturing op dienstverlening.
- *Voldoende waarborgen in continuïteit en schaalgrootte.*
Eén van de aanleidingen voor dit onderzoek is het besef dat er veel ontwikkelingen gaande zijn, waarop de gemeente zich wil voorbereiden. Voor veel ontwikkelingen is de gemeente én het samenwerkingsverband afhankelijk van voldoende schaal om deze te kunnen opvangen. RWM biedt meer schaalgrootte en heeft meer mogelijkheden om kwetsbaarheden op te vangen¹⁵.
- *Keuze voor inhoudelijk ontzorgen, maar ook voor voldoende beleidsregie.*
De gemeente Echt-Susteren wil ontzorgd worden in dienstverlening en de bijbehorende beleidsontwikkeling. Binnen de regio van RWM is meer beleidskracht aanwezig: inhoudelijk bij RWM en beleidsmatig via de deelnemende gemeenten. Bovendien biedt de constructie met RWM meer handvatten voor Echt-Susteren om beleidsregisserend op te treden (minder afhankelijkheid van het collectief).
- *Keuze voor flexibiliteit en duidelijkheid*
Bij toetreding tot RWM kiest Echt-Susteren voor een constructie, waarin al meerdere afspraken zijn geconcretiseerd; tot en met de optie van uittreding toe. Bovendien biedt RWM ook mogelijkheden om – desgewenst – meer taken op te dragen aan de uitvoeringsorganisatie.

¹⁵ In geval van RWM is er een kans dat Beekdaelen uittreedt. In dat geval is nog steeds sprake van een grotere schaal bij RWM, die toeneemt door toetreding Echt-Susteren.

Nota bene: een andere afweging is uiteraard ook mogelijk. Eventuele argumenten die voor college of raad aanleiding kan geven tot keuze voor RD Maasland zijn:

- De gemeente Echt-Susteren past beter in de regio van Rd Maasland;
- De gemeente Echt-Susteren wenst meer directe bestuurlijke betrokkenheid (voorkeurskeuze voor de gemeenschappelijke regeling);
- De gemeente Echt-Susteren wenst samenwerking op basis van (vergaande) gelijkwaardigheid (gelijke zeggenschap) en solidariteit (zoveel mogelijk in één tarief).

4.3 Vervolgtraject

Bij keuze voor RWM is het vervolgtraject als volgt te voorzien:

Interne gemeentelijke besluitvorming:

- Voorgenomen collegebesluit (26 oktober 2021)
- Wensen en bedenkingen gemeenteraad (15 december 2021)
- Definitief besluit (21 december 2021)

In de periode tussen het voorgenomen collegebesluit en de raadsbehandeling verzoekt Echt-Susteren de aandeelhouders van RWM om te besluiten over toetreding. Daarbij zijn de resterende besprekpunten met RWM af te handelen. De uitkomsten kunnen worden ingebracht tijdens de raadsbehandeling. Het gaat hier in ieder geval om:

- De aandelenverhouding (gewone en prioriteitsaandelen);
- De waardering van het te verkrijgen aandelenpakket;
- De keuze omtrent en waardering van in te brengen activa;
- De planning vanaf definitief besluit; zie volgend punt.

Traject tot toetreding tot RWM N.V.

Na definitief collegebesluit moet de toetreding worden geïmplementeerd. Dit vergt de volgende handelingen:

- Besluit van de AVA RWM tot uitgifte van aandelen;
- Ter inzagelegging aandeelhoudersbesluit;
- Feitelijke uitgifte van aandelen via notariële akte;
- Toetreding van de gemeente als aandeelhouder van RWM;
- Sluiten van de basis- en productovereenkomst;
- Wijziging van de gemeentelijke afvalstoffenverordening.

Vanaf 21 december 2021 hebben de gemeente Echt-Susteren en RWM voldoende zekerheid over de toetreding. Vanaf dat moment is het mogelijk om de voorbereiding te starten voor het overnemen van de dienstverlening per januari 2023.

BIJLAGE 1. VRAGENLIJST PARTNERSELECTIE

Als onderdeel van de partnerselectie zijn de potentiële partners gevraagd om in te gaan op relevante onderwerpen en vraagpunten voor de gemeente Echt-Susteren. Deze zijn gebaseerd op het (in fase 1 vastgestelde) beoordelingskader. Dit betreft – per criterium – de volgende vragen¹⁶:

A. Profiel

Specifiek verzoeken wij u om in te gaan op de volgende onderwerpen c.q. vragen:

- Wat is de impact of meerwaarde van uw strategie en profiel voor gemeente Echt-Susteren?
- Welke diensten levert u? En welke diensten levert u nadrukkelijk niet?
- Waar ligt de knip tussen gemeente en samenwerking? Wat ligt nog bij de gemeente?
- Waar ligt het eigendom van de afval- en grondstofstromen (na toetreding)?

B. Beleidskeuzen

Specifiek verzoeken wij u om in te gaan op de volgende onderwerpen c.q. vragen:

- Beleidsautonomie: De gemeenten bepalen (eventueel in onderlinge afstemming) hun beleid en zijn hierin autonoom. De inzameldienst heeft kennis van de markt en is proactief in het ontwikkelen en optimaliseren van afvalbeheer en beleid. Hoe kan dit op een goede manier samengaan?
- Welke beleidskeuzen hebben de (bij uw samenwerking aangesloten) gemeenten gemaakt? En in hoeverre vormen eventuele verschillen met de beleidskeuze van Echt-Susteren een belemmering?
- Hoe heeft u beleidsadvisering georganiseerd? Aan uw zijde en bij de gemeenten?

C. Functioneren

Specifiek verzoeken wij u om in te gaan op de volgende onderwerpen c.q. vragen:

- Mate van uniformiteit: In hoeverre kan de inzameldienst per gemeente zich voegen naar wensen/beleid van elke gemeente? Welke mate van uniformiteit is gewenst of geëist?
- Hoe is de service van de samenwerking richting de burger? Waaruit blijkt dit?
- Op welke wijze heeft de samenwerking interne en/of externe prikkels georganiseerd om de dienstverlening zo efficiënt mogelijk te organiseren?
- Hoe houden gemeenten controle over de kosten van de inzameldienst om daarmee de kosten voor de burger laag te houden?
- Op welke wijze kan de samenwerking de continuïteit en flexibiliteit van dienstverlening waarborgen?

¹⁶ Uitgangspunt was dat de partijen deze vragen zelfstandig beoordelen en bepalen in hoeverre zij hierop ingaan.

- Wat is de basis voor tariefstelling? Hoe komt u tot een tarief (uitleg van uw kostprijsmodel)?
- Wat is het bedrijfsbeleid op het gebied van duurzaamheid, arbeidsparticipatie en circulaire economie? Wellicht met voorbeelden.

Financiële indicatie dienstverlening: Wij verzoeken u om een transparante (financiële) calculatie te maken van de volgende dienstverlening: inzameling restafval, inzameling GFT en inzameling PMD.

D. Governance

Specifiek verzoeken wij u om in te gaan op de volgende onderwerpen c.q. vragen:

- Op welke manier kunnen gemeenten sturen op de koers van de organisatie?
- Indien van toepassing: welke aanvullende afspraken heeft u met uw deelnemers/aandeelhouders gemaakt. Bijvoorbeeld, t.a.v. minimum afname, rendement, vermogen, frictiekosten.
- Welke rechten en plichten hebben gemeenten afzonderlijk?
- Hoe stuurt uw organisatie op risicobeheersing. Welke risico's dragen gemeenten zelf en welke risico's worden gezamenlijk (in de samenwerking) gedragen.
- Welke overlegstructuren met gemeente(n) op verschillende niveaus heeft u georganiseerd?

E. Toetreding en implementatie

Specifiek verzoeken wij u om in te gaan op de volgende onderwerpen c.q. vragen:

- Wat is de benodigde toetredingsprocedure en voorkeursconstructie?
- Wat zou toetreding inhouden voor de gemeente Echt-Susteren? Met name ook aandacht voor benodigde financiële en juridische consequenties.
- Welke zienswijze heeft u op het overnemen van activa (inzamelmiddelen vooral) en lopende contracten?

BIJLAGE 2. BRONNENLIJST

Basis voor uitvraag

- Informatiedocument Partnerselectie Echt-Susteren
- Onderzoek Positionering Afvalbeheer Echt-Susteren, 21 januari 2021
- Bijlagenboek Onderzoek Positionering Afvalbeheer Echt-Susteren, 18 januari 2021

Ontvangen informatie RWM

“Met RWM op weg naar een duurzaam partnerschap”, presentatieboek RWM

Aanvullende stukken

- Basisovereenkomst RWM
- Addendum basisovereenkomst RWM
- Benchmark Huishoudelijk Afval 2017, gemeente Sittard Geleen
- Calculatie logistiek (indicatie), 28 mei 2021
- DVO 2020 Echt-Susteren – RWM
- DVO 2021 Echt-Susteren – RWM
- Kwartaalrapportage per gemeente 2020 4de kwartaal (vier gemeenten)
- Productovereenkomst NV RWM, eindconcept 28 oktober 2010
- RWM Jaarverslag 2020
- Statuten RWM (oprichtingsakte 2010)
- Statutenwijziging RWM (akte november 2018)

Ontvangen informatie RD Maasland

“Duurzaam samenwerken loont”, Voorstel tot uitbreiding samenwerking met de gemeente Echt-Susteren.

Aanvullende stukken

- A. Tarieven ES, versie 17 mei
- B. Managementrapportage 2020 aan raden
- C. Afvalstromen t/m 2020, versie 29-04-2021
- D1. Risicoinventarisatie RD Maasland, mei 2018
- D2. AB 2012 reserves en voorzieningen
- D3. Rapport Deloitte onderzoek reserves en voorzieningen
- E. Benchmark Huishoudelijk Afval 2019, RD Maasland
- F. Benchmarkrapportage 2016 RD Maasland
- G. DVO concept Echt-Susteren vegen 5 jaar
- H1. GR RD Maasland per 1 januari 2018
- H2. Aanhangsel bi GR 20151026
- I. Strategische verkenning RD Maasland 2018-2025
- J. AB20210407 concept jaarrekening 2020