17 APRIL 2024

Business case Uitvoeringsorganisatie GR Blink

Management samenvatting

Inleiding

Dit rapport is opgesteld naar aanleiding van de uitkomsten van het rapport “strategisch advies GR Blink”. Hierbij was de vraag van Blink aan BDO om een business case op te stellen. Op basis van het eerdere rapport is er geconcludeerd dat PreZero zal uittreden en dat er een wijziging in de tekst van de GR plaats vindt. Deze uittreding is één van de uitgangspunten voor deze business case.

Externe omgeving

De invloeden van de externe omgeving op de gemeenten en Blink omvatten maatschappelijke nadruk op duurzaamheid en circulariteit en Europees beleid gericht op duurzaam afvalbeheer. Het Europese beleid wordt doorvertaald naar landelijk en lokaal beleid, waarin men streeft naar minder restafval, meer recycling en meer bewustwording. Daarnaast spelen binnen de afvalsector trends zoals kostenstijgingen en veranderende samenwerkingen, en veranderende wet- en regelgeving met betrekking tot inkoop, aanbestedingen, rijtijden en arbeidsomstandigheden. Kortom, er is veel in beweging de komende jaren. Dat vraagt om een proactieve houding met duidelijke expertise op deze gebieden. Op die manier kunnen de mogelijke consequenties worden doorvertaald naar regionaal en lokaal beleid en de uitvoering er van. Dat vraagt om schaalgrootte van de uitvoeringsorganisatie.

Lokaal beleid

De wettelijke afvaltaak van gemeenten omvat het inzamelen en verwerken van huishoudelijk afval en het bevorderen van afvalpreventie en -scheiding om bij te dragen aan een schone en gezonde leefomgeving en duurzame samenleving. Gemeenten kunnen deze taken uitbesteden aan een GR.

Uit het lokale beleid van de diverse gemeenten komen een aantal overeenkomsten naar voren. Zo hebben met uitzondering van Son en Breugel alle andere gemeenten gekozen voor Diftar. In de uitvoering zitten er verschillen tussen de gemeenten, zoals bijvoorbeeld in de inzamelfrequentie.

Vijf van de negen Blink gemeenten kennen een uitdaging ten aanzien van de milieustraat. Zo geeft Asten aan samen met Someren toe te zijn aan een vernieuwing van de milieustraat. Ook Son & Breugel wil de toegankelijkheid van de milieustraat verbeteren. Laarbeek wil de milieustraat toekomstbestendig maken. Als gevolg van de beëindigde samenwerking met PreZero moet Helmond zeer waarschijnlijk op zoek naar een andere plek voor de gemeentelijke milieustraat. Zoals het er nu naar uitziet, is de huidige locatie vanaf eind 2025 niet meer beschikbaar. Zo bestaan er diverse knelpunten binnen de Blink gemeenten ten aanzien van de milieustraat. Blink kan de gemeenten ondersteunen bij het opstellen van een visie over de milieustraat en handreikingen doen om de dienstverlening aan burgers zo efficiënt mogelijk te organiseren door regionaal te kijken. Daarbij kan Blink op korte termijn passende oplossingen bieden voor deze gemeenten die in lijn zijn met deze visie.

De meeste gemeenten zijn bezig met het realiseren van nieuw beleid rondom afvalverwerking. De gemeenten willen daarbij zo veel mogelijk met Blink daar samen in optrekken. Zodat er optimale dienstverlening met een hoge kwaliteit tegen zo laag mogelijke kosten plaats vindt.

Binnen de gemeenten komt naar voren dat er een verdere focus gelegd wordt op de communicatie en educatie naar de inwoners toe. Daarbij richten gemeenten zich op bewustwording van de burgers over hoe om te gaan met afval. Enkele gemeenten willen zelf aan de slag met het verbeteren van afvalverwerking en preventie. Ook is het raadzaam te kijken of er een gezamenlijke regionale component in zit, om dat met Blink uit te voeren.

Wat betreft de Blink organisatie wensen alle gemeente vanuit de goede samenwerking te sturen op uniformiteit.

Context

Momenteel zijn er diverse sterke punten die aan Blink zijn toe te wijzen. Zo zijn de Blink gemeenten tevreden over de uitvoering, de mogelijkheden van het cafetariamodel binnen de gemeenschappelijke regeling en de dienstverlening. Tussen de gemeenten is er sprake van een sterke relatie en betrokkenheid. Er is met de negen gemeenten sprake van voldoende schaalgrootte waarbij op uitvoeringsniveau gekeken wordt om samen te werken met andere publieke afvalinzamelingsorganisaties. Blink ontzorgt de gemeenten op gebied van kennis en expertise rondom afval.

Tegenover de sterktes zijn er ook zwaktes geformuleerd. Met het vertrek van PreZero moet er geïnvesteerd worden in de organisatie. Het wagenpark van de vuilniswagens is verouderd en aan vervanging toe. Ook zal naar nieuwe huisvesting vanaf 2026 moeten worden gekeken. Tevens zijn een aantal posities in het managementteam tijdelijk of onvolledig ingevuld. De invulling van de financiële functie en de P&C cyclus is voor verbetering vatbaar. Blink heeft geen dienstverleningsovereenkomsten (DVO's) opgesteld. Zaken die allemaal opgepakt moeten worden.

Naast de sterktes en zwaktes ziet BDO ook een aantal kansen voor Blink. Zo is er de mogelijkheid voor Blink om een toekomstbestendige organisatie op te zetten waar elke gemeente tevreden mee is. Daarnaast kan er een definitieve invulling worden gegeven aan het personeel, waardoor de continuïteit beter wordt gewaarborgd. De voorspelbaarheid en vergelijkbaarheid van het Beheer Openbare Ruimte(BOR)-kosten kan duidelijker worden gerapporteerd aan gemeenten in de toekomst. Ook is er kans voor een operationele samenwerking met publieke afvalorganisaties.

Voor Blink doen zich daarnaast ook bedreigingen voor. Zo is er onzekerheid over de huisvesting, het wagenpark en de IT-infrastructuur van Blink. Een tweede bedreiging zijn de tijdspaden die niet op elkaar aansluiten (bestuurlijk GR traject, business case en op korte termijn moeten schakelen om organisatie in de steigers te zetten). Ook zijn er zorgen over de krapte op de arbeidsmarkt. Een laatste bedreiging zijn de huidige financiële afspraken over het cafetariamodel.

Strategie

De primaire dienstverlening van Blink richt zich op vier taken: 1) afvalinzameling, 2) grondstoffenmanagement en -verwerking, 3) beheer van de openbare ruimte en 4) beleidsadvisering en -implementatie. Blink streeft naar duurzaamheid, efficiëntie en effectiviteit bij het uitvoeren van deze taken. Blink wil daarbij de samenwerking met gemeenten versterken door het formaliseren van dienstverlening met DVO's en het investeren in personeel en materieel. Op de lange termijn wil Blink zich ontwikkelen tot een kennisorganisatie die gemeenten voorziet van deskundig advies en ondersteunt bij het ontwikkelen en implementeren van afvalbeleid.

De missie luidt als volgt: "Het creëren van een schone leefomgeving voor onze inwoners en een verbindende partner zijn voor onze gemeente." En de visie luidt: "regisseur van grondstoffen in een afvalloze maatschappij." De lange termijnvisie van Blink is om naast de betrouwbare dienstverlening in afvalbeheer en BOR ook een centraal kenniscentrum te zijn. Om deze visie te realiseren is er een strategie opgedeeld in 5 thema's: dienstverlening, randvoorwaarden dienstverlening, bedrijfsvoering, verbinding en duurzaamheid. De waarden voor Blink bestaan uit betrouwbaarheid, respect, duidelijkheid, en ontwikkeling. Aan de waarde zit zowel een intern als extern aspect.

Uitvoeringsorganisatie

Afvalinzameling is de basisdienstverlening van Blink die alle gemeenten afnemen. Blink wil de inzameling kwalitatief, duurzaam en efficiënt uitvoeren. Ook wil Blink grondstoffenmanagement maximaliseren door het reduceren van restafval en meer recycling, en door het ontwikkelen van een visie op het be- en verwerken van huishoudelijke afval- en grondstofstromen. Blink streeft naar het vervullen van een belangrijke rol in beleidsadvisering en implementatie op het gebied van afval uitvoeringsbeleid en wil daarbij een nauwe samenwerking met gemeenten. Blink speelt voor enkele gemeenten een actieve rol in het BOR. Het streven van Blink is om de openbare ruimte op een efficiënte manier te beheren, waarbij zorg gedragen wordt voor een veilige en aantrekkelijke leefomgeving. De BOR taken zijn momenteel geen onderdeel van de basisdienstverlening van de GR, maar passen in het cafetariamodel waarbinnen gemeenten keuzes hebben. Het is belangrijk om vooraf heldere afspraken te maken over de

dienstverlening en kosten van de dienstverlening vanuit het cafetariamodel. Eventuele financiële tekorten mogen niet ten laste gaan van gemeenten die de dienst niet afnemen. Afspraken worden vastgelegd in een DVO, waarbij ook risico's voor de andere gemeenten worden afgedekt. Het streven van Blink is dat alle diensten worden afgenomen door de gemeenten in de basisdienstverlening, maar het is geen verplichting. De gemeenten kunnen binnen het cafetariamodel met Blink bepalen welke dienst ze wenst. Blink zal één en ander nog uitwerken waarbij in beeld wordt gebracht hoe de huidige situatie bij de gemeenten en Blink is, wat de wensen en kaders zijn, wat een doelmatige en effectieve uitvoering is, welke mogelijkheden het voor goed werkgeverschap voor Blink betekent, hoe de bekostiging en dienstverleningsafspraken er uit kunnen komen te zien en of het voor de (middel)lange termijn in het cafetariamodel of basisdienstverlening of een tussenvorm daarvan past.

Blink heeft momenteel niet alle contracten voor de afvalstromen in beheer, omdat contracten van een aantal afvalstromen worden beheerd door individuele gemeenten. Het streven van Blink is om exclusiviteit krijgen over de afvalstromen, van afvalinzameling tot verwerking, om de mogelijkheden voor strategisch afval- en grondstofmanagement en inkoopvoordelen te vergroten.

Blink dient zorg te dragen voor adequate en transparante governance, waar de gemeenten een goed functionerend bestuur aanleveren. Blink zet in op het verbeteren van de P&C-cyclus, zoals gewenst door de gemeenten. Blink is hiervoor verantwoordelijk en stuurt dit proces aan richting de gemeenten. Blink is zelf verantwoordelijk voor de Administratie Organisatie en Interne Controle. In de nieuwe uitvoeringsorganisatie is het -ook voor de deelnemende gemeenten- van belang dat Blink een weerstandsvermogen opbouwt. De hoogte en de wijze waarop dit wordt opgebouwd, dient nader uitgewerkt te worden. Blink is bezig de rechtmatigheid op orde te krijgen en te voldoen aan de geldende wet- en regelgeving zoals het aanbestedingsrecht, Arbowetgeving en rijtijdenwetgeving.

Blink gaat inzetten op vaste aanstellingen voor sleutelfunctionarissen. Door de uittreding van PreZero zijn een aantal overhead functies weggevallen die op korte termijn ingevuld moeten worden, waaronder de directeur. Blink heeft tijdelijk een kwartiermaker aangesteld om de slagkracht te vergroten. Op termijn stelt Blink structureel een algemeen directeur/secretaris aan zodra de basis op orde is. Het is voor de hand liggend dat de algemeen directeur ook de secretaris van de GR wordt. Wat betreft de inzameling van papier moet Blink afzien van de inzet van vrijwilligers vanwege de veiligheid, rechtmatigheid, professionaliteit en continuïteit van dienstverlening. Daar waar onder verantwoordelijk van Blink papierinzameling plaatsvindt, wil Blink niet dat er vrijwilligers worden ingezet. Daarnaast streeft Blink - met partners zoals Senzer- naar een inclusieve en sociale werkgelegenheid. Voor dat streven zijn de BOR taken van belang voor Blink. Voor de korte termijn is het wenselijk om de BOR taken te stabiliseren voor rust en continuïteit. Op de middellange en lange termijn biedt de BOR dienstverlening doorstroommogelijkheden voor de beladers bij Blink. Voor de beladers zijn andere werkzaamheden beschikbaar die passen in het dienstenpakket van Blink. Blink kan zich daarmee als goed werkgever tonen richting werknemers. Daarom is het op voor hand voor Blink van belang dat de BOR op termijn binnen de basisdienstverlening komt te vallen. Dat zal nog met de gemeenten worden besproken. Daarbij zal Blink één en ander nog uitwerken waarbij in beeld wordt gebracht hoe de huidige situatie bij de gemeenten en Blink is, wat de wensen en kaders zijn, wat een doelmatige en effectieve uitvoering is, welke mogelijkheden het voor goed werkgeverschap voor Blink betekent, hoe de bekostiging en dienstverleningsafspraken er uit kan komen te zien en of het voor de (middel)lange termijn in het cafetariamodel of basisdienstverlening of een tussenvorm daarvan past.

Blink huurt op dit moment grotendeels het wagenpark, de containers en de IT-infrastructuur bij PreZero. Na de uittreding moet Blink zorg dragen voor een oplossing ten aanzien van voorgenoemde. Blink is voornemens te investeren in het wagenpark en de IT-infrastructuur, en de containers voorlopig te blijven huren van PreZero of een andere partij. In de toekomst is er voor Blink de mogelijkheid om zich aan te sluiten bij MidWaste. De investeringen in de nieuwe uitvoeringsorganisatie van Blink leidt tot de volgende meer/minder ontvlechtingskosten ten opzichte van de vastgestelde begroting 2024:

- € 582k meerkosten in 2024
- € 25k minderkosten in 2025
- € 300k minderkosten in 2026
- € 244k minderkosten in 2027

Planning

De planning op hoofdlijnen is opgedeeld in drie fases. In de eerste fase (0 – 2 jaar) richt Blink zich op het handhaven en stabiliseren van de huidige dienstverlening om vanuit deze basis verder te groeien/door te ontwikkelen. In de tweede fase (0 – 5 jaar) wordt er gestreefd naar efficiëntie en het klaarmaken van de organisatie om richting een kennisorganisatie te ontwikkelen. In de derde fase (5 jaar > verder) wordt er gewerkt aan een duurzame kennisorganisatie die efficiëntie bevordert en medewerkers stimuleert in hun ontwikkeling en kennisontwikkeling. Belangrijk om te vermelden is dat tijdens de eerste fase er tegelijkertijd gewerkt wordt aan de organisatie in de tweede fase, sommige aspecten kunnen direct worden opgepakt. De planning op hoofdlijnen geeft inzicht in de prioriteiten van Blink per fase. Om te zorgen voor een goede implementatie wordt er een strakke projectmanagement aanpak geadviseerd.

Inhoudsopgave

MANAGEMENT SAMENVATTING 3

Inleiding 3
Externe omgeving 3
Lokaal beleid 3
Context 4
Strategie 4
Uitvoeringsorganisatie 4
Planning 6

1. INTRODUCTIE 9

1.1 Aanleiding 9
1.2 Leeswijzer 9

2. UITGANGSPUNTEN STRATEGISCH TRAJECT 10

3. CONTEXT 11

3.1 Externe ontwikkelingen 11
3.1.1 Maatschappelijke ontwikkelingen 11
3.1.2 Europees beleid 12
3.1.3 Landelijk beleid 12
3.1.4 Lokaal beleid 14
3.1.5 Ontwikkelingen in de afvalsector 17
3.1.6 Juridische ontwikkelingen 18
3.1.7 Conclusie 19
3.2 Interne analyse 20
3.2.1 Personeel 20
3.2.2 Informatievoorziening 21
3.2.3 Organisatie 21
3.2.4 Financiën 23
3.2.5 Communicatie 24
3.2.6 Huisvesting 25
3.2.7 Juridisch 25
3.2.8 Conclusie 26

4. STRATEGIE 27

4.1 Missie 27
4.2 Visie 27
4.3 Waarden 27
4.4 Strategie 28

5. UITVOERINGSORGANISATIE 30

5.1 Primaire processen 30
5.1.1 Afvalinzameling 30
5.1.2 Grondstoffenmanagement en -verwerking 31
5.1.3 Beheer openbare ruimte 32
5.1.4 Beleidsadvisering en beleidsimplementatie 33
5.2 Secundaire processen 34
5.2.1 Personeel 34
5.2.2 Informatievoorziening 36
5.2.3 Organisatie 37
5.2.4 Financiën 39
5.2.5 Communicatie 41
5.2.6 Huisvesting 41

5.2.7 Juridisch *41*
5.3 FINANCIËN 42
6. PLANNING **43**
BIJLAGE 2: DIENSTVERLENING **47**
BIJLAGE 3: ORGANOGRAM HUIDIGE SITUATIE **48**
BIJLAGE 4: ORGANOGRAM TIJDELIJKE SITUATIE **49**
BIJLAGE 5: ORGANOGRAM DEFINITIEVE SITUATIE **50**
BIJLAGE 6: INTERVIEWS **51**
LEDEN STUURGROEP EN WERKGROEP **52**

1. Introductie

1.1 Aanleiding

Dit traject van de business case is gestart naar aanleiding van het strategische traject dat Blink heeft doorlopen en in april 2023 is afgerond. Dat traject heeft geresulteerd in het rapport “Strategisch advies Blink” d.d. 22 maart 2023. In het rapport is geconstateerd dat de rechtmatigheid en juridische inrichting van de publiek-private samenwerking (PPS), waarbij de private partij PreZero deelneemt aan de GR en waarbij is inbesteed, niet langer houdbaar is. De conclusie van het rapport “Strategisch advies GR Blink” is dat PreZero uittreedt en dat er hierdoor een wijziging in de GR optreedt. De gewijzigde GR zal enkel bestaan uit de 9 gemeenten, waarvoor een business case opgesteld moet worden. PreZero heeft in een brief aan het Algemeen Bestuur, gedateerd op 9 maart 2023, medegedeeld dat zij de samenwerking wil beëindigen en dat men uit de GR wil treden. Formeel gezien is PreZero nog onderdeel van Blink. De uittreding van PreZero wordt momenteel geëffectueerd en het proces daaromtrent is in gang gezet. De consequenties van dat proces worden meegenomen in de business case.

Op 19 april 2023 is het rapport “Strategisch advies GR Blink” geaccordeerd door het AB, waarna het rapport naar de Colleges B&W en de Gemeenteraden is gegaan. Het AB heeft op diezelfde datum de opdracht verstrekt aan BDO voor het opstellen van deze business case. Dit rapport is op 17 april 2024 geaccordeerd door het AB.

1.2 Leeswijzer

In het tweede hoofdstuk volgt een terugblik op het strategische traject doorlopen in maart 2023 met een overzicht van de uitgangspunten die destijds zijn opgesteld voor Blink. Het derde hoofdstuk omschrijft de interne en externe analyse van Blink. In het vierde hoofdstuk volgt de strategie, waarna we in het vijfde hoofdstuk de uitvoeringsorganisatie van Blink beschrijven. In het laatste hoofdstuk beschrijven we de planning op hoofdlijnen voor de komende jaren.

2. Uitgangspunten strategisch traject

Op basis van het rapport "Strategisch advies GR Blink" zijn de volgende vereisten en randvoorwaarden geformuleerd welke het vertrekpunt vormen voor deze business case. Deze uitgangspunten bepalen de context waarbinnen de strategie en de uitvoeringsorganisatie van Blink wordt ontwikkeld.

- **zekerheid:** gemeenten zijn tevreden over de uitvoering van Blink. De continuïteit van het afvalophalen wordt als zeer belangrijk ervaren. Hier wenst men geen risico op te lopen. Helderheid over de toekomstige uitvoering(svorm) is van belang;
- **regionale samenwerking:** de schaalgrootte levert een positieve bijdrage in kennis en efficiëntievoordelen op. Gemeenten willen door met de huidige schaalgrootte. Gemeenten willen enkel met een publiek samenwerkingsverband verder, zonder een private partij. De optimale omvang is voor de toekomst een belangrijk vraagstuk;
- **rechtmatigheid:** de gemeenten geven aan dat rechtmatigheid voorop staat bij een juridische constructie en bepalend is voor de vraag om wel of niet verder te gaan met een private partij. Wel dient de juridische vorm aanbestedingsrechtelijk, milieurechtelijk en arbeidsrechtelijk houdbaar te zijn;
- **acceptabele kosten:** gemeenten willen in de toekomst ontzorgd worden en een goede dienstverlening tegen acceptabele kosten, vergelijkbaar aan kosten die bij soortgelijke organisaties worden gemaakt.
- **grip op financiën:** gemeenten willen net als bij iedere andere verbonden partij kunnen sturen op efficiëntie op basis van de planning & control cyclus.
- **inclusieve werkgelegenheid:** de combinatie van leerwerktrajecten en de dienstverlening van Blink leent zich uitstekend om mensen mee te laten doen en ze -indien dit mogelijk is- een steuntje in de rug te geven om zich door te ontwikkelen naar betaald werk.
- **beleidsvrijheid:** alle gemeenten zijn van mening dat het ophalen van huishoudelijk afval een publieke verantwoordelijkheid is van de gemeente en daarmee ondergebracht moet worden bij Blink. Door een aantal gemeenten zijn ook andere taken ondergebracht bij Blink. Echter zetten gemeenten wel in op het behouden van een regierol richting Blink. Beleidsvrijheid is hierbij van belang: gemeenten willen dat hun raden grip blijven houden op de regionale samenwerking en in de keuzes die gemeenten maken op het eigen afvalbeleid. De bandbreedte over deze beleidsvrijheid dient gezamenlijk afgesproken te worden.
- **strategisch meerjarenplan afval:** er is behoefte aan het opstellen van een gezamenlijk strategisch meerjarenplan afval met een gezamenlijke gedragen stip op de horizon. De gemeenten willen dit te zijner tijd -vanuit Blink- gezamenlijk oppakken;
- **innovatie:** gemeenten willen blijven innoveren. Blink kan een expertise-/kenniscentrum worden met specialistische kennis die nadenkt over innovaties en de gemeenten daarover adviseert;
- **zorgvuldig proces:** gemeenten willen hun inwoners en gemeenteraden meenemen in de doelstellingen en de koers van Blink als het gaat om circulaire economie en de uitvoering ervan. Ook in de vervolgstappen willen zij een zorgvuldig proces doorlopen, onder andere door de consequenties en risico's uit te werken.
- **gewenst juridisch construct:** In het rapport "Strategisch advies GR Blink" is vastgesteld dat de gemeenschappelijke regeling het meest voor de hand liggende juridische construct is. Die geeft immers de meeste beleidsvrijheid en sturingsmogelijkheden van de individuele gemeente, waarbij tegelijkertijd de schaalvoordelen van de negen samenwerkende gemeenten geldt. Binnen de GR is het Openbaar Lichaam de meest voor de hand liggende vorm, omdat dan alle deelnemende gemeenten ook deel uitmaken van het AB en daarmee directe invloed hebben op de GR. Bij een GR Bedrijfsvoeringsorganisatie is dat niet het geval. De keuze voor de GR openbaar lichaam wordt nader toegelicht in bijlage 1.

3. Context

In dit hoofdstuk wordt de brede context van de afvalsector geschetst. Dit geeft een beeld van de maatschappelijke opgaven waar gemeenten voor staan, de (veranderende) wet- en regelgeving en de complexiteit waarbinnen Blink opereert. We belichten beleid en externe ontwikkelingen die van invloed zijn op Blink. Daarna volgt een interne analyse van Blink. We sluiten het hoofdstuk af met een conclusie.

3.1 Externe ontwikkelingen

3.1.1 Maatschappelijke ontwikkelingen

Duurzaamheid en de circulaire economie krijgt een steeds belangrijkere rol in de samenleving. Mensen en organisaties worden zich steeds meer bewust van duurzame doelstellingen en willen daar ook aan bijdragen. Deze ontwikkeling heeft effect op organisaties in de afvalsector.

Duurzaamheid en circulaire economie

De gemeenten in Nederland willen bijdragen aan de zeventien 'Sustainable Development Goals' (SDG's) van de Verenigde Naties. Dit zijn zeventien duurzaamheidsdoelen waarbij naast milieu ook onderwijs, inkomen en dergelijke zijn benoemd; duurzaamheid heeft breder betrekking op mensen, planeet en economie (zie afbeelding 1). Eén van de doelstellingen van duurzaamheid richt zich onder andere op circulaire economie: het tegengaan van voedselafval en -verspilling, het beperken van afvalproductie via preventie en hergebruik, het verantwoord beheer van afvalstoffen en het terugdringen van verontreiniging. Het realiseren van deze ambities ten aanzien van duurzaamheid vraagt een actieve ontwikkeling van concrete kennis op het gebied van afval- en grondstoffenbeheer en kennisontsluiting aan/van gemeenten.

In de afgelopen jaren wordt daarbij ook vaker het begrip 'brede welvaart' gehanteerd, onder andere door het Centraal Bureau voor de Statistiek en het Planbureau voor de Leefomgeving. In het samenwerkingsakkoord van de Metropoolregio Eindhoven (MRE) staat de ontwikkeling van brede welvaart ook centraal.



Afbeelding 1: Overzicht SDG's

3.1.2 Europees beleid

Het primaire wettelijke kader voor het Europees afvalbeleid is de Europese Kaderrichtlijn Afval, ook wel bekend als de Waste Framework Directive (WFD). Deze richtlijn is van toepassing op alle lidstaten van de EU en vormt de basis voor het afvalbeheer in de hele Unie. Het doel van de WFD is het bevorderen van een duurzaam afvalbeheer door middel van afvalpreventie, hergebruik, recycling en andere vormen van nuttige toepassing, terwijl het storten van afval zoveel mogelijk wordt verminderd. Het Europese beleid wordt geïntegreerd in het nationale afvalbeleid en wordt door gemeenten opgenomen in hun eigen beleid voor afvalbeheer.

Clean Vehicles Directive

De Clean Vehicles Directive is Europese wetgeving en stelt specifieke percentages aan schone en uitstootvrije voertuigen die ingekocht moeten worden elke keer als een (decentrale) overheid door middel van een overheidsopdracht voertuigen inkoopt. Het doel is dat in 2030 meer dan 15% van de zware voertuigen die afval ophalen op schone energie rijdt. Voor Blink betekent dit dat er geïnvesteerd dient te worden in de verduurzaming van de vloot en in laadinfrastructuur in de komende jaren om te kunnen voldoen aan de Clean Vehicles Directive.

3.1.3 Landelijk beleid

Qua beleid speelt op landelijk niveau de volgende zaken die van invloed zijn op Blink.

Wettelijke afvaltaken

De wettelijke afvaltaak van gemeenten is vastgelegd in de Wet milieubeheer. De gemeente heeft de verantwoordelijkheid voor het inzamelen en verwerken van huishoudelijk afval. In de wet staat dat gemeenten verantwoordelijk zijn voor het inzamelen en verwerken van huishoudelijk afval. Dit omvat onder andere het inzamelen, transporteren en verwerken van huishoudelijk afval en het bevorderen van afvalpreventie en -scheiding. Ook de afvalstoffenheffing die gemeenten heffen is geregeld in de Wm.
Het doel van de wettelijke afvaltaak van gemeenten is om een schone en gezonde leefomgeving te bevorderen en bij te dragen aan een duurzame samenleving. Gemeenten kunnen aan een GR een alleenrecht opdragen voor de uitvoering van wettelijke taken.

Landelijk Afvalbeheerplan
In het Landelijk Afvalbeheerplan (LAP) is vastgelegd hoe we in Nederland met huishoudelijk en bedrijfsafval omgaan. Het LAP is een instrument in de transitie naar een circulaire economie en focust zich op het verbeteren van het landelijke afvalbeheer. Momenteel geldt het derde Landelijk Afvalbeheerplan (LAP3) welke een looptijd heeft tot en met 2029. In LAP3 is de verwachting vastgelegd dat de hoeveelheid huishoudelijk restafval zal afnemen tot gemiddeld 30 kg/inwoner in 2025. Het geeft afvalorganisaties leidraden in afvalbeheer. Het LAP3 biedt ook een overzicht voor de administratieve organisatie en interne controle (AO/IC) standaarden voor de afvalsector. Organisaties in de afvalsector kunnen de AO/IC spiegelen aan de gestelde standaarden in LAP3.

Van Afval Naar Grondstof (VANG)
Om gemeenten te helpen bij het nastreven van de LAP3-doelstellingen is het uitvoeringsprogramma ‘VANG - huishoudelijk afval’ opgezet. VANG staat voor Van Afval Naar Grondstof. Dit programma bestaat uit een breed scala aan activiteiten waarop wordt ingezet. De ambitie is om afval zoveel als mogelijk te voorkomen en dat wat toch wordt aangeleverd zo goed mogelijk te scheiden. De doelstelling is minstens 75% afvalscheiding in 2020 en uiteindelijk nauwelijks tot geen restafval meer in 2050. Dit vergt actieve kennisontwikkeling op het gebied van afval, waarbij regionale samenwerking gezocht wordt om deze ambitie te bereiken.

Stijging afvalverbrandingsbelasting en CO_2 belasting
Het kabinet streeft ernaar dat Nederland meer grondstoffen gaat hergebruiken en minder afval gaat verbranden. De tarieven voor de afvalstoffenbelasting gaan daarom omhoog. De verwerkingskosten gaan omhoog. De (verwachte) stijging van de verbrandingstarieven (restafval) vanwege verbrandingsbelasting en CO_2-belasting komt bovenop de forse stijging van het 'kale' verbrandingstarief als de Blink-gemeenten in 2028 een nieuwe aanbesteding moeten hebben geregeld. De huidige tarieven zijn laag en alles wijst er op dat de stijging bij de volgende aanbesteding immens zal zijn. Voor gemeenten is dit een financiële prikkel om in te zetten op betere afvalscheiding (en dus minder verbranding).

Klimaatbrief
Naar aanleiding van het klimaatplan in 2022, heeft het kabinet in april 2023 een aangescherpt beleid geformuleerd. In de Klimaatbrief zijn een aantal doelstelling geformuleerd: (1) In 2050 is Nederland onderdeel van een klimaatneutraal Europa en (2) als tussenstap wil het kabinet in 2030 ten minste 55% minder CO_2 uitstoten ten opzichte van 1990. Om die doelstellingen te realiseren, heeft het kabinet middelen uit het in 2022 opgezette klimaatfonds beschikbaar gesteld.

Het kabinet investeert in extra laadinfrastructuur voor elektrische voertuigen, zodat een snellere uitrol van elektrisch rijden mogelijk wordt gemaakt in stad en regio. Dit beleid kan bij organisaties bijdragen in de transitie naar een duurzaam wagenpark. Tegelijkertijd speelt in een groot aantal provincies (waaronder Noord-Brabant) dat het stroomnet vol is, en dat er zodoende ook geen laadinfrastructuur bij grootverbruikers (>3x 80 Amp) kan worden gebouwd voor organisaties. Binnen de Brainportregio wordt gewerkt aan nieuwe innovatie oplossingen om slim laden mogelijk te maken. Uitbreidingen van de energie infrastructuur zullen echter

nodig zijn om de extra laadinfrastructuur mogelijk te maken. Afhankelijk van het geografisch gebied zullen er tussen de 5 en 10 jaar nog wachtlijsten zijn voor nieuwe aansluitingen bij Enexis.

3.1.4 Lokaal beleid

In deze paragraaf tonen we een korte samenvatting van het lokale beleid per gemeente. We sluiten de paragraaf af met een conclusie waarin we het lokale beleid van de gemeenten vergelijken.

Asten

In oktober 2023 is het “Grondstoffenbeleid 2023-2030 Asten” vastgesteld door de gemeenteraad. In dit beleidsplan maakt de gemeente Asten de omslag van de afvaldriehoek (milieu, service en kosten) naar het afvalvierkant (duurzaamheid, service, kosten en maatschappij). De verschuiving van milieu, het voorkomen van vervuiling, naar duurzaamheid, een evenwicht tussen mens, milieu en economie, past binnen de filosofie van de circulaire economie. De toevoeging van maatschappij biedt ruimte om te zoeken naar koppelkansen met andere beleidsterreinen. Daarnaast geeft het bewustzijn dat de keuzes in het afvalbeleid externe effecten hebben op andere beleidsterreinen. Ten aanzien van het inzamelsysteem streeft Asten, in samenwerking met Blink en de aangesloten gemeenten, naar optimalisatie van de huidige werkwijze en voeren geen systeemveranderingen door.

Deurne

In het afvaluitvoeringsplan van Deurne merken we op dat zij in 2025 richting de 30 kg restafval per inwoner gaan met een verdere verbetering van afvalscheiding. De gemeente streeft naar het behalen van de VANG-doelstellingen. De gemeente Deurne beoogt, ten behoeve de afvalpreventie, de goede samenwerking met Blink en de regiogemeenten te behouden en scheiding in de regio te stimuleren. Deurne maakt eveneens melding van het verlagen van het Diftartarief. Het afvaluitvoeringsplan, wat in 2022 is ingegaan geeft invulling aan de uitvoering van het afvalbeleid 2020. Hiermee is de gemeente Deurne al een aantal jaar bezig met een nieuw beleid.

Gemert-Bakel

De gemeente Gemert-Bakel presenteerde in oktober van 2023 haar nieuwe beleidsplan inclusief het uitvoeringsprogramma aan de gemeenteraad. Dit plan is mede tot stand gekomen door een externe partij die de nodige ervaring heeft op dit gebied. De uitgangspunten vanuit een speciale belegde informatieavond (5 april 2023) aan de raad zijn hierin meegenomen. Gemert-Bakel zet haar stip aan de horizon op 2050, 0 kilo restafval per inwoner. Dit geeft de gemeente tijd om gefaseerd toe te werken naar een afvalvrije wereld. Momenteel hanteert Gemert-Bakel het Diftar principe. Voor zowel restafval alsmede ook enkele andere afvalstromen op de milieustraat moet hiervoor worden betaald. Gemeente Gemert-Bakel heeft als uitgangspunt dat de kosten beheersbaar (lees betaalbaar) moeten blijven voor haar inwoners. Ook het huidige service niveau wil de gemeente op peil houden. Nieuwe uitdaging voor de toekomst is dat afvalstromen zo zuiver mogelijk aangeleverd worden om afkeur te voorkomen. Communicatie is van essentieel belang om deze doelstelling te kunnen halen. Ook heeft de raad aangegeven dat men educatie van groot belang acht, immers jong geleerd is oud gedaan.
Tot slot is Gemert-Bakel van mening dat alle nieuwe plannen moeten passen binnen de uitvoeringsmogelijkheden van Blink. Het heeft geen nut iets in te voeren waaraan niet voldaan kan worden. Wat betreft een nieuwe Blink organisatie zal Gemert-Bakel sturen op uniformiteit en transparantie. Aan raadsleden moet ten alle tijden een toelichting worden gegeven als men hierom vraagt.

Heeze-Leende

De gemeente focust zich de komende jaren op projecten om de afvalscheiding te verbeteren en projecten te initiëren waar inwoners profijt van hebben. Heeze-Leende focust zich op communicatie rondom afvalscheiding, educatie op basisscholen en blijven inwoners voorzien van tuinkorven als extra service. Heeze-Leende onderzoekt de mogelijkheden voor een circulair ambachtscentrum en hoe dit de afvalscheiding en recycling kan verbeteren. In de transitie richting een circulaire economie, volgen wij de visie en ambities van Blink en het landelijk beleid. Heeze-Leende heeft geen plannen om zelf kaders en een visie op te stellen op het gebied van afval.

Helmond
In het afvaluitvoeringsplan van Helmond staat dat er gekozen wordt voor diftar, het verbeteren van de communicatie, een verbeterde inzameling van het GFT afval en aandacht voor afvalscheiding bij de milieustraat. De gemeente streeft naar het behalen van de VANG-doelstellingen. In de coalitieakkoorden licht de gemeente Helmond eveneens toe door te gaan met de invoering van diftar. Het principe van dit systeem, betalen naar gelang wat je aanbiedt, blijkt in de praktijk succesvol: het restafval in de gemeente Helmond loopt terug. De stap die nu wordt uitgevoerd is het mogelijk maken van afvalscheiding in de hoogbouw door middel van ondergrondse containers met een registratie. Alle inwoners van Helmond kunnen hier sinds 1-1-2024 gebruik van maken.

De gemeente Helmond heeft ten opzichte van de andere gemeenten ambitieuze duurzaamheids-doelstellingen. Helmond heeft een beleid geformuleerd om per 2025 enkel emissievrije wagens toe te laten in het centrum. Uit onderzoek is gebleken dat de uitbreiding van de laadinfrastructuur technisch niet mogelijk is, wat een belemmering vormt voor de ambities van gemeente Helmond.

Laarbeek
De gemeente Laarbeek streeft naar minder restafval. Voor de komende jaren ligt de focus op het nog beter scheiden van restafval en het verbeteren van de kwaliteit van deelstromen. Om dit te bewerkstelligen is het serviceniveau voor recyclestromen hoog en wordt het principe ‘de vervuiler betaalt’ gehanteerd. De basis afvalstoffenheffing is laag en Laarbeek maakt gebruik van Diftar. Daarnaast wordt ingezet op bewustwording van afvalscheiding en afvalpreventie. De milieustraat wordt toekomstbestendig gemaakt, waarbij de toegankelijkheid wordt verbeterd.

Nuenen
De gemeente Nuenen heeft ruim 20 jaar geleden Diftar ingevoerd en streeft eveneens naar het behalen van de VANG-doelstellingen. De gemeente stelt zich ten doel de afvalscheiding verder te verbeteren, vervuiling van herbruikbare afvalstromen te minimaliseren en het afvalaanbod te verkleinen. Deze doelstellingen wil Nuenen bereiken door voortzetting van het project Circulair Ambachtscentrum (“De Dwèrse CirkelFabriek”), een pilot in de nieuwbouwwijk Nuenen-West, waar in plaats van inzameling met minicontainers uitsluitend ondergrondse containers ingezet worden bij de afvalinzameling (zgn. “VANG-eilanden”, voordelen lagere inzamelkosten en minder voertuigbewegingen in wijk) en in de communicatie aandacht blijven geven aan afvalpreventie en afvalscheiding. Eind 2023 is een algemene presentatie t.b.v. het bepalen van te stellen kaders aan toekomstig afvalbeleid aan de gemeenteraad gegeven. In 2024 wordt de recente taakstellende bezuinigingsopdracht in concrete maatregelen vertaald en wordt een voorstel gedaan.

Someren
Gemeente Someren vindt het belangrijk om de landelijke doelstellingen na te streven, maar wil ook kritisch blijven. De VANG-doelstelling van maximaal 30 kilo restafval per inwoner in 2025 is erg ambitieus. Dat zou inhouden dat elke inwoner gemiddeld nog 50 kilo omlaag moet binnen drie jaar. Desondanks wil de gemeente wel streven naar een verdere daling van het restafval en de afvalscheiding verbeteren. De gemeente stelt zich daarbij ten doel de afvalscheiding verder te verbeteren, het zo zuiver mogelijk aanbieden van grondstoffen aan de verwerker en het verkleinen van het afvalaanbod. Deze doelstellingen wil Someren

bereiken door te blijven kiezen voor Diftar en in de communicatie aandacht te hebben voor afvalpreventie en afvalscheiding. De gemeente is daarbij kritisch op de kosten en kiest niet voor grote systeemwijzigingen, zoals het aanpassen van de inzamelfrequentie of het inzamelmiddel. Het afvalbeleidsplan is in het najaar 2023 ter besluitvorming aan de gemeenteraad voorgelegd.

Son en Breugel
De gemeente Son en Breugel streeft naar 30 kg restafval per inwoner. In 2023 is er een nieuw beleid vastgesteld, waarbinnen er een afweging is gemaakt over het gewenste serviceniveau, kosten en milieu-impact. De milieustraat moet aangepakt worden, vanwege de vloeistofdichtheid van de vloer. In dit traject is de gemeente voornemens om de toegankelijkheid te verbeteren op de milieustraat. Son en Breugel maakt geen gebruik van Diftar.

Conclusie lokaal beleid

De wettelijke afvaltaak van gemeenten omvat het inzamelen en verwerken van huishoudelijk afval en het bevorderen van afvalpreventie en -scheiding om bij te dragen aan een schone en gezonde leefomgeving en duurzame samenleving. Gemeenten kunnen deze taken uitbesteden aan een GR.

Uit het lokale beleid van de diverse gemeenten komen een aantal overeenkomsten naar voren. Zo hebben met uitzondering van Son en Breugel alle andere gemeenten gekozen voor Diftar. In de uitvoering zitten er verschillen tussen de gemeenten, zoals bijvoorbeeld in de inzamelfrequentie.

Vijf van de negen Blink gemeenten kennen een uitdaging ten aanzien van de milieustraat. Zo geeft Asten aan samen met Someren toe te zijn aan een vernieuwing van de milieustraat. Ook Son & Breugel wil de toegankelijkheid van de milieustraat verbeteren. Laarbeek wil de milieustraat toekomstbestendig maken. Als gevolg van de beëindigde samenwerking met PreZero moet Helmond zeer waarschijnlijk op zoek naar een andere plek voor de gemeentelijke milieustraat. Zoals het er nu naar uitziet, is de huidige locatie vanaf eind 2025 niet meer beschikbaar. Zo bestaan er diverse knelpunten binnen de Blink gemeenten ten aanzien van de milieustraat. Blink kan de gemeenten ondersteunen bij het opstellen van een visie over de milieustraat en handreikingen doen om de dienstverlening aan burgers zo efficiënt mogelijk te organiseren door regionaal te kijken. Daarbij kan Blink op korte termijn passende oplossingen bieden voor deze gemeenten die in lijn zijn met deze visie.

De meeste gemeenten zijn bezig met het realiseren van nieuw beleid rondom afvalverwerking. De gemeenten willen daarbij zo veel mogelijk met Blink daar samen in optrekken. Zodat er optimale dienstverlening met een hoge kwaliteit tegen zo laag mogelijke kosten plaats vindt.

Binnen de gemeenten komt naar voren dat er een verdere focus gelegd wordt op de communicatie en educatie naar de inwoners toe. Daarbij richten gemeenten zich op bewustwording van de burgers over hoe om te gaan met afval. Enkele gemeenten willen zelf aan de slag met het verbeteren van afvalverwerking en preventie. Ook is het raadzaam te kijken of er een gezamenlijke regionale component in zit, om dat met Blink uit te voeren.

Wat betreft de Blink organisatie wensen alle gemeente vanuit de goede samenwerking te sturen op uniformiteit

3.1.5 Ontwikkelingen in de afvalsector

In de afval sector spelen een aantal ontwikkelingen die van invloed zijn op Blink.

Inflatie en stijgende kosten

Binnen de afvalsector is (net als in veel andere sectoren) sprake (geweest) van inflatie als gevolg van de oorlog in Oekraïne, macro economische omstandigheden, krapte op de arbeidsmarkt en wereldwijde tekorten aan grondstoffen. Dit heeft als gevolg dat de kosten voor personeel, transport en de verduurzaming van het wagenpark sterk zijn gestegen in de afgelopen jaren en naar verwachting nog verder zullen stijgen in komende jaren. Voor organisaties in de afvalsector is het van belang om de stijging in de kosten in acht te nemen en mee te nemen in de begroting voor de komende jaren.

Private partijen schrijven steeds minder in bij aanbestedingen voor inzamelen huishoudelijk afval

Het aanbesteden van uitsluitend logistieke inzameldienstverlening is voor grote landelijke private partijen minder aantrekkelijk. Dit is zichtbaar doordat bij aanbestedingen voor het inzamelen van huishoudelijk afval vaker sprake is van één aanbiedende private partij, waardoor er sprake is van een verminderde marktwerking. Dat geldt niet voor de afvalverwerkingssector, waarin private partijen voldoende rendement zien. Doordat private partijen zich terugtrekken uit huishoudelijke afvalinzameling, zijn publieke afvalorganisaties genoodzaakt om na te denken over de mogelijkheden: bepaalde taken zelf uitvoeren of de samenwerking opzoeken met andere organisaties.[1]

Afname PPS-constructies in de sector

Het aantal PPS-constructies neemt af in de sector. In de sector is er nog één andere PPS-constructie (N.V. Haagse Milieuservices) die wezenlijk verschilt met Blink vanwege de bestuursvorm (N.V. versus GR), en die momenteel ook een ontvlechtingstraject met haar private partner is gestart. In de sector is er geen andere PPS-constructie die georganiseerd is zoals Blink.

Rondom de eeuwwisseling waren er in Nederland 3 PPS constructies, HMS (Haagse Milieuservices), CURE en Blink. Cure is per 1 januari 2014 zelfstandig geworden na uittreding van Van Gansewinkel. Cure is in 2001 opgericht door 3 gemeenten en Van Gansewinkel, hetzelfde jaar als dat Blink is opgericht.
HMS is in 1998 opgericht als NV, waarvan de gemeente Den Haag enig aandeelhouder is. Het management is uitbesteed aan AVR indertijd. AVR is overgenomen door Van Gansewinkel, later is Van Gansewinkel samengegaan met Shanks en onder de naam Renewi verder gegaan. Bij HMS zijn er geen bezittingen (materieel, gebouwen etc.) Alles wordt door Renewi ter beschikking gesteld, evenals het management en de directie. Voor zover bekend is in 2016 de samenwerking herijkt en aangepast. Elke 5 jaar wordt de samenwerking geëvalueerd. De laatste evaluatie heeft ertoe geleid, dat de samenwerking tussen HMS en Renewi wordt beëindigd. Dit besluit is op 11 april 2023 bekendgemaakt aan de gemeenteraad van Den Haag. Momenteel wordt er gewerkt aan de ontvlechting tussen partijen. Nadere details zijn momenteel onbekend.

Operationele samenwerkingen

Op operationeel gebied zoeken publieke afvalorganisaties de samenwerking met andere organisaties. Een voorbeeld is MidWaste. MidWaste is een coöperatieve vereniging van regionale afval- en reinigingsbedrijven die gezamenlijk de inkoop en het aanbesteden van grondstoffen op zich neemt. Voor een publieke afvalorganisatie is het interessant om de samenwerking op te zoeken met partijen zoals MidWaste voor de vermarkting van grondstoffen voor schaalvoordelen en kennisdeling. Eerder kon Blink zich niet aansluiten bij MidWaste omdat een private partij (PreZero) deel uitmaakte van de organisatie.

[1] Rapportage krachtenveldanalyse, IPR Normag, 2021

Circulair ambachtscentrum en milieustraten
Een circulair ambachtscentrum is een plaats waar ambachtelijke activiteiten worden uitgevoerd met een sterk sociaal en maatschappelijk doel. Het centrum is meestal gericht op het bieden van kansen en ondersteuning aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Hierbij wordt vaak de samenwerking opgezocht met milieustraten en leerwerkbedrijven. In deze samenwerking wordt materiaal dat wordt ingeleverd bij de milieustraten beoordeeld op zijn potentieel voor verdere waardecreatie in het circulaire ambachtscentrum, waar het vervolgens kan worden verwerkt. Momenteel zijn er vanuit de gemeente Helmond en de gemeente Nuenen initiatieven om een circulair ambachtscentrum op te zetten. Blink zou een rol kunnen vervullen in het realiseren van een ambachtscentrum.

Voorscheiding/nascheiding
De focus op duurzaamheid en circulaire economie heeft geleid tot een grotere druk op afvalscheiding en recycling om waardevolle grondstoffen te behouden en de hoeveelheid restafval te verminderen.
Afvalscheiding kan middels voorscheiding/bronscheiding of nascheiding. Bij bronscheiding scheiden inwoners hun afval thuis. Nascheiding wil zeggen dat het afval door de afvalverwerker wordt gesorteerd. Voor nascheiding zijn geavanceerde sorteermachines en technologieën nodig om dit goed te kunnen uitvoeren. Bronscheiding maakt inwoners bewuster van de hoeveelheid afval. Het betekent wel dat inwoners te maken krijgen met verschillende afvalbakken. Vooral in stedelijke gebieden met kleine woningen en hoogbouw is het lastiger om op deze manier afval te scheiden door het gebrek aan ruimte om het afval apart te houden. Daarom wordt hier soms gekozen voor nascheiding. Voor de relatief beperkt stedelijke gemeenten binnen Blink, is in de basis bronscheiding de beste keuze. Dit wordt ook ondersteund door de hoge scheidingsresultaten binnen de Blink gemeenten.

Diftar
Diftar staat voor "gedifferentieerd tarief" en verwijst naar een systeem van afvalbeheer waarbij inwoners betalen voor de verwijdering van hun afval op basis van het volume of het gewicht van het afval dat ze produceren. Het doel van Diftar is om afvalbewustzijn te vergroten en mensen aan te moedigen om minder afval te genereren en meer te recyclen. Bij een aantal gemeenten zorgt het voor een daling van het restafval. In het verleden is door nagenoeg alle gemeenten voor Diftar gekozen, waaronder Helmond als stedelijk gebied. Son & Breugel kiest als enige gemeente niet voor Diftar.

3.1.6 Juridische ontwikkelingen
Blink heeft te maken met de gewijzigde GR wetgeving, inkoop en aanbestedingsrecht, Rijtijdenwet, Arbowet en de Leidraad fysieke belasting. In onderstaande paragrafen is uiteengezet wat onderstaande juridische ontwikkelingen betekenen voor de business case van de uitvoeringsorganisatie Blink.

Wijziging GR wetgeving
De wetswijziging per 1 juli 2022 van de wet gemeenschappelijke regeling (Wgr) heeft als doel de kaderstellende en controlerende rol van gemeenteraden te versterken. De wet geeft gemeenteraden meer keuzemogelijkheden omtrent de werking van de GR. Een van de keuzemogelijkheden is bijvoorbeeld het instellen van een adviescommissie, wat enkel mogelijk is bij een GR openbaar lichaam. Indien er een adviescommissie ingesteld wordt, kunnen zij het bestuur van Blink adviseren over besluiten. De gemeenteraden dienen unaniem akkoord te zijn voordat een adviescommissie kan worden opgesteld. Niet elke raad dient een lid aan deze commissie af te vaardigen.

Het is aan de gemeenteraden om het initiatief te nemen voor het opzetten van een regionale adviescommissie. Op basis van de wet dienen alle gemeenteraden unaniem akkoord te zijn voor het vormen van die commissie. Te overwegen valt om voordat een adviescommissie wordt opgestart, eerst als raden in gesprek te gaan met de wethouders over hoe zij willen sturen vanuit de kaderstellende taak, wat ze willen weten en hoe zij geïnformeerd willen worden door de wethouders. Bijvoorbeeld door de P&C cyclus te verbeteren, de informatievoorziening en monitoring verder vorm te geven

Inkoop en aanbestedingsrecht
Een GR is gekwalificeerd als publiekrechtelijke instelling/aanbestedende dienst. Wanneer een GR inkoopt of een samenwerkingsrelatie aangaat moet de Aanbestedingswet worden gevolgd. De Aanbestedingswet is een belangrijke wet in Nederland die de regels en procedures vastlegt die moeten worden gevolgd bij het inkopen van goederen, diensten en werken door publieke instanties. De wet is bedoeld om eerlijke concurrentie, transparantie en gelijke behandeling van inschrijvers te waarborgen bij het plaatsen van overheidsopdrachten. De wet definieert procedures, gunningscriteria, uitsluitingsgronden en klachtenprocedures. Bovendien stelt de wet drempelwaarden vast voor verschillende soorten opdrachten (werken, leveringen, diensten). Boven deze drempels zijn publieke instanties verplicht om de Europese aanbestedingsprocedures te volgen. Blink dient zich te houden aan de aanbestedingswet.

Rijtijdenwet
De rijtijdenwet is voor inzamelvoertuigen niet van toepassing, dit is een uitzondering in de rijtijdenwet. Wel geldt de arbeidstijdenwet, die echter andere regels kent.

Arbowetgeving
De Arbowet stelt verplichtingen en voorschriften voor werkgevers om veilige en gezonde arbeidsomstandigheden voor werknemers te waarborgen. De werkgever dient volgens deze wet te zorgen voor duidelijke instructies, voorlichting, training en persoonlijke beschermingsmiddelen. De Arbowet is ook van toepassing op vrijwilligers indien er sprake is van ernstige risico's voor de gezondheid en veiligheid, zoals in het geval van grote fysieke belasting. Om deze reden vallen vrijwilligers die helpen bij het inzamelen van afval als belader of bij het inzamelen van papier ook onder de Arbowet.

Leidraad fysieke belasting
Twintig jaar geleden is de P90-norm opgesteld door de afvalbranche. De P90-norm bevat een maximale belasting in verschillende leeftijdscategorieën voor beladers. De P90-norm is sinds mei 2022 afgeschaft. In plaats van de P90-norm wordt er gewerkt aan de Leidraad Fysieke Belasting. Die leidraad is nog niet vastgesteld. De leidraad zal in de toekomst invloed hebben op de belasting en de inzetbaarheid van medewerkers.

3.1.7 Conclusie

De invloeden van de externe omgeving op de gemeenten en Blink omvatten maatschappelijke nadruk op duurzaamheid en circulariteit en Europees beleid gericht op duurzaam afvalbeheer. Het Europese beleid wordt doorvertaald naar landelijk en lokaal beleid, waarin men streeft naar minder restafval, meer recycling en meer bewustwording. Daarnaast spelen binnen de afvalsector trends zoals kostenstijgingen en veranderende samenwerkingen, en veranderende wet- en regelgeving met betrekking tot inkoop, aanbestedingen, rijtijden en arbeidsomstandigheden. Kortom, er is veel in beweging de komende jaren. Dat vraagt om een proactieve houding met duidelijke expertise op deze gebieden. Op die manier kunnen de mogelijke consequenties worden doorvertaald naar regionaal en lokaal beleid en de uitvoering er van. Dat vraagt om schaalgrootte van de uitvoeringsorganisatie.

3.2 Interne analyse

Onderstaande interne analyse bevat de punten die van belang zijn voor de business case en de uitvoeringsorganisatie van Blink.

3.2.1 Personeel

Overhead

Het personeel dat werkzaam is bij de uitvoeringsorganisatie is in dienst van “Personeel Blink B.V”. Dit is een apart opgerichte besloten vennootschap van Blink. Blink heeft in de basis geen eigen personeel in dienst, maar heeft wel formatie beschikbaar op basis van een detacheringsovereenkomst met “Personeel Blink B.V”. Het personeel is in dienst bij “Personeel Blink B.V.” en wordt gedetacheerd bij de GR Blink.

Blink kent al jaren een groei in de exploitatie, waarbij ze opereren met beperkte organisatie en middelen.[2] Doordat de overhead een lage capaciteit kent, is er onvoldoende ruimte om de projecten uit het Strategisch Meerjaren Plan (SMP) op te pakken. In de huidige GR tekst staat opgenomen dat PreZero de directeur voor Blink levert. Nu PreZero uit Blink stapt, moet Blink een directeur benoemen die op de eigen payroll komt. Op dit moment ontbreekt er een directeur bij Blink, waardoor het MT capaciteit en slagkracht mist. Om de slagkracht te vergroten en het MT te versterken heeft Blink tijdelijk een kwartiermaker benoemt. Nadat de basis op orde is, stelt Blink structureel een directeur aan.

Het MT van Blink bestaat voornamelijk uit ingehuurd personeel. Dit kan leiden tot een gebrek aan continuïteit in de strategische besluitvorming en bedrijfsvoering, alsook minder focus op lange termijn doelen.

Blink zit qua kosten circa 14% lager dan het gemiddelde van soortgelijke organisaties.[3] De lage kosten kennen echter ook een keerzijde; er is de afgelopen jaren weinig geïnvesteerd in activa en personeel door PreZero. Daardoor heeft weinig (kennis)ontwikkeling plaatsgevonden wat ertoe leidt dat Blink niet gezien wordt als kennisplatform.[4] De gemeenten zien een belangrijke rol weggelegd op het gebied van advisering over de beleidsuitvoering voor Blink.

Blink nam voor de operationele inzet bij ondersteunende diensten personeel af bij PreZero.[5] Echter, doordat PreZero uittreedt, wordt ook die operationele inzet vanuit PreZero stopgezet. Blink dient op korte termijn personeel aan te nemen voor wagenparkbeheer, HRM, financiën en IT om de gaten die PreZero achterlaat op te kunnen vangen.

Operationeel personeel

Direct personeel voor het inzamelen en reinigen heeft Blink beschikbaar op basis van de detacheringsovereenkomst met Personeel Blink B.V. De benodigde inzet van operationele personeel varieert echter sterk als gevolg van de vereisten uit Arbo wetgeving en seizoensinvloeden. Door die variatie in benodigde inzet voor inzamelen en reinigen geldt ook hier dat Blink in piektijden leunt op externe inhuur. Blink bewaakt het evenwicht tussen formatie op de payroll, terwijl er tegelijkertijd voldoende financiële ruimte wordt bewaard voor de inzet van flexibele schil.

---

[2] Onderzoeks- en evaluatieopdracht GRR Blink, Berenschot 2021 (waarbij BDO geen toets heeft kunnen doen naar de onderbouwing van deze cijfers)
[3] Onderzoeks- en evaluatieopdracht GRR Blink, Berenschot 2021 (waarbij BDO geen toets heeft kunnen doen naar de onderbouwing van deze cijfers)
[4] Informatiemanagement Blink, Clever Consultancy
[5] Rapportage strategisch advies GR Blink, BDO, 2023

Beladers bij Blink stappen bij het bereiken van een bepaalde leeftijd over naar de BOR taken. De uitvoering van BOR taken behoeft minder fysieke inspanning en kan langer worden doorgezet. De doorgroeimogelijkheden naar BOR taken biedt Blink de mogelijkheid om het personeelsbestand verder te stabiliseren en te versterken. Blink kan de mogelijkheden om vast personeel (beladers) te behouden, opnemen in de leidraad fysieke belasting.

De huidige situatie met PreZero zorgt ervoor dat operationele werknemers in onzekerheid leven, waardoor enkele ontslag hebben genomen. Het is van groot belang dat duidelijk wordt voor het personeel dat bij uittreding van PreZero de organisatie blijft staan en dat het afval wordt opgehaald. Dat geeft zekerheid richting de werknemers en stabiliseert de situatie.

Inzet vrijwilligers
Verenigingen binnen de gemeenten zetten vrijwilligers in voor het inzamelen van oud papier. Lokaal wordt door verenigingen veel waarde gehecht aan de inkomsten die vrijwilligers genereren. Echter zorgt de inzet van vrijwilligers voor een aantal risico's op het vlak van aansprakelijkheid, betrouwbaarheid van dienstverlening en -last but not least- veiligheid voor de vrijwilligers (Arbowetgeving). De inzet van vrijwilligers brengt derhalve veel onzekerheden en risico's in de operatie voor Blink. Bij een verdere professionalisering van deze afvalbeheer taken is de inzet van vrijwilligers niet langer gewenst. Daar waar onder verantwoordelijkheid van Blink papierinzameling plaatsvindt, wil Blink de inzet vrijwilligers beëindigen. Dit heeft consequenties voor de inkomsten die verenigingen momenteel hebben. Er zijn oplossingsrichtingen denkbaar die nader uitgewerkt moeten worden. Het is aan de gemeenten om in afstemming met de verenigingen tot een oplossing te komen. Dat vraagt ook om een overgangsperiode om dit goed te regelen, uiteraard met oog voor de risico's die vrijwilligers en daarmee Blink momenteel loopt.

3.2.2 Informatievoorziening
Blink maakt gebruik van de IT omgeving van PreZero. Daaronder vallen de IT-infrastructuur, een deel van de applicaties en het beheer van de infrastructuur, werkplekken en applicaties. Blink kan door de uittreding geen gebruik meer maken van de IT omgeving van PreZero. De afkoppeling van Blink van de IT-infrastructuur van PreZero dient nog bepaald te worden. Blink moet investeren in een nieuwe IT- en applicatieomgeving, waaronder planningsoftware, personeels-, salaris- en financiële administratie. Eerder is vastgesteld dat Blink behoefte heeft aan een informatie-architectuur die borgt dat de organisatie nu en in de toekomst in control kan zijn.[6] Daarnaast wil Blink efficiencyvoordelen creëren door processen verdergaand te digitaliseren en automatiseren.[7]

3.2.3 Organisatie
Op dit moment is Blink een PPS-constructie met PreZero en de gemeenten Asten, Deurne, Gemert-Bakel, Heeze-Leende, Helmond, Laarbeek, Nuenen, Someren en Son en Breugel. Na uittreding van PreZero wordt Blink een intergemeentelijke samenwerking tussen de 9 gemeenten. Blink is een uitvoeringsorganisatie met de taak om de inzameling van huishoudelijk afval, sortering, vermarkten en (eind)verwerking van (grondstoffen in) grof en fijn huishoudelijke afvalstoffen, gladheidsbestrijding en reiniging van openbare ruimte uit te voeren.

Blink bestaat uit een Algemeen bestuur (AB) en een Dagelijks bestuur (DB). Het AB bestaat uit tien leden en elk lid heeft een stemrecht. Na uittreding van PreZero bestaat het AB uit negen leden. Het DB bestaat uit drie leden waarvan 2 afkomstig uit de colleges van de deelnemende gemeentes en 1 van PreZero. Na uittreding

[6] Informatiemanagement Blink, Clever Consultancy
[7] Begroting GR Blink 2024

van PreZero bestaat het DB uit twee leden (tenzij dat anders zal worden bepaald in de nieuwe GR). Het DB is belast met het voorbereiden en uitvoeren van besluiten van het AB.

Wagenpark
Blink huurt het wagenpark van PreZero. Er is de afgelopen jaren weinig geïnvesteerd door PreZero, waardoor het wagenpark zo goed als afgeschreven is en niet toegerust om te voldoen aan de Clean Vehicle Directive. De onderhouds- en reparatiekosten zijn relatief hoog. Verregaande investeringen in het wagenpark zijn benodigd om tot een doelmatige en doeltreffende uitvoering te komen en te voldoen aan wet- en regelgeving zoals de Clean Vehicle Directive. Blink kan de wagens tegen boekwaarde overnemen van PreZero.

Containers
Blink heeft containers op de milieustraten en huis-aan-huis containers. De huis-aan-huis containers zijn van de gemeenten. Blink huurt de containers op de milieustraten bij PreZero. PreZero heeft aangegeven de containers niet aan te bieden aan Blink. Blink is genoodzaakt containers te kopen of (bij PreZero of derden) te huren.

Dienstverlening
Binnen de GR worden een aantal zaken voor alle deelnemende gemeenten uitgevoerd en een aantal zaken slechts voor één of meerdere gemeenten. Daar waar de dienstverlening voor alle gemeenten wordt uitgevoerd, spreken we van 'basisdienstverlening' van de GR aan de gemeenten.
Daarbij kunnen de gemeenten kiezen uit een (vastgesteld) aantal varianten binnen de basisdienstverlening bijvoorbeeld over de inzamelmethode, inzamelmiddel en inzamelfrequentie.

Daar waar de dienstverlening aan één of meerdere gemeenten (maar niet aan alle) wordt uitgevoerd, spreken we over het 'cafetariamodel'. Dat is een model dat vaker voorkomt bij afvalinzamelingsorganisaties en gemeenschappelijke regelingen in het algemeen. Voor deze dienstverlening worden aparte afspraken gemaakt tussen GR en de desbetreffende gemeente waarbij de gemeenten die de dienstverlening niet afnemen, ook geen risico moeten lopen. In de DVO van die desbetreffende dienstverlening aan die desbetreffende gemeente wordt dit opgenomen.

Als er gebruik wordt gemaakt van een cafetariamodel, dienen er vooraf heldere en concrete afspraken te worden gemaakt over de aard en de kwaliteit van de dienstverlening en de kosten, inclusief risico-opslag. Daarbij worden ook afspraken gemaakt over eventuele afwijkingen in de uitvoering, waarbij die niet ten kosten mogen gaan van de gemeenten binnen de GR die de dienst niet afnemen. Voorbeeld: gemeente X besluit dat ze zoveel uur veegwerk afnemen van Blink en Blink schaft een veegmachine aan. Als gemeente X besluit alsnog het veegwerk niet bij Blink uit te laten voeren, mogen de 8 andere gemeenten niet opdraaien voor de kosten van de investeringen die daarvoor gedaan zijn. De afspraak tussen Blink en de individuele gemeente worden in een DVO opgenomen. De financiële effecten van het cafetariamodel kunnen voor alle gemeenten onzeker zijn als er geen DVO's zijn opgesteld.

Binnen het cafetariamodel worden met name de producten "Inzamelen" en "Projecten, advies en communicatie" voor alle participanten uitgevoerd, waar "Reinigen", "digitale dienstverlening" en het klantcontact centrum (KCC) voor een aantal gemeenten wordt uitgevoerd door Blink. Zie bijlage 2 voor een overzicht van de producten. Het streven van Blink is dat alle diensten worden afgenomen door de gemeenten in de basisdienstverlening, maar het is geen verplichting. De gemeenten kunnen binnen het cafetariamodel met Blink bepalen welke dienst ze wenst.

Gezien de externe ontwikkelingen, dient er een organisatie voor de komende 10 jaar opgebouwd te worden. Het dienstenpakket van Blink zal zich blijven ontwikkelen gedurende die periode.

Afval en grondstofmanagement
Blink heeft momenteel niet alle contracten voor de afvalstromen in beheer, omdat contracten van een aantal afvalstromen worden beheerd door individuele gemeenten. Gemeenten maken eigen keuzes rondom afval en verwerking. Blink heeft niet de exclusiviteit gegund gekregen van de gemeenten. Dit leidt er onder andere toe dat de gemeente Helmond een contract heeft voor verwerking van papier (buiten Blink om). Daarnaast laten diverse gemeenten (Helmond, Deurne, Nuenen, Gemert-Bakel) de textiel stromen niet of gedeeltelijk via Blink lopen. Daarnaast hebben de gemeenten individueel zelf contracten voor verwerking huisvuil waarbij inzameling, op-en overslag en transport wel weer ondergebracht zijn bij Blink/Prezero. Het streven van Blink is om exclusiviteit krijgen over de afvalstromen, van afvalinzameling tot verwerking, om de mogelijkheden voor strategisch afval- en grondstofmanagement, inkoopvoordelen te vergroten en gemeenten te ontzorgen.

Dienstverleningsovereenkomsten
Tussen Blink en de individuele gemeenten zijn momenteel nog geen dienstverleningsovereenkomsten (DVO's) afgesloten. Het ontbreken van formele DVO's zorgt voor onduidelijkheid welke partij verantwoordelijk is voor welke prestaties en welke randvoorwaarden spelen. Onduidelijkheden vergroten de kans op miscommunicatie hieromtrent, met alle gevolgen van dien.[8] Richting de toekomst is het noodzakelijk voor Blink om DVO's af te sluiten die de relatie tussen de opdrachtgever en opdrachtnemer verder reguleert zonder de gewenste flexibiliteit te beknotten.

Beheer Openbare Ruimte (BOR) dienstverlening
De BOR dienstverlening van Blink wordt gekenmerkt door seizoensinvloeden, die de voorspelbaarheid van het kostenniveau gedurende het jaar en over de jaren heen bemoeilijken.[9] De BOR taken levert Blink voor 6 gemeenten, waardoor men een beperkte schaalgrootte kent. De BOR taken zitten momenteel in het cafetariamodel. De kosten worden hoger ervaren in vergelijking met andere partijen. Blink zal de voorspelbaarheid en vergelijkbaarheid van BOR-kosten duidelijker rapporteren.

De BOR taken zijn belangrijk voor Blink omdat het voor de korte termijn wenselijk is voor Blink om de BOR taken te stabiliseren voor rust en continuïteit. Op de middellange en lange termijn biedt de BOR dienstverlening doorstroommogelijkheden voor de beladers bij Blink. Zoals aangegeven bij de paragraaf operationeel personeel bieden de BOR taken Blink de mogelijkheid om beladers door te laten stromen. Voor de beladers zijn andere werkzaamheden beschikbaar die passen in het dienstenpakket van Blink. Blink kan zich daarmee als goed werkgever tonen richting werknemers. Daarom is het voor Blink van belang dat de BOR op termijn binnen de basisdienstverlening komt te vallen. Dat zal nog met de gemeenten worden besproken. Blink zal één en ander nog uitwerken waarbij in beeld wordt gebracht hoe de huidige situatie bij de gemeenten en Blink is, wat de wensen en kaders zijn, wat een doelmatige en effectieve uitvoering is, welke mogelijkheden het voor goed werkgeverschap voor Blink betekent, hoe de bekostiging en dienstverleningsafspraken er uit kunnen komen te zien en of het voor de (middel)lange termijn in het cafetariamodel of basisdienstverlening of een tussenvorm daarvan past.

3.2.4 Financiën
Begroting en kostprijzen

[8] Begroting GR Blink 2024

De begroting van Blink wordt jaarlijks incrementeel opgesteld. Incrementeel betekent dat er gesteund wordt op de cijfers van voorgaande jaren tenzij er veranderingen plaatsvinden in de dienstverlening en de bezetting. Een voorbeeld is in het geval Blink meer inzamelroutes gaat rijden in het nieuwe begrotingsjaar, wat resulteert in de inzet van meer uren en hogere kosten. De investeringen genoemd in de vorige paragraaf leiden er mogelijk toe dat de kosten voor Blink hoger uit zullen vallen in de toekomst dan in eerdere jaren. Doordat PreZero uittreedt, dient Blink te investeren in activa waardoor de kostenstructuur in de begroting wijzigt. Een voorbeeld is dat Blink eerder bedrijfsmiddelen huurde van PreZero, waar in de toekomst geïnvesteerd (en afgeschreven) moet worden op bedrijfsmiddelen. Blink dient naast voorgenoemde investeringen, sterk rekening te houden met inflatie, fluctuerende grondstofprijzen, krapte op de arbeidsmarkt, stijgende verbrandingsbelasting en CO_2 belastingen in de begroting.

Door de wijziging in de kostenstructuur en de investeringen in overhead groeit het belang voor een sterke kostprijscalculatie. De kostprijs vormt de basis voor de tarieven die Blink in rekening brengt bij gemeenten. Blink moet evalueren of de toerekening van de directe en indirecte kosten voldoende geborgd is binnen de huidige kostprijssystematiek en opslagmethoden.

P&C cyclus
In het rapport “Strategisch advies GR Blink” is vastgesteld dat de gemeenten meer grip op de financiën willen, alsmede een versterking van de P&C cyclus. Blink geeft aan in het jaarverslag van 2022 dat zij bezig zijn met de doorontwikkeling van de Blink organisatie en processen zoals het implementeren en optimaliseren van administratieve organisatie, interne controle met functiescheiding en het beschrijven van enkele kritische bedrijfsprocessen inclusief definiëren van taken en verantwoordelijkheden. Navraag leert ons dat er momenteel geen procesbeschrijvingen beschikbaar zijn. Procesbeschrijvingen dienen als kaart voor een bedrijf, waarop staat weergegeven hoe een organisatie zaken doet met duidelijke stappen. Het opstellen van procesbeschrijvingen draagt zorg voor een efficiënte en effectieve organisatie. De procesbeschrijvingen en de doorontwikkeling van de organisatie is een aandachtspunt[9][10]. De accountant steunt en vertrouwt op de werkprocessen. Zoals toegelicht bij paragraaf “nationaal beleid” kan Blink voor het opstellen van de werkprocessen gebruik maken van de LAP3 leidraden en standaarden.

Om te kunnen voldoen aan de wensen van de gemeenten is het van belang de financiële functie te optimaliseren. Onder het optimaliseren valt een gedegen risicomanagement, compliance, kostenallocatiemodel, procuratieregeling, een besluitvormingsproces en tarievenbeleid inrichten. Blink dient de P&C cyclus gedegen in te richten om de gemeenten grip op de financiën te kunnen bieden.

3.2.5 Communicatie

Stakeholders
De belangrijkste stakeholders voor Blink zijn de 9 gemeenten, waaronder de colleges, beleidsmedewerkers en gemeenteraden. Op dit moment is de samenwerking en relatie met de verschillende stakeholders goed. Samenwerking, begrip en het hebben van gemeenschappelijke doelen is verbeterd door de intensieve samenwerking in de werkgroepen. Blink heeft uit het Berenschot rapport het advies gekregen om de gemeenteraden te betrekken bij de ontwikkelingen en de

[9] Jaarverslag GR Blink 2022
[10] Begroting GR Blink 2024

voortgang[11]. Blink heeft dat advies ter harte genomen door een vijftal raadsinformatiebijeenkomsten te organiseren in juni 2023 (op 27 juni), in oktober 2023 (op 3 en 12 oktober) en in januari 2024 (25 en 31 januari). Bij die bijeenkomsten zijn de raden geïnformeerd over de voortgang en de ontwikkelingen rondom Blink.

Accountmanagement
Uit de interviews met de gemeenten is gebleken dat er waarde wordt gehecht aan een onderscheid in accountmanagement bij Blink, op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Accountmanagement is nu ad hoc ingericht. De gemeenten en Blink wensen een duidelijke communicatiestructuur, zodat op de juiste niveaus onderwerpen besproken kunnen worden. Dat betekent dat op elk niveau bij zowel de gemeenten als bij Blink een gesprekspartner ('counterpart') moet zijn. Een voorbeeld hiervan is dat de directeur Blink overlegt met de directeur/manager van de gemeente, en dat de beleidsadviseur bij Blink overlegt met beleidsmedewerkers van de gemeente. Rollen en taken moeten helder zijn.
Wat betreft de afstemming over de financiën en de P&C cyclus dienen de gemeenten zorg te dragen voor dekking en back-up van medewerkers met financiële expertise, en dat zij ook tijdig betrokken worden in de planvoorbereiding.

3.2.6 Huisvesting
Blink huurt momenteel de huisvesting van PreZero. De huisvesting bestaat uit een vijftal onderdelen, waaronder de milieustraat Helmond, het kantoor, de zoutopslag, vliering en een deel van de hal. PreZero geeft Blink de mogelijkheid om de huisvesting te blijven huren tot minimaal 2025. Blink krijgt niet de mogelijkheid van PreZero om de huisvesting over te nemen. Daarom dient Blink na te denken over het vinden van een nieuwe locatie waar men kan huisvesten.

3.2.7 Juridisch
Blink moet zich aan wet- en regelgeving houden, waaronder de Aanbestedingswet. Voor de opdrachtverlening vanuit Blink aan PreZero geldt een aanbestedingsplicht terwijl de huidige opdracht(en) niet zijn aanbesteed. Op dit moment wordt er aan gewerkt om de aanbestedingen en contracten rechtmatig in te richten aan de hand van Europese aanbestedingswetgeving. Blink heeft een vastgesteld inkoopbeleid en actualiseert de aanbestedingskalender.[11] Er is een inventarisatie gaande om in kaart te brengen hoeveel aanbestedingen Blink dient te doen in de komende periode. Aanbestedingen kennen een doorlooptijd van zes maanden. Door het aantal aanbestedingen heeft Blink twee jaar nodig om de rechtmatigheid op te lossen. Door de uittreding van PreZero staat Blink voor de taak om snel enkele urgente dossiers op te lossen. Hierdoor kan het nodig zijn (en komt het soms voor) dat Blink in bepaalde gevallen bij het bestuur om uitzonderingen moet vragen voor versnelde procedures.

[11] Onderzoeks- en evaluatieopdracht GRR Blink, Berenschot 2021 (waarbij BDO geen toets heeft kunnen doen naar de onderbouwing van deze cijfers)

3.2.8 Conclusie

Sterktes	Zwaktes
• Gemeenten zijn tevreden over de mogelijkheden van het cafetariamodel en de dienstverlening • Sterke relaties met en betrokkenheid van de 9 gemeenten • Schaalgrootte • Het "Ontzorgen" van gemeenten met betrekking tot afval kennis en expertise	• Organisatie is (met vertrek PreZero) minimaal / houtje-touwtje • Staat en leeftijd voertuigenpark • Onvolledige en tijdelijke invulling van posities in het MT en de organisatie • Invulling financiële functie en het ontbreken van een duidelijke P&C cyclus • Ontbreken dienstverleningsovereenkomsten
Kansen	**Bedreigingen**
• Iets nieuws opzetten dat geheel conform wens van gemeenten en toekomstbestendig is • Definitieve invulling personeel om continuïteit te waarborgen • Voorspelbaarheid en vergelijkbaarheid van BOR-kosten duidelijker rapporteren • Uitbreiding bestaande dienstverlening binnen de huidige Blink-gemeenten • Operationele samenwerkingen met publieke afvalorganisaties	• Onzekerheid over huisvesting, IT-infrastructuur en het wagenpark • Tijdspaden die niet op elkaar aansluiten (bestuurlijk GR traject, business case en op korte termijn moeten schakelen om organisatie in de steigers te zetten) • Krapte op de arbeidsmarkt • Onduidelijkheid over dienstverlening BOR • Financiële afspraken over het cafetariamodel

4. Strategie

Dit hoofdstuk omschrijft de strategie van Blink en omvat een gedetailleerde beschrijving van de missie, visie, waarden en ambities van Blink. Deze strategie is tot stand gekomen op basis van input vanuit wethouders en medewerkers die is verkregen tijdens interviews en bij werkgroepen die hebben plaatsgevonden tijdens het opstellen van de business case. Bij het opstellen van de strategie, is er rekening gehouden met de uitgangspunten van Blink (Hoofdstuk 2) en met de context (hoofdstuk 3) waarin Blink zich begeeft.

4.1 Missie

De missie beschrijft het fundament van de organisatie en is gebaseerd op de waarden en de identiteit van de organisatie. Het is een kernachtige verklaring op de vraag “Waarom bestaan we”. De missie van Blink luidt als volgt:

“HET CREËREN VAN EEN SCHONE LEEFOMGEVING VOOR ONZE INWONERS EN EEN VERBINDENDE PARTNER ZIJN VOOR ONZE GEMEENTEN.”

Het werk van Blink is onmisbaar binnen de gemeenschap. Blink neemt de uitvoering, advisering en informatievoorziening binnen de afvalinzameling en het beheer van de openbare ruimte op zich, om bij te dragen aan een schone leefomgeving. Hierbij kan worden gedacht aan de thema's afvalscheiding, CO_2-reductie, duurzaamheid, circulariteit en inclusiviteit. Blink is een verbindende partner voor de gemeenten en inwoners als centrale kennisbank en door proactief mee te denken met stakeholders.

4.2 Visie

Een visie is een toekomstgerichte beschrijving van hoe een organisatie zichzelf ziet en welke impact ze wil hebben op haar omgeving. De visie geeft antwoord op de vraag “wat willen we bereiken”. De visie van Blink luidt als volgt:

“REGISSEUR VAN GRONDSTOFFEN IN EEN AFVALLOZE MAATSCHAPPIJ.”

Blink streeft in deze visie naar het zijn van de regisseur van grondstoffen in een afvalloze maatschappij. De regisseur is de katalysator, kartrekker, aanjager van de transitie naar de circulariteit.
Blink’s visie op grondstoffen is: "Het is grondstof, tenzij ..." en niet langer meer "Het is afval, tenzij ...". Om dat te realiseren richt Blink zich bij grondstoffen op hergebruik, preventie en recycling. Afvalloos betekent voor Blink dat er geen materiaalstromen meer gaan naar energiewinning, verbranden of storten. Deze visie is gebaseerd op de Ladder van Lansink, wat een model is voor afvalbeheer dat zich richt op het verminderen en voorkomen van afval, het hergebruiken en recyclen van materialen en het op een duurzame manier verwijderen van afval.

4.3 Waarden

Waarden zijn de fundamentele overtuigingen en principes die een bedrijf en zijn medewerkers bepalen. Het zijn de waarden die het bedrijf leiden bij het nemen van beslissingen en bij het uitvoeren van dagelijkse activiteiten. De waarden van Blink luiden als volgt.

Waarde	Intern	Extern
Betrouwbaar	We doen wat we afspreken	We doen wat we afspreken
	Een veilige omgeving voor elke medewerker	We doen wat we zeggen
Respect	Een ander behandelen zoals je zelf ook behandeld wilt worden	Een ander behandelen zoals je zelf ook behandeld wilt worden
Duidelijkheid	Duidelijke, concrete afspraken wat we van elkaar verwachten. Dit wordt formeel vastgelegd	Duidelijke, concrete afspraken wat we van elkaar verwachten. Dit wordt formeel vastgelegd
Ontwikkeling	We investeren in de ontwikkeling van de organisatie en onze medewerkers.	We zijn een constructieve en proactieve partner in beleidsadvisering en nemen de verantwoordelijkheid in de uitvoering.

4.4 Strategie

Hoe we daar gaan komen

Op korte termijn wil Blink de basis op orde krijgen om betrouwbare dienstverlening ook in de toekomst te kunnen leveren. De lange termijnvisie van Blink is om naast de betrouwbare dienstverlening in afvalbeheer en BOR ook het centrale kenniscentrum te zijn. Om deze visie te realiseren is er een strategie gedefinieerd, welke is opgedeeld in 5 thema's: dienstverlening, randvoorwaarden dienstverlening, bedrijfsvoering, verbinding en duurzaamheid. De thema's lichten we nader toe in hoofdstuk 5 uitvoeringsorganisatie.

Thema's

Dienstverlening: Efficiënt en effectief een schone leefomgeving creëren.

Als organisatie streeft Blink naar een efficiënte en effectieve dienstverlening om een schone leefomgeving te creëren. De hoofddoelstelling van Blink is het waarborgen van een hoogwaardige dienstverlening die aansluit bij de behoeften van de gemeenten binnen de GR en inwoners. Om die doelstelling te bereiken is het wenselijk voor Blink de dienstverlening te uniformeren, zonder daarbij de gemeentelijke beleidsautonomie uit het oog te verliezen. Het uniformeren van dienstverlening heeft bedrijfseconomische voordelen zoals efficiëntie, kostenbesparing, consistentie in kwaliteit en schaalbaarheid. Dit draagt bij aan operationele optimalisatie en klanttevredenheid. De dienstverlening van Blink richt zich op de volgende taken.

- Afvalinzameling en -verwerking is een essentieel onderdeel van de dienstverlening. Blink zet zich in voor het effectief inzamelen en verwerken van afval.
- Blink speelt een actieve rol in Beheer van de Openbare Ruimte (BOR). Het streven van Blink is om de openbare ruimte op een efficiënte manier te beheren, waarbij zorg gedragen wordt voor een veilige en aantrekkelijke leefomgeving.
- Blink is verantwoordelijk voor grondstoffenmanagement en -verwerking, waarbij Blink regie voert op het verwerken en recyclen van ingezamelde afval- en grondstoffen. Blink zet zich in voor een verantwoord en duurzaam beheer van grondstoffen.
- Blink is meer dan alleen een uitvoeringsorganisatie en streeft naar het vervullen van een belangrijke rol in beleidsadvisering en implementatie. De gemeenten zien Blink als sparringpartner en kennisnetwerk.

Randvoorwaarden dienstverlening: Gemeenten kunnen bouwen en vertrouwen op de dienstverlening van Blink

Blink professionaliseert haar randvoorwaarden en zorgt hiermee voor een betrouwbare dienstverlening. Een van de randvoorwaarden is dat Blink werkt met een duidelijk cafetariamodel. Om meer duidelijkheid te scheppen voor gemeenten en Blink moeten er DVO's opgesteld worden die onder andere de kwaliteit en kosten van de dienstverlening vastleggen. Eveneens waarborgt Blink dat men rechtmatig handelt en voldoet aan wet- en regelgeving.

Bedrijfsvoering: Een professioneel georganiseerde en gestructureerde bedrijfsvoering
Om de gemeenten grip op de financiën en een betrouwbare dienstverlening te kunnen bieden, zorgt Blink voor een professioneel georganiseerde en gestructureerde bedrijfsvoering. Onderdeel van die doelstelling is de uitwerking van de volgende onderdelen:

- Voor continuering van de betrouwbare dienstverlening draagt Blink op korte termijn zorg voor het oplossen van de meest urgente dossiers, waaronder rechtmatigheid van aanbestedingen, huisvesting, IT, personeel, het wagenpark en containers.
- Blink stelt accountmanagement op strategisch, tactisch en operationeel niveau aan om de juiste overlegstructuren in te regelen met de gemeenten. Blink professionaliseert HR, IT en afvalstroommanagement.
- Voor grip op de financiën zorgt Blink voor een verbetering van de finance functie waaronder het opstellen van een duidelijke P&C cyclus en inrichting van de AO/IB van de organisatie.
- Blink draagt zorg voor adequate en transparante governance. De gemeenten dragen zorg voor goed functionerend bestuur.

Verbinding: Een verbindende partner met kennis en expertise
Blink streeft ernaar een proactieve en verbindende partner te zijn voor gemeenten. Blink vervult de functie als centraal kenniscentrum en beleidsadviseur voor de gemeenten op het gebied van afval. Blink is adaptieve beleidsvolger en is op de hoogte van veranderende wet en regelgeving. Blink adviseert gemeenten over gedragsveranderingen en de kosten die komen kijken bij het realiseren van gemeentelijke afvalambities. Blink beoogt eveneens synergie te creëren door de bedrijfsvoering te uniformeren binnen de kaders van de gemeenten en door slimme samenwerkingen te zoeken met organisaties passend bij Blink.

Duurzaamheid: Een inclusieve en duurzame organisatie
Blink faciliteert inclusieve werkgelegenheid en realiseert op de lange termijn duurzame huisvesting en wagenpark.

5. Uitvoeringsorganisatie

In dit hoofdstuk gaan we dieper in op de uitvoeringsorganisatie van Blink. Dit hoofdstuk bevat de uitwerking van de primaire processen, secundaire processen en de financiële uitwerking van de business case.

5.1 Primaire processen

In onderstaande paragrafen belichten we de concrete doorontwikkeling van de primaire dienstverlening van Blink. De paragraaf bevat ook de uitwerking van de thema's besproken in het hoofdstuk strategie. Onderaan de paragrafen staat een planning op hoofdlijnen. De planning op hoofdlijnen is opgedeeld in drie fases. In de eerste fase (0 – 2 jaar) richt Blink zich op het handhaven en stabiliseren van de huidige dienstverlening om vanuit deze basis verder te groeien/door te ontwikkelen. In de tweede fase (0 – 5 jaar) wordt er gestreefd naar efficiëntie en het klaarmaken van de organisatie om richting een kennisorganisatie te ontwikkelen. In de derde fase (5 jaar > verder) wordt er gewerkt aan een duurzame kennisorganisatie die efficiëntie bevordert en medewerkers stimuleert in hun ontwikkeling en kennisontwikkeling. De planning wordt nader besproken in hoofdstuk 6. Belangrijk om te vermelden is dat tijdens de eerste fase er tegelijkertijd gewerkt wordt aan de organisatie in de tweede fase. De planning op hoofdlijnen geeft inzicht in de prioriteiten van Blink per fase.

5.1.1 Afvalinzameling

Afval inzamelen is de basisdienstverlening van Blink. Blink streeft naar een kwalitatieve, duurzame en efficiënte aanpak van afvalinzameling en – verwerking. Blink zorgt voor efficiëntie en effectiviteit bij het afval inzamelen en verwerken.

Blink wil een visie op een duurzame inzameling van alle huishoudelijke afvalstromen opstellen. Het streven van Blink is om het alleenrecht op huishoudelijke afvalinzameling en bijbehorende taken te formaliseren met DVO's en Product- en prestatiebladen. Het is nodig om de afspraken en prestatiecriteria van de dienstverlening goed vast te leggen. Blink gaat in gesprek met gemeenten over deze overeenkomsten en afspraken. De DVO's zorgen voor duidelijkheid, transparantie en afspraken over wederzijdse verplichtingen. Het vastleggen van DVO's draagt bij aan de professionele en gestructureerde samenwerking tussen Blink en de gemeenten. Blink gaat in de komende jaren afspraken maken over de groei in de dienstverlening naar inwoners.

Blink streeft naar het optimaliseren van de inzet van personeel en materieel. Blink streeft ernaar dat het materieel en materiaal eigendom is/wordt van Blink. Ook is het nodig om de bijbehorende technische ondersteuning en een goed georganiseerde inkoopprocedure te borgen. Deze basis moet de komende twee jaar gelegd worden. Nadat deze basis gelegd is, is het belangrijk om deze basisdienstverlening up-to-date te houden. Dit betekent ook dat er moet worden gezocht naar manieren om de impact op het milieu te minimaliseren en zoveel mogelijk 'waarde' uit afval te halen (zie paragraaf Grondstoffenmanagement hieronder).

0-2 jaar Basis op orde	0-5 jaar Voortbouwen op de basis	5-10 jaar Kennisorganisatie
• Formaliseren dienstverlening met DVO's • Inventarisatie personeel en materieel om	• Identificeren knelpunten en inefficiënties in verwerkingsprocessen • Geautomatiseerde systemen implementeren voor	• Actief deelnemen aan branche-gerelateerde netwerken en samenwerkingsverbanden om kennis uit te wisselen

tekortkomingen aan te pakken • Optimaliseren inzamel-processen en routes voor efficiënte afvalinzameling • Investeren in modern materieel	planning en monitoring van processen	

Tabel 1: planning afvalinzameling op hoofdlijnen

5.1.2 Grondstoffenmanagement en -verwerking

De focus verschuift van afvalmanagement naar grondstoffenmanagement, zoals toegelicht in hoofdstuk 3 bij het landelijke beleid. Afval bestaat uit waardevolle grondstoffen en voor Blink is het een kans om deze waarde los te krijgen. Blink is verantwoordelijk voor grondstoffenmanagement en -verwerking, waarbij Blink regie voert op het verwerken en recyclen van ingezamelde afval- en grondstoffen. Blink zet zich in voor een verantwoord en duurzaam beheer van grondstoffen. Een belangrijke stap hiervoor is het reduceren van restafval en meer afval te hergebruiken of recyclen. Voor een efficiënte en duurzame grondstoffenketen is helderheid nodig omtrent de gemeentelijke ambities op dit onderwerp. Blink wil een visie op het be- en verwerken van huishoudelijke afval- en grondstofstromen ontwikkelen. Bij deze visie wordt gekeken naar innovatieve inkoopstrategieën. Ook moet de wenselijkheid bepaald worden van publieke samenwerkingsverbanden specifiek gericht op het inkopen van verwerkingscapaciteit voor huishoudelijke afvalstromen. Samenwerkingsverbanden zijn essentieel om gezamenlijk in te kopen en mogelijke schaalvoordelen en synergiën te realiseren. Hiertoe moet Blink een duidelijke positionering innemen over de wenselijkheid van samenwerkingsverbanden en de rol van Blink daarin. Onder deze primaire taak valt eveneens het professionaliseren van afvalstoffenmanagement. Het streven van Blink is om alle contracten van afvalstromen te centreren bij Blink om de mogelijkheden voor strategisch afval en grondstofmanagement te vergroten, een en ander in nauw overleg met de betrokken gemeenten

Onder het beheer van Blink vallen een zevental milieustraten. Om grondstoffenmanagement maximaal te ondersteunen is een strategische herbezinning nodig op de huidige milieustraten en de mogelijke doorontwikkeling van milieustraten naar Circulaire Ambachtcentra (CAC's).

0-2 jaar Basis op orde	0-5 jaar Voortbouwen op de basis	5-10 jaar Kennisorganisatie
• Contracten zelf afsluiten met duidelijke afspraken over grondstoffenmanagement en recycling • Opstellen van een strategisch plan voor het reduceren van restafval en	• Onderzoeken van nieuwe technologieën en innovaties om de impact op het milieu te verminderen en waarde uit afval te halen. • Innovatieve inkoopstrategie opstellen • Gebruik maken van geautomatiseerde systemen	• Strategische herbezinning op de huidige milieustraten en onderzoeken van de mogelijkheid om ze door te ontwikkelen naar Circulaire Ambachtcentra (CAC's).

het maximaliseren van recycling • Gezamenlijk inkopen met andere partijen om schaalvoordelen te benutten	voor het monitoren van grondstoffenstromen en recyclingprocessen	

Tabel 2: planning grondstoffenmanagement en -verwerking op hoofdlijnen

5.1.3 Beheer openbare ruimte

Blink speelt een actieve rol in Beheer van de Openbare Ruimte (BOR). Het streven van Blink is om de openbare ruimte op een efficiënte manier te beheren, waarbij zorg gedragen wordt voor een veilige en aantrekkelijke leefomgeving. Blink wil de BOR dienstverlening formaliseren met DVO's. Voor de korte termijn is het wenselijk voor Blink om de BOR taken te stabiliseren voor rust en continuïteit. Op de middellange en lange termijn biedt de BOR dienstverlening Blink voordelen ten aanzien van doorstroommogelijkheden voor beladers, inclusiviteit, kostenefficiëntie en kwaliteit. Om die redenen acht Blink een uitbreiding van de BOR dienstverlening wenselijk. Blink dient met de gemeenten in gesprek te gaan over de visie op de langjarige rol en het functioneren van BOR taken. Met inachtneming van de verwachte kosten, kwaliteit, doorstroommogelijkheden en inclusiviteitsmogelijkheden is het aan de gemeenten om uitbreiding van de BOR dienstverlening te overwegen na de stabilisatie-fase. Blink zal hiertoe één en ander uitwerken en in overleg treden met de gemeenten.

0-2 jaar Basis op orde	0-5 jaar Voortbouwen op de basis	5-10 jaar Kennisorganisatie
• Huidige dienstverlening handhaven en stabiliseren • Formaliseren dienstverlening met DVO's • Optimaliseren van interne processen (standaardiseren van werkprocedures) en communicatie • Investeren in personeel en materieel	• Implementeren van een geautomatiseerd systeem voor monitoring van BOR-taken	• Investeren in ontwikkeling van medewerkers en het behouden van kennis binnen de organisatie • Toezichthouders in dienst bij Blink gericht op de afvaltaak

Tabel 3: planning BOR op hoofdlijnen

5.1.4 Beleidsadvisering en beleidsimplementatie

Blink streeft naar het vervullen van een belangrijke rol in beleidsadvisering en beleidsimplementatie op het gebied van afval uitvoeringsbeleid. Blink voorziet als verbindende partner en centraal kenniscentrum gemeenten van deskundig advies en ondersteunt hen bij het ontwikkelen en implementeren van afval uitvoeringsbeleid. Onderdeel van beleidsadvisering is het ontwikkelen van een Blink-brede beleidsvisie op het realiseren van een regionale en lokale circulaire economie.

Als kenniscentrum zorgt Blink ervoor dat gemeenten altijd op de hoogte zijn van de trends en ontwikkelingen in bijvoorbeeld afvalscheiding, inkoop, gedragsverandering, wet- en regelgeving en innovatie in de sector. Blink adviseert gemeenten over de realisatie van gemeentelijke afvalambities.

Blink streeft naar een nauwe samenwerking en hecht veel waarde aan de input en kaders die gemeenten stellen voor de werkzaamheden. Blink adviseert de gemeenten over het uitvoeringsbeleid. De gemeente gaat over beleidsbepaling. Blink gaat vervolgens over tot het uitvoeren van beleid. De scheidslijnen tussen beleidsadvisering – beleidsbepaling – beleidsuitvoering dienen nader afgestemd te worden tussen de gemeenten en Blink.

0-2 jaar Basis op orde	0-5 jaar Voortbouwen op de basis	5-10 jaar Kennisorganisatie
• Identificeren van knelpunten en verbeterpunten in de samenwerking met gemeenten • Opstellen van richtlijnen en kaders voor beleidsadvisering en implementatie	• Investeren in het werven en behouden van deskundig personeel om de kennisorganisatie te versterken • Oprichten centrale kennisbank • Actief deelnemen aan relevante netwerken om expertise te vergroten	• Trainingen en workshops organiseren • Doorontwikkeling met digitale middelen, bijvoorbeeld het ontwikkelen van een centraal kennisplatform waar gemeenten toegang hebben tot relevante informatie (trends en ontwikkelingen en best practices) of realtime dashboards

Tabel 4: planning beleidsadvisering en beleidsimplementatie op hoofdlijnen

5.2 Secundaire processen

In de volgende paragrafen worden verschillende aspecten van de secundaire processen bij Blink behandeld. Daarnaast belichten we de benodigde investeringen in containers, IT, wagenpark en huisvesting voor de nieuwe uitvoeringsorganisatie. De paragraaf bevat ook de uitwerking van de thema's zoals besproken in het vorige hoofdstuk. De business case en timing van de investeringen is gebaseerd op de cijfers en informatie die wij hebben ontvangen van MT Blink tot en met 29 december 2023. De bedragen zijn gebaseerd op het prijspeil van de vastgestelde begroting 2024 van Blink, zonder rekening te houden met inflatie in de komende jaren.

5.2.1 Personeel

Wat betreft de overhead dient Blink in te zetten op vaste bezetting bij de MT-functies en belangrijke overhead functies. Vast personeel zorgt voor continuïteit in de strategische besluitvorming en bedrijfsvoering. Ook is het voor Blink van belang om meer capaciteit aan te trekken om projecten uit het SMP op te kunnen pakken. Door de uittreding van PreZero zijn bovendien een aantal overhead functies weggevallen die op korte termijn aangetrokken moeten worden, waaronder de directeur. Blink stelt tijdelijk een kwartiermaker aan om de slagkracht te vergroten. Op termijn stelt Blink structureel een directeur aan.

Op operationeel vlak speelt dat Blink de doorstroommogelijkheden voor beladers naar BOR taken vast moet leggen in het personeelsbeleid en in de Leidraad fysieke belasting. Het vastleggen van dit beleid is van groot belang om beladers perspectief te bieden. Eveneens borgt Blink daarmee inclusieve werkgelegenheid, voor mensen die op een bepaalde leeftijd niet meer als belader mogen functioneren. Wat betreft de inzameling van papier moet Blink afzien van de inzet van vrijwilligers vanwege de veiligheid, rechtmatigheid, professionaliteit en continuïteit van dienstverlening. Daar waar onder verantwoordelijk van Blink papierinzameling plaatsvindt, wil Blink niet dat er vrijwilligers worden ingezet.

Blink streeft naar inclusieve werkgelegenheid en de inzet van sociale werkvoorzieningen. Door actief samen te werken met leerwerkbedrijven biedt Blink mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt de mogelijkheid om waardevol werk te verrichten. Blink ontwikkelt passende functies en zorgt voor een inclusieve cultuur waar iedereen gewaardeerd wordt. Zo bouwt Blink aan een duurzame organisatie die bijdraagt aan sociale en economische welvaart. De plannen van Blink omtrent inclusieve werkgelegenheid moet ook worden vastgelegd in het personeelsbeleid van de organisatie.

Organogram tijdelijke situatie

In bijlage 3, 4 en 5 staan resp. de organogrammen voor de huidige, tijdelijke situatie (Q3 2023/2024) en definitieve situatie opgenomen. Tijdens het schrijven van dit rapport zijn een aantal acties al uitgevoerd die hieronder beschreven worden. De organogrammen voor de tijdelijke en definitieve situatie dienen nog vastgesteld te worden door het MT van Blink.

In het organogram van de tijdelijke situatie (bijlage 4) is in vergelijking met de huidige situatie (bijlage 3) te zien dat de bestuurssecretaris en de directeur ruimte maken voor de inhuur van een 1 fte kwartiermaker. Die kosten zijn onderdeel van de ontvlechting. De afdeling 'personeel & organisatie' zal een transformatie ondergaan naar de afdeling 'HRM', inclusief salarisadministratie. Hiervoor is structureel 1,5 fte beoogd. Daarnaast brengt Blink de salarisverwerking onder bij een externe partij. Dit betreffen ontvlechtingskosten.

De tak 'bedrijfsbureau' wordt opgesplitst in twee nieuwe takken: 'hoofd bedrijfsbureau' voor 1 Fte en 'informatiemanagement' op inhuurbasis. Het hoofd bedrijfsbureau en de informatiemanager staan reeds in de begroting. Onder 'hoofd bedrijfsbureau' vallen de functies van 'order completion' + stamdata beheer,

evenals de financiële en bedrijfsadministratie. In de tijdelijke situatie neemt Blink 1,5 fte tijdelijke uitbreiding aan voor de bedrijfsadministratie. Dit betreffen ontvlechtingskosten.

Onder de nieuwe tak 'informatiemanagement' vallen IT/informatiemanagement met 2 fte en inhuur, archiefbeheer en de AVG. Blink neemt een 1 fte applicatiebeheerder structureel aan. Die kosten zijn onderdeel van de ontvlechting.

De HSE valt in de tijdelijke situatie onder 'hoofd uitvoering'. Binnen de tak 'inkoop' wordt ruimte gemaakt voor een 1 fte structurele invulling en 1 fte tijdelijke invulling. Beide functie zijn onderdeel van de ontvlechtingskosten. Daarnaast wordt er een senior en een medior beleidsmedewerker aangetrokken. Deze kosten staan reeds in de begroting. Ook komt er ruimte voor structureel 1 Fte ‘asset management’. Dit betreffen ontvlechtingskosten.

Organogram definitieve situatie
In de definitieve situatie (bijlage 5) is in vergelijking met de tijdelijke situatie (bijlage 4) te zien dat de kwartiermaker structureel vervangen zal worden door een secretaris/directeur in vaste dienst bij Blink. Deze kosten maken onderdeel uit van de ontvlechting. De functies van managementassistent en HRM blijven ongewijzigd ten opzichte van hun positie in de tijdelijke situatie.

In de definitieve situatie neemt Blink structureel 1 fte ‘hoofd bedrijfsvoering’ aan. Ook deze kosten zijn onderdeel van de ontvlechting. De afdelingen 'hoofd bedrijfsbureau' en 'informatiemanagement' worden geplaatst onder 'hoofd bedrijfsvoering'. Binnen deze afdeling vallen finance & control, waarbij AVG en archiefbeheer inbegrepen zijn. Verder vallen ICT (extern IT-beheer), inkoop, contractbeheer en facilitaire zaken onder 'hoofd bedrijfsvoering'. Zoals eerder vermeld, is het uiteindelijke beoogde doel voor inkoop en contractbeheer om deze uiteindelijk intern te beheren en reguleren in de gewenste situatie.

Binnen de definitief gewenste situatie is de communicatie uitgebreid met de KCC, in plaats van te ‘outsourcen’ aan een externe partij. HSE is verplaatst vanuit de tijdelijke situatie naar boven de afdeling 'hoofd uitvoering', waar een kwaliteitselement aan is toegevoegd. De functie 'hoofd uitvoering' blijft onveranderd voor wat betreft asset management. Planning is aangepast naar 'planning en werkvoorbereiding'. Daarnaast zijn concrete uitvoeringen opgenomen in deze situatie, zoals huis-aan-huis inzameling, wijkcontainers, milieustraten, afvaltransporten, CMS, BOR en evenementen.

Formatie business case
PreZero leverde overhead functionarissen voor de directie, HR, IT en wagenpark beheer. Die bedragen strepen we weg uit de begroting. Door de ontvlechting van PreZero uit de GR moet Blink formatie aantrekken. Incidenteel neemt Blink 1,5 fte voor bedrijfsadministratie aan. Structureel neemt Blink in 2023/2024 een asset manager, IT beheerder, inkoper, HR manager en salarisadministrateur aan. In de laatste maanden van 2025 verwacht Blink structureel een secretaris-directeur aan te stellen. Per 2026 komt daar structureel een hoofd bedrijfsvoering bij. Zie tabel 5 voor de ontvlechtingskosten.

S = structureel I = incidenteel	***2024***	***2025***	***2026***	***2027***
Directie PreZero (S)	-/- €214k	-/- €214k	-/- €214k	-/- €214k
IT, wagenpark beheer en HRM PreZero (S)	-/- €46k	-/- €46k	-/- €107k	-/- €107k

Bedrijfsadministratie (I)	1,5 fte á €134k	1,5 fte á €134k		
IT applicatiebeheerder (S)	0,8 fte á €54k	1 fte á €65k	1 fte á €65k	1 fte á €65k
Asset manager (S)	0,8 fte á €86k	1 fte á €103k	1 fte á €103k	1 fte á €103k
Inkoper (S)	1 fte á €108k	1 fte á €108k	1 fte á €108k	1 fte á €108k
HR manager (S)	1 fte á €120k	1 fte á €120k	1 fte á €120k	1 fte á €120k
Salarisadministrateur (S)	0,5 fte á €29k	0,5 fte á €29k	0,5 fte á €29k	0,5 fte á €29k
Secretaris-directeur (S)		0,33 fte á €57k	1 fte á €171k	1 fte á €171k
Hoofd bedrijfsvoering (S)			1 fte á €120k	1 fte á €120k
Totaal ontvlechtingskosten	**€270k**	**€355k**	**€394k**	**€394k**

Tabel 5: delta indirect personele formatie kosten t.o.v. begroting 2024

Naast formatie, is Blink voornemens om externe inhuur en een externe partij aan te trekken, waaronder een kwartiermaker en een inkoper. Blink wil de HR administratie, personeelsdossier en de salarisverwerking aanbesteden. Zodra het hoofd bedrijfsvoering is aangetrokken, vervalt de inhuur van de informatiemanager. Zie de onderstaande tabel voor de ontvlechtingskosten.

S = structureel ***I = incidenteel***	***2024***	***2025***	***2026***	***2027***
Kwartiermaker (I)	€249k	€152k		
Inkoper (I)	€150k			
Salarisverwerking (HRM) (S)	€15k	€30k	€30k	€30k
Informatiemanager (S)			-/- €101k	-/- €101k
Totaal ontvlechtingskosten	**€415k**	**€182k**	**-/- €71k**	**-/- €71k**

Tabel 6: delta externe inhuur kosten t.o.v. begroting 2024

5.2.2 Informatievoorziening

Bij de interne analyse is aangegeven dat Blink gebruik maakt van de IT omgeving van PreZero en per 1-1-2025 losgekoppeld wordt van die IT-omgeving. Vanwege de ontvlechting spelen een aantal zaken.
De huidige logistieke, financiële en HRM-applicaties dienen te worden vervangen. Het aanbod van geschikte logistieke applicaties is beperkt, en al deze softwareleveranciers hebben de ontwikkeling van de benodigde functionaliteiten momenteel nog niet afgerond. Daarnaast dient Blink via aanbesteding een eigen netwerkomgeving in te laten richten, inclusief kantoorautomatisering, werkplekken en beheer/gebruikersondersteuning hierop. Blink maakt in 2024 incidentele kosten voor de aanschaf van hardware. Waar mogelijk wordt hierbij kennis en ervaring gedeeld met Cure. Voor een overzicht van de ontvlechtingskosten verwijzen we naar de onderstaande tabel.

S = structureel *I = incidenteel*	*2024*	*2025*	*2026*	*2027*
Hardware (I)	€15k			
IT kosten (S)	€190k	€292k	€292k	€292k
Totaal ontvlechtingskosten	**€205k**	**€292k**	**€292k**	**€292k**

Tabel 7: delta IT kosten t.o.v. begroting 2024

Blink wil op de lange termijn effectief gebruik maken van de beschikbare data. Momenteel heeft Blink 1 data analist in dienst. Dat wordt in de toekomst opgeschaald.

5.2.3 Organisatie

Blink dient zorg te dragen voor adequate en transparante governance. De gemeenten dragen zorg voor goed functionerend bestuur. Vanuit de interviews is kenbaar gemaakt dat er gekeken moet worden naar de invulling en verdeling van de AB/DB structuur, om optimaal gebruik te maken van de capaciteiten en kwaliteiten. In de nieuwe GR levert Helmond niet meer per definitie de voorzitter. Over de vergaderfrequentie is overeenstemming dat er te frequent vergaderd wordt in het AB. De vergaderfrequentie kan terug naar bijvoorbeeld 4 keer per jaar, op de voorwaarde dat er ambtelijk vooroverleg plaatsvindt en dat P&C cyclus goed wordt ingeregeld door de gemeenten en Blink. Het DB dient uit drie leden te bestaan en vervangende leden moeten worden aangewezen. Te overwegen is om DB / AB leden een bepaalde rol te geven vanuit het toezicht naar Blink. Daarnaast wil Blink een overlegstructuur hebben met beleidsmedewerkers, gescheiden voor afvaltaken en andere taken (BOR). Ook zou er een overlegstructuur moeten komen voor de financiële adviseurs per gemeente. Daarmee bespreekt Blink de begroting en de jaarrekening.

De gemeenten wensen grip op de organisatie en zijn geen voorstander van een grote uitbreiding van de GR. Bij een eventueel uitbreiding wensen ze dat Blink inzichtelijk maakt hoe schaalbaar de voordelen zijn en of het haalbaar is. De uitbreiding moet bijdragen aan de organisatie van Blink. Aan Blink de taak om inzichtelijk te maken welke voordelen en nadelen samenhangen bij een uitbreiding van de GR.

Cafetariamodel

Blink blijft met de gemeenten in gesprek over het cafetariamodel om een optimale dienstverlening te garanderen die aansluit bij de behoeften van elke gemeenten en haar inwoners. Vanuit de gemeenten en Blink bestaat de wens om de dienstverlening van Blink te uniformeren. De gemeenten gaan over hun eigen beleid en stellen de kaders. Aan Blink de taak om binnen de kaders van de bestuurlijke beleidsautonomie per individuele gemeente zoveel mogelijk te uniformeren op gebied van primaire en ondersteunende dienstverlening. Het maken van meerjarenafspraken over af te nemen dienstverlening is essentieel voor de continuïteit en effectiviteit. Binnen het cafetariamodel hebben gemeenten een bepaalde beleidsvrijheid. De bandbreedte van de beleidsvrijheid van gemeenten dient gezamenlijk afgesproken te worden.

Blink geeft prioriteit aan de dienstverlening die men in het cafetariamodel aanbiedt. Aanvullende wensen buiten het cafetariamodel worden niet per definitie gehonoreerd (afhankelijk van beschikbaarheid mensen en middelen, prioriteiten) en de kosten worden apart berekend. Meerkosten van diensten die niet door alle Blink-gemeenten worden afgenomen worden gealloceerd naar de daadwerkelijke afnemers.

Wagenpark
Blink huurt het wagenpark bij PreZero. Eerder in het rapport is aangegeven dat PreZero sinds 2021 geen investeringen meer heeft gedaan in het wagenpark van Blink, waardoor een deel van het wagenpark technisch zo goed als afgeschreven is. Om het gehele wagenpark nieuw aan te schaffen, dat via Europese aanbestedingen dient te gebeuren, is een periode van 1,5-2 jaar gemoeid. Om die reden heeft Blink besloten de wagens tegen boekwaarde over te nemen van PreZero. Daardoor blijft de continuïteit van de dienstverlening gegarandeerd. De slechtste voertuigen worden tijdelijk vervangen door het huren van inzamelvoertuigen. Daardoor zijn de lasten voor voertuigen in 2024 hoger dan gebruikelijk. Vanaf 2025 staan daar deels lagere kapitaallasten tegenover voor zelf aan te schaffen voertuigen. Zie tabel 8 voor een overzicht van de verwachte kapitaallasten (afschrijvingen, huur en rente).

S = structureel ***I = incidenteel***	***2024***	***2025***	***2026***	***2027***
Wagenpark	€164k	-/- €68k	€67k	€123k
Totaal ontvlechtingskosten	**€164k**	**-/- €68k**	**€67k**	**€123k**

Tabel 8: delta kosten wagenpark t.o.v. begroting 2024

Het wagenpark moet op termijn voldoen aan de Clean Vehicle Directive. Blink is afhankelijk van het moment dat de laadinfrastructuur geïnstalleerd is bij de huisvesting. De doorlooptijd van aanbesteding tot levering is 2 jaar. Het realiseren van laadinfrastructuur is op korte termijn technisch niet haalbaar in de regio Helmond. Bovendien is het realiseren van laadinfrastructuur alleen verstandig bij nieuwe definitieve huisvesting. Het realiseren van die nieuwe huisvesting neemt een lange periode in beslag. Door deze (on)mogelijkheden blijft het realiseren van een duurzaam wagenpark buiten scope van deze business case.

Containers
Blink huurt een groot deel van de containers op de milieustraat bij PreZero. PreZero heeft aangegeven de containers niet te willen verkopen. Blink is genoodzaakt bij een andere partij containers te kopen of (bij PreZero of derden) te huren. In de business case gaan we er van uit dat de toekomstige kapitaallasten en huurkosten gelijk zijn aan de huidige huurkosten.

Fee PreZero en MidWaste
Door de ontvlechting betaalt Blink enkel in 2024 nog voor één kwartaal fee aan PreZero. Dat betekent dat in 2024 €762k en vanaf 2025 structureel €942k uit de begroting weggestreept kan worden. Bij uittreding van PreZero kan Blink zich aansluiten bij MidWaste. Het aansluiten bij MidWaste scheelt ongeveer de helft van de aanbestedingen die Blink moet doen. Zodra Blink zich aansluit moet men een vast en een variabel bedrag structureel aan MidWaste betalen van circa €60k per jaar vanaf 2025. Voor een overzicht van de ontvlechtingskosten verwijzen we naar tabel 9.

S = structureel *I = incidenteel*	*2024*	*2025*	*2026*	*2027*
Vaste/variabele fee PreZero (S)	-/-€762k	-/- €942k	-/- €942k	-/- €942k
MidWaste (S)		€60k	€60k	€60k
Totaal ontvlechtingskosten	**-/- €762k**	**-/- €882k**	**-/- €882k**	**-/- €882k**

Tabel 9: delta fees t.o.v. begroting 2024

Verwerkingskosten
Blink verwacht een gunstig effect op de tarieven als Blink (zelfstandig of via Midwaste) in de loop van 2024 fracties gaat aanbesteden. De hierin opgenomen besparing op de verwerkingskosten is een aanname. Bij de begrotingswijziging verwachten we hierover meer duidelijkheid te hebben.

S = structureel *I = incidenteel*	*2024*	*2025*	*2026*	*2027*
Verwerkingskosten (S)	-/- €100k	-/- €100k	-/- €100k	-/- €100k
Totaal ontvlechtingskosten	**-/- €100k**	**-/- €100k**	**-/- €100k**	**-/- €100k**

Tabel 10: delta verwerkingskosten t.o.v. begroting 2024

Advieskosten
Blink verwacht als gevolg van de ontvlechting kosten te maken voor organisatieadvies.

S = structureel *I = incidenteel*	*2024*	*2025*	*2026*	*2027*
Advieskosten (I)	€390k	€195k		
Totaal ontvlechtingskosten	**€390k**	**€195k**		

Tabel 11: delta advieskosten t.o.v. begroting 2024

5.2.4 Financiën

P&C cyclus
Om gemeenten grip op de financiën te kunnen bieden, is het voor Blink van belang om een goede P&C cyclus in te richten. Een goed ingerichte en effectief werkende P&C cyclus is van toegevoegde waarde van Blink om de gestelde doelen te bereiken, dienstverlening en prestaties te optimaliseren en verantwoording af

te leggen aan belanghebbende stakeholders. De gemeenten achten Blink verantwoordelijk voor de P&C cyclus en dienen dat proces naar de gemeenten aan te sturen. De gemeente is verantwoordelijk voor de interne, gemeentelijke afstemming. Beleidsmedewerkers en financiële adviseurs stemmen het beleid én de financiën eerst intern gezamenlijk af en bespreken het daarna met Blink.

Onderdeel van het bieden van grip op de financiën aan gemeenten is het op kunnen stellen van een robuuste begroting met een duidelijke kostprijsberekening daaraan ten grondslag. Eveneens is het van belang om de finance functie te verbeteren om gemeenten grip op financiën te kunnen bieden. Daaronder valt het inrichten van gedegen prestatiemanagement, risicomanagement, compliance, kostenallocatiemodel, procuratieregeling en tarievenbeleid. Het is ook belangrijk dat de begrotingscyclus van Blink beter aan gaat sluiten bij de P&C cyclus van gemeenten. Zodat informatie eerder beschikbaar komt en deze nog mee kan worden genomen in de gemeentebegroting.

Blink dient de administratieve organisatie en interne controle (AO/IC) van de organisatie in kaart te brengen. Het doel is om gedetailleerde procesbeschrijvingen op te stellen en te werken volgens deze beschrijvingen. Door deze processen, functies en rollen in kaart te brengen en te documenteren, kan Blink een solide basis leggen voor een efficiënte en effectieve bedrijfsvoering. Gezien de investeringen die gaan komen in de komende periode, is het voor Blink van belang voor een gedegen besluitvormingsproces te zorgen. Blink kan voor het beschrijven van de processen steunen op LAP3 leidraden. Eveneens kan men streven naar het behalen van ISO certificeringen om kwaliteit van de processen te waarborgen. De volgende processen moeten worden geborgd in de AO/IC:

1. Resourceplanning (lange en korte termijnplanning; materieel, eigen personeel en uitzendkrachten)
2. Asset management (beheer wagenpark, inzamelmiddelen, onroerend goed)
3. Human Resource Management
4. Financiële administratie, bedrijfsadministratie en functioneel applicatie- & databeheer
5. IT technisch beheer en inrichting van het applicatielandschap
6. Inkoop inclusief afvalstoffenmanagement (in lijn met inkoop-/aanbestedingswetgeving)
7. Beleidsadvisering en -implementatie (relatiebeheer/ accountmanagement)
8. Communicatie en klantenservice
9. Archiefbeheer (in lijn met archiefwetgeving)
10. SHEQ (Safety, Health, Environment & Quality)
11. AVG (Algemene Verordening Gegevensbescherming)

Eigen vermogen/weerstandsvermogen opbouwen
Binnen het Algemeen Bestuur is destijds besloten Blink niet te voorzien van een Eigen Vermogen om niet in de begroting opgenomen en/of onvoorziene kosten te dekken. Het weerstandsvermogen laat zien in hoeverre de organisatie in staat is om financiële tegenslagen op te vangen zonder dat dit gevolgen heeft voor de reguliere activiteiten. Het weerstandsvermogen laat de verhouding zien tussen de geschatte financiële omvang van de risico's en de middelen die beschikbaar zijn om deze risico's op te vangen, de weerstandscapaciteit. De systematiek van een kostprijsorganisatie staat het aanhouden van het eigen vermogen niet toe. Gevolg hiervan is dat het afdekken van niet voorziene risico's voor rekening van de gemeenten zijn.[12]

[12] Begroting GR Blink 2024

Het is gebruikelijk dat een GR weerstandsvermogen aanhoudt om op die manier financiële tegenvallers op te kunnen vangen binnen de eigen bedrijfsvoering. Voor de nieuwe uitvoeringsorganisatie adviseren wij dat Blink eigen vermogen op gaat bouwen om zo te voorkomen dat in het geval van onvoorziene kosten Blink naar de Raad dient te gaan voor financiering. De hoofdregel is dat mutaties in het eigen vermogen enkel alleen zijn toegestaan met goedkeuring van het algemene bestuur. Om met weerstandsvermogen te werken moet Blink de tarieven vastleggen in een DVO. Ook vereist de werkwijze met weerstandsvermogen een andere indeling van de financiële administratie. Het aanhouden van weerstandsvermogen moet onderbouwd worden met een plan over waarom en hoeveel weerstandsvermogen Blink nodig acht en moet worden opgenomen in de GR tekst. Ook kan dan worden aangegeven wat de hoogte van het weerstandsvermogen zou moeten zijn en hoe dit wordt opgebouwd zonder dat de kosten voor de burger voor dit specifieke doel om hoog gaan.

5.2.5 Communicatie

Zoals toegelicht bij de interne analyse is het wenselijk om accountmanagement op strategisch, tactisch en operationeel niveau in te regelen. Voor een optimale samenwerking is een overlegstructuur nodig waarbinnen de strategische, tactische en operationele onderwerpen in aparte overleggen worden besproken. Dit zorgt voor een gerichte en efficiënte bespreking van specifieke aandachtspunten (zoals financiële en beleidsmatige onderwerpen) op elk niveau. Daarnaast is het regionaal oppakken van de communicatie richting inwoners door Blink een wens vanuit de gemeente, wat Blink ook wil verzorgen. Goede communicatie richting de inwoners voor het meer scheiden van afval en een hogere kwaliteit afval is belangrijk om de doelstellingen te halen.

5.2.6 Huisvesting

PreZero heeft aangegeven, dat Blink in ieder geval (minimaal dus) tot eind 2025 de huidige locatie kan blijven gebruiken. De komende maanden zal bekeken worden, of deze termijn mogelijk verlengd kan worden. Een onafhankelijk taxateur gaat een berekening maken, wat een reële huurprijs is. In de business case gaan we ervan uit dat de huidige huurkosten niet bijzonder zullen wijzigen na taxatie. Voor Blink is het raadzaam om bij de nieuwe huisvesting te zoeken naar een definitieve locatie waarbij de nodige verduurzamingsfaciliteiten gebouwd kunnen worden, om te voldoen aan de Clean Vehicle Directive. Die verduurzaming brengt enorme investeringen met zich mee in de laadinfrastructuur, met een lange terugverdientijd. De laadinfrastructuur kost rond de €1mln voor 24 vrachtwagens, wat in 9 maanden gerealiseerd kan worden. Derhalve is het raadzaam de investeringen enkel te doen voor de lange termijn. In de business case verwachten we op dit moment, dat na nieuwbouw van een nieuwe locatie, niet dat de kapitaallasten zullen wijzigen. Mocht dat wel het geval zijn, zal dit in een begrotingswijziging worden opgenomen.

5.2.7 Juridisch

Een van de speerpunten voor de nieuwe uitvoeringsorganisatie is rechtmatig handelen en voldoen aan de bestaande wet- en regelgeving. Zoals aangegeven in de externe analyse dient Blink te voldoen aan onder andere aanbestedingsrecht, Arbowetgeving en rijtijdenwetgeving.

5.3 Financiën

In deze paragraaf worden de financiële effecten van de ontvlechting (ten opzichte van Begroting 2024 van Blink) gepresenteerd[13]. De kosten zijn nader gespecificeerd per kostensoort en of het structureel of incidenteel is. In het onderstaande overzicht worden de structurele en de incidentele kosten voor de organisatie inzichtelijk gemaakt voor de jaren 2024 t/m 2027, die te maken hebben met de ontvlechting van PreZero. We tonen de geschatte kosten en investeringen tot en met 2027.

Ontvlechtingskosten

De ontvlechtingskosten zijn als volgt gespecificeerd.

Structurele kosten	***2024***	***2025***	***2026***	***2027***
Personeel	€136k	€221k	€394k	€394k
Externe inhuur	€15k	€30k	-/- €71k	-/- €71k
IT	€190k	€292k	€292k	€292k
Wagenpark	€164k	-/- €68k	€67k	€123k
MidWaste		€60k	€60k	€60k
Fee PreZero	-/- €762k	-/- €942k	-/- €942k	-/- €942k
*Verwerkingskosten**	-/- €100k	-/- €100k	-/- €100k	-/- €100k
Advieskosten				
Totaal	**-/- €357k**	**-/- €507k**	**-/- €300k**	**-/- €244k**

Tabel 12: delta structurele kosten t.o.v. begroting 2024

Incidentele kosten	***2024***	***2025***	***2026***	***2027***
Personeel	€134k	€134k		
Externe inhuur	€400k	€152k		
IT	€15k			
Wagenpark				
MidWaste				
Fee PreZero				
*Verwerkingskosten**				
Advieskosten	€390k	€195k		
Totaal	**€939k**	**€481k**		

Tabel 13: delta incidentele kosten t.o.v. begroting 2024

[13] De financiële informatie heeft BDO ontvangen van het MT Blink en is actueel tot en met 17 april. Er heeft geen accountants-controle op plaats gevonden. Dat is voor een businesscase gebruikelijk maar moeten wij als accountants- en advies bureau wel aangeven.

De investeringen in de nieuwe uitvoeringsorganisatie van Blink leidt tot de volgende meer/minder ontvlechtingskosten ten opzichte van de vastgestelde begroting 2024 (zie tabel 14):

- € 582k meerkosten in 2024
- € 25k minderkosten in 2025
- € 300k minderkosten in 2026
- € 244k minderkosten in 2027

Ontvlechtingskosten	***2024***	***2025***	***2026***	***2027***
Personeel	€270k	€355k	€394k	€394k
Externe inhuur	€415k	€182k	€-/-71k	€-/-71k
IT	€205k	€292k	€292k	€292k
Wagenpark	€164k	-/- €68k	€67k	€123k
MidWaste		€60k	€60k	€60k
Fee PreZero	-/- €762k	-/- €942k	-/- €942k	-/- €942k
*Verwerkingskosten**	-/- €100k	-/- €100k	-/- €100k	-/- €100k
Advieskosten	€390k	€195k		
Totaal	**€582k**	**-/- €25k**	**-/- €300k**	**-/- €244k**

Tabel 14: delta totale ontvlechtingskosten t.o.v. begroting 2024

* De hierin opgenomen besparing op de verwerkingskosten is een aanname. Bij de begrotingswijziging verwachten we hierover meer duidelijkheid te hebben.

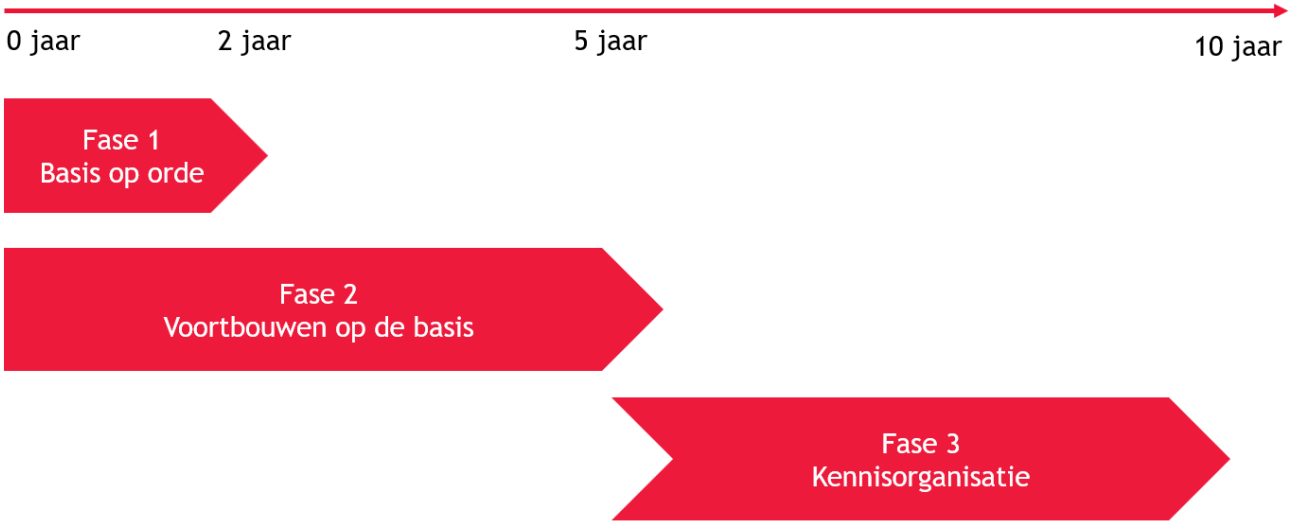
6. Planning

In een dynamische omgeving kan een goed doordachte planning helpen om onzekerheden te beheersen en de risico's te minimaliseren. Door een planning op te nemen, kunnen belangrijke mijlpalen, deadlines en doelstellingen worden vastgesteld, waardoor het project of bedrijf gestructureerd kan worden uitgevoerd. Dit kan op zijn beurt bijdragen aan een betere communicatie, meer efficiëntie en een hogere mate van controle over het project. Kortom, het opnemen van planningen in complexe en onzekere omgevingen kan helpen om de weg naar succes te plaveien.

Dit hoofdstuk bevat een planning van alle thema's op hoofdlijnen – gebaseerd op de informatie die tot nog toe bekend is – en de beschreven actiepunten. De planning op hoofdlijnen is opgedeeld in drie fases. Belangrijk om te vermelden is dat tijdens de eerste fase er tegelijkertijd gewerkt wordt aan de organisatie in de tweede fase, zoals gevisualiseerd in figuur 1. Sommige aspecten kunnen direct worden opgepakt. De planning op hoofdlijnen geeft inzicht in de prioriteiten van Blink per fase. Om te zorgen voor een goede implementatie wordt er een strakke projectmanagement aanpak geadviseerd. Een eerste aanzet voor een detailplanning voor 2024 staat uitgewerkt op de volgende pagina.

0-2 jaar Basis op orde	0-5 jaar Voortbouwen op de basis	5-10 jaar Kennisorganisatie
• Vaste formatie aantrekken voor sleutelposities • Organisatiecultuur verbeteren • Hardware en software implementeren • Overlegstructuur inregelen • Definitieve locatie zoeken • Optimaliseren en verbeteren van werkprocessen • Investeren in materieel • Rechtmatigheid op orde brengen • Verbeteren financiële functie en P&C cyclus • Contracten in beheer krijgen	• Investeren in kennisontwikkeling in voorbereiding op kennisorganisatie • Organisatiecultuur doorlopend verbeteren • Huisvesting met elektrische laadfaciliteiten realiseren • Elektrisch wagenpark aanbesteden • Investeren in data-analyse tools en BI • Optimaliseren geautomatiseerde systemen	• Blijvend investeren in kennisontwikkeling • Huisvesting en elektrisch wagenpark beheren • Opzetten centrale kennisbank • Kennisdeling met onder andere BI en data-analysetools • VANG doelstellingen nader uitwerken • Deelname aan netwerken en samenwerkingsverbanden

Tabel 15: planning op hoofdlijnen



Figuur 1: visualisatie planning op hoofdlijnen

Op basis van bovenstaande activiteiten in fase “basis op orde” is een eerste basale uitwerking van de detailplanning opgesteld met MT-Blink. Wij adviseren deze planning verder uit te breiden en te monitoren.

Cluster	Acties	Q1 2024	Q2 2024	Q3 2024	Q4 2024
Organisatiecultuur	Personeelshandboek opstellen	X			
ICT infrastructuur	Financiële software implementeren	X			
Organisatiecultuur	Teambuilding MT Blink			X	
ICT infrastructuur	Overige applicaties implementeren				X

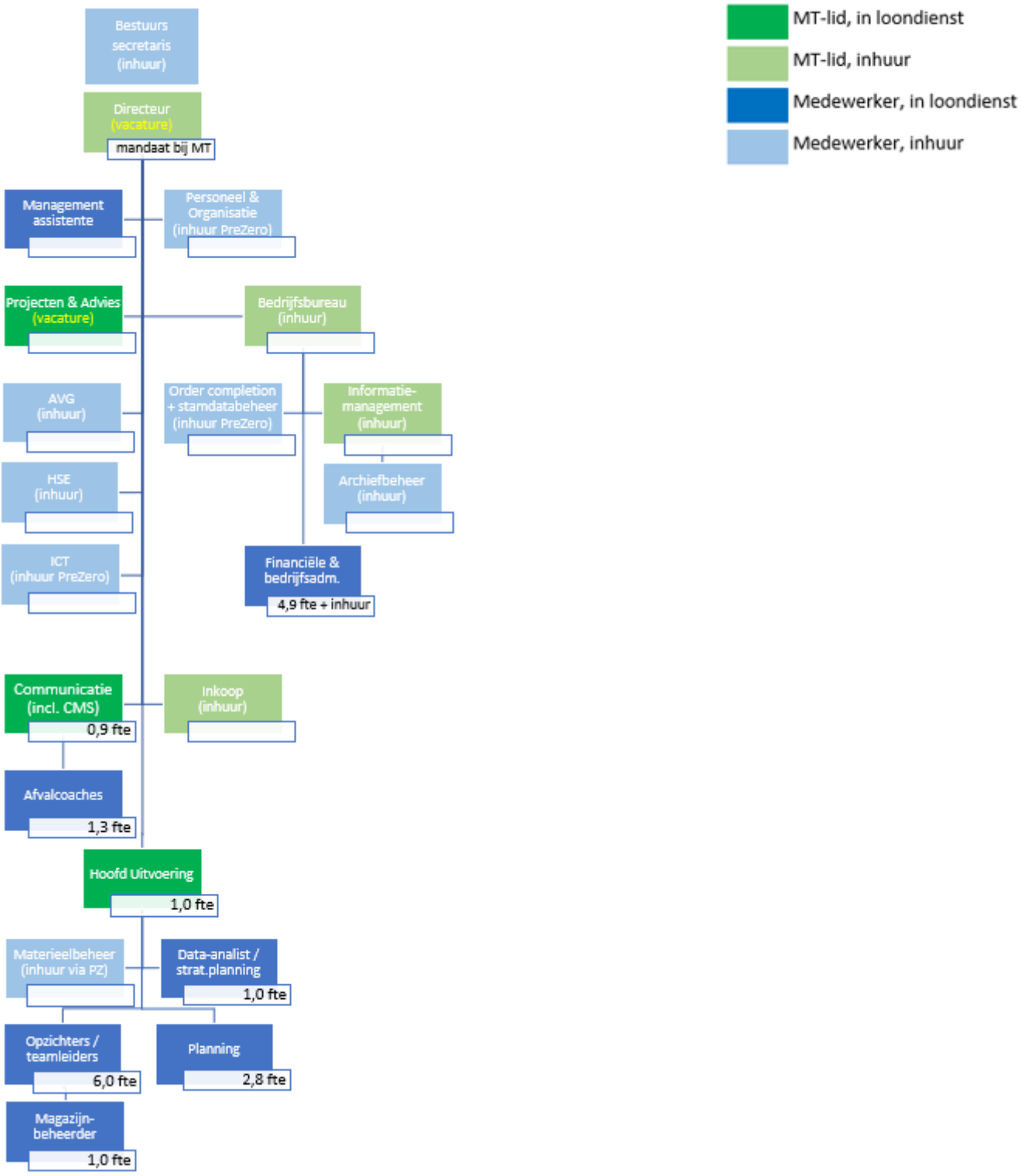
Tabel 16: detailplanning fase 1 “basis op orde”

Bijlage 2: Dienstverlening

Totaaloverzicht dienstverlening 2023 per gemeente (bron: Begrotingswijziging 2023 + aanvulling Son en Breugel)									
Totale kosten Blink per product en per kostenrubriek voor gemeente:	**Asten**	**Deurne**	**Gemert-Bakel**	**Heeze-Leende**	**Helmond**	**Laarbeek**	**Nuenen**	**Someren**	**Son en Breugel**
Producten									
INZAMELEN									
1. Huis aan huisinzameling mini-containers									
Restafval	X	X	X	X	X	X	X	X	X
GFT	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Papier					X				
2. Huis aan huisinzameling overigen									
PMD	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Papier	X		X	X		X	X	X	X
Snoei-afval		X							
Kerstbomen		X			X				X
3. Afval op afroep									
Grof-afval				X					
Huisuitzettingen					X				
4. Inzameling en beheer verzamelcontainers									
Restafval		X	X	X	X		X		X
Papier			X	X	X		X		
GFT							X		
Glas	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Textiel		X			X		X		X
Incontinentie	X	X	X	X	X	X	X	X	X
PMD							X		
Hoogbouw					X		X		
5. Inzameling overige									
Apothekers		X			X		X		X
KCA-inzameling					X				X
Textiel-inzameling									
6. Transport&overslag restafval	X	X	X	X	X	X	X	X	X
6. Handling&vermarkten PMD									
6. Verwerking GFT	X	X	X	X	X	X	X	X	X
7. Milieustraat									
Verwerking		X	X		X	X	X	X	X
Transport/Huur		X	X		X	X	X	X	X
Beheer		X	X		X	X	X	X	X
8. CMS dienstverlening									
Uitzetten	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Inkoop en beheer									
REINIGEN									
Wijkvegen									
Maatschappelijk afval					X				
Bladcampagne	X	X		X	X			X	
Kolken									
Machinaal vegen									
Groot					X	X			
Klein	X		X		X	X	X	X	
Veegvuil	X				X	X		X	
Onkruidbeheersing	X		X		X		X	X	
Gladheidsbestrijding									
Uitvoering					X				
Inkoop / Levering zout		X	X		X	X	X		
Calamiteitenbestrijding	X	X	X	X	X	X	X	X	
DIGITALE DIENSTVERLENING	X	X	X	X		X	X	X	X
PROJECTEN, ADVIES EN COMMUNICATIE	X	X	X	X	X	X	X	X	X

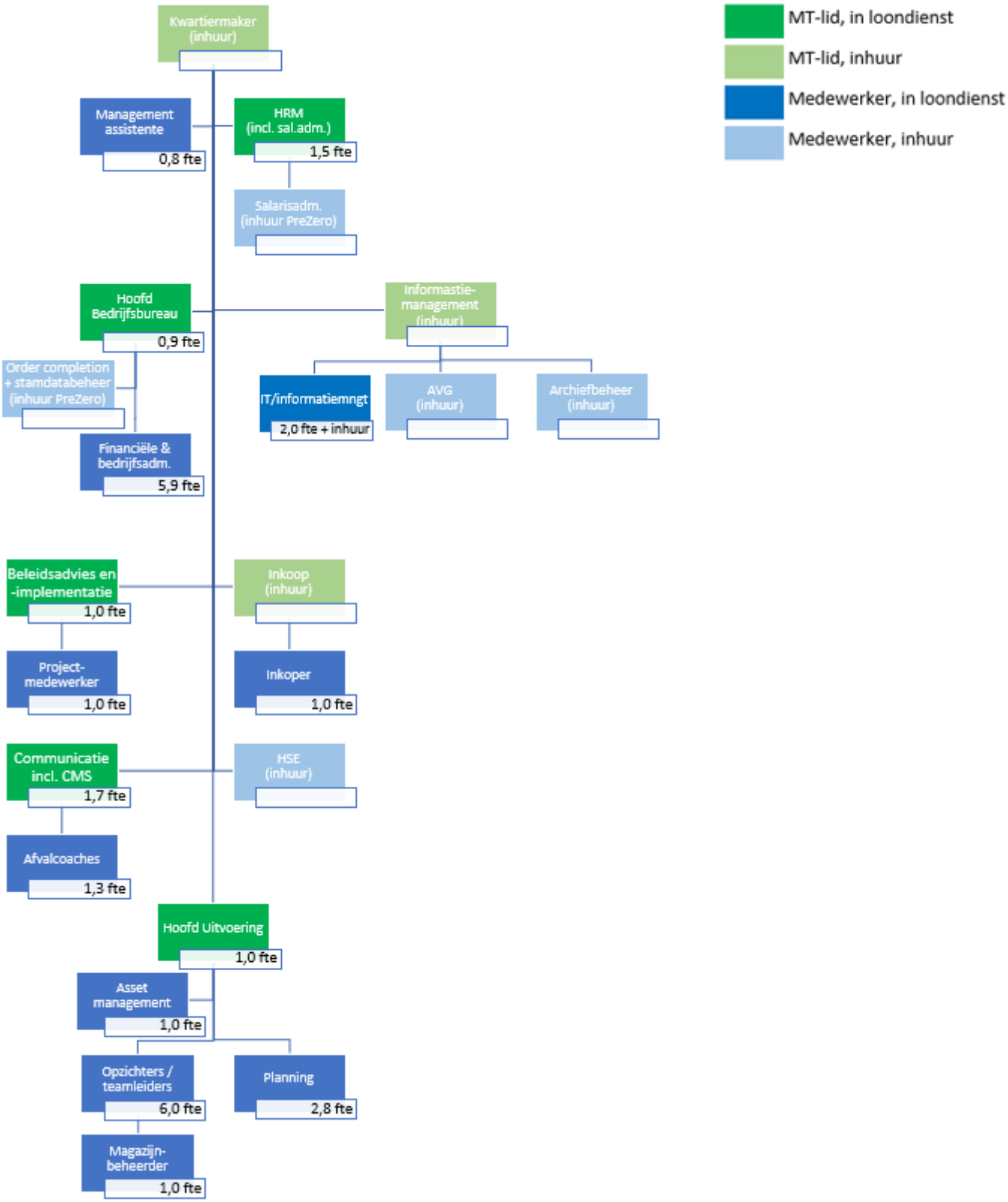
Tabel 17: Totaaloverzicht dienstverlening 2023

Bijlage 3: Organogram huidige situatie



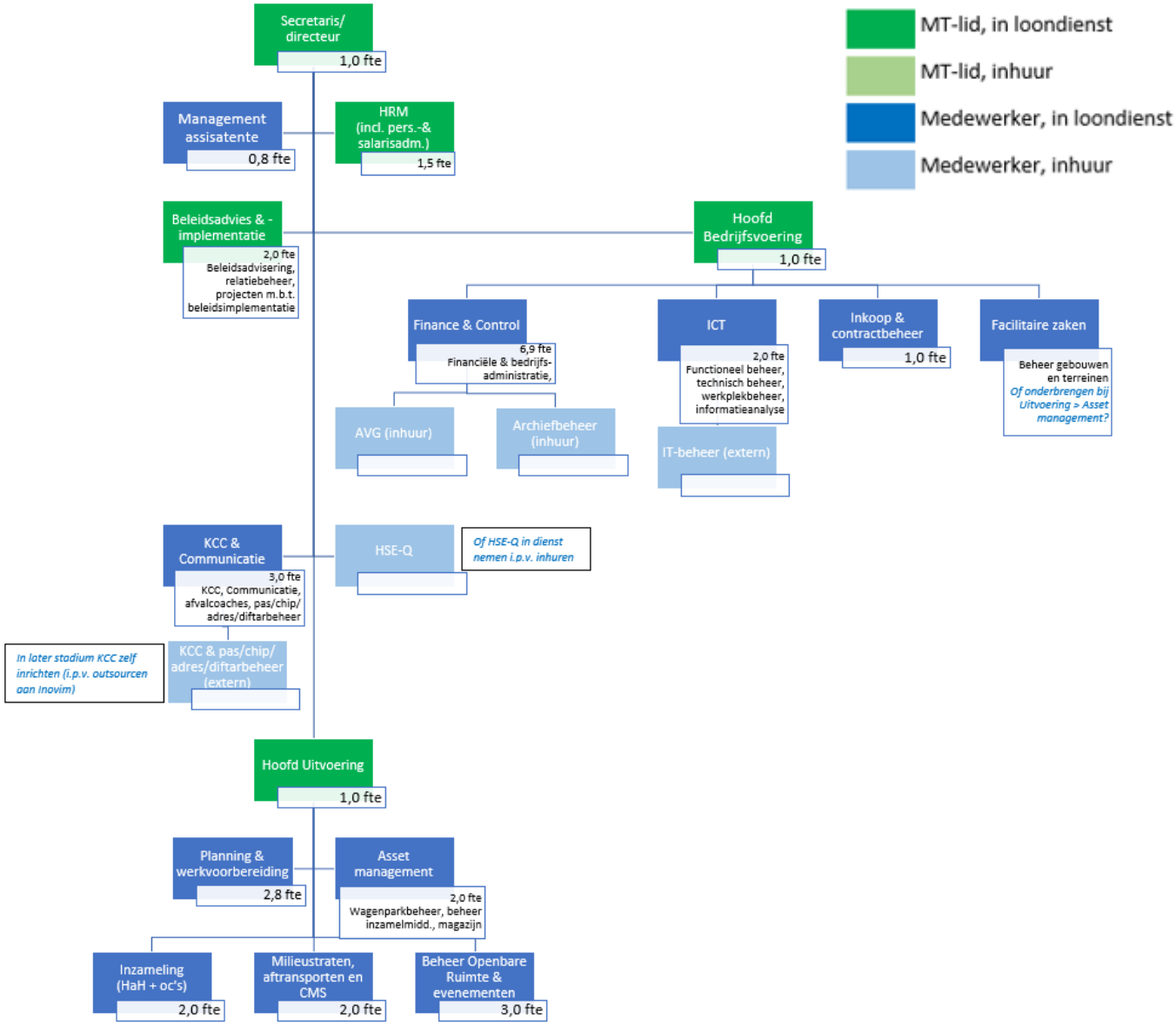
Figuur 5: Organogram huidige situatie

Bijlage 4: Organogram tijdelijke situatie



Figuur 6: Organogram tijdelijke situatie

Bijlage 5: Organogram definitieve situatie



Figuur 7: Organogram definitieve situatie

Bijlage 6: Interviews

INTERVIEWS MET WETHOUDERS EN BELEIDSMEDEWERKERS	DATUM
Helmond	24-mei-23
Son en Breugel	30-mei-23
Gemert-Bakel	02-jun-23
Nuenen	05-jun-23
Heeze-Leende	06-jun-23
Asten	07-jun-23
Deurne	07-jun-23
Laarbeek	07-jun-23
Someren	07-jun-23
MT Blink	07-jun-23

Tabel 18: Overzicht geplande interviews

Leden stuurgroep en werkgroep

Stuurgroep

LEDEN	
Mw. Van Lierop	Wethouder gemeente Helmond
Dhr. Verhees	Wethouder gemeente Deurne
Dhr. Bankers	Wethouder gemeente Asten
Dhr. Boersma	Wethouder gemeente Son & Breugel
Dhr. Löwik	Wethouder gemeente Nuenen
Mw. Van de Ven	Gemeentesecretaris gemeente Laarbeek
Mw. Klesman-Nacken	Gemeentesecretaris gemeente Heeze-Leende
Dhr. Lemmen	Kwartiermaker, bestuurssecretaris en MT lid Blink
Dhr. Revenboer	BDO

Tabel 19: Overzicht deelnemers stuurgroep

Werkgroep

LEDEN	
Mw. Rozema	Beleidsadviseur gemeente Laarbeek
Dhr. Verbaarschot	Beleidsadviseur gemeente Someren
Dhr. Visée	Beleidsadviseur gemeente Son & Breugel
Dhr. Verhoeven	Beleidsadviseur gemeente Nuenen
Dhr. Koops	Beleidsadviseur gemeente Helmond
Dhr. Van Roosmalen	Beleidsadviseur gemeente Asten
Dhr. Lemmen	Kwartiermaker, bestuurssecretaris en MT lid Blink
Dhr. Van Montfort	MT lid Blink
Dhr. Van den Boogaert	MT lid Blink
Dhr. Lehmann	MT lid Blink
Dhr. Revenboer	BDO
Dhr. Derison	BDO

Tabel 20: Overzicht deelnemers werkgroep

nieuwe perspectieven

In de nieuwe economie doen kansen zich sneller voor dan ooit. Nieuwe spelregels geven een boost aan zakelijk werken. En een nieuwe generatie staat klaar om het anders te doen. Beter, slimmer, innovatiever. Wie succesvol wil ondernemen, moet zelf ook vernieuwen. Open staan voor verandering. En met open vizier kijken naar de mogelijkheden die voor ons liggen.

Nieuwe perspectieven, dát is wat BDO u wil bieden. En kan bieden, dankzij onze unieke combinatie van lokale marktkennis en een internationaal netwerk. Persoonlijke dienstverlening en een professionele aanpak. BDO helpt u graag om vanuit een andere invalshoek naar uw business te kijken. Zodat u de juiste beslissingen neemt om uw organisatie sterker, wendbaarder en succesvoller te maken. Of u nu een mkb-bedrijf, familiebedrijf, publieke organisatie of internationale onderneming bent.

BDO kijkt graag met u vooruit. Samen komen we tot nieuwe inzichten en nieuwe kansen in uw markt. Samen creëren we nieuwe perspectieven.

