



**Strategisch Meerjarenplan
2018 - 2022**

Visie, missie en strategie Blink en het
strategisch meerjarenprogramma

3 april 2018

Status van de rapportage	Datum	Toegestuurd naar
Concept deel 1 visie, missie en strategie	30 november 2017	Directie Blink, Mark Vaal Besproken 5-12-2017 met contactambtenaren
Concept deel 1 visie, missie en strategie	6 december 2017	Directie Blink, Mark Vaal
Deel 1. Visie, missie en strategie		Besproken en vastgesteld door het AB op 13 december 2017
Deel 2. Onderhanden concept format en projectenoverzicht	12 januari 2018	Directie Blink, ten behoeve van bespreking met contactambtenaren op 17 januari 2018
Concept Strategisch Meerjarenplan	21 januari 2018	Directie Blink, ten behoeve van bespreking met contactambtenaren op 22 januari 2018
Concept Strategisch Meerjarenplan	23 januari 2018	Directie Blink, voor bespreking met gemeenten
Concept Strategisch Meerjarenplan	5 februari 2018	DB-leden, ambtelijk vertegenwoordiger, contactambtenaren
Eindconcept Strategisch Meerjarenplan	14 februari 2018	AB-leden, DB-leden, ambtelijk vertegenwoordiger, contactambtenaren en contactpersoon SUEZ t.b.v. bespreking in AB- vergadering 21 februari 2018
Definitieve versie Strategisch Meerjarenplan 2018-2022	3 april 2018	AB-leden, DB-leden, ambtelijk vertegenwoordiger, contactambtenaren en contactpersoon SUEZ



Inhoudsopgave

Bestuurlijke samenvatting.....	4
Voorwoord.....	8
1 Inleiding.....	9
1.1 Doel van het strategisch meerjarenplan	9
1.2 Onderdeel van de reguliere planning en controlecyclus	9
1.3 Leeswijzer	10
Deel 1. Profiel, Visie, missie en strategie Blink.....	11
2 Profiel en huidige status	12
2.1 Profiel	12
2.2 Blink anno 2018.....	13
3 Toekomstvisie	16
3.1 Migratie naar een circulaire economie	16
3.2 Verduurzamen van de woon- en leefomgeving.....	18
3.3 Burgerparticipatie.....	19
3.4 Arbeidsparticipatie.....	19
3.5 Belang en kansen van intergemeentelijke samenwerking	20
3.6 Kansen publiek-private samenwerking: gemeenten en SUEZ.....	22
4 Visie, missie en strategie Blink.....	24
4.1 Visie en missie.....	24
4.2 Strategie en strategische doelen	25
4.3 Succesbepalende voorwaarden	26
4.4 Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO)	26
Deel 2. Strategisch meerjarenprogramma.....	28
5 Meerjarenprogramma	29
5.1 Van strategie naar meerjarenprogramma en bedrijfsplan	29
5.2 De uitdaging en daaruit voortvloeiende prioritering.....	29
6 Uitvoeringsprogramma	32
6.1 Deelprogramma maatschappelijke meerwaarde	32
6.2 Deelprogramma doorontwikkeling organisatie Blink	34



BESTUURLIJKE SAMENVATTING

Aanleiding voor een Strategisch Meerjarenplan

Voor u ligt een Strategisch Meerjarenplan Blink voor de periode 2018-2022. Er zijn meerdere redenen aan te wijzen die een strategische verkenning van de toekomst van Blink op dit moment noodzakelijk maken. Dit plan is een namelijk gevolg van:

- Maatschappelijke en vakinhoudelijke trends en ontwikkelingen t.a.v. gemeentelijke doelstellingen op het gebied van afval- en grondstoffenbeheer en duurzaam onderhoud van de openbare ruimte.
- Groei van Blink als uitvoeringsorganisatie voor de deelnemende gemeenten.
- Resultaten strategische sessie met alle stakeholders van Blink in 2017.
- Periodieke evaluatie GR Blink (KPMG, Q4 2017). De uitkomsten daarvan vormen input voor dit Strategisch Meerjarenplan.

Dit plan beschrijft het profiel en de strategie van Blink voor de komende planperiode en werkt deze uit in acties en doelstellingen. Jaarlijks stelt het Algemeen Bestuur een bedrijfsplan vast dat de vertaling bevat van de strategie en doelen van dit plan naar de interne organisatie en de uitvoering van Blink. Het vormt daarnaast een onderdeel van de reguliere planning- & control-cyclus van Blink die aansluit op de gemeentelijke planning- & controlcyclus.

Blink in haar rol als overheidsbedrijf, dat de gemeenten ontzorgt, verbindt én maatschappelijke waarde creëert voor de plaatselijke en regionale samenleving, heeft een belangrijke strategische keuze gemaakt: focus met de activiteiten op dienstverlening aan en creëren van maatschappelijke meerwaarde voor de deelnemende gemeenten binnen de publieke domeinen afval- en grondstoffenbeheer en onderhoud van de openbare ruimte. Dit alles gebaseerd op een bedrijfsmatig ingerichte bedrijfsvoering. Niet winstmaximalisatie, maar kosten efficiënte uitvoering en het gezamenlijk creëren van maatschappelijke (meer)waarde staan daarbij voorop.

Blink anno 2018

Blink, overheidsbedrijf van en voor de gemeenten daarin gefaciliteerd door SUEZ, heeft zich in de afgelopen jaren sterk ontwikkeld en wordt gekenmerkt door een hoge mate van flexibiliteit, servicegerichtheid en een laag kostenniveau. Dat heeft er toe geleid dat de gemeenten in de periode van 2014 tot en met 2017 Blink aanzienlijk meer en verschillende taken in opdracht hebben gegeven. Dit leidde, behalve tot een verdubbeling van de omzet (van € 6,5 miljoen (2014) naar € 13 miljoen (2017)), tot een sterke groei van producten en diensten en (in mindere mate) de organisatie.

Toekomstvisie

Zoals gesteld voltrekken er zich momenteel voor de gemeenten, SUEZ en Blink, belangrijke maatschappelijke en vakinhoudelijke trends en ontwikkelingen binnen de hiervoor genoemde publieke domeinen. Deze zijn o.a.:



- Migratie naar een circulaire economie (hogere scheidingsresultaten en sluiten grondstofketens)
- Verduurzamen van de woon- en leefomgeving
- Geven van verdere invulling van burgerparticipatie
- Geven van verdere invulling van arbeidsparticipatie
- Verder ontwikkelen intergemeentelijke samenwerking
- Benutten kansen publiek-private samenwerking gemeenten met SUEZ

De groei in dienstverlening en het gezamenlijk geven van invulling aan deze ontwikkelingen, leidt tot een intensievere relatie tussen de gemeenten, SUEZ en Blink. Daarbij vervult Blink, in opdracht en op verzoek van de gemeenten, meer en meer de rol van:

- Kennisplatform
- Initiator en verbinder
- Projectgenerator
- Communicator

Vast is te stellen dat de publiek-private samenwerking de gemeenten, SUEZ en Blink veel brengt. Daarnaast heerst de overtuiging dat, indien deze samenwerking intensiever wordt, er zicht ontstaat op een grotere maatschappelijke meerwaarde als tot nu toe gerealiseerd én daarmee het hebben van een adequaat antwoord op de hiervoor beschreven trends en ontwikkelingen. In hoofdzaak moet zij er toe leiden dat de doelstellingen, waartoe de deelnemende gemeenten zich hebben gecommitteerd, tijdig ingevuld kunnen worden. Hiermee wordt vooral bedoeld op het commitment dat de Blink-gemeenten zijn aan gegaan door het onderschrijven van de VANG-doelstellingen (75% restafval in 2020 of het Manifest voor een Afvalloze Samenleving (5% restafval in 2020)). Hiervoor is een trendbreuk en versnelling nodig. Om deze te bereiken bundelen de gemeenten de krachten en dragen Blink op te komen met een conceptueel voorstel (en bij acceptatie implementatie daarvan) dat leidt tot de vereiste versnelling, trendbreuk en daarmee de tijdige realisatie van de genoemde doelstellingen. Daarbij voorzien zij Blink van de faciliteiten om aan deze opdracht invulling te geven. Als belangrijke randvoorwaarde geldt daarbij dat het resultaat tevens leidt tot een structurele verlaging van de verwerkingskosten van het restafval en het ombuigen van waardevolle stromen vanuit het restafval naar hergebruik of inzet in circulaire concepten.

Op basis van deze opdracht is er duidelijk sprake van een verdere verdieping van de relatie tussen de gemeenten, SUEZ en Blink. Vanwege deze constatering en haar hiervoor beschreven profiel en toekomstvisie, heeft Blink behoefte aan het toekennen van een extra dimensie aan de relatie met de gemeenten en SUEZ, haar bestaan en legitimatie. Zij geeft hieraan uiting door het als volgt formuleren van haar visie en missie:

Visie

Duurzame publiek-private co-creatie leidt tot het realiseren van hogere concrete ambitieuze maatschappelijke en circulaire doelen.

Het traject dat leidt tot intensivering van de relatie ziet Blink als haar missie, die zich als volgt laat omschrijven:



Missie van Blink

Blink draagt bij aan het realiseren van de ambities en doelstellingen van de deelnemende gemeenten en SUEZ, door het (verder) ontwikkelen en leveren van de nu en toekomstig aan haar opgedragen taken op het gebied van afval- en grondstoffenbeheer en duurzaam onderhoud van de openbare ruimte.

Blink wil daarvoor een betrouwbare en hechte partner van de deelnemende gemeenten en SUEZ zijn in de totstandkoming en uitvoering van afvalbeheerbeleid en duurzame inzet van grondstoffen, op een milieubewuste en maatschappelijk gewenste wijze. Tevens wil Blink op dezelfde wijze invulling geven aan haar taken in de openbare ruimte en daarmee een wezenlijke bijdrage leveren aan een hoogstaande leefomgeving en de maatschappelijke aspecten die dat met zich brengt.

Kort samengevat wil Blink zijn:

Duurzaam verbindend naar een circulaire economie en een kwalitatief hoogstaande participatieve samenleving.

Met deze visie en missie geeft Blink uitvoering aan een strategie gericht op de verdere ontwikkeling van de producten en diensten, de samenwerking met deelnemende gemeenten en SUEZ, de eigen organisatie en de rol en positie van Blink in de regio.

Blink heeft de ambitie om een verbindende en meedenkende partner te zijn en wil zich, vanwege de geconstateerde gemeentelijke behoeften, verder ontwikkelen als pro-actieve adviseur met aantoonbare meerwaarde daarbij intensief gebruik makend van de expertise en faciliteiten, geboden door SUEZ.

Om vast te stellen of zij hier in slaagt moeten doelen worden gesteld die, bij realisatie, invulling geven aan de missie van Blink. Door Blink zijn de volgende doelen in dit kader geformuleerd:

1. Partnerschap met (deelnemende) gemeenten en SUEZ.
2. Efficiënte en effectieve dienstverlening.
3. Slanke wendbare organisatie.
4. Adequate en transparante governance en goed functionerend bestuur.
5. Duurzaamheid en arbeidsparticipatie.
6. Bijdrage circulaire economie en afvalbeheerprestaties gemeenten.
7. Regionale verankering, samenwerking en schaalgrootte.

Realisatie van die doelen moet plaatsvinden door uitvoering van twee deelprogramma's:

- Deelprogramma maatschappelijke meerwaarde afval- en grondstoffen
- Deelprogramma doorontwikkeling organisatie Blink

Deze programma's bestaan uit projecten, maatregelen en ontwikkelingen alle uit te voeren in de planperiode 2018-2022. Prioritering daarvan geschiedt door het Dagelijks Bestuur en vindt zijn weerslag in het jaarlijks door het Algemeen Bestuur vast te stellen bedrijfsplan. Financiering vindt plaats door opname van de kosten voor projecten c.s. in



de begroting Blink, als onderdeel van de reguliere P&C-cyclus van zowel Blink als de deelnemende gemeenten.

Aanvaarding van dit Strategisch Meerjarenplan door het Algemeen Bestuur luidt voor de gemeenten, SUEZ en Blink een volgende fase in in hun zich steeds verder ontwikkelende relatie. Uitvoering daarvan leidt tot maatschappelijke en bedrijfseconomische meerwaarde(n) voor alle partijen tegen zonder meer aanvaardbare kosten en biedt zicht op het realiseren van hogere concrete ambitieuze, maatschappelijke en circulaire doelen.

0-0-0



VOORWOORD

Sinds de oprichting is de koers voor Blink vastgelegd in twee ondernemingsplannen. Deze plannen bevatten de basis voor de verdere uitvoeringsgerichte ontwikkeling van de GRR Blink.

Voor u ligt een Strategisch Meerjarenplan Blink voor de periode 2018-2022. De volgende redenen liggen ten grondslag aan de noodzaak te komen tot een nieuwe strategische verkenning naar de toekomst van het Openbaar Lichaam Blink:

- De groei van Blink als uitvoeringsorganisatie voor de deelnemende gemeenten.
- De resultaten van de strategische sessie gehouden met het Algemeen Bestuur, de ambtelijke adviseurs en directie en management van de gemeenschappelijke regeling/het openbaar lichaam.
- De in het 4^e kwartaal van 2017 uitgevoerde periodieke evaluatie van de GR. De uitkomsten daarvan dienen tevens als input voor dit Strategisch Meerjarenplan en dienen daarin te worden verwerkt.
- Maatschappelijke en vakinhoudelijke trends en ontwikkelingen die van invloed zijn op de gemeentelijke doelstellingen op het gebied van afval- en grondstoffenbeheer en het duurzaam onderhoud van de openbare ruimte en daarmee het diensten- en productenpakket van Blink.

Strategie gaat over doelen die je stelt en hoe je die denkt te bereiken. Onze strategie en doelen voor de periode 2018-2022 kenmerken zich, onder andere, door een ontwikkeling naar méér waarde, waarbij Blink vanuit haar focus op de kerntaken in afval- en grondstoffenbeheer en duurzaam onderhoud van de openbare ruimte ook kansen benut voor arbeidsparticipatie, burgerparticipatie en duurzaamheid. De samenwerking met en tussen de deelnemende gemeenten en SUEZ vormt daartoe een solide basis.

Met het vaststellen van dit Strategisch Meerjarenplan worden de strategische doelen bepaald waarop Blink zich de komende jaren richt en zijn de kaders en de te volgen marsroute gegeven. Mét voldoende ruimte voor flexibiliteit, want het speelveld waarin we opereren is dynamisch en sterk onderhevig aan maatschappelijke en economische invloeden. Samen met de gemeenten en SUEZ willen wij de toekomst verder vormgeven. Het voorliggende strategisch plan biedt daartoe vooral een kompas voor die toekomst.

Ik ben ervan overtuigd dat wij deze strategie tot een succes gaan maken. Afsluitend wil ik iedereen bedanken die een bijdrage heeft geleverd bij het tot stand komen van dit voor de toekomst van Blink, cruciale plan.

Directie Blink



1 INLEIDING

1.1 Doel van het strategisch meerjarenplan

Als publiek-privaat samenwerkingsverband van 8 gemeenten en het beursgenoteerde SUEZ en vanuit haar rol als overheidsbedrijf wil en moet Blink zich bewust zijn van de veranderende wereld om haar heen. Daarbij moet zij zich een beeld vormen van haar legitimatie en rol in die veranderende wereld, nu en in de toekomst. Daarvoor stelt Blink een strategisch meerjarenplan op.

Juist op dit moment is een herijking van de strategie van Blink van belang. Diverse ontwikkelingen zijn de komende jaren merkbaar van invloed: de omvangrijke groei van Blink vanwege de toenemende omvang van bestaande en de (diversiteit van de) recent in opdracht gegeven dienstverlening en producten. Verder leveren de introductie van de gemeentelijke verantwoordelijkheid in het tot stand komen van de circulaire economie en vraagstukken als duurzaamheid, toenemende budgettaire druk, invloed van burgerparticipatie en arbeidsparticipatie en een verdergaande professionalisering en ontwikkeling van de sector reden om de rol en betekenis van Blink te beschouwen en te heroverwegen. Deze ontwikkelingen hebben immers, gewenst of niet, een toenemende invloed op taken, prestaties, profiel en risico's van Blink en de sectoren waarbinnen zij zich beweegt.

Het opstellen van een strategisch meerjarenplan is dus daarom juist nu nuttig en noodzakelijk. Het vormt de basis voor een dialoog met het Algemeen Bestuur (deelnemende gemeenten en SUEZ) om gezamenlijk de koers en kaders te bepalen. Bovendien is overeenstemming over deze koers ook van belang voor het slagen ervan. Blink is in essentie van én voor gemeenten en richt zich daarom ook op de gemeentelijke wensen en ambities. Samenwerkend binnen Blink hebben de gemeenten elkaar nodig om tot aansprekende resultaten te komen. Daarvoor is overigens de samenwerking met en inbreng van SUEZ cruciaal en onontbeerlijk.

Vanuit een blik op de directe omgeving heeft Blink haar strategie voor 2018-2022 uitgewerkt. De kern hiervan is dat Blink zich verder door ontwikkelt als overheidsbedrijf en zich op verschillende publieke waarden kan en wil onderscheiden. Het maximaal ontzorgen van de deelnemende gemeenten op het gebied van afval- en grondstoffenbeheer én duurzaam onderhoud van de openbare ruimte, is en blijft daarbij het belangrijkste uitgangspunt.

In dit plan worden het profiel en de strategie van Blink beschreven en uitgewerkt in acties en doelstellingen voor genoemde planperiode waarin deze strategie wordt gerealiseerd. Dit plan wordt vastgesteld door het Algemeen Bestuur van gemeenschappelijke regeling Blink en uitgevoerd door het Dagelijks Bestuur, directie, management en medewerkers van Blink in nauwe samenwerking met aan haar verbonden partijen.

1.2 Onderdeel van de reguliere planning en controlecyclus

Het onderhavige plan beschrijft het profiel en de strategie van Blink en werkt deze uit in acties en doelstellingen voor de planperiode van vijf jaar, de periode waarin deze strategie wordt gerealiseerd. Het strategisch meerjarenplan vormt een onderdeel van de reguliere planning- & controlecyclus van Blink, die overigens aansluit op de gemeentelijke

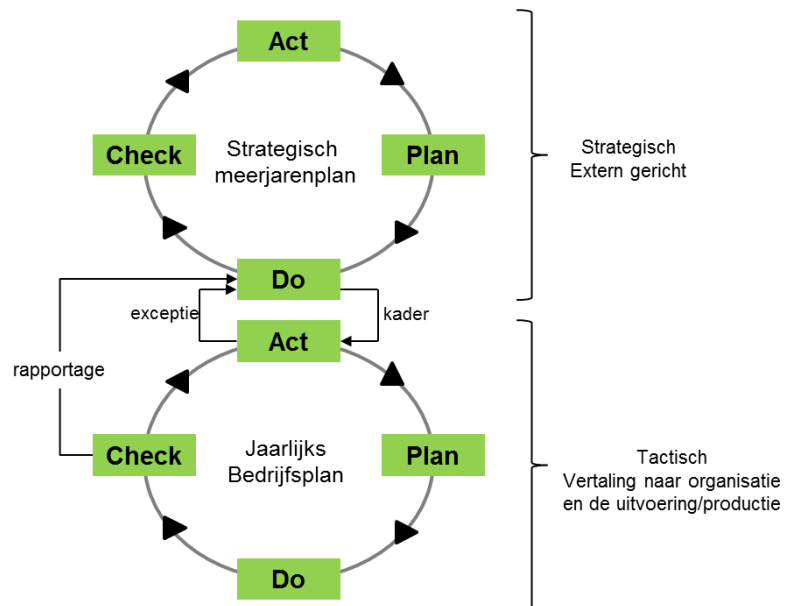
planning- & controlcyclus. De planning- & controlcyclus stelt concrete doelen, bewaakt de voortgang, evalueert het resultaat en stuurt eventueel bij. Daardoor borgt zij een periodieke bewaking op de voortgang en resultaten van dit meerjarenplan.

Het strategisch plan geeft de strategische richting, kaders en doelen aan en bepaalt daarmee de koers voor de komende jaren. Dit bedrijfsplan is een instrument voor de directie en het management om enerzijds sturing te geven aan de wijze waarop de interne organisatie met de ter beschikking gestelde middelen zijn producten en diensten voortbrengt en de kwaliteit daarvan waarborgt, en anderzijds daarover verantwoording aflegt aan de directie. Zij op haar beurt verantwoordt zich aan het Dagelijks Bestuur. Op basis van periodieke evaluatie wordt gezien in hoeverre de doelstellingen van het strategisch meerjarenplan worden gerealiseerd. Conform de GRR vindt elke drie jaar een evaluatie plaats.

Jaarlijks wordt een intern bedrijfsplan opgesteld en vastgesteld door het Algemeen Bestuur. Dit intern bedrijfsplan vertaalt de strategie en doelen van het strategisch meerjarenplan naar de interne organisatie en de uitvoering c.q. de productie. Ook dit plan wordt jaarlijks geëvalueerd tussen het Bestuur en de directie.

Het schema toont de samenhang tussen de verschillende plannen.

Ook in de komende jaren informeert de directie van Blink het bestuur en de gemeenten op alle niveaus (ambtelijke organisatie, wethouders, college en raad) over de voortgaande ontwikkelingen en resultaten. Kortom, dit strategisch meerjarenplan vormt een startpunt en heeft het karakter van een dynamisch document. Toepassing van de PDCA-cyclus in de planvorming en uitvoering daarvan, borgt de basis voor permanente verbetering van de producten, diensten en bedrijfsprocessen zoals die door Blink worden geleverd en gehanteerd.



1.3 Leeswijzer

Het strategische meerjarenplan omvat meerdere delen. Zo geeft Hoofdstuk 2 een overzicht van het profiel en de huidige stand van zaken binnen Blink. Hoofdstuk 3 geeft inzicht in de Toekomstvisie zoals Blink die heeft geformuleerd. In hoofdstuk 4 beschrijft Blink haar visie, missie en strategie voor de komende planperiode. Uiteindelijk geeft Blink in hoofdstuk 6 een overzicht van de te nemen stappen en maatregelen die moeten leiden tot het realiseren van de door Blink beschreven strategie. In de bijlage vindt verdere verduidelijking en invulling plaats van enkele aspecten zoals in het plan zijn verwoord.



DEEL 1. PROFIEL, VISIE, MISSIE EN STRATEGIE BLINK



2 PROFIEL EN HUIDIGE STATUS

2.1 Profiel

Blink is een gezamenlijke uitvoeringsorganisatie in de vorm van een Openbaar Lichaam, waarin de gemeenten Gemert-Bakel, Heeze Leende, Helmond, Laarbeek, Nuenen, Someren, Asten en Deurne met SUEZ samenwerken. Blink is momenteel en op basis van de GR belast met taken op het terrein van de inzameling, sortering, vermarkting en (eind)verwerking van (grondstoffen in) grof en fijn huishoudelijk afval, gladheidsbestrijding en reiniging van de openbare ruimte die bij wet aan de gemeenten zijn opgedragen, dan wel voortvloeien uit de aan de gemeenten op grond van de Gemeentewet toevertrouwde zorg voor de eigen huishouding op het terrein van het milieu, zoals benoemd in de Wet milieubeheer.

De gemeenten en SUEZ vormen samen het Algemeen Bestuur van de Gemeenschappelijke Regeling Blink. De gemeenten bepalen de beleidsmatige kaders voor de werkzaamheden, geven deze in opdracht bij Blink en stellen voor de uitvoering hiervan de financiële middelen aan Blink ter beschikking. SUEZ draagt zorg voor het ter beschikking stellen van de operationele bedrijfsmiddelen, be- en verwerkingsmogelijkheden van de afval- en grondstofstromen, ondersteunende bedrijfsprocessen, fungeert als expertisecentrum, etc.

Met de positionering als overheidsbedrijf dat de gemeenten ontzorgt én maatschappelijke waarde creëert voor de plaatselijke en regionale samenleving, creëert Blink niet alleen een krachtig en aantrekkelijk profiel, maar is tevens een belangrijke strategische keuze gemaakt: focus met de activiteiten op dienstverlening aan de deelnemende gemeenten en uitvoering daarvan op basis van een bedrijfsmatig ingerichte bedrijfsvoering.

Blink is van én voor de gemeenten. Daarbij onderkennen we dat we, met name vanwege de structurele en langjarige publiek-private samenwerking een bijzondere positie hebben: onze samenwerking moet blijvend aantonen dat wij van belang en meerwaarde zijn voor gemeenten en burger. Niet maximalisatie van winst, maar kosten efficiënte uitvoering en het creëren van maatschappelijke (meer)waarde staan daarbij voorop.

Blink in de kern...

- is een overheidsbedrijf dat door de deelnemende gemeenten beoordeeld en ervaren wordt als excellente uitvoeringsorganisatie, en waar zij, SUEZ, burgers en de Blinkmedewerkers trots op zijn;
- is al enkele jaren onderhevig aan een omvangrijke groei in de omvang en soorten van dienstverlening aan de gemeenten in de domeinen afval- en grondstoffenbeheer en duurzaam onderhoud van de openbare ruimte;
- werkt actief aan een hechte verbondenheid tussen Blink, SUEZ en de gemeenten, waarbij de gemeenten samen met SUEZ zorgdragen voor de organisatie, en gemeenten tevens afnemer van de diensten van Blink zijn;
- ontwikkelt zich, op verzoek van de deelnemende gemeenten, meer en meer als een meedenkende en meewerkende partner op het gebied van afval- en grondstoffenbeheer en duurzaam onderhoud in de openbare ruimte;
- wordt geconfronteerd met de (inter)nationale ontwikkelingen op het gebied van circulaire economie, inclusiviteit, burger- en arbeidsparticipatie en de toenemende uitwerking van die thema's op de deelnemende gemeenten;
- is niet actief met commerciële (markt)activiteiten voor derden;



- is betrouwbaar en kostenefficiënt in het uitvoeren van haar kerntaken: afval- en grondstoffenbeheer en duurzaam onderhoud in de openbare ruimte.

2.2 Blink anno 2018

De focus als overheidsgedomineerd bedrijf van en voor de gemeenten, gefaciliteerd door SUEZ, heeft in de laatste jaren een aanzienlijke groei van Blink tot gevolg gehad. Met name de flexibiliteit van de onderneming (mede een gevolg van het cafétariamodel) alsmede het hoge service- en lage kostenniveau, hebben de deelnemende gemeenten ertoe gebracht meer en meer uitvoerende en afval specifieke administratieve taken in de domeinen afval- en grondstoffenbeheer, reiniging alsmede het duurzaam onderhoud van de openbare ruimte, bij Blink onder te brengen. Ook de gemeentelijke wens om als regievoerder op te treden in plaats van als uitvoerder, heeft de gemeenten ertoe gebracht meer taken bij Blink in opdracht te geven. Dat leidt tot een gevarieerde en toenemende opdrachtenportefeuille en een omzet die de afgelopen jaren exponentieel is gestegen.

Blink anno 2018 in vogelvlucht;

- Blink bedient
 - 8 gemeenten
 - circa 105.000 huisaansluitingen
 - ongeveer 230.000 inwoners;
- Blinkt beheert een wagen- en voertuigenpark van meer dan 50 stuks;
- Blink exploiteert 5 milieustraten waar de aangeboden afval- en grondstoffen in 30 stromen worden gescheiden en voert de bijbehorende afvalstoffenadministraties;
- Blink verzorgt de inzameling, op- en overslag be- en verwerking van in totaal meer dan 103.000 ton huishoudelijke afvalstoffen;
- Blink voert onderhandelingen over en sluit hiervoor, ten behoeve van de deelnemende gemeenten en voor deze afval- en grondstoffen, be- en verwerkingscontracten af en treedt op als contractmanager.
- Blink verschaft dagelijks werk aan meer dan 115 medewerkers;
- Blink voorziet dagelijks meer dan 25 mensen met afstand tot de arbeidsmarkt van een volwaardige betrekking;
- Blink voert het beheer en onderhoud over circa 272.000 minicontainers en 185 ondergrondse containers in haar beheersgebied;
- Blink voert het datamanagement van alle informatiestromen die vrijkomen als gevolg van haar werkzaamheden;
- Blink exploiteert met derden een callcenter waar jaarlijks 3800 meldingen inkommen en verwerkt worden;
- Blink beschikt over een 24/7 calamiteitendienst t.b.v. het oplossen van kleine en grote milieu-incidenten in de buitenruimte;
- Blink verwijdert, op basis van een handboek Onkruidbeheersing en inzet van specifieke software, het onkruid in 6 van de 8 gemeenten via state of the art beheersingstechnieken en inzet van mensen met afstand tot de arbeidsmarkt;
- Blink verzorgt voor de gemeenten specifieke afvalstoffen administraties inzake de eindverwerking van hun huishoudelijke afvalstromen;
- Blink verzorgt voor de gemeenten inkooptrajecten (al dan niet op basis van aanbesteding) van meerdere soorten inzamelmiddelen zoals ondergrondse en minicontainers, PMD-zakken, kroonringen, etc.;
- Blink verzorgt voor de aangesloten gemeenten het uitvoeren van periodieke afval- en sorteeranalyses op het ingezamelde huishoudelijke afval;



- Blink verzorgt voor de aangesloten gemeenten omwisselacties, renovatieprojecten van milieustraten, adviestrajecten, Europese aanbestedingen (bestekken);
- Etc.

Onderstaand overzicht toont schematisch de diverse soorten diensten en producten die momenteel (2018) door de respectievelijke gemeenten bij Blink in opdracht zijn gegeven. De groen gearceerde diensten zijn in de periode tussen 2014 en 2017 bij Blink in opdracht gegeven. Deze toename aan diensten en producten heeft in die periode geleid tot een omzettoename van € 6,5 miljoen in 2014 naar € 13 miljoen in 2017.

	Helmond	Neunen	Laarbeek	Gemert-Bakel	Asten	Someren	Deurne	Heeze-Leende
Huisvuil	x	x	x	x	x	x	x	x
Glas	x	x	x	x	x	x	x	x
Papier	x	x	x	x	x	x		x
Kleding	x	x				x		
PMD	x	x	x	x	x	x	x	x
Incontinentie-materiaal		x		x	x	x		
Container-management	x	x	x	x	x	x	x	x
Afvalapp's		x	x	x	x	x	x	x
Burgerportaal		x	x	x	x	x	x	x
Datamanagement		x	x	x	x	x	x	x
Milieustraat		x	x	x	x	x	x	
Kolken	x							
Vegen	x	x	x		x	x		
Onkruid	x	x		x	x	x		
Administratieve verwerking restafval*	x	x	x	x	x	x	x	x
Gladheid	x	x	x	x**	x**	x**	x**	
Calamiteitendienst	x	x	x	x	x	x	x	

* Voorgaande benaming: Attero-tonnen. ** Betreft inkoop en opslag strooizout realisatie in 2018

Anno 2018 is vast te stellen dat de deelnemende gemeenten verder gaan met het bij Blink in opdracht geven van uitvoeringsgerichte taken die het gevolg zijn van wettelijke en autonome taken op het gebied van afval- en grondstoffenbeheer en het duurzaam onderhoud van de openbare ruimte. Deze trend en ontwikkeling heeft tot gevolg dat tijdig binnen Blink de procesmatige, automatiseringstechnische en organisatorische maatregelen getroffen moeten worden, zodanig dat het bedrijf de verdere groei in alle opzichten kan beheersen. Optimalisatie en aanpassing van de bedrijfsprocessen, verdergaande automatisering en investeringen in de organisatie zijn dan logische consequenties van de groei. Uitbreiding van de formatie van Blink is pas dan aan de orde als de voorgaande maatregelen de groei niet voldoende hebben kunnen kanaliseren en beheersen.

Met dit Strategisch Meerjarenplan wordt een basis geschapen waarbinnen die groei kan plaatsvinden. Specifieke aandacht in de verdere ontwikkeling van Blink dienen bovendien de ontwikkelpunten te krijgen die door KPMG zijn vastgesteld in haar Evaluatie Blink 2017.

Naast het feit dat gemeenten meer uitvoeringsgerichte taken aan Blink uitbesteden, is er tevens sprake van een organieke ontwikkeling waarbij de gemeenten Blink in



toenemende mate Blink benaderen onderwerpen voor hen te behandelen, dan wel hen daarover te adviseren, die als aanpalend kunnen worden beschouwd aan de oorspronkelijke uitvoeringsgerichte taken van Blink. Deze zijn vooral het gevolg van de eerder beschreven maatschappelijke en vakinhoudelijke trends en ontwikkelingen binnen de domeinen afval- en grondstoffenbeheer en duurzaam onderhoud van de openbare ruimte. Vanwege de te voorziene voortdurende en intensivering van die vraag, dient Blink daar in haar tijdsbesteding en opbouw van de organisatie rekening mee te houden. Daarbij geven de gemeenten aan behoefte te hebben aan het geven van een vervolg aan hun ambities die moeten leiden tot stimuleren van afvalscheiding door de burgers en sluiten van grondstofketens. Ook hierin zien de deelnemende gemeenten een rol voor Blink weg gelegd.

Al met al is sprake van een nieuw ingeslagen weg, die vraagt om verdere afweging en besluiten van het Algemeen Bestuur van Blink ten aanzien van de beheersing van de groei en de rol van Blink in het realiseren van de gemeentelijke ambities.

Het voorliggende strategisch bedrijfsplan biedt hiervoor het kompas.



3 TOEKOMSTVISIE

Dit hoofdstuk schetst de voor gemeenten, SUEZ en Blink belangrijke ontwikkelingen op het gebied van afval- en grondstoffenbeheer, duurzaamheid en leefbare openbare ruimte. Allerlei trendstudies geven het aan: de maatschappij is sterk aan het veranderen en er is een noodzaak tot een fundamentele gedragsverandering. Het inspelen op trends en ontwikkelingen die daar het gevolg van zijn, vergt vooral het faciliteren en scheppen van mogelijkheden voor een duurzame leefomgeving met ruimte voor lokale en burgerinitiatieven. Ook binnen SUEZ bestaat het besef dat zij zich (sneller) ontwikkelt van afvalinzamelaar naar grondstoffenleverancier en –producent. Daarvoor werkt zij aan een andere ondernemingscultuur, waarin het voor haar medewerkers normaal wordt om verantwoordelijkheid te nemen en ondernemerschap te tonen. Belangrijk is dat SUEZ, vanuit haar centrale zetel in Parijs, stelt haar succes niet slechts meer af te meten aan haar winst of marktaandeel, maar ook aan de waarde die zij toevoegt aan de samenleving. Deze visie betekent dat het bedrijf zich wereldwijd in een transformatie bevindt: van afvalinzamelend bedrijf naar de rol van een vooraanstaand aanjager van de grondstoffenrevolutie (Thema is: de Grondstoffenrevolutie moet sneller!).

3.1 Migratie naar een circulaire economie

De Europese en landelijke erkenning van de noodzaak te komen tot een volledig behoud van thans in gebruik en omloop zijnde én nieuw te delven grondstoffen, krijgt steeds meer maatschappelijk en bedrijfseconomisch gewicht. Deze trend moet uiteindelijk leiden tot het omvormen van de huidige lineaire economie naar een circulaire economie. Aan de gemeenten is hierin een specifieke rol toebedacht die is beschreven in het door het Rijk vastgestelde VANG-programma dat onderdeel uitmaakt van het Rijksbrede programma voor de Circulaire economie. Daarnaast is er regionaal besloten de in dit plan geformuleerde doelstellingen verder te verhogen. Hiervoor is door de meeste Blink-gemeenten het Manifest voor een Afvalloze Samenleving ondertekend. Hiermee spraken zij uit een scheidingspercentage van het huishoudelijke afval van 95% in 2020 te willen realiseren.

In hun strategische bijeenkomst in 2017 hebben de Blink-gemeenten vastgesteld dat er een trendbreuk noodzakelijk is om tijdig invulling te kunnen geven aan de ambities zoals vastgelegd in het VANG-programma (Helmond; 75% afvalscheiding in 2020) en het Manifest voor een Afvalloze Samenleving (overige gemeenten; 95% afvalscheiding in 2020). Tevens is in die bijeenkomst door de gemeenten uitgesproken dat Blink een actievere rol vervult bij de ontwikkeling en optimalisatie van het, uiteraard door de gemeenten autonoom bepaalde afval- en grondstoffenbeheerbeleid.

Vanwege de korte periode die resteert tot en met 2020 stellen de gemeenten vast dat een versnelling noodzakelijk is om aan de doelen waaraan zij zich hebben geconformeerd, tijdig te kunnen voldoen, dan wel deze tijdig zo dicht mogelijk te benaderen. De gemeenten dragen daarom aan Blink op om voor die versnelling zorg te dragen. Zij verwachten van Blink dan ook in 2018 een conceptueel voorstel te ontvangen (en bij acceptatie de implementatie daarvan) dat leidt tot het invullen van de doelstellingen zoals genoemd. Zij voorzien Blink daarbij van de faciliteiten om dit voorstel te kunnen genereren. Als belangrijke randvoorwaarde geven de gemeenten Blink mee dat het



uiteindelijk resultaat niet alleen tot realisatie van de scheidingsdoelstellingen moet leiden maar tevens tot een structurele verlaging van de kosten die gemoeid zijn met de verwerking van het gemeentelijke restafval. Het is uiteraard uiteindelijk aan de gemeente zelf, geredeneerd vanuit haar beleidsautonomie, in welke mate de gemeente invulling geeft aan het door Blink te genereren voorstel. Dat het realiseren van de genoemde doelstellingen daar direct afhankelijk van is moge evident zijn.

Onderdeel van het te genereren concept zal zijn dat Blink haar taak als regisseur van de gemeentelijke afval- en grondstofstromen verder dient te intensiveren. Dat betekent niet alleen dat zij permanent toeziet op het zo duurzaam en (in tweede instantie) zo kosten efficiënt mogelijk (laten) verwerken van de gemeentelijke huishoudelijke afval- en grondstofstromen. Blink neemt namelijk de resultaatsverplichting op zich de gemeentelijke afval- en grondstofstromen zodanig te (laten) verwerken dat er altijd sprake is van het hoogst mogelijke hergebruikspercentage of inzet in circulaire concepten. Daarbij heeft Blink de vrijheid, binnen te stellen kaders, deel te nemen aan concepten waar, op basis van “trial and error” circulaire toepassingen worden verkend. Be- en/of verwerking van de gemeentelijke afvalstromen door SUEZ heeft, vanwege de geformaliseerde samenwerking in de GR, de voorkeur, tenzij argumenten van hoogwaardiger hergebruik, circulariteit of kosten efficiency een andere keuze qua be- of verwerker rechtvaardigen. Daarnaast wordt er structureel naar mogelijkheden gekeken de gemeentelijke afval- en grondstoffen in eigen beheer) duurza(a)m(er) te verwerken en daardoor grondstoffen te behouden of nieuwe grondstoffen, warmte, energie of biobrandstoffen te creëren. Ook hierbij maakt Blink intensief gebruik van de organisatie en expertise van SUEZ en opereert daarnaast in een regionaal netwerk om economie en werkgelegenheid te bevorderen.

Het voorgaande brengt binnen de gemeenten een toenemende behoefte mee aan expertise op het gebied van duurzaam beheer van afval- en grondstoffen in relatie tot de circulaire economie. Door de Blink-gemeenten is uitgesproken hierbij een intensievere rol voor Blink te zien in het invullen van die behoefte. Daarbij vervult Blink dan de rol van:

- Kennisplatform
- Initiator en verbinder
- Projectgenerator
- Communicator

Blink beschikt momenteel in beperkte mate over de faciliteiten en kwantitatieve capaciteiten om deze rol in te kunnen vullen, met name vanwege de ambitieuze doelen die in deze planperiode moeten worden gehaald. Daarom dat de binnen Blink aanwezige capaciteit moet worden gebundeld met de binnen de gemeenten en SUEZ hiervoor beschikbare capaciteit. Indien deze alsnog ontoereikend blijkt om binnen de gewenste periode de doelstellingen te realiseren, zal externe capaciteit moeten worden ingebracht.

Het geven van invulling aan de trends en ontwikkelingen die leiden tot een meer circulaire samenleving binnen de Blink-gemeenten, biedt tevens kansen tot het realiseren van maatschappelijke meerwaarde op andere gebieden waar de gemeenten zich zelf van doelstellingen hebben voorzien. Dat betekent dat, bij het transformeren van de Blink-regio naar een circulaire regio, ook maatschappelijke meerwaarde wordt gecreëerd door daarbij de volgende aspecten structureel te betrekken:

- Verduurzamen van de woon- en leefomgeving
- Meer burgerparticipatie
- Het belang van en kansen voor arbeidsparticipatie
- Het belang van en kansen voor intergemeentelijke samenwerking

- De kansen die ontstaan door de publiek-private samenwerking tussen de gemeenten en SUEZ

Deze ontwikkelingen worden in de volgende paragrafen nader toegelicht en uitgewerkt.

Nadrukkelijk wordt vermeld dat, daar waar te genereren acties of besluiten worden vermeld, dit niet automatisch en generiek betekent dat alle Blink-gemeenten hiervan onderdeel uit moeten maken. Immers, het gehanteerde cafetariamodel geeft alle deelnemende gemeenten de vrijheid hun doelstellingen en ambities al dan niet met inzet van Blink en in gezamenlijkheid te willen bereiken.

3.2 Verduurzamen van de woon- en leefomgeving

Behalve in het afval- en grondstoffenbeheersysteem zijn er tevens fundamentele veranderingen nodig in ons waterbeheer, milieu en de ontwikkeling van onze steden en dorpen om een blijvende prettige leefomgeving te kunnen bieden. Daarbij is mede rekening te houden met het lokale karakter van de regio of buurt.

Onze wereld verandert



Deze ontwikkeling gaat gepaard met een toenemende complexiteit. De politiek-bestuurlijke aandacht op dit terrein neemt in de komende jaren toe. Daarbij wordt rekening gehouden met de volgende ontwikkelingen:

- Relatie/spanningsveld budgettaire ruimte versus te behalen kwaliteitsdoelstellingen in de openbare ruimte.
- Er ontstaat een toenemende schaarste in kennis en capaciteit (door vergrijzing) binnen gemeentelijke (buiten)diensten.
- Gemeenten moeten zich professionaliseren op hun rol als regisseur van beleid waarbij beheer en uitvoering meer en meer op afstand dienen te worden gezet.
- Lokaal maatwerk neemt in belang toe en het belang van samenwerking en dialoog tussen partijen (onder andere met burgers) neemt daardoor ook toe. Dit kan overigens strijdig zijn met de, binnen Blink vaak getrokken conclusie, dat schaalvoordelen te behalen zijn als gevolg van regionale samenwerking op diverse vlakken.

Door deze ontwikkelingen komen (delen van) gemeentelijke diensten onder druk te staan. Een steeds groter deel van de gemeenten belegt taken op het gebied van duurzaam onderhoud van de openbare ruimte, mede om deze reden, bij Blink.

3.3 Burgerparticipatie

Het toekennen van een toenemende rol en betrokkenheid van burgers is wenselijk om tegemoet te komen aan de grote diversiteit in wensen en verwachtingen van burgers en gelijktijdig in te spelen op een terugtredende rol van overheden en verminderd economisch draagvlak.

- Juist bij duurzaam onderhoud van openbare ruimte en afval- en grondstoffenbeheer moet burgerparticipatie zich verder ontwikkelen. Dit raakt immers de burger direct en biedt kansen. De impact laat zich steeds duidelijker voelen: De gemeente zoekt steeds meer dialoog met burgers en ondernemers.
- De mogelijkheden worden bepaald door “het sociaal kapitaal” van de wijk: wat kan en wil men zelf?
- Burgerparticipatie vergt een afweging tussen lokaal maatwerk versus schaalgroottevoordelen.
- Vooralsnog blijft de gemeente verantwoordelijk (zorgplicht) voor de openbare ruimte. Er moet een vangnet zijn.

Burgerparticipatie vergt dat Blink haar medewerking hieraan verder intensificeert en daarover door middel van communicatie meer uiting aan geeft. Dit als partner van de gemeenten, met name bij de ontwikkeling en implementatie van het afvalbeheerbeleid en de daarvoor gewenste voorzieningen in de openbare ruimte, maar ook bij de taken in het onderhoud van de openbare ruimte die aan haar zijn opgedragen. Blink moet voldoende flexibel zijn om in te spelen op de wensen én bereid zijn om taken anders uit te voeren.

Blink dient zich proactief in dit onderwerp op te stellen. Dat impliceert dat zij de gemeenten, ook vanuit zichzelf, wijst op mogelijke initiatieven of voordelen die te behalen zijn door het initiëren of stimuleren van burgerparticipatie. Daarbij moet er een verbinding worden gelegd met de rol van Blink als centrale communicator in het domein afval- en grondstoffenbeheer.

3.4 Arbeidsparticipatie

Teneinde mensen meer kansen te bieden en de druk op sociale voorzieningen te verminderen, is er behoefte aan meer activering en werkgelegenheid voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. In het bijzonder is dit aan de orde voor mensen met een lager opleidingsniveau, onder meer als gevolg van de toenemende mate van automatisering in diverse branches.

Vooralsnog in de openbare ruimte en het afval- en grondstoffenbeheer geeft Blink in belangrijke mate invulling aan het aspect Arbeidsparticipatie/Inclusiviteit. Maar er ligt ook een (lange termijn)behoefte om voldoende mensen op te leiden en zo mogelijk van een vaste dienstbetrekking te voorzien. In de komende jaren moet het aspect arbeidsparticipatie zich dan ook nog verder ontwikkelen waarbij hindernissen overwonnen moeten worden. De impact is echter structureel:

- Arbeidsparticipatie blijft een relevante doelstelling voor gemeenten, SUEZ en Blink.
- Binnen openbare ruimte en afvalbeheer liggen er kansen, maar dit vergt duidelijke afspraken tussen gemeente en uitvoerder.
- Gemeenten hebben verschillende opgaven en verschillen daardoor in ambitie en doelstellingen.
- Voor uitvoeringsorganisaties is arbeidsparticipatie een aanvullende waarde: de



trekkersrol ligt vaak elders, bijvoorbeeld bij een regionaal werkbedrijf.

- Behalve maatschappelijke positieve impact is er ook een financiële. Immers uitstroom naar regulier werk betekent reductie van gemeentelijke kosten.

Blink speelt al een rol in de arbeidsparticipatie. Inmiddels vult Blink structureel een deel van haar formatie in met mensen met afstand tot de arbeidsmarkt. Daarbovenop gaan Blink en regionaal werkbedrijf Senzer in 2018 een overeenkomst aan waarmee aanvullend 6 tot 10 Senzer-medewerkers in 2018 structureel bij Blink worden gedetacheerd. Deze voor Blink belangrijke aanvulling van haar formatie, leidt tot invulling van taken door Senzer-medewerkers op de volgende gebieden:

- Aanvullende bemensing 5 milieustraten
- Inzet op onkruidbeheersing
- Inzet op textielinzameling Helmond (vanaf medio 2018)
- Inzet op terreinbeheer locatie Blink Helmond

Blink streeft er naar ook een nader te bepalen aantal SW-medewerkers bij de regionaal actieve werkbedrijven uit te laten stromen en bij Blink in te laten stromen ter invulling van reguliere vacatures. Binnen het werkgebied van Blink zijn immers meerdere regionale werkbedrijven actief. Ook met hen worden reeds kansen op het gebied van SROI benut. Echter moet hiermee de bestaande relatie geïntensiveerd worden en leiden tot een verhoogde mate van arbeidsparticipatie binnen Blink. Voor Blink is arbeidsparticipatie een mogelijkheid om méér waarde te bieden aan haar gemeenten. Arbeidsparticipatie heeft in potentie invloed op de bedrijfsvoering. Daarom is transparantie en begrip over de effecten en consequenties wel van toenemend belang.

3.5 Belang en kansen van intergemeentelijke samenwerking

De ervaring leert, en onderzoek bevestigt ook, dat intergemeentelijke samenwerking op het gebied van afval- en grondstoffenbeleid van belang is en kansen biedt¹. De efficiëntie en schaalgrootte voordelen van operationele samenwerking bij het inzamelen en verwerken van afval zijn genoegzaam bekend. Samenwerking op het gebied van (advisering over) afvalbeleid is van belang en biedt kansen.

Gemeentelijk afvalbeheerbeleid dient doeltreffend en doelmatig ontwikkeld en geïmplementeerd te worden. Het bewerkstelligen en verankeren van de eerder genoemde en noodzakelijke gedragsverandering vergt een lange planhorizon met duidelijke doelen en voldoende schaalgrootte om het beoogde beleid efficiënt te kunnen bewerkstelligen:

- Effectiviteit van het afval- en grondstoffenbeheer: minder restafval, meer grondstoffen. Door samen te werken kan de effectiviteit van het lokale beleid worden vergroot. Onderwerpen waarvoor onvoldoende kennis en capaciteit beschikbaar is om eigenstandig een effectieve aanpak te ontwikkelen, zijn uitermate geschikt om samen met andere gemeenten en SUEZ door Blink in haar rol als expertisecentrum op te pakken.
Bovendien draagt (regionale) afstemming² van afvalbeheerbeleid tot betere mogelijkheden voor de ontwikkeling én verankering van de benodigde gedragsverandering bij inwoners.

¹ Intergemeentelijke samenwerking bij afvalbeheerbeleid huishoudelijk afval, IPR Normag, januari 2016, in opdracht van NVRD, VNG, ministerie van Infrastructuur en Milieu.

² Afstemming is niet per se 'plat' uniformeren, maar wel meer eenduidigheid bij de keuzes en inrichting van het afvalbeheer en flankerende beleidsmaatregelen.



- Efficiëntie bij de uitvoering van het afval- en grondstoffenbeheer. Door samenwerking kunnen meer en betere resultaten worden geboekt met minder middelen. Het wiel hoeft niet telkens opnieuw te worden uitgevonden en schaalgroottevoordelen bieden mogelijkheden voor een efficiënte uitvoering.

De Blink-gemeenten hebben kenbaar gemaakt Blink een centrale voortrekkersrol te geven in het versneld realiseren van de doelstellingen ten aanzien van het gemeentelijk restafval, zoals vastgelegd in het VANG-programma en het Manifest voor een Afvalloze Samenleving, met daarnaast een zo hoogwaardig mogelijk hergebruik van de overige stromen uit het huishoudelijke afval. Gemeenschappelijke eensluidende en conceptuele communicatie wordt daarbij als één van de belangrijkere voorwaarden gezien om de daarvoor noodzakelijke gedragsverandering te bewerkstelligen. De gemeenten die aan Blink deelnemen, hebben in de strategische bijeenkomst van 2017 uitgesproken hier een centrale en initiërende rol voor het bedrijf te zien. Dit impliceert dat Blink hiervoor, in nauw overleg met de gemeenten, zich hierop gaat inrichten en initiatieven neemt.

Tenslotte is er het vraagstuk of het in gezamenlijkheid én eigen beheer be- en verwerken van afval- en grondstoffen leidt tot een omvangrijker behoud en hergebruik van grondstoffen en daarmee het opschuiven naar een regionaal meer circulaire economie dan wel dat andere maatschappelijke en/of bedrijfseconomische voordelen voor de Blink-gemeenten bereikt worden. Grondstofstromen waarbij dat aan de orde kan zijn, zijn:

- GFT
- Klein wit- en bruingoed (AEEA)
- Textiel
- Kringloopwinkelactiviteiten

Alvorens hierover besluiten te kunnen nemen, is ook hier oriënterend en verkennend onderzoek noodzakelijk. Ook hier hebben de gemeenten geventileerd Blink als initiator van een dergelijk onderzoek te willen zien.

Ook binnen het domein Onderhoud van de openbare ruimte (met name op de onderwerpen onkruidbeheersing en veegbeheer, etc.) kunnen meer en betere resultaten worden geboekt indien sprake is van een (nog) intensievere samenwerking dan momenteel het geval is. Efficiëntie bij de uitvoering van het taken in reiniging en onderhoud openbare ruimte wordt namelijk bevorderd door volledige bezetting van machines en het uitwisselen van ervaringen en resultaten.

Gevolg van al het voorgaande is dat de reeds in gang gezette ontwikkeling waarbij Blink zich voor de deelnemers ontwikkelt tot een kennis- en ondersteuningsorganisatie en als platform voor intergemeentelijke samenwerking, zich in de komende planperiode verder voortzet en mogelijk intensiveert.

Een absoluut te onderzoeken onderdeel van een strategische verkenning op het aspect Intergemeentelijke samenwerking, is het innemen van een standpunt over de (on)wenselijkheid te komen tot (geografische) uitbreiding van de GGR Blink. Dit vraagstuk is actueel en relevant vanwege de belangstelling die in het recente verleden door andere regio-gemeenten is getoond voor aansluiting bij de GRR Blink. Daarnaast bevindt de gemeente Nuenen zich in een traject van verkenning van een gemeentelijke fusie. Hoewel hierover nog geen definitieve besluitvorming heeft plaats gevonden, is



rekening te houden met een scenario dat de gemeente Nuenen samen wordt gevoegd met een andere gemeente(n). In dat geval zal de (voortzetting van) de deelname aan Blink mogelijk moeten worden heroverwogen. Indien het daardoor komt tot een uittreden van de gemeente Nuenen is rekening te houden met een veranderend en hoogstwaarschijnlijk kostenverhogend effect op de resterende deelnemers van Blink. Deze twee aspecten nopen tot nadere besluitvorming over de wenselijkheid/noodzaak wel/niet over te gaan tot het openstellen van de GRR Blink voor andere gemeenten. Indien daartoe besloten wordt, is het ook nodig te komen tot een afweging over het definiëren van een set toelatingscriteria waaraan nieuwe deelnemers moeten (gaan) voldoen.

Daarnaast is het onderwerp van mogelijke expansie van de GRR Blink in de strategische sessie in 2017 aan de orde geweest. Daarin is destijds het volgende hierover be- en afgesproken:

Ontwikkelingen in de regio (bijv. herindeling) maken het moeilijk om aan de voorkant coalities te vormen. Toch is een vergroot inzicht in de toegevoegde waarde van verdere (intergemeentelijke) samenwerking nu meer dan gewenst. Indien er voordelen (milieu en kosten) te behalen zijn, dan kan verdere (intergemeentelijke) samenwerking een strategisch aandachtspunt zijn. Verder missen de gemeenten de samenwerking zoals die in het verleden door de SRE werd ingevuld. Deze samenwerking wordt gemist, en het is gewenst om in de komende periode samen met de andere gemeenten in regio Zuidoost-Brabant (bestuurlijk en ambtelijk) de wens en mogelijkheden te bezien voor samenwerking.

Blink moet in de komende planperiode het initiatief nemen het bestuur adviseren over wenselijkheid van uitbreiding van de GRR Blink dan wel van andere vormen van gezamenlijke regionale intergemeentelijke samenwerking.

3.6 Kansen publiek-private samenwerking: gemeenten en SUEZ

De oorsprong van Blink is gelegen in het jaar 2000 in het besluit van de gemeente Helmond en het toenmalige Watco Gemeentelijke Dienstverlening B.V. om de handen ineen te slaan. Dit met het doel te komen tot een doeltreffend en kostenefficiënt huisvuilinzamelbedrijf. Sinds dat jaar heeft Blink zich dan ook met name in de richting ontwikkeld die in die fase van afvalbeheer en binnen zowel de private als de overheidsgedomineerde afvalinzamelbedrijven “on top of mind” was: maximale service tegen zo laag mogelijke kosten. De combinatie van de continuïteit van gemeentelijke taken en een bedrijfsmatige inrichting en aansturing (meerwaarde van Watco; later SUEZ) heeft geleid tot datgene Blink nu is: een kostenefficiënt (aanzienlijk groter) gemeentelijk dienstverlenend bedrijf, gebaseerd op publiek-private samenwerking, gespecialiseerd in afval- en grondstoffenbeheer en duurzaam onderhoud van de openbare ruimte.

Momenteel bepalen, zoals hiervoor omschreven echter andere (mondiale, nationale en regionale) doelstellingen en vergezichten de ontwikkelrichting van wederom zowel private, als publieke bedrijven zoals Blink en SUEZ. Daarin zijn duurzaamheid, circulaire economie en de zorg voor een hoogstaande leefomgeving de bepalende factoren en te bereiken doelen.

Vanwege deze ontwikkeling hebben zowel de Blink-gemeenten (verantwoordelijk voor beleid op gebied van duurzaamheid, afval- en grondstoffenmanagement en duurzaam onderhoud in de openbare ruimte), als SUEZ (visie & missie: De Grondstoffenrevolutie moet sneller!) hun visie op de toekomst geformuleerd, alsmede de rol die zij hierin voor



zichzelf weggelegd zien.

Beschouwing van die visies en doelstellingen en de uitkomsten van strategische sessies en de Evaluatie Blink 2017 leren dat de toekomstgerichte publieke en private visies gelijk(w)aardig en aanvullend op elkaar zijn. Daarmee is de conclusie gerechtvaardigd dat de structurele samenwerking tussen de Blink-gemeenten en hun private partner SUEZ niet alleen zijn meerwaarde blijft tonen in de huidige, meer operationele, vorm van samenwerking. De gerede verwachting mag uitgesproken worden dat deze samenwerking ook een hoogwaardig antwoord gaat vinden op de uitdagingen en ambities waar de deelnemers aan Blink zich voor gesteld zien ten aanzien van de onderwerpen duurzaamheid, circulaire economie en een hoogwaardige leefomgeving. SUEZ heeft in de samenwerking dan ook de rol van actieve partner die een cruciale doorslaggevende rol speelt in het realiseren van de gemeentelijke doelstellingen op het gebied van de reductie van restafval, betere scheiding en hergebruik van grondstoffen en in het tot stand komen van circulaire initiatieven in de regio.

De deelnemers aan Blink herhalen hier dan ook de absolute meerwaarde van de publiek-private samenwerking zoals die binnen Blink nu en in de toekomst vorm en inhoud wordt gegeven waarbij verdere ontwikkeling van ieders rol als uitgangspunt wordt gehanteerd.



4 VISIE, MISSIE EN STRATEGIE BLINK

4.1 Visie en missie

Vast te stellen is dat de publiek-private samenwerking van de afgelopen jaren, zowel de Blink-gemeenten als SUEZ, veel heeft gebracht. Daarnaast blijkt dat de samenwerking, zeker indien geïntensiveerd, zicht biedt op een nog grotere, vooral maatschappelijke meerwaarde. Met die samenwerking en de te ontstane meerwaarde, hebben de Blink-gemeenten een antwoord op de fundamentele ontwikkelingen die thans, en in de toekomst, zich gaan voltrekken binnen de domeinen afval- en grondstoffenbeheer alsmede binnen het duurzaam onderhoud van de openbare ruimte. Op basis hiervan en haar hiervoor beschreven profiel en toekomstvisie, heeft Blink behoefte aan het geven van een extra dimensie aan de relatie met de gemeenten en SUEZ, haar bestaan en legitimatie. Zij geeft hieraan uiting door het als volgt formuleren van haar visie en missie:

Visie

Duurzame publiek-private co-creatie leidt tot het realiseren van hogere concrete ambitieuze maatschappelijke en circulaire doelen.

Blink wil met haar profiel en toekomstvisie tevens tot uitdrukking brengen dat zij de relatie met de Blink-gemeenten haar legitimatie en toevoegende waarde primair haalt uit het functioneren als excellente uitvoerder, maar daarnaast de bestaande relatie met de gemeenten en SUEZ wil intensiveren. Het traject dat daartoe leidt ziet zij als haar missie, die zich als volgt laat omschrijven:

Missie van Blink

Blink draagt bij aan het realiseren van de ambities en doelstellingen van de deelnemende gemeenten en SUEZ, door het (verder) ontwikkelen en leveren van de nu en toekomstig aan haar opgedragen taken op het gebied van afval- en grondstoffenbeheer en duurzaam onderhoud van de openbare ruimte.

Blink wil daarvoor een betrouwbare en hechte partner van de deelnemende gemeenten en SUEZ zijn in de totstandkoming en uitvoering van afvalbeheerbeleid en duurzame inzet van grondstoffen, op een milieubewuste en maatschappelijk gewenste wijze. Tevens wil Blink op dezelfde wijze invulling geven aan haar taken in de openbare ruimte en daarmee een wezenlijke bijdrage leveren aan een hoogstaande leefomgeving en de maatschappelijke aspecten die dat met zich brengt.

Kort samengevat wil Blink zijn:

Duurzaam verbindend naar een circulaire economie en een kwalitatief hoogstaande participatieve samenleving.



4.2 Strategie en strategische doelen

Met deze visie en missie als basis geeft Blink uitvoering aan een strategie gericht op een adequate continuering van de dienstverlening, de verdere ontwikkeling van producten en diensten, de samenwerking met deelnemende gemeenten, de eigen organisatie en de rol en positie van Blink in de regio.

Blink wil een overheidsgedomineerd afval/grondstoffen- en reinigingsbedrijf zijn waar zowel de deelnemende gemeenten, SUEZ, een onbetwiste maatschappelijke meerwaarde ervaren en waar zij, net zo als de Blink-medewerkers, vooral trots op zijn.

Blink heeft de ambitie om een meedenkende partner te zijn voor alle gemeenten in haar regio en SUEZ. Blink wil zich, in het verlengde van de geconstateerde gemeentelijke behoeften, verder ontwikkelen als proactieve adviseur van de aangesloten gemeenten met aantoonbare meerwaarde op het gebied van al haar taken, daarbij intensief gebruik makend van de expertise en faciliteiten, geboden door SUEZ.

Blink streeft naar maatschappelijke meerwaarde en kiest ervoor om zowel doelmatig, doeltreffend, als ook verbindend te werken. Blink wil een efficiënte organisatie combineren met beleidseffectief handelen in de keten (zowel op afvalbeheer als op duurzaam onderhoud) én wil zich onderscheiden als gemeentelijk partner in het initiëren en faciliteren van o.a. burgerparticipatie en arbeidsparticipatie.

Blink kan hiermee het verschil kan maken voor en met haar gemeenten. Dit is dé uitdaging voor de komende jaren. Met het oogmerk vast te stellen of zij hier in slaagt, is het noodzakelijk doelen te stellen die, bij realisatie, leiden tot het slagen van Blink haar hiervoor gedefinieerde missie. Door Blink zijn de volgende doelen in dit kader geformuleerd:

1. **Partnerschap met (deelnemende) gemeenten en SUEZ.** In de publiek-private partnerschap doen partijen waar ze goed in zijn en vullen elkaar aan. Het partnerschap is duurzaam en gericht op het bewerkstelligen van – door de gemeenten en SUEZ beoogde – strategische en maatschappelijke doelen.
2. **Efficiënte en effectieve dienstverlening.** In de wetenschap dat de dienstverlening door Blink wordt gefinancierd met publieke middelen, is het management permanent alert op mogelijkheden ter verbetering van de kostenefficiëntie.
3. **Slanke wendbare organisatie.** Blink streeft naar een organisatie waarbij lijnen zo kort mogelijk zijn en de verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie zijn weg gelegd. Blink maakt voor veel ondersteunende bedrijfsvoeringsfuncties gebruik van de SUEZ-organisatie.
4. **Adequate en transparante governance en goed functionerend bestuur.** De rollen van het Algemeen Bestuur, het Dagelijks Bestuur en de directeur zijn helder en zorgen voor het optimaal functioneren van de organisatie.
Voorts is sprake van een professionele en zakelijke opdrachtgever-opdrachtnemer-relatie. In deze contractgestuurde relatie zijn duidelijke afspraken gemaakt over de te leveren diensten, de te bereiken resultaten en de voorwaarden.



5. **Duurzaamheid en arbeidsparticipatie.** Blink maakt verbinding tussen ambitieuze duurzaamheidsdoelstellingen en (gemeentelijke) doelstellingen voor arbeidsparticipatie.
6. **Bijdrage circulaire economie en afvalbeheerprestaties gemeenten.** Blink draagt actief bij aan de totstandkoming van een circulaire economie en fungeert daarbij ook als kennisplatform voor deelnemende gemeenten.
7. **Regionale verankering, samenwerking en schaalgrootte.** Blink sluit samenwerking met andere gemeenten in haar directe regio niet uit en wil als platform bijdragen aan de samenwerking tussen gemeenten en maatschappelijke partners.

4.3 Succesbepalende voorwaarden

Blink heeft de ambitie om zich in deze planperiode verder te ontwikkelen tot een verbindende partij. Vanuit eigen waarnemingen én voortvloeiend uit de periodiek uit te voeren evaluatie van de gemeenschappelijke regeling Blink (KPMG, Q4 2017) heeft Blink echter nog verbeter- en ontwikkelpunten in te vullen. Daarbij zijn er drie aandachtsgebieden:

- De dienstverlening
- Interne organisatie
- Governance

De door KPMG vastgestelde verbeter- en ontwikkelpunten zijn vooral een gevolg van de meermalen aangehaalde groei en doorontwikkeling van (de organisatie van) Blink. Realisatie daarvan vindt in de planperiode van dit Strategisch Meerjarenplan plaats.

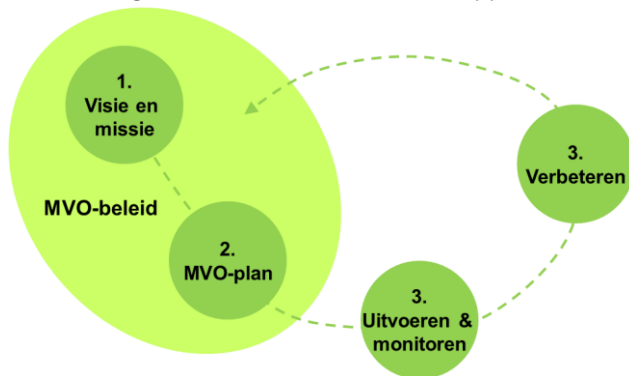
Als gevolg daarvan zet Blink in de komende planperiode sterk in op het verder professionaliseren van de uitvoeringsorganisatie en het ontwikkelen van de opdrachtgever-opdrachtnemer relatie, resulterend in een duidelijke, contract gestuurde relatie, waarbij de gemeente(n) en Blink samenwerken aan verbetering. Dat leidt tot het opstellen van dienstverleningsovereenkomsten waarin afspraken worden belegd over de te bereiken resultaten en voorwaarden.

4.4 Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO)

Naast het genereren van maatschappelijke meerwaarde onderkent Blink tevens de noodzaak tot het Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO). Maatschappelijk verantwoord ondernemen betekent dat bedrijven verantwoordelijkheid (willen) dragen voor hun bijdrage aan maatschappelijke problemen zoals luchtvervuiling, klimaatverandering, arbeidsomstandigheden of vergrijzing.

MVO begint voor Blink met het uitgangspunt dat zij ernaar streeft om een bijdrage te leveren aan het oplossen van deze maatschappelijke thema's. Dat impliceert dat Blink rekening houdt met de maatschappelijke effecten van haar activiteiten. Dat geldt voor alle bedrijfsprocessen: zowel voor de primaire (logistieke) processen als voor de ondersteunende en besturende processen. Daarom is MVO geen tijdelijk fenomeen maar een integrale visie op de kernactiviteiten van het bedrijf en het leidt tot de situatie waarin het bedrijf uiteindelijk functioneert op een manier die de kwalificatie "maatschappelijk verantwoord" dragen kan en mag.

Aan de slag met MVO-beleid in vier stappen



Binnen Blink bestaat nog geen gedeelde en geaccordeerde visie op het maatschappelijk verantwoord functioneren zoals hiervoor beschreven. Echter, de status van haar deelnemers vergt dat ook op dit vlak visie en beleid door Blink ontwikkeld dient te worden met als doel aan het einde van deze planperiode een voor Blink passend niveau van MVO bereikt te hebben.

Onderdeel van het Strategisch Meerjarenprogramma is dan ook het formuleren van een visie op het gebied van MVO alsmede het opstellen, uitvoeren, monitoren en verbeteren van een MVO-plan dat leidt tot het realiseren van dat passende niveau van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Dit MVO-beleid zal daarmee een basis vormen voor de werkzaamheden en programma's waaraan Blink uitvoering geeft.



DEEL 2. STRATEGISCH MEERJARENPROGRAMMA



5 MEERJARENPROGRAMMA

5.1 Van strategie naar meerjarenprogramma en bedrijfsplan

Zoals toegelicht omvat het strategisch plan twee delen. In deel 1 gaat het om de zogenaamde 'wat-vraag': wat is onze visie, wat is onze missie en op welke wijze positioneren wij Blink?

In dit meerjarenprogramma gaat in deel 2 het om de vraag 'hoe' dit te bewerkstelligen en welke maatregelen – in de vorm van een meerjarenprogramma– daarvoor moeten worden getroffen, in welke volgorde en prioriteit en welke middelen (kennis, capaciteit, financiën) daarvoor benodigd zijn.

Het meerjarenprogramma kent een planhorizon van 5 jaar en een integrale projectplanning. Deze worden vertaald naar het jaarlijks op te stellen bedrijfsplan dat wordt voorzien van een kader stellende begroting met een meerjarenperspectief. Het jaarlijkse bedrijfsplan Blink omvat een verdere en praktische uitwerking van de projecten en aanpak die moeten leiden tot het realiseren van de strategische doelen. De begroting die aan elk jaarplan is verbonden wordt ter vaststelling jaarlijks aan het Algemeen Bestuur voorgelegd en maakt op die wijze onderdeel uit van de reguliere P&C-cyclus binnen zowel Blink als de gemeenten

5.2 De uitdaging en daaruit voortvloeiende prioritering

Vanwege de ontwikkeling die leidt tot het door Blink invullen van de gemeentelijke behoeften aan advies en ondersteuning ten aanzien van afval- en grondstoffenbeheer en het duurzaam onderhouden van de openbare ruimte, verlangen de gemeenten van Blink om in 2018 en verder, vooral invulling te geven aan het ontwikkelen en invullen van concrete onderzoeken en projecten gericht op verdere reductie van het huishoudelijk restafval, meer en betere (kosten efficiëntere) scheiding van grondstoffen en duurzame recycling met het oog op een circulaire economie.

Dit heeft ertoe geleid dat de opzet van het meerjarenprogramma onderscheid maakt in enerzijds de onderzoeken en projecten gericht op het bewerkstelligen van de gemeentelijke ambities en doelstellingen op het gebied van afval, grondstoffen en circulariteit (maatschappelijke meerwaarde). Hierop is de cafetaria-gedachte van toepassing. Dit houdt in dat de gemeenten hierin op basis van vrijwilligheid participeren en daarmee dan ook de onderzoeken en projecten financieren.

Anderzijds zijn er binnen de planperiode onderzoeken, maatregelen en projecten uit te voeren die noodzakelijk zijn in het kader van de verdere professionalisering van Blink, de professionalisering van de samenwerking en relatie (opdrachtgever-opdrachtnemerschap) tussen de gemeenten en Blink, de gemeenten onderling (in Blink-verband) en het robuust worden van de organisatie (doorontwikkeling organisatie Blink). Omdat deze onderzoeken, maatregelen en projecten Blink als totale organisatie raken en de relatie met alle gemeenten, is er in deze geen sprake van facultatieve deelname op basis van het cafetaria model. Kosten en inspanningen om te komen tot realisatie worden in dit geval door alle deelnemers, op basis van een nader vast te stellen verdeelsleutel, gedragen.

Vanwege deze tweedeling is het meerjarenprogramma opgebouwd uit de volgende twee deelprogramma's:



1. Deelprogramma maatschappelijke meerwaarde afval- en grondstoffen
2. Deelprogramma doorontwikkeling organisatie Blink.

In bijlage 1 is een overzicht opgenomen van de projecten etc. die onderdeel uitmaken van het tweedelige meerjarenprogramma waarvan uitvoering leidt tot het creëren en invullen van de in dit Strategisch Meerjarenplan genoemde doelen en ambities.

Blink ontwikkelt zich daardoor, behalve als zich permanent verbeterende excellente uitvoeringsorganisatie, op basis hiervan tot kennis- en ondersteuningsorganisatie van én voor de deelnemende gemeenten. Deze kennis dient enerzijds binnen de eigen Blink-organisatie aanwezig en verankerd te zijn. Anderzijds wordt in de samenwerking met SUEZ en het ambtelijke platform een steeds bredere gezamenlijke kennisbasis gecreëerd.



Bijlage 1: Uit te voeren projecten en onderzoeken



6 UITVOERINGSPROGRAMMA

In het volgende overzicht worden de thans, naar aanleiding van dit Strategisch Meerjarenplan, bekende uit te voeren ontwikkelingen, onderzoeken, maatregelen en projecten kort beschreven. Tevens wordt ook het te genereren resultaat kort vermeld. Ook wordt daaraan een grofmazige maximale kostenindicatie toegekend. Deze laatste is gebaseerd op een “worst case scenario”. Dat is aan de orde indien het totale project etc. extern dient te worden uitbesteed. Alle genoemde projecten, maatregelen en acties worden in de komende planperiode uitgevoerd. Zij krijgen, op basis van een door het Dagelijks Bestuur te bepalen prioritering, een plaats in het jaarlijks op te stellen bedrijfsplan. De kosten van deze uit te voeren projecten etc. worden apart vermeld in de begrotingen die Blink produceert naar aanleiding van het jaarlijks op te stellen bedrijfsplan. Tenslotte is vermeld wie binnen het DB van Blink de resultaatverantwoordelijkheid van het project, onderzoek etc. draagt.

6.1 Deelprogramma maatschappelijke meerwaarde

6.1.1 *Project: Versnelling gemeentelijke VANG-prestaties en doelstellingen Manifest*

Project dat leidt tot een door Blink gegenereerde conceptuele aanpak (en bij acceptatie de implementatie daarvan) die voor de deelnemende gemeenten resulteert in het behalen/zo dicht mogelijk benaderen van de doelstellingen uit het VANG-programma en het Manifest voor een Afvalloze Samenleving én structureel lagere verwerkingskosten van het restafval (en zo mogelijk de andere afval- en grondstofstromen) Te verwachten kosten: € 50.000 eenmalig (met uitsluiting van eventuele investeringen die noodzakelijk zijn als gevolg van de implementatie van het op te leveren concept)

Te verwachten opbrengsten: Op basis van berekeningen bevat de samenstelling van het huidige restafval een besparingspotentieel van meer dan € 1 miljoen per jaar. Daarvoor is het strikt noodzakelijk de in het restafval aanwezige overige afval- en grondstoffen (GFT, papier, metalen, kunststoffen) uit het restafval en in de daarvoor bestemde verwerkingskanalen te krijgen.

Te verwachten resultaat: Behalen van betere scheidingsresultaten/minder restafval, meer hergebruik, structureel minder verwerkingskosten

Resultaatverantwoordelijke: Portefeuillehouder DB Beleid en Personeel.

6.1.2 *Project: Onderzoek naar uniformering beleid en uitvoering afval- en grondstoffen*

Verkenningen zijn gericht op mogelijkheden voor uniformering van (inzamel)beleid dat bijdraagt aan vergroting van de beleidseffectiviteit (minder restafval, meer scheiding en recyclebare grondstoffen) als ook een kostenefficiëntere uitvoering.

Dit project is eventueel te koppelen aan project genoemd onder 6.1.1

Te verwachten kosten: € 40.000 eenmalig (indien separaat uitgevoerd)

Te verwachten resultaat: hogere scheidingsresultaten, route- en materiaaloptimalisatie, structureel lagere inzamel- en verwerkingskosten.

Resultaatverantwoordelijke: Portefeuillehouder DB Organisatie en Uitvoering.



6.1.3 *Project/Ontwikkeling: Onderzoek transport en verwerking grondstoffen in eigen beheer*

Onder andere van de stromen GHRA, GFT, AEEA en Textiel is bekend dat transport, be- en/of verwerking in eigen beheer kan leiden tot structureel maatschappelijk (werkgelegenheid/inzet SROI) en bedrijfseconomisch voordeel. Tevens kan er sprake zijn van het (regionaal) circulair maken van deze stromen, dan wel het opwekken van warmte, elektriciteit en brandstof (groen gas). Ook de samenwerking met Kringloopwinkels dient nader te worden onderzocht op mogelijke synergie.

Te verwachte kosten: Onderzoekskosten € 35.000 eenmalig. Daarnaast zoeken naar samenwerking met regionale actoren t.b.v. te genereren of lopende initiatieven (taak directie Blink).

Te verwachten resultaten: Inzicht in haalbaarheid be- of verwerking in eigen beheer. Reductie van maatschappelijke kosten als gevolg van uitstroom mensen met afstand tot de arbeidsmarkt.

Resultaatverantwoordelijke: Portefeuillehouder DB Organisatie en Uitvoering.

6.1.4 *Ontwikkeling: Blink als kenniscentrum en pro-actieve adviseur*

Blink ontwikkelt zich verder tot kennis- en ondersteuningsorganisatie die de gemeenten een gezamenlijk platform biedt voor beleidsvoorbereiding, -afstemming en -uitvoering. Deelnemende gemeenten behouden vanzelfsprekend de beleidsautonomie.

Te verwachten kosten: Geen. Er wordt immers gebruik gemaakt van (een combinatie van) de aanwezige capaciteit bij Blink, de beleidsambtenaren van de gemeenten, de vertegenwoordiger of andere medewerkers van SUEZ. Indien deze onvoldoende blijkt te zijn wordt op projectbasis en na vooraf verkregen toestemming van het DB, externe capaciteit ingehuurd. Het is tevens mogelijk Blink jaarlijks te voorzien van een nader te bepalen budget dat tot doel heeft in voorkomende gevallen expertise in te huren. Indien daar in de planperiode, als gevolg van een verdere ontwikkeling van haar rol als expertisecentrum sprake van is, is het wellicht lonend hiervoor vaste formatie binnen Blink op te nemen.

Resultaatverantwoordelijke: Portefeuillehouder DB Beleid en Personeel.

6.1.5 *Ontwikkeling: Versterking rol Blink in de grotere regio*

Vanwege het hoogstwaarschijnlijk uittreden van de gemeenten Nuenen uit de GRR Blink dient afgewogen te worden of uitbreiding van de GR gewenst/noodzakelijk is. Kostenverhogingen zijn namelijk aannemelijk als gevolg van het vertrek van de gemeente Nuenen. Daarnaast is in de strategische sessie van 2017 uitgesproken dat na het wegvallen van de SRE als breed regionaal afval- en grondstoffen platform voor kennisuitwisseling door gemeenten in de regio, Blink deze functie meer en meer op zich neemt ten behoeve van de deelnemende gemeenten. Niet uit te sluiten is dat ook bij andere gemeenten in de regio behoefte bestaat aan een vervangend platform voor kennisuitwisseling en intergemeentelijke contacten op het gebied van afval, grondstoffen en circulariteit. Dit project is erop gericht op het verkennen van de mogelijkheden en behoefte om Blink daarbij een regisserende en faciliterende rol te laten vervullen.

Te verwachten kosten: Geen. Taak directie Blink eventuele behoefte in de regio te sonderen en zo nodig in overleg met Dagelijks Bestuur in te vullen.



Te verwachten resultaat: Rol van Blink als regionaal kennisplatform.

Resultaatverantwoordelijke: Portefeuillehouder DB Algemeen/Financiën/Externe betrekkingen.

6.1.6 ***Maatregel: verbetering afstemming activiteiten arbeidsparticipatie***

- Continueer en intensiveer afstemming/samenwerking werkbedrijven
- Verken wenselijkheid afstemming/samenwerking gemeente-Blink-werkbedrijf
- Keuzes toekenning taken + exclusieve recht aan werkbedrijven of Blink

Te verwachten kosten: Geen. Taak directie en management samenwerking met regionaal acterende werkbedrijven te intensiveren.

Te verwachten resultaat: Geïntensiverde arbeidsparticipatie binnen de Blink-regio op diensten en producten zoals te leveren door Blink.

Resultaatverantwoordelijke: directie Blink.

6.1.7 ***Maatregel: Verduurzaming bedrijfsvoering Blink***

Betreft het hebben van permanente aandacht voor het verminderen van de milieudruk die de bedrijfsvoering van Blink met zich brengt. Hierbij aandacht voor het reduceren van uitstoot en gebruik van fossiele brandstoffen, etc. Als pilotproject wordt in 2019 gebruik gemaakt van 2 waterstof aangedreven inzamelvoertuigen

Te verwachten kosten: € 150.000 (project inzet waterstof aangedreven voertuigen) per jaar gedurende 2019 en 2020. Over dit project heeft reeds besluitvorming door het Algemeen Bestuur plaats gevonden.

Te verwachten resultaat: Expertise t.a.v. het gebruik van alternatieve brandstof waterstof bij inzameling van huishoudelijke afvalstoffen.

Resultaatverantwoordelijke: Portefeuillehouder DB Organisatie en Uitvoering

6.2 **Deelprogramma doorontwikkeling organisatie Blink**

Het voorgaande deelprogramma is vooral gericht op het realiseren van betere scheidings- en hergebruiksresultaten en migreren naar een meer circulair model. Het deelprogramma doorontwikkeling organisatie Blink, betreft het, gedurende de gehele planperiode, ontwikkelen en doorvoeren van maatregelen en verbeteringen die er toe leiden dat de groei van Blink en de relaties met de deelnemende, gemeenten verder worden geprofessionaliseerd en toekomstbestendig gemaakt. Hierdoor is in dit deelprogramma meer sprake van acties en van een enkel project. Onderstaand wordt dan ook separaat opgave gedaan van de te treffen acties en de projecten. Indien aan de orde worden bij beide te verwachten kosten en resultaten vermeld.

6.2.1 ***Te nemen acties t.b.v. doorontwikkeling organisatie Blink***

Het betreft hier acties die tot doel hebben de relatie tussen de opdrachtgevende gemeente en Blink als uitvoeringsorganisatie verder te professionaliseren en meetbaar te maken. Hieraan bestaat behoefte vanwege de groeiende omvang van het aantal opdrachten en de diversiteit daarvan alsmede het toenemende financiële belang voor alle betrokken partij-



en. De directie Blink is hierin de initiator en resultaatverantwoordelijke. Als te nemen acties zijn te noemen:

- Verder toekomstbestendig maken samenwerkingsmodel d.m.v. vestigen door gemeenten van exclusief recht op Blink voor al haar taken.
- Verder reguleren relatie van opdrachtgever-opdrachtnemer tussen gemeenten en Blink onder andere door opstellen van Dienstverleningsovereenkomsten en Service level agreements en benoemen Kritische prestatie Indicatoren (KPI's)
- Actueel houden financieringsmodel Blink en vergoedingen SUEZ
- Uitvoeren portfolio analyse in geval van nieuwe opdrachtverlening door gemeente(n) aan Blink
- Versterken toepassen PDCA-cyclus in werkprocessen Blink
- Verdergaande automatisering bedrijfsprocessen Blink (m.n. t.a.v. onderwerp opstellen rapportages).

6.2.2 *Uit te voeren projecten t.b.v. doorontwikkeling organisatie Blink*

De groei van Blink heeft ook tot gevolg dat de basis van de samenwerking tussen de deelnemende gemeenten en SUEZ op enkele punten verdere verdieping behoeft. Ook in dat kader zijn de volgende ontwikkelpunten binnen deze planperiode te realiseren.

- **Project Verduidelijken en verbeteren besturingsmodel GR:** Uit de Evaluatie Blink 2017 blijkt dat niet bij alle deelnemers aan de GR gelijke percepties bestaan ten aanzien van de taken en bevoegdheden van het Algemeen en Dagelijks Bestuur, alsmede de rol en verantwoordelijkheden van SUEZ, de directie en de controller (ten dienste van het Bestuur). Ontwikkeling daarvan en communicatie daarover alsmede zonodig herijking van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn noodzakelijk om te komen tot een eenduidige opvatting van alle deelnemers hierover. Hiervoor wordt expertise opgehaald zoals die aanwezig is binnen de gemeenten en SUEZ. Eventueel wordt externe capaciteit ingebracht indien dat op specifieke terreinen noodzakelijk blijkt te zijn.
Te verwachten kosten: € 15.000 t.b.v. extern advies
Te verwachten resultaat: invulling van het ontwikkelpunt gelijklopende perceptie taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden deelnemers GR Blink.
Resultaatverantwoordelijke: Portefeuillehouder DB Algemeen/Financiën/Externe betrekkingen.
- **Project Voorwaarden voor groei en ontwikkeling:** Binnen het Algemeen Bestuur bestaan er meerdere visies op de vraag of verdere groei van de GR door toetreding van andere gemeenten in de regio wenselijk is of niet. Door het Algemeen Bestuur is gesteld dat hier een nadere verkenning dient te worden gedaan waarbij pro's en contra's in beeld dienen te worden gebracht alsmede eventuele toetredingscriteria, te hanteren indien wordt over gegaan tot uitbreiding van de GR.
Te verwachten kosten: € 15.000
Te verwachten resultaat: Invulling van het ontwikkelpunt visie en beleid te formuleren op de vraag of verdere groei van de GR wenselijk/noodzakelijk is of niet.
Resultaatverantwoordelijke: Portefeuillehouder DB Algemeen/Financiën/Externe betrekkingen.



- Project Ontwikkelen MVO-beleid: Dit project omvat het formuleren van een visie op het gebied van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, alsmede het opstellen, uitvoeren, monitoren en verbeteren van een MVO-plan dat leidt tot het realiseren van een bij de bedrijfsvoering van Blink passend MVO- niveau.
Te verwachten kosten € 15.000
Te verwachten resultaat: Integrale besluitvorming binnen Blink met nog meer aandacht voor diverse sociale en maatschappelijke aspecten waarop de bedrijfsvoering van Blink (negatieve) invloed heeft.
Resultaatverantwoordelijke: DB Algemeen/Financiën/Externe betrekkingen.



Bijlage 2: Overzicht uitvoeringskosten meerjarenprogramma

Strategisch Meerjarenplan Blink

'Facultatieve deel'		Kostenraming	Asten	Deurne	Gemert-Bakel	Heeze-Leende	Helmond	Laarbeek	Neunen	Someren	per aansluiting	Effect											
6,1,1	Verkenning versnelling Vang prestaties	€	50.000	€	3.192	€	6.385	€	5.915	€	3.146	€	18.592	€	4.343	€	4.718	€	3.709	€	0,47	Zie Effect 1 Zie Effect 2 Zie Effect 3	
6,1,2	Verkenning Uniformering beleid en uitvoering	€	40.000	€	2.554	€	5.108	€	4.732	€	2.516	€	14.873	€	3.474	€	3.775	€	2.967	€	0,38		
6,1,3	Verkenning verwerking in eigen beheer	€	35.000	€	2.235	€	4.469	€	4.141	€	2.202	€	13.014	€	3.040	€	3.303	€	2.596	€	0,33		
6,1,4	Blink als kenniscentrum; intern	€	-	€	-	€	-	€	-	€	-	€	-	€	-	€	-	€	-	€	-		
6,1,5	Versterken rol Blink in regio	€	-	€	-	€	-	€	-	€	-	€	-	€	-	€	-	€	-	€	-		
6,1,6	Afstemming arbeidsparticipatie	€	-	€	-	€	-	€	-	€	-	€	-	€	-	€	-	€	-	€	-		
Totaal facultatieve deel gedurende planperiode 5 jaar		€	125.000	€	7.981	€	15.962	€	14.789	€	7.864	€	46.479	€	10.857	€	11.796	€	9.272	€	1,17		
'Collectieve deel'																							
6,2,1	Acties doorontwikkeling organisatie Blink	€	-	€	-	€	-	€	-	€	-	€	-	€	-	€	-	€	-	€	-		
6,2,2	Projecten doorontwikkeling Blink			€	-	€	-	€	-	€	-	€	-	€	-	€	-	€	-	€	-		
	- verduidelijken besturingsmodel; extern advies	€	15.000	€	958	€	1.915	€	1.775	€	944	€	5.577	€	1.303	€	1.415	€	1.113	€	0,14		
	- Voorwaarden groei en ontwikkeling	€	15.000	€	958	€	1.915	€	1.775	€	944	€	5.577	€	1.303	€	1.415	€	1.113	€	0,14		
	- Ontwikkelen MVO-beleid	€	15.000	€	958	€	1.915	€	1.775	€	944	€	5.577	€	1.303	€	1.415	€	1.113	€	0,14		
Totaal collectieve deel gedurende planperiode 5 jaar		€	45.000	€	2.873	€	5.746	€	5.324	€	2.831	€	16.732	€	3.908	€	4.246	€	3.338	€	0,42		
Totaalkosten in planperiode 2018-2022 aansluitingen ca.		€	170.000	€	10.854	€	21.709	€	20.113	€	10.695	€	63.211	€	14.765	€	16.042	€	12.610	€	1,60		
					6800		13600		12600		6700		39600		9250		10050		7900		106500		
Totaal per aansluiting over gehele planperiode*				€	1,60	€	1,60	€	1,60	€	1,60	€	1,60	€	1,60	€	1,60	€	1,60				
*= bij collectieve deelname aan alle projecten																							
EU-onderzoekstraject inzet alternatieve brandstoffen																							
6,1,7	inzet 2 H2 voertuigen per 2 jaar (2x €150.000)	€	300.000	€	19.155	€	38.310	€	35.493	€	18.873	€	111.549	€	26.056	€	28.310	€	22.254	€	2,82	per 2 jr	Reeds besloten
																				€	1,41	per 1 jr	
Effect 1	Leidt tot nader te bepalen structurele besparing op verwerkingskosten																						
Effect 2	Leidt tot nader te bepalen verminderde uitvoeringskosten																						
Effect 3	Geeft zicht op mogelijke inverteeffecten door eigen verwerking van afval- en grondstofstromen																						