Eindrapport 'Evaluatie gemeenschappelijke regeling BLINK'

Gemeenschappelijke regeling BLINK

16 november 2017
Den Haag

Referentie: 17.A1700011811.D5.2

Quotes ter illustratie van ervaringen t.a.v. GR BLINK

"We weten welke vraagstukken spelen en belangrijk zijn voor BLINK"

"BLINK blijft haar rol als excellente uitvoerder nog steeds waarmaken"

"SUEZ was een belangrijke reden om toe te treden tot de GR"

"De administratie van BLINK kan verder worden geautomatiseerd"

"Er is sprake van gelijkwaardigheid in de GR tussen aangesloten gemeenten"

"We hebben geen visie opgesteld voor verdere groei van de GR"

"Het is belangrijk dat BLINK meer een eigen identiteit krijgt"

"De directeur van BLINK is toch eigenlijk ook in dienst van SUEZ"

"Mensen bij BLINK zijn doorgaans enorm toegewijd"

"We streven ernaar gemeenten maximaal te ontzorgen"

"In de rapportages moeten ook best practices van gemeenten zitten"



"Men moet nog even wennen aan de nieuwe rolverdeling van het AB en nieuwe DB"

"BLINK moet een professionaliseringsslag maken"

"SUEZ mag pro-actiever kennis en expertise delen binnen de GR"

© 2017 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

Evaluatie BLINK na periode van sterke groei

Achtergrond

Artikel 43 van de Gemeenschappelijke Regeling BLINK (BLINK) voorziet in een drie-jaarlijkse evaluatie van BLINK gericht op de prijs-kwaliteitsverhouding van de geleverde dienstverlening en het juridisch functioneren (aanbestedingsrechtelijk, milieurechtelijk en arbeidsrechtelijk). Naast deze aspecten bestaat de behoefte aan een doorkijk naar de toekomst. Het bestuur van BLINK heeft KPMG gevraagd een evaluatieonderzoek uit te voeren dat inzicht geeft in de mogelijke verbeteringen en wensen ten aanzien van de verdere dienstverlening en samenwerking in BLINK-verband. Daarbij is gevraagd concrete handvatten te bieden voor verbetering op een wijze dat deze uitkomsten kunnen worden meegenomen in het ondernemingsplan 2018 – 2021 van BLINK. KPMG hanteert voor deze opdracht de volgende centrale vraagstelling:

Wat zijn in het licht van de wensen van betrokken partijen mogelijke verbeteringen ten aanzien van invulling van BLINK?

Deze centrale vraag valt uiteen in de volgende onderzoeksvragen:

1. In hoeverre is de prijs-kwaliteitsverhouding van de door BLINK geleverde diensten marktconform?
2. Voldoet de uitvoering van de werkzaamheden van BLINK aan de wettelijke aanbestedingsnormen?
3. Voert BLINK de werkzaamheden uit volgens de wettelijke normen op het gebied van arbo- en milieu?
4. Wat zijn voor de periode tot en met 2021 vanuit de gemeenten wensen aan de dienstverlening van BLINK?
5. Is de huidige governance van BLINK passend bij de ambitie?
6. Wat zijn mogelijke verbeteringen ten aanzien van de verdere dienstverlening en samenwerking in BLINK-verband?

De conclusies en ontwikkelpunten die uit deze evaluatie naar voren komen zijn gebaseerd op vanuit BLINK en gemeenten aangereikte documentatie, openbare bronnen en verdiepende interviews met betrokkenen (BLINK, gemeenten en SUEZ). De bevindingen en ontwikkelpunten die dit heeft opgeleverd zijn (tussentijds) gevalideerd met betrokken stakeholders. De resultaten zijn vastgelegd in dit rapport ten behoeve van gebruik door het bestuur van BLINK.

Ontwikkeling BLINK in vogelvlucht

BLINK is het regionale samenwerkingsverband waarbinnen de afval- en reinigingstaken voor diverse Brabantse gemeenten worden uitgevoerd. Op dit moment nemen de gemeenten Asten, Deurne, Gemert-Bakel, Helmond, Laarbeek, Nuenen, Someren en Heeze-Leende samen met de private partner SUEZ deel aan dit samenwerkingsverband.

De afgelopen jaren is de omvang van BLINK toegenomen. Zo steeg de omzet van EUR 6,5 miljoen in 2014 naar bijna EUR 12,5 miljoen in 2017. Dit is onder meer een gevolg van een uitgebreider takenpakket en de deelname van meer gemeenten aan de regeling. Onderstaande tabel geeft een overzicht van de wijzigingen (groen is een nieuwe taak) in het takenpakket in vergelijking met de vorige evaluatie in 2015.

	Helmond	Nuenen	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		
PMD	x	x	x	x	x	x	x	x
Incontinentie		x		x	x	x		
Container-management	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		
Administratieve Verwerking restafval*	x	x	x	x	x	x	x	x
Gladheid	x	x	x	X**		x	X**	
Calamiteitendienst	x	x	x	x	x	x	x	

Tabel 1: Overzicht afgenomen taken per gemeente (2017) *(* voorgaande benaming: Atterotonnen, ** betreft de inkoop en opslag van strooizout)*

© 2017 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

Beantwoording hoofdvragen (1/3)

Conclusie

De beantwoording van de eerste drie onderzoeksvragen geeft inzicht in de prestaties van BLINK op de vanuit artikel 43 van de GR verplichte onderdelen uit de evaluatie.

1. *In hoeverre is de prijs-kwaliteitsverhouding van de door BLINK geleverde diensten marktconform?*

De dienstverlening van BLINK is (kosten)efficiënt zoals blijkt uit de benchmark van IPR Normag (10 april 2017) en gemeenten zijn over het algemeen tevreden over de geleverde kwaliteit van de dienstverlening.

In de benchmark is aangetoond dat BLINK onder meer door schaal- en inkoopvoordelen en door efficiency in het logistieke apparaat een zeer lage integrale kostprijs heeft.

Gemeenten zijn tevreden over de huidige flexibele en (kosten)efficiënte dienstverlening van BLINK. De onkruidbeheersing vormt hierop een uitzondering. Twee van de vier gemeenten die deze dienst afnemen geven aan dat voor de dienst onkruidbestrijding relatief hoge kosten worden gemaakt om het gewenste kwaliteitsniveau te halen. Deze relatief hoge kosten zijn het gevolg van de extra inzet van middelen om het, als gevolg van het warme weer, hard gegroeide onkruid te verwijderen. Daarnaast is het recente verbod op het gebruik van milieuonvriendelijke bestrijdingsmiddelen hier debet aan. De kosten van deze extra inzet is aan de gemeenten doorbelast, terwijl gemeenten vanuit eerdere ervaringen met marktpartijen vaste prijsafspraken gewend waren. Gemeenten geven aan dat het verbod op onkruidbestrijdingsmiddelen ook in de samenwerking met marktpartijen voor aandachtspunten zou zorgen.

2. *Voldoet de uitvoering van de werkzaamheden van BLINK aan de wettelijke aanbestedingsnormen?*

Recent juridisch onderzoek (Pot Jonker advocaten, 2017 en Habraken Rutten advocaten, 2016) toont aan dat de huidige uitvoering van de werkzaamheden van BLINK aan de wettelijke aanbestedingsnormen voldoet en vanuit ‘juridisch oogpunt voldoende robuust’ is (Pot Jonker advocaten, 2017). Uit de juridische onderzoeken blijkt dat gemeenten en BLINK aanbestedende diensten zijn en dat daarmee de aanbestedingsnormen van toepassing zijn op:

— De werkzaamheden die gemeenten bij BLINK beleggen.

— De werkzaamheden die BLINK bij derden belegt.

Dit betekent dat voorgaande werkzaamheden aanbestedingsplichtig zijn, tenzij een beroep wordt gedaan op (1) inbesteding of (2) het bieden van een uitsluitend recht.

Gemeenten hebben BLINK een uitsluitend recht verstrekt voor de taken op gebied van de afvalinzameling. Voor de dienstverlening op gebied van beheer/reiniging openbare ruimte is dit nog niet het geval. Voor deze taken blijkt uit de nota’s van de advocaten dat BLINK succesvol een beroep op inbesteding doet. Inbesteding kent een aantal nadelen die mogelijk een rem zetten op de potentiële groei van BLINK. Een uitsluitend recht biedt daarbij, zo blijkt uit de gedane onderzoeken, meer zekerheid richting de toekomst dan inbesteding.

BLINK is aanbestedingsplichtig voor de werkzaamheden die zij bij derden belegt. Uit de juridische onderzoeken blijkt dat een uitzondering hierop de bestaande afspraak met SUEZ is. Dit betreft de afspraak omtrent het door SUEZ ter beschikking stellen van materieel en overige faciliteiten, benodigd voor de uitvoering van de aan Blink opgedragen taken, op basis van de kostprijs die op transparante wijze tot stand komt en die goedkeuring behoeft van het dagelijks bestuur.

In het verlengde van bovenstaande vraag heeft Deloitte onlangs vastgesteld dat de wijzigingen in de wetgeving rondom de vennootschapsbelasting (ingang per 1 januari 2016) geen gevolgen hebben voor de belastingplicht van BLINK aangezien er geen fiscale winsten worden behaald.

3. *Voert BLINK de werkzaamheden uit volgens de wettelijke normen op het gebied van arbo- en milieu?*

Uit dit onderzoek komt het beeld naar voren dat BLINK bij de uitvoering van de werkzaamheden normen op het gebied van arbo- en milieu in acht neemt.

Los van reguliere verplichtingen rondom ‘goed werkgeverschap’ gelden voor de activiteiten van BLINK aanvullende normen, zoals de P90-norm (fysieke belasting inzamelen huishoudelijk afval) of emissienormen voor het in te zetten materieel.

© 2017 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative (‘KPMG International’), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

Beantwoording hoofdvragen (2/3)

Uit gesprekken met betrokkenen vanuit BLINK en SUEZ komt het beeld naar voren dat het materieel dat SUEZ beschikbaar stelt aan BLINK voldoet aan wettelijke (milieu)standaarden. Tevens is aangegeven dat BLINK bij het plannen van de inzet van medewerkers en routes rekening houdt met de eisen uit de P90-norm.

Daarentegen kent BLINK geen eigen HR beleid, maar huurt het de HR dienstverlening in via SUEZ. Gevolg is dat BLINK bedrijfsrichtlijnen van SUEZ en richtlijnen die voortkomen uit de CAO Beroepsgoederenvervoer volgt.

De meerjarige groei van BLINK heeft tot veel extra werk geleid, zowel operationeel als administratief. In het kader van 'goed werkgeverschap' valt op dat medewerkers van BLINK aangeven dat sprake is van structureel overwerken bij een deel van het personeel. BLINK heeft reeds vastgesteld dat hiermee continuïteits- en kwaliteitsrisico's worden gelopen, alsmede risico's op het gebied van checks & balances en accountability. Vanuit BLINK is dit aandachtspunt onderkend en diverse oplossingen zijn gerealiseerd, in gang gezet en/of worden op korte termijn ontwikkeld.

De antwoorden op de overige onderzoeksvragen zijn gericht op de wensen en aandachtspunten ten aanzien van de dienstverlening, governance en interne organisatie van BLINK.

4. *Wat zijn voor de periode tot en met 2021 vanuit de gemeenten wensen aan de dienstverlening van BLINK?*

Gemeenten stellen drie eisen aan de toekomstige dienstverlening van BLINK:

— De dienstverlening moet kwalitatief hoogwaardig zijn;

— De dienstverlening moet flexibel zijn en ruimte voor maatwerk kennen;

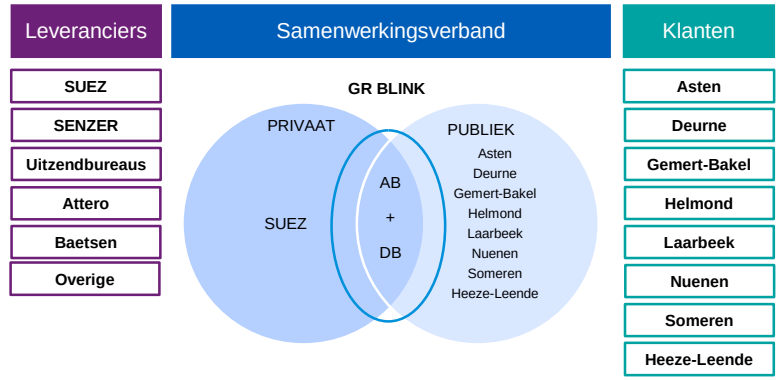
— De dienstverlening moet kostenefficiënt zijn.

Gemeenten zijn positief over het maatwerk dat mogelijk is binnen het huidige cafetariamodel. Het cafetariamodel leidt echter ook tot een toename van de administratie vanuit BLINK en mogelijke inefficiënties bij de inzet van materieel. Gemeenten zijn terughoudend voor wat betreft het beperken van het aantal aangeboden diensten en/of operationele uitvoeringsmogelijkheden, omdat hiermee een deel van de zo gewenste flexibiliteit verdwijnt. Met betrekking tot de breedte van het producten- en dienstenpakket geven gemeenten aan behoefte te hebben aan expertise- en beleidsondersteunende advisering, hierin zien zij mogelijk een rol voor BLINK.

5. *Is de huidige governance van BLINK passend bij de ambitie?*

Sinds een jaar kent BLINK naast het Algemeen Bestuur ook een Dagelijks Bestuur. In diverse gesprekken wordt aangegeven dat hiermee de interne governance van BLINK is verbeterd en dat besluitvorming efficiënter plaatsvindt. Leden van het AB en DB geven echter wel aan dat onduidelijkheid bestaat over rollen/taken en verantwoordelijkheden/ bevoegdheden van het AB, DB, directeur en gemeenteraden.

De rollen en verantwoordelijkheden van het AB, DB en directeur zijn formeel beschreven in de Gemeenschappelijke Regeling. Daarbij zijn in de GR enkele bepalingen opgenomen die voortvloeien uit de Wijzigingswet Wet gemeenschappelijke regelingen die de formele positie van de gemeenteraden beschrijft. In onderstaande figuur is de governance van BLINK schematisch weergegeven.



Figuur 1: Governance BLINK en relatie stakeholders

© 2017 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

Beantwoording hoofdvragen (3/3)

De huidige Gemeenschappelijke Regeling bevat geen afspraken over de inbreng van kennis en expertise door SUEZ. Tegelijkertijd verlangen gemeenten een proactieve inbreng van SUEZ met betrekking tot het inbrengen van kennis en ervaring van de afvalmarkt. Binnen de huidige GR draagt SUEZ de investeringen en het leveren van het materieel en andere faciliteiten die nodig zijn voor een goede uitvoering van de dienstverlening, zoals ICT, P&O en huisvesting. De omvang van de cumulatieve investeringen en meerjarige verplichtingen die SUEZ ten aanzien van BLINK de afgelopen jaren is aangegaan lopen volgens betrokkenen in de miljoenen euro's. Tegelijkertijd ontbreken formele afspraken tussen gemeenten, BLINK en SUEZ over de periode waarin deze investeringen worden doorbelast. Dit leidt vanuit SUEZ tot een groeiende behoefte om meerjarige afspraken te maken als waarborg bij de gedane investering.

De huidige financieringsstructuur van BLINK vereist goedkeuring op de begroting van onder meer gemeenten. Dit maakt dat de financieringsstructuur/ begrotingscyclus van BLINK niet erg flexibel is. Tussentijdse wijzigingen gedurende het jaar moeten bovenstaande begrotingsroute doorlopen, waardoor BLINK over wijzigingen in werkzaamheden voor gemeenten apart moet verantwoorden, en feitelijk 'een jaar eerder' moet vaststellen wat het een jaar daarop wil doen. Gemeenten zijn het eens over het belang van BLINK om over een eigen vermogen / werkbudget te beschikken of om een post onvoorzien op te nemen in de reguliere begroting. Hierbij benadrukken zij het belang van afspraken en waarborgen ten aanzien van de voorwaarden waaronder dit budget mag worden aangesproken.

6. *Wat zijn mogelijke verbeteringen ten aanzien van de verdere dienstverlening en samenwerking in BLINK-verband?*

Bij de beantwoording van onderzoeksvraag één is aangegeven dat gemeenten behoefte hebben aan expertise- en beleidsondersteunende advisering. Naast dergelijke inhoudelijke wensen blijken een aantal mogelijke verbeteringen ten aanzien van de dienstverlening en samenwerking in BLINK-verband:

— Gemeenten geven aan dat de verantwoordingsrapportages en toelichting slechts op hoofdlijnen inzicht bieden. Gemeenten hebben vaak additionele vragen, een deel van de gemeenten geeft aan graag meer standaard informatie en extra toelichting op de rapportages te ontvangen. Een meer proactieve rol van BLINK is daarbij wenselijk.

— In gesprekken met BLINK, Senzer en gemeenten komt naar voren dat er kansen liggen voor Senzer (en mogelijk andere werkbedrijven) en BLINK om de dienstverlening voor beheer openbare ruimte voor gemeenten in goede afstemming uit te voeren. Dit vraagt wel om duidelijke keuzes van gemeenten met betrekking tot het toekennen van taken en het bijbehorende exclusieve recht aan ofwel Senzer (of andere werkbedrijven) dan wel BLINK.

— De samenwerking met Senzer (en andere werkbedrijven) biedt daarnaast kansen voor BLINK om voldoende geschikte arbeidskrachten te vinden in de regio. Met name op detacheringsbasis heeft Senzer veel capaciteit voor BLINK tot haar beschikking. BLINK en Senzer voeren reeds gesprekken waarin de huidige en toekomstige samenwerking tussen beide partijen wordt besproken. Hier liggen ook kansen met andere werkbedrijven in de regio zoals (Ergon en WSD).

© 2017 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

Ontwikkelpunten (1/2)

Ontwikkelpunten

De bevindingen vanuit het onderzoek en de beantwoording van de onderzoeksvragen laten een positief beeld zien over de huidige uitvoering van de dienstverlening door BLINK. Tegelijkertijd is er ruimte voor verbetering en komen uit dit onderzoek een aantal ontwikkelpunten naar voren voor het bestuur van BLINK. Hieronder zijn de ontwikkelpunten weergegeven en onderverdeeld naar drie aandachtsgebieden:

- Dienstverlening;
- Interne organisatie;
- Governance.

Dienstverlening

- Maak afspraken in het nieuwe ondernemingsplan over de mogelijke expertise–beleidsondersteunende rol voor BLINK.
- Verken in samenwerking met gemeenten de mogelijkheid om te komen tot voorwaarden en/of uitgangspunten voor het wijzigen (of beëindigen) van bepaalde dienstverlening in relatie tot gevraagde investeringen. Onderzoek daarnaast de mogelijkheid om te komen tot een bepaalde mate van standaardisatie van het cafetariamodel (beperken van het aantal aangeboden diensten en/of variaties op de operationele uitvoering van deze diensten). Borg hierbij het regioperspectief en maak hierbij de potentiele efficiency- en kwalitatieve voordelen inzichtelijk van een optimale (deels gestandaardiseerde) dienstverlening voor gemeenten als collectief.

Interne organisatie

- Blijf in nauwe samenwerking met betrokken gemeenten en SUEZ de gewenste inhoudelijke invulling van de strategische ontwikkeling verkennen (bijvoorbeeld met betrekking tot duurzaamheid en VANG-doelstellingen). Breng daarnaast prioritering aan in de strategische keuzes die je als organisatie maakt en vastlegt in het ondernemingsplan.
- Onderzoek of met de reeds genomen maatregelen (waaronder de zoektocht naar een hoofd bedrijfsbureau en (administratieve) ondersteuning) de ontwikkeling tot een robuuste kennisorganisatie kan worden gerealiseerd of dat aanvullende maatregelen/investeringen nodig zijn vanwege verder toegenomen en nog te voorziene groei van BLINK sinds de begrotingsaanpassing van 2017.
- Voer een portfolioanalyse uit waarbij in kaart wordt gebracht welke operationele en ondersteunende taken worden uitgevoerd om bepaalde dienstverlening voor gemeenten uit te voeren. Kom mede op basis van een dergelijke analyse tot kengetallen over de benodigde operationele en administratieve inzet om bepaalde dienstverlening uit te voeren. Voer een dergelijke analyse tevens uit in het geval gemeenten nieuwe taken onderbrengen bij BLINK / nieuwe diensten afnemen en treed hierover in gesprek met de desbetreffende gemeente.
- Geef op korte termijn uitvoering aan het voorgenomen onderzoek om te komen tot voorwaarden / visie voor verdere groei van het samenwerkingsverband.
- Houd bij het opstellen en uitvoeren van de groeiambitie van BLINK voldoende aandacht voor aanbestedingsrechtelijke aspecten. Werk daarbij gericht aan het verkrijgen van exclusief recht voor dienstverlening met betrekking tot beheer/reiniging openbare ruimte.

Governance

- Stem met leden van het AB, DB en directeur de rollen, taken verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de diverse gremia zoals deze staan beschreven in de GR af. Gebruik de inzichten die dit oplevert als input voor de actualisatie van de financiële verordening van BLINK. Borg hierbij de rol van de gemeenteraden door het beschrijven van een duidelijk proces, dat leidt tot de invulling van haar verantwoordelijkheden.
- Gebruik het nieuwe ondernemingsplan als jaaragenda c.q. koersdocument voor de organisatie op een wijze dat het richting kan geven aan het AB en DB en dat het AB hier op kan sturen.
- Verken de behoefte voor BLINK om over een eigen vermogen / werkbudget te beschikking of om een post onvoorzien op te nemen in de reguliere begroting. Besteed hierbij voldoende aandacht aan het belang van afspraken en waarborgen ten aanzien van de voorwaarden waaronder dit budget mag worden aangesproken.

© 2017 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

Ontwikkelpunten (2/2)

— Voorkom achterstanden in het opleveren van maandrapportages en onderzoek op welke wijze achterstanden kunnen worden ingelopen. Verken daarbij de mogelijkheden tot verdere automatisering van dit verantwoordingsproces en maak potentiele besparingen inzichtelijk. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de automatische verwerking van facturen. Stem daarnaast met gemeenten de inhoudelijke aanscherping en wensen van de verantwoordingsrapportages verder af.

— Zorg voor een duidelijke beschrijving van de gewenste rol- en taakverdeling en bijbehorende verantwoordelijkheden van werknemers van SUEZ en BLINK. Ga na of de formele vastlegging van bovenstaande vragen oproept en verduidelijk deze wanneer gewenst.

— Laat SUEZ haar visie en ambities ten aanzien van BLINK delen met de gemeenten. Vervolgens dient in gezamenlijkheid met gemeenten de gewenste rol van SUEZ in het samenwerkingsverband te worden verkend. De behoefte van SUEZ om investeringen in onder meer materieel beter te borgen is hierbij een aandachtspunt, net als de wens van gemeenten om te komen tot prikkels voor SUEZ die leiden tot een efficiëntere bedrijfsvoering/uitvoering van taken. Maak ten slotte afspraken met elkaar op basis van bovengenoemde verkenningen en leg deze formeel vast in de Gemeenschappelijke Regeling.

— Continueer de afstemming/gesprekken met de werkbedrijven in de regio (zoals Senzer, Ergon en WSD) waarin de huidige en toekomstige samenwerking tussen partijen wordt besproken. Adresseer in deze gesprekken in ieder geval de kansen en (juridische) uitdagingen met betrekking tot de overlap in taken tussen de werkbedrijven en BLINK in het gedeelde werkgebied (dit speelt bij Senzer).

— Maak gemeenten ervan bewust dat zij keuzes moeten maken in de toekenning van taken en het bijbehorende exclusieve recht aan ofwel de werkbedrijven dan wel BLINK.

KPMG

© 2017 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

Inhoudsopgave

		pagina
	Management samenvatting	3
1.	Achtergrond	10
2.	Opzet onderzoek	13
3.	Toelichting op GR BLINK	16
4.	Beantwoording onderzoeksvragen	19
5.	Bevindingen en ontwikkelpunten	23
	Bijlagen	39

I. Ontwikkelingen afvalsector

II: 9 Levers of Value framework

III: Potentiele voordelen deelname GR/PPS

IV: Interviewlijst

V: Overzicht geraadpleegde bronnen

VI: Samenstelling Stuur- en Begeleidingsgroep

VII: Inzichten kostenbenchmark

© 2017 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

KPMG

1. Achtergrond

Aanleiding, vraagstelling, reikwijdte en ...

Aanleiding

De Gemeenschappelijke Regeling Reiniging BLINK (BLINK) is het regionale samenwerkingsverband waarbinnen de afval- en reinigingstaken voor diverse Brabantse gemeenten worden uitgevoerd. Op dit moment nemen de gemeenten Asten, Deurne, Gemert-Bakel, Helmond, Laarbeek, Nuenen, Someren en Heeze-Leende samen met de private partner SUEZ deel aan dit samenwerkingsverband. SUEZ brengt hierin, als private samenwerkingspartner, de kennis, expertise en faciliteiten in die nodig zijn voor een goede uitvoering van de dienstverlening. Het personeel dat invulling geeft aan de dienstverlening is in dienst van BLINK.

De afgelopen jaren is de omvang van BLINK toegenomen. Zo steeg de omzet van EUR 6,5 miljoen in 2014 naar bijna EUR 12,5 miljoen in 2017. Dit is onder meer een gevolg van een uitgebreider takenpakket en de deelname van meer gemeenten aan de regeling.

Onder meer als gevolg van deze ontwikkelingen zijn betrokken partijen nadrukkelijk gaan nadenken over de toekomstige invulling van BLINK. Om deze reden wordt gewerkt aan een nieuwe strategische visie in de vorm van het ondernemingsplan 2018-2021.

Bij de oprichting van BLINK is door de deelnemende partijen afgesproken de samenwerking periodiek te laten evalueren (artikel 43 uit de GR). Het volgende evaluatiemoment stond initieel gepland op 1 juli 2018. Besloten is om dit evaluatiemoment te vervroegen, zodat uitkomsten van de evaluatie meegenomen kunnen worden meegenomen in het bovengenoemde ondernemingsplan 2018 - 2021.

Doelstelling van de opdracht

Bovenstaande is aanleiding geweest voor BLINK om KPMG te vragen een evaluatieonderzoek uit te voeren dat helder inzicht geeft in de prijs-kwaliteitsverhouding van de dienstverlening en het juridisch functioneren van BLINK, en daarnaast doorkijkt naar mogelijke verbeteringen en wensen ten aanzien van de verdere dienstverlening en samenwerking in BLINK-verband. Het is daarmee een evaluatie met het vizier op de toekomst gericht. Doel is om terug te kijken, maar vooral ook om in lijn met de wensen en ambities vooruit te kijken.

Vraagstelling

KPMG hanteert voor deze opdracht de volgende centrale vraagstelling:

Wat zijn in het licht van de wensen van betrokken partijen mogelijke verbeteringen ten aanzien van invulling van BLINK?

Deze centrale vraag valt uiteen in de volgende deel(onderzoeksvragen):

1. In hoeverre is de prijs-kwaliteitsverhouding van de door BLINK geleverde diensten marktconform?
2. Voldoet de uitvoering van de werkzaamheden van BLINK aan de wettelijke aanbestedingsnormen?
3. Voert BLINK de werkzaamheden uit volgens de wettelijke normen op het gebied van arbo- en milieu?
4. Wat zijn voor de periode tot en met 2021 vanuit de gemeenten wensen aan de dienstverlening van BLINK?
5. Is de huidige governance van BLINK passend bij de ambitie?
6. Wat zijn mogelijke verbeteringen ten aanzien van de verdere dienstverlening en samenwerking in BLINK-verband?

Reikwijdte opdracht

— Deze evaluatie is op verzoek binnen een relatief kort tijdsbestek tot stand gekomen en bevat een analyse op hoofdlijnen.

— De bevindingen en ontwikkelpunten in deze rapportage zijn alleen gebaseerd op de beschikbaar gestelde informatie (zowel mondeling als schriftelijk).

— Bij de beantwoording van deelvraag twee heeft KPMG zich gebaseerd op het onderzoek van IPR Normag naar de kostprijzen en marktconformiteit van BLINK. Er is geen additionele benchmark op de kosten van BLINK uitgevoerd.

— Bij de beantwoording van deelvraag drie heeft KPMG zich gebaseerd op de reeds door Pot Jonker advocaten en Habraken Rutten advocaten uitgevoerde juridische onderzoeken naar de structuur van BLINK. KPMG heeft hiertoe geen eigenstandig juridisch onderzoek uitgevoerd.

— Tevens heeft KPMG geen eigenstandig juridisch onderzoek uitgevoerd naar de wettelijke normen op het gebeid van arbo- en milieu.

© 2017 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

... leeswijzer

— De bevindingen zijn gevalideerd met verschillende stakeholders, verenigd in een Begeleidingsgroep en Stuurgroep.

— Er is geen accountantsverklaring afgegeven op de in de rapportage opgenomen data.

Leeswijzer

Voorliggende rapportage bestaat uit een aantal onderdelen. In de management samenvatting zijn de antwoorden op de onderzoeksvragen en de ontwikkelpunten zoals deze blijken uit de evaluatie opgenomen. In hoofdstuk 1 is de aanleiding en achtergrond van het evaluatieonderzoek beschreven, is de vraagstelling uiteengezet en wordt en scope van de evaluatie gedefinieerd. Hoofdstuk 2 beschrijft de opzet van het onderzoek. In dit hoofdstuk wordt specifiek ingegaan op het gehanteerde analysekader en de gehanteerde aanpak. Hierbij worden de verschillende onderzoeksmethoden nader toegelicht. Hierna volgt in hoofdstuk 3 een korte beschrijving van de GR BLINK. Dit biedt context voor hoofdstukken 4 en 5. In hoofdstuk 4 wordt antwoord gegeven op de onderzoeksvragen. In hoofdstuk 5 worden de bevindingen, aandachtspunten en ontwikkelpunten weergegeven ten aanzien van de huidige en toekomstige organisatie en samenwerking in BLINK.

© 2017 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

2. Opzet onderzoek

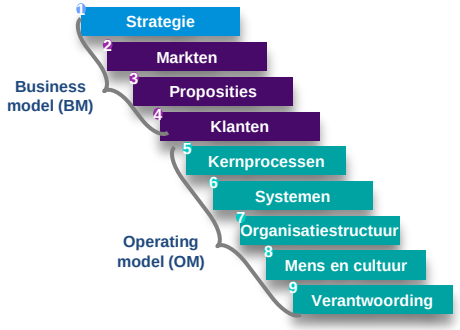
Uitgangspunten onderzoek en aanpak evaluatie (1/2)

Uitgangspunten onderzoek

Dit onderzoek heeft zich gericht op het in kaart brengen van mogelijke verbeteringen en wensen ten aanzien van de verdere dienstverlening en samenwerking in BLINK-verband. Daarnaast geeft het inzicht in de huidige prijs-kwaliteitsverhouding van de dienstverlening en het juridisch functioneren van BLINK. Bij de opzet van het onderzoek is rekening gehouden met de wens om de samenwerking in BLINK-verband vanuit een integraal organisatieperspectief te beoordelen. Hiertoe is een beproefd KPMG analysekader gebruikt. Om met minimale belasting van stakeholders tot de gewenste concrete en robuuste inzichten te komen is daarnaast een hypothesegedreven aanpak toegepast waarbij zoveel als mogelijk gebruik is gemaakt van bestaande kennis en informatie. Beide aspecten worden hierna eerst nader toegelicht voor een beschrijving van de gehanteerde volgt.

Gedegen analyse op basis van een beproefd analysekader

Het onderstaande KPMG 9 Levers of Value framework is gebruikt als kader voor dit evaluatieonderzoek. KPMG past dit framework wereldwijd toe om organisaties en haar context te analyseren. Hierbij wordt de integrale werking van organisaties beoordeeld en worden onderlinge afhankelijkheden tussen strategie, de externe en interne omgeving betrokken in de analyse. Het framework omvat daarmee alle relevante invalshoeken van een organisatie. In onderstaande figuur is het framework schematisch weergegeven (zie bijlage II voor een nadere toelichting op het framework).



Figuur 2: KPMG 9 Levers of Value Framework

Hypothesegedreven aanpak

Om met minimale belasting van de organisatie en betrokken stakeholders te komen tot de gewenste concrete en robuuste inzichten is een hypothesegedreven aanpak toegepast.

Na het bestuderen van de ontvangen informatie zijn hypothesen opgesteld voor de verschillende deelvragen. De hypothesen per deelvraag zijn eerste bevindingen en geven een kader om gericht te kunnen doorvragen tijdens interviews. De bevindingen en ontwikkelpunten die op basis van de interviews en analyse zijn opgesteld zijn vervolgens gevalideerd met diverse betrokken stakeholders. In de volgende paragraaf worden de verschillende onderzoeksmethoden: deskresearch, interviews en (tussentijdse) validatie met betrokkenen nader toegelicht.

Aanpak evaluatie

Onze werkzaamheden zijn uitgevoerd op basis van door BLINK aangereikte documentatie, openbare bronnen en verdiepende interviews met betrokkenen. De bevindingen en ontwikkelpunten die dit heeft opgeleverd zijn (tussentijdse) gevalideerd met betrokken stakeholders.

Deskresearch

Deskresearch heeft het startpunt gevormd voor dit evaluatieonderzoek. In de deskresearch zijn op hoofdlijnen de volgende documenten bestudeerd (zie bijlage V voor een volledig overzicht van gebruikt bronnen):

- Eerder uitgevoerde onderzoeken waaronder voorgaande evaluaties van de GR BLINK, de benchmark van IPR Normag op de indirecte en directe kosten van de GR en juridische toetsen op de houdbaarheid van de samenwerkingsvorm;
- Visiedocumenten BLINK waaronder de uitkomsten van de strategische sessie en enquête die input vormen voor het nieuwe ondernemingsplan.
- (Financiële) interne documentatie BLINK zoals jaarrekeningen, begrotingen, procesmodellen en de Gemeenschappelijke Regeling.
- Beleidsinformatie waaronder afvalbeleidsplannen en duurzaamheidsnotities van gemeenten, regionale initiatieven zoals het Manifest voor een afvalloze samenleving en Rijksbrede initiatieven en programma's.

© 2017 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

Uitgangspunten onderzoek en aanpak evaluatie (2/2)

— Marktanalyses van de afvalsector waaronder CBS data over afvalstromen per gemeente, sectorrapporten van KPMG en derden en benchmarkgegevens zoals de Benchmark Huishoudelijk Afval van Rijkswaterstaat en de NVRD;

— Overige openbare informatie zoals de arbocatalogus voor de afvalbranche;

Interviews

De inzichten die op basis van het deskresearch zijn verkregen ten aanzien van de dienstverlening en samenwerking in BLINK-verband vormden het kader en startpositie voor de verdiepende interviews met gemeenten, SUEZ, BLINK en Senzer.

— Gemeenten: Er hebben acht interviews plaatsgevonden met wethouders en beleidsmedewerkers van betrokken gemeenten (één interview per gemeente). In deze interviews zijn onder meer de ervaringen bij de huidige dienstverlening en samenwerking in BLINK verband geïnventariseerd. Daarnaast is gesproken over wensen en aandachtspunten bij de dienstverlening en samenwerking richting de toekomst.

— SUEZ: In twee interviews met medewerkers van SUEZ is onder meer de positie en rol van SUEZ in de gemeenschappelijke regeling besproken, alsmede de ontwikkelingen in de afvalsector;

— BLINK: In deze interviews lag de focus op de huidige organisatie, bedrijfsvoering en dienstverlening van BLINK. Specifiek is gesproken over de uitdagingen die BLINK daarbij ervaart en welke impact strategiewijzigingen kunnen hebben op de bedrijfsvoering van BLINK, op de dienstverlening en operationele uitvoering daarvan.

— Senzer: Er heeft tevens een interview plaatsgevonden met Senzer. In dit gesprek is gesproken over de samenwerking tussen Senzer en BLINK, kansen en uitdagingen daarbij richting de toekomst en welke rol betrokken gemeenten daarin hebben.

Van alle gesprekken zijn gespreksverslagen gemaakt die zijn teruggekoppeld en gevalideerd met de gesprekspartners (zie bijlage IV voor een volledig overzicht van gesproken personen).

Tussentijdse validatie

De inzichten uit de deskresearch en de input uit de interviews zijn tussentijds getoetst met de stuurgroep (SG), begeleidingsgroep (BG) en opdrachtgever. De SG vormde een representatieve afspiegeling van de leden van de GR heeft (tussentijds) de opzet, inhoud, voortgang en resultaat van het evaluatieproces bewaakt. Ook de BG vormde een representatieve afspiegeling van deelnemende gemeenten. De BG heeft erop toegezien dat de evaluatie voldoende inhoudelijk is uitgewerkt en daarin ook volledig is. Voor de precieze samenstelling van de BG en SG zie bijlage VI.

Uit de afstemmings- en voortgangsgesprekken met de opdrachtgever hebben wij ook relevante informatie kunnen ophalen. Deze input is tevens meegenomen om onze bevindingen te valideren en verrijken.

© 2017 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

3. Toelichting op GR BLINK

Toelichting Gemeenschappelijke Regeling BLINK (1/2)

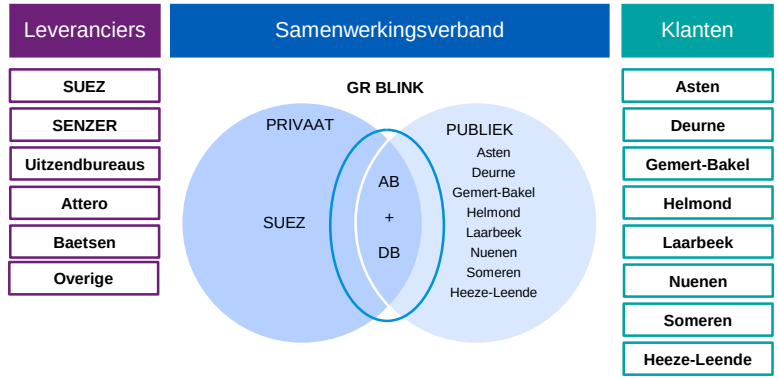
Een uniek publiek-privaat construct gebaseerd op de Wet gemeenschappelijke regeling

De Gemeenschappelijke Regeling BLINK is in 2001 opgericht door de bevoegde bestuursorganen van de gemeenten Helmond en Watco Gemeentelijke Dienstverlening B.V. (nu SUEZ). Het is een gezamenlijke uitvoeringsorganisatie in de vorm van een Openbaar Lichaam waarbinnen diverse afval- en reinigingstaken voor diverse Brabantse gemeenten worden uitgevoerd. Op dit moment nemen de gemeenten Asten, Deurne, Gemert-Bakel, Helmond, Laarbeek, Nuenen, Someren en Heeze-Leende samen met de private partner SUEZ deel aan dit samenwerkingsverband. Samen met SUEZ vormen de gemeenten het Algemeen en Dagelijks bestuur van de GR BLINK. De verantwoordelijke wethouders nemen daarbij zitting in het AB en DB.

Gemeenten zijn naast deelnemer tevens opdrachtgever/klant van het samenwerkingsverband. De gemeenten stellen de beleidsmatige kaders voor werkzaamheden vast en verlenen op individuele basis BLINK opdracht tot de uitvoering van diverse afval- en reinigingstaken. Voor de uitvoering stellen gemeenten financiële middelen beschikbaar. De GR is een collegeregeling wat betekent dat er geen raadsbevoegdheden zijn ingebracht. In de Gemeenschappelijke Regeling zijn wel enkele bepalingen opgenomen die voortvloeien uit de Wijzigingswet Wet gemeenschappelijke regelingen die de raden van de deelnemende gemeenten een formele positie geven. Controle en beïnvloeding zijn daarmee mogelijk. Zo kunnen gemeenteraden bijvoorbeeld jaarlijks hun zienswijze geven op de ontwerpbegroting van BLINK. Daarnaast hebben de leden van het AB een verantwoordingsplicht voor het gevoerde bestuur richting de raad van de eigen gemeente. Ook moeten gemeenteraden toestemming verlenen bij het wijzigen van de regeling en bij het toetreden of uittreden van deelnemers. SUEZ is naast deelnemer tevens leverancier van de GR. SUEZ stelt als private samenwerkingspartner menskracht en/of materieel ter beschikking voor de uitvoering van werkzaamheden waarvoor zij een vergoeding ontvangt. Denk hierbij aan inzamelvoertuigen, veegwagens en operationele bedrijfsmiddelen als IT-systemen. Afspraken over de inbreng van kennis en ervaring van de afvalmarkt door SUEZ is niet formeel beschreven in de Gemeenschappelijke Regeling (zie voor nadere toelichting hoofdstuk 4).

In de Gemeenschappelijke Regeling is opgenomen dat Blink geen eigen personeel in dienst heeft, maar dat naar behoefte personeel op basis van een detacheringsovereenkomst ingehuurd kan worden bij Personeel Blink B.V. In figuur 3 zijn de verschillende deelnemers van de GR, hoe deze zich tot elkaar verhouden en de rollen die zij vervullen schematisch weergegeven.

Bovenstaande zaken zijn formeel vastgelegd in de Gemeenschappelijke Regeling. De Gemeenschappelijke Regeling vormt daarmee de basis voor de samenwerking tussen de betrokken partijen en is het referentiepunt voor de bevindingen zoals opgenomen in hoofdstuk 4 van voorliggende rapportage.



Figuur 3: Governance BLINK en relatie stakeholders

© 2017 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

Toelichting Gemeenschappelijke Regeling BLINK (2/2)

Groei aantal afgenomen diensten en deelnemende gemeenten

In de Gemeenschappelijke Regeling en de toelichting daarop is beschreven met welk doel het samenwerkingsverband is opgericht: uitvoering geven aan gemeentelijke taken op het terrein van de afvalinzameling en reinigingstaken die bij wet aan de deelnemende gemeenten zijn opgedragen en/of die 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. BLINK heeft zich daarbij (onder meer in ondernemingsplannen) diverse kernactiviteiten ten doel gesteld:

- Preventie en projectbeheer
- Inzameling
- Reiniging
- Sortering en overslag
- Afzet en commercialisatie
- Implementatie beheers- en controlesystemen

	Helmond	Nuenen	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		
PMD	x	x	x	x	x	x	x	x
Incontinentie		x		x	x	x		
Container-management	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		
Administratieve Verwerking restafval*	x	x	x	x	x	x	x	x
Gladheid	x	x	x	X**		x	X**	
Calamiteitendienst	x	x	x	x	x	x	x	

Tabel 2: Overzicht afgenomen taken per gemeente (2017) *(* voorgaande benaming: Atterotonnen, ** betreft de inkoop en opslag van strooizout)*

Tabel 2 geeft een overzicht van afgenomen diensten per gemeente (2017). In groen is aangegeven welke diensten nieuw zijn afgenomen door gemeenten ten opzichte van de vorige evaluatie uitgevoerd door KplusV (2015). Ten opzichte van de vorige evaluatie is te zien dat gemeenten meer taken hebben ondergebracht bij BLINK. De gemeente Nuenen neemt daarbij inmiddels het breedste pakket aan diensten af, tijdens de vorige evaluatie was dit de gemeente Helmond. Tot slot zijn ten opzichte van de vorige evaluatie twee gemeenten toegetreden tot het samenwerkingsverband, te weten Deurne en Heeze-Leende.

Onder meer uit bovenstaande valt op te maken dat BLINK een langdurige groei doormaakt. Deze groei van het aantal deelnemende gemeenten en afgenomen diensten is tevens terug te zien in de stijgende omzet van de organisatie. In onderstaande tabel is de omzetontwikkeling van BLINK vanaf 2010 weergegeven. Ten opzichte van 2010 is de omzet van BLINK met bijna 73 procent gestegen. De verwachting van BLINK is dat deze trend zich ook in 2018 doorzetten.

Jaar	Omzet / realisatie	Groei omzet t.o.v. 2010
2010	€ 4.739.704	-
2011	€ 5.215.754	10,0%
2012	€ 4.975.881	5,0%
2013	€ 6.464.258	36,4%
2014	€ 6.503.745	37,2%
2015	€ 6.707.096	41,5%
2016	€ 8.175.191	72,4%
2017	€ 11.191.479*	136,1%

Tabel 3: Omzetontwikkeling BLINK *(* dit betreft de begrote totale kosten 2017 BLINK)*

Dit hoofdstuk heeft kort beschreven wat de GR BLINK is en met welk doel het is opgericht. Daarbij is aangegeven welke partijen deelnemen en welke rol zij daarbij spelen. Daarnaast is inzicht gegeven in de dienstverlening van BLINK en is een belangrijke ontwikkeling geduid: de meerjarige groei van de organisatie. Dit biedt context voor hoofdstukken 4 en 5. In hoofdstuk 4 wordt antwoord gegeven op de onderzoeksvragen. In hoofdstuk 5 worden de bevindingen, aandachts- en ontwikkelpunten weergegeven ten aanzien van de huidige en toekomstige organisatie en samenwerking in BLINK.

KPMG

© 2017 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

4. Beantwoording onderzoeksvragen

Beantwoording onderzoeksvragen (1/3)

Dit hoofdstuk geeft antwoord op de verschillende onderzoeksvragen van het evaluatieonderzoek. De beantwoording van de eerste drie onderzoeksvragen geeft inzicht in de prestaties van BLINK op de vanuit artikel 43 van de GR verplichte onderdelen uit de evaluatie. De antwoorden op de overige onderzoeksvragen zijn gericht op de wensen en aandachtspunten ten aanzien van de dienstverlening, governance en interne organisatie van BLINK.

Beantwoording onderzoeksvragen

1. *In hoeverre is de prijs-kwaliteitsverhouding van de door BLINK geleverde diensten marktconform?*

De dienstverlening van BLINK is (kosten)efficiënt zoals blijkt uit de benchmark van IPR Normag (10 april 2017) en gemeenten zijn over het algemeen tevreden over de geleverde kwaliteit van de dienstverlening.

In de benchmark is aangetoond dat BLINK onder meer door schaal- en inkoopvoordelen en door efficiency in het logistieke apparaat een zeer lage integrale kostprijs heeft.

Gemeenten zijn tevreden over de huidige flexibele en (kosten)efficiënte dienstverlening van BLINK. De onkruidbeheersing vormt hierop een uitzondering. Twee van de vier gemeenten die deze dienst afnemen geven aan dat voor de dienst onkruidbestrijding relatief hoge kosten worden gemaakt om het gewenste kwaliteitsniveau te halen. Deze relatief hoge kosten zijn het gevolg van de extra inzet van middelen om het, als gevolg van het warme weer, hard gegroeide onkruid te verwijderen. Daarnaast is het recente verbod op het gebruik van milieuonvriendelijke bestrijdingsmiddelen hier debet aan. De kosten van deze extra inzet is aan de gemeenten doorbelast, terwijl gemeenten vanuit eerdere ervaringen met marktpartijen vaste prijsafspraken gewend waren. Gemeenten geven aan dat het verbod op onkruidbestrijdingsmiddelen ook in de samenwerking met marktpartijen voor aandachtspunten zou zorgen.

2. *Voldoet de uitvoering van de werkzaamheden van BLINK aan de wettelijke aanbestedingsnormen?*

Recent juridisch onderzoek (Pot Jonker advocaten, 2017 en Habraken Rutten advocaten, 2016) toont aan dat de huidige uitvoering van de werkzaamheden van BLINK aan de wettelijke aanbestedingsnormen voldoet en vanuit ‘juridisch oogpunt voldoende robuust’ is (Pot Jonker advocaten, 2017).

Uit de juridische onderzoeken blijkt dat gemeenten en BLINK aanbestedende diensten zijn en dat daarmee de aanbestedingsnormen van toepassing zijn op:

— De werkzaamheden die gemeenten bij BLINK beleggen.

— De werkzaamheden die BLINK bij derden belegt.

Dit betekent dat voorgaande werkzaamheden aanbestedingsplichtig zijn, tenzij een beroep wordt gedaan op (1) inbesteding of (2) het bieden van een uitsluitend recht.

Gemeenten hebben BLINK een uitsluitend recht verstrekt voor de taken op gebied van de afvalinzameling. Voor de dienstverlening op gebied van beheer/reiniging openbare ruimte is dit nog niet het geval. Voor deze taken blijkt uit de nota’s van de advocaten dat BLINK succesvol een beroep op inbesteding doet. Inbesteding kent een aantal nadelen die mogelijk een rem zetten op de potentiële groei van BLINK. Een uitsluitend recht biedt daarbij, zo blijkt uit de gedane onderzoeken, meer zekerheid richting de toekomst dan inbesteding.

BLINK is aanbestedingsplichtig voor de werkzaamheden die BLINK bij derden belegt. Uit de juridische onderzoeken blijkt dat een uitzondering hierop de bestaande afspraak met SUEZ is. Dit betreft de afspraak omtrent het door SUEZ ter beschikking stellen van materieel en overige faciliteiten, benodigd voor de uitvoering van de aan Blink opgedragen taken, op basis van de kostprijs die op transparante wijze tot stand komt en de goedkeuring behoeft van het dagelijks bestuur.

In het verlengde van bovenstaande vraag heeft Deloitte onlangs vastgesteld dat de wijzigingen in de wetgeving rondom de vennootschapsbelasting (ingang per 1 januari 2016) geen gevolgen hebben voor de belastingplicht van BLINK aangezien er geen fiscale winsten worden behaald.

© 2017 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative (‘KPMG International’), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

Beantwoording onderzoeksvragen (2/3)

3. Voert BLINK de werkzaamheden uit volgens de wettelijke normen op het gebied van arbo- en milieu?

Uit dit onderzoek komt het beeld naar voren dat BLINK bij de uitvoering van de werkzaamheden normen op het gebied van arbo- en milieu in acht neemt.

Los van reguliere verplichtingen rondom 'goed werkgeverschap' gelden voor de activiteiten van BLINK aanvullende normen, zoals de P90-norm (fysieke belasting inzamelen huishoudelijk afval) of emissienormen voor het in te zetten materieel. Uit gesprekken met betrokkenen vanuit BLINK en SUEZ komt het beeld naar voren dat het materieel dat SUEZ beschikbaar stelt aan BLINK voldoet aan wettelijke (milieu)standaarden. Tevens is aangegeven dat BLINK bij het plannen van de inzet van medewerkers en routes rekening houdt met de eisen uit de P90-norm.

Daarentegen kent BLINK geen eigen HR beleid, maar huurt het de HR dienstverlening in via SUEZ. Gevolg is dat BLINK bedrijfsrichtlijnen van SUEZ en richtlijnen die voortkomen uit de CAO Beroepsgoederenvervoer volgt.

De meerjarige groei van BLINK heeft tot veel extra werk geleid, zowel operationeel als administratief. In het kader van 'goed werkgeverschap' valt op dat medewerkers van BLINK aangeven dat sprake is van structureel overwerken bij een deel van het personeel. BLINK heeft reeds vastgesteld dat hiermee continuïteits- en kwaliteitsrisico's worden gelopen, alsmede risico's op het gebied van checks & balances en accountability. Vanuit BLINK is dit aandachtspunt onderkend en diverse oplossingen zijn gerealiseerd, in gang gezet en/of worden op korte termijn ontwikkeld.

4. Wat zijn voor de periode tot en met 2021 vanuit de gemeenten wensen aan de dienstverlening van BLINK?

Gemeenten stellen drie eisen aan de toekomstige dienstverlening van BLINK:

- De dienstverlening moet kwalitatief hoogwaardig zijn;
- De dienstverlening moet flexibel zijn en ruimte voor maatwerk kennen;
- De dienstverlening moet kostenefficiënt zijn.

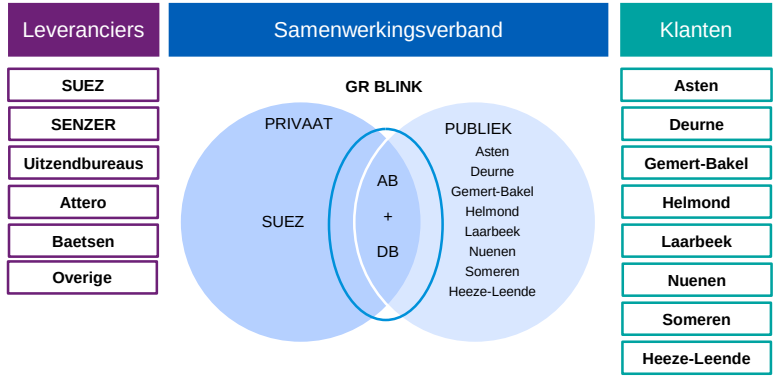
Gemeenten zijn positief over het maatwerk dat mogelijk is binnen het huidige cafetariamodel. Het cafetariamodel leidt echter ook tot een toename van de administratie vanuit BLINK en mogelijke inefficiënties bij de inzet van materieel. Gemeenten zijn terughoudend voor wat betreft het beperken van het aantal aangeboden diensten en/of operationele uitvoeringsmogelijkheden, omdat hiermee een deel van de zo gewenste flexibiliteit verdwijnt.

Met betrekking tot de breedte van het producten- en dienstenpakket geven gemeenten aan behoefte te hebben aan expertise- en beleidsondersteunende advisering, hierin zien zij mogelijk een rol voor BLINK.

5. Is de huidige governance van BLINK passend bij de ambitie?

Sinds een jaar kent BLINK naast het Algemeen Bestuur ook een Dagelijks Bestuur. In diverse gesprekken wordt aangegeven dat hiermee de interne governance van BLINK is verbeterd en dat besluitvorming efficiënter plaatsvindt. Leden van het AB en DB geven echter wel aan dat onduidelijkheid bestaat over rollen/taken en verantwoordelijkheden/ bevoegdheden van het AB, DB, directeur en gemeenteraden.

De rollen en verantwoordelijkheden van het AB, DB en directeur zijn formeel beschreven in de Gemeenschappelijke Regeling. Daarbij zijn in de GR enkele bepalingen opgenomen die voortvloeien uit de Wijzigingswet Wet gemeenschappelijke regelingen die de formele positie van de gemeenteraden beschrijft. In onderstaande figuur is de governance van BLINK schematisch weergegeven.



Figuur 4: Governance BLINK en relatie stakeholders

© 2017 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

Beantwoording onderzoeksvragen (3/3)

De huidige Gemeenschappelijke Regeling bevat geen afspraken over de inbreng van kennis en expertise door SUEZ. Tegelijkertijd verlangen gemeenten een proactieve inbreng van SUEZ met betrekking tot het inbrengen van kennis en ervaring van de afvalmarkt.

Binnen de huidige GR draagt SUEZ de investeringen en het leveren van het materieel en andere faciliteiten die nodig zijn voor een goede uitvoering van de dienstverlening, zoals ICT, P&O en huisvesting. De omvang van de cumulatieve investeringen en meerjarige verplichtingen die SUEZ ten aanzien van BLINK de afgelopen jaren is aangegaan lopen volgens betrokkenen in de miljoenen euro's. Tegelijkertijd ontbreken formele afspraken tussen gemeenten, BLINK en SUEZ over de periode waarin deze investeringen worden doorbelast. Dit leidt vanuit SUEZ tot een groeiende behoefte om meerjarige afspraken te maken als waarborg bij de gedane investering.

De huidige financieringsstructuur van BLINK vereist goedkeuring op de begroting van onder meer gemeenten. Dit maakt dat de financieringsstructuur/ begrotingscyclus van BLINK niet erg flexibel is. Tussentijdse wijzigingen gedurende het jaar moeten bovenstaande begrotingsroute doorlopen, waardoor BLINK over wijzigingen in werkzaamheden voor gemeenten apart moet verantwoorden, en feitelijk 'een jaar eerder' moet vaststellen wat het een jaar daarop wil doen. Gemeenten zijn het eens over het belang van BLINK om over een eigen vermogen / werkbudget te beschikken of om een post onvoorzien op te nemen in de reguliere begroting. Hierbij benadrukken zij het belang van afspraken en waarborgen ten aanzien van de voorwaarden waaronder dit budget mag worden aangesproken.

6. *Wat zijn mogelijke verbeteringen ten aanzien van de verdere dienstverlening en samenwerking in BLINK-verband?*

Bij de beantwoording van onderzoeksvraag één is aangegeven dat gemeenten behoefte hebben aan expertise- en beleidsondersteunende advisering. Naast dergelijke inhoudelijke wensen blijken een aantal mogelijke verbeteringen ten aanzien van de dienstverlening en samenwerking in BLINK-verband:

— Gemeenten geven aan dat de verantwoordingsrapportages en toelichting slechts op hoofdlijnen inzicht bieden. Gemeenten hebben vaak additionele vragen, een deel daarvan geeft aan graag meer standaard informatie en extra toelichting op de rapportages te ontvangen. Een meer proactieve rol van BLINK is daarbij wenselijk.
— In gesprekken met BLINK, Senzer en gemeenten komt naar voren dat er kansen liggen voor Senzer en BLINK om de dienstverlening voor beheer openbare ruimte voor gemeenten in goede afstemming uit te voeren. Dit vraagt wel om duidelijke keuzes van gemeenten met betrekking tot het toekennen van taken en het bijbehorende exclusieve recht aan ofwel Senzer dan wel BLINK.
— De samenwerking met Senzer biedt daarnaast kansen voor BLINK om voldoende geschikte arbeidskrachten te vinden in de regio. Met name op detacheringsbasis heeft Senzer veel capaciteit voor BLINK tot haar beschikking. BLINK en Senzer voeren reeds gesprekken waarin de huidige en toekomstige samenwerking tussen beide partijen wordt besproken.

De antwoorden op de onderzoeksvragen zijn gebaseerd op de inzichten die uit dit onderzoek naar voren zijn gekomen. Op de volgende pagina's is een overzicht van deze bevindingen terug te vinden inclusief de bijbehorende aandachtspunten en ontwikkelpunten.

© 2017 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

5. Bevindingen en ontwikkelpunten

Samen werken aan strategische ontwikkeling (1/2)

In dit hoofdstuk worden de bevindingen en aandachtspunten weergegeven die ten grondslag liggen aan de beantwoording van onderzoeksvragen en betrekking hebben op de huidige en toekomstige organisatie en samenwerking van BLINK. Voor elke hoofdbevinding worden eerste de belangrijkste observaties weergegeven. Deze observaties zijn een feitelijke beschrijving en een weergave van de informatie zoals deze blijkt uit aangereikte documenten en zoals deze is opgehaald in interviews. Vervolgens zijn op basis van de observaties per bevinding aandachtspunten en ontwikkelpunten geformuleerd.

Onderstaande opsomming geeft een overzicht van de hoofdbevindingen:

- BLINK werkt merkbaar en zichtbaar aan het vormgeven van haar strategische ambities richting de toekomst.
- Gemeenten zijn tevreden over de huidige flexibele en (kosten)efficiënte dienstverlening van BLINK.
- De dienstverlening van BLINK via het cafetariamodel biedt ruimte voor maatwerk.
- De meerjarige groei van BLINK en focus op operationele uitvoering hebben geleid tot aandachtspunten in de huidige organisatie.
- Visie en voorwaarden voor de verdere geografische groei van BLINK ontbreken.
- Huidig juridisch construct BLINK voldoet, aandachtspunten bij groei.
- Scheiding van rollen en verantwoordelijken/bevoegdheden van het Dagelijks Bestuur, Algemeen Bestuur en directeur zijn niet voor alle betrokkenen duidelijk.
- De huidige governance en financieringsstructuur van BLINK beperkt de flexibiliteit van de organisatie.
- Er bestaat bij gemeenten onduidelijkheid over de positie en rol van SUEZ binnen de GR.
- Samenwerking met werkbedrijven biedt kansen maar vereist keuze gemeenten taakverdeling BLINK/werkbedrijf

BLINK werkt merkbaar en zichtbaar aan het vormgeven van haar strategische ambities richting de toekomst

BLINK is de afgelopen jaren sterk in omvang toegenomen. Dit is onder meer een gevolg van een uitgebreider takenpakket en de deelname van meer gemeenten aan de regeling. In het licht van deze ontwikkelingen werkt BLINK aan een nieuwe strategische visie in de vorm van het ondernemingsplan 2018-2021. Sinds de oprichting van de gemeenschappelijke regeling in 2001 is de strategie vastgelegd in twee ondernemingsplannen. De ondernemingsplannen van de organisatie bevatten de basis voor de verdere uitvoeringsgerichte ontwikkeling van BLINK. Om te komen tot het nieuwe ondernemingsplan voor de periode 2018-2021 heeft BLINK een projectgroep Ondernemingsplan opgericht en wordt er gewerkt aan diverse visiedocumenten over strategische vraagstukken en mogelijke toekomstscenario's. Daarnaast is in een strategische sessie met het Algemeen Bestuur, de ambtelijke adviseurs en directie en management gezamenlijk de gewenste koers en profiel van de organisatie BLINK verkent. In deze sessie die afgelopen januari plaatsvond is met name gefocust op het domein gemeentelijk afvalbeheer (grondstoffenbeheer). Naast de diverse visiedocumenten en uitkomsten van de strategische sessie worden ook de uitkomsten van voorliggende evaluatie gebruikt als input voor het nieuwe ondernemingsplan. De organisatie lijkt (onder meer als gevolg van bovenstaande) een helder beeld te hebben van de te verkennen strategische vraagstukken. Deze vraagstukken worden in interviews herkend door diverse betrokkenen. Op hoofdlijnen hebben deze vraagstukken betrekking op:

- Geografische uitbreiding van het samenwerkingsverband;
- Breedte van het producten- en dienstenpakket en standaardisatie van daarvan;
- Rollen en verantwoordelijkheden BLINK, SUEZ en deelnemende gemeenten, alsmede de interne governance van BLINK;

Deze thema's / strategische vraagstukken komen separaat en in meer detail terug in het vervolg van dit hoofdstuk.

© 2017 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

Samen werken aan strategische ontwikkeling (2/2)

Aandachtspunten

Voorgaande observaties resulteren in de volgende aandachtspunten voor BLINK:

— Hoewel BLINK en betrokkenen een helder beeld hebben van de te verkennen strategische vraagstukken, hebben betrokkenen geen uniform beeld over hoe de strategische ontwikkeling van BLINK er inhoudelijk uit moet zien. Dit blijkt onder meer uit de eerder genoemde strategische sessie, uitkomsten van een schriftelijke vragenronde over mogelijke ontwikkelrichtingen c.q. toekomstscenario's en diverse interviews.

— Hoewel sommige gemeenten potentiële (schaal)voordelen zien in verdere geografische uitbreiding, zien anderen bijvoorbeeld risico's met betrekking tot beheersbaarheid en bureaucratie. Daarnaast geeft een aantal gemeenten aan dat enige vorm van standaardisatie in het dienstenaanbod of operationele uitvoering daarvan wenselijk is, terwijl dit voor andere problematisch is omdat hiermee een deel van de gewenste flexibiliteit verdwijnt. Zoals eerder aangegeven, komen deze strategische thema's en verschillende wensbeelden daarbij separaat terug in het vervolg van dit hoofdstuk.

Ontwikkelpunten

— BLINK werkt merkbaar en zichtbaar aan het vormgeven van haar strategische ambities richting de toekomst. Blijf in nauwe samenwerking met betrokken gemeenten en SUEZ de gewenste inhoudelijke invulling van de strategische ontwikkeling verkennen (bijvoorbeeld met betrekking tot duurzaamheid en VANG-doelstellingen). Sluit daarbij aan op reeds gezette stappen als de strategische sessie en diverse visiedocumenten. Geef uitkomsten een plek in het nieuwe ondernemingsplan.

— Waarborg de uitvoerbaarheid van het gewenste ontwikkelscenario voor BLINK en het ondernemingsplan door voldoende aandacht te hebben voor de betekenis en impact van keuzes, onderbouw deze met beslissingsondersteuning, denk daarbij aan impactanalyses en implementatieplannen. Breng daarnaast prioritering aan in de strategische keuzes die je als organisatie maakt en vastlegt in het ondernemingsplan.

— Ontwikkelpunten met betrekking tot de bovengenoemde inhoudelijke strategische thema's komen separaat terug in het vervolg van dit hoofdstuk.

© 2017 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

Gemeenten tevreden over dienstverlening BLINK (1/2)

Gemeenten zijn tevreden over de huidige flexibele en (kosten)efficiënte dienstverlening van BLINK

Uit gesprekken met gemeenten blijkt dat de geboden flexibiliteit, kostenvoordelen en de behoefte om te worden ontzorgd de belangrijkste drijfveren zijn van gemeenten om taken bij BLINK onder te brengen (zie bijlage III voor een overzicht met potentiële voordelen/drijfveren deelname GR/PPS). Met name kleinere gemeenten geven daarbij aan dat het aanbesteden van diensten in de markt, tijd en expertise vergt waarover zij niet altijd in voldoende mate beschikken. Gemeenten geven aan dat BLINK de verwachtingen vooralsnog weet waar te maken en tevreden te zijn over de flexibele en (kosten)efficiënte dienstverlening van BLINK. De genoemde flexibiliteit zit enerzijds in de mogelijkheden om dienstverlening op te zeggen of de operationele uitvoering ervan te wijzigen, anderzijds heeft dit betrekking op de snelheid, het gemak en de servicegerichte wijze waarop BLINK dit mogelijk maakt. De (kosten)efficiënte dienstverlening van BLINK blijkt onder meer uit de benchmark van IPR Normag. In deze benchmark (10 april 2017) is aangetoond dat BLINK onder meer door schaal- en inkoopvoordelen en door efficiency in het logistieke apparaat een zeer lage integrale kostprijs heeft. In de benchmark wordt aangegeven dat deze voordelen worden toegeschreven aan de werkwijze van BLINK én de samenwerking met SUEZ. De schaalgroottevoordelen en samenwerking met de SUEZ-organisatie leiden tot lagere indirecte kosten voor met name automatisering/ICT, huisvesting en de P&O functie. Verder blijkt uit de benchmark een zeer efficiënte inzet van productiemiddelen met een zeer beperkte overcapaciteit van kapitaalgoederen binnen de BLINK-organisatie.

Betrokken gemeenten geven aan dat bij aflopende contracten met derden voor taken op het gebied van afvalbeheer, BLINK vrijwel altijd wordt overwogen als nieuwe uitvoerder van de betreffende dienst. Naar verloop van tijd brengen gemeenten dan ook meer taken onder bij BLINK. Een ontwikkeling die ook al bleek uit de vorige evaluatie van de GR BLINK uitgevoerd door KplusV. De meeste gemeenten geven aan in eerste instantie de afvalinzameling (in verschillende varianten) bij BLINK te hebben ondergebracht waarna ook diverse andere afvalbeheer taken worden overgeheveld. Een aantal gemeenten geeft aan onlangs tevens taken met betrekking tot beheer/reiniging openbare ruimte bij BLINK te hebben ondergebracht (zie tabel 2: overzicht afgenomen taken per gemeente op pagina 18). Diverse andere gemeenten geven aan dit ook te overwegen.

Betrokkenen bij BLINK geven aan dat richting de toekomst ook taken die in het verlengde liggen van afvalbeheer en beheer openbare ruimte bij BLINK kunnen worden belegd. Gemeenten dienen hiertoe BLINK wel het juiste mandaat te verschaffen. Betrokkenen geven aan een rol te zien weggelegd voor BLINK bij het proactief ondersteunen en adviseren van gemeenten bij de ontwikkeling van afvalbeleid. SUEZ dient hiertoe als private partner binnen de GR kennis en expertise over de afval en duurzaamheid in te brengen. Ten aanzien van bovenstaande merken diverse betrokkenen op dat gemeenten wel autonoom het afvalbeleid bepalen/vaststellen. In diverse gesprekken werd verwezen naar het Samenwerkingsverband Regio Eindhoven (SRE), dat bovengenoemde kennis- en expertise rol had en mogelijkheden tot samenwerking bood.

Bovengenoemde expertise en kennis kunnen bijdragen aan het behalen van duurzaamheidsambities van gemeenten. BLINK gemeenten hebben zich (met uitzondering van Helmond) enige tijd terug geconformeerd aan het Manifest voor een afvalloze samenleving en streven naar 95% bronscheiding en 5% restafval in 2020. Hiermee wordt een hoger scheidingspercentage nagestreefd dan in het landelijke programma ‘Van afval naar grondstof (VANG) is neergelegd (75%).

Aandachtspunten

Voorgaande observaties resulteren in de volgende aandachtspunten voor BLINK:

— Gemeenten geven aan dat bij aflopende contracten met derden voor taken op het gebied van afvalbeheer, BLINK vrijwel altijd wordt overwogen als nieuwe uitvoerder. Kostenvoordelen spelen daarbij een grote rol. Diverse gemeenten merken hierbij op dat wanneer taken voor langere tijd door BLINK worden uitgevoerd, het voor gemeenten lastiger wordt BLINK te vergelijken met marktpartijen omdat niet meer wordt aanbesteed. De informatie uit de zojuist genoemde benchmark is in die zin erg waardevol voor betrokken gemeenten. Uit diverse gesprekken blijkt dat gemeenten BLINK minder goed weten te vinden en/of herkennen op dienstverlening aangaande het beheer van de openbare ruimte.

© 2017 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative (‘KPMG International’), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

Gemeenten tevreden over dienstverlening BLINK (2/2)

— Twee van de vier gemeenten geven aan dat voor de dienst onkruidbestrijding relatief hoge kosten worden gemaakt om het gewenste kwaliteitsniveau te halen. Deze relatief hoge kosten zijn het gevolg van de extra inzet van middelen om het, als gevolg van het warme weer, hard gegroeide onkruid te verwijderen. Daarbij is onlangs wettelijk bepaald dat milieuonvriendelijke onkruidbestrijdingsmiddelen niet meer mogen worden gebruikt. De kosten van deze extra inzet is aan de gemeenten doorbelast, terwijl gemeenten vanuit eerdere ervaringen met marktpartijen vaste prijsafspraken gewend waren. Een enkele gemeente geeft daarnaast aan dat BLINK niet over het juiste materieel beschikte om deze taak goed te kunnen uitvoeren. Daarbij wordt aangegeven dat het borstelen van straatmeubilair veel slijtage tot gevolg heeft.

— Hoewel betrokkenen aangeven een expertise- en beleidsondersteunende rol voor BLINK te zien weggelegd, bestaat er onduidelijkheid en wisselende beelden over de concrete invulling daarvan. Zo lijkt door betrokkenen onvoldoende te zijn verkend welke concrete verwachtingen zij hebben bij deze rol voor BLINK. Daarbij is het voor betrokkenen onduidelijk of BLINK over voldoende capaciteiten beschikt om invulling te kunnen geven aan deze expertise- en beleidsondersteunende rol.

Ontwikkelpunten

— Verken in samenwerking met gemeenten of BLINK beschikt over de juiste benodigdheden (in ieder geval materieel) om onkruidbestrijdingstaken naar de wens van gemeenten uit te voeren. Betrek hierin de huidige plannen voor nieuw materieel voor onkruidbestrijding.

— Onkruidbeheersing lijkt met name in de eerste fase van de dienstverlening tot hoge kosten te leiden omdat reeds onbehandeld onkruid zich lastig laat verwijderen. In een later stadium kan worden volstaan met het ‘bijhouden’ van het onkruid wat minder intensief is. Maak heldere en reële prognoses voor de bestrijding van onkruid waarbij rekening wordt gehouden met bovenstaande en communiceer dit aan de betreffende gemeente.

— Maak afspraken in het nieuwe ondernemingsplan over de expertise–beleidsondersteunende rol voor BLINK bij de ontwikkeling van afvalbeleid (betrek hierbij onder meer VANG-doelstellingen en het Manifest voor een afvalloze samenleving). Verken daartoe in samenwerking met gemeenten de concrete behoefte voor een dergelijke rol, de wijze waarop BLINK deze dient in te vullen en concrete stappen daartoe te komen.

© 2017 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative (‘KPMG International’), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

Dienstverlening: trade off maatwerk en kosten

De dienstverlening van BLINK via cafetariamodel biedt ruimte voor maatwerk

De dienstverlening van BLINK voor gemeenten vindt momenteel plaats door middel van een cafetariamodel en wordt in grote mate gekenmerkt door maatwerk. BLINK biedt relatief veel verschillende diensten aan en diverse betrokkenen geven aan dat het aanbod van diensten door de jaren heen groter is geworden (zie wederom tabel 2: overzicht afgenomen taken per gemeente op pagina 18). Daarnaast hebben gemeenten de mogelijkheid om afwijkende eisen te stellen aan de operationele uitvoering en verantwoording.

Hierin speelt mee dat de Gemeenschappelijke Regeling geen voorwaarden of uitgangspunten bevat voor het wijzigen (of beëindigen) van bepaalde diensten door gemeenten.

Aandachtspunten

Voorgaande observaties resulteren in de volgende aandachtspunten voor BLINK:

- De door BLINK geboden flexibiliteit en mogelijkheden tot maatwerk leiden tot een toename van administratieve handelingen bij ondersteunend personeel en inefficiënties bij de inzet van materieel. Zo moeten er separate afspraken worden gemaakt met gemeenten over uitvoeringsmogelijkheden, wordt hier vervolgens rekening mee gehouden bij het inplannen van materieel en mensen en kan hier niet standaard over worden gerapporteerd. Inefficiënties bij de inzet van materieel treden onder meer op vanwege suboptimale rijroutes van bijvoorbeeld inzamelvoertuigen omdat materieel niet breed (gemeentegrensoverschrijdend) kan worden ingezet. Een bepaalde mate van standaardisatie van het cafetariamodel (beperken van het aantal aangeboden diensten en/of variaties op de operationele uitvoering van deze diensten) kan bijdragen aan het verminderen van deze inefficiënties. Daarnaast leiden gestandaardiseerde inzamelsystemen tot kwalitatieve voordelen zoals het behalen van hogere scheidingsdoelstellingen.
- Uit de gesprekken met gemeenten en andere betrokkenen ontstaat de indruk dat verschillend gedacht wordt over aanpassingen aan en/of standaardisering van het cafetariamodel. Over de uitbreiding van bepaalde kerntaken van BLINK (centraal meldpunt afvalbeheer, containermanagement en -beheer) lijken gemeenten overeenkomende ideeën te hebben. Het beperken van het aantal aangeboden diensten en/of operationele uitvoeringsmogelijkheden is voor de meeste gemeenten echter problematisch omdat hiermee een deel van de zo gewenste flexibiliteit verdwijnt. Hierbij gaat het om de balans tussen flexibiliteit enerzijds en lage kosten anderzijds (zie volgend punt).
- De afgelopen jaren is met name gestreefd naar lage kosten (en flexibiliteit) voor individuele gemeenten. Dit betekent dat nu nog ruimte is om vanuit het regioperspectief de dienstverlening verder te optimaliseren, door bijvoorbeeld het gebruik van gemeente overstijgende collectieroutes.
- De Gemeenschappelijke Regeling bevat geen voorwaarden of uitgangspunten voor het wijzigen (of beëindigen) van bepaalde diensten door gemeenten. Gelet op de operationele en administratieve investeringen die gemoeid zijn met het leveren van maatwerk, is het ontbreken van dergelijke spelregels een aandachtspunt voor BLINK.

Ontwikkelpunten

- Verken in samenwerking met gemeenten de mogelijkheid om te komen tot voorwaarden en/of uitgangspunten voor het wijzigen (of beëindigen) van bepaalde dienstverlening in relatie tot gevraagde investeringen.
- Onderzoek daarnaast de mogelijkheid om te komen tot een bepaalde mate van standaardisatie van het cafetariamodel (beperken van het aantal aangeboden diensten en/of variaties op de operationele uitvoering van deze diensten). Denk hierbij aan een basis-set aan die door alle of een deel van de deelnemende gemeenten worden afgenomen en/of aan een beperkte set aan uitvoeringsmogelijkheden voor een aantal of meerdere diensten. Borg hierbij het regioperspectief en maak hierbij de potentiele efficiency- en kwalitatieve voordelen inzichtelijk van een optimale (deels gestandaardiseerde) dienstverlening voor gemeenten als collectief.

KPMG

© 2017 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

Aandachtspunten organisatie t.g.v. meerjarige groei

De meerjarige groei van BLINK en focus op operationele uitvoering hebben geleid tot aandachtspunten in de huidige organisatie

Het samenwerkingsverband BLINK maakt een langdurige groei door. Medewerkers van BLINK (maar ook diverse andere betrokkenen) geven aan dat deze groei bestaat uit de deelname van meer gemeenten aan de GR, een toename in het aanbod van diensten door BLINK en door het breder invullen van deze diensten door BLINK. Sinds de vorige evaluatie in 2015 is de GR gegroeid met twee gemeenten, te weten Deurne en Heeze-Leende. De omzet van BLINK is de afgelopen jaren gegroeid van circa EUR 6,5 miljoen in 2014 tot naar verwachting circa EUR 12 miljoen in 2017. De verwachting van BLINK is dat deze trend zich ook in 2018 doorzetten. De meerjarige groei van BLINK heeft tot veel extra werk geleid, zowel operationeel als administratief.

Aandachtspunten

Voorgaande observaties resulteren in de volgende aandachtspunten voor BLINK:

- Ten aanzien van de operatie heeft BLINK meer personeel en materieel ingezet om aan de grotere vraag te kunnen voldoen. Hierbij is overigens wel aangegeven dat er uitdagingen bestaan in het vinden van voldoende geschikt personeel via uitzendbureaus (met name reinigers, beladers en chauffeurs). Dit wordt nader toegelicht bij de bevindingen met betrekking tot Senzer. In tegenstelling tot operationeel personeel en materieel zijn de staffuncties van BLINK echter niet meegegroeid met het toegenomen werk. Diverse betrokkenen geven aan dat het aantal fte op ondersteunende functies de afgelopen jaren nagenoeg gelijk is gebleven. Administratieve taken, maar ook operationeel ondersteunende taken als werkvoorbereiding en kostencalculaties en analyses leiden echter tot veel extra werk voor de interne organisatie. Bepaalde functionarissen en met name de coördinator en administratief medewerken werken structureel over en worden wellicht overbelast. BLINK heeft reeds vastgesteld dat hiermee continuïteits- en kwaliteitsrisico's worden gelopen, alsmede risico's op het gebied van checks and balances en accountability.
- De cultuur en werkwijze bij BLINK zijn servicegericht: "u vraagt, wij draaien". Het maximaal ontzorgen van gemeenten wordt als uitgangspunt wordt genomen. Dit uitgangspunt is gehanteerd zonder daarbij in voldoende naar de behoefte van de interne organisatie en capaciteiten van BLINK te kijken.
- De langdurige groei van de afgelopen jaren zorgt voor druk op de interne organisatie van BLINK. Betrokkenen merken op dat veel kennis en ervaring zich concentreert rondom een zeer beperkt aantal mensen. Bovenstaande kwetsbaarheden zijn onlangs door BLINK onderkend zoals blijkt uit onder meer de huidige zoektocht naar een hoofd bedrijfsbureau en (administratieve) ondersteuning;
- Zowel gemeenten als betrokkenen bij BLINK geven aan dat BLINK niet altijd over de benodigde systemen, software/tools en materieel beschikt om haar taken optimaal te kunnen uitvoeren. Hierbij wordt opgemerkt dat BLINK meer gebruik kan maken van bijvoorbeeld functionaliteiten SAP van SUEZ.

Ontwikkelpunten

- Onlangs is door het AB vastgesteld dat BLINK een professionaliseringsslag moet maken als gevolg van de aanzienlijke ontwikkeling die het doormaakt, waarbij het zich ontwikkelt tot robuuste kennisorganisatie. Er is door het AB vastgesteld dat er onvoldoende capaciteit is om alle administratieve en ondersteunende processen, inclusief operationeel ondersteunende taken als werkvoorbereiding en kostencalculaties, tijdig en adequaat in te vullen. Hiermee loopt BLINK verschillende risico's. Onderzoek of met de reeds genomen maatregelen (waaronder de zoektocht naar hoofd bedrijfsbureau en (administratieve) ondersteuning) de ontwikkeling tot een robuuste kennisorganisatie kan worden gerealiseerd, of dat aanvullende maatregelen/investeringen nodig zijn. Communiceer en stem dit af met de betrokken gemeenten.
- Voer een portfolioanalyse uit waarbij in kaart wordt gebracht welke operationele en ondersteunende taken worden uitgevoerd om bepaalde dienstverlening voor gemeenten uit te voeren. Hiermee wordt inzicht verkregen in de samenhangende relaties van kosten, middelen en activiteiten om deze diensten te leveren. Verwerk deze inzichten in een Activity-Based kostprijsmodel van de organisatie. Kom mede op basis van een dergelijke analyse tot kengetallen over de benodigde operationele en administratieve inzet om bepaalde dienstverlening uit te voeren. Denk hierbij aan het gemiddelde aantal benodigde uren om de monitoring van een bepaalde dienst uit te voeren.
- Voer een dergelijke takenanalyse tevens uit in het geval gemeenten nieuwe taken onderbrengen bij BLINK / nieuwe diensten afnemen en treed hierover in gesprek met de desbetreffende gemeente

© 2017 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

Afspraken verdere groei BLINK behoeft aandacht

Visie en voorwaarden voor de verdere geografische groei van BLINK ontbreken

Het toetredingsproces van het samenwerkingsverband is formeel beschreven in de Gemeenschappelijke Regeling (artikel 44). Hierin staat onder meer dat het Algemeen Bestuur unaniem beslist over een voorstel tot toetreding en hier nadere voorwaarden aan kan verbinden. Het uittredingsproces van het samenwerkingsverband is tevens formeel beschreven in de Gemeenschappelijke Regeling (artikel 45). Hierbij worden diverse voorwaarden genoemd. Zoals eerder vermeld beperken deze voorwaarden zich tot uittreding, de beëindiging van individuele diensten zonder de GR te verlaten is niet beschreven in de Gemeenschappelijke Regeling.

Aandachtspunten

Voorgaande observaties resulteren in de volgende aandachtspunten voor BLINK:

- BLINK heeft momenteel geen duidelijke visie op de verdere geografische uitbreiding van het samenwerkingsverband. Dit is reeds onderkend door de organisatie en de geografische uitbreiding wordt gezien als een van de te verkennen strategische vraagstukken voor BLINK. In de eerder genoemde strategische sessie is de schaalvergroting aangemerkt als te onderzoeken onderwerp voor het onderhanden ondernemingsplan;
- Uit de gesprekken met gemeenten blijkt dat zij wisselende beelden hebben bij de verdere groei van BLINK. Gemeenten lijken daarbij potentiele (schaal)voordelen van geografische uitbreiding af te wegen tegen potentiele risico's met betrekking tot de beheersbaarheid van de GR en bureaucratie. Diverse gemeenten geven bijvoorbeeld aan met de huidige omvang voldoende 'invloed' op besluiten te hebben;
- Het toetredingsproces van het samenwerkingsverband is formeel beschreven in de Gemeenschappelijke Regeling. BLINK heeft echter geen randvoorwaarden voor toetreding en/of toetredingscriteria opgesteld en bij potentiele toetreders worden individuele en niet-gestandaardiseerde projecten opgezet door BLINK. Het ontbreken van standaard voorwaarden en spelregels bij toetreding, maakt dat er geen afspraken worden gemaakt over bijvoorbeeld de toename van administratief en ondersteunend werk, de bijbehorende groei in indirecte kosten/overhead en wie deze kosten draagt Het ontbreken van dergelijke afspraken heeft daardoor wellicht bijgedragen aan de ontstane aandachtspunten in de interne organisatie. Artikel 44 van de Gemeenschappelijke Regeling biedt mogelijkheden tot het opstellen van dergelijke voorwaarden. Het belang van randvoorwaarden voor toetreding en/of toetredingscriteria is reeds door BLINK onderkend.

Ontwikkelpunten

- Geef op korte termijn uitvoering aan het voorgenomen onderzoek om te komen tot voorwaarden / visie voor verdere groei van het samenwerkingsverband. Heb hierbij aandacht voor de afweging die gemeenten maken waarbij potentiele (schaal)voordelen van geografische uitbreiding worden afgewogen tegen potentiele risico's met betrekking tot de beheersbaarheid van de GR en bureaucratie. Verken hierbij de wenselijkheid en mogelijkheid om impactanalyses uit te voeren op de toetreding van nieuwe gemeenten tot de GR.

© 2017 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

Toekomstbestendig juridisch construct BLINK

Huidig juridisch construct BLINK voldoet, aandachtspunten bij groei

De organisatiestructuur en constructie van de GR BLINK is onlangs in twee onderzoeken juridisch doorgelicht (Pot Jonker advocaten, 2017 en Habraken Rutten advocaten, 2016). In deze juridische doorlichtingen is vastgesteld dat gemeenten en BLINK aanbestedende diensten zijn en dat daarmee aanbestedingsnormen van toepassing zijn:

— De werkzaamheden die gemeenten bij BLINK beleggen

— De werkzaamheden die BLINK bij derden belegt

Voorgaande werkzaamheden zijn aanbestedingsplichtig, er zijn echter twee uitzonderingsgronden van toepassing: inbesteding en uitsluitend recht.

Gemeenten hebben BLINK een uitsluitend recht verstrekt voor de taken op gebied van de afvalinzameling. Voor de dienstverlening op gebied van beheer/reiniging openbare ruimte is dit nog niet het geval. Voor deze taken blijkt uit de nota's van de advocaten dat BLINK succesvol een beroep op inbesteding doet. Aan inbesteding kleven echter een aantal nadelen die een rem zetten op de potentiele groei van BLINK. Bij inbesteding dient BLINK minimaal 80% van haar activiteiten ten behoeve van deelnemende gemeenten te verrichten. Daarmee wordt BLINK mogelijk belemmerd werkzaamheden voor andere overheden of spelers op het gebied van afvalbeheer uit te voeren. Een ander nadeel dat blijkt uit de juridische doorlichtingen is dat bij inbesteding gemakkelijk de discussie kan ontstaan over de vraag of het uitgeoefende toezicht (voorwaarde voor inbesteding) daadwerkelijk voldoet om een beroep op inbesteding te rechtvaardigen.

Een uitsluitend recht biedt daarbij, zo blijkt uit de gedane onderzoeken, meer zekerheid richting de toekomst dan inbesteding doordat de voorwaarden waaraan moet zijn voldaan minder afhankelijk zijn van toekomstige ontwikkelingen. Ook wordt aangegeven dat potentiële groeibelemmeringen voor BLINK worden weggenomen. In de juridische doorlichtingen wordt aangegeven dat uitsluitend recht: "is een recht dat bij wettelijk of bij (publiekrechtelijk) besluit van een bestuursorgaan aan een onderneming wordt verleend, waarbij voor die onderneming het recht wordt voorbehouden om binnen een bepaald geografisch gebied een dienst te verrichten of een activiteit uit te oefenen". Daarbij wordt aangegeven dat uitsluitend recht in de afvalsector zeer gebruikelijk is. BLINK is aanbestedingsplichtig voor de werkzaamheden die zij bij derden belegt. Uit de juridische onderzoeken blijkt dat een uitzondering hierop de bestaande afspraak met SUEZ is. Dit betreft de afspraak omtrent het door SUEZ ter beschikking stellen van materieel en overige faciliteiten, benodigd voor de uitvoering van de aan Blink opgedragen taken, op basis van de kostprijs die op transparante wijze tot stand komt en de goedkeuring behoeft van het dagelijks bestuur.

Naar aanleiding van wijzigingen in de vennootschapsbelasting voor overheidsondernemingen (ingang per 1 januari 2016) heeft BLINK Deloitte gevraagd een analyse uit te voeren op de belastingplicht voor BLINK. Deloitte heeft vastgesteld dat wijziging geen gevolgen heeft voor BLINK aangezien er geen fiscale winsten worden behaald. Momenteel vindt er landelijk overleg plaats tussen de NVRD en de Belastingdienst / Ministerie van Financiën, waardoor bovenstaande conclusie in de toekomst kan wijzigen.

Aandachtspunten

Voorgaande observaties resulteren in de volgende aandachtspunten voor BLINK:

— Uit artikel 4 lid 3 van de Gemeenschappelijke Regeling blijkt dat de deelnemende gemeenten voor de taken op het gebied van afvalinzameling uitsluitend recht hebben verstrekt aan BLINK. In dit artikel staat: "De colleges hebben op basis van het bepaalde in de Afvalstoffenverordening, ieder voor zich, besloten Blink aan te wijzen als inzameldienst voor het ophalen van huishoudelijke afvalstoffen en KWD-bedrijfsafvalstoffen, zoals bedoeld in de Afvalstoffenverordening. Blink is dientengevolge bevoegd tot het inzamelen van huishoudelijke afvalstoffen als bedoel in de artikelen 10.21 eerste lid en artikel 10:33 eerst lid Wet milieubeheer." Gelet op bovenstaande en op de uitbreiding van dienstverlening BLINK met betrekking tot beheer/reiniging openbare ruimte, is het van belang dat gemeenten tevens voor deze taken exclusief recht beleggen bij BLINK.

Ontwikkelpunten

— Houdt bij het opstellen en uitvoeren van de groeiambitie van BLINK voldoende aandacht voor juridische aspecten zoals deze hierboven zijn weergegeven. Werk daarbij gericht aan het verkrijgen van exclusief recht voor dienstverlening met betrekking tot beheer/reiniging openbare ruimte.

© 2017 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

Onduidelijkheid ten aanzien van governance (1/2)

Scheiding rollen en verantwoordelijken/bevoegdheden van het Dagelijks Bestuur, Algemeen Bestuur en directeur niet voor alle betrokkenen duidelijk

De interne governance van BLINK met onder meer een Dagelijks Bestuur (DB), Algemeen Bestuur (AB) en directeur is vastgelegd in de Gemeenschappelijke Regeling. Hierbij zijn de samenstelling, besluitvorming, taken en bevoegdheden beschreven.

In artikel 7 is beschreven dat deelnemende gemeenten en SUEZ ieder één lid aanwijzen voor deelname aan het AB. Uit artikel 12 is op te maken dat het DB bestaat uit drie leden uit de colleges van deelnemende gemeenten en van SUEZ, aan te wijzen door en uit de leden van het AB.

In artikel 10 zijn de bevoegdheden van het AB beschreven. Hierin is opgenomen dat het AB bevoegdheden heeft met betrekking tot de verwezenlijking van de doelstellingen van het openbaar lichaam, die bij deze regeling niet aan het DB of de voorzitter zijn opgedragen.

Het DB is onder meer belast met het voorbereiden en uitvoeren van beslissingen van AB, het vaststellen van regels over de ambtelijke organisatie van BLINK, HR zaken en het zorgdragen voor het beheer van inkomsten en uitgaven van het openbaar lichaam. Deze bevoegdheden zijn beschreven in artikel 14 van de Gemeenschappelijke Regeling.

In artikel 28 is de rol van de directeur van BLINK vastgelegd. De directeur voert het dagelijks management van het openbaar lichaam en heeft de zorg voor alle overige uitvoerende werkzaamheden waaronder:

- dagelijkse leiding van alle uitvoerende werkzaamheden
- uitvoeren van actiepunten vastgesteld door DB en AB en verantwoorden/rapporteren aan AB en DB
- vaststellen personeelsbeleid
- beheer activa en passiva

In de financiële verordening van BLINK zijn tevens afspraken opgenomen over taken en verantwoordelijkheden van onder meer de directeur, AB en DB. Deze hebben met name betrekking op de het financieel beleid, alsmede het financieel beheer en inrichting van de financiële organisatie van BLINK. Onlangs is afgesproken deze verordening te actualiseren.

Betrokkenen zijn over het algemeen positief over het onlangs instellen van een DB naast het reeds bestaande AB. In diverse gesprekken wordt aangegeven dat met het invoeren van een DB besluitvorming efficiënter plaatsvind.

Hoewel rollen en verantwoordelijkheden formeel zijn beschreven in de Gemeenschappelijke Regeling bestaat er bij betrokkenen onduidelijkheid ten aanzien van dit punt.

Aandachtspunten

Voorgaande observaties resulteren in de volgende aandachtspunten voor BLINK:

- Leden van het AB en DB geven aan dat er onduidelijkheid bestaat over rollen/taken en verantwoordelijkheden/bevoegdheden van het AB, DB, directeur en gemeenteraden. Onder meer het ontbreken van een ondernemingsplan of koersdocument voor het AB en de relatief nieuwe constructie met een AB en DB lijken hier oorzaken voor te zijn. In verschillende gesprekken is aangegeven dat de governance met een AB en DB zich nog moet “uitkristalliseren” of dat men “ nog moet wennen aan deze nieuwe situatie”.
- In aanvulling op het voorgaande punt wordt aangegeven dat de directeur van BLINK tevens in dienst is bij SUEZ. Dit leidt tot onduidelijkheid over zijn rol. In artikel 28 van de GR is overigens expliciet vermeld dat de directeur van BLINK in dienst is van SUEZ en op basis van een detacheringsovereenkomst te werk gesteld wordt bij BLINK
- De Gemeenschappelijke Regeling bevat procedurele afspraken over de werkwijze van het AB en DB. De naleving van een deel van deze afspraken wordt gekenmerkt door een zekere mate van vrijblijvendheid. Zo wordt bijvoorbeeld aangegeven dat stukken (agenda’s, notulen) niet altijd tijdig worden gedeeld.

© 2017 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative (‘KPMG International’), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

Onduidelijkheid ten aanzien van governance (2/2)

Ontwikkelpunten

— Stem met leden van het AB, DB en directeur de rollen, taken verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de diverse gremia (inclusief gemeenteraden) zoals deze staan beschreven in de GR af. Ga na of de formele vastlegging van het bovenstaande vragen oproept en spreek verwachtingen ten aanzien van de werking van de interne governance uit. Gebruik de inzichten die dit oplevert als input voor de actualisatie van financiële verordening van BLINK. Borg hierbij de rol van de gemeenteraden door het beschrijven van een duidelijk proces, dat leidt tot de invulling van haar verantwoordelijkheden.

— Gebruik het nieuwe ondernemingsplan als jaaragenda c.q. koersdocument voor de organisatie op een wijze dat het richting kan geven aan het AB en DB. Dit vraagt om keuzes ten aanzien van ontwikkelscenario's en de strategische ambities van de organisatie. Neem in het ondernemingsplan doelstellingen op die voldoende concreet zijn voor het AB en DB om tot uitvoering te brengen en breng hier prioritering en werk dit uit tot een jaarplan.

© 2017 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

Beperkte (financiële) flexibiliteit BLINK (1/2)

De huidige governance en financieringsstructuur van BLINK beperkt de flexibiliteit van de organisatie

In artikel 33 van de Gemeenschappelijke Regeling is vastgelegd dat BLINK zijn middelen voor het uitvoeren van werkzaamheden verkrijgt van de deelnemende gemeenten. BLINK stelt jaarlijks voor elke deelnemende gemeente een aparte begroting op. Deze begrotingen komen tot stand op basis van een p*q model, gebaseerd op de voorziene werkzaamheden in een jaar en de kostprijzen van SUEZ en BLINK. De overhead en een aantal indirecte kosten worden middels een kostenverdeelstaat verdisconteerd over de verschillende gemeenten. De begroting van BLINK en die voor deelnemende gemeenten wordt door het AB vastgesteld, gemeenteraden kunnen hierop vervolgens hun zienswijze geven. Daarnaast worden de begrotingen op provinciaal niveau getoetst. In artikel 32 van de Gemeenschappelijke Regeling staat dat artikelen 186 tot en met 213 van de Gemeentewet alsmede het Besluit begroting en verantwoording provincies en gemeenten daarbij in acht worden genomen.

De verantwoording van BLINK naar de gemeenten (maar ook naar SUEZ) vindt plaats door middel van maandrapportages. Deze maandrapportages zijn met name financieel gedreven. Zo wordt bijvoorbeeld niet gerapporteerd over de status van gemeentelijke afvalbeleidsdoelstellingen. Gemeenten geven over het algemeen aan de rapportages te waarderen en er bruikbare inzichten uit te halen ten aanzien van de eigen financiële positie. De maandelijkse frequentie wordt daarbij door de meeste gemeenten als prettig ervaren omdat gemeenten zo (voldoende) snel kunnen handelen / ingrijpen wanneer gewenst.

Aandachtspunten

Voorgaande observaties resulteren in de volgende aandachtspunten voor BLINK:

— De financieringsstructuur van BLINK waarbij goedkeuring op de begroting is vereist van onder meer gemeenten, maakt dat de financieringsstructuur/begrotingscyclus van BLINK niet erg flexibel is. Tussentijdse aanpassingen gedurende het jaar moeten bovenstaande begrotingsroute doorlopen, waardoor BLINK over wijzigingen in werkzaamheden voor gemeenten apart moet verantwoorden, en feitelijk ‘een jaar eerder’ moet vaststellen wat het een jaar daarop wil doen/uitvoeren. Gemeenten zijn het unaniem eens over het belang van BLINK om over een eigen vermogen / werkbudget te beschikken of om een post onvoorzien op te nemen in de reguliere begroting. Betrokkenen hebben verschillende beelden bij de haalbaarheid en precieze invulling van een dergelijke beschikking. Hierbij zullen afspraken moeten worden gemaakt over de hoogte van het bedrag, wie hierover kan beschikken onder welke voorwaarden en hoe de beschikking wordt gefinancierd. In het verleden beschikte BLINK ook over een dergelijke post onvoorzien.

— Een tweede aandachtspunt betreft de verantwoording van BLINK richting SUEZ en gemeenten via managementrapportages. Betrokkenen geven aan dat ingegeven door de groei van BLINK, er achterstanden zijn ontstaan bij het opleveren van de rapportages. Gemeenten geven hierbij tevens aan dat zij hierover zijn geïnformeerd. De maandelijkse frequentie wordt door de meeste gemeenten als prettig ervaren omdat gemeenten zo (voldoende) snel kunnen handelen / ingrijpen wanneer gewenst, daarmee is het wel noodzakelijk dat de achterstanden op termijn worden ingelopen.

— Hoewel gemeenten de rapportages en toelichting waarderen, geven ze tevens aan dat deze slechts op hoofdlijnen inzicht bieden. Gemeenten hebben vaak additionele vragen, een deel van de gemeenten geeft aan graag meer standaard informatie en extra toelichting op de rapportages te ontvangen. Een meer proactieve rol van BLINK is daarbij wenselijk.

Ontwikkelpunten

— Verken in gezamenlijkheid de behoefte voor BLINK om over een eigen vermogen / werkbudget te beschikking of om een post onvoorzien op te nemen in de reguliere begroting. Besteed hierbij aandacht de precieze invulling hiervan en hoe deze wordt gerealiseerd/gefinancierd. Geef de uitkomsten van deze verkenning expliciet een plek in de Gemeenschappelijke Regeling en omkleed deze met benodigde randvoorwaarden en waarborgingen ten aanzien van de voorwaarden waaronder dit budget mag worden aangesproken.

— Voorkom verdere achterstanden in het opleveren van maandrapportages en onderzoek op welke wijze achterstanden kunnen worden ingelopen. De ingezette organisatieontwikkeling zal hierbij een rol spelen, verken daarnaast de mogelijkheden tot verdere automatisering van dit verantwoordingsproces en maak potentiële besparingen inzichtelijk. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de

© 2017 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative (‘KPMG International’), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

Beperkte (financiële) flexibiliteit BLINK (2/2)

automatische verwerking van facturen. Stem daarnaast met gemeenten de inhoudelijke aanscherping en wensen van de verantwoordingsrapportages verder af. Gemeenten geven bijvoorbeeld aan behoefte te hebben aan meer inhoudelijke analyses en voorbeelden van best practices over inzamelmethoden tussen gemeenten. Zie dit wel in het licht van eerder genoemde takenanalyse waarbij inzichtelijk wordt gemaakt wat de impact van dergelijke additionele dienstverlening is.

© 2017 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

Aandacht voor positie en rol SUEZ in GR (1/2)

Er bestaat bij gemeenten onduidelijkheid over de positie en rol van SUEZ binnen de GR

De formele rol van SUEZ in BLINK is vastgelegd in de Gemeenschappelijke Regeling. In artikel 29 is beschreven dat voor zover extra inzet van mankracht en/of materieel noodzakelijk is, deze door SUEZ ten behoeve van BLINK tegen transparante, marktconforme condities te beschikking worden gesteld. Uit diverse gesprekken blijkt dat het materieel dat door SUEZ beschikbaar wordt gesteld voldoet aan wettelijke (milieu)standaarden.

BLINK heeft geen eigen kantoorruimte maar maakt gebruik van werkplekken op locatie bij SUEZ. In gesprekken met medewerkers van BLINK en SUEZ wordt aangegeven dat BLINK daarnaast geen eigen HR beleid voert maar HR dienstverlening inhuurt van SUEZ. BLINK volgt daarbij bedrijfsrichtlijnen van SUEZ en richtlijnen die voortkomen uit de CAO Beroepsgoederenvervoer. Op deze wijze wordt geborgd dat BLINK voldoet aan bijvoorbeeld de P-90 norm die eisen stelt aan beladingmaxima in tonnen en colli per belader.

Onlangs is het financiële verrekenmodel herzien waarin is afgesproken welke vergoeding SUEZ ontvangt voor de geleverde faciliteiten ten behoeve van de bedrijfsvoering en de daarmee gepaarde indirecte kosten. Eerder bevatte het verrekenmodel geen systematiek waarmee de stijging van indirecte kosten als gevolg van groei , worden doorbetaald naar de kostensoorten die daardoor geraakt worden. Als gevolg van de groei van BLINK is daarmee een verschil ontstaan in de door SUEZ in rekening gebrachte kosten en de feitelijke kosten die werden gemaakt.

Aandachtspunten

Voorgaande observaties resulteren in de volgende aandachtspunten voor BLINK:

- Het onderscheidt tussen SUEZ en BLINK is niet voor alle gemeenten helder. In diverse gesprekken met gemeenten wordt aangegeven dat het soms onduidelijk is of mensen bij SUEZ of bij BLINK in dienst zijn.
- Daarnaast hebben betrokkenen verschillende beelden bij de rol en verantwoordelijkheden/bijdrage van SUEZ. Verschillende gemeenten spreken uit een proactieve inbreng te verlangen van SUEZ met betrekking tot kennis en ervaring van de afvalmarkt. Daarbij wordt aangegeven dat SUEZ deze rol momenteel onvoldoende vervult. De Gemeenschappelijke Regeling bevat geen afspraken met betrekking tot de inbreng van kennis en expertise door SUEZ.
- Door verschillende betrokkenen wordt aangegeven dat de groei van BLINK heeft geleidt tot een tekort aan ruimte en versnippering van de organisatie op de huidige locatie bij SUEZ.
- In de huidige organisatiestructuur investeert SUEZ als private partner in materieel (en voldoende personeel) om te voldoen aan haar verplichtingen en specifieke wensen van gemeenten. Deze afspraak is vastgelegd in de Gemeenschappelijke Regeling. Vanwege het ontbreken van SLA's of andersoortige afspraken voor afgenomen diensten waarmee continuïteit wordt gewaarborgd, loopt SUEZ financiële risico's. Omdat de Gemeenschappelijke Regeling geen afspraken bevat voor het wijzigen of beëindigen van bepaalden diensten door gemeenten kunnen zij immers besluiten bepaalde diensten niet meer af te nemen of bijvoorbeeld de inzameling van afval op een andere operationele wijze in te richten (over het in zijn geheel uittreden uit de GR zijn wel afspraken gemaakt). De omvang van de cumulatieve investeringen van SUEZ in BLINK, in combinatie met ontbreken van formele afspraken, leidt tot een groeiende behoefte van SUEZ om richting de toekomst investeringen beter te borgen.
- BLINK heeft momenteel geen duidelijke visie op het aan SUEZ meegeven van prikkels die leiden tot een efficiëntere bedrijfsvoering/uitvoering van taken, dan wel het behalen van betere kwalitatieve resultaten zoals bijvoorbeeld verhoogde scheidingspercentages. Dergelijke KPI's zijn dan ook niet overeengekomen door SUEZ en BLINK. Wel is een KPI overeengekomen met betrekking tot ziekteverzuim, deze is echter niet passend omdat SUEZ hier zelf immers geen invloed op heeft.

© 2017 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

Aandacht voor positie en rol SUEZ in GR (2/2)

Ontwikkelpunten

- Zorg voor een duidelijke beschrijving van de gewenste rol- en taakverdeling en bijbehorende verantwoordelijkheden van werknemers van SUEZ en BLINK. Ga na of de formele vastlegging van bovenstaande vragen oproept en verduidelijk deze wanneer gewenst.
- Laat SUEZ haar visie en ambities ten aanzien van BLINK delen met de gemeenten. Vervolgens dient in gezamenlijkheid met gemeenten de gewenste rol van SUEZ in het samenwerkingsverband te worden verkend. De behoefte van SUEZ om investeringen in onder meer materieel beter te borgen is hierbij een aandachtspunt, net als de wens van gemeenten om te komen tot prikkels voor SUEZ die leiden tot een efficiëntere bedrijfsvoering/uitvoering van taken. Maak ten slotte afspraken met elkaar op basis van bovengenoemde verkenningen en leg deze formeel vast in de Gemeenschappelijke Regeling.
- In relatie tot bovengenoemde aanbeveling, verken welke mogelijkheden er zijn om de investeringen van SUEZ in de GR richting de toekomst toe beter te borgen.

© 2017 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

Samenwerking Senzer: kansen en uitdagingen

Samenwerking met werkbedrijven biedt kansen maar vereist keuze gemeenten taakverdeling BLINK/werkbedrijf

Net als BLINK is Senzer een Gemeenschappelijke Regeling. Het heeft nagenoeg dezelfde deelnemers als BLINK. In tegenstelling tot BLINK zijn Nuenen, Heeze-Leende en SUEZ geen deelnemers van Senzer, zij hebben een eigen werkbedrijf. Geldrop-Mierlo neemt wel deel aan de GR Senzer maar niet aan de GR BLINK. De doelstelling van Senzer en andere werkbedrijven ligt in de uitvoering van de participatiewet, daarnaast vormt Senzer de verbinding tussen werkgever en werkzoekende.

Er is inmiddels sprake van een langdurige samenwerking tussen BLINK en Senzer. De basis voor deze samenwerking ligt bij reiniging en inzameling, de kerntaken van de GR BLINK:

- Op detacheringsbasis levert Senzer bezetting voor milieustraten. Dit betreft uitvoeringscapaciteit. De aansturing van deze mensen valt onder BLINK. Over deze samenwerking wordt opgemerkt dat deze succesvol is: “er wordt gebruik gemaakt van elkaars kracht”.
- Ad hoc/projectmatig levert Senzer vanuit de afdeling groenprojecten capaciteit aan BLINK voor projecten als bladcampagnes. Hiervoor koopt BLINK losse uren in.

Senzer voert echter tevens zelf beheertaken uit in de openbare ruimte voor gemeenten. Er bestaat daarmee overlap in de taken die Senzer en BLINK uitvoeren. De bovengenoemde bladcampagnes zijn hier een voorbeeld van, maar ook de onkruidbestrijding op verharding is een overlappende dienst die beide partijen uitvoeren voor gemeenten. Door zowel gemeenten als door Senzer en betrokkenen bij BLINK wordt aangegeven dat van concurrentie tussen BLINK en Senzer geen sprake hoeft te zijn en dat er kansen liggen om gezamenlijk en/of naast elkaar deze dienstverlening aan te bieden. BLINK en Senzer voeren reeds gesprekken waarin de huidige en toekomstige samenwerking tussen beide partijen wordt besproken.

Aandachtspunten

Voorgaande observaties resulteren in de volgende aandachtspunten voor BLINK:

- In gesprekken met BLINK, Senzer en gemeenten komt naar voren dat er kansen liggen voor Senzer en BLINK om de dienstverlening voor beheer openbare ruimte voor gemeenten in goede afstemming uit te voeren. Er wordt aangegeven dat zowel BLINK als Senzer over onvoldoende capaciteit beschikt om de volledige dienstverlening op zich te nemen, in die zin hoeft er geen sprake van concurrentie te zijn. Een belangrijk aandachtspunt hierbij is deze afstemming/coördinatie om duidelijke keuzes vraagt van gemeenten met betrekking tot het toekennen van taken en het bijbehorende exclusieve recht aan ofwel Senzer dan wel BLINK. In gesprekken met Senzer en gemeenten is aangegeven dat in bepaalde gemeenten het exclusieve recht op beheer taken reeds is verleend aan Senzer. In een eerdere bevinding van voorliggende rapportage (pagina 31) is te lezen dat dit voor BLINK (nog) niet het geval is waarbij het belang daarvan reeds wordt onderstreept.
- In de samenwerking tussen Senzer en BLINK ligt nog een (juridische) uitdaging. Hoewel Senzer capaciteit kan leveren aan BLINK en dit ook in rekening kan brengen, kan dit andersom niet. In de GR van BLINK is vastgelegd dat BLINK niet voor derden mag werken. Dit zorgt voor een ongelijkwaardige samenwerking tussen Senzer en BLINK. Gelet op de voor BLINK steeds grotere uitdaging om via uitzendbureaus voldoende geschikte arbeidskrachten te vinden in de regio, behoeft dit aandacht.

Ontwikkelpunten

- Continueer de afstemming/gesprekken met de werkbedrijven in de regio (zoals Senzer, Ergon en WSD) waarin de huidige en toekomstige samenwerking tussen partijen wordt besproken. Adresseer in deze gesprekken in ieder geval de kansen en (juridische) uitdagingen met betrekking tot de overlap in taken tussen de werkbedrijven en BLINK in het gedeelde werkgebied (dit speelt bij Senzer).
- Verken de wenselijkheid en mogelijkheden om de afstemming met gemeenten over bovengenoemd vraagstuk gezamenlijk vorm te geven.
- Maak gemeenten ervan bewust dat zij keuzes moeten maken in de toekenning van taken en het bijbehorende exclusieve recht aan ofwel de werkbedrijven dan wel BLINK. BLINK en de werkbedrijven zelf hebben hier als zodanig slechts beperkt invloed op.

© 2017 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative (‘KPMG International’), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

Bijlagen

I. Ontwikkelingen afvalsector
II. 9 Levers of Value framework
III. Potentiele voordelen deelname GR/PPS
IV. Interviewlijst
V. Overzicht geraadpleegde bronnen
VI. Samenstelling Begeleidingsgroep en Stuurgroep.
VII. Inzichten kostenbenchmark

Ontwikkelingen afvalsector

Duurzaamheid en milieuvriendelijkheid spelen een steeds grotere rol in onze samenleving

— Het Ministerie van IenM, de VNG, NVRD en Rijkswaterstaat hebben in het programma ‘Van afval naar grondstof (VANG), de ambitie uitgesproken om in 2020 75% van het huishoudelijke afval te scheiden en om van 250 naar 100 kilo restafval per inwoner per jaar te gaan. Gelet op bovenstaande ambities staat gemeenten voor de uitdaging om de prestaties ten aanzien van huishoudelijk afvalbeheer fors te verbeteren.

— In september 2016 presenteerde het Ministerie van Infrastructuur en Milieu het Rijksbrede programma circulaire economie. De ambities van dit programma is een volledig circulaire economie in 2050. Deze ambitie is vervolgens door diverse bedrijven, vakbonden, overheden, natuur- en milieuorganisaties, kennisinstituten, financiële instellingen en maatschappelijke organisaties onderschreven. In verschillende transitieagenda’s wordt momenteel gewerkt aan de uitwerking van dit programma;

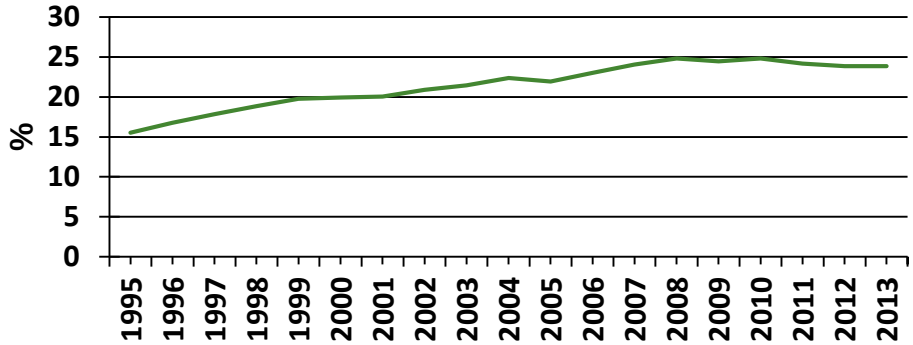
— Belangrijk hierbij is het gedachtegoed dat afvalbedrijven een transformatie doormaken naar grondstoffen leveranciers. Dit resulteert in een toenemende vraag naar het milieuvriendelijk scheiden en verzamelen van afvalstromen en het reduceren van restafval. Hierbij is meer focus op bron- en nascheiding van kunststof verpakkingen, textiel, elektronische apparatuur, gft-afval en papier en grof huishoudelijk afval. Dit is niet alleen van invloed op gescheiden afvalinzameling, waar systemen als DIFTAR aan bijdragen, maar ook op de wijze waarop afval wordt ingezameld met bijvoorbeeld vuilnisauto’s op gas of op waterstof.

De businesscase voor recycling lijkt steeds steviger te worden richting de toekomst

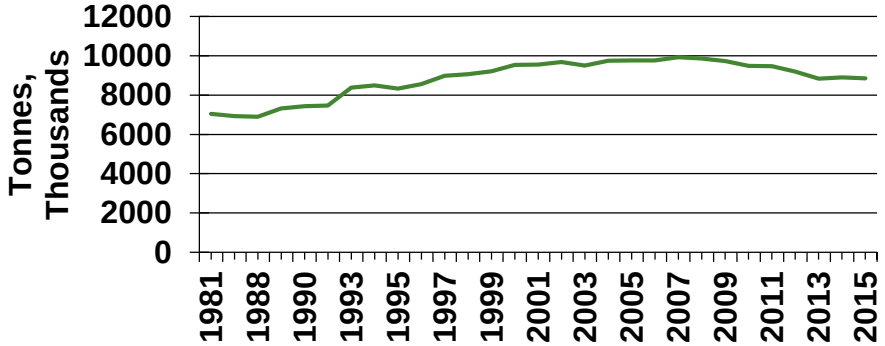
— Door de beschikbaarheid van steeds slimmere, efficiëntere en betere technologieën wordt het mogelijk meer waarde uit afvalstromen te halen. Daarnaast is de verwachting dat grondstoffenprijzen meer volatiel zullen worden en tevens een opwaartse trend zullen laten zien. Dit verstevigt de businesscase voor recycling;

— De drang om volume te behouden leidt tot meer concurrentie bij aanbestedingen, resulterend in lagere marges. Het is onzeker of de afvalproductie zal toenemen in de nabije toekomst. Een aantrekkende economie en een groeiende bevolking hebben een positief effect op de volumes;

— Over de hele economie vindt er een verschuiving plaats van bezit naar gebruik (ingegeven door de opkomst van de deeleconomie), zoals bijvoorbeeld de toename van deelauto’s en deelfietsen. Dit resulteert in een verminderende afvalproductie.



Percentage gerecycled afval Nederlandse gemeenten



Hoeveelheid afval Nederlandse gemeenten in tonnen x 1000

© 2017 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative (‘KPMG International’), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

9 Levers of value framework (1/2)

Gedegen analyse op basis van een beproefd analysekader

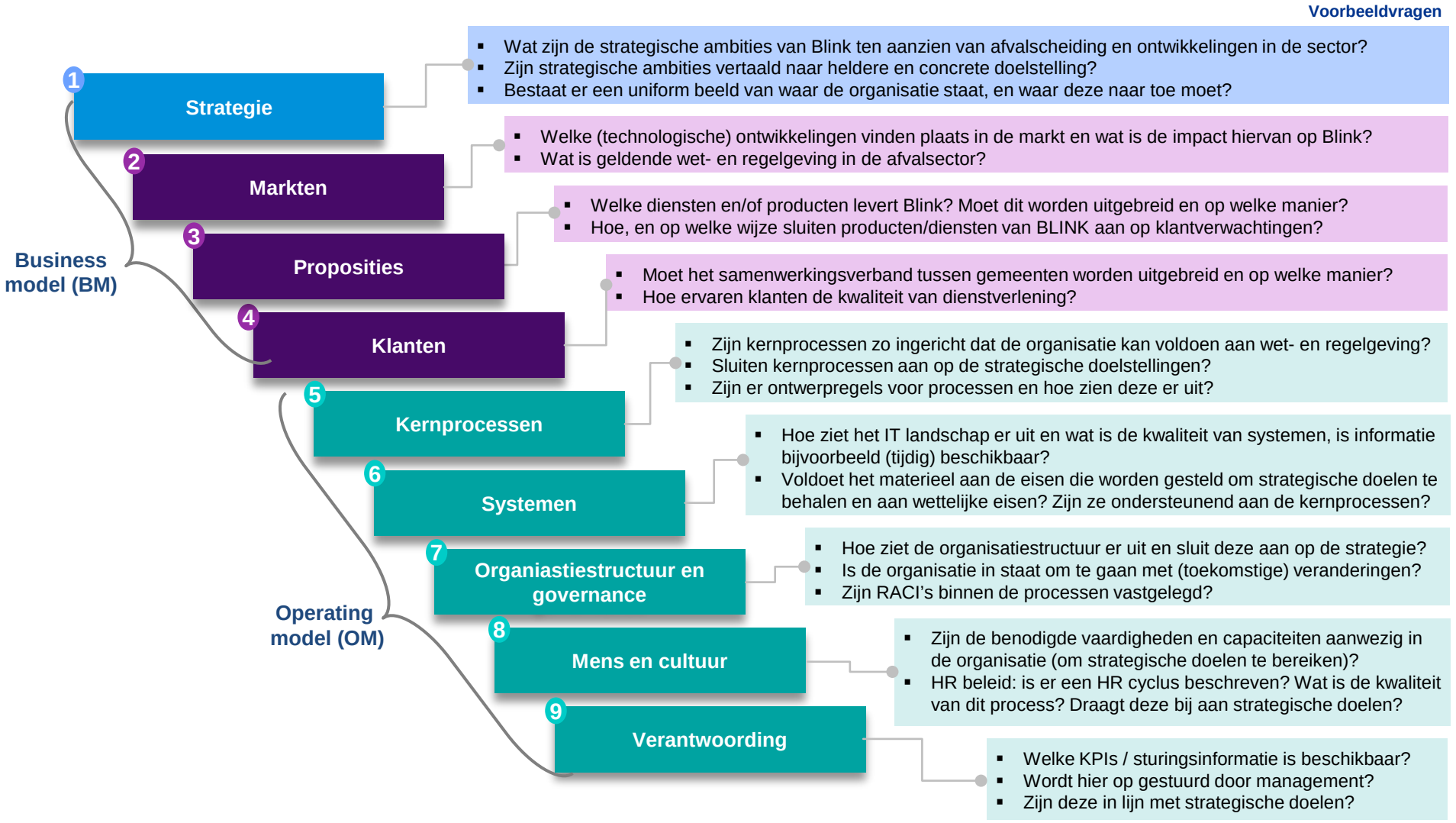
Het onderstaande KPMG 9 Levers of Value framework is gebruikt als kader voor dit evaluatieonderzoek. KPMG past dit framework wereldwijd toe om organisaties en haar context te analyseren. Hierbij wordt de integrale werking van organisaties beoordeeld en worden onderlinge afhankelijkheden tussen strategie, de externe en interne omgeving betrokken in de analyse. Het framework omvat daarmee alle relevante invalshoeken van een organisatie:

- Strategie: Dit onderdeel richt zich op de visie en strategisch ambities en wensen van BLINK en bij BLINK betrokken partijen. Aandachtspunt hierbij is het inzicht uit de eerste strategische sessie dat een verschil in (hardheid van de) ambities tussen gemeenten zichtbaar is;
- Markten: Dit onderdeel richt zich op (technologische) ontwikkelingen in de markt (o.a. veranderende wet- en regelgeving of nieuwe mogelijkheden voor recycling) en de wijze waarop deze invloed hebben op het bedrijfsmodel en de operatie van BLINK. De noodzaak voor het gebruik van nieuwe technieken hangt rechtstreeks samen met de ambitie die wordt gesteld;
- Proposities: Het onderdeel proposities kijkt naar de verschillende diensten en/of producten die BLINK aanbiedt en hoe deze aansluiten op de strategische ambities van de samenwerking. De wensen vanuit de gemeenten verschillen op dit terrein. Dit zorgt onder andere voor dillema's over de reikwijdte van het takenpakket (alleen afvalbeheersing of ook meer aandacht voor openbare ruimte), het zijn van enkel een excellente uitvoerder of ook een rol in de beleidsadvisering richting gemeenten, leveren van standaardproducten middels een cafetariamodel of bieden van maatwerk;
- Klanten: Dit onderdeel richt zich op hoe de (potentiële) klanten (gemeenten) en hoe betrokken gemeenten de dienstverlening van BLINK ervaren (kwaliteit). Hierbij speelt de vraag in welke mate BLINK van de eigenaren verder mag uitbreiden en waar de uitbreiding stopt;
- Kernprocessen: In dit onderdeel worden de kernprocessen van de organisatie geanalyseerd om te achterhalen of deze aansluiten op onder meer de strategische ambities van de organisatie en wet- en regelgeving (o.a. milieu- en aanbestedingsverplichtingen zoals de P90-norm). BLINK maakt hierbij ook gebruik van faciliteiten van SUEZ, die aan de geldende milieunormen moeten voldoen;
- Systemen: Dit onderdeel richt zich op de kwaliteit van infrastructuur (IT landschap en materieel) die nodig is om de kernprocessen uit te kunnen voeren. Verschillende gemeenten in Nederland stellen reeds de eis dat vuilniswagens geen CO2 mogen uitstoten, dit vraagt dan om gebruik van bijvoorbeeld volledig elektrische vuilniswagens;
- Organisatiestructuur en governance: Dit onderdeel richt zich op het analyseren van organisatiestructuur en -inrichting en de wijze waarop taken, rollen en verantwoordelijkheden zijn belegd. Belangrijk hierbij is de rolverdeling tussen Dagelijks Bestuur, Algemeen Bestuur, individuele gemeenten en SUEZ;
- Mens en cultuur: Dit onderdeel richt zich op het identificeren van benodigde vaardigheden, capaciteiten en cultuur om strategische ambities te realiseren. Aandachtspunten hierbij zijn onder meer het voorkomen van een 'waterhoofd' bij verdere groei van BLINK en het bij een aantrekkende economie kunnen behouden van een kwantitatief en kwalitatief goed flexibele schil;
- Verantwoording: Dit onderdeel richt zich op de opdrachtgever/opdrachtnemer relatie tussen BLINK en de gemeenten en de wijze waarop BLINK verantwoording aflegt over haar prestaties. Hierin speelt mee dat de grondhouding tussen gemeenten verschilt. Zo wil de gemeente Gemert-Bakel een regiegemeente zijn en BLINK meer ruimte geven, terwijl andere gemeenten hier terughoudender in zijn.

Door op elk van de negen aspecten van het framework op transparante wijze bevindingen te formuleren, is (in samenhang) antwoord gegeven op de verschillende onderzoeksvragen van het evaluatieonderzoek.

© 2017 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

9 Levers of Value framework (2/2)



© 2017 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

Potentiele voordelen deelname GR/PPS

Strategisch
- Ruimte om te focussen op core business
- Maakt transformaties mogelijk
- Toegenomen flexibiliteit

Commercieel
- Kostenreductie
- Variabele kosten (P*Q) in plaats van investeringen
- Transparantie van kosten

Service
- Hoogwaardige dienstverlening
- Continue verbetering
- Innovatie

Tactisch
- FTE reductie
- Optimalisatie inzet middelen
- Beperkte investeringen benodigd

Kwaliteit
- Gebruik van geaccepteerde kwaliteitsstandaarden
- Standaardprocessen
- Consistentie
- Voldoen aan compliance eisen

Technisch
- Mogelijkheid om significante verbeteringen te realiseren

Mensen
- Toegang tot een bredere resource pool
- Toegang tot specifieke technische vaardigheden

© 2017 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

Bijlage IV

Interviewlijst

Organisatie	Naam	Datum interview
BLINK	Mark Vaal	16-08-2017
SUEZ	Remko Walsweer	12-09-2017
SUEZ	P. Blom	12-09-2017
SUEZ	Roger Versluis	13-09-2017
Gemeent Deurne	Marinus Biemans	21-09-2017
Gemeent Deurne	Marjolein Jellema-Pardoen	21-09-2017
Gemeente Gemert-Bakel	Martien Bankers	21-09-2017
Gemeente Gemert-Bakel	Roland Welten	21-09-2017
Gemeente Helmond	Paul Smeulders	21-09-2017
Gemeente Helmond	Rob Slaats	21-09-2017
Gemeente Laarbeek	F. van Zeeland	21-09-2017
Gemeente Laarbeek	Jan Sprengers	21-09-2017
Gemeente Someren	Leon van de Moosdijk	21-09-2017
Gemeente Someren	Ria Berkvens	21-09-2017
Gemeente Asten	Theo Martens	25-09-2017
Gemeente Asten	Ton Smits	25-09-2017
BLINK	Hans Verhoeven	25-09-2017
BLINK	Wendy Staaks	25-09-2017
Gemeente Nuenen	Henk Pero	25-09-2017
Gemeente Nuenen	Moire Mahabier	25-09-2017
Gemeente Heeze-Leende	Toon Bosmans	27-09-2017
Gemeente Heeze-Leende	Joris Mol	27-09-2017
Senzer	Paul Verbakel	03-10-2017

© 2017 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

Overzicht geraadpleegde bronnen

Bestandsnaam	Bestandsnaam	Bestandsnaam
Pb160224-wijzigingen-afvalinzameling gem Helmond.pdf	rijksbrede-programma-circulaire-economie.pdf	Gemert Bakel begroting Blink 2017 aangepast 2018 ev.pdf
Programmaplan duurzame en gezonde stad - Helmond.pdf	VANG RAPPORT INTERGEMEENTELIJKE SAMENWERKING BIJ ONTWIKKELING EN UITVOERING VAN AFVALBELEID.pdf.pdf	GR 2016 getekend exemplaar.pdf
Kadernotitie afvalbeleid Helmond.pdf	03 maart 2017 Asten rapportage.xlsx	Heeze Leende begroting Blink 2017 aangepast 2018 ev.pdf
Milieuvisie Helmond 2025, uitvoeringsprogramma milieu.pdf	03 maart 2017 Deurne rapportage.xlsx	Helmond begroting Blink 2017 aangepast 2018 ev.pdf
Milieuvisie Helmond 2025.pdf	03 maart 2017 Gemert rapportage.xlsx	jaarrekening Blink 2015 gewaarmerkt Deliotte 8-3-2016.pdf
Visiedoc Nuenen Afvalloos PD20151014 (MM04122015).pdf	03 maart 2017 Helmond rapportage.xlsx	KvK uittreksel BLINK 20 december 2016.pdf
RIB prestaties afval def.docx	03 maart 2017 Laarbeek rapportage.xlsx	Laarbeek begroting Blink 2017 aangepast 2018 ev.pdf
RV Het Nieuwe Inzamelen Nuenen.pdf	03 maart 2017 Neunen rapportage.xlsx	Memo construct Blink_1def.pdf
Aanpak duurzaamheid gemeente Nuenen 02-2017_S_2017.02634_12.pdf	03 maart 2017 Someren rapportage.xlsx	Memo over aanpak aansluiten Heeze Leende.docx
Nota Duurzaamheid Nuenen (versie 2.0).docx	04 april 2017 Asten rapportage.xlsx	Memo_Blink_111053_1def.pdf
Aanpak duurzaamheid gemeente Nuenen 2016 (versie 4).docx	04 april 2017 Deurne rapportage.xlsx	Ondernemingsplan BLINK Helmond 19 december 2001.pdf
Scriptie-afval-is-waardevol-michelle-laros-2209318.pdf	04 april 2017 Gemert rapportage.xlsx	Ondernemingsplan BLINK Helmond 2007.pdf
bijlagen-scriptie-afval-is-waardevol-michelle-laros-2209318.pdf	04 april 2017 Helmond rapportage.xlsx	opdrachtenenactiviteitenobvGRBLINK.pdf
Afvalbeleidsplan_Someren_en_Asten_2016-2020	04 april 2017 Laarbeek rapportage.xlsx	organogram 1-8-2017.pdf
1014125-009 Eindrapport evaluatie beleidsverkenning BLINK 2014 def.pdf	04 april 2017 Nuenen rapportage.xlsx	PERSONEELBLINK_Oprichtingsstatuten_20021031_137583_1 (2).pdf
2015vanverpakkingnaargrondstof.pdf	04 april 2017 Someren rapportage.xlsx	PortefeuilleindelingDB.pdf
bijlage-1-nederland-circulair-in-2050.pdf	101003 Blink benchmark 10april2017v2.pdf	ReglementVanOrdeABBLINK.pdf
bijlage-3-evaluatie-stichting-afvalfonds.pdf	101003 Informatienotitie Strategische Sessie Blink 05jan2017v3 (3).pdf	REINIGINGBLINK_Begroting_2015_NL.pdf
biomassa-2030.pdf	101003 Verslag Strategie sessie Blink in de toekomst 31jan2017v2 inclBIJL.pdf	REINIGINGBLINK_Jaarrekening_2014_NL.pdf
eindverslagnaareenprogrammaafvaleducatie.pdf	1014125-009 Eindrapport evaluatie beleidsverkenning BLINK 2014 def.pdf	RN 059 Toelichting Gemeenschappelijke regeling Blink.pd.pdf
Evaluatie-OVER-2013-B1---Notitie-vergroting-invloed-gemeenteraden.pdf	1506 Ondernemingsplan BLINK conceptversie ADo-JMe vs 3.doc	RN 115 Toelichting wijziging gemeenschappelijke regeling reiniging Blink 2012.pdf
grondstoffennotitie.pdf	160127 toekomst onderneming blink.docx	SAMENSTELLING BESTUUR BLINK.doc
Handboek_CO_2_Prestatieladder_3_0.pdf	2017.013.479 28100.06 Trial balance - Definitieve jaarrekening Blink 2016 na bespreking (27-03-2017).pdf	Someren_Instemmen_met_toetreding_tot_de_Gemeenschappelijke_Regeling_Reiniging_Blink.pdf
handreikingbijtransitie-agendadriftvng2013.pdf	Asten begroting Blink 2017 aangepast 2018 ev.pdf	stcrt-2015-46991 Gemeenschappelijke Regeling BLINK 17 december 2015.pdf
kamerbrief-over-strategische-visie-inzet-biomassa.pdf	Begroting Blink Totaal 2017 aangepast 2018 ev.pdf	Tarievenlijst 2017.pdf
MVO Trendrapport 2017.pdf	Bijlage 2 Samenvatting enquete Blink gemeenten 05jan2017.pdf	Toelichting begroting 2017 ev 12042017.pdf
Onderzoek bevolking afvalscheiding.pdf	Blink - toekomstbestendige structuur (concept 12 05 2017).rtf	Toelichting maart april 2017.docx
Presentatie Blink 17-11-2014.pptx	Definitieve begroting Nuenen BLink 2017 aangepast 2018 evNuenen.pdf	Toelichting maart april 2017.pdf
Presentatie manifest voor een afvalloze samenleving.pdf	Deurne begroting Blink 2017 aangepast 2018 ev.pdf	Toelichting op tarieven SUEZ 2017.pdf
Rapport+Duurzame+Groei+Mob.pdf	Diensten 2017 .xlsx	Toelichting Regeling GR Blink 2016.pdf
Vergaderschema BLINK 2017 DEFINITIEF.docx	Verslag vergadering 140916.docx	VoorsteltotinrichtingvanhetDB.pdf
20170831 verbeterpunten Blink concept met opmerkingen JM en RS en MV.doc	20171103 Rapportage Vpb-plicht Blink Concept.pdf	

© 2017 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

Samenstelling Stuur- en Begeleidingsgroep

Samenstelling Stuurgroep

Organisatie	Naam
BLINK	Mark Vaal
Gemeente Helmond	Paul Smeulders
Gemeente Helmond	Rob Slaats
Gemeente Asten	Theo Martens
Gemeente Deurne	Marinus Biemans
Gemeente Nuenen	Henk Pero

Samenstelling Begeleidingsgroep

Organisatie	Naam
BLINK	Mark Vaal
SUEZ	Geert Steeghs
Gemeente Helmond	Rob Slaats
Gemeente Helmond	Adrie Donkers
Gemeente Laarbeek	Jan Sprengers
Gemeente Gemert-Bakel	Roland Welten
Gemeente Deurne	Marjolein Jellema-Pardoen

© 2017 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

Inzichten kostenbenchmark

Om inzicht te krijgen in de kostenefficiëntie van Blink is door IPR Normag de integrale kostenstructuur nader onderzocht. Onderstaande tabel geeft de inzichten hieruit weer. In hun rapport schrijven zij hierover het volgende:

" Geconcludeerd wordt dat de integrale kostprijs voor inzameling van rest- en gft door middel van minicontainers en (ondergrondse) verzamelcontainers door Blink ten opzicht van andere gemeenten goed kostenefficiënt gebeurd. De kostprijs voor de meest om- vangrijke diensten (inzameling van restafval en gft) bevindt zich aan de lage kant van de bandbreedte."

" Op basis van een nadere analyse van de kostenstructuur wordt geconcludeerd dat de kosten voor de inzet van mens en materieel relatief laag zijn. Dit wordt grotendeels ver- klaard door de samenwerking van Blink met de SUEZ-organisatie, waarbij Blink de ope- rationele schaalgrootte voordelen van SUEZ kan benutten. Verder is binnen de Blink- organisatie sprake van een zeer efficiënte inzet (en verrekening) van productiemiddelen met een zeer beperkte overcapaciteit van kapitaalgoederen. En tot slot is sprake van (ten opzichte van andere organisaties) relatief lage arbeidskosten en een relatief grote flexibele schil (60%). Dus ook de arbeidsinzet is groot en bovendien kostenefficiënt."

Begr 2017 def		Versie 03a	Blink	Benchmark
Gemeente	Woningen en %hoogbouw	Heffing	Incl. correctie + robuuste organisatie	Gemiddeld tarief 59 gemeenten (stedelijkheid)
Asten	6.698 - 14%	Volume&freq.	€ 30,43	€ 36,50
Deurne	13.343 - 13%	Volume&freq.	€ 30,26	€ 36,50
Gemert-Bakel	12.334 - 14%	Volume&freq*[3]	€ 38,47	€ 36,50
Helmond*[2]	39.162 - 25%	Volume	€ 40,53	€ 51,50
Laarbeek	9.227 - 12%	Volume&freq.	€ 34,15	€ 36,50
Nuenen c.a.	9.918 - 14%	Volume&freq.	€ 35,65	€ 36,50
Someren	7.754 - 15%	Volume&freq.	€ 31,24	€ 36,50
Totaal	98.436 - 18%		€ 36,83	€ 45,00

© 2017 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

KPMG



KPMG on social media



KPMG app

© 2017 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.