



Gemeenschappelijke regeling Blink

Afvalbeheer is meer dan inzamelen alleen  
Koers- en strategiebepalende keuzes Blink

**Advies ten behoeve van besluitvorming omtrent de  
ontwikkeling van Blink tot robuuste kennisorganisatie**

**26 maart 2017**

## Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Samenvatting</b>	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
<b>2</b>	<b>Ontwikkeling robuuste kennisorganisatie Blink-organisatie</b>	<b>6</b>
<b>3</b>	<b>Robuuste organisatie</b>	<b>7</b>
	3.1 Een robuuste (interne) organisatie: Hoofd Bedrijfsbureau	7
	3.2 Verruimen kwaliteit en kwantiteit administratieve organisatie	7
	3.3 Overhevelen plannersfunctie	9



## 1 Samenvatting

Blink heeft de afgelopen jaren een aanzienlijke ontwikkeling doorgemaakt met groei op alle fronten tot gevolg. Vast te stellen is dan ook dat daardoor een verdieping van expertise en kwantitatieve verruiming van de capaciteit op het gebied van de AO/IC noodzakelijk is. Voortzetting van de huidige situatie betekent het voortduren en intensiveren van de volgende risico's;

- Continuïteitsrisico
- Kwaliteitsrisico
- Risico op het gebied van checks and balances, accountability, enz

Concreet betekent dit dat er noodzaak bestaat de volgende aspecten binnen de AO/IC verder te ontwikkelen.

- Kwalitatief en kwantitatief verruimen/optimaliseren van de administratieve organisatie/interne controle; Het betreft hier vooral het toevoegen van nu niet aanwezige kwantitatieve capaciteit en diepgaandere kennis op het gebied van bedrijfseconomische analyses, calculaties, rapportages, forecasts, treasury, liquiditeitsplanning, etc.
- Optimaliseren financieel beheer. 'Checks and balances' en accountability.

Niet alleen de directie stelt deze noodzakelijke kwaliteitsslag vast. Ook de bevindingen van de accountant, als gevolg van de controle op de jaarrekening van 2016, spelen hier een belangrijke rol. In zijn Accountantsverslag 2016 maakt hij immers melding van de noodzaak en wenselijkheid te komen tot uitbreiding, verdieping en professionalisering van de structuur, de governance en de AO/IC alsmede de daarbij behorende formatie.

Als oplossing voor deze problematiek wordt voorgesteld de functie van hoofd Bedrijfsbureau toe te voegen aan de bestaande formatie van Blink. Daarbij is uit te gaan van een part-time functie (0,6 fte).

Qua positionering wordt het hoofd Bedrijfsbureau geplaatst binnen Personeel Blink BV waarbij het hoofd wordt aangestuurd door de directeur. Het hoofd Bedrijfsbureau heeft een eigen verantwoordelijkheid en de bevoegdheid rechtstreeks te rapporteren aan (de controller van) het Dagelijks bestuur en Algemeen Bestuur.

Invulling van een hoofd Bedrijfsbureau van 0.6 fte. Daarbij wordt rekening gehouden met een gemiddelde van € 72.500,- aan personeelskosten per jaar

Daarnaast is vast te stellen is dat er reeds langdurig sprake is van een weeffout in de organisatie van het planningsproces ten behoeve van de uitvoerende werkzaamheden van Blink. Er is namelijk verzuimd de functie van Planner huisvuilinzameling in die operatie te betrekken. In het licht om te komen tot een robuuste organisatie dient zich thans het moment aan deze weeffout te herstellen.

In de huidige situatie werkt de planner weliswaar nauw samen met de betrokken opzichters en Coördinator van Blink, echter wordt deze functioneel, hiërarchisch en organisatorisch aangestuurd vanuit SUEZ. De eenduidigheid van en de herkenbaarheid van verantwoordelijkheden binnen het primaire proces van Blink worden sterk verbeterd indien de planner zijn werkzaamheden uitvoert binnen de hiërarchie en verantwoordelijkheden van Blink.

Daarnaast is er sprake van een ongewenste situatie die inhoudt dat deze functionaris volledig voor Blink actief is, echter Blink daarvoor aan SUEZ in het geheel geen vergoeding betaalt. Opname van deze functionaris in Personeel Blink BV zou, naast het herstellen van deze weeffout een versterking van de kernformatie van Blink betekenen, waarbij er wel sprake is van een toename van de indirecte personeelskosten ter grootte van, naar verwachting, maximaal € 70.500 op jaarbasis. Op basis van het voorgaande wordt voorgesteld de plannersfunctie en de medewerkster die deze thans invult, over te hevelen naar Blink.

## 2 Ontwikkeling robuuste kennisorganisatie Blink-organisatie

Als gevolg van de inventariserende werkzaamheden in de voorfasen van het tot standkomen van het Ondernemingsplan, de op 19 januari 2017 gehouden strategische bijeenkomst en de situatie binnen Blink, zoals vastgesteld door de directie, is een beeld ontstaan over de ontwikkelopgaven waarvoor Blink zich gesteld ziet. Daarover is het volgende te stellen:

- De interne organisatie van Blink moet, als gevolg van de groei, diversificatie en inhoudelijke doelen en ambities van de gemeenten, door ontwikkelen en worden geoptimaliseerd. Primaire aandachtspunten daarbij zijn:
  - Op vereist niveau brengen van AO/IC door middel van het uitbreiden van de formatie met de functie Hoofd bedrijfsbureau
  - Overhevelen plannersfunctie van de SUEZ-organisatie naar de formatie van Blink

Deze ontwikkeling moet er toe leiden dat de Blink-organisatie zich moet ontwikkelen tot een robuuste organisatie, waarbij met professioneel en bedrijfsmatig functioneren de continuïteit, kwaliteit en efficiëntie zijn gewaarborgd.

Met de ontwikkeling en implementatie, wordt tevens gehoor gegeven aan één van de ontwikkelpunten uit het evaluatieonderzoek van 10 april 2015.

### **3 Robuuste organisatie**

#### **3.1 Een robuuste (interne) organisatie: Hoofd Bedrijfsbureau**

Blink heeft de afgelopen jaren een aanzienlijke ontwikkeling doorgemaakt met groei op alle fronten tot gevolg. Vast te stellen is dan ook dat de huidige kwalitatieve en kwantitatieve capaciteit binnen Blink om alle administratieve en ondersteunende processen tijdig en adequaat in te vullen, ondanks grote inzet, onvoldoende is. Hiermee worden verschillende risico's gelopen te weten;

- Continuïteitsrisico
- Kwaliteitsrisico
- Risico op het gebied van checks and balances, accountability, enz.

Zoals hiervoor opgemerkt spelen in dit kader ook de bevindingen van de accountant als gevolg van de controle op de jaarrekening van 2016 een belangrijke rol. In zijn Accountantsverslag 2016 maakt hij immers melding van de noodzaak en wenselijkheid te komen tot uitbreiding, verdieping en professionalisering van de structuur, de governance en de AO/IC alsmede de daarbij behorende formatie. De inhoud van het accountantsverslag is in die zin als ingelast in dit document te beschouwen.

#### **3.2 Verruimen kwaliteit en kwantiteit administratieve organisatie**

De beleidsmatige ontwikkelingen binnen de domeinen grond- en reststoffenbeheer en het beheer van de openbare ruimte, in combinatie met de groei in diensten en producten van Blink, leidt bij de deelnemende gemeenten tot een toenemende behoefte aan data ten behoeve van die beleidsontwikkelingen, analyses, kostencalculaties, diverse vormen van rapportages, monitoring etc. Binnen Blink wordt momenteel aan deze behoefte invulling gegeven vanuit met name de Coördinator Uitvoering, alsmede de bedrijfsadministratie. Hierdoor en vanwege:

- de groei in operationele en ondersteunende werkzaamheden,
- de daardoor stijgende behoefte aan te leveren aansturing en begeleiding van de opzichters
- het in aantal en tijdsbesteding almaar toenemende overlegvormen
- de toekomstige rol van de Coördinator in het realiseren van verdergaande scheidingsresultaten
- de rol van de Coördinator in verdere optimalisering van de inzamelprocessen

ontstaat er, bij voortduring van de huidige context, een situatie van toenemende en vanuit personeelszorg ontoelaatbare overbelasting van de Coördinator. Bovendien worden door deze ontwikkeling steeds meer functievreemde elementen aan zijn functie toegevoegd, simpelweg vanwege het ontbreken van een formatief alternatief. Uit oogpunt van het kunnen dragen van verantwoordelijkheden een ongewenste situatie.

Hetzelfde geldt voor de bedrijfsadministratie. Vanwege groei van:

- aantal diensten en producten
- aantal personeelsleden
- omvang en aantal soorten registraties
- behoefte aan interne monitoring van processen
- enzovoorts

is er ook binnen dit onderdeel sprake van overbelasting en een steeds prangerder wordende noodzaak aan meer diepgaande kennis van besturende en ondersteunende processen op administratief, registratief en (kantoor-)automatiseringsgebied.

Binnen Blink is hiervoor momenteel geen formatie voorzien.

Het op orde brengen en houden van de administratieve organisatie en processen vergt inbreng van thans niet aanwezige capaciteit, kennis en kunde. Hierdoor wordt een niet-aanvaardbaar risico gelopen ten aanzien van de beheersmatigheid en controleerbaarheid van het financieel beheer en de administratieve processen.

Als oplossing voor deze problematiek wordt voorgesteld de functie van hoofd Bedrijfsbureau toe te voegen aan de bestaande formatie van Blink. Daarbij is uit te gaan van een part-time functie (0,6 fte). Tot de primaire aandachtsgebieden van deze functionaris gaan behoren:

- Zorg voor een passende inrichting van de AO/IC (waaronder het “vierogenprincipe)
- Adviseren inzake verbetering van de structuur en governance.
- Maken en beheren van een sluitende planning & control cyclus.
- Zorg voor informatieverzameling en –verwerking (boekhouding). Verantwoording voor het opstellen van (periodieke en incidentele) rapportages.
- Informeren, adviseren van het Dagelijks Bestuur en Algemeen Bestuur van Blink en rapporteren over het financieel beleid
- Informeren en adviseren van management en de directeur over financieel beleid.
- Bewaken en sturen van de financiële positie van de GR en Blink-organisatie. Zorg voor scherp zicht op risico’s en actief adviseren over het afdekken daarvan.
- Treasury en cashplanning.
- Intensieve afstemming met de controller in verband met het opmaken van de begroting, balans en verzorgen van de jaarrekening en meerjarenplanning.
- Zorg voor financiële transparantie naar opdrachtgevers/aandeelhouders.
- Onderhouden van de contacten met de financieel medewerkers van gemeenten.



Qua positionering wordt het hoofd Bedrijfsbureau geplaatst binnen Personeel Blink BV waarbij het hoofd wordt aangestuurd door de directeur. Het hoofd Bedrijfsbureau heeft een eigen verantwoordelijkheid en de bevoegdheid over zijn taken rechtstreeks te rapporteren aan de controller van het Dagelijks bestuur en Algemeen Bestuur.

**Voorgesteld besluit:**

Invulling van een een hoofd Bedrijfsbureau van 0.6 fte. Daarbij wordt rekening gehouden met een gemiddelde van € 72.500,- aan personeelskosten per jaar. Indien uit gegaan wordt van een indiensttreding van een Hoofd bedrijfsbureau per 1 juli 2017 betekent dit voor de begroting van 2017 een belasting met € 36.250. Vanaf 2018 is dan te rekenen met een toename van de indirecte personeelskosten van € 72.500 als gevolg van de toevoeging van deze functie aan de organisatie Blink.

### **3.3 Overhevelen plannersfunctie**

Er is vast te stellen dat er al gedurende langere tijd sprake is van een weeffout in de wijze waarop het planningsproces van de uitvoerende werkzaamheden binnen Blink is ingericht. Met de oprichting van Personeel Blink BV is immers beoogt alle medewerkers die actief zijn binnen de operationele en administratieve processen in die onderneming onder te brengen. Er is echter verzuimd de functie die zich dagelijks en grotendeels bezig houdt met de planning en dagelijks in nauw contact staat met de opzichters Inzame-ling in die operatie te betrekken.

In het streven te komen tot een robuuste organisatie, kan dan ook de wens deze weeffout te herstellen, niet ontbreken.

In de huidige situatie werkt de, voor de primaire processen van Blink onmisbare planner weliswaar nauw samen met de betrokken opzichters en Coördinator van Blink, echter wordt deze functioneel, hiërarchisch en organisatorisch aangestuurd vanuit SUEZ. De eenduidigheid van en de herkenbaarheid van verantwoordelijkheden binnen het primaire proces van Blink worden sterk verbeterd indien de planner zijn werkzaamheden uitvoert binnen de hiërarchie en verantwoordelijkheden van Blink.

Daarnaast is er sprake van een ongewenste situatie die inhoudt dat deze functionaris volledig voor Blink actief is, echter Blink daarvoor aan SUEZ in het geheel geen vergoeding betaalt. Opname van deze functionaris in Personeel Blink BV zou het herstellen van deze weeffout betekenen, waarbij er wel sprake is van een toename van de indirecte personeelskosten ter grootte van naar verwachting maximaal € 70.500 op jaarbasis.

Voorgesteld besluit:

Invulling van een vaste en eigen formatie van Blink ten behoeve van 1 fte ten behoeve van de functie van planner voor de huisvuilinzameling. Daarbij wordt rekening gehouden met een bedrag van € 70.500- aan personeelskosten per jaar. Indien uit gegaan wordt van een indiensttreding van een planner per 1 juli 2017 betekent dit voor de begroting van 2017 een belasting met maximaal € 35.250 voor deze functie. Vanaf 2018 is dan te rekenen met een toename van de indirecte personeelskosten van maximaal € 70.500 als gevolg van de toevoeging van de plannersfunctie aan de organisatie Blink.

Het dagelijks Bestuur adviseert het Algemeen Bestuur te besluiten overeenkomstig het bovenstaande.

Helmond,

Blink GRR

De Voorzitter

De secretaris