



Gemeenschappelijke regeling Blink

**Advies en Besluitvorming inrichting en aanpassing Financieel verrekenmodel**

**25 maart 2017**

## Samenvatting

Begin 2016 is door de directie van SUEZ gemeld dat zij had vastgesteld dat een deel van de structurele indirecte kosten, door SUEZ gemaakt als gevolg van de bedrijfsvoering van Blink, niet aan haar wordt vergoed. Binnen het bestuur is destijds afgesproken die kosten te monitoren en in 2017 te komen tot een oplossing voor deze problematiek. Monitoring heeft geleid tot de conclusie dat het hier indirecte kosten betreft die gerelateerd zijn aan materiële aspecten van de bedrijfsvoering met een totaalstelling van € 190.100 per jaar.

Als belangrijkste oorzaak voor het ontstaan van het vastgestelde verschil tussen de door SUEZ in rekening gebrachte kosten en de feitelijke kosten is het ontbreken van een systematiek waarmee geborgd wordt dat de stijging van indirecte kosten als gevolg van groei, door vertaald worden naar de kostensoorten die daardoor geraakt worden. Vanwege de aanzienlijke groei van Blink in de laatste paar jaar is dit effect in korte tijd exponentieel toegenomen. Hierdoor zijn de vergoedingen voor de volgende kostensoorten niet tijdig bij gesteld:

- Inhuur P&O
- Dienstverlening door SUEZ Shared Services
- Wagenparkbeheer
- Huisvesting, met name ten aanzien van:
  - toename stalling voertuigen en ander rijdend materieel
  - werkelijk in gebruik zijnde m2 kantooroppervlak, kledruimte, wasgelegenheid, kantine
- doorbelasting door Blink genuttigde faciliteiten voor schoonmaak, gas, water, licht, koffie, etc.;
- ICT/werkplekautomatisering

Na afweging van diverse modellen en overleg met betrokken partijen, is er tussen de deelnemers aan de gemeenschappelijke regeling reiniging Blink overeenstemming het verrekenmodel in de hierna volgende zin te wijzigen:

- alle door SUEZ geleverde faciliteiten ten behoeve van de bedrijfsvoering en de daarmee gepaard gaande indirecte kosten krijgt zij vergoed tegen kostprijs. Deze dient op transparante basis tot stand te komen en door het bestuur akkoord te worden bevonden.
- SUEZ is gerechtigd een rendement van 4% te berekenen over de gehele omzet van Blink, daarvan uitgezonderd de kosten die gemoeid gaan met het PMD-contract zoals gesloten tussen Blink en SUEZ. Ook de kosten die Blink maakt voor de inzet van medewerkers van Senzer, WSS of Ergon worden hiervan afgetrokken.
- De bonus-malussystematiek blijft in stand.
- Ten aanzien van dat laatste zal het Ondernemingsplan 2018-2021 projecten bevatten die daartoe leiden. Onderdeel van die projecten, kunnen resultaatgerichte afspraken zijn tussen de gemeenten en SUEZ.

Tevens geeft het Algemeen Bestuur de opdracht aan de directie:

- Een managementovereenkomst op te stellen, zoals bedoeld in artikel 33, lid van de Gemeenschappelijke Regeling en daarin een regeling te treffen die al het voorgaande reguleert;
- Indien aan de orde, komt met een wijzigingsvoorstel om de tekst van de GR in overeenstemming te brengen met de inhoud van de managementovereenkomst tussen Blink en SUEZ Gemeentelijke Dienstverlening BV

Voor eind oktober 2017 te komen met een systematiek die borgt dat, in het geval de ontwikkeling van Blink daartoe aanleiding geeft, alle betrokken en beïnvloede directe en indirecte kosten worden geïdentificeerd en in noodzakelijke zin en mate worden gewijzigd en doorvertaling daarvan naar de begroting (swijziging) plaatsvindt.

Het Dagelijks Bestuur adviseert het Algemeen Bestuur akkoord te gaan met het doorbelasten van de correctie op huisvestingskosten ter grootte van € 96.500 per jaar. Daarmee komen de totale huisvestingskosten voor het jaar 2017 en volgende jaren op een bedrag van € 140.600.

Het Dagelijks Bestuur adviseert het Algemeen bestuur verder te besluiten de overige correcties van de genoemde indirecte kosten op te nemen in de begroting van 2018 en navolgende jaren. Het betreft hier een totaal toe te voegen jaarlijks bedrag van € 93.600 structureel per jaar.

Hierdoor is er in 2017 sprake is van een kostenverhoging per huishouden van  $\frac{€ 96.500}{98.400} = € 0.98$  per huishouden.

Bij toetreding door Heeze Leende per 1 augustus 2017 betekent dit een verhoging van:  $\frac{€ 96.500}{104.800} = € 0.92$  per aansluiting. Bij het, per 1 januari 2018, vergoeden van het totaalbedrag aan kostenstijging van de indirecte kosten betekent dat een verhoging van de kosten per huisaansluiting van  $\frac{€ 190.100}{104.800} = € 1.81$  per huisaansluiting. Afgezet tegen het te verwachten kosten niveau van 31 december 2017 betekent het een stijging met € 0.89 per huisaansluiting.

## Inhoud

<b>Samenvatting .....</b>	<b>2</b>
<b>1. Ontwikkeling financieel verrekenmodel model.....</b>	<b>5</b>
1.1 Ontwikkeling verrekenmodel .....	5
<b>2. Correctie vergoeding werkelijke kostprijs geleverde faciliteiten .....</b>	<b>6</b>
2.1 Aanleiding.....	6
2.2 Oorzaken.....	6
2.2 Voorgestelde aanpassing .....	7
<b>3. Gevolg en besluiten .....</b>	<b>9</b>

## **1. Ontwikkeling financieel verrekenmodel model**

### **1.1 Ontwikkeling verrekenmodel**

Vanaf het ontstaan van de GR-Blink is er in de samenwerking tussen de gemeenten en SUEZ sprake geweest van een verrekenmodel. Dit model bevat vanaf de oorsprong van Blink, twee componenten:

- Een management fee
- Een bonus/malussystematiek

De basis van het verrekenmodel is oorspronkelijk neergelegd in de Ondernemingsplannen van de GR en later in de tekst van de Gemeenschappelijke Regeling, ook in die per 1 januari 2016 vigerend is.

Vast te stellen is dat Blink sinds haar oprichting en met name in de laatste jaren, een gestage groei heeft doorgemaakt. Dit zowel in de omvang van de dienstverlening, qua organisatie als in financiële zin. De ontwikkeling van de opbrengsten en (in)directe kosten door de laatste jaren heen, zijn hiervan de meest duidelijke exponent. Daarmee hangt samen dat de impact van alle zakelijke en organisatorische afspraken tussen de deelnemers, in termen van financieel risico en effect, ook is toegenomen. Hierdoor is de vraag gelegitimeerd of het, vanaf de oorsprong van Blink gehanteerde systeem van verrekenmodel (17 jaar geleden), nog steeds het meest passende en toepasselijke is en recht doet aan de tussen de partijen gewenste vorm en inhoud van de samenwerking en de te betalen/ontvangen vergoedingen daarvoor. Daarnaast is vastgesteld dat het noodzakelijk is te komen tot een verdere aanscherping van de inhoud en betekenis van het begrip management fee.

De groei van Blink heeft ook haar weerslag gehad op de kwalitatieve en kwantitatieve capaciteit die de organisatie Blink moet leveren in zowel de operationele als in besturende en ondersteunende processen van de bedrijfsvoering. Met name ten aanzien van de besturende en ondersteunende processen is er sprake van een noodzaak tot het toekomstbesteding maken van de Blink-organisatie. Wat hiervan de organisatorische, personele en financiële gevolgen zijn, is beschreven in de notitie "Ontwikkeling van Blink tot een robuuste organisatie".

## 2. Correctie vergoeding werkelijke kostprijs geleverde faciliteiten

### 2.1 Aanleiding

Begin 2016 is door de directie van SUEZ gemeld dat zij had vastgesteld dat een deel van de structurele indirecte kosten, door SUEZ gemaakt als gevolg van de bedrijfsvoering van Blink, niet aan haar wordt vergoed. Binnen het bestuur is destijds afgesproken die kosten te monitoren en in 2017 te komen tot een oplossing voor deze problematiek.

In dat kader is recentelijk door IPR Normag een oordeel gegeven over de soort en hoogte van de door SUEZ genoemde indirecte kosten waarvoor de door haar ontvangen vergoeding te laag is. Het betreft hier indirecte kosten die samenhangen de huidige door SUEZ geleverde (ondersteunende) faciliteiten aan Blink. IPR Normag bevestigt de relevantie van de kostensoort en oordeelt de hoogte daarvan als laag tot erg laag indien de hoogte daarvan in landelijk perspectief wordt geplaatst.

In de volgende tabel wordt een overzicht gegeven van die kosten die momenteel door SUEZ worden doorbelast, echter waarvan is vastgesteld dat de hoogte al enige tijd niet representatief is voor de werkelijke omvang daarvan.

Het betreft hier indirecte kosten die gerelateerd zijn aan materiële aspecten van de bedrijfsvoering. De kosten die genoemd worden en de hoogte daarvan in de kolom Realisatie 2016, , sluiten aan bij de eindrapportage over 2016 (stand 31 december 2016). Nadrukkelijk wordt vermeld dat in dit overzicht alleen de indirecte kosten genoemd worden die betrekking hebben op deze discussie en waarin SUEZ een door Blink onvoldoende vergoede faciliteit levert. Voor een totaal overzicht van de indirecte kosten en de hoogte daarvan, wordt verwezen naar de reguliere maandrapportage, dan wel de jaarrekening over 2016.

Kostensoort	Realisatie 2016	Feitelijke kosten	Benodigde correctie
P&O-ondersteuning (part-time)	€ 5.800,00	€ 15.200,00	€ 9.400,00
Adm. diensten shared service centre	€ 116.500,00	€ 125.600,00	€ 9.100,00
Wagenparkbeheer	€ -	€ 17.200,00	€ 17.200,00
			€ -
Stalling voertuigen	€ 34.100,00	€ 89.000,00	€ 54.900,00
Kantoor binnendienst	€ 3.200,00	€ 13.300,00	€ 10.100,00
Faciliteiten locatie Gerstdijk	€ 6.800,00	€ 38.300,00	€ 31.500,00
			€ -
ICT (werkplekautomatisering)	€ -	€ 50.000,00	€ 50.000,00
Licenties boardcomputer	€ -	€ 7.900,00	€ 7.900,00
	€ 166.400,00	€ 356.500,00	€ 190.100,00

### 2.2 Oorzaken

Als belangrijkste oorzaak voor het ontstaan van het vastgestelde verschil tussen de door SUEZ in rekening gebrachte kosten en de feitelijke kosten is aan te wijzen het geen gelijke tred houden tussen de ontwikkeling/groei van Blink en het daarbij horende kostenpatroon. Deze discrepantie

heeft zich voornamelijk opgebouwd door het ontbreken van een systematiek waarmee geborgd wordt dat de stijging van indirecte kosten als gevolg van groei, door vertaald worden naar de kostensoorten die daardoor geraakt worden. Vanwege de aanzienlijke groei van Blink in de laatste paar jaar is dit effect in korte tijd exponentieel toegenomen. Hierdoor zijn de vergoedingen voor de volgende kostensoorten niet tijdig bij gesteld:

- Inhuur P&O
- Dienstverlening door SUEZ Shared Services
- Wagenparkbeheer
- Huisvesting, met name ten aanzien van:
  - toename stalling voertuigen en ander rijdend materieel
  - werkelijk in gebruik zijnde m2 kantooroppervlak, kledruimte, wasgelegenheid, kantine
- doorbelasting door Blink genuttigde faciliteiten voor schoonmaak, gas, water, licht, koffie, etc.;
- ICT/werkplekautomatisering

## **2.2 Voorgestelde aanpassing**

Na afweging van diverse modellen en overleg met betrokken partijen, is er tussen de deelnemers aan de gemeenschappelijke regeling reiniging Blink overeenstemming het verrekenmodel in de hierna volgende zin te wijzigen:

- vanwege de groei van Blink stelt het Algemeen Bestuur vast dat de oorspronkelijke uitgangspunten achterhaald zijn en opnieuw vastgesteld moeten worden;
- daarnaast dient geborgd te worden dat de soort en hoogte van de indirecte kosten, die gemoeid gaan met de bedrijfsvoering, gelijke tred houden met de ontwikkeling van het openbaar lichaam Blink;
- dit is voor het Algemeen Bestuur aanleiding het verrekenmodel aan te passen waarbij de volgende uitgangspunten gelden:
  - alle door SUEZ geleverde faciliteiten ten behoeve van de bedrijfsvoering en de daarmee gepaard gaande indirecte kosten krijgt zij vergoed tegen kostprijs. Deze dient op transparante basis tot stand te komen en door het bestuur akkoord te worden bevonden. Het betreft hier, in ieder geval, de indirecte kosten die gemoeid gaan met:
    - P&O-ondersteuning
    - Shared service diensten
    - Wagenparkbeheer
    - Huisvesting
    - Kantoorbenodigdheden
    - ICT/werkplekautomatisering
    - Licenties boardcomputers
  - SUEZ is gerechtigd een rendement van 4% te berekenen over de gehele omzet van Blink, daarvan uitgezonderd de kosten die gemoeid gaan met het PMD-contract zoals gesloten tussen Blink en SUEZ. Ook de kosten die Blink maakt voor de inzet van medewerkers van Senzer, WSS of Ergon worden hiervan afgetrokken.
  - De bonus-malussystematiek blijft in stand. Dit ter bevordering van de begrotingsdiscipline en het leveren van een prikkel aan SUEZ om haar te blijven stimuleren in het genereren van efficiëntere inzamelsystemen en het behalen van betere scheidingsdoelstellingen voor de gemeenten.

- Ten aanzien van dat laatste zal het Ondernemingsplan 2018-2021 projecten bevatten die daartoe leiden. Onderdeel van die projecten, kunnen resultaatgerichte afspraken zijn tussen de gemeenten en SUEZ.

Het hiervoor genoemde krijgt zijn formele basis in de managementovereenkomst welke, op basis van artikel 33, lid 1 van de huidige GR, gesloten dient te worden tussen het Openbaar Lichaam Blink en SUEZ Gemeentelijke Dienstverlening BV. Indien nodig zal aanscherping van de tekst van de GR plaatsvinden teneinde maximale duidelijkheid en coherentie tussen de GR en de managementovereenkomst te realiseren.



### 3. Gevolg en besluiten

Door het Algemeen Bestuur is kennis genomen van de feitelijke kosten zoals die door SUEZ zijn aangedragen. Het Algemeen bestuur stelt vast dat deze kosten reëel en voldoende onderbouwd zijn en ten laste van de exploitatie van Blink gebracht dienen te worden. Daarbij stelt zij vast dat een totale doorbelasting van deze extra indirecte kosten in het begrotingsjaar 2017 niet mogelijk is. Wel gaat het Algemeen Bestuur akkoord met het doorbelasten van de correctie op huisvestingskosten ter grootte van € 96.500. Daarmee komen de totale huisvestingskosten voor het jaar 2017 op een bedrag van € 140.600.

Het Algemeen bestuur besluit verder de overige correcties van de genoemde indirecte kosten op te nemen in de begroting van 2018 en navolgende jaren.

Tevens geeft het Algemeen Bestuur de opdracht aan de directie:

- Een managementovereenkomst op te stellen, zoals bedoeld in artikel 33, lid van de Gemeenschappelijke Regeling en daarin een regeling te treffen die al het voorgaande reguleert;
- Indien aan de orde, komt met een wijzigingsvoorstel om de tekst van de GR in overeenstemming te brengen met de inhoud van de managementovereenkomst tussen Blink en SUEZ Gemeentelijke Dienstverlening BV
- Voor eind oktober 2017 te komen met een systematiek die borgt dat, in het geval de ontwikkeling van Blink daartoe aanleiding geeft, alle betrokken en beïnvloede directe en indirecte kosten worden geïdentificeerd en in noodzakelijke zin en mate worden gewijzigd en doorvertaling daarvan naar de begroting (swijziging) plaatsvindt.

Momenteel bedient Blink in totaal 98.400 huishoudens. Dat impliceert dat, bij het vergoeden van de extra kosten vanwege de uitgebreide huisvesting er in 2017 sprake is van een kostenverhoging per huishouden van  $\text{€ } 96.500 / 98.400 = \text{€ } 0.98$  per huishouden.

Ingeval van toetreding van Heeze Leende per 1 augustus 2017 betekent dit dat er vanaf dat moment sprake is (aangezien de toetreding niet leidt tot een verhoging van de niet vergoede indirecte kosten) een verhoging van:  $\text{€ } 96.500 / 104.800 = \text{€ } 0.92$  per aansluiting.

Bij het, per 1 januari 2018, vergoeden van het totaalbedrag aan kostenstijging van de indirecte kosten betekent dat een verhoging van de kosten per huisaansluiting van  $\text{€ } 190.100 / 104.800 = \text{€ } 1.81$  per huisaansluiting.

Afgezet tegen het te verwachten kosten niveau van 31 december 2017 betekent het een stijging met  $\text{€ } 0.89$  per huisaansluiting.

Nadrukkelijk wordt hier gemeld dat de omslag per huishouden doorgaans gehanteerd wordt voor het in beeld brengen van de kosten per huishouden die gepaard gaan met de afvalinzameling. De hier besproken indirecte kosten hebben echter betrekking op alle door Blink geleverde diensten en producten en hebben dus betrekking op alle daaraan gerelateerde gemeentelijke begrotingsposten en zijn louter bedoeld om het effect van de meerkosten voor de huisvesting in beeld te brengen.

Het Dagelijks bestuur van Blink GRR verzoekt het Algemeen Bestuur akkoord te gaan met het hiervoor genoemde voorstel.

Helmond,

Blink GRR

De Voorzitter

De secretaris