

NV BAR-Afvalbeheer, BAR-Organisatie en gemeentes: pak je rol!



Versie 25 juni 2021

Status: concept

Opgesteld door: Mariëlle Heijboer (BAR-Organisatie)

In opdracht van: Rikkert van Bochove (BAR-Organisatie) en Nico Mensing (NV BAR-Afvalbeheer)

Inhoudsopgave

1.	Inleiding	3
1.1.	Aanleiding	3
1.2.	Insteek notitie.....	3
1.3.	Huidige afspraken en overeenkomsten	4
1.4.	Gebruik van deze notitie	4
2.	De gemeente als aandeelhouder	5
2.1.	Bevindingen	5
2.2.	Advies	6
3.	De gemeente als opdrachtgever	7
3.1.	Bevindingen	7
3.2.	Advies	9
4.	De BAR-Organisatie als dienstverlener	10
4.1.	Samenwerkingsovereenkomst	10
4.1.1.	Bevindingen	10
4.1.2.	Advies	10
4.2.	Detacheringsconstructie	11
4.2.1.	Bevindingen	11
4.2.2.	Advies	11
5.	Conclusie en randvoorwaarden voor succes.....	12
5.1.	Conclusie	12
5.2.	Randvoorwaarden voor succes	12
5.3.	Advies	13
	Nawoord.....	14
	Overzicht bijlagen.....	15
	Bijlage A Profiel accounthouder verbonden partij.....	16
	Bijlage B Profiel senior beleidsmedewerker huishoudelijk afval	17
	Bijlage C Profiel contractbeheerder dienstenlevering BAR	18
	Bijlage D Profiel operationeel beleidsmedewerker huishoudelijk afval	19
	Bijlage E Overzicht inhoudelijke raakvlakken	20
	Bijlage F Voorbeeld uitwerking bestuurlijk opdrachtgeversoverleg i.r.t. P&C-cyclus	21
	Bijlage G Factsheet detacheringsconstructie	22
	Bijlage H Overzicht adviezen en gemaakte afspraken.....	23
	Bijlage I Voorbeeld productbladen DVO	26
	Bijlage J Voorbeeld opzet jaarplan NV BAR-Afvalbeheer	28

1. Inleiding

1.1. Aanleiding

Dit jaar staat vooral in het teken van de implementatie van het nieuwe afvalbeleid. Daarnaast is de NV BAR-Afvalbeheer bezig met diverse optimalisaties in de interne bedrijfsvoering. Doel is de basis op orde brengen, zodat er efficiënt en prettig kan worden gewerkt. De samenwerking met de BAR-Organisatie kan daar niet los van worden gezien. Ook een heldere governance waarin iedereen zijn juiste rol pakt levert een positieve bijdrage. Hoe kan dit worden vormgegeven?

Daarvoor is een gezamenlijke programmastructuur opgezet die een 5-tal projecten bevat:

Project 1 Governance

Project 2 Samenwerking NV Afvalbeheer met de BAR-organisatie

Project 3 Betere verbinding van de beleids- en de uitvoerende cyclus

Project 4 Interne organisatie NV Afvalbeheer

Project 5 Samenwerking met andere organisaties in de regio

Voor project 1 en 2 is een opdrachtdocument opgesteld met een nadere detaillering. Deze notitie is een uitwerking daarvan.

1.2. Insteek notitie

Vanuit de verschillende rollen die de BAR-Organisatie en de gemeentes ten opzichte van de NV BAR-Afvalbeheer vervullen, is gekeken naar mogelijkheden om deze rollen professioneler in te vullen.

Het betreft de volgende rollen:

1. De gemeentes zijn **aandeelhouder** van de NV BAR-Afvalbeheer als 'verbonden partij'.
2. De gemeentes zijn **opdrachtgever** van de NV BAR-Afvalbeheer.
3. De BAR-Organisatie heeft de rol van **dienstverlener** voor verschillende onderdelen van de bedrijfsvoering van de NV BAR-Afvalbeheer.

Daarbij is als uitgangspunt genomen dat de NV BAR-Afvalbeheer een zelfstandige organisatie is. Dit is logisch omdat het een NV betreft en géén cluster van de BAR-Organisatie. Een opdrachtgerichte manier van samenwerken is hierbij op zijn plaats.

Echter, in de praktijk is er soms een grote verwevenheid met de BAR-Organisatie en is de opdrachtgever-opdrachtnemerrelatie niet scherp. Hierdoor ontstaat het beeld van een hybride organisatie (deels NV, deels cluster van de BAR-Organisatie). Dit veroorzaakt onduidelijkheid en verwarring in alle lagen van de organisaties.

Deze notitie gaat niet over de strategische discussie rondom de toekomst van de NV BAR-Afvalbeheer, waarin bijvoorbeeld het fuseren met een andere afvalinzamelaar en het integreren in de BAR-Organisatie ter sprake kan komen. Een goede basis en (zicht op) een heldere rolverdeling helpt echter wel in deze discussie. En daar gaat deze notitie over. In het hier en nu zorgen voor betere afspraken zodat de NV BAR afvalinzameling optimaler kan presteren.

1.3. Huidige afspraken en overeenkomsten

Bij de oprichting van de NV BAR-Afvalbeheer in 2015 zijn diverse afspraken gemaakt en overeenkomsten afgesloten. In de uitwerking van deze notitie worden verschillende van deze document aangehaald. Het betreft de volgende stukken:

- In 2015 is de NV BAR-Afvalbeheer per *notariële akte* opgericht voor het inzamelen en verwerken van huishoudelijk afval en het beheren en exploiteren van de afval aanbiedstations.
- Per gemeente is hiervoor een *dienstverleningsovereenkomst* afgesloten.
- Met de BAR-Organisatie is een *samenwerkingsovereenkomst* afgesloten, waarin o.a. afspraken worden gemaakt over diensten die de NV van de BAR-Organisatie afneemt.
- Tussen de BAR-Organisatie, de NV BAR-Afvalbeheer en diverse medewerkers zijn *detacheringsovereenkomsten* afgesloten.
- Voor het gebruik van het kantoor aan de Nijverheidsweg en de afvalaanbiedstations zijn *huurovereenkomsten* afgesloten.
- Op basis van de *begroting* van de NV is het maandelijkse voorschotbedrag bepaald dat elke gemeente aan de NV betaalt.
- Basis van dit alles is terug te vinden in het *bedrijfsplan*.

Niet alle documenten zijn terug te vinden in het gemeentelijk archief van destijds (Verseon). De documenten zijn daarom alsnog opgeslagen in Green Valley onder zaaknummer 339422.

1.4. Gebruik van deze notitie

Deze notitie kan worden gezien als een praktische uitwerking van een opdrachtgerichte samenwerking met de NV BAR-Afvalbeheer: wat is er op basis van de bevindingen nodig en hoe kan dat worden gerealiseerd?

De notitie kan worden gebruikt als informatie- en inspiratiebron voor het opstellen van specifieke voorstellen ter politieke besluitvorming.

Medewerkers binnen de BAR-Organisatie die aan het afvaldossier zijn of worden verbonden krijgen door de notitie snel inzicht in de huidige situatie.

Daarnaast is de notitie een dynamisch document waarin de planning en voortgang van de uitvoering van de adviezen kan worden bijgehouden. Toekomstige lezers hebben dan altijd de actuele stand van zaken in beeld.

2. De gemeente als aandeelhouder

2.1. Bevindingen

In de oprichtingsakte, ook wel statuten genoemd, staan alle afspraken rondom de NV als rechtspersoon en de algemene vergadering van aandeelhouders (AVA). Voor een groot deel wordt conform de statuten gewerkt. De praktijk wijkt af op de volgende punten:

- De AVA neemt geen besluit over het verlenen van decharge aan de bestuurder na het vaststellen van de jaarrekening, terwijl dit volgens de statuten wel zo zou moeten zijn.
- Het voorzitterschap rouleert jaarlijks onder de aandeelhouders, terwijl de statuten aangeven dat het voorzitterschap wordt vervuld door 'de voorzitter van het bestuur'. Hiermee wordt het bestuur van de NV bedoeld. Omdat het in dit geval maar om één bestuurder gaat, is ervoor gekozen het voorzitterschap niet bij de bestuurder te leggen maar te laten rouleren onder de aandeelhouders.
- Er worden geen expliciete besluiten genomen over het aanstellen en ontslaan van bestuurders en het vaststellen van de bezoldiging en overige arbeidsvoorwaarden van de bestuurder.

Vanuit de gemeentelijke 'Nota Verbonden Partijen' worden afspraken gemaakt omtrent verbonden partijen. De NV BAR-Afvalbeheer is één van deze verbonden partijen. De praktijk wijkt af van de afspraken uit deze nota:

- Er is geen accounthouder benoemd voor de 3 gemeentes (AVA-agenda's worden niet geannoteerd en van tevoren besproken, AVA-stukken worden niet in het gemeentearchief opgeslagen).
- Het invullen van de Paragraaf Verbonden Partijen gebeurt nu door de NV zelf in plaats van door de accounthouder.

Algemene bevindingen:

- De aandeelhouders worden vertegenwoordigd door de portefeuillehouder afval / circulaire economie van elke gemeente. Deze portefeuillehouders zijn ook bestuurlijk opdrachtgever van de NV. Belangen van aandeelhouders kunnen strijdig zijn met belangen van opdrachtgevers en v.v. Het verenigen van beide rollen in één persoon is daarom onwenselijk. Aandeelhouders kijken bijvoorbeeld vanuit het belang van de NV naar aspecten als continuïteit, veiligheid, balans service-lage kosten, risico's, bedrijfsvoering, etc. Opdrachtgevers hebben belang bij het (snel) tot uitvoering brengen van hun wensen, bijvoorbeeld een nieuw afvalbeleid. Aandeelhouders zijn daarbij alert op de genoemde aspecten en brengen risico's en haalbaarheid ter sprake. Dit kan tot gevolg hebben dat de opdrachtgever zijn wensen moet bijstellen. De huidige AVA heeft deels het karakter van een gezamenlijk bestuurlijk opdrachtgeversoverleg. Dit is verklaarbaar door de dubbelrol (zie vorig punt) en door het ontbreken van een gezamenlijk bestuurlijk opdrachtgeversoverleg (komt in hoofdstuk 3 verder ter sprake).
- De AVA heeft geen sturingsinstrument om het functioneren van de bestuurder van de NV te beoordelen. Het jaarplan van de NV kan hierin een rol vervullen (komt in hoofdstuk 3 verder ter sprake: waar de opdrachtgevers over het 'wat' praten in een opdrachtgeversoverleg met het DVO als onderliggend stuk, praten de aandeelhouders over het 'hoe' met de NV in de AVA).

2.2. Advies

1. Wees scherper op alles omtrent de AVA zoals beschreven in de statuten, maar laat het voorzitterschap rouleren onder de aandeelhouders.
2. Laat de portefeuillehouders Financiën de aandeelhouders vertegenwoordigen in de AVA na de verkiezingen in 2022, mits het individueel en gezamenlijk opdrachtgeversoverleg met de portefeuillehouders afval goed is vormgegeven (zie advies 5 hoofdstuk 3).
3. Benoem een accounthouder die de aandeelhouders ondersteunt volgens het profiel opgenomen in [bijlage A](#).

In [bijlage H](#) is de toebedeling en planning van deze adviezen aangeven.

3. De gemeente als opdrachtgever

3.1. Bevindingen

Dienstverleningsovereenkomst en jaarplan:

- De dienstverleningsovereenkomst (DVO deel A) geeft op hoofdlijnen de afspraken tussen de gemeente en de NV BAR-Afvalbeheer weer. De naamgeving suggereert dat er minimaal ook een deel B moet zijn, maar dat is niet het geval.
- In DVO deel A staat beschreven dat het jaarplan, dat jaarlijks door het college wordt vastgesteld, een onderdeel vormt van de DVO. Het betreft een 'gedetailleerde beschrijving van taken, activiteiten en kosten, vergoedingen en andere financiële afspraken'.
- Het is verwarrend dat deze gedetailleerde beschrijving van taken e.d. 'jaarplan' wordt genoemd en niet 'DVO deel B'. Over het algemeen is het gebruikelijk om in één keer een complete overeenkomst af te sluiten inclusief het bestek met activiteiten dat de opdrachtnemer voor de gemeente uitvoert. Daarbij hoort ook een specificatie van de kosten, door andere organisaties 'DVO deel C' genoemd.
- Door een volledige overeenkomst af te sluiten is de 'wat-vraag' duidelijk en weten beide partijen wat ze van elkaar mogen verwachten en waar ze elkaar op kunnen aanspreken en hun rol als opdrachtgever en opdrachtnemer kunnen pakken.
- Door het ontbreken van een complete DVO is er geen sturingsinstrument aanwezig om in een opdrachtgeversoverleg het doelbereik, de gewenste kwaliteit en bijbehorende kosten te monitoren en desgewenst bij te stellen.
- De 'hoe-vraag' kan binnen de kaders van de opdracht (een complete DVO) worden beantwoord door de opdrachtnemer, de NV BAR-Afvalbeheer. Hier kan wél een jaarplan voor worden gebruikt.
- Enkele voorbeelden van onderwerpen uit een jaarplan: welke procesoptimalisaties worden doorgevoerd, welke activiteiten zijn er op gebied van personeel en materieel, welke processen moeten nog worden beschreven / geoptimaliseerd (bv. de incidentenprocedure), wanneer zijn bepaalde activiteiten ingepland, wie voert het uit, wat is de impact op de bedrijfsvoering van nieuwe opdrachten, etc.
- Het jaarplan is onderwerp van gesprek in de AVA. Aandeelhouders kunnen zich uitspreken over het ambitieniveau van het jaarplan en verantwoording aan de bestuurder vragen over het nakomen van afspraken uit het jaarplan van het voorgaande jaar. Uiteraard heeft de opdrachtgever hier ook belang bij. De bedrijfsvoering van de NV is van invloed op het nakomen van de afspraken uit het DVO.
- Het laatste jaarplan van de NV dateert uit 2018 en is meer een mix tussen 'wat' en 'hoe'.
- Door het ontbreken van een jaarplan en complete DVO is er geen overzicht van de benodigde samenwerking (wie, wat, wanneer) met de BAR-Organisatie.
- De BAR-Organisatie heeft ook geen overzicht van activiteiten waarbij samenwerking met de NV BAR-Afvalbeheer nodig is. Denk aan activiteiten op gebied van circulaire economie, zwerfafval en duurzaamheid.
- Er is geen gezamenlijk opdrachtgeversoverleg waarin de voortgang en financiële consequenties worden besproken met de NV. Daardoor ontbreekt een duidelijke koppeling met de P&C-cyclus.
- De rol van ambtelijk opdrachtgever voor de DVO is niet ingevuld in de BAR-Organisatie. Deze rol wordt ook gemist bij specifieke projecten, zoals de implementatie van het afvalbeleid, het plan van aanpak bijplaatsingen en het onderzoek naar de afval aanbestedingsstations.

Contractbeheer en weerstandsvermogen:

- De NV BAR-Afvalbeheer voert namens de gemeenten het contractbeheer uit voor de inzamel- en verwerkingscontracten. Dit is volgens het bedrijfsplan, in de DVO is niets vastgelegd.
- Contracten worden namens de gemeentes afgesloten. De uitgaven en inkomsten die samenhangen met deze contracten worden dan ook op gemeentelijke budgetten geboekt. Dit wordt dus niet verrekend via de vergoeding die de NV maandelijks ontvangt van de gemeentes en maakt geen onderdeel uit van de NV-begroting (contract Irado is uitzondering).
- Achtergrond hiervan staat in het Bedrijfsplan uit 2015: 'De NV bouwt een weerstandvermogen op om niet-structurele financiële risico's te kunnen opvangen. De risico's zijn beperkt. Risico's hebben namelijk vooral betrekking op schommelingen in de marktprijzen voor de verwerking van de afvalstoffen. De verwerkingskosten zijn opgenomen in de gemeentebegrotingen en niet in de begroting van de NV BAR. Het weerstandsvermogen wordt opgebouwd via de jaarlijkse bedrijfsresultaten. Omdat de NV geen winstoogmerk heeft, zal deze opbouw zeer geleidelijk zijn.'
- In de praktijk is helemaal geen weerstandsvermogen opgebouwd. De AVA heeft besloten positieve bedrijfsresultaten van de NV op te nemen in de reserve afvalstoffenheffing van de afzonderlijke gemeentes. De NV heeft geen eigen reserve.
- Een medewerker van de NV heeft toegang tot de gemeentelijke budgetten in het financieel systeem Key2Fin in de rol van kredietbeheerder (factuur controleren en coderen). Hij heeft de juiste inhoudelijke kennis om deze rol te vervullen. De rol van budgetbeheerder (opdracht geven tot betaling van factuur) is binnen de gemeente belegd. Hier is echter geen inhoudelijke kennis aanwezig. De rol van budgetbeheerder kan hierdoor niet op een proactieve wijze worden ingevuld.
- De financiële verantwoording voor de P&C-cyclus verloopt via het systeem Pepperflow. De taken zijn belegd bij de kredietbeheerder (medewerker NV) en de budgethouder (medewerker BAR) uit het vorige punt. Ook hier ontstaat een scheve situatie waarbij de budgethouder teksten in Pepperflow moet accorderen zonder inhoudelijke kennis van zaken.

Inzamelmiddelen:

- Minicontainers, ondergrondse containers, verzamelcontainers etc. zijn eigendom van de drie gemeentes. De kapitaallasten van deze investeringen zijn opgenomen in de gemeentelijke begrotingen.
- De NV BAR-Afvalbeheer is verantwoordelijk voor het beheer, vervanging en onderhoud van deze inzamelmiddelen. De kosten worden één op één afgerekend met de betreffende gemeente en maken geen onderdeel uit van de begroting van de NV.
- In de DVO zijn geen concrete afspraken gemaakt over de wijze van beheer, vervanging en onderhoud. Er is geen medewerker of ambtelijk opdrachtgever binnen de BAR-Organisatie die hier concrete afspraken over maakt en op toe ziet.
- In de begroting van de NV BAR-Afvalbeheer is aangegeven dat de NV in 2021 een vervangingsplan opstelt gebaseerd op de leeftijd en onderhoudstoestand van de aanwezige inzamelmiddelen. Dit plan dient ter onderbouwing van de op te nemen vervangingsinvesteringen in de gemeentelijke programmabegrotingen.
- Mocht in de toekomst anders worden besloten over het eigendom van de inzamelmiddelen: de betonbakken van de ondergrondse containers blijven altijd eigendom van de grondeigenaar. In de meeste gevallen is dit de gemeente.

Beleidsadvisering:

- Beleidsadvisering wordt door de NV BAR-Afvalbeheer uitgevoerd. In de BAR-Organisatie is geen formatie op dit gebied.
- In het Bedrijfsplan is aangegeven dat de colleges bij de voorbereiding van de raadsvoorstellen worden ondersteund door de BAR-Organisatie, met informatie van de NV. Er staat dat het opstellen van het strategisch afvalbeleid en de inning van afvalstoffenheffing niet worden

opgedragen aan de NV. Voorstellen met eindstation college (uitvoeringsbesluiten) en bv. raadsinformatiebrieven worden echter niet specifiek vermeld in het bedrijfsplan.

- In de DVO komt de taakverdeling rondom beleidsadvisering niet aan de orde.
- De NV houdt PHO's met de portefeuillehouders van elke gemeente. Vanuit de BAR-Organisatie zijn in Albrandswaard medewerkers van het regieteam aangehaakt, in Ridderkerk een medewerker van BBO en in Barendrecht de bestuurscommunicatieadviseur.
- De beleidsmedewerkers van de NV maken gebruik van Green Valley Suite om de stukken zelf het besluitvormingsproces in te zetten.

Samenwerking algemeen:

- De taakverdeling tussen de NV BAR-Afvalbeheer en de BAR-Organisatie is niet op alle vlakken duidelijk. Er is weinig over vastgelegd in de DVO. Men weet elkaar niet altijd (tijdig) te vinden. In [bijlage E](#) zijn de inhoudelijke raakvlakken en de betrokken clusters en teams van de BAR-Organisatie weergegeven.
- Naast de samenwerking op inhoud is in de DVO vastgelegd dat de NV BAR-Afvalbeheer de BAR-Organisatie ondersteunt door middel van levering van capaciteit en materieel bij de gladheidbestrijding en de wacht-en-waakdienst. Concrete afspraken zijn hierover niet vastgelegd.
- Er is nog een vorm van samenwerking: de NV BAR-Afvalbeheer koopt diensten in bij de BAR-Organisatie. Het gaat om staffuncties die de NV zelf niet in de bedrijfsvoering heeft opgenomen. Deze dienstverlening is uitgewerkt in hoofdstuk 4.

3.2. Advies

1. Aanstellen senior beleidsmedewerker huishoudelijk afval bij de BAR-Organisatie volgens het profiel uit [bijlage B](#).
2. Ontwikkelen en vastleggen van ontbrekende informatie in de DVO's (zie voorbeeld productbladen in [bijlage I](#)), zodat o.a. inzicht ontstaat in:
 - Taakverdelingen: wat doet de NV, wat doet de BAR-Organisatie, hoe werken we samen;
 - Doelstellingen en prestatie indicatoren waarop kan worden gestuurd;
 - Afspraken over ondersteuning door de NV bij wacht- en waakdiensten en gladheidbestrijding;
 - Afspraken over ondersteunende diensten door de BAR-Organisatie (zie hoofdstuk 4);
 - Financiële onderbouwing, waarbij nog (politieke) keuzes gemaakt kunnen worden:
 - Verwerkerscontracten vanuit naam NV i.p.v. vanuit gemeenten?
 - Inzamelmiddelen in eigendom van NV i.p.v. gemeenten?
3. Opstellen jaarplan NV BAR-Afvalbeheer (voorbeeld opzet in [bijlage J](#)).
4. Opstellen overzicht afval gerelateerde activiteiten bij de BAR-Organisatie.
5. Gezamenlijk en individueel opdrachtgeversoverleg organiseren op logische momenten in de P&C-cyclus (voorbeeld uitwerking in [bijlage F](#)).
6. Operationeel beleidsmedewerker bij de NV BAR-Afvalbeheer gepositioneerd laten (functieprofiel in [bijlage D](#)), waarbij werkafspraken worden gemaakt m.b.t. het gebruik van Green Valley (BBV) voor bestuurlijke besluitvorming door college en gemeenteraad.

In [bijlage H](#) is de toebedeling en planning van deze adviezen aangeven.

4. De BAR-Organisatie als dienstverlener

4.1. Samenwerkingsovereenkomst

4.1.1. Bevindingen

- De samenwerkingsovereenkomst is in 2015 afgesloten tussen de NV BAR-Afvalbeheer en de BAR-Organisatie. Een ondertekend exemplaar is niet gevonden.
- De overeenkomst gaat over de ondersteunende diensten die de NV afneemt van de BAR-Organisatie. De BAR-Organisatie ontvangt daarvoor een maandelijkse vergoeding van de NV.
- De volgende disciplines krijgen een vergoeding volgens de overeenkomst: informatievoorziening en automatisering, communicatie, juridische zaken en inkoop, financiële administratie en facilitaire zaken. De betrokken teams zijn in [bijlage E](#) aangegeven met een *.
- In de praktijk krijgt de BAR-Organisatie ook een vergoeding voor het leveren en wassen van de bedrijfskleding en het leveren van brandstof voor het materieel op de afvalaanbiedstations.
- Naast de dienstverlening tegen vergoeding is in de samenwerkingsovereenkomst een opsomming opgenomen van samenwerking met andere disciplines.
- De samenwerkingsovereenkomst is verouderd. De genoemde afdelingen zijn van voor de organisatiewijziging BAR 2020, de aangeboden dienstverlening klopt niet meer op alle vlakken en de vergoedingen zijn niet goed onderbouwd.
- De dienstverlening is zeer summier beschreven, waardoor wederzijdse verwachtingen niet met behulp van deze overeenkomst kunnen worden gestuurd. Met name op gebied van automatisering hebben beide organisaties behoefte aan een Service Level Agreement (SLA).
- De overeenkomst is nooit (jaarlijks) geëvalueerd.
- Als de daadwerkelijke kosten lager zijn dan de ontvangen vergoeding, moet de BAR-Organisatie vennootschapsbelasting betalen. De daadwerkelijke kosten moeten inzichtelijk en onderbouwd zijn voor de Belastingdienst. Dit vraagt om een goede 'bijhoud-discipline' voor medewerkers van de BAR-Organisatie.
- De NV BAR-Afvalbeheer heeft geen eigen vermogen en wordt geheel door de gemeentes gefinancierd. De vergoeding aan de BAR-Organisatie kan daarom worden gezien als het rondpompen van geld.
- De NV is niet verplicht om dienstverlening af te nemen van de BAR-Organisatie.

4.1.2. Advies

1. Geef iemand binnen de BAR-Organisatie de rol van contractbeheerder volgens het profiel in [bijlage C](#) zolang de huidige samenwerkingsovereenkomst loopt.
2. Neem de afspraken m.b.t. de levering van ondersteunende diensten door de BAR-Organisatie mee in actiepunt 2 van hoofdstuk 3:
 - o Beschrijf de dienstverlening per cluster, controleer of dit nog aansluit bij de behoefte van de NV, stel eventueel bij en leg vast in een afspraken document of SLA;
 - o Maak deze afspraken of SLA's onderdeel van de complete DVO;
 - o De huidige samenwerkingsovereenkomst kan daarna komen te vervallen.

In [bijlage H](#) is de toebedeling en planning van deze adviezen aangeven.

4.2. Detacheringsconstructie

4.2.1. Bevindingen

In 2015 hebben diverse medewerkers van de BAR-Organisatie die bij de NV BAR-Afvalbeheer gingen werken gekozen voor een detacheringsovereenkomst i.p.v. een dienstverband bij de NV. Er zijn momenteel nog 7 medewerkers met dergelijke detacheringsovereenkomst.

In [bijlage G](#) is een factsheet te vinden met meer detail informatie over deze regeling.

De belangrijkste bevindingen:

- De instandhouding van deze constructie kost de BAR-Organisatie jaarlijks relatief veel tijd.
- Deze uren (72 uur) worden niet doorbelast aan de NV BAR-Afvalbeheer.
- Komende 2 jaar gaan 4 medewerkers met pensioen. Dit heeft echter geringe invloed op de administratieve lasten.
- Na 2023 resteren nog 3 detacheringsovereenkomsten. Dit betreft medewerkers met AOW-datum in 2029, 2030 en 2032.
- De NV is als leidinggevende van deze medewerkers verantwoordelijk voor de dagelijkse aansturing, inroostering, verlofplanning, acties rondom ziekteverzuim en het voeren van personeelsgesprekken.
- De BAR-Organisatie is wel de formele werkgever. De personeelsdossiers zijn daarom opgenomen in Youforce (virtuele afdeling Afval en Materieel, teamleider Ondersteuning en Advies) en zijn niet raadpleegbaar voor de NV. Overuren, declaraties, verlof en ziekteverzuim worden in Youforce geregistreerd. Bij ziekteverzuim wordt de bedrijfsarts van de BAR-Organisatie ingezet.
- Vanuit de BAR-Organisatie wordt niet actief toegezien op het door de NV gevoerde personeelsbeleid (bv. op het gebied van arbeidsomstandigheden, fysieke belasting en het voeren van personeelsgesprekken).
- Een eventuele collectieve beëindiging van de overeenkomsten betreft een organisatiewijziging waarvoor een traject met de OR en vakbonden is benodigd. Dit vraagt de nodige tijdsinvestering.
- Als de medewerkers er na een aanbod vrijwillig voor kiezen om bij de NV in dienst te komen, is de detacheringsovereenkomst niet meer van toepassing. Het ligt echter niet in de verwachting dat alle medewerkers hieraan zullen meewerken, omdat de terugkeergarantie naar de BAR-Organisatie daarmee komt te vervallen.

Als de NV in de toekomst fuseert met een ander afvalbedrijf of de afvaltaak komt weer terug naar de BAR-Organisatie, vervalt de detacheringsovereenkomst.

4.2.2. Advies

1. Na 2022 bezien of de detacheringsovereenkomst voor de laatste drie medewerkers kan worden aangepast.
2. Ten minste jaarlijks overleg tussen de leidinggevendenden van de NV BAR-Afvalbeheer en de dossierhouder in de BAR-Organisatie met ondersteuning van een HRM-adviseur van de BAR-Organisatie.

In [bijlage H](#) is de toedeling en planning van deze adviezen aangegeven.

5. Conclusie en randvoorwaarden voor succes

5.1. Conclusie

Doordat de gemeentes en de BAR-Organisatie hun nieuwe rollen niet volledig hebben opgepakt nadat de NV BAR-Afvalbeheer is opgericht, is er regelmatig onduidelijkheid over wederzijdse verwachtingen.

Het creëren van een nieuwe vaste functie aan kant van de BAR-organisatie is een belangrijke stap om deze rollen de komende tijd beter te gaan invullen. Het zal de onderlinge samenwerking versterken, wat ten goede komt aan de resultaten, de kwaliteit, het werkplezier, de efficiëntie en daarmee uiteindelijk ook de kosten.

We zien momenteel in de praktijk al dat door de huidige samenwerking rondom project 1 en 2 processen beter beginnen te lopen. De inzet van de projectleider aan BAR-kant is echter tijdelijk.

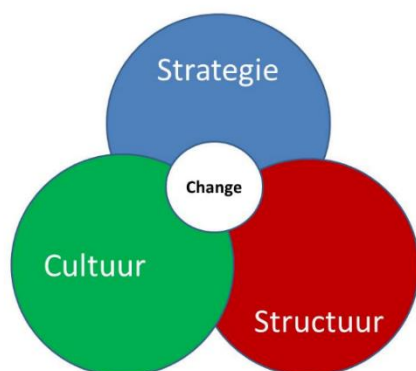
In combinatie met het uitvoeren van de andere adviezen uit deze notitie wordt de basis op orde gebracht en kan de opdrachtgevers-opdrachtnemersrelatie tussen de BAR-Organisatie/gemeentes en de NV BAR-Afvalbeheer als zelfstandige organisatie zich verder ontwikkelen

5.2. Randvoorwaarden voor succes

Om alle partijen goed te positioneren, in hun kracht te zetten en goed te laten samenwerken, is opvolging van de adviezen belangrijk.

Deze notitie is op 16 juni 2021 en 12 juli 2021 besproken met de opdrachtgevers. Daarbij is expliciet gekeken naar de voorgestelde adviezen. In [bijlage H](#) is een tabel opgenomen met alle adviezen, eventuele opmerkingen van de opdrachtgevers daarbij, wie het advies gaat uitvoeren en in welk tijdsbestek.

De adviezen hebben betrekking op strategie en structuur. Om een daadwerkelijke verandering te realiseren, moet ook aandacht zijn voor het cultuuraspect.



Denk aan de volgende randvoorwaarden:

- Houd deze notitie levend, stop het niet in een la.
- Kom de gemaakte afspraken na.
- Spreek elkaar erop aan als afspraken niet worden nagekomen.
- Stel eventueel bij en maak nieuwe afspraken.
- Houdt de voortgang inzichtelijk.
- Evalueer de samenwerking regelmatig en maak indien nodig aanvullende afspraken.

5.3. Advies

1. Doorzetten 4-wekelijks overleg met directeur BAR, directeur NV, clustermanager Voorbereiding en Beheer en als deze is aangesteld: de nieuwe senior beleidsmedewerker huishoudelijk afval.
2. Bespreek de volgende vaste agendapunten:
 - Voortgang (stand van zaken uitvoering adviezen, [bijlage H](#) gebruiken);
 - Afwijkingen (oorzaak eventuele afwijking op inhoud of qua planning benoemen en samen nieuwe afspraken over maken);
 - Effecten (wat is er merkbaar in de praktijk qua verbeteringen).en maak hiervan een kort verslag.
3. Maak een samenwerkingsmap aan op de I-schijf voor de uitwerkingen van de adviezen en de verslagen van de voortgangsoverleggen.
4. Organiseer een strategische discussie over de toekomst van de NV BAR-Afvalbeheer.

Nawoord

Ik was aangenaam verrast toen ik voor deze uitdagende opdracht werd gevraagd. De aftrap van de projecten tijdens de bestuurlijke conferentie op 15 februari 2021 verliep echter anders dan verwacht. De uitwerking van de projecten heeft vervolgens plaatsgevonden vanuit organisatorisch perspectief. Deze notitie wordt daarom niet bestuurlijk vastgesteld, maar kan natuurlijk wel als informatiebron dienen voor toekomstige bestuurlijke voorstellen.

Vanwege de corona-maatregelen heb ik niemand 'live' kunnen spreken, maar de bereidheid om met mij te praten via MS Teams was erg groot. Daar ben ik de collega's van de BAR-Organisatie en de NV BAR-Afvalbeheer zeer dankbaar voor! Door het delen van jullie ervaringen, inzichten, meningen en ideeën heb ik een goed beeld gekregen van de verbeterpunten en gewenste oplossingsrichtingen.

Ik hoop dat ik met alle gesprekken, het uitzoekwerk en deze notitie de weg heb vrijgemaakt voor de toekomstig senior beleidsmedewerker huishoudelijk afval in de BAR-Organisatie!

Mariëlle Heijboer

Gesprekken NV BAR-Afvalbeheer:

Nico Mensing
Frank van Montfort
Sjoerd Zwijnenburg
Elaine Carpenter
Frits de Haas
Lex van Langen
Jacob van Leeuwen
Reinier Brouwer
Richard de Haas
Piet van Bennekom

Gesprekken BAR-Organisatie:

Rikkert van Bochove	Ruud de Prez	Francisca van Loon	Hans Cevaal
Joost van der Waal	Peter Tempelaar	Kees Kolf	Walter van den Berg
Roald Fekken	Alex Kazen	Henk van Arnhem	Karel Weda
Inge Weggeman	Erica Kerstens	Deborah Meeder	Marjan Hoogeweg
Remco Spaninx	Monique Groeneheide	Esmée Holtrop	Annelijn Muskens
Annemarieke Ostojic	Mark Brandes	Greetje Deckers	Jos van der Waal
Wija Vermeulen	Mieke Dijkstra	Johan Verschoor	Eveliëne Roobol
Adrie van Dorp	Jasper van Dijk	Frank Zondervan	Robert de Winter
Koen Suikerbuik	Kamidi Djodikromo	René Noel	Sandra Felter
Karin Westerveld	Jeroen Heutink	Marga van Mierlo	Peter Versluis
Jos van den Bos	Joline Santen	Erwin Ketelaar	Marie-josé de Greef
Dennis van Hattem	Edo van Baars	Martine de Laat	Martijn Ernest
Toby van Bloppoel	Michelle van Boven	Robin Besems	Luke Vredeveld
	Arjan Goedhart	René Blondé	René Schut
Joy van Aanholt	John van Dorst	Arend van der Veer	Ferdinand Huijjer

Bob Huizenaar			
---------------	--	--	--

Overzicht bijlagen

- A Profiel accounthouder verbonden partij
- B Profiel senior beleidsmedewerker huishoudelijk afval
- C Profiel contractbeheerder dienstenlevering BAR
- D Profiel beleidsmedewerker huishoudelijk afval
- E Overzicht inhoudelijke raakvlakken afval
- F Voorbeeld uitwerking bestuurlijk opdrachtgeversoverleg i.r.t. P&C-cyclus
- G Factsheet detachingsconstructie
- H Overzicht adviezen en uitvoering
- I Voorbeeld productbladen DVO
- J Voorbeeld opzet jaarplan NV BAR-Afvalbeheer

Bijlage A Profiel accounthouder verbonden partij

Taken:

- Portefeuillehouder ondersteunen door de AVA-agenda te annoteren, voor te bespreken, aanwezig te zijn bij de AVA en vergaderstukken in het gemeentearchief op te slaan.
- Invullen paragraaf Verbonden Partijen bij de begroting en jaarrekening van de gemeentes, met input van de NV.
- Indien er gewerkt wordt / gaat worden met taakhouders in de gemeenteraad: structuur ontwikkelen om taakhouder aan te haken.
- Overleg met vast(e) aanspreekpunt(en) binnen de NV BAR-Afvalbeheer.
- Overleg binnen de BAR-Organisatie met financieel adviseur en senior beleidsmedewerker huishoudelijk afval (zie bijlage B).

Tijdsbesteding:

- 36 uur per jaar

Competenties:

- Financieel onderlegd
- Helder adviseren
- Gestructureerd

Plaatsing:

Als rol binnen de functie van senior beleidsmedewerker ([bijlage B](#)) in team Beleid inrichting en beheer.

Indien de rol separaat wordt ingevuld is team Financieel specialisten een optie.

Taken:

- Ambtelijk opdrachtgever uitvoering DVO's inclusief daaruit voortkomende specifieke projecten.
- Ontwikkeling DVO's tot volledige documenten. Aansluiting met jaarplan bewaken.
- Organiseren gezamenlijk bestuurlijk opdrachtgeversoverleg met opdrachtnemer.
- Adviseren bestuurlijk opdrachtgevers. Nauw overleg met financieel adviseur.
- Financiële mutaties via de P&C-cyclus of separate voorstellen het besluitvormingsproces in brengen.
- Overzicht hebben van het totale product afval (vergoeding NV, gemeentelijke budgetten, reserves en voorzieningen, heffingsopbrengsten) en van daaruit vraagstukken integraal benaderen.
- Budgetbeheer van de gemeentelijke investeringen en budgetten op gebied van huishoudelijk afval.
- Linking pin tussen de NV BAR-Afvalbeheer en de inhoudelijk betrokkenen binnen de BAR-Organisatie. Bevorderen samenwerking door mensen bij elkaar brengen en te bemiddelen.
- Aansturen op vaste overlegstructuren tussen medewerkers van de BAR en medewerkers van de NV.
- Nauwe afstemming en samenwerking met de operationeel beleidsmedewerker huishoudelijk afval bij de NV BAR-Afvalbeheer (zie [bijlage D](#)).
- Rol in het BBV-proces in Green Valley voor operationeel beleid vanuit de NV.
- Rol accounthouder (zie [bijlage A](#))
- Rol contractbeheerder dienstverlening BAR-Organisatie (zie [bijlage C](#))

Tijdsbesteding:

1 fte

Competenties:

- Affiniteit met afval en afvalstoffenheffing
- Projectmatig werken
- Zakelijk
- Helder adviseren
- Netwerker

Plaatsing:

Team Beleid inrichting en beheer

Financiële dekking:

N.t.b.

Inschatting generiek profiel HR21:

Medewerker Ontwikkeling II

Bijlage C Profiel contractbeheerder dienstenlevering BAR

Taken:

- Waken dat de verplichtingen uit de overeenkomst worden nagekomen.
- Dienstenaanbod jaarlijks evalueren en zo nodig bijstellen in overleg met de betrokken teams en de NV BAR-Afvalbeheer.
- Aansturen op onderbouwing van de daadwerkelijke kosten (i.v.m. vennootschapsbelasting).
- Eerste aanspreekpunt voor de NV BAR-Afvalbeheer.
- Aanspreekpunt voor de betrokken teams van de BAR-Organisatie.
- Als linking pin doorverwijzen, advies geven, bemiddelen of escaleren.

Tijdsbesteding:

Gemiddeld 2 uur per week

Competenties:

- Zakelijk
- Klantgericht
- Overzicht kunnen houden
- Communicatief

Plaatsing:

Als rol binnen de functie van senior beleidsmedewerker ([bijlage B](#)) in team Beleid inrichting en beheer.

Bijlage D Profiel operationeel beleidsmedewerker huishoudelijk afval

Taken:

- Adviseren portefeuillehouders over operationeel beleid, zoals afvalstoffenverordening, uitvoeringsbesluiten en plaatsingsplannen containers.
- Beantwoording artikel 40 vragen en opstellen raadsinformatiebrieven over (de voortgang van) de uitvoeringswerkzaamheden.
- In het kader van de P&C-cyclus beleidsteksten aanleveren en raadvragen beantwoorden.
- Beleid gerelateerde vragen van bewoners en organisaties beantwoorden.
- Nauwe afstemming en samenwerking met senior beleidsmedewerker huishoudelijk afval van de BAR-Organisatie.

Tijdsbesteding:

1 fte

Competenties:

- Affiniteit met afval en afvalstoffenheffing
- Bestuurlijke sensitiviteit
- Helder adviseren

Plaatsing:

NV BAR-Afvalbeheer

Bijlage E Overzicht inhoudelijke raakvlakken

Cluster BAR	Team BAR	Inhoudelijke raakvlakken
Ontwikkeling Mens en Organisatie	Communicatie*	Communicatie advies, websites, publicaties lokale media en social media
Ontwikkeling Mens en Organisatie	HR-advies en ontwikkeling	Advisering detachingsconstructie
Ontwikkeling Mens en Organisatie	HR-services	Uitvoering detachingsconstructie
Juridische zaken en inkoop	Inkoopadvies*	Advies aanbestedingen en contractbeheer
Juridische zaken en inkoop	Juridische dienstverlening en verzekeringen*	Juridisch advies, bezwaarprocedures, verzekeringen
Informatie en automatisering	Applicatiebeheer*	Applicatiebeheer BAR-applicaties
Informatie en automatisering	I-Advies*	Informatieadvies, verwerkersovereenkomsten, privacy, informatieveiligheid
Informatie en automatisering	ICT-Services*	Helpdesk, bedrijfsmiddelen
Informatie en automatisering	Informatiebeheer*	Geo-informatie, kaarten, strategisch dashboard
Informatie en automatisering	Operatie en Diensten*	Systeembeheer, netwerk, infrastructuur
Facilitair	Facilitair Advies*	Printer, drankenautomaat, schoonmaak, meubilair, beveiliging
Facilitair	Facilitaire Diensten*	Postbezorging, repro
Facilitair	I-Services*	Registratie Meldingen Openbare Ruimte
Financiën	Belastingen	Gedifferentieerd tarief, afvalstoffenheffing
Financiën	Financieel Advies	Financieel advies, financiële mutaties, P&C-cyclus
Financiën	Strategisch Business Advies	Advisering AVA
Financiën	Financiële Diensten*	Financiële administratie
Uitvoering	Reiniging	Bijplaatsingen, zwerfafval
Uitvoering	Service en Administratie	Kleding aanschaf en reiniging, brandstof, wacht- en waakdienst
Vastgoed	Exploitatie en Verhuur	Huurovereenkomsten kantoor en afvalaanbiedstations
Dienstverlening	KCC/Webcare	Callcentrum, reacties social media
Veiligheid	BOA	Bijplaatsingen, verkeerd aangeboden afval
Ontwikkeling leefomgeving en regio	Energietransitie en Klimaatadaptatie	Circulariteit, website onzetoekomstisduurzaam
Ontwikkeling leefomgeving en regio	Verkeer en Mobiliteit	Zie team Beheer
Ontwikkeling leefomgeving en regio	Verstedelijking, ondernemers- en verblijfsklimaat	Milieuaspecten
Ruimtelijke ontwikkeling	Gebiedsontwikkeling en haalbaarheid	Nieuwbouw, gebiedsontwikkeling
Ruimtelijke ontwikkeling	Ontwerp ruimtelijke kwaliteit	Ontwerpen buitenruimte
Ruimtelijke ontwikkeling	Ruimtelijke ordening	Marktinitiatieven
Vorbereiding en beheer	Beheer	Groen, verharding, verkeer, openbare verlichting, wegomleidingen
Vorbereiding en beheer	Beleid inrichting en beheer	Zwerfafval, afvalbakken, NMDE
Vorbereiding en beheer	Ondersteuning en advies	Personeelsdossiers gedetacheerden, facturen Key2, financiële afwijkingen Pepperflow
Vorbereiding en beheer	Projecten buitenruimte	Uitvoering projecten voor team beheer, RO of gebiedsontwikkeling, wegomleidingen
Vorbereiding en beheer	Werkvoorbereiding, kabels en leidingen	Kabels en leidingen
	*dienstverlening tegen vergoeding, zie hoofdstuk 4	

P&C-cyclus t.a.v. gemeentelijke budgetten*:

- Half februari: input jaarrekening aanleveren.
- Eind februari: input voorjaarsnota/kadernota aanleveren.
- Begin april: input 1^e turap aanleveren.
- Begin juli: input begroting aanleveren
- Eind juli BD en begin september AW en RK: input 2^e turap aanleveren

**NV beheert een aantal gemeentelijke budgetten en is daarvoor gehouden aan deze P&C-cyclus + wijzigingen in de bijdrage aan de NV hebben gevolgen voor de hieraan gekoppelde gemeentelijke budgetten.*

P&C-cyclus t.a.v. financiële bedrijfsvoering NV:

- Half april: input aanleveren voor paragraaf verbonden partijen van jaarrekening gemeentes (jaarrekening van de NV wordt in juni vastgesteld)
- Half augustus: input aanleveren voor paragraaf verbonden partijen van begroting gemeentes (begroting van de NV wordt in december vastgesteld)

Individueel opdrachtgeverschap:

- Als agendapunt in de reguliere PHO's (naar behoefte, bv elke 1 a 2 maanden).
- In aanwezigheid van in ieder geval de portefeuillehouder (bestuurlijk opdrachtgever), bestuurder NV BAR-Afvalbeheer (opdrachtnemer) en de senior beleidsadviseur huishoudelijk afval (ambtelijk opdrachtgever).

Gezamenlijk opdrachtgeverschap:

- Bijeenkomsten in januari, maart en juni (vóór aanlevermomenten P&C-cyclus) waarin nadrukkelijk wordt gekeken naar de financiële wijzigingen die in de P&C-cyclus moeten worden meegenomen.
- Bijeenkomst in oktober voor algemene voortgang.
- 4 bijeenkomsten per jaar dus, in aanwezigheid van in ieder geval de drie portefeuillehouders (bestuurlijk opdrachtgevers), bestuurder NV BAR-Afvalbeheer (opdrachtnemer) en de senior beleidsadviseur huishoudelijk afval (ambtelijk opdrachtgever).

Onderwerpen van gesprek:

- Doelbereik
- Voortgang
- Kwaliteit van de prestaties
- Afwijkingen van het budget
- Bijsturing

Basisdocument vormt de DVO, die in de toekomstige versie bestaat uit een set productbladen (zie [bijlage I](#)).

In het opdrachtgeversoverleg worden in ieder geval de productbladen besproken waarbij afwijkingen van de prestaties of budgetten zijn geconstateerd. In het opdrachtgeversoverleg kan hierop worden bijgestuurd.

Spreek met elkaar af wat er gebeurt als de resultaten niet tijdig worden gehaald of niet aan de randvoorwaarden wordt voldaan. Maak duidelijk welke consequenties het heeft als de opdrachtnemer door omstandigheden onvoorziene kosten moet maken. Maak duidelijk wat deze omstandigheden zijn en binnen welke grenzen onvoorziene kosten toelaatbaar zijn.

Bijlage G Factsheet detachingsconstructie

In 2015 hebben diverse medewerkers van de BAR-Organisatie die bij de NV BAR-Afvalbeheer gingen werken gekozen voor een detachingsovereenkomst i.p.v. een dienstverband bij de NV.

Belangrijkste reden: *“De Werkgever garandeert Werknemer na beëindiging van de overeenkomst door de opdrachtgever tot een volledig terugkeer binnen de BAR-Organisatie.”* (Artikel 12).

Diverse medewerkers hebben de afgelopen jaren gebruik gemaakt van de mogelijkheid om terug te keren naar de BAR-Organisatie.

Momenteel zijn er nog 7 medewerkers met een detachingsovereenkomst.

Bij een eventuele terugkeer van de medewerker naar de BAR-Organisatie blijft de formatie achter in de NV.

Loonkosten worden 1 op 1 doorbelast aan de NV. Zij krijgen hiervoor maandelijks een factuur.

De BAR-Organisatie heeft relatief veel werk aan deze regeling. Eind van het jaar kost het de salarisadministratie 5 dagen. Bij nieuwe personeelsregelingen – waar de gedetacheerden dus ook gebruik van kunnen maken – moet afstemming met de NV plaatsvinden. Dit kost ook extra tijd.

De personeelsdossiers vallen onder de virtuele afdeling afval en materieel en zijn gekoppeld aan de teamleider Ondersteuning en advies. Hij verwerkt ingediende overuren, declaraties en verlof, nadat hij dit bij de dagelijks leidinggevende bij de NV heeft gecontroleerd.

De uren die de BAR-Organisatie kwijt is aan de uitvoering van de detachingsconstructie worden niet doorbelast aan de NV.

De detachingsconstructie eindigt vanzelf na pensionering van de betreffende medewerkers. De AOW-data zijn als volgt:

2021 1 medewerker
2022 2 medewerkers
2023 1 medewerker
2029 1 medewerker
2030 1 medewerker
2032 1 medewerker

Volgens artikel 11 van de detachingsovereenkomst kan de overeenkomst eindigen:

- Door ontslag van de werknemer.
- Indien Opdrachtgever Werknemer rechtstreeks in loondienst neemt.
- Door opzegging met wederzijds goedvinden van Werkgever en Opdrachtgever.

Medewerkers in dienst van de NV BAR-Afvalbeheer vallen onder de CAO Afval en Milieu.

Medewerkers in dienst van de NV BAR-Afvalbeheer vallen wel onder het pensioenfonds ABP.

Bijlage H Overzicht adviezen en gemaakte afspraken

Volg nr.	Advies (gekopieerd uit hoofdstuk 2 t/m 5)	Opmerkingen	Trekker (org / naam)	Start	Gereed
	Hoofdstuk 2: Rol aandeelhouder				
1	1. Wees scherper op alles omtrent de AVA zoals beschreven in de statuten, maar laat het voorzitterschap rouleren onder de aandeelhouders.			Juni 2021	Doorlopend
2	2. Laat de portefeuillehouders Financiën de aandeelhouders vertegenwoordigen in de AVA na de verkiezingen in 2022, mits het individueel en gezamenlijk opdrachtgeversoverleg met de portefeuillehouders afval goed is vormgegeven (zie advies 5 hoofdstuk 3).			Maart 2022	Doorlopend
3	3. Benoem een accounthouder die de aandeelhouders ondersteunt volgens het profiel opgenomen in bijlage A .			Juni 2021	Okt 2021
	Hoofdstuk 3: Rol opdrachtgever				
4	1. Aanstellen senior beleidsmedewerker huishoudelijk afval bij de BAR-Organisatie volgens het profiel uit bijlage B .			Juni 2021	Okt 2021
5	2. Ontwikkelen en vastleggen van ontbrekende informatie in de DVO's (zie voorbeeld productbladen in bijlage I), zodat o.a. inzicht ontstaat in: <ul style="list-style-type: none"> ○ Taakverdelingen: wat doet de NV, wat doet de BAR-Organisatie, hoe werken we samen; ○ Doelstellingen en prestatie indicatoren waarop kan worden gestuurd; ○ Afspraken over ondersteuning door de NV bij wacht- en waakdiensten en gladheidbestrijding; ○ Afspraken over ondersteunende diensten door de BAR-Organisatie (zie hoofdstuk 4); ○ Financiële onderbouwing, waarbij nog (politieke) keuzes gemaakt kunnen worden: <ul style="list-style-type: none"> ○ Verwerkerscontracten vanuit naam NV i.p.v. vanuit gemeenten? ○ Inzamelmiddelen in eigendom van NV i.p.v. gemeenten? 			Okt 2021	Juli 2022
6	3. Opstellen jaarplan NV BAR-Afvalbeheer (voorbeeld format in bijlage J).			Juni 2021	Nov 2021

Volg nr.	Advies (gekopieerd uit hoofdstuk 2 t/m 5)	Opmerkingen	Trekker (org / naam)	Start	Gereed
7	4.Opstellen overzicht afval gerelateerde activiteiten bij de BAR-Organisatie.			Okt 2021	Nov 2021
8	5.Gezamenlijk en individueel opdrachtgeversoverleg organiseren op logische momenten in de P&C-cyclus (voorbeeld uitwerking in bijlage F).			April 2022	Doorlopend
9	6.Operationeel beleidsmedewerker bij de NV BAR-Afvalbeheer gepositioneerd laten (functieprofiel in bijlage D), waarbij werkafspraken worden gemaakt m.b.t. het gebruik van Green Valley (BBV) voor bestuurlijke besluitvorming door college en gemeenteraad.			Jan 2022	Doorlopend
Hoofdstuk 4: Rol dienstverlener – 4.1. Samenwerkingsovereenkomst					
10	1.Geef iemand binnen de BAR-Organisatie de rol van contractbeheerder volgens het profiel in bijlage C zolang de huidige samenwerkingsovereenkomst loopt.			Juni 2021	Okt 2021
11	2.Neem de afspraken m.b.t. de levering van ondersteunende diensten door de BAR-Organisatie mee in actiepunten 2 van hoofdstuk 3: <ul style="list-style-type: none"> o Beschrijf de dienstverlening per cluster, controleer of dit nog aansluit bij de behoefte van de NV, stel eventueel bij en leg vast in een afsprakendocument of SLA; o Maak deze afspraken of SLA's onderdeel van de complete DVO; o De huidige samenwerkingsovereenkomst kan daarna komen te vervallen. 			Okt 2021	Juli 2022
Hoofdstuk 4: Rol dienstverlener – 4.2. Detacheringsconstructie					
12	1.Na 2022 bezien of de detacheringsconstructie voor de laatste drie medewerkers kan worden aangepast.			Jan 2023	April 2023
13	2.Ten minste jaarlijks overleg tussen de leidinggevenden van de NV BAR-Afvalbeheer en de dossierhouder in de BAR-Organisatie met ondersteuning van een HRM-adviseur van de BAR-Organisatie.			Juni 2021	Doorlopend
Hoofdstuk 5: Randvoorwaarden voor succes					
14	1.Doorzetten 4-wekelijks overleg met directeur BAR, directeur NV, clustermanager Voorbereiding en Beheer en als deze is aangesteld: de nieuwe senior beleidsmedewerker huishoudelijk afval.			Juli 2021	Doorlopend

Volg nr.	Advies (gekopieerd uit hoofdstuk 2 t/m 5)	Opmerkingen	Trekker (org / naam)	Start	Gereed
15	2. Bespreek de volgende vaste agendapunten: <ul style="list-style-type: none"> ○ Voortgang (stand van zaken uitvoering adviezen, bijlage H gebruiken); ○ Afwijkingen (oorzaak eventuele afwijking op inhoud of qua planning benoemen en samen nieuwe afspraken over maken); ○ Effecten (wat is er merkbaar in de praktijk qua verbeteringen). en maak hiervan een kort verslag. 			Juli 2021	Doorlopend
16	3. Maak een samenwerkingsmap aan op de I-schijf voor de uitwerkingen van de adviezen en de verslagen van de voortgangsoverleggen.			Juli 2021	Doorlopend
17	4. Organiseer een strategische conferentie over de toekomst van de NV BAR-Afvalbeheer.			?	?

Nr.: 1.1.1	Productgroep: Afvalbeheer	Hoofdproduct: Restafval+PMD	Subproduct: Ondergrondse containers
----------------------	-------------------------------------	---------------------------------------	---

Activiteit: Inzamelen restafval+PMD met ondergrondse containers <volgnummer>	
Doel: Bewoners kunnen zich van hun restafval+PMD ontdoen.	Prestatie-indicatoren: <ol style="list-style-type: none"> 1. Aantal klachtenmeldingen 'container vol' minder dan xx per kwartaal. 2. Aantal technische storingen minder dan xx per kwartaal. 3. Aantal meldingen van bijplaatsingen minder dan xx per kwartaal.
Taken NV: <ul style="list-style-type: none"> - Locaties ondergrondse containers bepalen en afstemmen met gemeente. - Inzamelroutes bepalen en afstemmen met gemeente. - Verstrekken toegangspassen voor de ondergrondse containers inclusief instructie. - Ondergrondse containers ledigen. - Gemorste afvalstoffen als gevolg van het ledigen direct opruimen. - Bijplaatsingen en illegale dumpingen melden bij de BOA's van de gemeente. - Afvoeren restafval+PMD naar verwerker. - Klachten en meldingen afhandelen. - Technische storingen binnen 48 uur oplossen. - Volle containers of beklemmingen dezelfde dag of anders binnen 24 uur verhelpen. - Aanleveren rapportages. 	Taken BAR-Organisatie: <ul style="list-style-type: none"> - Aanspreekpunt beschikbaar stellen voor afstemming locaties ondergrondse containers en inzamelroutes. - Geplande wegafsluitingen of omleidingsroutes minimaal 2 weken van tevoren communiceren naar de NV. - De NV vroegtijdig betrekken in de planvorming van nieuwbouwlocaties, renovaties en reconstructies in verband met routes en aanbodplaatsen. - Bijplaatsingen en illegale dumpingen afhandelen.
Financiën: Jaarlijkse vergoeding op basis van de vastgestelde begroting van de NV. Specificatie opgenomen in xx.	Rapportages: Gespecificeerd per wijk en per kwartaal: <ol style="list-style-type: none"> 1. Aantal klachtenmeldingen 'container vol'. 2. Aantal technische storingen. 3. Aantal bijplaatsingen.
Link andere productbladen: Beheer inzamelmiddelen <volgnummer> Verwerking <volgnummer>	
Evaluatie 2021: <i>Hoe ging het?</i>	Afspraken 2022: <i>Wat gaan we aanpassen of verbeteren?</i>

Voorbeelden andere productbladen:

Nr.	Productgroep	Hoofdproduct	Subproduct
1.1.2	Afvalbeheer	Restafval+PMD	Minicontainers
1.2.1	Afvalbeheer	GFT	Inzamelcocons
1.2.2	Afvalbeheer	GFT	Minicontainers
1.3.1	Afvalbeheer	Oud papier en karton	Ondergrondse containers
1.3.2	Afvalbeheer	Oud papier en karton	Minicontainers
1.4.1	Afvalbeheer	Glas	Ondergrondse containers
1.5.1	Afvalbeheer	Textiel	Bovengrondse containers
1.6.1	Afvalbeheer	Grof restafval	Los op afroep
1.7.1	Afvalbeheer	Kerstbomen	Inzamellocaties
1.8.1	Afvalbeheer	Beheer faciliteiten	Minicontainers
1.8.2	Afvalbeheer	Beheer faciliteiten	Ondergrondse containers
1.8.3	Afvalbeheer	Beheer faciliteiten	Bovengrondse containers
1.8.4	Afvalbeheer	Beheer faciliteiten	Afvalaanbiedstation
1.8.5	Afvalbeheer	Beheer faciliteiten	Afvalpassen
1.8.6	Afvalbeheer	Verwerking	Huishoudelijk afval
2.1.1	Openbare ruimte	Ondersteuning	Wacht- en waakdienst
2.1.2	Openbare ruimte	Ondersteuning	Gladheidbestrijding
3.1.1	Overige taken	Communicatie	Klantenservice
3.1.2	Overige taken	Communicatie	Digitale afvalkalender / app
3.1.3	Overige taken	Communicatie	Website
3.1.4	Overige taken	Communicatie	Publicatie nieuwsberichten
3.1.5	Overige taken	Communicatie	Educatie
3.2.1	Overige taken	Overlegstructuur	Individueel opdrachtgeversoverleg
3.2.2	Overige taken	Overlegstructuur	Gezamenlijk opdrachtgeversoverleg
3.2.3	Overige taken	Overlegstructuur	Operationeel overleg
3.3.1	Overige taken	Ondersteuning	Informatie en automatisering
3.3.2	Overige taken	Ondersteuning	Inkoop en juridische zaken
3.3.3	Overige taken	Ondersteuning	Financiële administratie
3.3.4	Overige taken	Ondersteuning	Facilitaire zaken

Het betreft een eerste aanzet ter inspiratie voor een mogelijke opzet, gebaseerd op het OGSM-model. Door het uiteindelijke jaarplan in een schema of tabel op te nemen ontstaat een 'jaarplan op 1 A4'.

Ambitie:

De NV BAR-Afvalbeheer blijft de afvalinzamelaar en -verwerker voor de gemeentes Barendrecht, Albrandswaard en Ridderkerk voor minimaal de komende 5 jaar.

Doelen: *(uiteindelijke doelen SMART maken)*

- De inzameling van huishoudelijk afval wordt volgens afspraak uitgevoerd.
- De kosten worden zoveel mogelijk beperkt.
- Prettige bedrijfscultuur met tevreden medewerkers.
- Goede samenwerking met de BAR-Organisatie.
- De NV is toekomstbestendig.
-

Strategische keuzes:

- Ontwikkelen opdrachtgericht samenwerken.
- Basis van de bedrijfsvoering op orde brengen.
- Investeren in de informatiseringsfunctie.
- Cultuur creëren waar proactief handelen en leren centraal staat.
- Verbinding van beleidscyclus met uitvoerende cyclus versterken.
- Samenwerken met strategische samenwerkingspartners in de regio.
-

Meten: *(wordt uiteindelijk per strategische keuze aangegeven)*

- X productbladen voor het DVO zijn beschreven.
- X opdrachtgeversoverleggen hebben plaatsgevonden.
- X werkprocessen zijn beschreven.
- X procesoptimalisaties zijn doorgevoerd.
- Medewerkerstevredenheid heeft het cijfer x.
- Opdrachtgevers geven de NV het cijfer x.
- X gesprekken gevoerd met mogelijke samenwerkingspartners.
-

Acties: *(wordt uiteindelijk per strategische keuze aangegeven + aangeven wie het wanneer oppakt)*

- Beschrijven incidentenprocedure en <processen die ook nog moeten worden beschreven>.
- Productbladen DVO's uitwerken met medewerkers BAR-Organisatie in wekelijkse sessies.
- Routeoptimalisatie uitvoeren in <gemeente> <wijk>.
- Functieboek herijken en competentieprofielen aanmaken.
- Inzamelmiddelen opnemen in beheertool.
- Onderhoudsplannen inzamelmiddelen maken.
- Medewerkertevredenheidonderzoek houden.
- Etc. Etc.
-