

Organisatieplan Avalex Nieuwe Stijl

Organisatieplan in het kader van de samenwerking tussen de gemeenten Delft, Leidschendam-Voorburg, Pijnacker-Nootdorp, Rijswijk, Wassenaar en Zoetermeer op het gebied van de uitvoering van gemeentelijke reinigingstaken

Definitief eindconcept, 29 januari 2007

PricewaterhouseCoopers Advisory N.V.
Archimedeslaan 21
3584 BA Utrecht
Postbus 85096
3508 AB Utrecht
Telefoon (030) 219 10 00
Fax (030) 219 15 55
Directe lijn (030) 219 13 10
Direct faxnummer (030) 219 51 15
www.pwc.com/nl

Kenmerk: 2007-0233/PT/hg/ih

29 januari 2007

Inhoud

Inleiding.....	4
Achtergrond en aanleiding.....	4
Doelstelling en reikwijdte van het organisatieplan.....	5
Leeswijzer	6
1 Ontwerpcriteria vormen de basis voor de organisatiestructuur	7
2 Omgevingsanalyse	9
2.1 Aandeel overheidsgedomineerde bedrijven op de inzamelingsmarkt voor huishoudelijk afval neemt toe	9
2.2 Schaalgrootte van minimaal 150.000 aansluitingen optimaal voor een effectieve en efficiënte bedrijfsvoering	11
2.3 Technologische ontwikkelingen op het gebied van afvalinzameling leiden tot een groter kapitaalbeslag	11
2.4 Besluit beheer verpakkingen en papier en karton in werking getreden	12
3 Bestuurlijke uitgangspunten en randvoorwaarden	13
3.1 Bestuurlijk	13
3.1.1 ANS gaat uit van de Wet gemeenschappelijke regeling	13
3.1.2 Iedere deelnemende gemeente in ANS heeft in de vergadering van het Algemeen Bestuur per lid één stem per 10.000 inwoners	14
3.1.3 Iedere deelnemende gemeente in ANS is in het Dagelijks Bestuur vertegenwoordigd	15
3.1.4 Helder onderscheid in te vervullen rollen	15
3.2 Organisatorisch.....	15
3.2.1 Beleid is gepositioneerd bij de deelnemende gemeenten	15
3.2.2 Uniformiteit in gelijksoortige dienstverlening is het uitgangspunt, waarbij maatwerk per gemeente mogelijk blijft.....	16
3.2.3 Management centraal, uitvoering decentraal	17
3.2.4 Communicatie met burgers over de afvalinzameling loopt via ANS	17
3.2.5 Overhead dient beperkt te worden tot het strikt noodzakelijke	18
3.3 Financieel	18
3.3.1 Samenvoeging van de reinigingsdiensten van de gemeenten Delft en Zoetermeer met de huidige Avalex-organisatie mag niet leiden tot een kostenstijging.....	19
3.3.2 ANS moet over eigen vermogen beschikken voor het aangaan van de met de bedrijfsvoering samenhangende verplichtingen	19
3.3.3 Gemeenten bepalen zelf de afvalstoffenheffing en innen zelf deze heffing	19
3.4 Personeel.....	19
3.4.1 Huidige rechtspositie medewerkers wordt gecontinueerd	19
3.4.2 ANS staat te boek als een goede sociale werkgever.....	20

3.5	Commercieel	20
4	Organisatiestructuur ANS	21
4.1	Besturingsprincipes	21
4.2	Orderingsprincipes	22
4.3	Dienstverleningsfilosofie	23
4.4	Werkwijze	24
4.5	Organisatiestructuur	24

Inleiding

De gemeenten Delft, Leidschendam-Voorburg, Pijnacker-Nootdorp, Rijswijk, Wassenaar en Zoetermeer hebben besloten om een samenwerking aan te gaan op het gebied van de uitvoering van gemeentelijke reinigingstaken. Als rechtsvorm is gekozen voor een gemeenschappelijke regeling. De reeds bestaande gemeenschappelijke regeling '*Regionaal Reinigingsbedrijf Avalex*', waarin de gemeenten Leidschendam-Voorburg, Pijnacker-Nootdorp, Rijswijk en Wassenaar deelnemen, wordt daarbij als uitgangspunt gebruikt, maar aangepast voor de vernieuwde gemeenschappelijke regeling, waarin ook de gemeenten Delft en Zoetermeer deelnemen.

In het kader van de samenvoeging van deze beide reinigingsdiensten met de organisatie van Avalex is het onderhavige organisatieplan opgesteld. Dit organisatieplan is in de periode november 2006 tot en met januari 2007 door PricewaterhouseCoopers Advisory N.V. (hierna: PwC) opgesteld.

In deze inleiding wordt achtereenvolgens ingegaan op:

- a Achtergrond en aanleiding;
- b Doelstelling en reikwijdte van het organisatieplan;
- c Leeswijzer.

Achtergrond en aanleiding

Avalex, een gemeenschappelijke regeling op grond van de Wet gemeenschappelijke regeling waarin de gemeenten Leidschendam-Voorburg, Pijnacker-Nootdorp, Rijswijk en Wassenaar participeren, verzorgt voor de genoemde gemeenten een aantal diensten op het gebied van afvalinzameling en reiniging. Het totaal aantal aansluitingen dat Avalex op dit moment in de genoemde gemeenten bedient, bedraagt circa 85.000.

Avalex voert voor de genoemde gemeenten in ieder geval de volgende taken uit:-

- a Inzameling van huishoudelijk afval. Dit houdt in de inzameling van de gescheiden componenten (glas, papier, textiel, klein gevaarlijk afval en groente-, fruit- en tuinafval (GFT)) en het restafval;
- b Het vermarkten van de verschillende afvalstromen;
- c Het verzorgen van op- en overslag van ingezamelde afvalstromen;
- d Het beheer van de afvalbrengstations in het verzorgingsgebied;
- e Het beheer en onderhoud van afvalinzamelingsmiddelen.

Naast deze afvalgerelateerde taken kunnen de in Avalex participerende gemeenten ook dienstverlening op het gebied van onder meer gladheidbestrijding, kolkenzuigen en (machinaal) vegen afnemen van Avalex.

De gemeenten Delft en Zoetermeer hebben op dit moment elk de beschikking over een eigen gemeentelijke reinigingsdienst voor de hierboven genoemde taken. Door ontwikkelingen binnen de gemeentelijke organisaties en op de Nederlandse afvalmarkt hebben beide gemeenten geconcludeerd dat de zelfstandige positie die beide reinigingsdiensten op dit moment innemen, op langere termijn niet langer houdbaar is om het huidige kwaliteitsniveau van dienstverlening tegen aanvaardbare maatschappelijke kosten te continueren.

Vanuit deze conclusie hebben de gemeenten Delft en Zoetermeer gezocht naar mogelijke samenwerkingspartners in de regio. Zowel de gemeente Delft als de gemeente Zoetermeer heeft daarbij het oog laten vallen op de gemeenschappelijke regeling Avalex.

De beide gemeenten hebben inmiddels de intentie uitgesproken om samen met Avalex een vernieuwde Gemeenschappelijke Regeling aan te gaan. Algemeen uitgangspunt hierbij is om de vernieuwde Gemeenschappelijke Regeling per 1 juli 2007 te effectueren.

De in Avalex reeds participerende gemeenten staan positief tegenover de vernieuwde Gemeenschappelijke Regeling waarvan de reinigingsdiensten van de gemeenten Delft en Zoetermeer dan ook deel uitmaken. Door deze operatie ontstaat een organisatie die ongeveer 200.000 aansluitingen bediend. Een organisatie van dergelijke omvang kan optimaal gebruik maken van schaalvoordelen.

Doelstelling en reikwijdte van het organisatieplan

Dit organisatieplan geeft de contouren weer van de organisatie van Avalex na samenvoeging van de reinigingsdiensten van de gemeenten Delft en Zoetermeer met het huidige Avalec. De nieuwe organisatie wordt in dit organisatieplan aangeduid als Avalex Nieuwe Stijl (hierna: ANS).

In dit organisatieplan worden de contouren van de organisatie van ANS **op hoofdlijnen** geschetst. In het hierna op te stellen ondernemingsplan wordt de organisatie verder in detail uitgewerkt.

Bij het opstellen van de contouren van de organisatie van ANS is uitgegaan van de uitgangspunten en randvoorwaarden zoals deze door de reeds in Avalex participerende gemeenten en de gemeenten Delft en Zoetermeer zijn geformuleerd. Deze geformuleerde uitgangspunten en randvoorwaarden en de ervaringen van PwC met soortgelijke trajecten vormen de basis onder de contouren van de organisatie van ANS.

Leeswijzer

Het organisatieplan is als volgt opgebouwd. In hoofdstuk één wordt het theoretisch kader uitééngezet waarbinnen de ontwikkelen van een (nieuwe) organisatiestructuur wordt vormgegeven. Hoofdstuk twee zoomt in op een aantal relevante ontwikkelingen die zich voltrekt op de Nederlandse afvalmarkt en die de gemeenten Delft en Zoetermeer mede hebben doen besluiten om samen te gaan met Avalex. De uitgangspunten en randvoorwaarden zoals deze door de reeds in Avalex participerende gemeenten en de gemeenten Delft en Zoetermeer zijn geformuleerd, zijn het onderwerp van hoofdstuk drie. In hoofdstuk vier tenslotte worden de contouren van de organisatiestructuur van ANS op hoofdlijnen uitééngezet.

In het hierna op te stellen ondernemingsplan vindt de verdere uitwerking plaats van dit organisatieplan.

1 Ontwerpcriteria vormen de basis voor de organisatiestructuur

1.01 Een organisatiestructuur is het resultaat van ontwerpcriteria die ontleend worden aan de uitgangspunten en randvoorwaarden zoals deze worden gesteld aan de organisatie. De uitgangspunten en randvoorwaarden worden ontleend aan de gemeentelijke visie met betrekking tot afvalinzameling, de mogelijke gevolgen van externe ontwikkelingen in de directe omgeving van de organisatie en knelpunten zoals deze zich voordoen in een organisatie. Figuur 1 geeft de opzet weer voor het ontwerpen van een organisatiestructuur.



Figuur 1: denkmodel ontwikkelen organisatiestructuur

1.02 Kort gezegd komt bovengenoemd denkmodel erop neer dat vanuit de missie, visie en doelstellingen de belangrijkste ontwerpcriteria worden bepaald¹. Onder ontwerpcriteria wordt verstaan, die elementen die **richtinggevend** zijn voor de inrichting van de structuur ('de hark') van de organisatie, zowel voor de hoofdstructuur als de onderdelen daarvan (afdelingen). De ontwerpcriteria hebben betrekking op:-

- a **besturingsprincipes**, te weten de uitgangspunten die worden gekozen voor het aansturen van de organisatie;
- b **dienstverleningsfilosofie**, zijnde de wijze waarop de organisatie haar interne en externe klanten/afnemers wil bedienen;
- c **ordeningsprincipes**, ook wel omschreven als de uitgangspunten die worden gehanteerd bij de indeling van de organisatorische eenheden;

¹ In het op te stellen ondernemingsplan worden de visie, missie en doelstellingen uitgeschreven. In hoofdstuk drie van dit hoofdstuk zijn de belangrijkste bestuurlijke uitgangspunten en randvoorwaarden opgenomen die ten grondslag liggen aan de ontwerpcriteria voor de nieuwe organisatiestructuur van ANS.

- d **werkwijze**, zijnde de manier (houding, gedrag, cultuur) waarop de organisatie haar taken wil uitvoeren (zijnde een keuze uit de beschreven werkwijze in het streefbeeld alsmede de te hanteren werkmethoden).

2 Omgevingsanalyse

2.01 Op de Nederlandse afvalmarkt voltrekt zich in een snel tempo een aantal ontwikkelingen die de afvalmarkt in een ander perspectief plaatsen. In dit verband kunnen onder andere worden genoemd de inwerkingtreding van het Duitse stortverbod per 1 juni 2005, de overname van N.V. AVR door een consortium bestaande uit CVC Capital Partners, Kohlberg Kravis Roberts & Co en de Oranje Nassau Groep B.V., de verdergaande schaalvergroting door onder meer de overname van de Gemeenschappelijke Regeling Gevudo door HVC, de aanstaande verkoop van de Van Gansewinkel Groep en het opengaan van de grenzen voor brandbaar afval per 1 januari 2007.

2.02 De Nederlandse afvalmarkt is derhalve te bestempelen als zeer dynamisch. Naast de bovengenoemde ontwikkelingen vinden er ontwikkelingen plaats waarin het voorliggende vraagstuk van samenvoeging van de reinigingsdiensten van de gemeenten Delft en Zoetermeer met de huidige Avalex-organisatie gepositioneerd kan worden. In dit verband kunnen de volgende ontwikkelingen worden genoemd:-

- a Het aandeel overheidsgedomineerde bedrijven op de inzamelingsmarkt voor huishoudelijk afval neemt toe (paragraaf 2.1);
- b Schaalgrootte van minimaal 150.000 aansluitingen is optimaal voor een effectieve en efficiënte bedrijfsvoering (paragraaf 2.2);
- c Technologische ontwikkelingen op het gebied van afvalinzameling leiden tot een groter kapitaalbeslag (paragraaf 2.3);
- d Inwerkintreding Besluit beheer verpakkingen en papier en karton (2.4).

2.1 Aandeel overheidsgedomineerde bedrijven op de inzamelingsmarkt voor huishoudelijk afval neemt toe

2.03 Inzameling van huishoudelijk afval geschiedt grotendeels door overheidsgedomineerde bedrijven (bron: SenterNovem, 2005):-

- a inzameling door een overheidsgedomineerde inzamelingsinstantie:-
 - i eigen gemeentelijke inzamelingsdienst. Circa 22% van de gemeenten zamelt het huishoudelijk afval in met een eigen inzamelingsdienst (dit geldt met name voor de grotere gemeenten);
 - ii samenwerkingsverbanden op grond van de Wet gemeenschappelijke regelingen (circa 13%). Bekende samenwerkingsverbanden zijn de AVRI (Intergemeentelijk Orgaan Rivierenland) te Geldermalsen en RD4 (Sittard-Geleen);
 - iii verzelfstandigde overheidsbedrijven (circa 29%). Bekende voorbeelden hiervan zijn de N.V. ROVA te Zwolle, Omrin te Leeuwarden en N.V. SAVER te

- Roosendaal;
- iv uitbesteding aan buurgemeente (circa 3%);
 - b inzameling door een particulier bedrijf (circa 31%). Belangrijkste particuliere spelers op de afvalinzamelingsmarkt voor huishoudelijk afval zijn SITA, Van Gansewinkel, Shanks Nederland, Van Kaathoven (actief in Midden-Brabant) en Terhorst (actief in de Achterhoek);
 - c Publiek-Private-Samenwerking (circa 2% van de Nederlandse gemeenten). Bekende PPS-constructies zijn CURE (samenwerking van Van Gansewinkel met de gemeenten Eindhoven, Geldrop/Mierlo en Valkenswaard), HMS (samenwerking van AVR en de gemeente Den Haag) en Blink (samenwerking tussen SITA en de gemeenten Helmond, Gemert en Schijndel).

2.04 In onderstaande tabel is de inzameling van huishoudelijk afval naar soort bedrijf weergegeven alsmede het percentage van de huishoudens dat hiermee bediend wordt.

Soort afvalinzamelingsdienst	Percentage gemeenten (in %)	Percentage huishoudens (in %)
Eigen dienst	22	36
Samenwerkingsverband	13	9
Overheidsvennootschap	29	31
Buurgemeente	3	1
Particulier bedrijf	31	19
Gemengd (onder andere PPS)	2	4

Tabel 1: inzameling van huishoudelijk afval naar soort bedrijf in 2005 (Bron: SenterNovem, 2005)

2.05 Uit de tabel kan worden afgeleid dat met name de grote gemeenten beschikken over een eigen afvalinzamelingsdienst. De kleinere gemeenten besteden de afvalinzamelingsactiviteiten veelal uit aan een particulier bedrijf. De benodigde schaalgrootte om effectief en efficiënt te kunnen werken is hiervoor een belangrijke verklaring.

2.06 De laatste jaren is het aandeel overheidsgedomineerde bedrijven op de markt voor de inzameling van huishoudelijk afval gestegen ten faveure van de particuliere bedrijven. De goede prestaties² en de mate van zeggenschap zijn de belangrijkste redenen dat gemeenten opteren voor de inzameling van het huishoudelijk afval door een overheidsgedomineerd bedrijf.

2.07 Naar verwachting zal het aandeel gemeenten met een eigen reinigingsdienst verder afnemen ten faveure van samenwerkingsverbanden op grond van de Wet gemeenschappelijke regeling en de overheidsgedomineerde vennootschap. De toekomst van deze beide overheidsgedomineerde vormen lijkt hiermee voldoende gewaarborgd, waarbij de

² Ontleend aan de jaarlijkse NVRD-benchmark onder publieke afvalinzamelingsorganisaties.

overheidsgedomineerde vennootschap op langere termijn de beste papieren heeft.

2.2 Schaalgrootte van minimaal 150.000 aansluitingen optimaal voor een effectieve en efficiënte bedrijfsvoering

2.08 In diverse verbanden, waaronder NVRD-verband, is onderzoek gedaan naar een optimale schaalgrootte voor een organisatie belast met de inzameling van huishoudelijk afval. Uit diverse onderzoeken blijkt dat een schaalgrootte van minimaal 150.000 tot 200.000 aansluitingen uit verschillende gezichtspunten (financieel, logistiek, risicospreiding, interne beheersing) optimaal is.

2.09 Organisaties met een omvang van meer dan 150.000 aansluitingen werken om logistieke redenen veelal vanuit meerdere locaties. Uit de hiervoor aangegeven onderzoeken blijkt dat een effectieve en efficiënte operationele schaal ligt van circa 60.000 tot 100.000 aansluitingen.

2.10 Dat ook organisaties met meer dan 250.000 aansluitingen succesvol kunnen zijn, zo blijkt onder andere uit afvalinzamelingsorganisaties als de N.V. ROVA (Amersfoort, Zwolle en omgeving met circa 300.000 aansluitingen) en OMRIN (provincie Friesland). Beide organisaties zijn alle vele jaren actief op de afvalinzamelingsmarkt en hebben in de loop der tijd ook andere afvalactiviteiten ontplooid als recycling en afvalverwerking (zogenaamde achterwaartse ketenintegratie).

2.11 Door de samenvoeging van de reinigingsdiensten van de gemeenten Delft en Zoetermeer met de huidige Avalex-organisatie ontstaat een organisatie die circa 200.000 aansluitingen bedient. Het aantal van 200.000 aansluitingen is, gegeven bovenstaande, een optimale schaalgrootte voor een hoog kwaliteitsniveau van dienstverlening tegen aanvaardbare maatschappelijke kosten.

2.3 Technologische ontwikkelingen op het gebied van afvalinzameling leiden tot een groter kapitaalbeslag

2.12 De laatste decennia doen zich op het gebied van afvalinzameling een aantal belangrijke ontwikkelingen voor. In dit verband kunnen genoemd worden:-

- a Automatisering en mechanisering van de afvalinzameling door introductie van zijbelading;
- b Introductie van ondergrondse afvalinzamelingsystemen. De ondergrondse afvalinzamelingsystemen worden voornamelijk geïntroduceerd in stedelijke gebieden en vervangen daarbij de (verzamel)containers en de huisvuilzakken. Naast de ruimtelijke component heeft deze vervanging een arbo-technische component (inzake de P-90 norm) en een esthetische component;
- c Introductie van gedifferentieerde afvalinzamelingsystemen (Diftar). Tariefdifferentiatie legt een verband tussen het afvalgedrag en de

afvalstoffenheffing die een huishouden moet betalen. Aan de invoering van gedifferentieerde inzamelingsystemen liggen twee motieven ten grondslag:-

- i de vervuiler betaalt;
- ii het streven naar meer afvalscheiding en een hogere preventie bij de burger.

2.13 Met de genoemde ontwikkelingen zijn, in vergelijking met de traditionele afvalinzamelingsystemen via containers en zakken, grote investeringen gemoeid. Dientengevolge neemt de kapitaalintensiteit van de afvalinzameling toe en is meer specifieke (milieu)kennis vereist van het uitvoerende personeel.

2.14 De toename van met name de kapitaalintensiteit (en de daaraan gerelateerde hoge kapitaalslasten) is voor menig gemeente één van de redenen om aansluiting te zoeken bij een samenwerkingsverband of overheidsgedomineerde N.V.

2.4 Besluit beheer verpakkingen en papier en karton in werking getreden

2.15 Op 1 januari 2006 is het Besluit beheer verpakkingen en papier en karton (hierna: het Besluit) in werking getreden. In het Besluit wordt het bedrijfsleven financieel eindverantwoordelijk voor inzameling, recycling en verwerking van verpakkingsafval bij huishoudens en bedrijven.

2.16 In het Besluit zijn de volgende recyclingdoelstellingen met betrekking tot verpakkingsafval opgenomen (in % materiaalhergebruik van de hoeveelheid verpakkingsafval die op de markt is gebracht):-

- a Glas: 90%;
- b Papier & karton: 75%;
- c Metalen: 85%;
- d Kunststoffen: 27%. Dit is exclusief PET-flessen. Hiervoor gelden de volgende percentages:-
 - i Grote PET-flessen (> 5 dl): 95%;
 - ii Kleine PET-flessen (< 5 dl): 55%;
- e Hout: 25%.

2.17 Met name voor de inzameling van kleine PET-flessen moeten nieuwe initiatieven worden ontplooid om aan de doelstelling te voldoen. Nedvang, de opvolger van SVM.Pact, is op dit moment, namens het Nederlandse bedrijfsleven, bezig met het opzetten van inzamelingsystemen voor kunststoffen. Voor ANS liggen hier ook kansen.

3 Bestuurlijke uitgangspunten en randvoorwaarden

3.01 In dit hoofdstuk worden de uitgangspunten en randvoorwaarden opgesomd die gesteld worden aan de nieuwe organisatie bij de samenvoeging van de reinigingsdiensten van de gemeenten Delft en Zoetermeer met het de huidige Avalex-organisatie. De uitgangspunten en randvoorwaarden zijn ontleend aan de gesprekken zoals deze in november en december 2006 zijn gehouden met de bestuurders en contactambtenaren van de reeds in Avalex participerende gemeenten en de bestuurders van de gemeenten Delft en Zoetermeer³. Daarnaast is de eerder opgestelde startnotitie in het kader van dit traject betrokken bij het formuleren van de uitgangspunten en randvoorwaarden, de resultaten van werkgroepen⁴ en de ervaringen van PricewaterhouseCoopers met soortgelijke vraagstukken.

- 3.02 De uitgangspunten en randvoorwaarden zijn gerubriceerd naar de volgende categorieën:-
- a Bestuurlijk (paragraaf 3.1);
 - b Organisatorisch (paragraaf 3.2);
 - c Financieel (paragraaf 3.3);
 - d Personeel (paragraaf 3.4);
 - e Commercieel (paragraaf 3.5).

3.1 Bestuurlijk

3.03 De volgende bestuurlijke uitgangspunten en randvoorwaarden kunnen worden gesteld aan ANS:-

- a ANS gaat uit van de Wet gemeenschappelijke regeling;
- b Iedere deelnemende gemeente in ANS heeft in de vergadering van het Algemeen Bestuur per lid één stem per 10.000 inwoners;
- c Iedere deelnemende gemeente in ANS is in het Dagelijks Bestuur vertegenwoordigd;
- d Helder onderscheid in te vervullen rollen (eigenaar, opdrachtgever, opdrachtnemer, toezichthouder).

3.1.1 ANS gaat uit van de Wet gemeenschappelijke regeling

3.04 Als organisatievorm wordt vooralsnog uitgegaan van een gemeenschappelijke regeling op grond van de Wet gemeenschappelijke regelingen. Andere, meer privaatrechtelijke organisatievormen, als naamloze vennootschappen en besloten vennootschappen zijn op dit moment niet aan de orde.

³ In bijlage A is een overzicht van de geïnterviewde bestuurders en contactambtenaren opgenomen.

⁴ In verband met de voorgenomen samenvoeging van de reinigingsdiensten van de gemeenten Delft en Zoetermeer met de huidige Avalex-organisatie is een aantal werkgroepen geformeerd die een aantal voorbereidende werkzaamheden hebben verricht. De volgende zes werkgroepen zijn in dit verband actief: 'Taken en producten', 'Financiën', 'Personeel en Organisatie', 'Juridische Zaken', 'ICT' en 'Communicatie'.

3.05 De voor ANS kansrijke taken, die in het verlengde liggen van de publieke taken, zoals de inzameling van bedrijfsafval, worden in een aparte juridische entiteit ondergebracht, waardoor het risico voor de in ANS deelnemende gemeenten beperkt wordt.

3.06 Voor wat betreft de gemeenschappelijke regeling wordt uitgegaan van een openbaar lichaam. Een openbaar lichaam is een rechtspersoon die zelfstandig in het rechtsverkeer kan optreden. Het openbaar lichaam kent een verplicht algemeen bestuur, dagelijks bestuur en voorzitter. De deelnemende gemeenten zijn evenwichtig in het bestuur vertegenwoordigd. Het dagelijks bestuur heeft een verantwoordingsplicht jegens het algemeen bestuur en de leden van het algemeen bestuur jegens leden van de gemeenteraad. Het openbaar lichaam heeft een eigen begroting en jaarrekening.

3.1.2 Iedere deelnemende gemeente in ANS heeft in de vergadering van het Algemeen Bestuur per lid één stem per 10.000 inwoners

3.07 Op grond van artikel 12 van de Wet gemeenschappelijke regelingen bestaat het bestuur van een openbaar lichaam uit een:-

- a Een Algemeen Bestuur;
- b Een Dagelijks Bestuur;
- c Een voorzitter.

3.08 Door de werkgroep '*Juridische Zaken*' is onder andere gewerkt aan een herziene gemeenschappelijke regeling voor ANS. In de (concept)regeling zijn onder andere de volgende uitgangspunten met betrekking tot het Algemeen Bestuur, het hoogste orgaan van het openbaar lichaam, opgenomen:-

- a Het Algemeen Bestuur van ANS wordt gevormd door **twee** collegeleden uit de deelnemende gemeenten in ANS;
- b Elke deelnemende gemeente in ANS heeft in de vergadering van het Algemeen Bestuur per lid **één stem per 10.000 inwoners**, afgerond naar boven;
- c Het Algemeen Bestuur wijst uit haar leden een voorzitter aan. De voorzitter is zowel voorzitter van het Algemeen Bestuur als het Dagelijks Bestuur;
- d Besluiten worden genomen bij een gewone meerderheid van stemmen. Belangrijke besluiten als het vaststellen van de begroting, de jaarrekening, het vaststellen van normen voor toetreding en uittreding en de eventuele deelname van ANS in andere rechtspersonen dient met tweederde van de stemmen genomen te worden.

3.1.3 Iedere deelnemende gemeente in ANS is in het Dagelijks Bestuur vertegenwoordigd

3.09 In de hiervoor genoemde conceptregeling is aangegeven dat het Dagelijks Bestuur bestaat uit de colleges van alle deelnemende gemeenten. De leden van Dagelijks Bestuur worden aangewezen door en uit het Algemeen Bestuur, waarbij per gemeente één collegelid zitting heeft in het Algemeen Bestuur. De voorzitter van het Algemeen Bestuur is eveneens voorzitter van het Dagelijks Bestuur.

3.10 Besluiten worden in het Dagelijks Bestuur met meerderheid van stemmen genomen. Elk lid van het Dagelijks Bestuur heeft één stem.

3.1.4 Helder onderscheid in te vervullen rollen

3.11 De in ANS participerende gemeenten vervullen meerdere rollen: eigenaar, toezichthouder, opdrachtgever, opdrachtnemer. Het is van belang dat deze rollen goed en éénduidig zijn belegd, waarbij scheiding van de verschillende rollen een belangrijke randvoorwaarde is. Het probleem van *'dubbele petten met dubbele agenda's'* moet vermeden worden.

3.2 Organisatorisch

3.12 De volgende bestuurlijke uitgangspunten en randvoorwaarden kunnen worden gesteld aan ANS:-

- a Beleid is gepositioneerd bij de deelnemende gemeenten;
- b Uniformiteit in gelijksoortige dienstverlening is het uitgangspunt, waarbij maatwerk per gemeente mogelijk blijft;
- c Management centraal, uitvoering decentraal;
- d Communicatie met burgers over de afvalinzameling loopt via ANS;
- e Overhead dient beperkt te worden tot het strikt noodzakelijke.

3.2.1 Beleid is gepositioneerd bij de deelnemende gemeenten

3.13 De deelnemende gemeenten in ANS stellen als belangrijke randvoorwaarde dat het afvalbeleid binnen de gemeente zelf wordt vormgegeven. Voor ANS ligt hier wat betreft de deelnemende gemeenten geen **directe** taak. Uiteraard kan ANS de deelnemende gemeenten, gevraagd en ongevraagd van advies voorzien van het op te stellen gemeentelijke afvalbeleid.

3.14 Het is van belang voor de deelnemende gemeenten in ANS hun afvalbeleid zoveel mogelijk op elkaar afstemmen. Schaalvoordelen worden bereikt door een zo uniform mogelijk afvalbeleid. Voor ANS is in dit verband een coördinerende en faciliterende rol weggelegd. Dit houdt

onder meer in dat het afvalbeleid dat direct verband houdt met de uitvoering (bijvoorbeeld de wijze van afvalinzameling, de te gebruiken afvalinzamelingsystemen en dergelijke) in nauw overleg met ANS wordt opgesteld. Voorkomen moet worden dat schaalvoordelen verloren gaan door specifiek gemeentelijk afvalbeleid op uitvoeringsniveau.

3.2.2 Uniformiteit in gelijksoortige dienstverlening is het uitgangspunt, waarbij maatwerk per gemeente mogelijk blijft

3.15 Door ANS worden **tenminste** de volgende taken uitgevoerd:-

- a Inzameling van huishoudelijk afval. Dit houdt in de inzameling van de gescheiden componenten (glas, papier, textiel, klein gevaarlijk afval en groente-, fruit- en tuinafval (GFT)) en het restafval;
- b Het vermarkten van de verschillende afvalstromen;
- c Het verzorgen van op- en overslag van ingezamelde afvalstromen;
- d Het beheer van de afvalbrengstations in het verzorgingsgebied;
- e Het beheer en onderhoud van inzamelingsmiddelen.

3.16 De werkzaamheden worden **in principe** door ANS zelf uitgevoerd. ANS heeft echter de mogelijkheid om contracten met derden te sluiten voor het uitvoeren van bovengenoemde taken.

3.17 Naast de inzameling van het huishoudelijk afval wordt door ANS ook bedrijfsafval ingezameld (ook wel Kantoor-, Winkel- en Dienstenafval genoemd). Aan de inzameling van bedrijfsafval liggen contracten met bedrijven ten grondslag (zie verder onder paragraaf 3.5 Commercieel).

3.18 Voor effectieve en efficiënte bedrijfsvoering is het van belang dat de uitvoering van het hiervoor genoemde takenpakket zoveel mogelijk **gestandaardiseerd** wordt binnen het verzorgingsgebied van ANS. Door standaardisatie van onder andere de inzamelingsmiddelen kunnen door inkoopvoordelen, flexibiliteit, uitwisselbaarheid, een betere bezetting en dergelijke exploitatievoordelen worden behaald.

3.19 Naast de genoemde taken **kan** ANS ook aanverwante taken uitvoeren zoals het machinaal vegen, gladheidbestrijding, kolkenzuigen, ongediertebestrijding, zwerfafvalbestrijding, ondersteuning bij huisuitzettingen en dergelijke. Voor dergelijke aanverwante taken worden separate afspraken gemaakt tussen ANS en de desbetreffende gemeenten. De kosten⁵ die met de aanverwante taken zijn gemoeid worden bij de desbetreffende gemeente in rekening gebracht.

3.20 Het streven moet erop gericht zijn de aanverwante taken zo min mogelijk '**stand alone**' uit te voeren maar dit voor meerdere gemeenten, liefst alle gemeenten, uit te voeren. Bij een beperkte

⁵ Voor wat betreft de kosten wordt onderscheid gemaakt in directe kosten (kosten personeel, tractie, verwerkingskosten en dergelijke) en indirecte kosten (overhead). De indirecte kosten worden naar rato (bijvoorbeeld het aantal uren dat met de aanverwante taken is gemoeid) aan de desbetreffende gemeente doorberekend.

afname van aanverwante taken worden onvoldoende schaalvoordelen behaald en zullen de financiële voordelen voor de desbetreffende gemeente beperkt zijn.

3.2.3 Management centraal, uitvoering decentraal

3.21 Door de in ANS deelnemende gemeenten wordt aangegeven dat de uitvoerende (kort-cyclische) taken zoveel mogelijk decentraal moeten worden uitgevoerd. De omvang van de uitvoerende taken, de aard van de taken (relatief eenvoudig met een wederkerend karakter), de logistiek en de locatiespecifieke bekendheid zijn de belangrijkste redenen om deze taken decentraal te organiseren.

3.22 Managementtaken en ondersteunende taken op het gebied van financiën, personeel, juridische zaken en dergelijke dienen centraal georganiseerd te worden. De specialistische aard van deze taken, de complexiteit en de geringe omvang van deze taken maken dat deze taken centraal moeten worden opgepakt. Decentralisatie van deze taken leidt onder meer tot versnippering, suboptimalisatie, coördinatie- en afstemmingsverliezen.

3.23 Kortom: decentraal wat kan, centraal wat moet.

3.2.4 Communicatie met burgers over de afvalinzameling loopt via ANS

3.24 Communicatie over de afvalinzameling vormt een essentieel onderdeel voor ANS. Het beleidsuitgangspunt van ANS is dat de communicatie met burgers over **operationele zaken** (zoals afvalinzamelingsdagen, afvalinzamelingsfrequentie, openingstijden afvalbrengstations) via ANS loopt, uitgaande van het één loket principe (zie ook punt 4.3 dienstverleningsfilosofie). Dit beleid is wenselijk gezien de beoogde efficiencyverhoging door betrokken partijen en de gewenste eenduidige en transparante communicatie naar onder andere de inwoners in het verzorgingsgebied van ANS.

3.25 Over het lokale afvalbeleid vormt de in Avalex deelnemende gemeenten het eerste aanspreekpunt.

3.26 De aanstaande samenvoeging van de reinigingsdiensten van de gemeenten Delft en Zoetermeer met de huidige Avalex-organisatie is een proces waarbij vele partijen direct betrokken zijn. In de werkgroep '**Communicatie**' wordt gewerkt via meerdere sporen/trajecten:-

- a een intern- en extern spoor;
- b een traject van voor samenvoeging van beide gemeentelijke reinigingsdiensten met de huidige Avalex-organisatie en het traject na samenvoeging (ANS).

3.27 Eerder in dit hoofdstuk is onderscheid gemaakt tussen centrale en decentrale taken.

Communicatie met de omgeving, dat wil zeggen alle doelgroepen van ANS zoals omschreven in het communicatieplan, kan gezien worden als een taak die centraal moet worden opgepakt. Afstemming met het gemeentelijke communicatiebeleid betreffende milieu/afvalbeleid, is noodzakelijk. Dit betekent dat er goede afspraken gemaakt moeten worden over de onderlinge informatievoorziening. Prioriteit moet komen te liggen bij de overdracht van de specifieke gemeentelijke afval-communicatietaken die naar het centrale niveau worden overgebracht. In het nader op te stellen communicatieplan, dat onderdeel vormt van het bedrijfsplan, dient dit verder uitgewerkt te worden.

3.2.5 Overhead dient beperkt te worden tot het strikt noodzakelijke

3.28 De samenvoeging van de reinigingsdiensten van de gemeenten Delft en Zoetermeer met de huidige Avalex-organisatie zal schaalvoordelen met zich meebrengen die zich voornamelijk voordoen in de managementlagen, de af te sluiten afvalverwerkingscontracten en de exploitatie van de kapitaalgoederen. In de daadwerkelijke uitvoering zijn de schaalvoordelen veelal beperkt tot een efficiëntere inzet van mensen en middelen.

3.29 Risico bij dergelijke trajecten is het creëren van een te grote managementlaag waardoor de beoogde schaalvoordelen verdampen. Bij soortgelijke organisaties als ANS ligt het verhoudingspercentage tussen indirect en direct personeel⁶ tussen de 15% en 20% indirect personeel en 80 tot 85% direct personeel. Aan deze percentages liggen de volgende uitgangspunten ten grondslag:-

- a Hantering van integraal management als managementfilosofie. Dit houdt in dat de verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie worden belegd. Dit betekent onder meer dat het personeelsbeleid en kostenbeheersing bij de integraal manager zijn belegd;
- b De span of control met betrekking tot de uitvoering bedraagt circa 1 leidinggevende op 30 uitvoerenden.

3.3 Financieel

3.30 De volgende bestuurlijke uitgangspunten en randvoorwaarden kunnen worden gesteld aan ANS:-

- a Samenvoeging van de reinigingsdiensten van de gemeenten Delft en Zoetermeer met de huidige Avalex-organisatie mag niet leiden tot een kostenstijging;
- b ANS moet over eigen vermogen beschikken voor het aangaan van de met de bedrijfsvoering samenhangende verplichtingen;
- c Gemeenten bepalen zelf de afvalstoffenheffing en innen zelf deze heffing.

⁶ Onder direct personeel wordt verstaan de medewerkers die zich uitsluitend met de uitvoering van operationele taken bezighouden. Dit betekent dat in de lijn vanaf het niveau van teamleider te bestempelen is als indirect personeel. Tot het indirecte personeel worden verder de staffuncties als P&O, financiën, juridische zaken en dergelijke gerekend.

3.3.1 Samenvoeging van de reinigingsdiensten van de gemeenten Delft en Zoetermeer met de huidige Avalex-organisatie mag niet leiden tot een kostenstijging

3.31 Door alle in ANS deelnemende gemeenten wordt aangegeven dat de samenvoeging van de reinigingsdiensten van de gemeenten Delft en Zoetermeer met de huidige Avalex-organisatie minimaal moet leiden tot een afvlakking van de kosten per aansluiting. Door enkele gemeenten is zelfs aangegeven dat de kosten per aansluiting na een periode van drie jaar afgenomen dienen te zijn in vergelijking met de autonome kostenontwikkeling per aansluiting.

3.3.2 ANS moet over eigen vermogen beschikken voor het aangaan van de met de bedrijfsvoering samenhangende verplichtingen

3.32 Voor een gemeenschappelijke regeling gelden geen wettelijke verplichtingen ten aanzien van de omvang van het Eigen Vermogen van de organisatie. Door enkele gemeenten is aangegeven dat ANS over een beperkt Eigen Vermogen zou moeten beschikken dat kan dienen als financiële buffer voor niet voorziene uitgaven. Voordeel hiervan is dat ANS niet voor iedere uitgave goedkeuring behoeft van de deelnemende gemeenten. Achteraf vindt verantwoording plaats over de uitgaven zoals deze door ANS zijn gedaan.

3.3.3 Gemeenten bepalen zelf de afvalstoffenheffing en innen zelf deze heffing

3.33 De deelnemende gemeenten geven aan dat er voor ANS **geen** taak is weggelegd als het gaat om het bepalen van de hoogte van de afvalstoffenheffing en de inning van de opgelegde afvalstoffenheffing. Deze beide taken blijven door de in ANS deelnemende gemeenten zelf uitgevoerd worden. ANS kan daarvoor wel informatie aanleveren.

3.4 Personeel

3.34 De volgende bestuurlijke uitgangspunten en randvoorwaarden kunnen worden gesteld aan ANS:-

- a Huidige rechtspositie medewerkers wordt gecontinueerd;
- b ANS staat te boek als een goede sociale werkgever.

3.4.1 Huidige rechtspositie medewerkers wordt gecontinueerd

3.35 Zowel de reinigingsdiensten van de gemeenten Delft en Zoetermeer als Avalex kennen rechtspositieregelingen die zijn gebaseerd op de Collectieve Arbeidsvoorwaardenregeling (hierna: CAR).

3.36 In augustus 2006 is door de werkgroep '*Personeel en Organisatie*' een pakketvergelijking

van de arbeidsvoorwaardenregeling uitgevoerd. De resultaten van deze pakketvergelijking zijn neergelegd in een eindrapportage, gedateerd 22 augustus 2006.

3.37 Verschillen die uit de uitgevoerde pakketvergelijking naar voren zijn gekomen, worden opgevangen in het op te stellen sociaal plan. Uitgangspunt is dat het personeel van de betrokken organisaties rechtspositioneel dezelfde status blijft houden.

3.4.2 ANS staat te boek als een goede sociale werkgever

3.38 Inzameling van afval is een fysiek zwaar beroep. De P-90 norm ziet toe op de maximale belastbaarheid van beladers van afvalstoffen. De fysieke belasting neemt af naar mate de leeftijd van de belader toeneemt. Met behulp van de P-90 norm wordt getracht de arbeidsongeschiktheid onder beladers te reduceren.

3.39 Bovenstaande neemt echter niet weg dat er arbeidsongeschiktheid kan ontstaan bij medewerkers van ANS. Uit oogpunt van '*goed sociaal werkgeverschap*' dienen de deelnemende gemeenten in ANS, bereid te zijn de herplaatsing van medewerkers van ANS, die niet meer bij ANS geplaatst kunnen worden, te bevorderen. Binnen ANS en de deelnemende gemeenten dient hiertoe een aparte regeling te worden opgesteld.

3.40 Daarnaast zal ANS zich maximaal inspannen om een actief ouderenbeleid te voeren. Dit houdt onder meer in dat oudere werknemers meer ingezet worden op fysiek minder belastende taken.

3.5 Commercieel

3.41 Door ANS worden commerciële activiteiten ontplooid. Dit betreft met name de inzameling van bedrijfsafval. In verband met vigerende wet- en regelgeving zoals onder andere de Wet markt en overheid dient kruissubsidiëring⁷ van de bedrijfsafvalinzameling voorkomen te worden.

3.42 Om invulling te geven aan bovenstaande dient de inzameling van bedrijfsafval administratief strikt gescheiden te worden gehouden van de inzameling van het huishoudelijk afval. Door overheidsgedomineerde afvalinzamelingsbedrijven als N.V. ROVA te Zwolle en Omrin te Leeuwarden (zie ook hoofdstuk twee) zijn de activiteiten die samenhangen met de inzameling van bedrijfsafval ondergebracht in een aparte juridische entiteit.

3.43 Door de in ANS deelnemende gemeenten is aangegeven dat de inzameling van bedrijfsafval in een aparte juridische eenheid moet worden ondergebracht. Hiermee wordt het financiële risico voor de in ANS deelnemende gemeenten beperkt.

⁷ Inzet van publieke middelen voor inzameling van (particulier) bedrijfsafval.

4 Organisatiestructuur ANS

4.01 In hoofdstuk één van dit organisatieplan is aangegeven dat de organisatiestructuur van ANS een resultante is van de ontwerpcriteria zoals die gehanteerd worden. De ontwerpcriteria hebben betrekking op:-

- a Besturingsprincipes;
- b Ordeningsprincipes;
- c Dienstverleningsfilosofie;
- d Werkwijze.

4.02 Deze ontwerpcriteria zijn in dit hoofdstuk verder uitgewerkt. De in het vorige hoofdstuk beschreven uitgangspunten en randvoorwaarden en de ervaringen van PwC met soortgelijke vraagstukken zijn hiervoor leidend.

4.1 Besturingsprincipes

4.03 Besturingsprincipes zijn de uitgangspunten die worden gekozen voor het aansturen van de organisatie. Gegeven het feit dat ANS een openbaar lichaam is in de zin van de Wet gemeenschappelijke regelingen is de (bestuurlijke) relatie tussen enerzijds het bestuur (Algemeen Bestuur en Dagelijks Bestuur) en de organisatie (het bedrijf) geregeld. In de op te stellen gemeenschappelijke regelingen Avalex zijn de rollen, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de direct betrokkenen (deelnemende gemeenten, het bedrijf) geregeld.

4.04 Voor het bedrijf ANS geldt ook een aantal besturingsprincipes:-

- a Integraal management als managementfilosofie. Dit houdt in dat de verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie worden belegd;
- b Helder onderscheid in de verschillende door de in ANS deelnemende gemeenten te vervullen rollen: eigenaar, toezichthouder, opdrachtgever, opdrachtnemer;
- c Onderscheiden verschillende stafrollen, waaronder een onafhankelijke 'control-functie' (zie verder hieronder);
- d Scheiding van directiefunctie en secretarisfunctie binnen een gemeenschappelijke regeling (zie ook verder hieronder).

4.05 De vraag die in dit verband gesteld kan worden is of de ondersteunende functies (PIOFAH)⁸ in de staf dan wel in de lijn ondergebracht dienen te worden. Wanneer dergelijke functies in de lijn worden ondergebracht houdt dit in dat deze een besluitvormend karakter hebben. In een staf hebben deze functies een adviserende functie.

⁸ PIOFAH: Personeel, ICT, Organisatie, Financiën, Administratie en Huisvesting.

4.06 Uitgaande van een organisatie op grond van de Wet gemeenschappelijke regeling, integraal management als managementfilosofie, de relatieve beperkte omvang van de organisatie en het sterk uitvoerende karakter van de organisatie ligt de positionering van de ondersteunende functies in een staf het meest voor hand.

4.07 Los van de staffunctie wordt een onafhankelijke controlfunctie gecreëerd. Voor de positie van de controlfunctie binnen ANS zijn de rollen die aan de controlfunctie kunnen worden toegedicht leidend:-

- a **Voorwaardenscheppende rol:** het stellen van (beleids)kaders ten behoeve van een rechtmatige, efficiënte en effectieve bedrijfsvoering.
- b **Signalerende rol:** het signaleren van relevante in- en externe ontwikkelingen voor de bedrijfsvoering van ANS en het vertalen van deze ontwikkelingen naar aspecten voor bedrijfsvoering.
- c **Adviserende rol:** het vanuit een onafhankelijke positie directie en bestuur adviseren over doelmatigheid en doelgerichtheid van de organisatie. Dit betekent dat in principe geen adviezen worden gegeven over het inhoudelijk beleid, doch uitsluitend integrale adviezen op het beleidsmatig, administratief, bedrijfseconomisch en bedrijfskundig gebied. Dit betekent dat concerncontrol zich dient te richten op het bieden van ondersteuning bij de besturing en beheersing van de bedrijfsvoering in brede zin⁹, om te waarborgen dat bij beleidskeuzen een integrale afweging gemaakt zal worden. In feite wordt door concerncontrol de procesmatige integrale controle uitgevoerd, de inhoudelijke controle op bijvoorbeeld juridische aspecten, personeelsaangelegenheden en dergelijke wordt verzorgd door de specialisten uit de staf.
- d **Toetsende/controlerende rol:** het toezien op naleving van de door het bestuur gestelde (beleids)kaders.

4.08 Gegeven deze rollen is het raadzaam om de controlfunctie apart te positioneren in ANS. Echter, de omvang van de organisatie van ANS in combinatie met de uit te voeren taken, maken dat concerncontrol geen fulltime functie binnen ANS is. Voorgesteld wordt om de functie van concerncontrol te combineren met de functie van hoofd financiën, waarbij wel aangetekend wordt dat 'control' meer is dan alleen 'financiële control' (zie vorig alinea).

4.2 Ordeningsprincipes

4.09 De ordeningsprincipes vormen de uitgangspunten die worden gehanteerd bij de indeling van de organisatorische eenheden. Voor het bedrijf ANS gelden de volgende belangrijke ordeningsprincipes:-

- a Onderscheid tussen uitvoering en ondersteuning. De ondersteunende functies

⁹ De gekozen brede insteek past in de landelijk tendens van 'enge' control (dat wil zeggen financieel georiënteerd) naar 'brede' control (integraal, op middelen gericht).

- worden belegd in een staf (zie vorige paragraaf);
- b Het onderbrengen van de commerciële activiteiten in een aparte juridische entiteit, los van de publieke taken op het gebied van afvalinzameling;
 - c Clustering van gelijksoortige werkprocessen. Dit betekent een onderscheid in uitvoerende functies (afvalinzameling) en ondersteunde functies (PIOFAH).
 - d Binnen de afvalinzameling speelt locatiespecifieke kennis een belangrijke rol. Het borgen van deze locatiespecifieke kennis geschiedt door uit te gaan de huidige locaties (Den Haag, Delft en Zoetermeer) van waaruit gewerkt wordt;
 - e Het nabijheidsprincipe is van toepassing waardoor de actieradius voor de dagelijkse inzamelactiviteiten beperkt blijft en daarmee de aanrijtijden geminimaliseerd worden;
 - f Zo plat mogelijke organisatie. Het aantal hiërarchische lagen dient beperkt te blijven tot het strikt noodzakelijke voor een effectieve en efficiënte bedrijfsvoering.
 - g Zo groot als verantwoord mogelijk aantal medewerkers per leidinggevende (de zogenaamde '*span of control*'). Op het niveau van de uitvoering (afvalinzameling) bedraagt de span of control één op circa dertig.

4.10 In hoofdstuk twee van dit organisatieplan is onder andere aandacht besteed aan de schaalgrootte. Daar is onder meer ingegaan op succesvolle overheidsgedomineerde ondernemingen met een schaalgrootte van meer dan 200.000 aansluitingen als de N.V. ROVA en Omrin. Beide ondernemingen opereren om logistieke, personele en financiële redenen vanuit een hoofdvestiging en een aantal nevenvestigingen. Op de hoofdvestiging zijn de directie en de ondersteunde functies gehuisvest, de uitvoerende functies zijn decentraal gehuisvest. Voor ANS wordt van een soortgelijke constructie uitgegaan.

4.3 Dienstverleningsfilosofie

4.11 De dienstverleningsfilosofie is de wijze waarop ANS haar interne en externe klanten/afnemers wil bedienen. Aspecten die in dit verband van belang zijn, zijn:-

- a Eén aanspreekpunt voor de burger (frontoffice). Dit betekent dat voor het verzorgingsgebied van ANS, ANS het aanspreekpunt is voor operationele zaken en niet de eigen gemeente. Voor het gemeentelijk afvalbeleid vormt de eigen gemeente het aanspreekpunt voor de burger;
- b Klantvriendelijk. ANS is er ten behoeve van de burgers in het verzorgingsgebied van ANS;
- c Transparant, betrouwbaar en consistent in doen en handelen;
- d Betrouwbaarheid. De binnen het bedrijf ANS opgestelde rapportages worden tijdig opgeleverd en geven een getrouw en adequaat beeld van de feitelijke situatie.

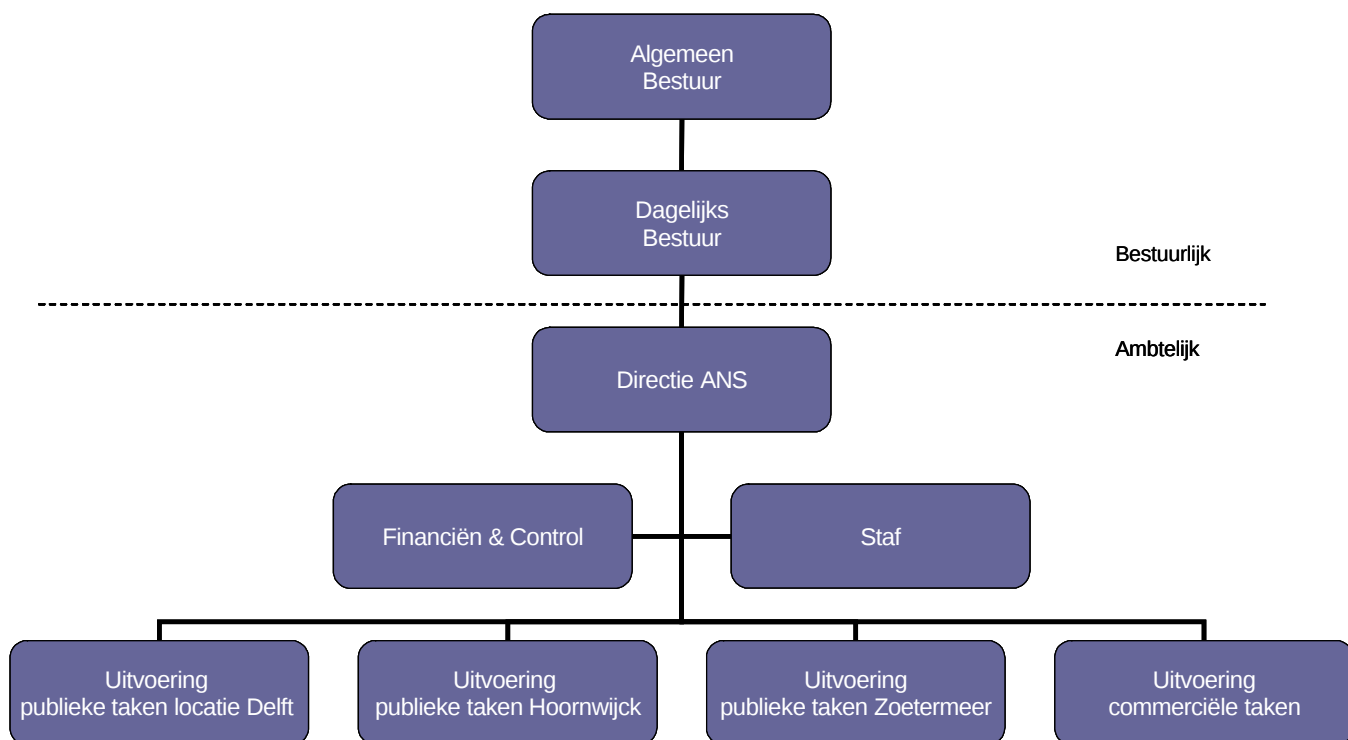
4.4 Werkwijze

4.12 De werkwijze betreft de manier (houding, gedrag, cultuur) waarop de organisatie haar taken wil uitvoeren. In dit verband kunnen onder andere genoemd worden:-

- a Proactief, vanuit een lange termijn visie.
- b Resultaatgericht.
- c Kostenbewust.
- d Duidelijk invulling van de verschillende rollen (zie eerder).
- e Integer in doen en laten.

4.5 Organisatiestructuur

4.13 Op grond van de in de vorige paragrafen beschreven ontwerpcriteria kan de organisatiestructuur van ANS gedestilleerd worden. Deze structuur zit er als volgt uit:-



Figuur 2: Organisatiestructuur ANS

4.14 Bij de organisatiestructuur op hoofdlijnen zoals geschetst in figuur 2 kunnen de volgende opmerkingen worden geplaatst:-

- a Twee stafdiensten worden onderscheiden '*Financiën & Control*' en '*Staf*'. Uit oogpunt van span of control worden twee vergelijkbare stafafdelingen geformeerd die geclusterd zijn op grond van gelijksoortige werkprocessen;
- b In de stafafdeling '*Financiën & Control*' worden financiën, planning & control en de administratie ondergebracht;
- c Het hoofd van de stafafdeling '*Financiën & Control*' fungeert tevens als concerncontroller. De concerncontroller heeft een onafhankelijke positie binnen ANS. De concerncontroller heeft de mogelijkheid om als onafhankelijke rechtstreeks het Dagelijks Bestuur te informeren over zwaarwegende punten;
- d In de staf (bedrijfsondersteuning) worden de overige ondersteunende diensten ondergebracht. Dit betekent dat personeel en organisatie, juridische zaken (inclusief contractbeheer), facilitair (huisvesting, front-office, wagenparkbeheer, inkoop), ICT (automatisering), projecten, kwaliteitszorg en milieuzorg (KAM) en communicatie hier worden belegd. Als stafhoofd fungeert de teamleider van het organisatieonderdeel personeel en organisatie;
- e De beide staven wordt centraal gehuisvest in Den Haag.
- f Er worden drie vestigingen geformeerd: Delft, Den Haag en Zoetermeer. Vanuit deze locaties worden planning en logistiek, gegeven de benodigde locatiespecifieke kennis, ingevuld. Om suboptimalisatie te voorkomen vindt afstemming op concernniveau plaats.
- g Op drie vestigingen is vooralsnog tevens beheer en onderhoud van het rijdend materieel belegd.
- h De commerciële activiteiten worden in een aparte organisatie-eenheid ondergebracht. Accountmanagement en contractbeheer, voor zover het contracten betreft voor de inzameling van bedrijfsafval, worden vanuit deze organisatie-eenheid ingevuld.
- i Het managementteam wordt gevormd door de directeur ANS, concerncontrol, hoofd staffbureau (teamleider personeel en organisatie), de drie vestigingsmanagers en het hoofd commerciële taken.

4.15 In het hierna op te stellen ondernemingsplan dient de geschetste organisatiestructuur verder uitgewerkt te worden.