

Onderzoek Secretariaat CAW

Adviesrapportage d.d. 17 juli 2020



Context

De gemeenschappelijke regeling Centraal Afvalverwijderingsbedrijf Westfriesland (CAW) wordt omgevormd tot een afvalbeheerorganisatie, die verantwoordelijk is voor het beheer van de voormalige stortplaats Westwoud en waarin de gemeenten beleid-, aandeelhouder- en DVO-zaken afstemmen. Het secretariaat van het CAW wordt tot eind 2020 door HVC ingevuld. In het toekomstonderzoek CAW, en eerder ook al in het Rekenkameronderzoek naar de hoogte van de afvalstoffenheffingen, is geadviseerd om het secretariaat niet meer bij deze partij te beleggen. Binnen het CAW moet nog nadere besluitvorming plaatsvinden over de precieze rol- en taakin-vulling van het secretariaat in het “CAW nieuwe stijl”. De SED is daarbij in beeld als partij om de secretariaatsrol te vervullen. Deze adviesrapportage is gericht aan de SED-organisatie en geeft aan hoe en in hoeverre de SED-organisatie het CAW-secretariaat vanaf 2021 zou kunnen invullen.

Doel

Doel van het onderzoek is om duidelijk te krijgen wat de secretariaatsrol qua taakinhoud en -omvang precies inhoudt, welke capaciteit en kosten dit vraagt, en in hoeverre en op welke wijze deze rol binnen de SED-organisatie kan worden ingevuld.

Aanpak

Voor dit onderzoek zijn gesprekken gevoerd met Timo Linting en Ruud Klunder namens de opdrachtgever SED, Wiebe Bosma de huidige secretaris vanuit HVC en Dennis de Heer als voorzitter van het contactpersonenoverleg (CPO). Relevante stukken zijn geanalyseerd en er is een vergelijking gemaakt met de secretariaatsfunctie bij qua omvang vergelijkbare GR-organisaties.

Het CAW secretariaat, basis

Onder de secretariaatsrol vallen samengevat: algemene secretariaatstaken, bestuursadvisering, beleidsafstemming, p&c- en administratieve taken en (regie)werkzaamheden m.b.t. het beheer van de voormalige stortplaats Westwoud. De tabel op pagina 3 bevat een overzicht van de nieuwe, beoogde situatie (CAW als beheerorganisatie).

De kern van de werkzaamheden bestaat uit drie onderdelen:

1. Secretariaat van de gemeenschappelijke regeling CAW
2. Administratieve taken en planning & control van de gemeenschappelijke regeling CAW
3. Regie beheer Westwoud

Secretarisrol

Het secretariaat bestaat in de basis uit de secretarisrol met administratieve ondersteuning. De secretaris bereidt bestuursvergaderingen voor en adviseert over onderwerpen die op de agenda staan of in vergaderingen aan de orde (kunnen) komen. Dit advies is vooral procesmatig en procedureel: hoe daarmee om te gaan, hoe in te steken richting gemeenten, etc. De secretaris is tevens aanspreekpunt voor raadsvragen en stelt de raadsinformatiebrieven op.

Bij de secretarisfunctie hoort ook het mede initiëren en/of bijdragen aan onderlinge afstemming op het gebied van aandeelhouderzaken, afvalbeleid en contractbeheer (DVO met HVC). Bij deze afstemming gaat het bijvoorbeeld om:

- Afstemming over voorstellen voor de aandeelhoudersvergadering.
- Het sturen op efficiency op basis van de DVO afspraken met HVC.
- Afstemming over nieuwe inzamelsystemen, monitoring inzamelprestaties en gezamenlijke afvalbrengrstations.

Administratieve taken en p&c

Dit betreft de (met name financiële) administratie en het invullen van de complete planning en control cyclus (kadernota, begroting, jaarrekening).

Beheer Westwoud

Het beheer van de voormalige stortplaats Westwoud wordt uitgevoerd door Bodemzorg. Vanuit het CAW wordt hierover regie gevoerd, inclusief meer inhoudelijk adviezen over adequaat beheer in de toekomst.

Optie aanvullend: beleidscoördinatie

De secretaris heeft een basisrol in de beleidscoördinatie tussen de gemeenten. Mogelijk ligt er ook een aanvullende opgave: met betrekking tot afval en grondstoffen, inclusief de 4 milieustraten / afvalbrengrstations in het gebied. Hier speelt afstemming met het CPO en de voorzitter van het CPO een belangrijke rol. Het CPO verzorgt op dit moment de beleidscoördinatie (de aandeelhouder/DVO afstemming is niet expliciet belegd).

Als dit zo blijft dan betekent dit voor de secretaris van het CAW een meer ondersteunende/volgende/faciliterende rol. Optie is om de secretaris tevens de voorzitter te laten zijn van het CPO, dan krijgt de secretaris op de afstemmingstaken een meer initiërende en trekkende rol. Er zal sowieso en goede, directe afstemming moeten zijn tussen de secretaris en de voorzitter van het CPO.

Er is in theorie nog een optie, namelijk de beleidscoördinatie onderbrengen als 'nieuwe portefeuille' bij de regio Westfriesland. Deze invulling ligt echter gezien de voorstellen uit het Toekomstonderzoek CAW minder voor de hand.

Capaciteitsraming

Ten opzichte van de huidige situatie wijzigt de invulling van het secretariaat. De tijdsbesteding in 2019 en 2020 (realisatie) is, los van bijzonderheden die er in deze jaren speelden, zo als het DVO traject, geen goede maatstaf. Daarom is aan de hand van de takenlijst een afzonderlijke raming opgesteld. Zie hiervoor onderstaande tabel en een uitwerking in de bijlage.

Het aantal formele taken van het CAW neemt af, de basis van de organisatie (basale vergadercyclus, p&c cyclus) blijft in tact. Dit betekent dat de inzet ten opzichte van de huidige situatie wel afneemt maar de vaste werkzaamheden blijven.

Hoofdtak	Werkzaamheden	Raming uren/jaar
Secretariaat	Secretaris (w.o. voorbereiding bestuursvergaderingen, bestuurs-advisering, raadsinfo brieven, e.d.)	96
	Secretariaat	28
	Aandeelhouder / DVO afstemming	40
P&C en administratie	Financiële administratie en planning en control, exclusief accountantskosten	200
Beheer stortplaats	Regie beheer stortplaats Westwoud	60
Optie	Beleidscoördinatie (extra)	56
	Totaal	480

Voor het invullen van de aldus geraamde taken zou een budget van €40 - € 45 K per jaar afdoende moeten zijn.

Toetsing extern

VVI Alkmaar en omstreken is een gemeenschappelijke regeling met eenzelfde doel en opzet als het CAW (m.u.v. het deel stortplaatsbeheer). Het secretariaat van de VVI Alkmaar e.o. wordt verzorgd door HVC. De tijdsbesteding is in dezelfde orde van grootte als de opgestelde raming voor het CAW secretariaat. Het secretariaat van *GEVUDO* (Gemeenschappelijke regeling Vuilverwerking Dordrecht en omstreken) wordt uitgevoerd door de gemeente Dordrecht (in samenwerking met het Servicecentrum Drechtsteden) en is begroot op € 32 K per jaar (exclusief kosten accountant).

De *DAR* (overheidsbedrijf in afvalbeheer en buitenruimte regio Nijmegen) levert de secretarisrol en een wat bredere inhoudelijke ondersteuning aan de Milieusamenwerking en Afvalverwerking Regio Nijmegen (MARN), een samenwerkingsverband van acht gemeenten. De MARN is aandeelhouder van de afvalverwerkingsorganisatie ARN. De MARN betaalt de DAR voor invulling van de secretarisrol een bijdrage van € 45 K per jaar (exclusief kosten accountant).

De GR Slibverwerking is een samenwerkingsverband van zes waterschappen, tevens aandeelhouder van HVC. Waterschap Hollands Delta levert de secretaris met ondersteuning, p&c

producten en doet het financieel beheer voor de GR. De jaarlijkse kosten bedragen € 39 K (exclusief kosten accountant). Gemeenschappelijke regeling Afvalschap IJmond Zaanstreek (AIJZ) is erg klein geworden nu de gemeente Zaanstad is uitgetreden. Deze is daarom niet in de vergelijking meegenomen. Uit de vergelijkingen volgt dat voor ondersteuning in soortgelijke andere gevallen een bedrag van € 35 - € 45 K beschikbaar is.

Transitie

De tijdsraming hiervoor spitst zich toe op de reguliere werkzaamheden. Bij de overdracht van taken zijn er ook eenmalig uit te voeren acties, waaronder:

- Opdrachtformulering / overeenkomst CAW – SED
- Overdracht secretariaat, inwerken nieuw betrokken medewerkers.
- Overdracht (financiële) administratie en (dynamisch) archief. Nader bepalen wat er met het statisch archief (nu bij HVC) moet gebeuren.
- Wijziging van contactadres: mailing aan relaties, aanpassen verwijzingen op website(s), etc.
Combineren met eventuele naamswijziging CAW in 'Afvalbeheer Westfriesland'

Het verdient overigens aanbeveling zoveel mogelijk van deze acties in het vierde kwartaal van 2020 (door en onder verantwoordelijkheid van het CAW) op te pakken en te implementeren.

Positionering secretariaat in Westfriesland

Het CAW heeft belang bij een adequaat, efficiënt en flexibel secretariaat als bestendiger ondersteuner, volledig gericht op de belangen van de intergemeentelijke samenwerking. Dit betekent:

- Deskundige ondersteuning
- Langjarige afspraken
- Niet meer functionarissen betrekken dan nodig en tevens vervanging geregeld.

Om praktische redenen zou een koppeling kunnen worden gemaakt tussen de uitvoering van het secretariaat en het voorzitterschap van het CAW. Vanuit het oogpunt van spreiding van taken ter bevordering van samenwerking, ligt deze koppeling juist niet voor de hand. Daarnaast kan een verbinding worden gelegd tussen de secretarisrol en het voorzitterschap van het CPO. De beide functionarissen kunnen bijvoorbeeld optreden als elkaars vervanger (zie opties beleidscoördinatie hiervoor benoemd).

Profiel van functies

Het secretariaat van het CAW wordt gedragen door de persoon van secretaris met de volgende kennis en vaardigheden:

- Bestuurskundige achtergrond, thuis in besluitvormingsprocessen en -procedures van de (lokale) overheid
- Een generalist, bij voorkeur met een brede inhoudelijke (milieukundige) basis
- Communicator met bestuurlijke affiniteit
- Stevige verbinder in de intergemeentelijke samenwerking

De secretaris functioneert als eerste aanspreekpunt extern en intern (CAW). De functionaris moet de kennis verwerven om enerzijds het bestuur goed te kunnen adviseren over de aandeelhouderzaken m.b.t. HVC en anderzijds regie te kunnen voeren over het beheer van Westwoud.

De invulling van het deel financiën en p&c vergt bedrijfsvoeringskennis, bijvoorbeeld middels het inschakelen van een (financieel) consulent die het CAW specifiek in het werkpakket heeft en als eerste aanspreekpunt optreedt. De manager die bedrijfsvoering/financiën aanstuurt kan een rol spelen in de afstemming met collega's van de deelnemende gemeenten over financiële of aandeelhoudersvraagstukken.

Positionering secretariaat bij SED

De drie kernactiviteiten die zijn benoemd vragen om eigen kennis en vaardigheden.

Secretarisrol en regie beheer Westwoud → hier komt een positionering bij de beleidsfunctie afvalstoffen bij de SED in beeld. *<Opmerkingen: Vanuit capaciteitsoogpunt is een integratie van de secretarisrol in de huidige beleidsfunctie afvalstoffen niet 1 op 1 mogelijk, daarnaast ontstaat een dubbelrol ten aanzien van beleid (gemeente) en secretaris (CAW)>*

Financiële administratie en p&c → hier ligt een koppeling met bedrijfsvoering voor de hand, aansluiting bij de werkzaamheden van de SED voor het Recreatieschap Westfriesland en de wgr SED.

Contractafspraken

Afspraken voor het invullen van het secretariaat worden vastgelegd in een Dienstverleningsovereenkomst (DVO) met daarin de te leveren producten en diensten. De overeenkomst geldt voor de periode 2021 tot en met 2023 met een optie op verlenging.

In 2023 wordt de samenwerking geëvalueerd.

SED levert als basisvoorziening de capaciteit als geraamd voor een vaste prijs, te indexeren op basis van inflatie.

Aanvullend werk wordt achteraf verrekend op basis van gemaakte kosten. Als gedurende het jaar de werkzaamheden meer dan € 5.000 (gaan) afwijken van de begrote kosten voor het secretariaat, vindt overleg plaats met het CAW bestuur.

Het contractbeheer rond de inzet van medewerkers ten behoeve van het CAW wordt binnen de SED uitgevoerd door de domeinmanager bedrijfsvoering.

Conclusies en advies

De kern van de werkzaamheden voor het CAW secretariaat bestaat uit drie onderdelen:

1. Secretariaat van de gemeenschappelijke regeling CAW
2. Administratieve taken en planning & control van de gemeenschappelijke regeling CAW
3. Regie over het beheer van de voormalige stortplaats Westwoud

De **totale tijdsbesteding** is, inclusief wat extra tijd voor beleidscoördinatie, geraamd op circa 480 uur per jaar. Voor invulling hiervan zou een budget van € 40 - € 45 K per jaar afdoende moeten zijn.

Het **profiel van de benodigde inzet** is tweeledig:

De secretaris is een generalist, thuis in besluitvormingsprocessen bij de overheid met tevens voldoende inhoudelijke affiniteit en kennis om regie te voeren op het beheer van de voormalige stortplaats Westwoud.

Voor het deel financiën en p&c is bedrijfsvoeringskennis vereist.

Advies

De gevraagde taken en werkzaamheden lijken goed inpasbaar bij de SED. De SED heeft ervaring met de p&c-ondersteuning van samenwerkingsverbanden (recreatieschap en de eigen wgr). De exacte positionering (wie gaat wat doen) moet binnen de SED nader worden bepaald, waarbij rekening wordt gehouden met de verschillende expertises en competenties die vereist zijn voor enerzijds een goede invulling van de secretarisrol en anderzijds de bedrijfsvoeringsrol.

Belangrijk is verder dat SED heldere afspraken maakt met het CAW en deze vastlegt in een dienstverleningsovereenkomst. Elementen daaruit zijn in deze rapportage benoemd.

Het ligt voor de hand dat de SED opteert voor de basisrol in de invulling van de secretarisrol. De initiërende rol in de beleidscoördinatie ligt al bij het ambtelijk contactpersonenoverleg (CPO), onder ambtelijk voorzitterschap van Hoorn. Door hier als secretaris van het CAW bij aan te sluiten kunnen overleggen van het CAW bestuur adequaat worden voorbereid en gefaciliteerd.

Beide functionarissen kunnen elkaar (op inhoud) steunen en vervangen.

Tot slot zijn er een aantal eenmalige werkzaamheden nodig voor overdracht van het secretariaat. Over de uitvoering daarvan moeten de betrokken partijen werkafspraken maken.

Bijlage

Taak	Werkzaamheden	Frequentie per jaar	Raming uren
Secretaris	Agenda / vergaderstukken voorbereiden	3	12
	Deelnemen CPO als ambtelijk vooroverleg, afstemmen met vz	3	12
	Deelname bestuursvergaderingen	3	12
	Opstellen raadsinformatiebrieven	3	12
	Correspondentie		8
	Contacten derden, incidentele opdrachten	6	8
	Bestuursvragen, raadvragen inhoudelijk, raadsbijeenkomsten		16
	Begroting, kadernota, jaarrekening, inhoudelijk (beleidsarm)		16
	Advies aandeelhouderschap HVC, bestuursvoorstellen	3	24
	Coördinatie reactie gemeenten op aandeelhouderstukken	3	16
	Subtotaal		136
Secretariaat	Agenda afspraken regelen		8
	Verzending stukken		8
	Notuleren, verslagen uitwerken	3	12
	Subtotaal		28
Financiële admi & P&C	Verrekening CAW		
	Rekeningen derden		
	Begroting, kadernota, jaarrekening		
	Toelichting in bestuur CAW / incidenteel		
	Bestuursvragen, raadvragen financieel		
	Overleg accountant		
	Analyseren en adviseren over financiële stukken HVC		
	Subtotaal		200
Regie Westwoud	Opdrachtgeverschap Bodemzorg		40
	Overige werkzaamheden, w.o. incidentele aanvullende opdrachten		20
	Subtotaal		60
Beleidscoördinatie	Plannen en voorbereiden bijeenkomsten	2	8
	Voorbereiden ambtelijke adviezen, 4 stuks	4	48
	Subtotaal		56
Totaal	Uren		480

Meer informatie
Buiten organisatieadvies
(+31) 26 – 20 51 350
contact@buitenorganisatieadvies.nl
www.buitenorganisatieadvies.nl

buiten
organisatieadvies