

] IPR•NORMAG [

Cyclus NV

Marktconformiteitsonderzoek 2023

Onderzoek naar de marktconformiteit van de
inzameldienstverlening, met in deze editie van het periodieke
marktconformiteitsonderzoek speciale aandacht voor de
overhead van Cyclus

11 juli 2023



● **Strategie** ● **Beleid** ● **Organisatie**

BEZOEKADRES: Waarderweg 33 Kantoor B10, 2031 BN Haarlem

POSTADRES: Postbus 2016, 2002 CA Haarlem

t 023 531 91 41, e info@iprnormag.nl, i www.iprnormag.nl

In opdracht van: Cyclus NV
Opsteller(s): Drs. ing. P.M.J. de Bruin (Paul)
R.A. Zuyderduyn (Ronald)
Projectnummer IPR Normag: 101399
Aantal pagina's: 25

Status	Datum	Toegestuurd naar
Conceptrapport	23 juni 2023	Cyclus NV, René Voges, Jeroen de Vries Voor check op juistheid en volledigheid
Conceptrapport	30 juni 2023	Cyclus NV, René Voges, Jeroen de Vries Voor bespreking en doorgeleiding naar ambtelijke projectgroep
Eindrapport	11 juli 2023	Cyclus NV, René Voges, Jeroen de Vries

Inhoudsopgave

Samenvattende conclusies	4
1 Inleiding	7
1.1 Achtergrond	7
1.2 Opdrachtformulering en aanpak	7
2 Analyse en beoordeling kosten overhead	9
2.1 Aanpak en verantwoording	9
2.2 Resultaat overhead	9
3 Kostenvergelijking inzameldienstverlening	14
3.1 Marktconformiteit op basis van benchmark	14
3.2 Inzamelkosten Restafval (fijn), GFT en PMD	15
3.3 Kosten inzamelmiddelen	19
3.4 Kosten klantenservice en communicatie	20
4 Analyse logistieke inzamelprestatie	22
4.1 Aanpak en verantwoording	22
4.2 Resultaat logistieke inzamelprestatie	22
5 Analyse kwaliteit-kosten inzameldienstverlening	24
5.1 Aanpak en verantwoording	24
5.2 Beoordeling	24
5.3 Tevredenheidsonderzoek	25

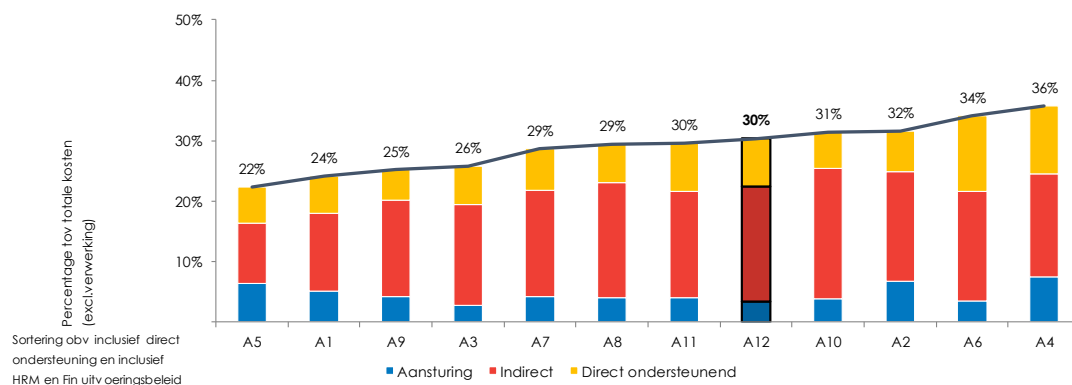
SAMENVATTENDE CONCLUSIES

In de dienstverleningsovereenkomst van gemeenten en Cyclus NV is afgesproken dat elke twee jaar door een onafhankelijk en deskundig adviesbureau de marktconformiteit van de door Cyclus NV geleverde prestaties wordt beoordeeld.

Onder marktconformiteit wordt verstaan: in vergelijking met Cyclus vergelijkbare inzamelorganisaties zoals overheid gedomineerde vennootschappen en gemeenschappelijke regelingen.

In deze editie van het marktconformiteitsonderzoek is speciale aandacht uitgegaan naar de overhead kosten. Daarvoor is de overhead van Cyclus getoetst aan de Benchmark Overhead voor overheid gedomineerde afvalorganisaties.

De volgende grafiek toont de overheadkosten ten opzichte van de totale bedrijfskosten (exclusief verwerkingskosten). Cyclus betreft A12.



De overhead van Cyclus is met 30% over het geheel (per saldo) marktconform. Ondanks de drie werkprocessen c.q. kostencomponenten met hogere kosten afwijken ten opzichte van de benchmark. De oorzaak hiervan kan ook gelegen zijn in een hoger serviceniveau en hoeft daarmee niet direct als negatief te worden gezien. Dit zijn:

- **Huisvesting.** Naar verwachting als gevolg van de relatief grote dimensionering, waarbij is uitgegaan van uitgebreide dienstverlening door Cyclus op het gebied van afval- en grondstoffen én beheer en onderhoud van openbare ruimte.
- **Automatisering en ICT.** Het is aan te raden dat Cyclus kritisch kijkt naar de automatisering en ICT om de verklaring voor de relatief hoge kosten te achterhalen. Daarbij houden wij er rekening mee dat deze relatief hoge kosten wellicht goed te verantwoorden zijn met het oog op robuuste geautomatiseerde systemen wat bijvoorbeeld voor het toepassen van diftar een harde voorwaarde is.
- **Bedrijfsbureau.** Met name de verhouding medewerkers bedrijfsbureau ten opzichte van medewerkers 'buiten' valt op. Dit kan het gevolg zijn van een grote (zelf gecreëerde of door de gemeenten verlangde) workload. Bijvoorbeeld relatief veel maatwerk in de uitvoering, rapportages, et cetera. Dit is in ieder geval voor Cyclus een punt van aandacht.

Aan de hand van de Benchmark Huishoudelijk Afval welke jaarlijks onder auspiciën van RWS en de NVRD wordt uitgevoerd, is de marktconformiteit van Cyclus onderzocht. Daarbij is gefocust op de inzameldienstverlening restafval, GFT en PMD.

De volgende tabel vat de uitkomsten voor de 8 deelnemende Cyclus-gemeenten samen. Een groene en gele score betekent beter dan, respectievelijk op benchmarkniveau (dus marktconform). Een rode score, onder het gemiddelde benchmarkniveau, wordt als niet-marktconform beoordeeld.

KOSTEN (GECORRIGEERD)	Benchmarkgroepen (COR.)			Klasse B (30-49%hoogbouw)			Klasse C (20-29%hoogbouw)			Klasse D (0-19%hoogbouw)	
	Klasse B (N=26)	Klasse C (N=24)	Klasse D (N=20)	Gouda	Krimpen a/d IJssel	Waddinxveen	Bodegraven-Reeuwijk	Krimpenerwaard	Zuidplas	Kaag en Braassem	Nieuwkoop
Kosten per aansluiting (€/aansl.)											
fijn restafval	€ 28	€ 26	€ 21	€ 20 O	€ 30 B	€ 26 O	€ 30 B	€ 18 O	€ 23 O	€ 24 B	€ 21 G
GFT	€ 21	€ 19	€ 23	€ 17 O	€ 25 B	€ 24 B	€ 20 G	€ 20 G	€ 15 O	€ 22 O	€ 20 O
PMD	€ 17	€ 15	€ 18	€ 16 O	€ 25 B	€ 25 B	€ 16 B	€ 18 B	€ -	€ 21 B	€ 22 B
Kosten per ton (€/ton)											
fijn restafval	€ 75	€ 71	€ 71	€ 77 G	€ 75 G	€ 99 B	€ 123 B	€ 66 O	€ 98 B	€ 106 B	€ 85 B
GFT	€ 104	€ 78	€ 69	€ 93 O	€ 139 B	€ 94 O	€ 63 O	€ 63 O	€ 52 O	€ 64 O	€ 57 O
PMD	€ 279	€ 219	€ 209	€ 245 O	€ 412 B	€ 350 B	€ 221 G	€ 264 B	€ -	€ 287 B	€ 259 B

Bron: Gecorrigeerde Benchmark Huishoudelijk Afval (RWS/NVRD) 2021 op overheadkosten Cyclus-gemeenten en gemiddelden benchmarkgroep (Bewerking IPR Normag)

We zien wisselende beelden per gemeente:

- De dienstverlening in Gouda en Zuidplas is over het geheel beter dan marktconform.
- In Krimpenerwaard en Nieuwkoop is de dienstverlening grotendeels marktconform.
- In Krimpen aan de IJssel, Waddinxveen, Bodegraven-Reeuwijk en Kaag en Braassem is de prestatie niet marktconform.

Nadere verdieping en onderzoek naar verklaringen voor met name niet-marktconformiteit leidt tot de volgende conclusies:

- De personeelstarieven van Cyclus wijken niet af van de gebruikelijke norm. Hier vinden wij dus geen verklaring voor niet-marktconformiteit. Bovendien willen wij er op wijzen dat de arbeidsmarkt krap is waardoor goed werkgeverschap voor Cyclus een belangrijk aandachtspunt voor het gevoerde personeelsbeleid is en ook de nodige investeringen vergt zoals goede faciliteiten. Het verzuim binnen Cyclus is laag en de medewerkerstevredenheid is goed.
- De materieeltarieven wijken niet af van de gebruikelijke norm en zijn zelfs iets lager dan de benchmark. Hier vinden wij dus geen verklaring voor niet-marktconformiteit.
- Workload en serviceniveau. Een mogelijke verklaring voor de niet-marktconforme kosten voor de inzameling van restafval, GFT en PMD in de vier genoemde gemeenten kan (deels) worden verklaard door het hogere serviceniveau waarbij relatief veel inzamelrondes worden gereden.
- De tarieven van Cyclus voor minicontainers, rolcontainers en ondergrondse verzamelcontainers zijn zeker marktconform, wellicht zelfs aan de lage kant.
- We zien dat de productie (de inzet van personeelsuren per aansluiting) grotendeels op benchmarkniveau of beter is. Dit geldt in ieder geval voor de gemeenten waarbij

sprake is van een marktconforme kosten voor de inzameling van restafval, gft en PMD. Echter ook in de gemeenten Krimpen aan de IJssel, Waddinxveen en Bodegraven-Reeuwijk is sprake van een marktconforme productiviteit.

- Met uitzondering in de gemeente Kaag en Braassem. Daar ligt de productie (inzet van mens en materieel) onder het benchmarkgemiddelde. Dit wordt dan ook (deels) als verklaring voor niet marktconformiteit van de kosten voor inzameling gezien.

Klanttevredenheid. Bij de meer kwantitatieve beoordeling van de marktconformiteit van inzameldiensten door Cyclus is ook gekeken naar de klanttevredenheid. De klanttevredenheid van inwoners met betrekking tot de dienstverlening varieert van rapportcijfer 7,1 tot en met 7,7.

-0-0-0-

1 INLEIDING

1.1 Achtergrond

In de dienstverleningsovereenkomst van gemeenten en Cyclus NV is afgesproken dat elke twee jaar door een onafhankelijk en deskundig adviesbureau de marktconformiteit van de door Cyclus NV geleverde prestaties wordt beoordeeld. Onder marktconformiteit wordt verstaan: in vergelijking met Cyclus vergelijkbare inzamelorganisaties zoals overheid gedomineerde vennootschappen en gemeenschappelijke regelingen.

Ter informatie: in Nederland wordt de afvalinzameling bij 85% van alle inwoners ingezameld door een gemeentelijke dienst of overheid gedomineerde organisatie zoals Cyclus. Meer van 50% van de gemeenten is aangesloten bij een overheid gedomineerde organisatie.

1.2 Opdrachtformulering en aanpak

1.2.1 Opdrachtformulering en onderzoekbare deelvragen

De opdracht is als volgt geformuleerd:

Verricht een onderzoek naar de marktconformiteit van de logistieke inzameldienstverlening van Cyclus aan de deelnemende gemeenten.

Geef daartoe antwoord op de volgende vier onderzoekbare deelvragen:

1. Kosten overhead

Hoe verhouden de kosten van de overhead van Cyclus zich ten opzichte van andere overheid gedomineerde organisaties (NV's / GR-en). Waar mogelijk verdeeld naar type activiteit. Verklaar significante verschillen.

2. Kosten inzameldienstverlening

Hoe verhouden zich de volgende kostencomponenten ten opzichte van met Cyclus vergelijkbare partijen? Dit betreft:

- a. Inzamelkosten Restafval (fijn), GFT en PMD per inzamelwijze (halen aan huis, brengvoorzieningen);
- b. Kosten inzamelmiddelen;
- c. Kosten klantenservice en communicatie;

Verklaar significante verschillen. De verwerkingskosten dienen in deze analyse buitenbeschouwing te worden gelaten.

3. Logistieke prestatie inzameldienstverlening

Hoe verhouden de logistieke inzamelprestaties van Cyclus zich ten opzichte van vergelijkbare partijen? Zoals de benodigde inzet van mens en materieel voor de inzameling van afval- en grondstofstromen.

Wat zijn hierbij de verschillen en verklaar deze.

4. Analyse verhouding kwaliteit-kosten inzameldienstverlening

In hoeverre zijn de inzamelkosten proportioneel voor de kwaliteit van de inzameling. Welke kwaliteit mag men verwachten voor de kosten en wordt die kwaliteit ook gehaald?

1.2.2 Plan van aanpak en gehanteerde bronnen

Het marktconformiteitsonderzoek is uitgevoerd in de periode april – juni 2023. De volgende activiteiten zijn daarvoor uitgevoerd:

- 1 Startbespreking, opstarten traject, inventarisatie benodigde gegevens
- 2 Analyse en beoordeling kosten overhead (Benchmark overhead)
 - a. Levering broninformatie, verwerking en eerste allocatie
 - b. Interactie 1: Aanscherping kostenallocatie
 - c. Interactie 2: Prestatie-uitvraag (interviews)
 - d. Duiding en toets op benchmarkverwerking
- 3 Kostenvergelijking inzameldienstverlening met referentieorganisaties
- 4 Analyse logistieke inzamelprestatie
- 5 Analyse verhouding kwaliteit-kosten inzameldienstverlening
- 6 Conceptrapportage, bespreking en afronding

Voor wat betreft het eerste thema ‘de analyse van de overhead’ is gebruik gemaakt van de door IPR Normag ontwikkelde Benchmark Overhead. IPR Normag heeft deze benchmark speciaal ontwikkeld voor overheidsorganisaties op het gebied van afvalbeheer en beheer buitenruimte.

Voor de overige thema’s is gebruik gemaakt van de beschikbare benchmarkrapportages (Benchmark Huishoudelijk Afval onder auspiciën van RWS en NVRD) welke zijn aangevuld en verdiept aan de hand van gesprekken met betrokkenen binnen Cyclus en analyses door IPR Normag.

Voorts hebben wij gebruik gemaakt van (vertrouwelijke en daarom geanonimiseerde) informatie over kosten- en logistieke prestaties van andere overheidsorganisaties.

2 ANALYSE EN BEOORDELING KOSTEN OVERHEAD

2.1 Aanpak en verantwoording

Voor het beoordelen van de marktconformiteit van de overhead is Cyclus opgenomen in de door ons ontwikkelde benchmark voor overheidsorganisaties op het gebied van afvalbeheer en beheer buitenruimte. Inmiddels telt de database 12 organisaties: zowel verzelfstandigde overheids-NV's als enkele (grote) gemeentelijke diensten op het gebied van afvalbeheer en beheer van de openbare ruimte. De volgende tabel toont het aantal organisaties (geanonimiseerd) van de huidige (actuele) dataset.

tabel 1 Deelnemers Benchmark Overhead

Totaal (Versie 1.0 (org. 16))

	A5	A1	A9	A3	A7	A8	A11	A12	A10	A2	A6	A4
Aantal gemeenten	8	4	8	7	7	4	8	8	6	4	3	27
Totaal aantal inwoners	250k	90k	360k	250k	320k	230k	250k	330k	340k	190k	200k	1.170k
Aandeel hoogbouw	18%	3%	29%	32%	32%	60%	9%	26%	54%	22%	21%	28%
Totale formatie	137	36	280	115	178	258	242	208	194	127	124	676
Aantal medewerkers	150	40	340	111	194	269	261	210	200	131	132	686
Gedetacheerd SW	20	0	99	0	80	50	50	0	0	0	0	0
Organisatievorm	P.P.S.	G.R.	N.V.	Onderdeel G.R.	N.V.	N.V.	G.R.	N.V.	G.R.	N.V.	N.V.	Onderdeel N.V.
CAO-keuze	BGV	CAR-UWO	GEO	CAR-UWO	GEO	GEO	CAR-UWO	GEO	CAR-UWO	GEO	GEO	GEO
Opgericht (jaar)	2001	1963	1990	1990	2000	2000	1989	2001	2004	1997	2006	1991

G.R. = Gemeenschappelijke Regeling P.P.S. = Publiek-Private Samenwerking

BGV = BeroepsGoederenVervoer GEO = Grondstoffen Energie & Omgeving, onderdeel services

De benchmark richt zich op de onderdelen aansturing, indirect en direct-ondersteunend. Daarbij staan de onderliggende processen, en daarmee verband houdende kosten, centraal (ongeacht de wijze waarop de organisatie is ingericht).

Voor het maken van de benchmark is primair onderzoek verricht. Daarbij is door ons de gehele begroting van Cyclus 2023 inclusief het formatieoverzicht gealloceerd naar, voor de benchmark eenduidige, kostensoorten en processen. Zodoende worden alle relevante activiteiten en kosten per proces samengebracht, waardoor de onderlinge vergelijkbaarheid in de benchmark sterk wordt vergroot.

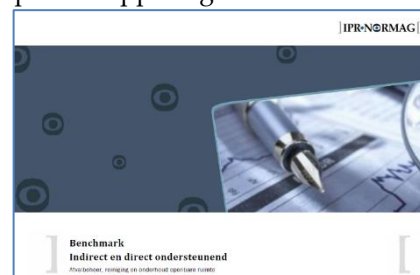
In een breed interview met het MT van Cyclus is een nadere duiding gegeven op de allocatie. De input is ter validatie aangeboden aan Cyclus.

2.2 Resultaat overhead

2.2.1 Resultaat Benchmark Indirect en direct ondersteunend

De resultaten van de benchmark zijn opgenomen in de separate rapportage "benchmark indirect en direct ondersteunend". In deze rapportage is Cyclus (organisatie A12) per proces vergeleken.

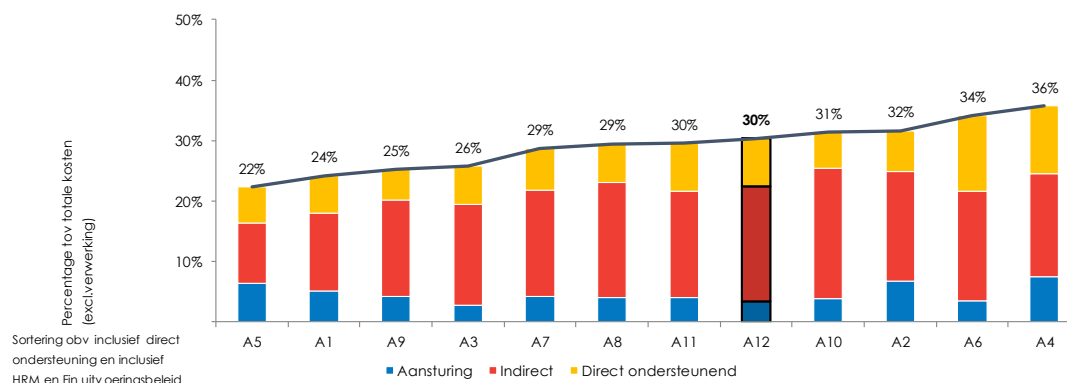
De volgende tabel en grafiek tonen het gecumuleerde resultaat. Cyclus kent een overhead van 30% ten opzichte van de totale kosten (exclusief verwerkingskosten).



tabel 2 Overzicht totaal overhead in Benchmark

Totaal (Versie 10 (org. B))

	A5	A1	A9	A3	A7	A8	A11	A12	A10	A2	A6	A4
Kosten (ex verwerking)	€ 11.600k	€ 4.900k	€ 53.100k	€ 18.900k	€ 34.800k	€ 35.000k	€ 38.100k	€ 30.300k	€ 30.900k	€ 18.200k	€ 19.500k	€ 80.300k
Kosten leiding+indirect+o	€ 2.600k	€ 1.200k	€ 13.400k	€ 4.900k	€ 10.000k	€ 10.300k	€ 11.300k	€ 9.200k	€ 9.700k	€ 5.800k	€ 6.700k	€ 28.700k
% tov totale kosten	22%	24%	25%	26%	29%	29%	30%	30%	31%	32%	34%	36%
% idem, excl. uitvoeringsk.	22%	23%	23%	25%	26%	26%	29%	29%	28%	31%	33%	36%
% aanst.+indirect tov totale kosten	16%	18%	20%	20%	22%	23%	22%	22%	26%	25%	22%	25%
% idem, excl. uitvoeringsk.	16%	17%	18%	18%	20%	20%	21%	21%	22%	24%	20%	25%



2.2.2 Conclusie: overhead Cyclus NV marktconform met aandachtspunten

Ondanks de verschillende verzorgingsgebieden, beleids- en inzamelmethode en organisatievormen liggen de overheadskosten redelijk dicht bij elkaar. Variërend van 22 tot 36% van de totale kosten. Cyclus bevindt zich met 30% in het midden, wellicht iets aan de hogere kant van het midden.

Over het geheel concluderen wij dat Cyclus met haar overhead marktconform is.

Maar er zijn op drie categorieën uitschieters ten opzichte van de benchmark. Dit lichten wij in het vervolg uiteraard nader toe. Maar vooraf kan al wel worden geconcludeerd dat indien de afwijking op deze twee categorieën niet aanwezig zou zijn, de overhead van Cyclus binnen de benchmark al relatief laag wordt beoordeeld.

Andersom gesteld: ondanks deze drie uitschieters is de overhead van Cyclus als geheel wel marktconform.

In het bijgevoegde benchmarkrapport worden onderliggende werkprocessen en kostencategorieën nader toegelicht. De aandachtspunten worden in de volgende paragraaf toegelicht.

Het is belangrijk te melden dat de genoemde kosten bij de verschillende overheadfuncties tot stand zijn gekomen door het (her)alloceren van de kosten van Cyclus die volgens de (eenduidige) definitie in de Benchmark tot het betreffende werkproces gerekend moeten worden. Op deze wijze kunnen in de benchmark goede vergelijkingen (appels met appels) worden gemaakt.

2.2.3 Toelichting aandachtspunten en mogelijke verbeterpunten

Een vergelijking op uitsluitend het kostenniveau is natuurlijk maar een kant van het verhaal. Het gaat uiteindelijk om de kosteneffectiviteit. Om de vraag "Is de goedkoopste ook de

goede?" te beantwoorden is de positie in de benchmark geprojecteerd in een kwartielscore. De score geeft per proces de prestatie en de kosten in de benchmark aan.

Kwartiel 1 Kosten zijn iets lager dan het benchmarkgemiddelde	Een scherpe norm voor de omvang van de overhead. Mogelijk zelfs te scherp; eventueel lijdt de kwaliteit van de overheaddienstverlening hieronder.
Kwartiel 2 Kosten zijn op of rond het benchmarkgemiddelde	De referentie voor de benchmarkgroep. Hierbij wordt de kwaliteit en efficiëntie op orde verondersteld. (Kanttekening: voldoende vergelijkbaarheid in benchmarkgroep)
Kwartiel 3 Kosten zijn iets boven het benchmarkgemiddelde	Omvang van kosten is meer dan voldoende voor dienstverlening. Mogelijk is efficiëntieonderzoek wenselijk om te verbeteren.
Kwartiel 4 Kosten liggen ver boven het benchmarkgemiddelde	Omvang van kosten is te groot, waarbij efficiëntie onderzoek is aan te bevelen.

Voor Cyclus levert dit het volgende beeld

Proces	Positionering t.o.v. bench									
	Organisatie a12		Min							
	Kwartiel	Procent	1	1	2	2	3	3	4	4
Versie 1.1 (org.16)										
Totaal aansturing, indirect en ondersteuning	3	28,5%	21,1%		24,0%		26,9%		29,9%	32,8%
Aansturing	1	2,8%	2,8%		4,0%		5,1%		6,3%	7,4%
Indirect per kosten	4	16,9%	8,1%		10,6%		13,2%		15,7%	18,3%
Bestuurlijk juridisch	3	0,5%	0,1%		0,3%		0,4%		0,5%	0,7%
Financiën	1	1,5%	1,2%		1,8%		2,4%		3,0%	3,6%
P&O	3	4,0%	0,9%		2,0%		3,0%		4,1%	5,1%
ICT	4	4,9%	1,6%		2,4%		3,2%		4,1%	4,9%
Klantenservice en Secretariaat	2	1,2%	0,4%		0,9%		1,4%		1,9%	2,4%
Huisvesting (kantoor/dependance) en Facilitaire zaken	4	4,7%	0,7%		1,8%		2,9%		3,9%	5,0%
Ondersteuning per kosten	2	8,8%	6,7%		8,3%		9,9%		11,5%	13,1%
Beleid, Projecten & Innovatie en Communicatie	1	2,5%	2,0%		2,8%		3,5%		4,3%	5,1%
Accountmanagement	2	1,3%	0,2%		0,8%		1,3%		1,8%	2,3%
Assetmanagement	4	1,1%	0,1%		0,4%		0,6%		0,9%	1,1%
Productie- en bedrijfsbureau	4	3,9%	1,7%		2,4%		3,0%		3,7%	4,3%
Werkplaats	N.v.t.	0,0%	0,4%		1,4%		2,3%		3,2%	4,2%
IBOR (kantoorpersoneel)	N.v.t.	0,0%	0,0%		0,5%		1,0%		1,6%	2,1%

Inclusief beleidskosten voor Financiën en HRM
exclusief 'directe' huisvestingskosten

Daarin zien we een afwijkend beeld ten opzichte van de benchmark op drie onderliggende processen c.q. categorieën:

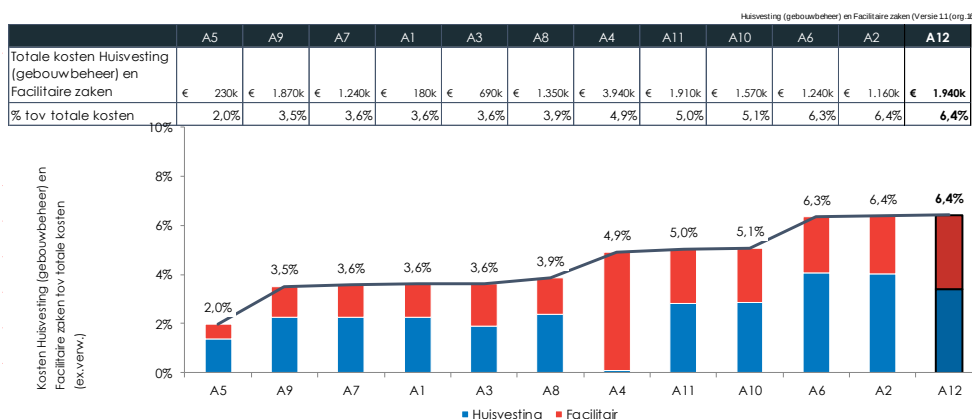
- Huisvesting
- Bedrijfsbureau
- ICT

Deze werkprocessen hebben een relatief groot aandeel in de totale overhead, en bevinden zich alle drie in het vierde kwartiel. Het is daarom gewenst om onderzoek te doen naar de mogelijke verklaringen. Assetmanagement is vanwege de relatief kleine omvang verder niet meegenomen in de verdieping.

Huisvesting

De volgende tabel toont de huisvestingslasten in de benchmark. De kosten voor huisvesting en facilitaire zaken liggen tussen de € 180k en € 3.940k. Voor een goede vergelijkbaarheid zijn ook de kosten voor facilitair, veelal personeelskosten, hierbij samengevoegd. De totale

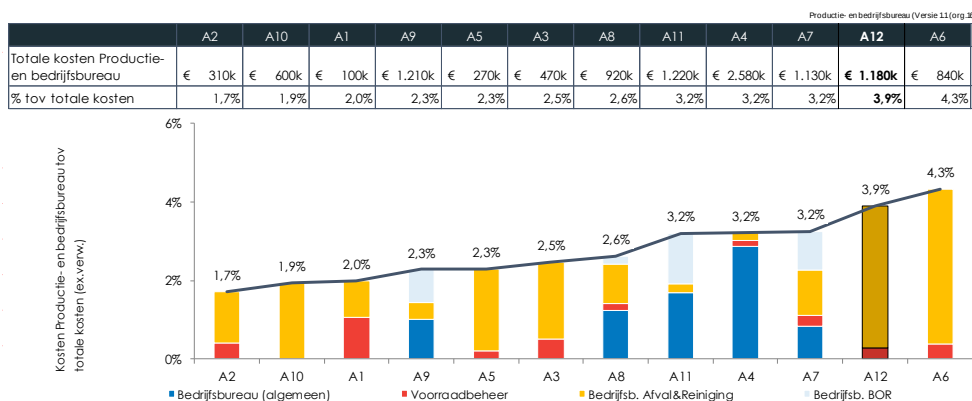
huisvestingslasten bedragen 2,0% tot 6,5% van de totale kosten. Cyclus bevindt zich met 6,4% aan de bovenkant van de bandbreedte.



Op zich is huisvesting vanwege het grote aandeel vaste kosten een niet gemakkelijk te beïnvloeden factor. Wellicht is de huisvesting van Cyclus redelijk ruim gedimensioneerd ten opzichte van de activiteiten die worden uitgevoerd. Het gebouwontwerp en het programma van eisen ging toentertijd uit van Cyclus als brede dienstverlener op het gebied van afvalbeheer én beheer en onderhoud van de openbare ruimte.

Bedrijfsbureau (productie- en bedrijfsbureauproces)

Voor de werkvoorbereiding, (operationele) planning en registraties hebben de organisaties een productie- c.q. bedrijfsbureauproces ingericht. De totale kosten voor dit proces variëren tussen de € 100k en € 2.580k. Deze kosten bestaan hoofdzakelijk uit personeelskosten. De kosten ten opzichte van totale kosten bedragen 1,7% tot 4,8%. De kosten liggen bij zeven organisaties rond de 2,3% en bij drie organisaties op 3,2% en twee organisaties (A6 en A12) zijn de kosten met 4,2% relatief hoger.



Op basis van de kerngegevens in de volgende tabel wordt gezocht naar een verklaring dan wel een aanwijzing voor deze relatief hoge kosten. Met name de verhouding aantal medewerkers bedrijfsbureau ten opzichte van het aantal medewerkers 'buiten' valt dan op. Dit kan het gevolg zijn van een grote (zelf gecreëerde of door de gemeenten verlangde)

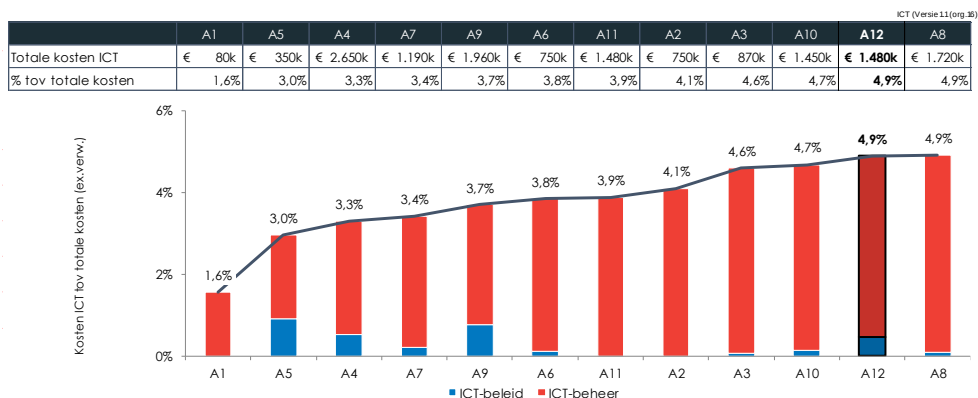
workload. Bijvoorbeeld relatief veel maatwerk in de uitvoering, rapportages, et cetera. Dit is in ieder geval voor Cyclus een punt van aandacht.

Productie- en bedrijfsbureau (Versie 11 (org. 20))

	A2	A10	A1	A9	A5	A3	A8	A11	A4	A7	A12	A6
totaal aantal huishoudens:	86.000	163.000	58.000	156.000	108.000	113.000	109.000	102.000	510.000	160.000	141.000	88.000
formatie buitendienst:	80	130	30	180	120	90	180	160	470	100	150	80
span of control (geheel):	11	15	11	14	19	27	16	16	14	12	22	23
span of control direct:	14	22	17	13	23	38	15	27	13	14	20	17
Formatie Productie- en bedrijfsbureau	4,3	8,9	0,7	15,6	3,5	6,3	13,5	14,8	46,0	14,6	13,0	6,6
Kosten per huishouden	€ 3,60	€ 3,70	€ 1,70	€ 7,70	€ 2,50	€ 4,10	€ 8,40	€ 11,90	€ 5,10	€ 7,10	€ 8,30	€ 9,50
1fte Bedr.buro/... fte buiten	19	15	35	12	35	14	13	11	10	7	11	12
Formatie voorraadbeheer	1,3	0,0	1,0	0,0	0,4	1,9	1,0	0,0	1,7	1,8	0,6	1,0
Kosten voorbeh./huish.	€ 0,84	€ 0,00	€ 0,89	€ 0,00	€ 0,21	€ 0,87	€ 0,59	€ 0,00	€ 0,25	€ 0,62	€ 0,57	€ 0,82

Automatisering / ICT

De kosten voor Automatisering/ICT liggen tussen de € 80k en € 2.650k. De ICT-kosten betreffen 1,6% tot 4,9% van de totale kosten. Cyclus bevindt zich aan de bovenkant van de benchmark.



De kosten bestaan voornamelijk uit kapitaalslasten, aanschaf-, onderhoud- en licentiekosten voor de hard- en software. Daarnaast betreft het personeelskosten. Geen van de organisaties maakt gebruik van een alomvattende bedrijfsapplicatie (Enterprise Resource Planning (ERP)). De organisaties beschikken voor hun administratie en registratie over verschillende softwarepakketten. Deze applicaties zijn veelal onderling gekoppeld. De mate waarin de pakketten gekoppeld zijn, verschilt onderling wel sterk.

Met uitzondering van organisatie A4 en A5 verschilt de ICT-omgeving op hoofdlijnen nauwelijks van elkaar. De organisaties maken vaak nog gebruik van een eigen serveromgeving met bedrijfsapplicaties en vrij standaard programmatuur in de Cloud. Het systeemonderhoud wordt uitbesteed, voor het applicatiebeheer beschikt men over eigen medewerkers en voor functioneel beheer zijn er binnen de organisatie vaak 'key users' (supergebruikers).

Het is aan te raden dat Cyclus kritisch kijkt naar de automatisering en ICT om de verklaring voor de relatief hoge kosten te achterhalen. Daarbij houden wij er rekening mee dat deze relatief hoge kosten wellicht goed te verantwoorden zijn met het oog op robuuste geautomatiseerde systemen wat bijvoorbeeld voor het toepassen van diftar een harde voorwaarde is.

3 KOSTENVERGELIJKING INZAMELDIENSTVERLENING

3.1 Marktconformiteit op basis van benchmark

Voor de kosten van de directe uitvoering van (primaire) werkprocessen wordt gebruik gemaakt van de genoemde Benchmark Huishoudelijk Afval peiljaar 2021. Met de opdrachtgever voor dit onderzoek is afgesproken dat hierbij wordt gekeken naar:

- Inzamelkosten Restafval (fijn), GFT en PMD
- Kosten inzamelmiddelen
- Kosten klantenservice en communicatie

Het betreft de met de uitvoering van deze taken gemoeide kosten zonder verwerkingskosten. Verwerkingskosten (die ook sterk worden beïnvloed door de effectiviteit van het gemeentelijk grondstoffenbeleid) blijven dus buiten beschouwing.

Het benchmarkonderzoek wordt uitgevoerd onder auspiciën van RWS en NVRD. We hantieren de meest recente – bij de gemeenten beschikbare – benchmark met peiljaar 2021. In deze benchmark wordt inzicht gegeven de inzamel- en afvalprestaties van 70 gemeenten.

De gemeenten zijn op basis van het aandeel hoogbouw geclassificeerd in vier groepen. De acht Cyclus gemeenten vallen in klasse B (30-49% hoogbouw), C (20-29% hoogbouw) en D (0-19% hoogbouw).

- De gemeenten Gouda, Krimpen aan den IJssel en Waddinxveen zijn drie van de 26 gemeenten in klasse B.
- In klasse C met 24 gemeenten vallen de Cyclus-gemeenten Bodegraven-Reeuwijk, Krimpenerwaard en Zuidplas.
- De gemeenten Kaag en Braassem & Nieuwkoop zijn tezamen met 20 andere gemeenten ingedeeld in klasse D.

Naast het aandeel hoogbouw zijn ook de wijze van heffing (diftar ja/nee) en de wijze van het inzamelen van het restafval (frequentieverlaging, nascheiden en 'op afstand') aangegeven in de benchmark. Het volgende overzicht presenteert de areaal gegevens van de Cyclus gemeenten.

tabel 3 Areaalgegevens uit de Benchmark Huishoudelijk Afval

AREALGEGEVENS	Benchmarkgroepen			Klasse B (30-49% hoogbouw)			Klasse C (20-29% hoogbouw)			Klasse D (0-19% hoogbouw)	
	Klasse B (N=26)	Klasse C (N=24)	Klasse D (N=20)	Gouda	Krimpen a/d IJssel	Waddinxveen	Bodegraven-Reeuwijk	Krimpenerwaard	Zuidplas	Kaag en Braassem	Nieuwkoop
Inwoners				73427	29526	29291	34872	56319	43885	27297	28811
Aansluitingen				33718	12648	12795	14661	23919	18554	11890	11649
Aandeel hoogbouw	30-49%	20-29%	0-19%	42%	30%	32%	20%	20%	22%	18%	13%
Diftar				Ja	Nee	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Restafval op afstand				Nee	Nee	Nee	Ja	Nee	Nee	Nee	Nee
Frequentieverlaging restafval				Nee	Nee	Nee	Ja	Nee	Nee	Nee	Nee
Nascheiding				Nee	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee
Klasse	B	C	D	B	B	B	C	C	C	D	D
Gemeenten (incl. eigen) binnen klasse of inzamelkenmerk	26	24	20	diftar	serv.(rest)	diftar	diftar&serv.	diftar	diftar	diftar	diftar

Bron: Benchmark Huishoudelijk Afval (RWS/NVRD) 2021 (Bewerking IPR Normag)

Wij zijn ervan uitgegaan dat het inzicht niet per se op gemeenteniveau geboden hoeft te worden.

Voor het onderdeel c. kosten klantenservice en communicatie maken wij gebruik van de hiervoor uitgevoerde Benchmark Overhead.

3.2 Inzamelkosten Restafval (fijn), GFT en PMD

3.2.1 Aanpak en verantwoording

Voor de kostenvergelijking van de directe uitvoering van (primaire) werkprocessen is gebruik gemaakt van de Benchmark Huishoudelijk Afval. Daarbij worden de kosten per aansluiting en de kosten per ton vergeleken met de referenties in benchmarkklassen B, C en D.

Het betreft de kosten die gemoeid zijn met de inzameling, overslag en transport exclusief de verwerking van de betreffende afval- of grondstof. Deze kosten omvatten de handlingskosten voor personeel en materieel én de exploitatiekosten voor de inzamelmiddelen (kapitaallasten, beheer- en onderhoudskosten). De kosten moeten zonder overhead, winstoverslag en BTW worden opgegeven.

Correctie op de onderliggende dataset van de benchmark

Bij de uitvoering van de analyse is geconstateerd dat diverse indirecte proceskosten (overhead) aan de onderliggende dataset van de Cyclus-gemeenten in de benchmark zijn toegevoegd. Voor een correcte vergelijking met de andere gemeenten in deze benchmark is een daarom een correctie uitgevoerd. De gecorrigeerde overhead betreft:

- Indirecte proceskosten. Hier vallen o.a. kosten van specialist inzameling.
- Indirect gerelateerde kosten. Dit zijn o.a. kosten van teamleider en coördinatoren.
- Direct gerelateerde kosten. Hier vallen o.a. kosten voor gele en rode kaarten onder bij verkeerd aangeboden minicontainers of worden of als er verkeerde grondstoffen/afvalstoffen in zitten.

Deze indirect gerelateerde en de indirecte proceskosten moeten buiten de vergelijking worden gehouden, zodat alleen de direct (gerelateerde) kosten in de benchmark zijn opgenomen. Verder zijn nog enkele kleine correcties doorgevoerd. In de data van gemeente Nieuwkoop PMD zijn per abuis kosten voor de minicontainers niet meegenomen. In de data van Waddinxveen GFT is een kleine correctie uitgevoerd. Na correctie van de dataset ontstaat het beeld¹ conform het overzicht in tabel 4 per gemeente.

3.2.2 Resultaat inzamelkosten restafval, GFT en PMD

Het volgende overzicht toont de gemiddelden in de drie benchmarkklassen (kosten per aansluiting). In de drie rechter blokken wordt de prestatie in de Cyclus gemeenten beoordeeld ten opzichte van de benchmark. Met de letter en kleurcodering wordt inzichtelijke of sprake is van een prestatie onder, gelijk of boven het klasse-gemiddelde². Bij een prestatie boven of gelijk aan het klasse-gemiddelde is sprake van marktconformiteit. Onder het klasse-gemiddelde betekent dat de prestatie niet marktconform is.

¹ De correctie van de dataset van de Cyclus-gemeenten heeft uiteraard ook gevolgen voor de benchmarkgemiddelden. Deze zijn daarom ook aangepast.

² Let op: de legenda en kleurcodering moet per prestatie-indicator worden geïnterpreteerd. Indien de kosten **lager** zijn dan het klasse-gemiddelde is sprake van een **goede prestatie O**. Indien de productie **hoger** is dan het klasse-gemiddelde is ook sprake van een **goede prestatie O**.

tabel 4 Kosten per aansluiting en per ton (gecorrigeerd door IPR Normag)

KOSTEN (GECORRIGEERD)	Benchmarkgroepen (COR.)			Klasse B (30-49%hoogbouw)			Klasse C (20-29%hoogbouw)			Klasse D (0-19%hoogbouw)	
	Klasse B (N=26)	Klasse C (N=24)	Klasse D (N=20)	Gouda	Krimpen a/d IJssel	Waddinxveen	Bodegraven-Reeuwijk	Krimpenerwaard	Zuidplas	Kaag en Braassem	Nieuwkoop
Kosten per aansluiting (€/aansl.)											
fijn restafval	€ 28	€ 26	€ 21	€ 20 O	€ 30 B	€ 26 O	€ 30 B	€ 18 O	€ 23 O	€ 24 B	€ 21 G
GFT	€ 21	€ 19	€ 23	€ 17 O	€ 25 B	€ 24 B	€ 20 G	€ 20 G	€ 15 O	€ 22 O	€ 20 O
PMD	€ 17	€ 15	€ 18	€ 16 O	€ 25 B	€ 25 B	€ 16 B	€ 18 B	€ -	€ 21 B	€ 22 B
Kosten per ton (€/ton)											
fijn restafval	€ 75	€ 71	€ 71	€ 77 G	€ 75 G	€ 99 B	€ 123 B	€ 66 O	€ 98 B	€ 106 B	€ 85 B
GFT	€ 104	€ 78	€ 69	€ 93 O	€ 139 B	€ 94 O	€ 63 O	€ 63 O	€ 52 O	€ 64 O	€ 57 O
PMD	€ 279	€ 219	€ 209	€ 245 O	€ 412 B	€ 350 B	€ 221 G	€ 264 B	€ -	€ 287 B	€ 259 B

Bron: Gecorrigeerde Benchmark Huishoudelijk Afval (RWS/NVRD) 2021 op overheadkosten Cyclus-gemeenten en gemiddelden benchmarkgroep (Bewerking IPR Normag)

We zien wisselende beelden per gemeente. De dienstverlening in Gouda en Zuidplas is beter dan marktconform.

● = Boven het klasse-gemiddelde (>5%)
● = Gelijk aan klasse-gemiddelde (-5% tot +5%)
● = Onder het klasse-gemiddelde (<-5%)

In Krimpenerwaard en Nieuwkoop is de dienstverlening grotendeels marktconform.

In Krimpen aan de IJssel, Waddinxveen, Bodegraven-Reeuwijk en Kaag en Braassem is de prestatie niet marktconform.

In de volgende paragrafen worden mogelijke verklaringen toegelicht. Wij focussen daarbij vooral op de niet-marktconformiteit in Krimpen aan de IJssel, Waddinxveen, Bodegraven-Reeuwijk en Kaag en Braassem.

Handlingskosten en exploitatiekosten inzamelmiddelen (containers)

De componenten voor handlingskosten en exploitatiekosten inzamelmiddelen zijn:

- Personeelskosten
- Materieel
- Productie
- Inzamelmiddelen

Ad a. personeelskosten

Personeelskosten zijn verbonden aan de collectieve afspraken in de cao. Voor Cyclus is dit de GEO (Grondstoffen Energie & Omgeving) onderdeel services. Hier zijn relatief weinig eigen keuzes te maken. De gemiddelde personeelskosten (salaris, pensioen en sociale lasten) liggen tussen € 62k en € 67k. Cyclus (met € 65k) valt netjes binnen deze bandbreedte. Ook de uurtarieven wijken niet wezenlijk af van de gebruikelijke in onze adviespraktijk.

	2021	2022
Chauffeur	€ 33,23	€ 34,01
Belader	€ 28,72	€ 29,39

De personeelstarieven wijken niet af van de gebruikelijke norm. Hier vinden wij dus geen verklaring voor niet-marktconformiteit.

Bovendien willen wij er op wijzen dat de arbeidsmarkt krap is waardoor goed werkgeverschap voor Cyclus een belangrijk aandachtspunt voor het gevoerde personeelsbeleid is en ook de nodige investeringen vergt zoals goede faciliteiten zoals een goede kantine. Het verzuim binnen Cyclus is laag en de medewerkerstevredenheid is goed.

Ad b. Materieel (voertuigen)

De aanschaf van materieel en het onderhoud (zo ook de inkoop van brandstof) door Cyclus gebeurt conform (verplichte) aanbesteding. Dit gebeurt met redelijk grote opdrachten voor een zo gunstig mogelijk aanbestedingsresultaat. Daarbij streeft Cyclus naar een ideaalcomplex zodat de materieelkosten op jaarbasis redelijk stabiel zijn.

De volgende tabel toont de uurtarieven die Cyclus hanteert voor de levering van de (inzamel) diensten. Deze heeft IPR Normag vergeleken met de uurtarieven van andere (overheid gedomineerde) inzamel- en reinigingsbedrijven.

Materieeltarieven Cyclus

	2021	2022
Achterlader	€ 36,04	€ 36,89
Zijlader	€ 45,12	€ 46,18
Bovenlader	€ 59,56	€ 60,97
Haakarmwagen met kraan	€ 62,03	€ 63,49
Haakarmwagen zonder kraan	€ 54,43	€ 55,71

De volgende tabel toont de door IPR Normag opgezette benchmark waaraan de uurtarieven voor materieel zijn getoetst.

	Achterlader	Bovenlader	Haakarmwagen (zonder kraan)	Haakarmwagen (met kraan)
Uurtarief	€ 40 - € 44	€ 51 - € 57	€ 29 - € 34	€ 52 - € 43
Lease/huur/kapitaallast	44%	48%	32%	48%
Belasting en verzekering	6%	5%	7%	5%
Onderhoud en banden	19%	20%	18%	21%
Brandstof	25%	17%	33%	20%
Schades (onderhoud buiten con	6%	8%	7%	5%
Overig	0%	3%	3%	0%

Bron: Benchmarkingtraject afvalbedrijven door IPR Normag (2022)

De materieeltarieven wijken op de belangrijkste categorieën niet af en zijn zelfs iets lager. Met uitzondering van de haakarmwagen. Deze is relatief duur vanwege het inhuurtarief (is niet in eigendom en wordt indien nodig ingehuurd). De haakarmwagen is slechts een beperkt deel van de kostenstructuur.

Afschrijvingstermijnen van het wagenpark is (grosso modo) 10 jaar. Dit is relatief lang, meestal is deze 8 jaar. Dit heeft een kostenverlagend effect op de tarieven bij Cyclus. Dit verklaart de iets lagere materieeltarieven bij Cyclus.

De materieeltarieven wijken niet af van de gebruikelijke norm en zijn zelfs iets lager dan de benchmark. Hier vinden wij dus geen verklaring voor niet-marktconformiteit.

Ad c. Productie

In deze paragraaf zijn de inzamelkosten voor restafval, gft en PMD vergeleken met enkele kernprestaties met name het aantal ophaalrondes per jaar. De volgende tabel presenteert deze informatie.

	Benchmarkgroepen (COR.)			Klasse B (30-49%hoogbouw)			Klasse C (20-29%hoogbouw)			Klasse D (0-19%hoogbouw)	
	Klasse B (N=26)	Klasse C (N=24)	Klasse D (N=20)	Gouda	Krimpen a/d IJssel	Waddinxveen	Bodegraven-Reeuwijk	Krimpenerwaard	Zuidplas	Kaag en Braassem	Nieuwkoop
KOSTEN (GECORRIGEERD)											
Kosten per aansluiting (€/aansl.)											
fijn restafval	€ 28	€ 26	€ 21	€ 20 O	€ 30 B	€ 26 O	€ 30 B	€ 18 O	€ 23 O	€ 24 B	€ 21 G
Ophaalrondes restafval per jaar	20	19	18	21 G	26 B	26 B	13 O	26 B	26 B	26 B	26 B
Huishoudens per Restafval-voorziening	49	39	65	32 O	63 B	41 O	43 B	27 O	43 B	28 O	20 O
GFT	€ 21	€ 19	€ 23	€ 17 O	€ 25 B	€ 24 B	€ 20 G	€ 20 G	€ 15 O	€ 22 O	€ 20 O
Ophaalrondes GFT per jaar	28	28	29	26 O	26 O	26 O	26 O	26 O	26 O	26 O	26 O
Huishoudens per GFT-voorziening	85	69	60	33 O	51 O	34 O	22 O	21 O	0	75 B	12 O
PMD	€ 17	€ 15	€ 18	€ 16 O	€ 25 B	€ 25 B	€ 16 B	€ 18 B	€ -	€ 21 B	€ 22 B
Ophaalrondes PMD per jaar	27	22	22	52 B	26 G	52 B	26 B	52 B	26 B	52 B	26 B
Huishoudens per PMD-voorziening	401	288	340	0	240 O	0	0	0	0	0	0
Kosten per ton (€/ton)											
fijn restafval	€ 75	€ 71	€ 71	€ 77 G	€ 75 G	€ 99 B	€ 123 B	€ 66 O	€ 98 B	€ 106 B	€ 85 B
Kg restafval per inwoner	150	142	107	117 O	169 B	112 O	100 O	112 O	99 O	96 O	99 O
GFT	€ 104	€ 78	€ 69	€ 93 O	€ 139 B	€ 94 O	€ 63 O	€ 63 O	€ 52 O	€ 64 O	€ 57 O
Kg GFT per inwoner	93	123	148	84 O	93 G	111 B	137 B	134 B	118 G	151 G	143 G
PMD	€ 279	€ 219	€ 209	€ 245 O	€ 412 B	€ 350 B	€ 221 G	€ 264 B	€ -	€ 287 B	€ 259 B
Kg PMD per inwoner	29	32	36	30 G	29 G	31 B	31 G	30 O	27 O	32 O	34 O

Bron: Gecorrigeerde Benchmark Huishoudelijk Afval (RWS/NVRD) 2021 op overheadkosten Cyclus-gemeenten en gemiddelden benchmarkgroep (Bewerking IPR Normag)

Een mogelijke verklaring voor de niet-marktconforme kosten voor de inzameling van restafval, GFT en PMD in de vier genoemde gemeenten kan (deels) worden verklaard door het hogere serviceniveau waarbij relatief veel inzamelrondes worden gereden en de dekkinggraad van containers erg groot (relatief weinig huishoudens per container, dus veel containers te legen).

De productie (inzet van mens en materieel) wordt meer specifiek gebenchmarkt in hoofdstuk 4.

Ad d. Inzamelmiddelen (containers)

De volgende tabel toont het aandeel van de kosten voor inzamelmiddelen in de benchmark. Hoewel dit een wisselend beeld oplevert, zien we geen correlatie met de niet-marktconformiteit in Krimpen aan de IJssel, Waddinxveen, Bodegraven-Reeuwijk en Kaag en Braassem.

	Klasse B (30-49%hoogbouw)			Klasse C (20-29%hoogbouw)			Klasse D (0-19%hoogbouw)	
	Gouda	Krimpen a/d IJssel	Waddinxveen	Bodegraven-Reeuwijk	Krimpenerwaard	Zuidplas	Kaag en Braassem	Nieuwkoop
Gecorrigeerde input								
Kostenaandeel inzamelmiddel								
Restafval	53%	53%	48%	67%	28%	66%	38%	33%
GFT	29%	23%	38%	18%	21%	0%	18%	16%
PMD	28%	25%	26%	27%	22%	15%	25%	11%

Bron: Dataset input Benchmark Huishoudelijk Afval 2021 Cyclus (Bewerking IPR Normag)

De verschillen in het kostenaandeel van inzamelmiddelen hangt mede samen met de verschillende eigendomssituaties.

Vooralsnog geen verklaring voor de niet-conformiteit in een aantal gemeenten.

De (kosten van) inzamelmiddelen worden verder getoetst in 0.

3.3 Kosten inzamelmiddelen

Inzamelmiddelen betreffen de middelen c.q. voorzieningen die gebruikt worden om het afval op te slaan en/of in te zamelen. De kosten bestaan uit de aanschafwaarde met de kapitaallast en de overige beheer- en onderhoudskosten.

3.3.1 Aanpak en verantwoording

In de Benchmark Huishoudelijk Afval zijn de handlingskosten en de exploitatiekosten voor de inzamelmiddelen gecombineerd en niet nader gespecificeerd. Dit maakt een specifieke vergelijking ingewikkeld c.q. niet mogelijk.

Voor de marktconformiteitstoets hebben we daarom gebruik gemaakt van bij IPR Normag beschikbare (vertrouwelijke en daarom geanonimiseerde) informatie over kosten van andere overheidsorganisaties.

3.3.2 Resultaat kosten inzamelmiddelen: aanschaf, beheer en onderhoud

Als gevolg van het faillissement van WasteVision heeft Cyclus in 2022 het beheer en onderhoud van de containerfiguratie grotendeels in eigen beheer moeten nemen. Dit is nog volop in ontwikkeling (niet alleen bij Cyclus maar landelijk) en kan daarom ook moeilijk in deze marktconformiteitstoets worden meegenomen. Bovendien is het nu gehanteerde benchmark-onderzoek gebaseerd op peiljaar 2021.

Daarom kijken wij voor nu met name naar de tarieven voor het beheer en onderhoud zoals Cyclus hanteert voor de dienstverlening in de deelnemende gemeenten. De volgende tabel toont de tarieven in 2021 en 2022.

Tarieven uit DVO tarievenblad Cyclus minicontainers en vierwielcontainers

Tarief per container per jaar	2022	
	t/m juli	per 1 aug
Lease Minicontainer (140 liter)	€ 1,77	€ 2,30
Lease Minicontainer (240 liter)	€ 2,23	€ 2,98
Lease Rolcontainer (1.100 liter)	€ 9,39	€ 12,99

Het leasebedrag per container per jaar voor de mini- en rolcontainers betreft enkel de kapitaallasten (rente en afschrijving). Op basis van bij IPR Normag beschikbare informatie is een bedrag voor rente en afschrijving rond € 2,50 per minicontainers gebruikelijk. Voor de rolcontainers variëren de tarieven voor de kapitaallasten rond € 10,- per container per jaar.

Tarieven uit DVO tarievenblad Cyclus ondergrondse verzamelcontainers

	2021	2022
Lease Ondergrondse container	€ 826,84	€ 826,84
Lease Ondergrondse container NW Prijs 1jan 2022	€ 985,93	€ 985,93
Lease Ondergrondse container NW Prijs 1apr 2022	€ 1.079,84	€ 1.079,84

Het leasebedrag voor ondergrondse containers betreft de kapitaallasten, onderhoudskosten en het (basis 2x per jaar) wassen van de container. Als we terugrekenen naar aanschafwaarde en levensduur zijn deze tarieven relatief laag.

Cyclus rekent met een rekenrente van 3% en een afschrijvingstermijn van 15 jaar voor minicontainers en ondergrondse containers. In het algemeen schrijven gemeenten en

afvalinzamelbedrijven minicontainers en ondergrondse containers in respectievelijk 10 jaar en 15 jaar af. Het regime van Cyclus heeft daardoor een prijs verlagend effect.

Gemeenten die inzamelmiddelen in eigendom hebben hanteren de volgende termijnen:

- Krimpenerwaard: afvalcontainers ondergronds: 15 jaar (bron: Nota waardering en afschrijving 2021 Gemeente Krimpenerwaard)
- Nieuwkoop: ondergrondse- en minicontainers: 10 jaar (bron: Nota activa en afschrijvingen 2017 gemeente Nieuwkoop)

De tarieven van Cyclus voor minicontainers, rolcontainers en ondergrondse verzamelcontainers zijn zeker marktconform, wellicht zelfs aan de lage kant.

3.4 Kosten klantenservice en communicatie

3.4.1 Aanpak en verantwoording

Voor het onderdeel klantenservice en communicatie maken wij gebruik van de hiervoor uitgevoerde Benchmark Overhead.

3.4.2 Resultaat voor klantenservice

Binnen de benchmark is het proces klantenservice en secretariaat gecombineerd. Afhankelijk van het takenpakket en de rol van de organisatie binnen het meldingsproces burger-gemeente-uitvoeringsorganisatie. Voor afval en reiniging veelal uitvoeringsorganisatie eerste aanspreekpunt.

Organisaties kiezen steeds meer voor 'click, call, face'-principe. Dit betekent dat er zo min mogelijk directe contacten zijn en zoveel mogelijk gebruik wordt gemaakt internet en goed afgestemde werkprocessen.

Het volgende overzicht toont de belangrijkste productiefactoren en (daaropvolgende tabel) de kosten. Cyclus betreft A12.

Klantenservice en Secretariaat (Versie 1.0 (org.35))												
	A5	A1	A8	A2	A6	A12	A9	A7	A11	A3	A4	A10
totaal aantal inwoners:	252.000	91.000	232.000	194.000	198.000	331.000	358.000	323.000	249.000	246.000	1.167.000	336.000
BOR-taken:			ja				ja	ja	ja		ja	
totaal aantal meldingen (aandeel meldingen BOR):	Nb	Nb	Nb	Nb	Nb	8,0k	64,1k (0%)	24,3k (56%)	Nb	Nb	Nb	9,3k
kenmerk servicelijn particulieren:	Ma-vr 8.00-18.00 Geen social media, Afname partnerorg.	Ma-vr 8.30-12.30 en 13.00-16.30. Geen social media	Ma-vr 8.00-17.00 (geen telefoonnr.), Bedrijfsafval apart	Ma-vr 8.00-16.30. Combi bedrijven en huishoudens	Ma-vr 8.00 tot 16.30 Lokaal nummer (met keuzemenu)	Ma-vr 8.30 tot 17.00.	Ma-vr 8.30 tot 16.30 Lokaal nummer (met keuzemenu)	Ma-vr 8.00-17.00. Bedrijfsafval apart	Ma-vr 8.00 tot 17.00. Bedrijfsafval apart	Ma-vr 8.00-16.00 (met keuzemenu)	Ma-vr 8.00-17.00 (huishoudens)	Ma-vr 8.00 tot 17.00 Met 0900-nummer
Formatie Klantenservice en Secretariaat	0,7	0,8	5,2	2,9	3,5	5,0	9,2	4,3	6,0	4,1	40,0	9,8
Gemiddelde P-kosten	74k	40k	47k	48k	60k	56k	68k	52k	70k	48k	18k	58k
Kosten per inwoners	€ 0,20	€ 0,40	€ 1,20	€ 0,80	€ 1,10	€ 1,00	€ 1,90	€ 1,50	€ 2,30	€ 1,50	€ 1,40	€ 2,20
1 fte KCC / ... inwoner	614k	125k	55k	97k	68k	72k	64k	97k	76k	69k	30k	42k
%meldingen tov inwoner	Nb	Nb	Nb	Nb	Nb	2%	18%	8%	Nb	Nb	Nb	3%
Meldingen / FTE KCC	Nb	Nb	Nb	Nb	Nb	1.700	11.400	7.300	Nb	Nb	Nb	1.200

Op basis van deze benchmark concluderen wij dat de service en kosten per inwoner (KCC en Secretariaat) van € 1,00 marktconform zijn. Deze kosten variëren in de benchmark van 0,20 (rood kwartiel, zonder noemenswaardige afdeling KCC) tot 2,30 per huishouden en bedragen gemiddeld € 0,80 per huishouden.

3.4.3 Resultaat voor communicatie

Binnen de Benchmark Overhead is het proces communicatie gecombineerd met beleid en projecten. De volgende tabel toont de relevante grootheden. Cyclus betreft A12.

Beleid, Projecten & Innovatie en Communicatie (Versie 11 (org.35))

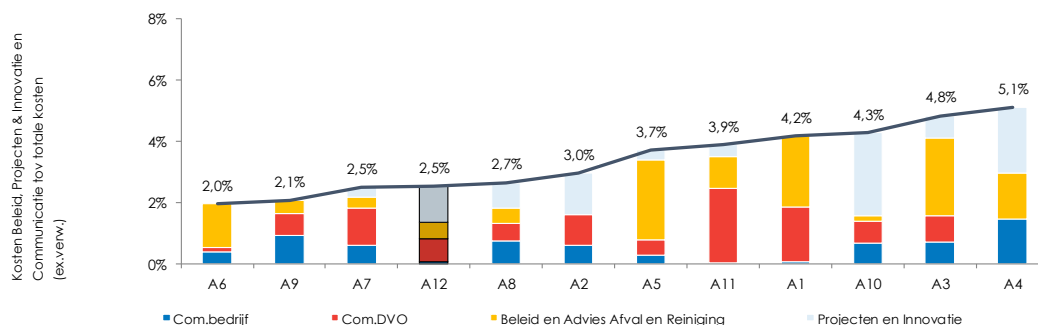
* meest recent jaar RWS/CBS	A6	A9	A7	A12	A8	A2	A5	A11	A1	A10	A3	A4
aandeel hoogbouw:	21%	29%	32%	26%	60%	22%	18%	9%	3%	53%	32%	28%
kosten afvalbeheer*:	€ 250,-	€ 450,-	€ 80,-	€ 320,-	€ 300,-	€ 330,-	€ 180,-	€ 190,-	€ 160,-	€ 300,-	€ 230,-	€ 280,-
KG restafval / inwoner*:	202	220	107	141	319	254	159	82	159	228	234	227
%afvalscheiding*:	63%	54%	75%	70%	32%	46%	67%	84%	70%	46%	55%	56%
Formatie beleid, project en communicatie	1,0	5,7	5,2	3,8	6,1	4,2	1,1	9,5	1,4	7,5	5,5	8,5
1 fte comm.+beleid/...inw	198k	63k	62k	87k	38k	46k	229k	26k	66k	45k	45k	138k
Kosten per inwoner	€ 1,90	€ 3,10	€ 2,70	€ 2,30	€ 4,00	€ 2,80	€ 1,70	€ 5,90	€ 2,20	€ 3,90	€ 3,70	€ 3,50

Beleid, Projecten & Innovatie en Communicatie (Versie 11 (org.35))

%tov totale kosten	A6	A9	A7	A12	A8	A2	A5	A11	A1	A10	A3	A4
Communicatie	0,6%	1,7%	1,8%	0,8%	1,3%	1,6%	0,8%	2,5%	1,9%	1,4%	1,6%	1,5%
Bedrijfscomm.	0,4%	0,9%	0,6%	0,1%	0,8%	0,6%	0,3%	0,0%	0,1%	0,7%	0,7%	1,5%
DVO-communicatie	0,1%	0,7%	1,2%	0,8%	0,6%	1,0%	0,5%	2,4%	1,8%	0,7%	0,9%	0,0%
Beleid&Projecten A&R	1,4%	0,4%	0,7%	1,7%	1,3%	1,3%	2,9%	1,4%	2,3%	2,9%	3,2%	3,6%
Afvalbeleid	1,4%	0,4%	0,4%	0,5%	0,5%	0,0%	2,6%	1,0%	2,3%	0,2%	2,5%	1,5%
Project&Innovatie	0,0%	0,0%	0,3%	1,2%	0,8%	1,3%	0,3%	0,4%	0,0%	2,7%	0,7%	2,1%
Communicatie&beleid	2,0%	2,1%	2,5%	2,5%	2,7%	3,0%	3,7%	3,9%	4,2%	4,3%	4,8%	5,1%

Beleid, Projecten & Innovatie en Communicatie (Versie 11 (org.35))

	A6	A9	A7	A12	A8	A2	A5	A11	A1	A10	A3	A4
Totale kosten Beleid, Projecten & Innovatie en Communicatie	€ 380k	€ 1.100k	€ 870k	€ 770k	€ 930k	€ 540k	€ 430k	€ 1.480k	€ 200k	€ 1.320k	€ 920k	€ 4.120k
% tov totale kosten	2,0%	2,1%	2,5%	2,5%	2,7%	3,0%	3,7%	3,9%	4,2%	4,3%	4,8%	5,1%



Op basis van deze benchmark concluderen wij dat communicatie, beleid en projecten bij Cyclus marktconform is. De gemiddelde kosten per inwoner voor communicatie, beleid en innovatie zijn € 3,20 per inwoner. Bij Cyclus liggen deze kosten op € 2,30.

Bij Cyclus zijn de kosten voor communicatie rondom de dienstverlening (DVO) 0,8% van de totale kosten, de bandbreedte is 0,1% tot 2,4%. De breakdown van de kostenopbouw toont dat Cyclus relatief veel inzet op Project en Innovatie.

Communicatie is niet los te zien van de rol van uitvoeringsorganisatie in het afvalbeheer. Met name bij de invoering van nieuwe methoden, communicatie gericht op gedragsbeïnvloeding voor preventie en meer gescheiden recyclebare grondstoffen.

4 ANALYSE LOGISTIEKE INZAMELPRESTATIE

4.1 Aanpak en verantwoording

Voor een beoordeling van de marktconformiteit van de logistieke prestatie wordt gebruik gemaakt van de Benchmark Huishoudelijk Afval. Voor dit onderdeel zijn de productiviteit afval- en grondstoffenbeheer per aansluiting en de productiviteit bij de inzet van personeel en materieel per uur vergeleken in de drie hoogbouwklassen. Daarbij is, binnen de hoogbouwklaas, ook gekeken naar en vergelijkbaar serviceniveau (b.v. inzamelfrequentie).

Naast deskresearch zijn voor dit onderdeel gesprekken gevoerd met betrokkenen binnen Cyclus om meer inzicht te krijgen in de logistieke prestaties c.q. de inzet van mens en materieel per materiaalstroom en per inzamelmethode. Op basis van deze aanvullende (logistieke) informatie wordt het inzicht in logistieke prestatie verdiept, op basis waarvan tevens eventuele verklaringen voor afwijkingen (ten opzichte van de benchmark) worden geanalyseerd. Dit wordt door IPR Normag gedaan door het analyseren van de werkprocessen en de omstandigheden waarin deze worden gerealiseerd. Er wordt gezocht naar onderliggende verklaringen, waarbij ook uitspraken worden gedaan over de beïnvloedbaarheid ervan door Cyclus zelf. Gericht op de mogelijkheden voor verdere verbetering van het functioneren en presteren.

4.2 Resultaat logistieke inzamelprestatie

het aantal mensuur dat totaal wordt besteed aan de inzameling, overslag en transport van het huishoudelijk afval per huisaansluiting.

tabel 5 Productiviteit afval- en grondstoffenbeheer in personeelsuren per aansluiting

BEDRIJFSVAARDIGHEDEN	Benchmarkgroepen			Klasse B (30-49%hoogbouw)			Klasse C (20-29%hoogbouw)			Klasse D (0-19%hoogbouw)	
	Klasse B (N=26)	Klasse C (N=24)	Klasse D (N=20)	Krimpen a/d IJssel	Waddinxveen	n	Bodegraven-Reeuwijk	Krimpenerwaard	Zuidplas	Kaag en Braassem	Nieuwkoop
Productiviteit afval- en grondstoffenbeheer (mensuur/aansl.)											
fijn restafval	0,3	0,3	0,2	0,2 G	0,2 G	0,3 G	0,1 G	0,2 G	0,1 G	0,3 B	0,3 B
GFT	0,3	0,3	0,3	0,3 G	0,3 G	0,3 G	0,3 G	0,3 G	0,3 G	0,4 B	0,3 G
PMD	0,2	0,2	0,2	0,3 B	0,3 B	0,4 B	0,3 B	0,3 B	0	0,4 B	0,4 B
OPK	0,2	0,1	0,1	0,2 G	0,2 G	0,1 G	0,3 B	0,1 G	0,1 G	0	0,1 G
Glas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Textiel	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Containerbeheer	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Grof afval halen	0,1	0,1	0,1	0	0	0	0	0	0	0	0
Milieustraat	0,3	0,3	0,3	0,3 G	0,6 B	0,2 G	0,4 B	0,2 G	0	0,4 B	0,4 B

Bron: Benchmark Huishoudelijk Afval (RWS/NVRD) 2021 (Bewerking IPR Normag)

We zien dat de productie (de inzet van personeelsuren per aansluiting) grotendeels op benchmarkniveau of beter is. Dit geldt in ieder geval voor de gemeenten waarbij sprake is van een marktconforme kosten voor de inzameling van restafval, gft en PMD. Echter ook in de gemeenten Krimpen aan de IJssel, Waddinxveen en Bodegraven-Reeuwijk is sprake van een marktconforme productiviteit.

Met uitzondering in de gemeente Kaag en Braassem, wat voor deze gemeente dan ook als verklaring voor niet marktconformiteit van de kosten voor inzameling wordt gezien. De reden voor de lagere productiviteit kan aan verschillende (ook niet direct te beïnvloeden)

factoren liggen. Zoals omgevingsfactoren, bereikbaarheid, et cetera, die het logistieke werkproces kunnen belemmeren.

Hierbij willen wij nog de volgende bevindingen meegeven:

- Effectieve inzameltijd (rijtijden).
De inzameltijd is afhankelijk van de werflocaties en overlaadlocaties. Cyclus is actief bezig om binnen het uitgestrekte verzorgingsgebied uitrukpunten en overlaad af te stemmen.
Drie uitrukpunten voor stallen van de voertuigen. Voor de verwerking afhankelijk van contractuele afspraken en fysieke mogelijkheden.
 - Restafval twee overlaadstations in het gebied.
 - GFE naar een verwerker naast overlaadstation in Gouda
 - PMD op een overlaadstation in Alphen aan den Rijn.
- Gemechaniseerde inzet waar het kan met minimale personele bezetting.
Voor de minicontainer een zijlader met één chauffeur en in bepaalde gebieden een tweede persoon om moeilijk te bereiken containers goed op te stellen (efficiëntie volgens Cyclus mogelijk!). Onderlossende containers met een kraakperswagen met kraan bedient door één chauffeur.
- Productie: P90 bij handmatig werk.
Tonnages worden frequent getoetst. Evenals de bezettingsgraden van de voertuigen. Afwijkingen in de uren worden gemonitord (systeem is in ontwikkeling).
- Aanbiedpercentage in diftar-gemeenten en de ophaalfrequentie verschillen.
Uren inclusief narijden van meldingen. Deze uren zitten in de kosten en uur inzet.
- Gouda is efficiënt door korte rijafstanden. De marktconformiteit van de dienstverlening in Gouda is over de gehele linie goed.
- Bij inzameling van GFE in Krimpen aan de IJssel is sprake van structureel overwerk. Dit kan de niet-marktconformiteit mede verklaren.

5 ANALYSE KWALITEIT-KOSTEN INZAMELDIENSTVERLENING

5.1 Aanpak en verantwoording

In dit onderdeel wordt onderzocht in hoeverre de inzamelkosten proportioneel zijn voor de kwaliteit van de inzameling. Welke kwaliteit mag men verwachten voor de kosten en wordt die kwaliteit ook gehaald?

Een belangrijke vraag daarbij is, wat omvat de kwaliteit van inzameldienstverlening?

Daarbij moet worden aangetekend dat bijvoorbeeld de inzamelfrequentie ook een (in ieder geval door inwoners ervaren) kwaliteit heeft, echter het serviceniveau is in afvalbeheerbeleid ook een beleidskeuze. Daarbij wordt de service voor het aanbieden van huishoudelijk restafval juist ingeperkt (restrictief beleid) en voor het aanbieden van grondstoffen juist verruimd (accomoderend beleid). In het onderzoek worden daarom de best bruikbare kwaliteitsindicatoren geformuleerd.

5.2 Beoordeling

Voor dit onderdeel hebben wij in samenwerking met enkele sleutelfunctionarissen van Cyclus, die goed inzicht hebben in de kwaliteitskenmerken van de dienstverlening zoals deze in de huidige situatie aan de Cyclus-gemeenten wordt geleverd.

Met de ambtelijke begeleidingsgroep zijn de volgende kwaliteitsfactoren benoemd, waarvoor inzicht in de prestaties gewenst is. Op dit moment is er nog geen eenduidige set van kern prestatie-indicatoren (kpi's) waarmee opdrachtgever en opdrachtnemer het feitelijk functioneren en presteren kunnen beoordelen en bespreken. Geadviseerd wordt daarom om een werkbaar set van kpi's te ontwikkelen die aan de dienstverleningsovereenkomst kunnen worden gekoppeld. Aan de hand van de norm (welke prestatie moet worden geleverd) en de gerealiseerde prestatie kunnen opdrachtgever en opdrachtnemer dan op basis van feiten en cijfers de geleverde prestaties bespreken.

De volgende kpi's zijn daarbij relevant (niet uitputtend overzicht):

- Continuïteit van de dienstverlening. Werd het afval altijd opgehaald en verwerkt?
- Beschikbaarheid van een inzamelmiddel. Voornamelijk bij wijk- en verzamelcontainers, kunnen inwoners het afval in de container kwijt?
- Responsnelheid bij servicetaken zoals leveren afvalpas, containers of het ophalen grofvuil. Was dit binnen de gestelde reactietijd in de DVO?
- Bijplaatsingen, afval naast de verzamel- en wijkcontainers, wat was de oorzaak (volle of defecte container of ongewenst gedrag gebruiker)?
- Terugzetten minicontainers op aanbodplaat na legen?
- Is sprake van correcte chip/pasregistraties?
- Klanttevredenheidsscore. Deze wordt in de praktijk gemonitord, zie paragraaf 5.3.

5.3 Tevredenheidsonderzoek

In opdracht van Cyclus heeft onderzoeksbureau Integron een tevredenheidsonderzoek uitgevoerd. De deelnemers uit de zeven gemeenten waar Cyclus het huishoudelijk afval inzamelt, gaven in 2017 het inzamelbedrijf gemiddeld een 7,4. Het onderzoek was breed van opzet maar voor de aspecten die te maken hebben met de (logistieke) dienstverlening scoorde Cyclus ruim voldoende; namelijk op de onderdelen 'vuilnismannen', 'afvalbrengstation', 'klantenservice' en 'informatieverstrekking en communicatie' scoorde Cyclus resp. een 7,7, 7,5, 7,1 en 7,4.



Bij de meer kwantitatieve beoordeling van de marktconformiteit van inzameldiensten door Cyclus is ook gekeken naar de klanttevredenheid. De klanttevredenheid van inwoners met betrekking tot de dienstverlening varieert van rapportcijfer 7,1 tot en met 7,7.

Het meest recente klanttevredenheidsonderzoek dateert van 2017. Aanbevolen wordt om dergelijk onderzoek frequenter uit te voeren. In de praktijk verschilt de frequentie bij overheid gedomineerde bedrijven van jaarlijks tot zeg elke 3 of 4 jaar.

-0-0-0-