

Gemeenteraad van Hengelo
Postbus 18
7550 AA Hengelo

Gemeente Hengelo

Postbus 18
7550 AA Hengelo

Onderwerp	Zaaknummer	Uw kenmerk	Datum
Reactie strategie 2016-2019 Twente Milieu	2018903		13-04-2016

Geachte leden van de gemeenteraad,

De aandeelhoudende gemeenten van Twente Milieu is gevraagd om in te stemmen met de strategie voor de jaren 2016-2019. Wij willen onze reactie graag met uw raad bespreken tijdens de politieke markt op 10 mei 2016. Wij zijn van plan namens de gemeente Hengelo de onderstaande kanttekeningen en aandachtspunten in te brengen tijdens de aandeelhoudersvergadering van 18 mei 2016. Graag vernemen wij van uw raad of u zich hiermee kunt verenigen en of u nog aanvullende punten heeft ten behoeve van onze reactie op de strategie. Het strategisch plan treft u als bijlage aan.

Voorgeschiedenis

Tijdens de politieke markt van 21 april 2015 is door Twente Milieu een korte presentatie gegeven over de bouwstenen van het op te stellen strategisch plan. Een eerste versie van de strategie is besproken tijdens de aandeelhoudersvergadering van 27 januari 2016. Het thans voorliggende concept is op 17 februari 2016 ter vaststelling aan de aandeelhoudende gemeenten aangeboden.

Kanttekeningen en aandachtspunten

Operational excellence in afval

Twente Milieu is van origine een afvalinzamelaar. Naar onze mening is dit ook naar de toekomst de kernactiviteit. Wij zien Twente Milieu als een bedrijf dat namens de aandeelhoudende gemeenten efficiënt en doelmatig afval inzamelt tegen zo laag mogelijke kosten voor onze inwoners en waar mogelijk omzet in grondstoffen. En dat levert waar de klant om vraagt. Kortom een bedrijf dat excelleert in afval, zoals Twente Milieu aangeeft op pagina 13 van het voorliggende plan.

Afvalinzameling als kerntaak

Twente Milieu spreekt de ambitie uit de taken op het gebied van afvalinzameling verder te verruimen met taken op het gebied van de openbare ruimte. Deze ambitie sluit niet aan bij de wensen en behoeften van gemeente Hengelo. Zoals aangegeven zien wij de kerntaak liggen op het gebied van afvalinzameling. Vanuit die optiek is de titel van het strategisch plan 'Vanuit de basis beter', waarbij die basis wat ons betreft afvalinzameling is, prima gekozen. De gemeente Hengelo kiest er samen met Hof van Twente voor om de uitvoerende werkzaamheden op het gebied van beheer en onderhoud onder te brengen in een nieuwe organisatie onder de vlag van de SWB: Gildebor. Ook in de andere aandeelhoudende gemeenten zien wij uiteindelijk relatief beperkte mogelijkheden voor een verbreding van het takenpakket van Twente Milieu. Een ambitie om de basis *breder* te maken is ons inziens dan ook ondergeschikt.

Vermeld altijd het zaaknummer als u contact opneemt met de gemeente.

Let op:

Per 18 april is het Publieksplein te bezoeken aan de Hazenweg 121.

Bezoekadres stadhuis

Burgemeester Jansenplein 1
Bezoekadres stadskantoor

Hazenweg 121

E-mailadres

gemeente@hengelo.nl

Telefoonnummer

14-074

Daarnaast verwachten wij dat de hoeveelheid in te zamelen afval en grondstoffen de komende jaren verder zal verminderen. Dit heeft mogelijk ook invloed op de infrastructuur en de logistiek. Deze ontwikkelingen vragen naar onze mening om een verschuiving van de focus van groei naar 'operational excellence'. Dit achten wij ook een wenselijke ontwikkeling. Dat betekent meer aandacht voor het verbeteren van de basistaak (afvalinzameling) en meer aandacht voor het optimaliseren van de dienstverlening aan de aandeelhoudende gemeenten. Wij adviseren Twente Milieu de komende periode te gebruiken om op deze ontwikkelingen voor te sorteren. Wat zijn bijvoorbeeld de consequenties voor de ontwikkeling van de omzet, de aard van de dienstverlening en de benodigde personele capaciteit?

Dichtbij de gemeente

Twente Milieu is een overheids-NV die wettelijke taken namens de deelnemende gemeenten uitvoert. Daarmee onderscheidt het zich van Twence, dat in hoofdzaak commerciële activiteiten ontplooit. De afgelopen jaren hebben wij intensief met Twente Milieu samengewerkt, vanuit de taakverdeling dat de gemeente het beleid bepaalt en Twente Milieu de uitvoering verzorgt. Deze samenwerking heeft onder meer gestalte gekregen bij de succesvolle invoering van Diftar in onze stad en bij het uitwerken van de doelstellingen van Afvalloos Twente. Wij hechten eraan onze samenwerking ook de komende periode op deze wijze gestalte te blijven geven. In de looptijd van het strategisch plan voeren we het omgekeerd inzamelen in. Vanaf 2018 verdwijnt de grijze container definitief uit het straatbeeld van Hengelo en brengen onze bewoners hun steeds kleinere hoeveelheden restafval naar ondergrondse containers. Daarbij is goede en betrouwbare uitwisseling van informatie nodig, om als opdrachtgever de juiste vragen te kunnen stellen en/of taken te kunnen opdragen.

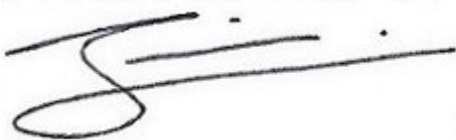
Financieel gezond

Met tevredenheid constateren wij dat de Twente Milieu een financieel gezond bedrijf is. Dit is een belangrijk gegeven met het oog op de investeringen in onder meer ondergrondse inzamelmiddelen die in de planperiode van de strategie op de rol staan. Voor de middellange termijn achten wij een solvabiliteit van maximaal 30 % meer dan toereikend.

Met vriendelijke groet,

Burgemeester en wethouders van Hengelo,
de secretaris,

de burgemeester,



De heer J. Eshuis



De heer S.W.J.G Schelberg

Bijlagen: 1

Vermeld altijd het zaaknummer als u contact opneemt met de gemeente.

Bezoekadres stadhuis
Burgemeester Jansenplein 1
Bezoekadres stadskantoor
Hazenweg 121

E-mailadres
gemeente@hengelo.nl
Telefoonnummer
14-074

ONTVANGEN 18 FEB. 2016



S028215

Aan de wethouder Gemeente Hengelo
Mevrouw. drs. M.A. ten Heuw
Postbus 18
7550 AA HENGELO

Datum : 17 februari 2016
Onderwerp : concept strategie 2016 - 2019
Ons kenmerk : 2016018/JB
Behandeld door : Lisette Bosch
Doorkiesnummer : 053 852 01 17
E-mail : l.bosch@twentemilieu.nl

Geachte mevrouw Ten Heuw,

Bijgaand ontvangt u in aansluiting op de e-mail van 10 februari 2016 een ingebonden exemplaar van de concept-meerjarenstrategie 2016 - 2019 van Twente Milieu.

Wij vertrouwen erop u hiermee volledig te hebben geïnformeerd.

Met vriendelijke groet,
Twente Milieu N.V.

Lisette Bosch
Algemeen directeur

Bijlage: als genoemd



CONCEPT

TWOTEMILIEU

Schoon, gezond en fris



Vanuit de basis beter

strategie 2016-2019

Enschede, februari 2016



513

TWOTEMILIEU

MITSUBISHI

BL-TZ-1

Samenvatting strategie 2016-2019

Een sterk, sociaal en duurzaam bedrijf

Met 350 betrokken en gedreven medewerkers, waarvan het merendeel in de buitendienst, is Twente Milieu dagelijks zichtbaar en herkenbaar aanwezig in de leefomgeving van bijna 500.000 inwoners van Twente. Een grote werkgever, die veel mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt (20 procent van het personeelsbestand) kansen biedt. Het adagium "schoon, gezond en fris" krijgt door de inzet van Twente Milieu daadwerkelijk vorm in de leefomgeving van de bewoners uit de aandeelhoudende gemeenten. Twente Milieu ontzorgt op het gebied van afval en voert veel taken uit in het beheer van de openbare ruimte. Ook als het gaat om de afhandeling van vragen/klachten en de inzet van communicatie en educatie. Daarnaast geeft Twente Milieu advies over gemeentelijk beleid en draagt het bij aan het milieubewustzijn en de duurzaamheidsdoelstellingen in de regio.

Vanuit de basis beter

Twente Milieu kijkt om zich heen en zit vol ambities. Er zijn veel lokale, regionale, landelijke en zelfs internationale ontwikkelingen die vragen om een aangescherpte bedrijfsvisie en hernieuwde focus. Dat is vervat in deze strategie 2016-2019. Twente Milieu wil de doorontwikkeling van het bedrijf graag invulling geven, samen met de regionale partners.

Zo is Twente Milieu gedreven om samen met andere partners in de regio de doelstelling van een afvalloos Twente in 2030 te realiseren. Betere afvalscheiding, hogere opbrengst van grondstoffen en minder restafval passen binnen het principe van de circulaire economie. En zijn bovendien goed voor de portemonnee van de aandeelhoudende gemeenten en hun inwoners.

Duurzaam en verantwoord

Naast een efficiënte bedrijfsvoering, streeft Twente Milieu tegelijkertijd naar betekenismaximalisatie: een schone, gezonde en frisse leefomgeving, waarbij mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt worden ingezet. Het bedrijf stelt zichzelf hoge normen op het gebied van duurzaamheid. In al haar taken wil Twente Milieu excelleren: kwaliteit leveren tegen lage maatschappelijke kosten.

Binnen de huidige aandeelhoudende gemeenten liggen voldoende kansen om het takenpakket rondom Beheer Openbare Ruimte (BOR) uit te breiden. Er zijn zowel op het gebied van afval, als binnen het domein BOR verdere schaal- en efficiencyvoordelen te behalen als nog meer gemeenten zich aansluiten bij Twente Milieu.

Stevige ambities

Twente Milieu kiest ervoor om samen met de regionale partners de volgende vier speerpunten in de komende periode concreet invulling te geven:

1. **Vergroten partnerschap met gemeenten en inwoners.** Twente Milieu wil bestaande en nieuwe aandeelhouders nog meer ontzorgen op het gebied van afval en beheer openbare ruimte. Het bedrijf wordt daarmee het gezicht van de gehele leefomgeving in Twente, waarbij volop ruimte is om in de operationele uitvoering mensen in te zetten met een afstand tot de arbeidsmarkt.
2. **Optimalisatie kernactiviteiten.** Voortdurend kritisch kijken naar het eigen functioneren, leidt tot optimalisaties in werkmethoden en processen. Concrete maatregelen op het gebied van onder meer ICT, integraal projectmanagement, kostenreductie en duurzaamheid helpen het bedrijf verder.
3. **Focus op kennis en innovatie.** Twente Milieu heeft in de afgelopen jaren aan de basis gestaan van innovaties, die inmiddels landelijk navolging vinden. Die koplopospositie wil Twente Milieu vasthouden door met kennispartners slimme vernieuwingen aan te brengen in processen en materieel. Tegelijkertijd wil Twente Milieu een kennisbank worden voor opdrachtgevers.
4. **Gezonde ontwikkeling.** Een van oorsprong afvalinzamelaar, ontwikkelt zich tot een bedrijf dat verantwoordelijk wordt voor de hele leefomgeving in aandeelhoudende en nieuwe gemeenten. Progressie op het gebied van integraliteit, managementinformatie en uitbreiding van het takenpakket zijn hierbij leidend.

Gedragen strategie

Deze strategie is opgesteld op basis van waardevolle bijdragen van de deelnemende gemeenten, de Raad van Commissarissen, een brede groep professionals binnen Twente Milieu (uitvoering en beleid) en de Ondernemingsraad. Zij allen onderschrijven het uitgangspunt: in 2019 is Twente Milieu dé regionale partner voor een schone, gezonde en frisse leefomgeving. Een organisatie die de basis verbreedt en verbetert, met wie het plezierig zakendoen is en waar medewerkers graag en met trots werken.



Inhoud

Samenvatting strategie 2016-2019	3
Inleiding en verantwoording	7
1 Profiel en positionering Twente Milieu	9
Leeswijzer	9
Kernactiviteiten	10
Samenwerkingspartners	11
2 Context en kaders	13
Interne factoren en ontwikkelingen	13
Organisatie, besturing en toezicht	13
Excelleren in afval	13
Kernactiviteiten	14
Expertise	14
Externe factoren en ontwikkelingen	15
Beleid en regelgeving	15
Financiële ontwikkelingen	16
Sociaal-maatschappelijke ontwikkelingen	16
3 Strategie 2016-2019	19
Ambities	19
Ambitie 1: vergroten partnerschap	20
Ambitie 2: kernactiviteiten optimaliseren	21
Ambitie 3: kennis en innovatie	22
Ambitie 4: gezonde ontwikkeling	23
Kerncijfers Meerjarenbegroting 2016-2020	24
Aanpak	24



Inleiding en verantwoording

Wij schrijven 2030. Het jaar waarin een inwoner van Twente nog slechts 50 kilo restafval produceert. Minder afvallasten en meer grondstoffen voor de circulaire economie, in een wereld waar wij zuinig op zijn.

Het rapport, 'Afvalloos Twente', onderstreept dit ambitieuze toekomstbeeld. Een beeld waarin zeer weinig huishoudelijk restafval overblijft. Het is de stip op de horizon waar alle betrokken partijen naartoe werken. Twente Milieu wil daarin een sleutelrol vervullen, samen met partijen uit de regio. Door haar gemeenten te adviseren, de openbare ruimte goed te beheren en inwoners passende afvalsystemen te bieden die goed afval scheiden mogelijk maken. Zo houdt Twente Milieu in het prachtige Twente de basis op orde.

Afval wordt vrijwel helemaal grondstof. Afvalpreventie en toenemend hergebruik van ingezamelde afvalstromen worden steeds belangrijker en ook vanzelfsprekender, want duurzaam (her)gebruik is goed voor het milieu. Daarnaast levert het financieel voordeel op, want veel grondstoffen worden schaarser, waardoor prijzen verder stijgen.

Inwoners zien de eigen leefomgeving steeds meer als één geheel. Afval en openbare ruimte komen in deze leefomgeving voor inwoners samen.

Twente Milieu wil haar maatschappelijke betekenis in de regionale samenleving verder vergroten door de kernactiviteiten te optimaliseren. Waar nuttig in samenwerking met anderen en door groei in kennis, innovatie en bedrijfsomvang. Daarnaast wil Twente Milieu bij het uitvoeren van haar taken samen met de regionale sociale werkbedrijven en deelnemende gemeenten invulling geven aan de Participatiewet.

In deze strategienota is de richting verwoord waarin de organisatie zich de komende drie jaar wil ontwikkelen. Op een gezonde manier en met oog voor de continuïteit van het bedrijf.

Deze strategie kwam tot stand in nauwe samenwerking met staf en leidinggevenden, bestuurders en toezichthouders van Twente Milieu. De staf en leidinggevenden leverden, in een tweetal sessies, een uitgebreide bijdrage aan de analyse van de huidige situatie en het inventariseren van speerpunten voor de toekomst. De inhoud van deze strategie is in een vroeg stadium breed gedeeld met bestuurders en medewerkers van de zeven aandeelhoudende gemeenten. Vervolgens zijn de conceptcontouren, samen met Twente, gepresenteerd in de zeven gemeenteraden. Daarna werden in het afgelopen najaar de contouren besproken met de Ondernemingsraad en voorgelegd aan de Raad van Commissarissen (RvC). En er is een informele sessie geweest met de leden van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AvA). Ook daar werden waardevolle bijdragen opgehaald. De vragen en opmerkingen vanuit al deze bijeenkomsten zijn gebruikt als input voor deze strategie, dat ter besluitvorming wordt voorgelegd in de AvA in het voorjaar van 2016.

Leeswijzer

In hoofdstuk 1 staan het profiel, de positionering en de kernactiviteiten van Twente Milieu beschreven. In hoofdstuk 2 wordt vervolgens ingegaan op een aantal interne en externe ontwikkelingen. De strategie 2016-2019 wordt gepresenteerd in hoofdstuk 3.



1 Profiel en positionering Twente Milieu

“Twente Milieu draagt bij aan een schone, gezonde en frisse Twentse leefomgeving.”

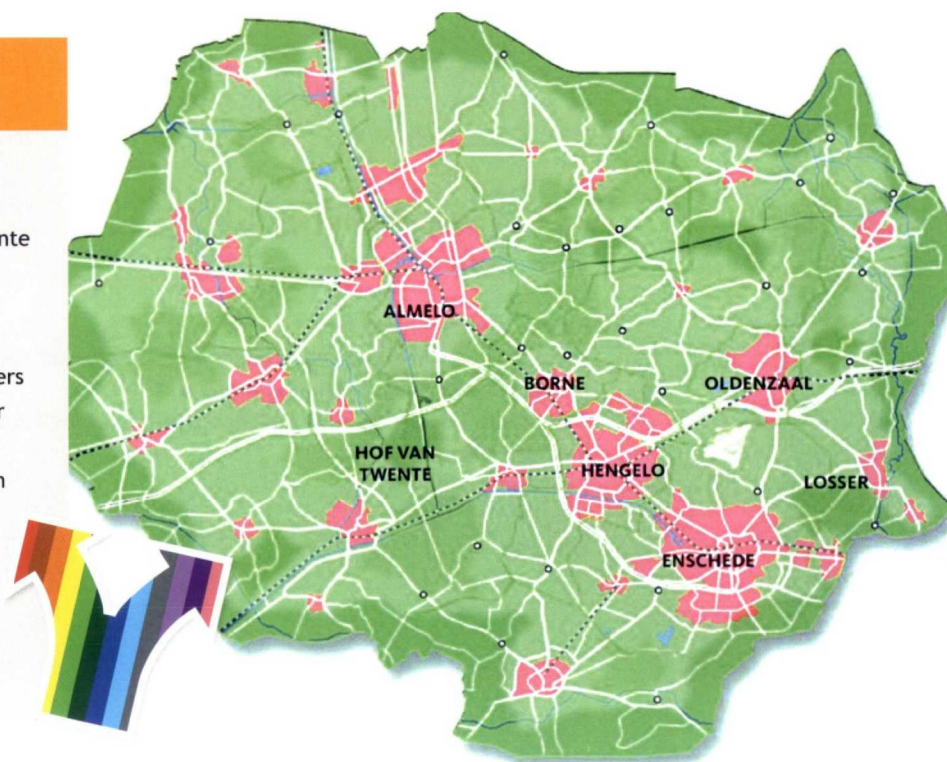
Twente Milieu beheert de fysieke leefomgeving in een duurzame samenleving met een circulaire economie. Twente Milieu zamelt afvalstromen in, zorgt voor een verantwoorde verwerking, beheert de openbare ruimte, adviseert (lokale) overheden, werkt samen met regionale partners en biedt voorlichting en educatie aan inwoners en scholen. Daarmee wil Twente Milieu bijdragen aan een schone, gezonde en frisse Twentse leefomgeving.

“Plezierige en constructieve partner in beheer.”

Als proactieve en betrouwbare partner van haar aandeelhoudende gemeenten, zet Twente Milieu zich in voor het beheer van de gehele leefomgeving van de inwoners van Twente. Zij werkt aan een schone fysieke leefomgeving. Dat doet Twente Milieu met eigentijdse inzamelmiddelen en een adequaat wagenpark. Daarnaast levert Twente Milieu op een plezierige manier een constructieve bijdrage aan het gemeentelijk afvalbeleid en het milieubewustzijn bij inwoners, bedrijven en scholen. Inwoners van Twente weten met hun vragen de weg naar Twente Milieu gemakkelijk te vinden. Ze worden daar snel en adequaat te woord gestaan. Twente Milieu is voor hen hét gezicht voor het beheer van hun leefomgeving. Twente Milieu zegt wat ze doet en doet wat ze zegt.

Kengetallen Twente Milieu

- Overheids NV
- €32 miljoen omzet
- Bedient 71% van Twente
- 184.729 aangesloten huishoudens
- 423.291 inwoners
- Circa 350 medewerkers
- 225.000 ton afval per jaar
- 55 inzamelvoertuigen
- 10 veegmachines
- 3 kolkenzuigers
- 3 Rioolreinigers
- 6 afvalbrengpunten
- 4 KGA depots
- 5 werkplaatsen



afbeelding: werkgebied en kengetallen Twente Milieu



Kernactiviteiten

Twente Milieu is werkzaam voor de gemeenten: Almelo, Borne, Enschede, Hengelo, Hof van Twente, Losser en Oldenzaal. De werkzaamheden zijn onder te verdelen in de volgende kernactiviteiten:

- **Inzameling en transport huishoudelijk afval:**
 - Duurzaam en gescheiden inzameling en transport van:
 - 4 afvalstromen aan huis
 - 6 afvalstromen in openbare ruimte
 - 32 grove afvalstromen op de afvalbrengpunten
 - Beheer en onderhoud inzamelmiddelen
 - Digitaal containermanagement
 - Vermarkting afvalstromen
 - Uitvoering sorteeranalyses
 - Rapporteren en benchmarken ingezamelde hoeveelheden
- **Beheer openbare ruimte:**
 - Groenonderhoud
 - Civiel onderhoud
 - Machinale reiniging
 - Onkruidbestrijding
 - Gladheidbestrijding
 - Rioleringsbeheer
 - 24-uurs calamiteitendienst
 - Ongediertebestrijding
- **Reparatie en onderhoud:**
 - Eigen materieel
 - Materieel en voertuigen van aandeelhouders en derden
 - (Ondergrondse) verzamelcontainers
 - Verkeersregelininstallaties
- **Overige taken:**
 - Parkeerbeheer
 - Beheer fietsenstallingen
- **Advies en ondersteuning:**
 - Vertalen van milieudoelstellingen naar uitvoering met een concrete aanpak
 - Integraal beheer van de openbare ruimte
 - Communicatie over afval en beheer openbare ruimte (van strategie tot uitvoering)
 - Beleidsadvisering
 - Beleidsevaluatie
 - Voorlichting
 - Educatie

Samenwerkingspartners

Twente Milieu zamelt afvalstromen in voor hergebruik en beheert de openbare ruimte. Ingezamelde afvalstromen worden in samenwerking met de gemeenten in de markt gezet bij betrouwbare en duurzame verwerkers en verwerkt tot grondstoffen. Daarbij wordt, waar mogelijk, ingezet op lokale sortering en verwerking. Want het werken met regionale partners, ook bij de verwerking van afvalstromen, zorgt voor regionale werkgelegenheid en is logistiek gezien een duurzame oplossing.

Om de werkzaamheden optimaal uit te voeren werkt Twente Milieu samen met:

- Twence. Producent van duurzame energie en grondstoffen uit afval en biomassa. Twente Milieu brengt ingezamelde afvalstromen bij Twence.
- Regio Twente. Het samenwerkingsverband van de veertien Twentse gemeenten op verschillende beleidsterreinen en opdrachtgever tot het uitwerken van de missie 'Afvalloos Twente'.
- Nederlandse Vereniging van Reinigingsdiensten (NVRD). Twente Milieu brengt en haalt kennis bij deze landelijke organisatie en is daarnaast bestuurlijk vertegenwoordigd in het noordelijke deelbestuur.
- Circulus-Berkel. Collega-bedrijf uit de aangrenzende regio. Samen met Twente Milieu worden onder meer afvalstoffen gezamenlijk op de markt gezet. Kennis wordt gedeeld opdat vergelijkbare gemeenten binnen beide bedrijven naast elkaar kunnen worden gezet en resultaten met elkaar kunnen worden vergeleken.
- CIBAS. De samenwerkingspartner op het gebied van containermanagement en data-uitwisseling.
- Collega-afvalinzamelaars zoals Meerlanden, Avri, Rova en Omrin.
- Kringloopbedrijven die zijn geregistreerd bij het BKN.
- ROC van Twente. Grootste opleidingsinstituut voor MBO binnen het verzorgingsgebied van Twente Milieu. Verbinding met praktische opleidingen en het ondersteunen van stages zorgt voor een directe koppeling met het onderwijs en de arbeidsmarkt.
- Universiteit Twente.
- Saxion Hogescholen.
- AOC Oost.
- Sociale werkbedrijven. Circa 20% van het, veelal uitvoerende, werk bij Twente Milieu wordt verricht door mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. De vormen van samenwerking zijn verschillend: op sommige plaatsen zijn mensen gedetacheerd, elders wordt het werk in onderaanneming uitgevoerd en een aantal mensen draait mee in de reguliere ploegen van Twente Milieu. Ook biedt Twente Milieu plaats aan enkele langdurig werklozen, door middel van werkervaringsplaatsen voor het opdoen van arbeidsritme. Twente Milieu werkt samen met de volgende SW-bedrijven in de regio:
 - DCW
 - SWB
 - Soweco
 - Stichting Werken in Losser
 - Gemeente Oldenzaal

Keten- en branchepartners



Participatiepartners



Kennispartners





2 Context en kaders

Interne factoren en ontwikkelingen

Twente Milieu is een NV, waarbij 100% van de aandelen in handen is van zeven Twentse gemeenten waarvoor zij werkzaam is: Almelo, Borne, Enschede, Hengelo, Hof van Twente, Losser en Oldenzaal.

De oorspronkelijke kerntaak van Twente Milieu is de inzameling van huishoudelijk afval. Deze kerntaak is intussen uitgebreid met het beheer van de afvalstromen en taken op het gebied van beheer van de openbare ruimte.

Organisatie, besturing en toezicht

De gemeenten hebben een tweeledige rol binnen de organisatie. Zij zijn zowel aandeelhouder als opdrachtgever. De hoofdlijnen van beide rollen liggen vast in de statuten en in de dienstverleningsovereenkomsten (DVO's). Deze documenten zijn leidend voor de wijze waarop besluiten worden genomen en partijen met elkaar omgaan. De zeven gemeenten hebben als aandeelhouder, en daarmee eigenaar, zeggenschap over de strategie van Twente Milieu. De AvA stelt de begroting, de jaarrekening, het jaarverslag en het strategisch beleid vast en benoemt de accountant. Het toezicht op de organisatie is gedelegeerd aan de Raad van Commissarissen. Zij worden door de AvA benoemd.

Zoals gezegd, zijn gemeenten, behalve aandeelhouder, ook opdrachtgever van Twente Milieu. Gemeenten voeren de regie en bepalen het "wat". Daarbij vormt de uitvoering van publieke taken de basis. Deze publieke taken komen voort uit de wettelijke zorgplicht die gemeenten hebben voor zowel het inzamelen van huishoudelijk afval (wet Milieubeheer) als voor het beheer van de openbare ruimte (Gemeentewet, Wegenwet, Wegenverkeerswet, wet Milieubeheer). Twente Milieu bepaalt vervolgens "hoe" de activiteiten het beste kunnen worden uitgevoerd. Afspraken hierover worden vastgelegd in een DVO per gemeente. Twente Milieu zoekt daarbij waar mogelijk binnen de kaders naar uniformering en schaalvoordelen.

Excelleren in afval

Het optimaliseren van de inrichting en bedrijfsvoering is een middel om te kunnen excelleren in afval. Bij Twente Milieu werken 350 betrokken medewerkers. Het merendeel daarvan werkt in uitvoering. Zij zijn verantwoordelijk voor de dagelijkse realisatie van de opdrachten die de gemeenten de organisatie geven. Een kundig en gedreven team van - meest regionaal gebonden - medewerkers is dagelijks in het straatbeeld aanwezig en zorgt het jaar rond dat de premisse van Twente Milieu: schoon, gezond en fris ook daadwerkelijk vorm krijgt in de aandeelhoudende gemeenten. Schaalgrootte is relevant voor zowel opdrachtgevers als voor Twente Milieu. Door kansen te benutten om schaalvoordelen te behalen, worden kosten zo laag mogelijk gehouden met een doorlopende focus op kwaliteit. Door processen te stroomlijnen worden efficiencyvoordelen behaald. Daarvan profiteren zowel de opdrachtgevende gemeenten als Twente Milieu.

Gestroomlijnde processen en efficiency spelen ook bij de inrichting van de interne organisatie een belangrijke rol. Met de wijziging van de organisatiestructuur eind 2014 is daarin een belangrijke stap gezet. De aansturing op locatieniveau veranderde naar aansturing op taak- en procesniveau. Deze wijziging maakt een betere organisatie rondom de kerntaken en optimalisatie van de onderliggende bedrijfsprocessen mogelijk. Twente Milieu ontwikkelt zich bedrijfsmatig sterk. Steeds vaker worden afspraken gemaakt met gemeenten waarbij gestuurd wordt op output. Hiertoe dienen de bedrijfsprocessen op orde te zijn. Enkel op die manier kan in een dynamische omgeving efficiënt worden gewerkt. Bij de bedrijfsvoering laat Twente Milieu zich niet enkel leiden door economische overwegingen, maar wil zij haar dienstverlening uitoefenen op een zo hoog mogelijk kwaliteitsniveau tegen lage maatschappelijke kosten. Excelleren in de taakgebieden is het streven. Betekenismaximalisatie is vastgesteld in de statuten.

Kernactiviteiten

Afvalinzameling

De zeven aandeelhoudende gemeenten hebben allemaal hun taken rondom de afvalinzameling bij Twente Milieu ondergebracht. Vrijwel alle gemeentelijke taken rondom afval zijn daarmee onderdeel van het werk van Twente Milieu. Groei is hier mogelijk op twee onderdelen: integratie van afvaltaken die deelnemende gemeenten nu nog zelf uitvoeren of elders hebben uitbesteed. En: aansluiting van nieuwe (Twentse) gemeenten bij Twente Milieu.

Beheer van de openbare ruimte

Op het gebied van het Beheer Openbare Ruimte (BOR) verschillen de taken sterk per gemeente. Zo voert Twente Milieu voor alle gemeenten één of enkele BOR-taken uit. Alleen de gemeente Borne neemt alle producten en diensten af op het gebied van BOR. Voor de overige gemeenten is een aanvullende inbesteding van meerdere taken in het beheer van de openbare ruimte nog mogelijk. Uiteraard passend bij de wensen, behoeften en beleidskeuzes van gemeenten. In de uitvoering van de BOR werkzaamheden zijn keuzes gemaakt. De grote machinaal te bewerken arealen en het servicewerk doet Twente Milieu zelf. Waar nuttig, wordt samengewerkt met gespecialiseerde partners voor BOR-taken. Al het handmatige en overig passend werk in de openbare ruimte wordt, waar mogelijk, ondergebracht bij regionale SW-bedrijven.

Reparatie en onderhoud

Twente Milieu onderhoudt haar wagenpark en ander materieel in eigen beheer met een goed geëquipeerde afdeling Reparatie en Onderhoud. Daarnaast voert deze afdeling het materieelbeheer uit voor de gemeenten Enschede en Almelo en voor SOWECO. Sinds 2015 is met de overname van hun werkplaats een verregaande samenwerking gestart met de gemeente Oldenzaal.

Duurzaam ondernemen

Als sociale onderneming wil Twente Milieu de maatschappelijke opgave rond People, Planet, Profit vormgeven. Op het terrein van People is dat door de - ook elders in deze strategie genoemde - opgave in de Participatiewet op te pakken. Dat betekent verdere groei in de vormgeving van de inclusieve samenleving en in de organisatie, daar waar mogelijk, mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een plaats geven. Dat pakken wij op in nauwe samenwerking met de regionale sociale werkbedrijven. Momenteel is circa 20% van het personeelsbestand van Twente Milieu afkomstig uit het sociaal werkbedrijf.

De opgave rond Planet is op mondiaal niveau gedefinieerd tijdens de klimaatop in Parijs in december 2015. Twente Milieu heeft duurzaamheid hoog in het vaandel: het gehele wagenpark draait conform de eisen van Lean and Green, Twente Milieu koopt duurzaam in en een en ander heeft zijn beslag in het ISO 14001 (het milieucertificaat). De laatste nieuwbouw (kantoor en milieupark Hengelo) is volledig ecologisch gebouwd.

De Profit van Twente Milieu is gebaseerd op kostprijsplus, en streeft naast efficiëntie vooral naar betekenismaximalisatie - tegen zo laag mogelijke maatschappelijke kosten - voor haar opdrachtgevers, de gemeenten.

Focus op primaire taken

Twente Milieu is primair opgericht voor het uitvoeren van gemeentelijke taken. In de loop der tijd zijn er commerciële bedrijfsactiviteiten ontplooid. Activiteiten die de primaire taken teveel beïnvloedden. Twente Milieu heeft de commerciële bedrijfsactiviteiten inmiddels vrijwel afgestoten, ook in relatie met de invoering van de Wet Markt en Overheid op 1 juli 2014.

Expertise

Afvalinzameling en beheer van de openbare ruimte zijn arbeidsintensieve werkzaamheden. De dynamiek binnen de beide vakgebieden en de voortgaande ontwikkelingen vereisen actieve participatie. Inzet op kennis, innovatie, educatie, gedragsbeïnvloeding en communicatie zijn vereisten geworden om aan de wensen en eisen van opdrachtgevers te blijven voldoen. De invulling van de kennis- en innovatiekracht versterkt Twente Milieu door partnersamenwerking aan te gaan met soortgelijke bedrijven, de Universiteit Twente, Saxion Hogescholen, regionale ROC's, Kennispunt Twente en overige kennisinstituten.

Externe factoren en ontwikkelingen

Beleid en regelgeving

Landelijk Afvalbeheerplan en VANG (Van Afval Naar Grondstof)

In 2020 moet in Nederland 75% van het huishoudelijk en bedrijfsafval gescheiden zijn. Het Landelijke afvalbeheerplan 2009-2021 (LAP2) geeft de hoofdlijn aan van het beleid voor afvalpreventie en afvalbeheer. Voor Twente Milieu is met name het deel van recycling van belang. Recycling wordt in het LAP2 gebruikt voor de nuttige toepassing van afvalstoffen die opnieuw worden bewerkt tot producten, materialen of stoffen voor het oorspronkelijke doel of voor een ander doel en met uitsluiting van energierugwinning en het bewerken tot materialen, bestemd te worden gebruikt als brandstof of als vulmateriaal.

Het nationale programma VANG is begin 2015 gestart en omvat acties die zijn gericht op duurzaam produceren en consumeren en op meer en betere recycling. Met het programma VANG wordt een transitie in gang gezet van een apart afvalbeleid naar een integraal grondstoffen- en materialenbeleid. De doelstellingen zijn onder meer: verbetering van de afvalscheiding en inzameling, verduurzaming consumptiepatronen, aanpak specifieke ketens en afvalstromen en bestaand afvalbeleid richten op circulaire economie en innovatie.

LAP2 en VANG ondersteunen elkaar en aan de inhoudelijke kant van de doelstelling (het 'Hoe') wordt concreet invulling gegeven door Twente Milieu door het zuinig omgaan met grondstoffen (resource efficiency), bijvoorbeeld door gescheiden inzameling van verpakkingsafval of door voorwerpen langer en meermaals te gebruiken (hergebruik en reparatie). De afvalinzameling is erop gericht deze doelstelling te realiseren.

Met dit beleid gaat het restafval omlaag van ongeveer 250 kilo per inwoner per jaar in 2014 naar 100 kilo in 2020. Twente Milieu en de partnergemeenten onderschrijven deze doelstelling.

In het rapport 'Afvalloos Twente' wordt een toekomstbeeld geschetst van 50 kilo jaarlijks restafval per inwoner in 2030. Sinds de presentatie van deze visie in april 2013, is een ontwikkeling in gang gezet in Twente waarbij samen wordt gekeken hoe de visie kan worden omgezet in effectief beleid. Beleid dat bijdraagt aan het behalen van de doelstellingen en dat een proces van samenwerking op gang brengt. Met het opstellen van het rapport en het omarmen van de doelstellingen hebben gemeenten een gemeenschappelijke stip op de horizon gezet waar zij samen naartoe werken. Een positieve ontwikkeling die steeds duidelijker merkbaar is.

Klimaatconferentie Parijs 2015 (COP21)

Op de jaarlijkse klimaatconferentie van de Verenigde Naties in 2015 is overeenstemming bereikt over een nieuw internationaal klimaatverdrag. Het verdrag heeft als belangrijkste doel om een einde te maken aan de groei van de uitstoot van broeikasgassen. Halverwege de 21e eeuw moet er een evenwicht zijn tussen alle uitstoot van broeikasgassen en het vermogen van de natuur om ze te absorberen.

Daarnaast dient de opwarming van de aarde te worden beperkt. De wereldwijde stijging van de temperatuur moet in 2100 beperkt zijn tot 2°C vergeleken met het niveau van vóór de opkomst van de industrie. Er wordt gestreefd om die stijging met 2°C te verlagen tot 1,5°C.

Het klimaatverdrag dwingt ook Twente Milieu om maatregelen te treffen die bijdragen aan de doelen. Twente Milieu ziet kansen om via aanpassingen van het wagenpark en door rekening te houden met duurzaamheid op haar locaties (zoals aan de Wegtersweg in Hengelo) een bijdrage te leveren die meetbaar kan worden gemaakt voor haar aandeelhouders.

Afvalinzameling en beheer openbare ruimte combineren

Het combineren van afvalinzameling met beheer van de openbare ruimte bij reinigingsbedrijven is een landelijke trend. De taken liggen in elkaars verlengde. Daarnaast maakt combineren een efficiënte inzet van mensen en middelen mogelijk. Meer dan driekwart van de overheidsbedrijven en samenwerkingsverbanden is naast afvalbeheer (deels) actief met het schoon, heel en veilig houden van de openbare ruimte. Passend bij de lokale situatie per gemeente, worden afvalbeheer en het onderhoud van de openbare ruimte meer en meer in één hand gehouden (bron IPR Normag, cijfers t/m 2013).

Veel gemeenten willen vanuit kerntakendiscussies en bezuinigingsopgaven de regierol meer vorm geven en kiezen ervoor BOR-taken niet meer zelf uit te voeren. Vaak worden deze taken uitbesteed aan reinigingsbedrijven waar al afvaltaken zijn ondergebracht. Door alle beheertaken in de leefomgeving (afval en beheer openbare ruimte) bij één contractpartner neer te leggen, hoeft de gemeente niet meer met meerdere aannemers te werken. Waar gemeenten veelal de regie nemen op beleid, worden reinigingsbedrijven belast met de uitvoeringsregie, waardoor gemeenten totaal worden ontzorgd op het gebied van beheer van de leefomgeving. Door het beheer bij één uitvoeringsorganisatie neer te leggen kunnen efficiëntievoordelen en kostenbesparingen in de bedrijfsvoering worden gerealiseerd. En soms levert het tevens gemeentegrensoverschrijdende schaalvoordelen op. Dit past ook bij de gedachte dat inwoners de leefomgeving als één geheel ervaren, waardoor gemeenten dit ook vaak bij één partij willen neerleggen. Omdat uitvoering van bepaalde BOR- en afvaltaken geschikt zijn voor uitvoering door mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, kunnen met het uitbesteden van BOR- en afvaltaken ook gemeentelijke taken uit het sociale domein een plek krijgen. Met deze integrale ontzorging onderscheiden de non-profit reinigingsbedrijven, zoals Twente Milieu, zich ten opzichte van marktpartijen

Participatiewet

De Participatiewet vervangt sinds 1 januari 2015 de Wet Werk en Bijstand, Wsw en een groot deel van de Wajong. Op grond van de Participatiewet zijn gemeenten verantwoordelijk voor de re-integratie van mensen die nog kunnen werken maar daarbij wel ondersteuning nodig hebben. Het werken in de openbare ruimte leent zich goed voor het vergroten van deze arbeidsparticipatie. Overheidsbedrijven en sociale werkbedrijven werken steeds vaker samen in het beheer van de leefomgeving.

Financiële ontwikkelingen

Gemeenten staan voor grote bezuinigingsopgaven. Dit betekent onder meer dat zij opnieuw kijken naar de werkzaamheden die zij uitvoeren. Gezien de financiële situatie van veel gemeenten en de veranderende wetgeving staat de houdbaarheid van de verzorgingsstaat onder druk. Binnen die kaders moet ook de 'plaatselijke verzorgingsstaat' anders worden ingericht. Daarbij komt de verantwoordelijkheid voor uitvoering van maatschappelijke taken meer bij de samenleving te liggen. Hierdoor wordt ook kritisch gekeken naar de kosten van op afstand gezette activiteiten, zoals de activiteiten van Twente Milieu. De organisatie speelt hierop in door onder andere afvalstromen op een financieel aantrekkelijke en duurzame manier te vermarkten, bedrijfsprocessen continu te optimaliseren en opdrachtgevers gevraagd en ongevraagd te adviseren over de weg naar afvalloos Twente. Dit kan een positief effect hebben op de hoogte van de begroting van de opdrachtgevers en daarmee op de hoogte van de afvalstoffenheffing.

Sociaal-maatschappelijke ontwikkelingen

Overheid wordt 'nevenheid'

De overheid trekt zich steeds meer terug in de kernrol van regisseur. Die rol verschuift van 'zorgen voor' naar 'zorgen dat'. Dat leidt onder meer tot een heroverweging van het gemeentelijke takenpakket. Uitvoerende taken worden zo veel als mogelijk uitbesteed aan (overheid gedomineerde) bedrijven. De verbinding met de inwoner mag echter niet worden losgelaten. Ook daarom krijgt het wijkgericht werken een steeds prominentere vorm. Twente Milieu sluit hierbij steeds aan bij de door de betreffende gemeente gekozen vorm van overheids- of burgerparticipatie.

Inwoners, ondernemers en maatschappelijke organisaties wachten steeds minder vaak tot de overheid initiatief neemt. Ze zijn intrinsiek gemotiveerd om zelf problemen op te lossen of plannen uit te voeren. Steeds vaker verwachten ze dat de overheid hen daarbij helpt, als partner in het proces en niet als bepaler of trekker. Die verandering van rollen zegt ook iets over hoe bewoners, ondernemers en maatschappelijke organisaties kijken naar een aan de overheid gelieerd bedrijf als Twente Milieu.





3 Strategie 2016-2019

Ambities

Een afvalloze maatschappij in 2030 is een maatschappij waarin afval grondstof is voor nieuwe producten of brandstof voor duurzame energie. Dat is de ambitie. Voor een optimale leefomgeving en een goed functionerend afvalstelsel wil Twente Milieu zich als beheerder verder ontwikkelen met veel aandacht voor kennis en innovatie.

Twente Milieu wil afvalstromen duurzaam inzamelen zodat zij geschikt blijven voor hergebruik en levert zo een bijdrage aan een circulaire economie. Twente Milieu wil de leefomgeving van de inwoners optimaal beheren. De organisatie heeft veel kennis en ervaring in het dynamische veld van afval. In het beheer van afvalinzameling en van de leefomgeving, grond- en reststoffen heeft Twente Milieu de ervaring uitgebouwd. De organisatie is financieel gezond en werkt doorlopend aan een optimale uitvoering en verbetering van de kernactiviteiten. Dat is goed voor de opdrachtgevende gemeenten en goed voor Twente Milieu.

De lineaire economie moet transformeren naar een circulaire economie. Van bezitten en weggooien naar delen en hergebruiken. Dit leidt uiteindelijk tot een duurzame samenleving waarin natuurlijke grondstoffen effectiever worden benut. Helaas worden nog steeds veel grondstoffen weggegooid. Een circulaire economie is alleen te realiseren in samenspel met inwoners (betere scheidingsresultaten, burgerparticipatie, partnerschap) en de opdrachtgevende gemeenten. Door inzet van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in de taakvelden van Beheer Openbare Ruimte en afvalinzameling wil Twente Milieu bijdragen aan een inclusieve maatschappij waarin iedereen kan participeren. Twente Milieu wil zich als beheerder van afvalstromen verder ontwikkelen tot een volwaardige partner in duurzaamheid voor Twentse gemeenten.

Om dit te realiseren zijn voor de periode 2016-2019 de volgende strategische ambities geformuleerd:

1. **Vergroten partnerschap met gemeenten en inwoners**
2. **Optimalisatie kernactiviteiten**
3. **Focus op kennis en innovatie**
4. **Gezonde ontwikkeling**

Ambitie 1

Vergroten partnerschap

Ontzorgen

Twente Milieu is een zichtbare organisatie en staat middenin de samenleving, dichtbij de inwoner en naast de gemeente en ketenpartners. Vanuit die positie is, in wisselwerking met inwoners, snel in te spelen op wensen en behoeften rondom afvalinzameling en de overige dienstverlening van Twente Milieu. Als aanspreekpunt voor de inwoner, op straat maar ook via haar klantenservice, verzamelt Twente Milieu veel informatie. Waardevolle informatie waarmee Twente Milieu gemeenten en inwoners kan ondersteunen. Met (beleids)advies, voorlichting, educatie gedragsbeïnvloeding en communicatie.

Twente Milieu is voor gemeenten, die dat willen, een logische partner voor het beheer van de openbare ruimte. Gemeenten zijn regievoerder en sturen op het “wat”. Twente Milieu geeft invulling aan het “hoe”. Dit resulteert in sturing op output.

Werkgelegenheid en participatiebanen

Twente Milieu is met haar 350 medewerkers een werkgever van formaat in de regio. Werknemers hebben een regionale binding en wonen veelal in het verzorgingsgebied van Twente Milieu. Circa 20% van de medewerkers heeft een afstand tot de arbeidsmarkt. De Participatiewet stelt gemeenten voor nieuwe opgaven. Twente Milieu kan de aandeelhoudende gemeenten daarin de komende jaren ondersteunen. Zo kunnen de met opdrachtgevers afgesproken activiteiten, op onderdelen, worden verricht door inwoners die behoren tot de doelgroep van de Participatiewet. Groei daarin blijft mogelijk.

Gezamenlijke schaalvoordelen

Twente Milieu optimaliseert, in samenwerking met haar aandeelhoudende gemeenten, het beleid en de dienstverlening op zowel het gebied van afvalinzameling als het beheer van de openbare ruimte. Iedere gemeente legt nu eigen accenten in afvalbeleid. Maar kansen op schaalvoordelen kunnen nog beter worden benut, uiteraard met respect voor gemeentelijk maatwerk.

Sinds 2014 zijn de gerealiseerde efficiency voordelen in de vorm van kortingen in de tarieven tot uitdrukking gebracht. Cumulatief heeft dit geleid tot een besparing van 7% ten opzichte van het basisjaar 2014. Doel voor de komende jaren is de continuering van deze jaarlijkse tariefverlagingen.

Ambities partnerschap

- Twente Milieu vervult de komende jaren een spilfunctie in het bewaken en bevorderen van de kwaliteit van de leefomgeving en:
 - fungeert als ambassadeur van de leefomgeving.
 - is hét aanspreekpunt zijn voor inwoners over de kwaliteit van de leefomgeving.
 - draagt bij aan het vinden van pragmatische oplossingen voor knelpunten in de leefomgeving.
- Twente Milieu neemt haar maatschappelijke verantwoordelijkheid en zet waar mogelijk mensen in met een afstand tot de arbeidsmarkt.
- Twente Milieu benut, in goed overleg met de gemeenten en met oog voor maatwerk, kansen op schaalvoordelen door meer eenheid te brengen in beleid, dienstverlening en het beheer van afvalstromen.

Ambitie 2

Kernactiviteiten optimaliseren

Bij Twente Milieu gaat veel vanzelf en misschien is dat wel de kracht van het bedrijf. Twente Milieu voelt zich vanuit de basis verantwoordelijk voor een schone, gezonde en frisse leefomgeving. Toch is verbetering altijd mogelijk. Verbetering in de afvalinzameling, in het beheer van de openbare ruimte en in het beheer van afvalstromen. Benchmarks worden ingezet als instrument voor optimalisatie.

Advisering

De laatste jaren heeft Twente Milieu zich met advisering sterker gepositioneerd als kennisbedrijf op het gebied van de leefomgeving. Dit sluit aan op de landelijke ontwikkelingen op het gebied van afvalreductie en beheer van de openbare ruimte van de inwoner.

De landelijke en regionale doelstellingen op het gebied van afval maken het noodzakelijk dat bestaand beleid op het gebied van zowel afvalinzameling als beheer openbare ruimte van de gemeenten wordt bijgesteld. De gemeenteraad bepaalt het beleid. Twente Milieu kan bij de uitwerking en het proces van invoering vervolgens een regisserende en adviserende rol spelen. Daarbij ligt de meerwaarde in het delen van kennis en advies. Daardoor kunnen invoeringskosten van beleidswijzigingen voor gemeenten worden verlaagd.

Ambities kernactiviteiten

- Twente Milieu wil excelleren in afvalinzameling en haar overige dienstverlening.
- Twente Milieu bedient proactief gemeenten met advies over afvalbeleid en het beheer van de openbare ruimte.
- Twente Milieu optimaliseert het beheer van afvalstromen, onder meer door het ingezamelde afval met demonteren en sorteren op te schuiven in de afvalketen. Dat versterkt de positie van de aandeelhoudende gemeenten en van Twente Milieu binnen de keten van afvalinzameling en -verwerking.
- Twente Milieu bundelt afval en vermarkt het gezamenlijk, zodat een kritische massa ontstaat die voor marktpartijen interessant is. Waar mogelijk, wordt ingezet op lokale sortering en verwerking en de samenwerking gezocht met andere partners in de keten. Waar nodig zal de weg van de (Europese) aanbesteding worden gevolgd.

Ambitie 3

Kennis en innovatie

Twente Milieu bedient ruim 70% van de huishoudens in Twente. Daarmee heeft de organisatie een schat aan regionale kennis over inzamelen en inzamelgedrag. Kennis waarmee de eigen werkwijze verder kan worden verbeterd om zo inwoners optimaal te bedienen. Als echte 'kennisbank' op het gebied van afval van inwoners, wil Twente Milieu die kennis graag ter beschikking stellen aan gemeenten. Op die manier kan Twente Milieu ondersteunen in beleidsbeslissingen op weg naar een afvalloos Twente.

Twente Milieu zamelt de afvalstromen zo efficiënt mogelijk in, voert continue nieuwe technieken door en werkt aan innovaties die een bijdrage kunnen leveren aan de optimalisatie van de inzameling en het materieel. Daarmee neemt de organisatie afwisselend de positie in van koploper of als 'snelle volger'.

Dankzij de jarenlange ervaring in het wagenparkbeheer heeft de organisatie een goed beoordelingsvermogen ontwikkeld over welke type voertuigen/opbouwen geschikt zijn om afvalstromen op de meest efficiënte manier in te zamelen. Waardevolle kennis waar ook diverse overheid gerelateerde bedrijven gebruik van maken. Een tweede voorbeeld van een geslaagde innovatie is de zogeheten Twente Milieu App. Dat is een app waarop een inwoner zijn persoonlijke afvalkalender ziet, een automatische herinnering instelt of ter plekke een melding van een volle container kan maken. Ook het dynamisch inzamelen is een innovatie van Twente Milieu. Een innovatie die bijdraagt aan het realiseren van de landelijke duurzaamheidsdoelstellingen en ook aan een efficiënte bedrijfsvoering. Bij dynamisch inzamelen worden inzamelroutes bepaald door aanbod van afval- en grondstoffen, waarbij alleen relatief volle ondergrondse containers worden geleegd op een logistiek efficiënte manier. Voor deze innovatie is landelijk veel interesse.

Twente Milieu opereert in een dynamische omgeving. Inzichten over afval, milieu en duurzaamheid veranderen snel en er vinden veel beleidswijzigingen plaats, zowel op Europees, landelijk als op gemeentelijk niveau. Om in deze dynamiek voor gemeenten en samenwerkingspartners een volwaardig partner te zijn en te blijven, is kennis en innovatie van groot belang.

Ambities kennis en innovatie

- Twente Milieu wil:
 - een voorbeeldfunctie vervullen op het gebied van duurzaamheid.
 - haar positie behouden in de top van innovatieve bedrijven in de branche.
 - ontwikkelingen initiëren en innovatief zijn binnen haar werkvelden.
 - (kansen voor) innovaties en kennisdeling gestructureerd aanpakken, onder meer samen met regionale onderwijsinstellingen zoals de ROC's, de hogescholen en de universiteit.
 - een proactieve kennisbank zijn voor gemeenten.

Ambitie 4

Gezonde ontwikkeling

Veel van oorsprong 'afvalinzamelaars' maken een ontwikkeling door naar een bedrijf dat verantwoordelijk is voor de héle leefomgeving, van gevel tot gevel. Een ontwikkeling die Twente Milieu ook nadrukkelijk positie geeft in de circulaire economie. Die uitbreiding van taken ligt in het verlengde van de huidige werkzaamheden en past ook bij de verantwoordelijkheid die Twente Milieu neemt voor een schone leefomgeving voor de inwoners van Twente. Daar waar mogelijk wil Twente Milieu het aantal aandeelhouders uitbreiden. Een gezonde ontwikkeling die voortkomt uit veranderingen in de externe omgeving. Om het bredere takenpakket adequaat uit te kunnen voeren is ook een passende ontwikkeling van de interne organisatie vereist.

Integraliteit

De zeven aandeelhoudende gemeenten hebben de taken rondom afvalinzameling, en deels ook het beheer van de openbare ruimte, bij Twente Milieu ondergebracht. Een aantal van de gemeenten laat daarnaast ook specifieke BOR-taken, zoals gladheidsbestrijding, machinaal vegen en rioleringstaken door Twente Milieu uitvoeren. Deze integraliteit en schaalgrootte maakt het mogelijk een optimale inzet van medewerkers en materieel te realiseren ten behoeve van een circulaire economie. Waar mogelijk worden activiteiten gemeentegrens overstijgend georganiseerd (bijvoorbeeld bij het ledigen van ondergrondse containers). Daardoor kunnen activiteiten worden gecombineerd wat leidt tot een efficiënte en continue inzet van mens en middelen. Deze integrale aanpak biedt voordelen voor de afzonderlijke opdrachtgevende gemeenten. Op het gebied van kwaliteit, efficiency en kosten.

Managementinformatie

Twente Milieu beschikt over veel kwalitatieve en kwantitatieve informatie. Deze informatie kan nog beter worden benut in rapportages. Deze rapportages bieden voor opdrachtgevers mogelijkheden om beleidskeuzes te onderbouwen en om de dienstverleningsovereenkomsten (DVO's) te optimaliseren. Naast een rol in beleidsadvies, zijn de rapportages zowel intern als extern van belang. De afdelingen klantenservice en communicatie kunnen hun dienstverlening verbeteren met kwalitatieve informatie. En de sturingsinformatie op managementniveau wordt ermee geoptimaliseerd. Gemeenten krijgen daardoor meer zicht op het gedrag van inwoners ten aanzien van afval scheiden. Daarnaast kan, met behulp van benchmarks van de NVRD, de positie van Twente Milieu worden bekeken ten opzichte van andere organisaties. Zo kan intensiever worden gestuurd op vooraf afgesproken normen. Daardoor kunnen ontwikkelingen worden gemonitord en, waar nodig, bijgestuurd.

Ambities gezonde ontwikkeling

- Om een gezond afvalbedrijf te blijven dat constant werkt aan een verbetering van de basis, verbetert Twente Milieu de aard en omvang van het dienstenpakket en:
 - werkt aan een continue kwaliteitsverbetering van de dienstverlening.
 - wil, waar gewenst en passend binnen de gemeentelijke beleidskaders, de openbare ruimte van de gemeente integraal en onder regie beheren.
 - wil het takenpakket voor de aandeelhoudende gemeenten op het gebied van afvalinzameling en het beheer van de openbare ruimte verder uitbreiden en alle taken op dat gebied van haar aandeelhoudende gemeenten uitvoeren.
 - wil in volume groeien op bestaande producten door het aantal aandeelhouders uit te breiden.
- Twente Milieu tilt haar management- en klantinformatie naar een hoger niveau.
- Ten aanzien van de interne organisatie en aansturing ontwikkelt en verbetert Twente Milieu zich nog verder en wil graag:
 - de slagkracht van de organisatie vergroten.
 - de continuïteit van de organisatie waarborgen.
 - de financiële basis op orde houden met heldere afspraken vooraf over solvabiliteit,
 - kostprijsontwikkelingen en efficiency.
 - de focus leggen op transparantie en efficiency.

Kerncijfers Meerjarenbegroting 2016-2020*(bedragen x € 1.000)*

	begr. 2016	begr. 2017	begr. 2018	begr. 2019	begr. 2020
Omzet	31.134	31.784	32.434	33.084	33.764
Kostprijs	3.584	3.659	3.734	3.814	3.894
Lasten (*)	27.220	27.862	28.404	28.941	29.501
Kapitaalslasten	230	256	292	324	359
Resultaat	100	7	4	4	10

Eigen vermogen	8.637	8.644	8.648	8.652	8.662
Solvabiliteit	37%	38%	39%	40%	41%
Liquide middelen	-920	946	509	630	1.994

(*) Lasten inclusief efficiency maatregelen. NB. cijfers op basis van uitgangspunten meerjarenbegroting 2016-2020

Aanpak

Er is werk aan de winkel om de hiervoor beschreven ambities te realiseren. De ambities worden de komende jaren meer in detail uitgewerkt in de jaarplannen en in een aantal concrete projecten. Deze jaarplannen komen, binnen de kaders van de strategie, bottom-up en afgestemd met de collega-afdelingen tot stand.

In het schema hieronder is een samenvattend overzicht gemaakt van de ambities en de voorgenomen inspanningen op hoofdlijnen.

Samenvattend overzicht ambities en inspanningen meerjarenstrategie Twente Milieu





Vanuit de basis beter

strategie 2016-2019

Enschede, februari 2016

TWOTEMILIEU

17-02-2016
Almelo, Aalderinkssingel 8

vanstraatpost.nl

ALO-5-BRENG-1
AML-PBSN-01

7550AA18

0854

Gemeente Hengelo
De heer F. Talsma
Postbus 18
7550 AA HENGELO



TWOTEMILIEU

17-02-2016

Almelo, Aalderinkssingel 8

Port betaald

vanstraatpost.nl

ALO-5-BRENG-1
AML-PBSN-01

7550AA18

0854

Gemeente Hengelo
De heer H.J. Tromp
Postbus 18
7550 AA HENGELO



TWOTEMILIEU

17-02-2016

Almelb, Aalderinkssingel 8

Port betaald

vanstratenpost.nl

ALO-5-BRENG-1
AML-PBSN-01

7550AA18

0854

