

AREA REINIGING

Aanjager van duurzaamheid
en maatschappelijke ontwikkeling

2016 2021



**HET PAPIER WAAROP DIT
PLAN IS GEDRUKT WAS VROEGER
EEN HUIS AAN HUIS KRANT,
EEN STAPELTJE FOLDERS,
EEN PAPIEREN DRAAGTAS ÉN EEN
STAPEL OUDE TELEFOONGIDSEN**

INHOUD

VISIE & STRATEGIE

1. INLEIDING	
AANJAGER VAN KANSRIJKE ONTWIKKELINGEN	4
2. AREA: BRON VAN ONTWIKKELING	6
3. AREA: BRON VAN DUURZAME EXPERTISE	22
4. AREA: EFFICIENCY DOOR AFSTEMMING	28

CONCRETE STAPPEN RICHTING 2021

1. INTERVENTIES	36
2. MEERJARENBEGROTING EN AMBITIES	40
3. UITWERKING VAN HET MEERJARENPROGRAMMA 2016-2021	43

Leeswijzer

In 'Deel I' van dit document schetsen we onze visie en de ambities die Area wil verwezenlijken.

In 'Deel II' bieden we hierop nadere verdieping met concrete acties en de positieve gevolgen ervan op onze begroting.

1.

INLEIDING



AANJAGER VAN KANSRIJKE ONTWIKKELINGEN

Afval is onlosmakelijk verbonden met onze gemeenten en wordt in de toekomst alleen nog maar belangrijker voor onze regio. In dit strategisch bedrijfsplan ontdekt u waarom.

Met de viering van het tienjarig bestaan in 2016 staat NV Area Reiniging voor een nieuwe beleidsperiode. Met dit strategische bedrijfsplan bouwen we voort op de Visienota Afvalbeheer van 23 oktober 2012. Het plan geeft vorm en richting aan onze ambities en doelstellingen en laat u de meerwaarde van Area zien én onze verbondenheid in meest brede zin met onze regio. Het bevat bovendien doelen op het gebied van milieu, service en doelmatigheid.

Area zet de komende jaren in op kostenvermindering door focus op herbruikbare grondstoffen. Dit gaan we realiseren door enerzijds het verminderen van afval en anderzijds door samenwerking met strategische partners.

A.F. Groenewold
directeur

L.P. Middel
voorzitter raad van commissarissen

2.

AREA: BRON VAN ONTWIKKELING



2.1

We staan voor afval. We gaan voor kansrijke ontwikkelingen.

Door het inzamelen van afval geven we onze regio veel terug. Werkgelegenheid bijvoorbeeld. Het verwerken van afval zal vele mensen een mooie toekomst blijven bieden. Als spil in diverse ketens waarin afval een grote rol speelt, bieden we onze regio bovendien innovatieve producten, kennisplatforms en samenwerkingsverbanden. Door organisaties met elkaar te verbinden, zijn we aanjager van duurzame industriële productie – ook en met name – in de circulaire economie.

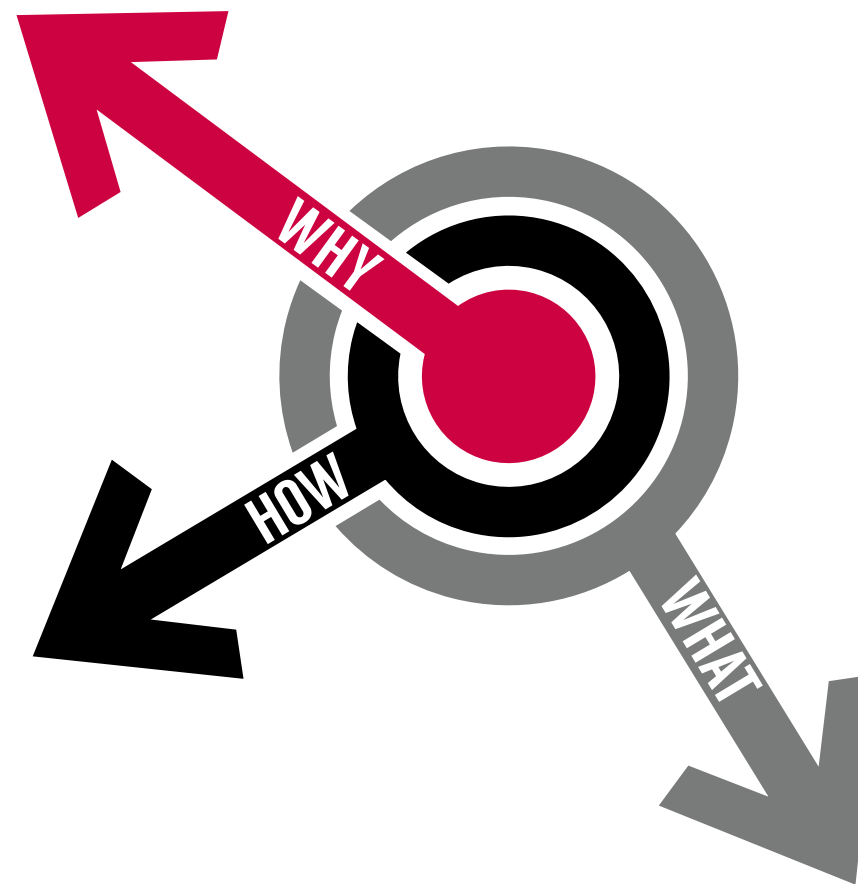
Natuurlijk is kostenefficiëntie belangrijk bij het inzamelen en verwerken van afval. Maar het resultaat van afval is in de toekomst nog veel belangrijker. Daarom moeten we Area niet alleen beschouwen als afvalverwerker, maar vooral én terecht als aanjager en verbinder van duurzame, economische en maatschappelijke ontwikkelingen in de regio.

Sterker nog: bij het verwezenlijken van bestuurlijke ambities van onze opdrachtgevers en aandeelhouders zal Area Reiniging in de toekomst een spilfunctie vervullen.

Afval raakt ons allemaal. Daarom beschouwen wij afval niet als afsluiting van een hoofdstuk, maar als het begin van vele nieuwe.

OVER HET WAAROM, HOE EN WAT VAN ONZE AMBITIES

GOLDEN CIRCLES
SIMON SINEK®



WHY

Afval raakt ons allemaal. Daarom is afval een rijke springplank voor ontwikkeling. Economisch, maatschappelijk én op het gebied van innovatie. Met name dichtbij. Daar kan Area Reiniging met afval nieuwe betekenis geven. Of sterker: we geven via afval heel veel waardevoets terug aan de regio waarin we actief zijn. Dat gaat nadrukkelijk verder dan het verwerken van afval tot herbruikbare grondstoffen.

HOW

Onze primaire taak – afvalinzameling en reiniging – zien we als een startpunt. Van daaruit gaan we verder. In grondstofmanagement. Waarbij we vanuit het VANG-programma werken om afval tot grondstof te verwerken. Zo grijpen we aan op de vele ketens waarvan afval onderdeel uitmaakt.

Met adviezen en dienstverlening omtrent de afvalketen en het beheer ervan. Met innovatieve producten, ontwikkeling van kennisplatforms en samenwerkingsverbanden. En natuurlijk het operationaliseren ervan.

Industriële productie, innovatieclusters en energie zijn slechts enkele van de ketens waar we meerwaarde aan willen geven. Zo geven we enerzijds maximale betekenis aan economische impulsen, duurzaamheid in de regio én aan werkgelegenheid. Anderzijds vullen we vanuit deze ketenbenadering onze dienstverlening richting burgers steeds gericht in. Dichtbij. Betrokken. Relevant.

WHAT

Het verzamelen en beheren van afval en reiniging van het openbaar gebied, het ontzorgen van bedrijven met hun afvalproblematiek, het handen en voeten geven aan uitvoerings- en kennisplatforms, innovatief grondstoffenmanagement, beheer en onderhoud van openbare ruimten, het beheer van milieustraten, het bestuurlijk begeleiden van aanbestedingen, aanjagen van samenwerkingsverbanden - al dan niet met andere overheidsgerelateerde partijen -, het in brede zin creëren van bewustwording en kennis omtrent afval en duurzaamheid en het sluiten van grondstoffenkringlopen.

GRIP OP DE WINKEL: NETTO DOORBELASTE BEDRAGEN ZIJN AL 10 JAAR CONSTANT

AREA HEEFT ONDANKS 10 JAAR PRIJSINDEXATIE EN UITBREIDING DIENSTEN TOCH DE DOORBELASTE KOSTEN NAAR DE AFVALSTOFFENHEFFING NAGENOEG GELIJK WETEN TE HOUDEN:

	2015	2011	2006
COEVORDEN	218	207	212
EMMEN	203	199	209
HOOGVEEN	206	202	206

(de vermelde aansluitingskosten in euro's zijn alle doorbelaste kosten per aansluiting minus dividend)

2.2

Kansrijke aanjager van grondstofkringlopen

Afval zit vol met waardevolle grondstoffen. Deze grondstoffen (helpen) terugwinnen is één van de pijlers onder onze organisatie. Want terugwinnen levert duurzaamheidswinst op en kostenbesparingen. Het levert Area bovendien een vooraanstaande positie op in de keten om te kunnen innoveren en ontwikkelen en daarmee kansen te scheppen voor regionale bedrijvigheid.

Dit doen we door het inzamelen en verwerken van afval.

Maar nog meer door het recyclen van materialen, of anders gezegd: door het samen met regionale partners en burgers sluiten van grondstoffenkringlopen.

Er zitten banen in afval

In de toekomst zullen we – mede door de voortschrijdende technologische ontwikkelingen en inzichten – in staat zijn steeds meer grondstoffenkringlopen te sluiten. Dit zal leiden tot nieuwe bedrijvigheid in de regio. En daarmee ook in Drenthe tot meer banen en meer participatie door mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Het biedt Area bovendien de potentie om een ‘center of competence and excellence’ te worden voor de primaire en secundaire regio. Het vooroplopen in meest brede zin van het verwaarden van afval zit immers al in ons DNA.

Onze maatschappelijke opdracht in de circulaire economie

Area loopt voorop in de transitieprocessen van afval naar grondstof. De kansen die deze processen bieden zijn talrijk. Niet alleen op het gebied van het winnen van grondstoffen uit afval en het daarmee te winnen kostenvoordeel. Vooral het zien en grijpen van kansen om de participatiesamenleving nieuwe impulsen te geven staat hoog op onze agenda. Op het snijvlak van duurzaamheid en participatie is de komende jaren nog een wereld te winnen. Inmiddels heeft Area al diverse projecten opgestart en in ontwikkeling. En er zullen nog veel meer volgen.



**AFVAL ZIT
BOORDEVOL
ECONOMISCHE
KANSEN VOOR
ONZE REGIO**

2.3 Spil in het netwerk van duurzame samenwerkingsverbanden

Area Reiniging: vormgever van gemeentelijke ambities

Area denkt in Drenthe actief met gemeenten en inwoners mee over vernieuwend afvalbeleid. Bijvoorbeeld via het door de rijksoverheid in het leven geroepen programmabureau VANG Huishoudelijk Afval.

Waar gewenst voeren we nieuwe inzamelsystemen in en delen we de kennis die we daarmee opdoen. Het delen van kennis om in onze regio duurzame waarde uit afval te halen tegen lagere kosten is sowieso telkens de inzet.

Lagere kosten door dichterbij de bron in te zamelen

Een mooi voorbeeld van innovatief duurzaam denken zijn de sorteerstraten die door Area in de buurt van winkelcentra zijn geplaatst. Hier kunnen inwoners plastic verpakkingen, papier, textiel en glas gescheiden inleveren. Ook is er een recyclezuil voor spaarlampen, cartridges, batterijen, CD's en DVD's, kleine elektrische apparaten en mobiele telefoons. We zullen het huidige aantal van zeven sorteerstraten in de gemeenten Coevorden, Emmen en Hoogeveen de komende jaren uitbreiden naar minimaal 26.



MAATSCHAPPELIJK RESULTAAT: IN 2015 KEERDE AREA RUIM € 470.000 UIT AAN VERENIGINGEN EN SCHOLEN

UITGEKEERDE VERGOEDINGEN OUD PAPIER AAN VERENIGINGEN & SCHOLEN OVER 2015

	UITGEKEERD
COEVORDEN	€ 75.334
EMMEN	€ 239.820
HOOGVEEEN	€ 156.257
TOTAAL	€ 471.411

HET VOORDEEL VAN DICHTBIJ: KLANTEN BINNEN 24 UUR GEVEN WAAR ZE OM VRAGEN

Zo levert onze samenwerking met kringloopwarenhuis Het Goed en werk/leerbedrijf Alescon en Emco niet alleen hergebruik van grondstoffen op maar ook werkervaringsplekken in de kringloopwarenhuizen in onze drie gemeenten. Voor het realiseren van gemeentelijke ambities op het gebied van duurzaamheid en participatie trekken we bovendien samen op met een flink aantal andere maatschappelijke organisaties, waaronder Buurtsupport en Emco.

Area loopt voorop in samenwerkingsverbanden met andere overheidsgerelateerde partijen

De samenwerking met alle Drentse gemeenten en Area heeft verder vorm gekregen binnen MarkeRein, het door Area geïnitieerde voorbereidingsplatform van de commissie Milieu, Energie en Mobiliteit van de VDG (Vereniging Drentse Gemeenten). Ook heeft het afvalkenniscentrum van Area in opdracht van Drentse en Groningse gemeenten diverse aanbestedingen opgezet en uitgevoerd. Deze bundeling van grondstofstromen in het Noorden heeft al tot miljoenenbesparingen geleid voor de gemeenten. **De genoemde voorbeelden kunnen beschouwd worden als pilots voor een structurele benadering van het 'afvalkansen'. We zullen nog veel meer programma's, platforms en diensten ontwikkelen – ten dienste van samenwerkingsverbanden en onze samenleving – waarmee we maximaal maatschappelijk rendement uit afval kunnen halen.**

Sleutelpositie in gezamenlijk aanbesteden

In verbinding tussen en met andere Drentse gemeenten is Area binnen het platform MarkeRein de drijvende kracht achter diverse aanbestedingen. Successen op dit gebied zijn onder meer de aanbesteding sorteeraanlyses, de verlenging van het gft-verwerkingscontract en de aanbesteding en gunning van het verwerkingscontract voor huishoudelijk restafval voor acht Drentse gemeenten. Deze aanbestedingen hebben miljoenenbesparingen opgeleverd voor alle betrokken gemeenten en Area.

Spil in de circulaire economie

Ook in de toekomst zal Area door kennis en expertise een belangrijke voortrekkersrol vervullen in het succesvol verrichten van onder meer Europese aanbestedingen binnen de circulaire economie. We maken definitief de transitie door van 'oplosser van het afvalprobleem' naar 'leverancier van grondstoffen en energie'. En wel als partner van producenten, overheden, scholen, beleidsmakers en burgers.

Circulaire economie

De circulaire economie is het economische en industriële systeem dat als doel heeft de herbruikbaarheid van producten en grondstoffen te maximaliseren en waardevernietiging in de gehele afvalketen te minimaliseren.

Ketenregisseur en keteninspirator

Area wil in de gehele keten actief blijven en kansrijke initiatieven ontwikkelen. Zo zullen we werken aan nog betere inzamelsystemen zo dicht mogelijk bij de bron. En gaan we in toenemende mate een rol spelen bij het zo kostenefficiënt mogelijk organiseren van overslag- en transport van afval. Denk in dit kader alleen al aan de bundeling van afvalstromen.

Area wil ook in de toekomst in de gehele keten een grote rol spelen als aanjager en stimulator van de lokale economie in de gemeenten Coevorden, Emmen en Hoogeveen.

Het scheiden van grondstoffen uit het restafval zal voor een deel mensenwerk blijven en dus werkgelegenheid bieden. Maar ook indirect zit er veel werkgelegenheid in afval: met de herwonnen grondstoffen gaan immers ook weer mensen aan de slag. Met andere woorden: afval is een bron van kansrijk economisch perspectief. Aan Area de taak om deze bron te exploiteren en ten volle te benutten voor de regionale gemeenschap.

In de keten levert afval – bijvoorbeeld via biovergisting – energie op ten behoeve van de circulaire economie. Aan het eind van de keten zal altijd een klein deel van het afval overblijven. Door zelfs dit deel op innovatieve wijze energetisch te verwaarden halen we ook in letterlijke zin alles uit afval.

Het relevante belang van samenwerken bij het ontsluiten van grondstoffen

Het ontsluiten van grondstoffen zal in de toekomst alleen nog maar belangrijker worden. Niet alleen om te kunnen voldoen aan de landelijke inzamelnorm en duurzaamheidsdoelstellingen, maar ook met het oog op kostenefficiëntie en (sociale) werkgelegenheid. Ook hierin is samenwerking een belangrijke succesfactor.

EEN GREEP UIT DE FINANCIËLE RESULTATEN: CIJFERS WAAR WE TROTS OP ZIJN

OPBRENGSTEN MILIEUSTRAAAT (2006-2015 SAMENGEVAT)

	CUMULATIEF	2015	2011	2006
COEVORDEN	€ 1.523.000	€ 136.000	€ 178.000	€ 159.000
EMMEN	€ 1.583.000	€ 163.000	€ 175.000	€ 197.000
HOOGVEEN	€ 830.000	€ 72.000	€ 77.000	€ 99.000
TOTAAL	€ 3.936.000	€ 371.000	€ 430.000	€ 455.000

OPBRENGSTEN PMD (PLASTIC, METAAL EN DRANKKARTONNEN)

	2015
COEVORDEN	€ 162.000
EMMEN	€ 454.000
HOOGVEEN	€ 351.000
TOTAAL	€ 967.000

UITGEKEERDE BEDRAGEN OUD PAPIER EN KARTON (2006-2015 SAMENGEVAT)

	CUMULATIEF	2015	2014	2013		2012	2011	2010
COEVORDEN	€ 672.581	€ 75.334	€ 71.497	€ 97.324		€ 104.346	€ 183.561	€ 140.518
EMMEN	€ 1.977.497	€ 239.820	€ 203.815	€ 258.130		€ 302.797	€ 541.363	€ 431.573
HOOGVEEN	€ 1.160.485	€ 156.257	€ 135.754	€ 157.150		€ 183.614	€ 297.550	€ 230.160
TOTAAL	€ 3.810.563	€ 471.411	€ 411.066	€ 512.604		€ 590.757	€ 1.022.474	€ 802.250

**DOOR HET SLUITEN VAN
GRONDSTOFFENKRINGLOPEN
CREËREN WE NIEUWE
BEDRIJVIGHEID EN DAARMEE
NIEUWE (PARTICIPATIE)BANEN**

3.

AREA: BRON VAN DUURZAME EXPERTISE



Vanuit de overtuiging dat afval geen probleem is maar een kans in de bedrijfsvoering, voorziet Area bedrijven en (overheids-)organisaties binnen de circulaire economie van een uitgebreid scala aan professionele diensten in afval en reiniging.

3.1 Adviseur van bedrijven en organisaties binnen de circulaire economie

Op dit moment bieden we bedrijven en (overheids-)organisaties een breed aanbod (advies)diensten dat zich uitstrekt van diensten als restafvalinzameling en reiniging tot het bieden van een milieuscan.

Ook als het gaat om kennis en regie timmeren we steeds nadrukkelijker aan de weg. Zo bieden we vanuit ons afvalkenniscentrum AREA Kennis & Regie opdrachtgevers strategisch en tactisch advies in duurzaam en kosten-

besparend afvalmanagement. En inspireert AREA Zakelijk het midden- en kleinbedrijf om zelf stappen te nemen in duurzaamheid, stappen die vaak direct kostenbesparingen opleveren.

Daarnaast verwaarden we als kennisplatform in toenemende mate onze kennis door het aanbieden van diensten als contractmanagement, facility management, inkoopmanagement, visieontwikkeling, het opzetten en operationaliseren van beleidsplannen.

Dit doen we in belangrijke mate door samenwerking met kennispartners waaronder Milieudienst Groningen, IPR Normag, Rova, Omrin, Circulus-Berkel. Vele andere zullen volgen.

Zo realiseren we ook voor andere gemeenten kostenbesparingen door het gezamenlijk gebundeld aanbieden van afval bij afvalverwerkers. En ook onze expertise op het gebied van inrichting en exploitatie van milieustraten en invoering van ondergrondse afvalcontainers op basis van een managementsysteem toont aan dat onze expertise zijn weg vindt naar diverse gemeenten.

3.2

Voorlichter in meest brede zin

Area wil continu van meerwaarde zijn voor haar regionale stakeholders: of het nu gaat om aandeelhouders, opdrachtgevers, medewerkers en/of inwoners van onze gemeenten. Vanuit deze visie investeren we volop in educatie en voorlichting.

Uit analyses blijkt dat afval zowel door burgers als bedrijven nog steeds veel beter gescheiden kan worden. In elke honderd kilo afval zit bijvoorbeeld nog negen kilo papier en twintig kilo groente-, fruit- en tuinafval. Als we die afvalsoorten door onze knowhow en advisering beter kunnen scheiden, kan Drenthe nog eens 65 miljoen kilo CO² uitstoot per jaar voorkomen. Area heeft onder meer met de kennisbrochure Wake up! Upcycle je regio helder en toegankelijk laten zien dat alle partijen hierin samen aan zet zijn. Dat

extra voorlichting de komende tijd hard nodig is, wordt onderbouwd door cijfers: relatief gezien is de hoeveelheid afval per huishouding in onze gemeenten Coevorden, Emmen en Hoogeveen nog steeds te hoog.

Voorlichting zo dicht mogelijk bij de bron zal in de toekomst essentieel zijn voor het welslagen van de circulaire economie in onze gemeenten. Area zal hierin een centrale rol spelen. Ook op dit moment zijn we zeer actief met afvaleducatie in meest brede zin.

We zijn aanwezig op (basis)scholen en bij verenigingen en clubs met educatieve concepten, voorlichtingsprogramma's, rondleidingen en presentaties. Door onze jarenlange ervaring in de afvalbranche zijn we bekend met elk denkbaar onderwerp.

**WE GAAN EEN
SUBSTANTIËLE BIJDRAGE
LEVEREN AAN HET
VERKLEINEN VAN DE
AFVALBERG**

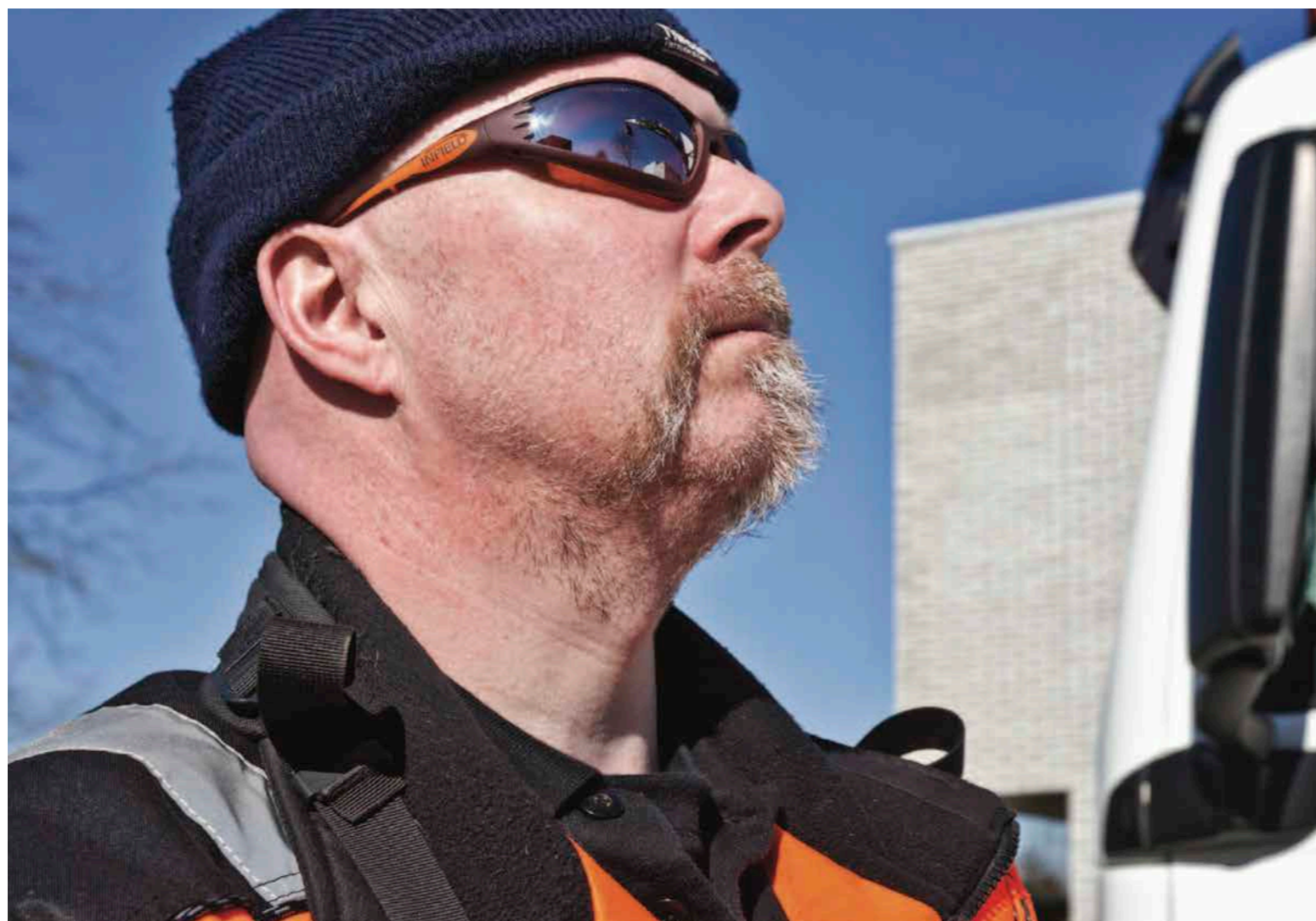


**AREA IS
ONLOSMAKELIJK
VERBONDEN
MET DE REGIO**

**WE ZIJN SPIL IN EEN
NETWERK VAN DUURZAME
SAMENWERKINGS
VERBANDEN**

4.

AREA: EFFICIËNCY DOOR AFSTEMMING



Om te komen tot herbruikbare grondstoffen wil Area samen met gemeenten komen tot een betere scheiding van grondstofstromen. Dat is in één zin ons doel voor de komende periode.

Dit gaan we realiseren door de restafvalstroom te verlagen en door intensieve samenwerking met partijen waarmee we kostenvoordeel én kennis delen. De komende jaren gaan we dan ook diverse maatregelen programmeren, waaronder het optimaliseren van plannings, het behalen van inkoopvoordelen en het uitrollen van shared services: zie deel II van dit bedrijfsplan. Hierdoor is in de toekomst ook de financiële gezondheid van onze organisatie gegarandeerd.

Kansrijk samenwerken om kosten te verlagen

Area onderhoudt stevige samenwerkingsrelaties met vergelijkbare overheidsgedomineerde afval- en reinigingsbedrijven waaronder het Friese Omrin, Circulus-Berkel, Milieudienst Groningen en intergemeentelijke samenwerkingsverbanden zoals SOZOG. Met Rova en Circulus-Berkel

is een samenwerking gestart op het gezamenlijk laten be- en verwerken van alle in Drenthe ingezamelde kunststoffen. Deze samenwerkingen leveren nieuwe commerciële kansen en verregaande kostenefficiëntie. Bij het uitbouwen en benutten van huidige en toekomstige samenwerkingen richt Area de blik op Noord-Nederland.

Samenwerken om kennis te delen

Op dit moment worden in enkele noordelijke regio's de handen ineengeslagen door provincie, gemeenten, bedrijfsleven en afvalbedrijven om te komen tot een circulaire economie waarin grondstoffen en hulpbronnen zoveel mogelijk worden behouden en teruggebracht in de kringloop.

Area is de aangewezen partij om de reeds opgedane kennis en ervaring te verzamelen en binnen te halen bij de visievorming en effectieve inrichting van een circulair Drenthe.

OP NAAR STEEDS **LAGERE** VERWERKINGSKOSTEN

VERWERKINGSKOSTEN GEMEENTEN 2006-2021 (ALLE STROMEN)
DALING DOOR RESULTATEN CONTRACTONDERHANDELINGEN

	2006 REALISATIE	2009 REALISATIE	2012 REALISATIE		2015 REALISATIE	2018 BEGROOT	2021 BEGROOT
VERWERKINGSKOSTEN	€ 9.087.000	€ 8.337.000	€ 7.807.000		€ 7.822.000	€ 4.524.000	€ 4.872.000
VERWERKINGSKOSTEN PER AANSLUITING	€ 108	€ 100	€ 93		€ 92	€ 54	€ 58
VERWERKINGSKOSTEN PER AANSLUITING (% VAN NIVO 2006)	100%	93%	87%		86%	50%	54%

RESTAFVAL (PER INWONER) 2006-2015

	2006	2009		2012	2015
COEVORDEN TOTAAL IN KG PER INWONER IN KG	8.872.000 243	9.225.000 256		9.552.000 266	9.188.000 259
EMMEN TOTAAL IN KG PER INWONER IN KG	30.153.000 279	29.441.000 269		28.283.000 260	27.440.000 255
HOOGVEEN TOTAAL IN KG PER INWONER IN KG	11.957.000 221	11.980.000 219		12.139.000 221	11.105.000 202

Genoemde kosten zijn inclusief
prijsindexering.

UITSTEKENDE CUMULATIEF DIVIDEND

RUIM € 6.000.000 SINDS 2006 EN EEN POSITIEVE ONTWIKKELING VAN HET EIGEN VERMOGEN TOT € 5.600.000

FINANCIELE PRESTATIES (x € 1.000)

	2015	2014	2013	2012		2011	2010	2009	2008	2007	2006
BEDRIJFSRESULTAAT	€ 880.120	€ 895.039	€ 1.134.588	€ 1.589.990		€ 1.421.038	€ 1.424.460	€ 574.055	€ 877.600	€ 565.488	€ 781.028
NETTO RESULTAAT	€ 714.963	€ 742.908	€ 1.053.210	€ 1.473.053		€ 1.276.879	€ 1.275.343	€ 395.514	€ 714.461	€ 399.697	€ 539.085
JAARLIJKS DIVIDEND UITKERING AAN GEMEENTEN	€ 357.482	€ 495.272	€ 1.053.210	€ 1.473.053		€ 500.000	€ 1.000.000	€ 300.000	€ 300.000	€ 300.000	€ 400.000
CUMULATIEVE DIVIDEND UITKERING AAN GEMEENTEN	€ 6.179.017	€ 5.821.535	€ 5.326.263	€ 4.273.053		€ 2.800.000	€ 2.300.000	€ 1.300.000	€ 1.000.000	€ 700.000	€ 400.000
EIGEN VERMOGEN	€ 5.677.081	€ 5.457.390	€ 5.767.692	€ 6.187.535		€ 5.214.482	€ 4.937.603	€ 3.962.260	€ 3.866.746	€ 3.452.285	€ 3.452.588
GEMIDDELD DIVIDEND PER AANSLUITING	84.758 4.22	84.395 5.87	84.055 12.53	83.725 17.59		84.180 5.94	83.240 12.01	83.037 3.61	82.596 3.63	82.291 3.65	84.329 4.74
CUMULATIEF	72.90	68.98	63.37	51.04		33.26	27.63	15.66	12.11	8.51	4.74



DEEL II

De in deel I van dit strategisch bedrijfsplan geschetste ambities en uitgangspunten hebben we in deel II vertaald naar een meerjarenprogramma met concrete interventies en programma's voortvloeiend uit de Visienotitie afvalbeheer van 23 oktober 2012.

CONCRETE STAPPEN RICHTING 2021

Dit deel van het strategisch beleidsplan 2016 – 2021 zoomt gedetailleerd in op alle maatregelen die Area initieert – en deels al uitvoert – om Area's doel voor de toekomst te behalen: kostenvermindering door focus op herbruikbare grondstoffen. Van strategie tot ambitie en van wens tot concrete oplossing: de hier getoonde feiten en cijfers tonen aan dat Area nu al een essentiële duurzame en maatschappelijke rol vervult in de gemeenten Hoogeveen, Emmen en Coevorden. Omdat regionaal (en zeker ook mondiaal!) de betekenis van de circulaire economie alleen maar zal toenemen, zal ook de relevantie van Area voor onze regio alleen nog maar groter worden.

Uiteraard blijft elke gemeente eindverantwoordelijk voor het eigen afvalbeheerbeleid: Area vervult hierin haar rol als uitvoeringsorganisatie. Area kan natuurlijk wel in opdracht van gemeenten beleidsstudies verrichten en in brede zin adviserend zijn.

1. INTERVENTIES

1.1 Strategisch profiel

Area Reiniging is een overheid-ge domineerde afval- en reinigings-organisatie van en voor de deelnemende gemeenten in de regio Drenthe.

Als professionele afvalorganisatie wil Area komen tot aanzienlijk minder restafval. Daartoe biedt zij haar gemeenten een breed pakket vakkundige maatregelen aan. Area is inmiddels gegroeid tot een regionale inzamel- en reinigings-organisatie.

Area Reiniging onderschrijft de principes van Good Governance en onderschrijft de Code Goed Bestuur Publieke Dienstverleners. Naast eigenaarschap heeft elke gemeente als opdrachtgever een één op één relatie met Area Reiniging als opdrachtnemer. Een gemeente bepaalt naar eigen inzicht en wens de te leveren prestaties en ziet toe op de uitvoering van de dienstverlening.

1.2 Strategische doelen

- Partnerschap met (deelnemende) gemeenten

Als organisatie van en voor de gemeenten Coevorden, Emmen en Hoogeveen heeft Area Reiniging groot belang bij een goede en professionele relatie met deze gemeenten. Deze relatie vraagt om blijvende aandacht.

Area Reiniging ontwikkelt zich daarom in de komende jaren op twee fronten verder als maatschappelijke onderneming: in de verhouding tot de deelnemende gemeenten als eigenaar/aandeelhouder én als opdrachtgever.

De te ontwikkelen acties zijn gericht op een sterke relatie tussen de gemeenten en Area Reiniging, waarbij partijen op professionele wijze hun rol vervullen in het belang van de gemeenten en hun inwoners.

Het partnerschap is duurzaam en gericht op het bewerkstelligen van – door de gemeenten beoogde – strategische, maatschappelijke en kostendoelen.

- Bijdrage circulaire economie (afvalbeheerprestaties gemeenten)

De Area-gemeenten hebben, evenals de overige gemeenten in Drenthe en Nederland, een wettelijke zorgplicht voor de inzameling van huishoudelijk

afval en een maatschappelijke opdracht om bij te dragen aan de totstandkoming van een circulaire economie. Het uitvoeringsprogramma “Van Afval Naar Grondstoffen” (VANG) stelt een scheidingsresultaat van 65% in 2015 en 75% in 2020 tot doel. De hoeveelheid restafval moet voorts worden verminderd naar 100 kg per inwoner per jaar in 2020.

Dat is voor de Area gemeenten een ferme klus en een uitdaging! *Area Reiniging draagt actief bij aan de realisatie van de VANG doelstellingen voor gemeenten en fungeert daarbij als uitvoerings- en kennisplatform voor aandeelhoudende gemeenten én gemeenten in Drenthe.*

Area vervult tevens een substantiële faciliterende rol bij de Drenthe-brede samenwerking in MarkeRein verband. Zie hiervoor het onderdeel regionale samenwerking en inkoop.

- Efficiënte dienstverlening

Area Reiniging heeft reeds een optimalisatieprogramma gestart waarmee de werkprocessen verder worden generationaliseerd. In de komende periode zal dit programma verder worden geëffectueerd.

De diverse maatregelen worden verderop in hoofdstuk 3 ‘Verbeter- en ontwikkelprogramma’ beschreven.

De in het visierapport van KplusV genoemde efficiëntieverbetering van 10% is inmiddels door Area Reiniging gerealiseerd en in 2013 verdisconteerd als verlaging van de tarieven aan de gemeenten.

- **Regionale Drentse verankering, samenwerking en schaalgrootte**

Daarnaast streeft Area Reiniging naar verdere samenwerking met gemeenten in haar directe regio: Area wil als platform actief en effectief bijdragen aan de samenwerking tussen gemeenten. Daarbij wordt gefocust op de Drentse gemeenten. Deze samenwerking en platformfunctie hebben in de afgelopen jaren steeds

meer vorm gekregen, waaronder in MarkeRein verband. Acties hieruit voortgekomen zijn:

- Gezamenlijke aanbesteding van Glas, Restafval, GFT afval, Matrassen, Kunststof bewerking etc.
- Area Reiniging vervult een substantiële faciliterende rol op het gebied van afvalbeheer in de Drentse gemeenten. Deze rol zal in de toekomst verder toenemen. MarkeRein fungeert als voorbereidingsplatform voor de Vereniging Drentse Gemeenten en het bestuurlijke platform van Drentse vak wethouders. Op deze wijze krijgt de Drentse verankering van Area Reiniging steeds meer vorm.

- **Samenwerking met (strategische) partnerorganisaties**

Area Reiniging werkt aan een structurele kostprijsverlaging en aan schaalvergroting en zoekt proactief samenwerking met overheid gedomineerde ondernemingen.

Dit is in lijn met de door de aandeelhouders vastgestelde groeiakoers. Area Reiniging wil in de komende jaren haar structurele en gelegenheids-samenwerking met (elkaar ‘niet om de markt beconcurrerende’) partnerorganisaties verder uitbouwen en benutten voor het optimaliseren van het functioneren en presteren jegens de aan Area verbonden gemeenten.

Daarbij wordt met name ingezet op:

- Uitwisselen en delen van kennis en ervaringen in de gezamenlijke werkvelden;
- Samenwerken bij grondstofmanagement en aanbestedingen;
- Samenwerking bij ondersteunende (bedrijfs)functies (shared services);
- Kennis delen en samenwerken bij primaire (werk)processen waaronder (wederzijdse) gespecialiseerde dienstverlening.

- **Afgeleid aan de koers: Duurzaamheid en werkgelegenheid**

Als regionaal werkgever heeft Area Reiniging altijd al oog voor de mogelijkheden die Area kan bieden voor mensen met beperkte kansen op de arbeidsmarkt. Daarom heeft Area op basis van haar huidige takenpakket,

voortkomend uit het scheiden en verder doorsorteren van afvalstromen, een beperkt aantal werkplekken beschikbaar (en met wisselende bezetting ingevuld) voor de doelgroep van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

In de komende jaren ziet Area ook nieuwe kansen voor behoud en verbreding van werkgelegenheid. In het afvalbeheer, grondstoffenmanagement en op onderdelen van het beheer en onderhoud van de openbare ruimte zijn diverse mogelijkheden om de duurzaamheid te verbeteren én aanvullend werk te scheppen. Bovendien is een belangrijk deel budgettair neutraal tot uitvoering te brengen.

Area is – als uitvoeringsorganisatie – geschikt om mensen kansen te bieden in deze sector met maatschappelijk relevant werk en toenemende ontwik-

kelmogelijkheden. De sector heeft daar ook behoefte aan. Waar gemeenten dit wensen kan Area zich meer inzetten om werk te scheppen voor de doelgroep met een afstand tot de arbeidsmarkt.

De doelstelling is om invulling te geven aan de 5% garantiebanen namens gemeenten (conform sociaal akkoord en wettelijke verplichtingen waar Area vanuit kabinetsbeleid uitvoering aan moet geven).

Verkenning samenwerking

In 2014 startte de verkenning naar samenwerking met het afvalbedrijf Rova. Begin 2015 besloot de raad van commissarissen van Area deze verkenning te beëindigen. Een wezenlijk andere visie op het verkennen van samenwerkingsmogelijkheden lag hieraan ten grondslag. In het verlengde hiervan heeft de Raad van Commissarissen de directie opdracht gegeven om samenwerking met de overige partners uit de partnerselectie 2013 te verkennen.

2. MEERJARENBEGROTING EN AMBITIES

2.1 Meerjarenbegroting 2015 - 2021

De volgende meerjarenbegroting betreft de in de AvA (9 oktober 2015) besproken meerjarenbegroting 2015-2018, waarbij de jaren 2019-2021 zijn doorgetrokken.

In deze begroting zijn *wel* de voorziene maatregelen 2015 opgenomen (toegelicht in AvA van 11 december 2015).

Maar *niet* de maatregelen - scenario 2 en 3 - uit het verbeterprogramma zoals op pagina 41 geschetst.

De opbrengsten PMD (plastic, metaal en drankenkartons) en opbrengsten milieustraten die te gunste van de gemeenten komen zijn in de meerjarenbegroting **niet opgenomen**.

Zie fig.: Meerjarenbegroting van 9 oktober 2015

2.2 Financieel perspectief

Onderscheid in 3 scenario's

In deze paragraaf worden de uitkomsten van de meerjarenbegroting nader geduid. De aanvullende en uit te werken maatregelen worden gepresenteerd in een drietal scenario's:

1. Reeds voorziene maatregelen: Dit betreft maatregelen die reeds door Area Reiniging zijn voorbereid in 2015 en in 2015 zijn bewerkstelligd.

Deze maatregelen zijn opgenomen in de meerjarenbegroting van 9 oktober 2015 en verder toegelicht in de AvA van 11 december 2015 en hebben – ten opzichte van de meerjarenbegroting van 10 oktober 2014 (AvA) – vanaf 2018 **een positief effect van € 1,2 miljoen structureel** per jaar ingaande 1 januari 2016 (zie bijlage 1 bij dit plan).

2. Ambitieuze: Dit betreft maatregelen die reeds zijn voorzien en maatregelen en verbeteringen waarvan de uitvoering met grote waarschijnlijkheid binnen de planhorizon (2016-2021) hun

beslag en effect zullen krijgen. Dit betreft onder meer de strategische samenwerking met een andere overheid gedomineerde partij. **Dit gezamenlijke maatregelenpakket leidt tot een structurele kostenreductie van € 2,3 miljoen.**

3. Inclusief kansen in afvalbeheerbeleid en toetreding regie-gemeenten: Het ambitieuze scenario wordt aangevuld met de maatregelen die gemeenten zelf kunnen treffen met hun afvalbeheerbeleid en toetreding regie-gemeenten. **Dit totaalpakket van maatregelen kan leiden tot een totale kostenreductie van**

circa € 4,1 miljoen; afhankelijk van het afvalscheidingsgedrag door de burgers van de Area gemeenten. Dit betekent dat de afvalbeheerprestaties (reductie restafval, meer grondstofscheiding) verbeteren richting de (ook landelijk) gestelde ambities (75% afvalscheiding in 2020). Aanpassing van het afvalbeheerbeleid vergt (autonome) besluitvorming in elke deelnemende gemeente.

MEERJARENBEGROTING VAN 9 OKTOBER 2015 ZOALS BESPROKEN IN DE AVA

	X € 1.000	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
OMZET		25.820	23.580	22.360	22.770	23.260	23.770	24.290
OMZET UITVOERING		14.170	14.220	14.580	14.940	15.310	15.690	16.080
OMZET VERWERKING		9.010	6.710	5.120	5.160	5.270	5.390	5.510
OMZET COMMERCIEEL		2.640	2.650	2.660	2.670	2.680	2.690	2.700
VERWERKINGSKOSTEN		9.970	7.810	6.280	6.330	6.460	6.600	6.740
VERWERKINGSKOSTEN GEMEENTEN		8.830	6.650	5.110	5.140	5.250	5.370	5.490
VERWERKINGSKOSTEN COMMERCIEEL		560	560	560	560	560	560	560
VERWERKINGSKOSTEN OVERIG		580	600	610	630	650	670	690
UITVOERINGSKOSTEN		9.860	10.150	10.280	10.400	10.530	10.660	10.790
PERSONEELSKOSTEN		6.800	6.720	6.850	6.970	7.100	7.230	7.360
MATERIEELKOSTEN		3.060	3.430	3.430	3.430	3.430	3.430	3.430
INDIRECTE KOSTEN		3.670	3.290	3.200	3.240	3.280	3.320	3.360
INDIRECTE PERSONEELSKOSTEN		1.950	1.570	1.550	1.590	1.630	1.670	1.710
OVERIGE INDIRECTE KOSTEN		1.720	1.720	1.650	1.650	1.650	1.650	1.650
AFSCHRIJVINGEN EN RENTELASTEN		2.110	2.100	1.980	1.960	1.950	1.950	1.950
RESULTAAT		210	230	620	840	1.040	1.240	1.450

(NB: commerciële omzet = inclusief overige omzet)

HET VOLGENDE SCHEMA PRESENTEERT DE MAATREGELEN VAN HET VERBETER- EN ONTWIKKELPROGRAMMA VAN AREA REINIGING.

MAATREGELEN	SCENARIO'S		
	MEERJARENBGR. AVA 9 OKTOBER 2015	AMBITIEUS	INC. AFVALBEHEERBELEID
REEDS IN DE MEERJARENBEGROTING (AVA) 9 OKT 2015 OPGENOMEN	✓	✓	✓
INRICHTING PLANNING EN AANSTURING WERKPROCESSEN		✓	✓
AFBOUW SOCIAAL PLAN		✓	✓
TOETREDING REGIE GEMEENTEN			✓
CONTRACTMANAGEMENT		✓	✓
INKOOPVOORDEEL GRONDSTOFFEN		✓	✓
SHARED SERVICES		✓	✓
AFVALBEHEERBELEID			✓
TOTAAL PER JAAR (STRUCTUREEL)	-€ 1.200.000	-€ 1.900.000	-€ 4.100.000

HET VOLGENDE OVERZICHT TOONT ALLE MAATREGELEN EN EFFECTEN INCLUSIEF DE DAARMEE TE VERWACHTEN KOSTENREDUCTIES.

MAATREGELEN BIJ SCENARIO AMBITIEUS INCLUSIEF AFVALBEHEERBELEID	MAXIMAAL EFFECT	MAXIMAAL EFFECT IN %	PER HUISHOUDEN
REEDS IN DE MEERJARENBEGROTING (AVA) 9 OKT 2015 OPGENOMEN	-€ 1.200.000	-5.2%	-€ 13.9
NOG NIET OPGENOMEN:			
INRICHTING PLANNING EN AANSTURING WERKPROCESSEN	-€ 130.000	-0.6%	-€ 1.5
AFBOUW SOCIAAL PLAN	-€ 70.000	-0.3%	-€ 0.8
OPTIMALISATIE WERKPROCESSEN INZAMELING DOOR INVOERING BOORDCOMPUTERS MET CONTAINERMANAGEMENTSYSTEMEN	-€ 340.000	-1.5%	-€ 3.9
CONTRACTMANAGEMENT	-€ 90.000	-0.4%	-€ 1.0
INKOOPVOORDEEL GRONDSTOFFEN	-€ 90.000	-0.4%	-€ 1.0
SHARED SERVICES	-€ 360.000	-1.6%	-€ 4.2
AFVALBEHEERBELEID	-€ 1.800.000	-7.8%	-€ 20.9
TOTAAL PER JAAR (STRUCTUREEL)	-€ 4.080.000	-17.7%	-€ 47.3

Het totaalpakket aan maatregelen kan leiden tot een kostenreductie van circa € 4,1 miljoen per jaar. Daarbij is van belang onderscheid te maken in maatregelen waarvoor (beleids) keuzes door de aandeelhoudende gemeenten noodzakelijk zijn (keuzes omtrent het afvalbeheerbeleid en de wijze waarop afval en grondstoffen worden ingezameld), toetreding regie-gemeenten en maatregelen die zelfstandig door Area Reiniging kunnen worden bewerkstelligd (alle overige maatregelen).

Area Reiniging kan in samenwerking met een overheid gedomineerde inzamelorganisatie 50% van deze effecten zelfstandig bewerkstelligen. De onderdelen van deze programma's zijn in hoofdstuk 3 nader toegelicht en uitgewerkt.

3. UITWERKING VAN HET MEERJARENPROGRAMMA 2016-2021

3.1 Inleiding

Dit hoofdstuk presenteert het verbeteren en ontwikkelprogramma en de daaruit voortvloeiende maatregelen waarmee Area Reiniging de doelmatigheid en doeltreffendheid van de organisatie continu verder gaat verbeteren. We onderscheiden de volgende ontwikkel-domeinen:

1. Optimalisatie van de werk- en uitvoeringsprocessen;
2. Kostenstructuur en tarievenbeleid;
3. Regionale Drentse verankering: Drentse samenwerking en schaalgrootte;
4. Bijdrage aan beleidseffectiviteit en maatschappelijke doelen gemeenten;
5. Strategische samenwerking met een partner-organisatie.

Deze domeinen zijn in 2014 uitgewerkt en door Area meegenomen in de verkenning met beoogde samenwerkingspartners. De punten worden in het vervolg van dit hoofdstuk transparant toegelicht en uitgewerkt.

3.2 Optimalisatie van de werk- en uitvoeringsprocessen

- Optimalisatie werkprocessen en productiviteit

Area kan leren van de logistieke verbeteringen die omliggende overheids-gedomineerde bedrijven reeds hebben ingezet. Dit is ook een van de redenen dat Area graag een strategische samenwerking wenst aan te gaan met een andere overheid gedomineerde inza-melcombinatie.

Area kan nog een aantal optimalisaties-lagen maken. Deze optimalisaties leiden tot een productiviteitsverbetering waarbij circa 125 containers per uur per voertuig worden ingezameld. De maatregelen die bijdragen aan deze productiviteitsver-betering zijn onder meer:

- De huidige achterlader en de enkele zijladers worden vervangen door dubbele zijladers waarmee twee containers tegelijk geautomatiseerd worden geleid. (In 2015 heeft Area acht voertuigen naar deze systema-tiek vervangen). De dubbele zijladers worden waar haalbaar bemenst door één machinist. Inzamelvoertuigen worden voorzien van afzetcontainers met minder productieverlies bij het aan- en afrijden tot gevolg (ten dele ingericht in 2015).

- De containers worden waar haalbaar gegroepeerd bij opstelplaatsen aangeboden (ten dele ingericht in 2015, Hoogeveen en Coevorden moeten nog).
- Toepassing container-managementsysteem voor alle (mini)containers. Op basis van daarmee gegenereerde managementinformatie worden routes en inzamel-frequenties geoptimaliseerd. In de huidige situatie wordt het containermanagementsysteem alleen nog in een gedeelte van de gemeente Hoogeveen toegepast. Toepassing centrale productieplanning op basis van kritische prestatie indicatoren en ICT ondersteuning. (Area wil dit uitwerken in het beoogde samenwerkingsmodel).

- Inrichting planning en aansturing werkprocessen

Area Reiniging heeft reeds een pro-gramma gestart waarmee de primaire werkprocessen verder worden geratio-naliseerd. Onderdeel hiervan is het meer bedrijfsmatig plannen en aan-sturen van de inzamel- en reinigings-pro-cessen. Dit proces kan echter nog beter en efficiënter. De intrede van de boordcomputer zal ook hier leiden tot efficiëntere routes en digitale aanstu-ring van de inzamelprocessen.

Voor de inrichting van dit bedrijfs-onderdeel wil Area graag de samenwerking met een andere overheid gedomineerde partner inrichten.

• **Flexibele schil**

De formatieruimte die benodigd is om tot een optimale flexibele schil te komen wordt zowel verkregen door natuurlijk personeelsverloop alsook door additionele maatregelen, waaronder taakuitbreiding (zoals door de aansluiting van regiegemeenten) en functieherschikking en scholing. Richting formatiebehoefte van direct personeel zal Area gaan deelnemen aan operationele benchmarks om te bezien of haar kritische formatie indicatoren toereikend zijn. Area Reiniging draagt de zorg voor de uitvoering van deze benchmarks.

Uitgangspunten zijn:

- Elke twee jaar wordt het functioneren en presteren van Area Reiniging getoetst aan de hand van de landelijke benchmark.
- Area Reiniging ontvangt (voldoende) prikkels om de marktconformiteit van de dienstverlening op pijl te brengen en te houden.

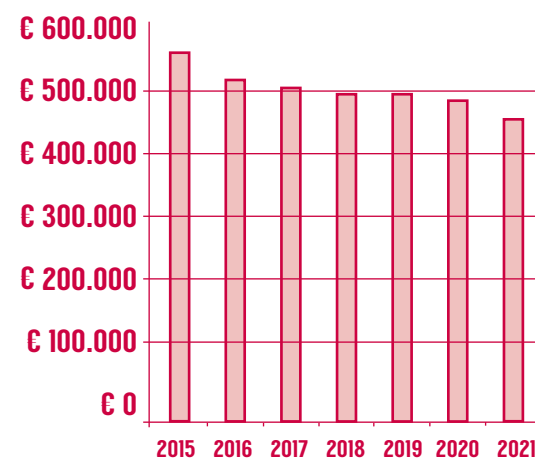
3.3 Kostenstructuur en tarievenbeleid en indexering

• **Kosten sociaal plan**

Bij de oprichting van Area Reiniging is een sociaal plan overeengekomen waarmee de medewerkers van de drie gemeenten financieel gecompenseerd worden voor het verschil tussen het salaris (en overige toelagen) in de oude en nieuwe situatie. Dit gebeurt in de vorm van een garantietoelage die geldt tot het einde van het dienstverband. In 2014 betrof dit 88 medewerkers, waarbij de totale garantietoelage (inclusief vakantie- en eindejaartoeelage en werkgeverslasten) € 550.000,- bedroeg. De volgende grafiek toont de vrijval van de te betalen garantietoelagen in de komende jaren.

Zie fig.: ontwikkelingskosten garantietoelage

ONTWIKKELINGSKOSTEN GARANTIETOESLAG (SOCIAALPLAN)



Door het natuurlijk verloop kan rekening worden gehouden met een geleidelijke afname van de garantietoelage.

Per 2021 is € 100.000,- vrij gevallen.

• **Rente en afschrijving kapitaal-goederen**

In de initiële meerjarenbegroting worden de kapitaalgoederen afgeschreven op basis van afschrijvingstermijnen die aansluiten bij de (economische) gebruiksduur. De gehanteerde afschrijvingstermijnen voor materieel (acht jaar) en containers / inzamelmidde-len (tien jaar) zijn aanzienlijk korter dan de gebruiks- en levensduur in de praktijk. De afschrijvingsduur voor voertuigen sluit in de gepresenteerde meerjarenbegroting aan op de werkelijke levensduur en is daarom verlengd met twee jaar en die van containers met vijf jaar.

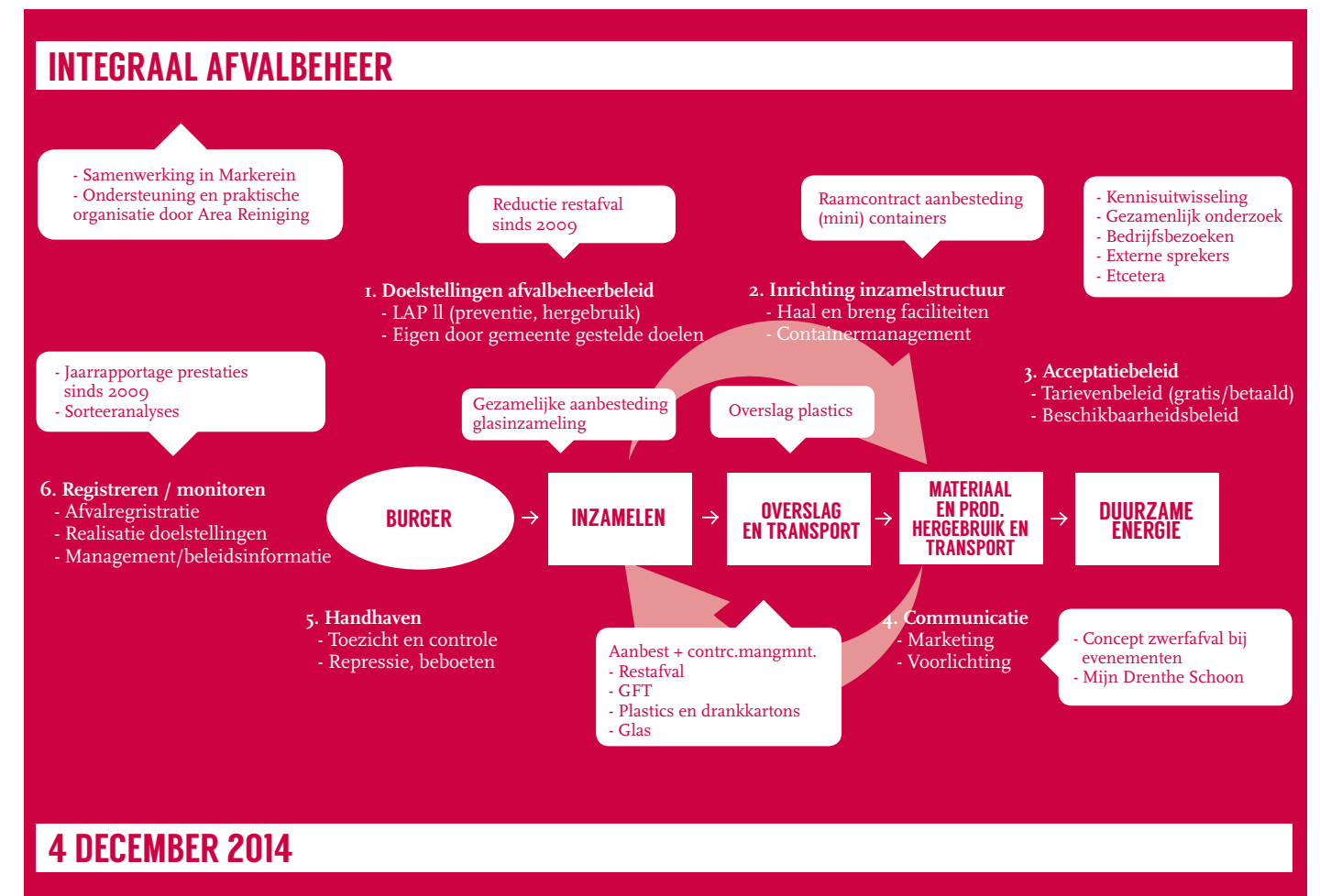
Door deze levensduur-verlengende maatregelen dalen de afschrijvings- en rentelasten voor deze twee categorieën kapitaalgoederen met respectievelijk 20% en 33%.

3.4 Regionale verankering: samenwerking en schaalgrootte

• **Area Reiniging drijvende kracht en kennisplatform Markerein**

Schaalgrootte door samenwerking biedt een breder financieel draagvlak voor verdere professionalisering en specialisatie en het biedt efficiëntievoordelen door het

gezaamenlijk organiseren en (doen) uitvoeren van de diverse primaire uitvoeringsprocessen en secundaire processen. Bovendien draagt een regionaal afgestemd gemeentelijk huishoudelijk afvalbeleid bij tot meer consistentie in de aanpak en communicatie richting inwoners. Adequaat afvalbeheer vergt een langetermijnvisie en een consistente uitvoering ervan.



Het volgende figuur toont een aantal samenwerkingsvelden waarop de regionale (Drentse) samenwerking inmiddels vorm heeft gekregen. Area vervult een substantiële faciliterende rol op deze specifieke werkvelden en op het gebied van het afvalbeheer in de Drentse gemeenten.

• **Toetreding 'regie' gemeenten tot Area Reiniging**

Area Reiniging ontwikkelt zich steeds meer tot een regionale organisatie waarbij ook gemeenten zonder (eigen) uitvoeringsorganisatie kunnen aansluiten. Hierbij wordt aangesloten op de ontwikkeling van de samenwerking met en tussen de Drentse gemeenten, waarbij Area Reiniging in toenemende mate de kennis- en uitvoeringsbasis biedt voor samenwerking. Ook in Drents MarkeRein verband.

Een dergelijke door Area beoogde toetreding door Drentse gemeenten biedt schaalgroottevoordelen, zoals:

- Bestaande en in de praktijk van Area Reiniging beproefde systemen zoals containermanagement, geautomatiseerde processen voor het plannen van inzamelroutes en veegplannen kunnen worden ingezet bij andere Drentse gemeenten.

- Uitvoeringsefficiëntie door optimalisatie van de verhouding inzet eigen uitvoeringscapaciteit en uitbesteding aan marktpartijen (dynamisch marktmodel). De schaalgrootte draagt tevens bij aan de aanbestedingskracht van Area Reiniging.

- Door intensief samen te werken met een collega overheid gedomineerde partner kan de aansturing van de bedrijfsprocessen op het gebied van inzameling en reiniging worden geoptimaliseerd c.q. gerationaliseerd. Het gaat daarbij zowel om technisch logistieke rationalisaties als ook om het bewerkstelligen van een zakelijke en bedrijfsmatige cultuur.

De met toetreding van regiegemeenten gemoeide financiële- en schaalgrootte effecten zijn nog niet in de kostenreducties verdisconteerd. Daarbij wordt uitgegaan van een toetreding van enkele (twee) relatief kleine gemeenten (11.000 en 14.000 huishoudens).

Deze (bescheiden) schaalvergroting leidt tot een breder financieel draagvlak ter dekking van de algemene kosten. Het aantal bediende huishoudens neemt met 30% toe van 86.000 naar 111.000. De benodigde uitbreiding van indirecte functies als gevolg van de vergroting van het aantal huishoudens is beperkt. In de bedrijfsbegroting wordt dit bredere financiële draagvlak voor algemene kosten geëffectueerd. Hiermee is een mogelijke kostenreductie van circa € 340.000,- gemoeid.

3.5 Beleidseffectiviteit gemeenten

Afvalbeheerbeleid
De Area-gemeenten hebben – evenals de overige gemeenten in Drenthe en Nederland – een wettelijke zorgplicht voor de inzameling van huishoudelijk afval en een maatschappelijke opdracht om bij te dragen aan de totstandkoming van een circulaire economie.

Area Reiniging draagt actief bij aan de totstandkoming van een circulaire economie en fungeert daarbij als kennisplatform voor aandeelhoudende gemeenten én gemeenten in Drenthe.

Als uitgangspunt geldt dat individuele gemeenten autonoom hun gemeente-

lijk afvalbeheerbeleid (en de service en wijze van inzamelen) bepalen.

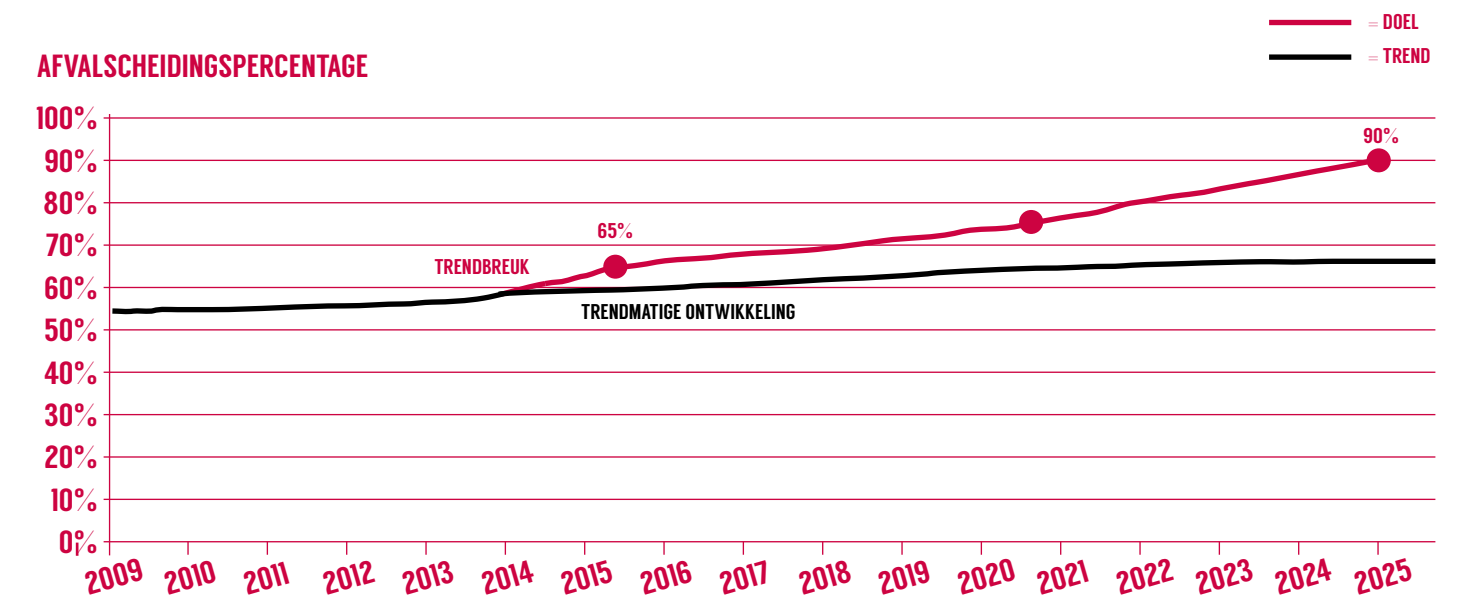
Het huidige scheidingspercentage van de Drentse gemeenten is 59%. Indien de ontwikkeling in de afgelopen jaren – bij gelijkblijvend beleid – wordt doorgezet, worden de ambities richting 65% in 2015 en 75% afvalscheiding in 2020 niet gehaald. Een trendbreuk is dus gewenst.

Zie fig.: Afvalscheidingspercentage

Om meer inzicht te krijgen in de mogelijkheden van samenwerking en het verder ontwikkelen van het afvalbeheerbeleid in de Drentse gemeenten, zijn op basis van een analyse van diverse inzamelscenario's de effecten

(milieu, service en kosten) in dit plan geprognosticeerd¹. Dit betreft enerzijds het langetermijnperspectief voor de drie huidige Area gemeenten als ook betreft dit het perspectief van een regionale Drentse samenwerking.

¹ Deze analyse is in MarkeRein-verband uitgevoerd in de periode juli – september 2014. De uitkomsten zijn gepresenteerd aan de Drentse vak wethouders van de Vereniging van Drentse Gemeenten (VDG).



De volgende figuren tonen de uitkomsten van deze analyses per inzamelconcept. Het Drents afvalscheidingspercentage stijgt daarbij van de huidige 59% naar 65% - 87%.

Zie fig.1,2: Analyses per inzamelconcept

De directe afvalbeheerkosten zullen daarbij dalen (afhankelijk van het gekozen model) met circa € 7,- tot € 52,- per huishouden. Dit is € 1,5 tot € 11 miljoen. Voor de drie Area gemeenten € 600.000,- tot € 4,5 miljoen per jaar. Het meest verstrekkende model is een combinatie inclusief het toepassen van Diftar.

In de meerjaren bedrijfsbegroting wordt rekening gehouden met een transitie van de inzamelstructuur zonder toepassing van tariefdifferentiatie.

Het financiële effect bedraagt – waar gemeenten dit willen – zodoende € 19,- per huishouden per jaar (lagere kosten).

Deze kostenreductie is gespecificeerd en in de meerjarenbegroting per 2019 verdisconteerd per kostencategorie.

Opgemerkt dat dit afhangt van gemeentelijke beleidskeuzen en de inzet van burgers om tot afvalscheiding te komen.

Zie fig.: Kostenreductie

Duurzaamheid en werkgelegenheid

Area ziet mogelijkheden om met haar gemeenten in te zetten op grondstofmanagement en waar gemeenten dit willen kan e.e.a. gecombineerd worden met een (grotere) inzet van werknemers met een afstand tot de arbeidsmarkt. In het grondstoffen-management, in reiniging en andere onderhoudstaken in de openbare ruimte lenen veel

uitvoerende taken zich uitstekend voor deze doelgroep.

Concreet is en wordt ingezet op:

- Het inrichten van een sorteercentrum voor meerdere grondstofstromen, waarbij de inzet van doelgroep-medewerkers en begeleiding wordt bekostigd vanuit de (additionele) grondstofopbrengsten. (Voor de gemeente Emmen is in 2015 een tweetal projecten ingericht. Te weten: het sorteren van ICT grondstoffen en het doorsorteren van grof huishoudelijk restafval. Dit heeft geleid tot 12 aanvullende arbeidsplaatsen.
- Het inzetten van “recycle buddy’s” en afvalcoaches, waarbij het rendement vooral gebaseerd is op service (richting de burger) en betere afvalscheiding door burgers (in 2015 ontwikkeld).

KOSTENREDUCTIE DOOR INZET OP GRONDSTOFMANAGEMENT

AREA GEMEENTE	AFVALSCENARIO		
	0 SITUATIE	+ OMGEKEERD	VERSCHIL
VERWERKINGSKOSTEN	€ 5.130.000	€ 2.330.000	€ -2.800.000 55%
INZAMELKOSTEN	€ 6.610.000	€ 6.740.000	€ 130.000 2%
KAPITAALLAST	€ 2.010.000	€ 3.010.000	€ 1.000.000 50%
GEMEENTEKOSTEN	€ 4.420.000	€ 4.420.000	€ 0 0%
TOTAAL	€ 18.170.000	€ 16.500.000	€ -1.670.000 -9%

- Invullen van de (zogenaamde) garantiebannen, waarvoor gemeenten mede-verantwoordelijk zijn (sociaal akkoord tussen werkgevers, werknemers en overheid; Area voldoet op dit moment aan de wettelijk gestelde norm). (Deels naar wettelijke verplichtingen gerealiseerd in 2015).

Het financiële voordeel voor de Area gemeenten van het door Area beschikbaar stellen van werkplekken voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt valt direct in de gemeenten. Dit voordeel is (vooralsnog) niet gekwantificeerd. De ervaring leert dat per saldo een voordeel van circa € 4.000,- tot € 5.000,- mogelijk is per doelgroep-medewerker.

Uiteraard moet het inschakelen van doelgroep-medewerkers (met een afstand tot de arbeidsmarkt) zo kostenneutraal mogelijk zijn. De constructie waarin deze doelgroep wordt ingeschakeld, is hierbij bepalend. Area zoekt daarom de samenwerking met de betrokken gemeenten en onder meer UWV, Emco, Buurtsupport en waar gewenst Alescon.

Voor de Area gemeenten is het vooral van belang dat de inzet van medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt zoveel mogelijk lokaal wordt georganiseerd. De positieve impact hiervan op de eigen (beroeps) bevolking en het gemeentelijk huishoudboekje is dan het grootst.

Area Reiniging heeft voor de gemeente Emmen een projectplan ‘Arbeidsparticipatie’ uitgewerkt waarmee de ambities en te ondernemen maatregelen op een programmatische wijze voor de gemeente Emmen wordt uitgewerkt. Dit plan is in het eerste kwartaal van 2015 aan de gemeente Emmen als opdrachtgever gepresenteerd.

ANALYSES PER INZAMELCONCEPT
FIG. 1

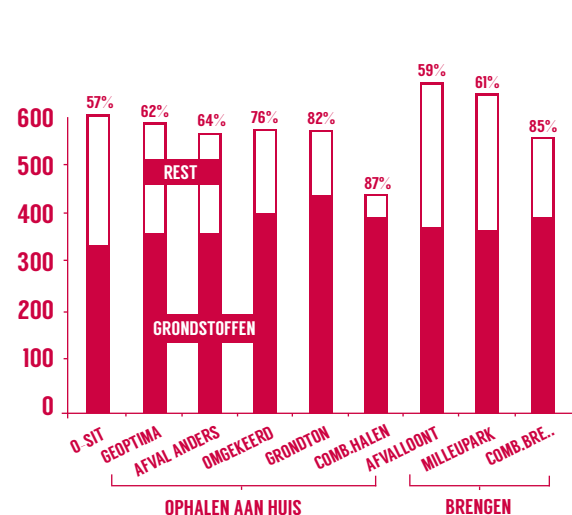
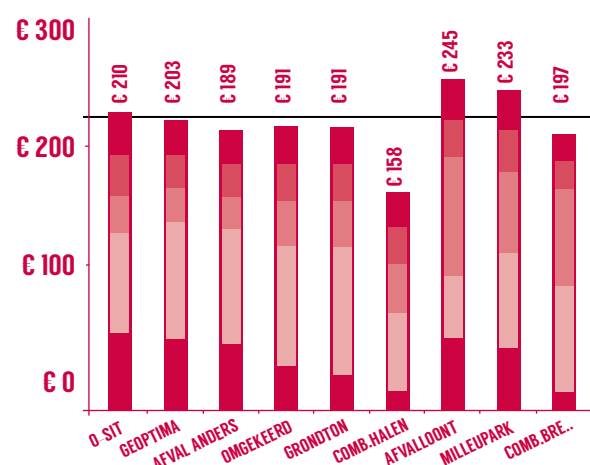


FIG. 2



3.6. Strategische samenwerking met een partnerorganisatie

In dit hoofdstuk beschrijven we de overige bedrijfsvoerings-onderdelen die reden zijn voor Area om samen te willen werken met een andere overheid gedomineerde partij. In dit hoofdstuk hebben we een paar ‘kansen’ in samenwerking gekwantificeerd.

Met een overheid gedomineerde samenwerkingspartner en met de Drentse gemeenten wil Area inzetten op een gezamenlijke aanbesteding voor be- en verwerking van (specifieke) afval- en grondstoffen. In het vakjargon noemen wij dit de B-stromen. Dit zijn afvalstromen afkomstig van de milieustraten. Afhankelijk van de specifieke (markt)situatie wordt de optimale schaalgrootte bepaald. Dit kan leiden tot:

- Eigenstandige aanbestedings-trajecten;
- Samenwerking met andere Drentse gemeenten in MarkeRein;
- Samenwerking met andere Groningse gemeenten in Sozog verband;
- Samenwerking in Midwaste via de toegang Omrin tot dit landelijke verwerkingsplatform.

Reeds bestaande samenwerking

In 2015 is Area en zijn daarmee ook alle Drentse gemeenten gaan samenwerken in een omvangrijk collectief met betrekking tot de aanbesteding voor het sorteren van kunststofverpakkingen en drankkartons.

Area Reiniging onderhoudt goede relaties met (qua strategisch profiel) vergelijkbare overheid gedomineerde afval- en reinigingsbedrijven zoals Circulus-Berkel, Twente Milieu, Omrin, Rova en Milieudienst Groningen.

In MarkeRein-verband draagt Area Reiniging zorg voor de gezamenlijke aanbesteding en het daaropvolgende contractmanagement van de betreffende verwerkingscontracten. Area vervult deze rol voor (de meeste²) Drentse gemeenten bij het restafvalcontract (vanaf medio 2016), GFT-contract (per 2016), sorteer- en verwerkingscontract voor plasticverpakkingen en drankkartons (vanaf 2015) en het inzamel- en verwerkingscontract voor glas (per 2016).

Naast MarkeRein heeft Area ook voor de Groninger “Sozog” gemeenten de aanbesteding van het restafval verricht. Area ziet kansen om deze samenwerking op andere afvaldeelstromen te verbreden.

Algemeen: door het contractmanagement van deze afvalstromen gezamenlijk uit te voeren wordt een besparing op personeelskosten (Area ontvangt een vergoeding voor haar diensten zoals het contractmanagement) behaald. Voorts is sprake van een schaalgroottevoordeel. In de praktijk blijkt dat het op de markt zetten van grotere hoeveelheden tot betere prijzen leidt:

- Massa is kracht.
- De schaalvergroting leidt tot versterking van de ‘power of balance’ van Area Reiniging ten opzichte van aanbieders in de markt. Ook doordat eventuele tussenschakels (afvalmakers) kunnen worden gepasseerd en direct met industriële partners kan worden onderhandeld.
- Bij samenwerking kan het contractmanagement worden geconcentreerd waardoor de uitvoeringskosten kunnen worden verlaagd. De vergroting van de contractomvang leidt tot bescheiden extra benodigde capaciteit voor het contractmanagement.
- Het gezamenlijke contractmanagement en de rol van Area Reiniging is beeldvormend en kan een aanzuigende werking hebben voor deelname door andere nog niet in Area Reiniging deelnemende gemeenten.

Deze effecten zijn als volgt aan te merken:

- Kwantificeren vergoeding aan Area voor contractmanagement c.q. extra dekking voor de vaste kosten in Markerein verband. Deze vergoeding bedraagt € 0,10 per huishouden per afval- of grondstofstroom. Dit betekent een extra vergoeding:
 - Per 2015 inzake contractmanagement kunststof en drankkartons. Totaal circa 100.000 huishoudens totaal € 10.000,-.
 - Per 2016 inzake aanbesteding glas circa € 10.000,-.
 - Per 2016 inzake vergoeding contractmanagement restafval. Totaal circa € 10.000,-.
- Het schaalgroottevoordeel als gevolg van grootschalige/slimme aanbesteding heeft betrekking op de afval- en grondstofstromen met uitzondering van restafval. Dit betreft circa € 90.000 (10% kostenreductie) op de B-stromen. Voor het restafval is reeds gezamenlijk een contract met lagere kosten met Attero gesloten. Deze lagere contractprijzen (vanaf medio 2016) zijn in de meerjarenbegroting verdisconteerd.
- Door met partnerorganisatie Omrin samen te werken (in bijvoorbeeld een op te richten Afval Sturing Drenthe) ziet Area kans haar kosten B-stromen met circa 90 K. structureel te kunnen verlagen. Deze vorm van samenwerking kan in 2016 geëffectueerd worden.

Samenwerking bij ondersteunende (bedrijfs)functies

Area werkt op dit moment samen met Cibas (Centraal Informatie Beheer Afval Services). Cibas zorgt voor het centraal beheer van alle data die vrijkomen bij de uitvoering van containermanagement, Diftar en bij het gebruik van grofvuilpassen. De dienst is opgezet door Circulus, Berkel Milieu en Twente Milieu. Cibas doet de registratie voor alle gemeenten van deze drie bedrijven.

Cibas fungeert als shared service center en draagt inmiddels zorg voor de administratieve organisatie van het containermanagement van Area Reiniging in (een deel van) Hoogeveen.

Containermanagement zal op termijn in het gehele verzorgingsgebied van Area Reiniging worden toegepast, waarbij gebruik zal worden gemaakt van dit shared service center.

Dit shared service center zal door Area Reiniging ook worden ingezet bij het verder ontwikkelen van het afvalbeheerbeleid indien de opdrachtgevende gemeenten van Area kiezen voor bijvoorbeeld een pasjessysteem (voor milieustraten) of het invoeren van gedifferentieerde tarieven (Diftar).

Vergelijkbaar met de samenwerking met Circulus-Berkel op het gebied van containermanagement en gegevensbeheer zal Area Reiniging ook op andere terrei-

nen samenwerking met Omrin Noord Nederland willen inrichten en effectueren. Een grotere schaal leidt tot lagere kosten en tot betere kwaliteit en daarmee tot doorgroeimogelijkheden. Het betreft onder meer de volgende functies:

- Informatiebeheer en automatisering, ICT-beleid en het onderhouden en beheren van hard- en software.
- ICT beleid m.b.t. de inrichting van boardcomputers ondersteunend aan het uitvoeringsproces.
- ICT beleid en ondersteuning m.b.t. de inrichting van een “mean&lean” planning van de werkinzet voor de uitvoeringsprocessen.
- Communicatie en campagnes. Het adviseren en ondersteunen bij interne

² In Markerein verband hebben de deelnemende Drentse gemeenten over het algemeen de intentie om gezamenlijk op te trekken bij het aanbesteden van inzamel- of verwerkingscontracten. Specifieke omstandigheden (bijvoorbeeld reeds aangegane verplichtingen) kunnen aanleiding zijn dat 1, 2 of 3 van de totaal 12 Drentse gemeenten niet meedoen aan een bepaalde aanbesteding.

en externe communicatie.

Onder meer ook op het gebied van afvalbeheer en het ‘verleiden’ van burgers tot meer preventie en betere afvalscheiding.

In het meerjarenperspectief wordt er rekening mee gehouden dat over 2/5 deel van de indirecte bedrijfsfuncties van Area Reiniging (personeelskosten overige algemene kosten) een kostenvoordeel door samenwerking van 15% wordt bewerkstelligd.

Rekening houdend met de benodigde tijd voor implementatie is de hiermee gemoede kostenbesparing van circa € 360.000 geëffectueerd. Hierbij is uitgegaan van een samenwerkingsmodel zonder gedwongen ontslagen.

Voorts kunnen gespecialiseerde diensten door de ene partnerorganisatie aan de andere worden aangeboden.

De te verwachten effecten en kostenreducties zijn:

2,5% reductie op de inzamelkosten GFT en Rest. Dit kan Area realiseren door haar logistieke processen te optimaliseren met kennis input van derden.

10% reductie kosten B stromen.

Samenwerking op de indirecte functies.

3.7 Commerciële dienstverlening

De door Area Reiniging verrichte commerciële diensten (inclusief de overige omzet) zijn goed voor € 2,7 miljoen omzet. Dit is circa 10% van de totale omzet. In vergelijking met partijen zoals Sita (€ 750 miljoen) en Van Gansewinkel (€ 840 miljoen) is en blijft Area Reiniging een kleine speler. Dit betekent tegelijk dat de kracht van onze dienstverlening niet zozeer op schaalgrootte en prijsconcurrentie wordt gewaardeerd, maar juist op service en betrokkenheid bij onze zakelijke cliënten.

In de komende jaren wil Area Reiniging haar positie in deze commerciële dienstverlening consolideren en versterken door het contact en de kennis met onze zakelijke cliënten te verstevigen en te verdiepen: wij willen de bedrijven kennen die we bedienen, we willen weten waar we de bedrijven kunnen ontzorgen en we willen nagaan of we bij bestaande klanten ook andere diensten kunnen aanbieden.

We gaan profiteren van onze kleinschaligheid. We gaan klanten geven waar ze om vragen, we reageren snel en houden de kosten laag. In marketingtermen zetten wij dus in op ‘klant-intimiteit’. Het team dat zich binnen Area Reiniging toespitst op commerciële dienstverlening aan bedrijven zal hiervoor in de komende periode uitvoering geven aan een verbeterprogramma met de volgende speerpunten:

- We geven klanten waar ze om vragen (binnen 24 uur)
- We reageren snel
- We doen ons werk goed
- En tegen lage kosten
- We werken als een sterk team

Als doel wordt **een stabiele omzet van € 2,7 miljoen in de komende jaren vanaf 2015 gesteld.**

In de financiële meerjaren projecties is hier ook van uitgegaan. Daarnaast zien we kans om op dit onderdeel intensief samen te werken in een strategisch samenwerkingsmodel met Omrin Noord Nederland. Door bijvoorbeeld in te zetten op een Noord Nederlands samenwerkingsmodel inclusief het optimaliseren van de logistieke processen, denkt Area de netto winst op het onderdeel commerciële dienstverlening te kunnen verdubbelen. (Dit maakt onderdeel uit van de verkenning strategische samenwerking met Omrin).

“Natuurlijk is kostenefficiëntie belangrijk bij het inzamelen en verwerken van afval. Maar het resultaat van afval is in de toekomst nog veel belangrijker. Daarom moeten we Area niet alleen beschouwen als afvalverwerker, maar als producent van waardevolle grondstoffen door hergebruik. En daarmee als aanjager, verbinder van duurzame, economische en maatschappelijke ontwikkelingen in de regio.”

"Area is aanjager, adviseur, spil, initiator, platform voor samenwerking, banenschepper, bruggenbouwer, innovator, bron van vernieuwing, stimulator. En inderdaad: Area zamelt ook afval in."