TWENTE MILIEU

Schoon, gezond en fris







STRATEGIE 2020 - 2023

CONCEPT

Inhoudsopgave

Voorwoord 3

1. Samenvatting 4

2. Uitgangspunten 5

3. Externe en interne analyse 9

4. Strategie 2020-2023 16

5. Resultaten van de strategie 20

6. Totstandkoming strategie 2020-2023 24

Voorwoord

Voor u ligt de meerjarenstrategie 2020-2023. Het document op basis waarvan Twente Milieu de komende vier jaar haar werkzaamheden en ontwikkeling vorm gaat geven.

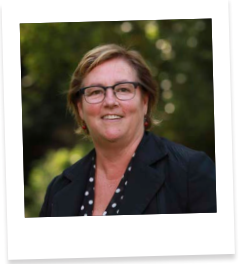
Hiermee is het einddoel stevig verankerd, maar: de reis ernaartoe is ook een mooie geweest. De meerjarenstrategie is het resultaat van veel gesprekken met een grote groep mensen uit Twente. Met heel verschillende achtergronden: natuurlijk met onze commissarissen, maar ook met het bedrijfsleven, maatschappelijke partners, uit het onderwijsveld, bij toeleveranciers, met afvalverwerkers en collega-groenbedrijven.

We hebben met onze ambtelijke collega's gesproken over de toekomst van de branche in brede zin en de rol die Twente Milieu daarin zou moeten nemen. In alle gemeenten hebben we met de politiek-verantwoordelijke raadsleden gesprekken gehad. En uiteraard hebben we de vraag intern neergelegd: veel van onze ervaren collega's hebben bijgedragen. Op verschillende plekken, met uiteenlopende mensen, met één rode draad: een goede toekomst voor Twente Milieu.

Deze inventarisatie vormde de basis voor onze meerjarenstrategie. Maar het leverde ons nog veel meer op: we hebben de kapstok van de meerjarenstrategie gebruikt om te horen hoe onze stakeholders, onze eigenaren, maar ook onze medewerkers kijken naar onze sterkten en zwakten. Met die brede inventarisatie hebben we gewerkt aan een mooi toekomstperspectief.

Iedereen die hieraan bijgedragen heeft, willen we dan ook op deze plek nog eens van harte bedanken voor zijn of haar inzet. Het heeft de basis gevormd voor onze strategie voor de komende vier jaar. Een strategie die richtinggevend gaat zijn voor onze inzet.

Namens alle medewerkers,



Lisette Bosch

Directeur

1. Samenvatting

De afgelopen vier jaar werkten we hard aan de vier strategische speerpunten uit ‘Vanuit de basis beter 2016-2019’. Er zijn grote stappen gezet, maar de strategie is niet voltooid en bevat nog veel elementen die ook in het vervolg een plek hebben gekregen. De basis is op orde, maar is ook aan veel verandering onderhevig. Enerzijds door de veranderingen die extern op ons af komen, zoals de klimaatverandering, digitalisering, de veranderende rol van de overheid en toegenomen aandacht voor duurzaamheid en circulariteit. Anderzijds ook door wijzigingen in (afval)beleid en groei in omvang en aard van werkzaamheden, door bijvoorbeeld de toetreding van de gemeente Haakbergen.

Ook de komende jaren staat de omgeving van Twente Milieu niet stil. De beleidsvelden van afvalinzameling en beheer openbare ruimte zijn continu in beweging en erg dynamisch. Nieuwe technieken, wensen en veranderingen in budget hebben hun invloed op de producten en diensten die Twente Milieu uitvoert. De rol van Twente Milieu verandert mee en heeft ook invloed op de ambities die de strategie vormen voor de komende jaren.

Twente Milieu is eigendom van acht Twentse gemeenten en zoekt nadrukkelijk de samenwerking om samen doelen op het gebied van leefomgeving, werkgelegenheid en circulariteit te realiseren. Om een betrouwbare partner te zijn op dit gebied, formuleerden we drie ambities die de basis vormen voor de komende vier jaar. Twente Milieu wil van meerwaarde zijn voor haar opdrachtgevers en aandeelhouders door synergie te behalen uit afvalinzameling en beheer van de openbare ruimte.



We zijn **actief en dichtbij**.

In *wijken en buurten*, zichtbaar voor onze inwoners en betrokken bij wat er in de straten gebeurt. Dit doen we *met onze gemeenten*, we trekken samen op om te bepalen wat het beste past en hoe we onze gezamenlijke doelen kunnen realiseren: kwaliteit, service en efficiency. Dit doen we niet alleen met gemeenten. Ook met andere (maatschappelijke) partners zijn *we continu in verbinding*.



We onderscheiden ons in **kwaliteit en vakmanschap.**

Medewerkers staan hierbij centraal, ze zorgen voor continuïteit in de producten en diensten die we leveren en leveren door jarenlange ervaring met hun kennis en kunde de kwaliteit die van ons verwacht wordt. We doen dit als *aantrekkelijke werkgever* die zorgt voor de juiste werkomgeving, opleidingsmogelijkheden en met de competenties die van ons verwacht worden. De mens staat centraal in *optimale bedrijfsprocessen*, die zorgen voor betrouwbare diensten en het nakomen van afspraken, maar ook voor efficiency en een gezonde bedrijfsvoering. *Vakmanschap* eigenen we ons toe door in te zetten op de laatste kennis en technieken en door medewerkers tijdig alles bij te brengen wat nodig is om hun vak gedegen uit te voeren.

We doen dit in een **innovatief en circulair Twente.**

Een sterke regio die onderscheidend kan zijn wanneer zaken gezamenlijk worden opgepakt. Diverse afvalstromen kunnen circulair worden gemaakt wanneer *ketenoptimalisatie* plaatsvindt. Twente Milieu wil met zijn kennis van afvalstromen een prominente plek innemen en zorgen voor verbinding op dit vlak.

De *leefomgeving* is aan veel veranderingen onderhevig. Dit maakt dat de organisatie *wendbaar* moet zijn om hier effectief op in te kunnen spelen. We doen dit door de organisatie flexibel te houden en altijd op de hoogte te zijn van ontwikkelingen in ons vakgebied. Door tijdig het initiatief te nemen, behouden we onze sterke positie. Een proactieve *denktank met lef en creativiteit* moet ervoor zorgen dat we koploper blijven in de branche. Met gretigheid ons werk doen, willen vernieuwen en verbeteren om de doelen van zowel de organisatie als de gemeenten te verwezenlijken. •

2. Uitgangspunten

2.1 Terugblik ‘Vanuit de basis beter’

De afgelopen vier jaar stonden de speerpunten uit onze meerjarenstrategie ‘Vanuit de basis beter’ centraal. In 2015 zijn deze speerpunten tot stand gekomen en is de strategie voor de jaren 2016 tot en met 2019 vastgesteld.

Speerpunten 2016-2019:

+ Vergroten partnerschap
+ Optimaliseren kernactiviteiten
+ Kennis & innovatie
+ Gezonde ontwikkeling

Jaarlijks zijn de speerpunten in het bedrijfsjaarplan concreet gemaakt en uitgewerkt tot concrete projecten of doelen. Dit leidde tot de verdere ontwikkeling van Twente Milieu. Ieder speerpunt leverde zijn eigen resultaten op, van groot tot klein. De gehele organisatie werkte actief mee aan het realiseren van de doelstellingen.



Hoewel de periode van ‘Vanuit de basis beter’ erop zit, betekent dit niet dat de speerpunten uit deze strategie zijn voltooid. Er is een sterke bijdrage geleverd aan de realisatie van de speerpunten, maar we zijn er nog niet. Een aantal elementen van de vier speerpunten blijven ook in de nieuwe ambities van Twente Milieu belangrijk en actueel.

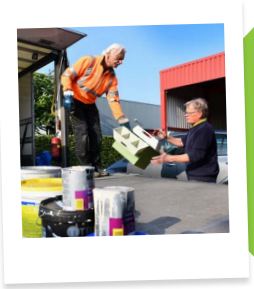
Resultaten speerpunten 2016-2019



Gezamenlijke invoering diftar
Onvergetelijk ontbijt
Afvalcoaches
Doorontwikkeling app
Keuzecontainer/Omgekeerd inzamelen

Vergroten partnerschap

Kleurig scheiden
Buurtman/-vrouw Borne
Statutenwijziging
Platform Circulaire Economie Twente
Samenwerking kringloop
Verpakkingencontainer



Dynamisch inzamelen
Routeoptimalisatie
Zorgcontainer
Plaagdierbestrijding zonder gif
Bedrijfsbureau

Optimaliseren kernactiviteiten

Verminderen CO2
Omgekeerd inzamelen
Onkruidbeheersing zonder gif
Ondergrondse inzamelcontainers
Verwerking afvalstromen



Biobak
Elektrische voertuigen
Vernieuwde website
Kauwgom verwijderen met droogijs
Deelcontainer
Smartval plaagdierbeheersing
Statiegeldalliantie
Groene klinkers

Kennis & innovatie

Verpakkingendossier
Enschede Wekt Op!
Zwerfafvalaanhanger
XIMMIO
Beeldkwaliteit verzamelcontainers
Zomer- en Winterschool
Nationale Denktank Circulaire Economie



Gemeente Haaksbergen: Afvalinzameling en buurtonderhoud
Afvalloos Twente 2030
Gemeente Hof van Twente: Drukriolering
Gemeente Wierden: Diftar & BOR
Leerwerkbedrijf Startpunt

Gezonde ontwikkeling

Textiel: Oprichting Texplus
Werkplaats Oldenzaal
TSPB-VRI
Samenwerking NVRD
Benchmark Rijkswaterstaat
Regio Twente & Provincie Overijssel

2.2 Visie en missie

De bestaande visie en missie van Twente Milieu blijven de komende jaren ongewijzigd. Ze bevatten nog steeds de juiste elementen van waaruit Twente Milieu dagelijks opereert. De visie geeft aan waarvoor we gaan en omschrijft onze droom in Twente. De missie beschrijft waarvoor we staan als organisatie, wie we zijn en welke waarden voor ons belangrijk zijn in ons dagelijks werk.

Visie

"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.

Missie

"Plezierige en constructieve partner in beheer."

Als proactieve en betrouwbare partner van de aandeelhoudende gemeenten, zet Twente Milieu zich in voor het beheer van de gehele leefomgeving van de inwoners van Twente. Het bedrijf 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.



2.3 Rekenkameronderzoek 2017

In 2017 hebben de gezamenlijke rekenkamercommissies van de gemeenten Almelo, Borne, Enschede, Hengelo, Hof van Twente en Oldenzaal onderzoek gedaan naar de uitvoering van het afvalbeleid door uitvoeringsorganisatie Twente Milieu. Het opgeleverde rapport gaf een aantal aanbevelingen aan gemeenten over de omgang met Twente Milieu[1].

Rol gemeenteraad

Eén van de aanbevelingen richtte zich op de rol van de gemeenteraad in de besluitvormingsprocessen rond Twente Milieu, door als aandeelhouder een actieve en kritische opstelling te kiezen.

Bij de totstandkoming van deze strategie hebben we daarom de raad actief betrokken. In de fase waarin de contouren tot stand kwamen, hielden we in iedere gemeente bijeenkomsten voor raadsleden: zij dachten mee vanuit hun raadsverantwoordelijkheid over de toekomst van 'hun' bedrijf. De conceptstrategie is voor besluitvorming in september en oktober gedeeld met de raden, zodat iedere gemeente op eigen wijze tot interne besluitvorming kon komen voor behandeling in de aandeelhoudersvergadering. Hiermee is de strategie van Twente Milieu als verbonden partij meerdere malen geagendeerd in de gemeenteraad.

Positie Twente Milieu

Een tweede belangrijke aanbeveling was om de verbindende rol van Twente Milieu (nog) meer te gebruiken bij het delen van kennis, ervaring en onzekerheden op het gebied van afvalinzameling en beheer openbare ruimte. Twente Milieu wil haar positie op dit punt graag verbeteren en verstevigen. Het is aan de gemeenten om de kennis en ervaring van Twente Milieu vervolgens te benutten en Twente Milieu op de juiste wijze aan te sturen. Het effectueren van deze aanbeveling uit het rekenkameronderzoek is dan ook terug te vinden in de nieuwe strategie. •

[1] Necker van Naem, juli 2017. Grip op afval, evaluatie van de uitvoering van het afvalbeleid door Twente Milieu.





3. Externe en interne analyse

De externe en interne analyse kwamen op interactieve wijze tot stand. Deels gebaseerd op bestaande (beleids)stukken van onder andere onze brancheverenigingen NVRD en van de centrale overheid, maar ook actief opgehaald bij stakeholders, opdrachtgevers, raadsleden en de interne organisatie. Op deze wijze ontstond een volledig beeld van zowel de externe als interne ontwikkelingen die als basis dienen voor de strategische richtingen die in deze meerjarenstrategie geformuleerd zijn.

3.1 Externe ontwikkelingen

Een veranderende wereld

Twente Milieu opereert in een wereld die sterk in ontwikkeling is. Op zowel mondiaal en Europees als nationaal en regionaal niveau is er steeds meer politieke en maatschappelijke aandacht voor onderwerpen die raken aan leefbaarheid, duurzaamheid en klimaatverandering. In dit kader staan sterke reductie van CO_2-uitstoot, minder gebruik van fossiele brandstoffen en verduurzaming van de productieketen hoog op elke (politieke) agenda.

In de uitwerking van deze ambities zien we de laatste jaren verschillende kansrijke initiatieven en ontwikkelingen, waar we als Twente Milieu uiteraard mee in aanraking komen. Naast het feit dat we als regionaal milieubedrijf de taak hebben om actief op deze ontwikkelingen en initiatieven in te spelen, bieden ze ook kansen om onze taken in afvalinzameling en het beheer van de openbare ruimte vanuit nieuwe perspectieven te bekijken: het creëren van een schone, gezonde en frisse leefomgeving vanuit een steeds breder wordend maatschappelijk perspectief van duurzaamheid, klimaatverandering en het streven naar een circulaire economie. De snelheid van veranderingen zorgt ervoor dat organisaties wendbaar en flexibel moeten zijn om mee te kunnen in de ontwikkelingen die op hun pad komen.

Nederland Circulair

Waar de Europese Unie in 2015 met het Actieplan voor de Circulaire Economie[2] de kaders heeft geschapen voor het Nederlandse Rijksbrede programma 'Nederland Circulair in 2050'[3], was de afvalsector vanuit het programma Van Afval Naar Grondstof (VANG) al begonnen met het innoveren van haar takenpakket.

Stijgende grondstoffenprijzen, toenemende schaarste en een groeiend besef van de waarde van materialen die nog veelal in verbrandingsinstallaties verloren ging, waren voor het kabinet in 2014 al aanleiding om gemeenten en producenten aan te spreken op hun verantwoordelijkheid voor het sterk reduceren van de hoeveelheid restafval die werd (en nog steeds wordt) geproduceerd. Later ingebed in het programma 'Nederland Circulair in 2050', zijn gemeenten en hun bedrijven hard aan de slag gegaan met het invullen van de scherpe doelstellingen die in Den Haag in het kader van het VANG-programma zijn geformuleerd. Zo moet de hoeveelheid restafval in 2025 zijn teruggebracht naar nog slechts 30 kilo per persoon per jaar. Ook moeten zo veel mogelijk materialen op een zo hoogwaardig mogelijke manier een tweede leven krijgen.

Hoewel er in Twente, aangejaagd door de afspraken die Twentse gemeenten in het kader van 'Afvalloos Twente 2030' hebben gemaakt, al stappen zijn gezet, zijn er ook nog grote uitdagingen op dit vlak. Veel - in potentie waardevolle - materialen verdwijnen via de afvalverwerking nog steeds uit de keten. Ook in het beheer van de openbare ruimte komen steeds meer uitdagingen rondom bijvoorbeeld klimaatadaptatie op ons af. Belangrijke uitdagingen die we als Twente Milieu in samenwerking met onze partners de komende tijd nog intensiever moeten en willen gaan aanpakken.



Toekomstperspectieven voor de publieke sector

Het uitstippelen van een strategie voor de lange termijn is lastig wanneer de ontwikkelingen in de wereld om ons heen elkaar in een razend tempo opvolgen. Landelijke branchevereniging NVRD, waarin Twente Milieu intensief participeert om kennis en ervaring met collega's te kunnen delen, heeft een viertal toekomstscenario's geschetst. Hierin worden verschillende richtingen beschreven waarin onze maatschappij zich mogelijkerwijs de komende decennia gaat ontwikkelen. Het doel was om gemeenten en publieke bedrijven bewust te maken van de invloed van een veranderende wereld op de dagelijkse praktijk en om goed na te denken over de veranderingen die op korte termijn al moeten worden ingezet om optimaal mee te kunnen bewegen met de uitdagingen die op de sector afkomen.

[2] Europese Commissie, dec. 2015. Maak de cirkel rond. Een EU-actieplan voor de circulaire economie.

[3] Ministerie Van Infrastructuur en Milieu, sept. 2016. Nederland circulair in 2050.

NVRD
SAMEN VOOR SCHONE EN AFVALVRIJE GEMEENTEN

Uit de scenarioanalyse van de NVRD zijn een drietal belangrijke uitgangpunten gedestilleerd die in de toekomst de kern vormen van waar we als publieke sector voor staan en voor gaan. In de eerste plaats is dit het verdedigen van het publieke belang. Het staan voor mens en milieu is een taak die minder snel door marktpartijen wordt opgepakt. Dit is dus bij uitstek iets waar gemeenten en hun publieke bedrijven invulling aan moeten blijven geven in het belang van zowel fysieke als sociale duurzaamheid.

Ten tweede zal de publieke sector meer en meer een regiefunctie gaan vervullen in zowel het beheer van afval als dat van de openbare ruimte. Taken die privaat kunnen worden uitgevoerd, worden in toenemende mate door de markt opgepakt. Als publieke sector blijf je echter bepalen hoe hoog de lat moet worden gelegd en welke partijen het best uitgerust zijn om deze doelen te halen. Hierbij moet steeds worden gezocht naar de optimale balans tussen sociale, economische en ecologische impact van taken in de leefomgeving.

Wettelijke taken die niet door de overheid zelf worden uitgevoerd maar bijvoorbeeld door organisaties als Twente Milieu dienen wel geregisseerd en gecontroleerd te worden. De decentralisatie van steeds meer overheidstaken zorgt voor nieuwe inzichten, nieuw werk en andere samenwerkingen.

De laatste belangrijke les die uit alle scenario´s naar voren komt, is dat niemand alléén de circulaire economie kan verwezenlijken. Om een dergelijke grote transitie voor elkaar te krijgen is het noodzakelijk om verbindingen te creëren tussen bewoners, overheden en marktpartijen. We moeten over de grenzen van ketens en verantwoordelijkheden heen leren kijken.



Duurzame ontwikkelingsdoelstellingen

De Sustainable Development Goals (SDG) ofwel duurzame ontwikkelingsdoelstellingen zijn door de Verenigde Naties vastgesteld als de nieuwe mondiale duurzame ontwikkelingsagenda voor 2030. Het zijn in totaal zeventien doelstellingen die tot en met 2030 van kracht zijn. De volgende doelstellingen hebben raakvlakken met de werkzaamheden van Twente Milieu:



Kwaliteitsonderwijs
gelijke toegang tot kwaliteitsvol onderwijs en levenslang leren voor iedereen.



Betaalbare en duurzame energie
verzeker toegang tot betaalbare, betrouwbare, duurzame en moderne energie voor iedereen.



Eerlijk werk en economische groei
bevorder aanhoudende, inclusieve en duurzame economische groei, volledige en productieve tewerkstelling en waardig werk voor iedereen.



Industrie, innovatie en infrastructuur
bouw veerkrachtige infrastructuur, bevorder inclusieve en duurzame industrialisering en stimuleer innovatie.



Duurzame steden en gemeenschappen
maak steden en menselijke nederzettingen inclusief, veilig, veerkrachtig en duurzaam.



Verantwoorde consumptie en productie
verzeker duurzame consumptie- en productiepatronen



Klimaatactie
neem dringende actie om klimaatverandering en haar impact te bestrijden



Leven op het land
bescherm, herstel en bevorder het duurzaam gebruik van ecosystemen, beheer bossen duurzaam, bestrijd woestijnvorming en landdegradatie en draai het terug en roep het verlies aan biodiversiteit een halt toe



Partnerschap om doelstellingen te bereiken
versterk de implementatiemiddelen en revitaliseer het wereldwijd partnerschap voor duurzame ontwikkeling

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

3.2 Interne ontwikkelingen

De basis op orde. Dat stond de afgelopen jaren centraal in de strategie 2016-2019. Daarmee zijn we echter niet klaar. Er kwamen nieuwe uitdagingen op ons pad door groei in diensten en gemeenten, die invloed hebben op de organisatie. Bovendien implementeerden verschillende aandeelhoudende gemeenten in de afgelopen periode veel beleidswijzigingen om de gezamenlijke regionale (afval)doelstelling te halen. Veranderingen in gemeenten gingen niet geruisloos aan ons voorbij en zorgden voor aanpassingen van bedrijfsprocessen en optimalisaties in de inzameling. We grepen dit aan om bedrijfsprocessen strakker in te richten, te optimaliseren en actualiseren.



Kennispartner

Twente Milieu heeft zich de afgelopen jaren verder ontwikkeld als de partner voor afvalinzameling en beheer openbare ruimte voor haar gemeenten. Beide beleidsterreinen kenmerken zich door een toenemende dynamiek, digitalisering en ontwikkelingen door nieuwe inzichten in duurzaamheid en klimaatverandering. Kennis en expertise op beide dossiers zijn noodzakelijk om tijdig in te kunnen spelen op ontwikkelingen. Twente Milieu pakt hierin haar rol door de opgedane kennis en ervaring in haar gemeenten te bundelen en te delen met alle gemeenten. In nauw contact met de ambtelijke organisaties worden gemeenten geadviseerd over de te nemen stappen in het afvalbeleid en bij het beheer van de openbare ruimte.

Groei beheer openbare ruimte

De aansluiting van de gemeenten Borne en Haaksbergen zorgde ervoor dat de organisatie rondom het beheer van de openbare ruimte binnen Twente Milieu flink groeide. Onze aandeelhoudende gemeenten nemen allemaal taken af in dit domein. Borne en Haaksbergen brachten hun complete buitendienst onder bij Twente Milieu. Dit zorgde ervoor dat dit deel van de organisatie een stevigere plek binnen de organisatie kreeg, door onder andere een scheiding van de bedrijfsonderdelen op managementniveau. Het behalen van synergie uit het werk voor beide gemeenten en de combinatie met taken op het gebied van afvalinzameling, zijn belangrijke doelen voor onze organisatie geworden. Twente Milieu kan zich op die manier onderscheiden en van meerwaarde zijn voor de gemeenten.

Digitalisering en data

Meegaan met de tijd betekent ook stappen zetten in digitalisering. Twente Milieu is binnen de branche een koploper op dit gebied. In 2011 was Twente Milieu de eerste in de branche die een app lanceerde met daarin de digitale afvalkalender, waarop ieder huishouden precies kan zien wanneer het afval wordt opgehaald. Inmiddels is de app verder doorontwikkeld en is er informatie beschikbaar over de verschillende afvalstromen. Ook zijn de containerlocaties zichtbaar en kunnen inwoners meldingen doen die betrekking hebben op de afvalinzameling of het beheer van de openbare ruimte. De afvalkalender is recent nog persoonlijker gemaakt: voortaan krijg je enkel data te zien van afvalstromen waarvoor je ook daadwerkelijk een inzamelmiddel aan huis hebt. Dit sluit aan bij de toenemende keuzemogelijkheden en vrijheid die gemeenten haar inwoners bieden op het gebied van inzameling.



De ontwikkeling van het dynamisch inzamelen van verzamelcontainers in 2012 was een innovatie binnen de branche en is een techniek die inmiddels door vele andere bedrijven is overgenomen. Het dynamisch inzamelen zorgde ervoor dat de verzamelcontainers niet meer worden geleegd op basis van frequentie, maar op basis van vullingsgraad. Op basis van het aantal keren dat de verzamelcontainer is gebruikt, wordt voorspeld wanneer deze vol raakt. Pas dan wordt de container opgenomen in de route en geleegd. Dit leidde tot het veel efficiënter en duurzamer inzamelen en het voorkomt bijplaatsingen naast containers, doordat ze nooit vol zijn.

Bij interne bedrijfsprocessen neemt de digitalisering toe, bijvoorbeeld bij het streven naar papierloos werken en op het gebied van facturatie en administratie. In afstemming met toeleveranciers en gemeenten worden hier steeds meer slagen in gemaakt. ‘Data’ nemen een steeds belangrijkere rol in bij beleidsontwikkelingen, analyse en controle. Twente Milieu staat voor de kwaliteit van deze data en beschikt over de juiste certificering voor het opslaan en verwerken van deze data.



Ambassadeurs

Zichtbaar op straat, aanspreekbaar voor de inwoner. Twente Milieu wil het aanspreekpunt zijn voor de afvalinzameling en het beheer van de openbare ruimte. Medewerkers fungeren als ambassadeurs voor de organisatie en de doelen waar de organisatie voor staat. De klantenservice is goed bereikbaar, reageert adequaat op meldingen en zorgt voor de juiste informatie en communicatie rond beleidswijzigingen en aanpassingen van de inzameling. Afvalcoaches worden actief ingezet om inwoners te helpen bij het scheiden van afval. Ook campagnes gericht op specifieke afvalstromen helpen het kennisniveau van inwoners te verhogen. Meldingen van inwoners helpen ons om te analyseren waar inzet nodig is en om snel problemen op te lossen. De introductie van de buurtman in de gemeente Borne zorgt voor verbinding tussen inwoners, maatschappelijke organisaties, Twente Milieu en de gemeente. We gaan samen voor een schone leefomgeving door nauw met elkaar in contact te zijn.



Duurzame inzetbaarheid

Onze medewerkers zijn veelal trouw aan de organisatie en beoefenen al vele jaren hun werk. Binnen de organisatie zijn mogelijkheden om door te groeien, te specialiseren of om echt iets anders te gaan doen. Mede door het fysieke aspect van ons werk in de uitvoering is het belangrijk om iedereen gezond te houden en van de juiste opleidingen te voorzien, zodat de organisatie flexibel is wanneer nodig en medewerkers altijd perspectief houden op een baan. Het bieden van voldoende opleidingsmogelijkheden en aandacht en betrokkenheid voor iedereen, dragen bij aan een gezonde organisatie waarin iedereen met plezier werkt aan hetzelfde doel. Van jong tot oud, van medewerker in de uitvoering tot het managementteam. Twente Milieu wil een aantrekkelijke werkgever zijn zodat de juiste mensen behouden blijven voor de organisatie of hierdoor worden aangetrokken. •



4. Strategie 2020-2023

Op basis van de evaluatie van ‘Vanuit de basis beter’, de externe analyse en de interne analyse is bekeken en bepaald waar de komende jaren de ambities liggen voor Twente Milieu. Deze ambities vormen samen de strategie voor 2020-2023 en zijn in dit hoofdstuk verder uitgewerkt.

De strategie van Twente Milieu voor de jaren 2020-2023 heeft als centraal uitgangpunt: van meerwaarde zijn voor aandeelhouders en opdrachtgevers. Als publiek bedrijf werken we vanuit synergie in afvalinzameling en beheer van de openbare ruimte. Service bieden aan inwoners en opdrachtgevers staat centraal. We vatten dit in drie ambities samen, die de basis vormen voor onze organisatie de komende jaren.

De drie ambities van Twente Milieu:

Actief en dichtbij

+ In wijk en buurt
+ Samen met gemeenten
+ Continu in verbinding

Kwaliteit en vakmanschap

+ Aantrekkelijke werkgever
+ Optimale bedrijfsprocessen
+ Vakmanschap

Innovatief en circulair Twente

+ Ketenoptimalisatie bevorderen
+ Wendbaar in de leefomgeving
+ Denktank met lef en creativiteit

4.3 Actief en dichtbij

Als regionaal bedrijf is Twente Milieu hét aanspreekpunt voor gemeenten en haar inwoners op het gebied van de leefomgeving. Zichtbaar in wijken en buurten, herkenbaar tijdens het werk en in verbinding met andere organisaties en bedrijven die actief zijn en bijdragen aan onze missie en visie. We werken aan een schone, gezonde en frisse leefomgeving en gaan aan de slag met lokale uitdagingen op het gebied van duurzaamheid en klimaat.







In wijk en buurt

Een betrouwbare adviseur over, en uitvoerder van, gemeentelijke taken in wijken en buurten, waarmee snel kan worden geschakeld en die kan inspelen op wisselende behoeften van gemeenten/opdrachtgevers en veranderende omstandigheden in de directe leefomgeving van inwoners. De wijk en buurt als geheel zien en met kennis en kunde bijdragen aan opgaven op het gebied van afvalinzameling en beheer van de openbare ruimte. Passend bij de wijk en buurt, maar ook in het grote geheel waardoor het efficiënt en doelmatig wordt opgepakt;

Samen met gemeenten

Dé samenwerkingspartner voor gemeenten op het gebied van afvalinzameling en beheer van de openbare ruimte. Aanspreekpunt voor ambtenaren, raadsleden en bestuurders omtrent vraagstukken in hun gemeente. Met een takenpakket dat aansluit op de behoeften en wensen van de opdrachtgevers, gericht op kwaliteit, service en efficiency. In continue verbinding om elkaar sterker te maken en te voldoen aan de vele opgaven die de beleidsvelden met zich meebrengen;

Continu in verbinding

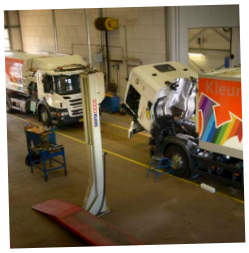
In verbinding met de wereld om ons heen door actieve deelname aan netwerken, partnerschappen in de (afval)keten en in te zetten op sterke en stabiele relaties met directe samenwerkingspartners binnen de overheid en het bedrijfsleven. Er zijn voor de opdrachtgever en kennis actief delen.

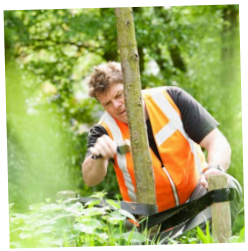


4.4 Kwaliteit en vakmanschap

Twente Milieu onderscheidt zich door actief in te zetten op kwaliteit en tegelijkertijd aandacht te hebben voor het sociaal domein. Daarbij wordt altijd de balans gezocht tussen sociale en financiële opbrengsten. We creëren maatschappelijke meerwaarde door kwaliteit in de brede zin, op zowel het gebied van service, personeel als sociale inclusiviteit. Bij ons is de basis op orde en werken we vanuit verantwoordelijkheid en trots.







Aantrekkelijke werkgever

Het begint met de kwaliteit van medewerkers en de organisatie. Een aantrekkelijke werkgever zijn met oog voor de competenties van medewerkers, sturen op houding en gedrag vanuit het oogpunt van service en door het bieden van de juiste opleidingen en toekomstperspectieven. Sociaal zakelijk gedreven, dus met oog voor persoonlijke omstandigheden van werknemers, maar ook op een verantwoorde manier voor het bedrijf. De verantwoordelijkheid daar leggen waar het past en hoort. Ook voor maatschappelijke invulling van het werk door inzet van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en het streven naar een arbeidsinclusieve maatschappij. Plezier in het werk als belangrijke drijfveer;

Optimale bedrijfsprocessen

De kwaliteit van de organisatie bepaalt ook de kwaliteit van ons werk. De basis nog stabieler en toekomstbestendiger maken door continu de bedrijfsprocessen te verbeteren en te sturen op prestatie-indicatoren. Doorontwikkelen van digitale systemen die nu al de basis vormen van onze werkprocessen.

Meetbaar maken van prestaties in beide werkgebieden door actieve monitoring, rapportage en (landelijke) benchmarks. Door Twente Milieu aangeleverde informatie biedt overheden de kans om budgetten te beheersen en te sturen op kwaliteit van de openbare ruimte en wettelijke zorgplicht;

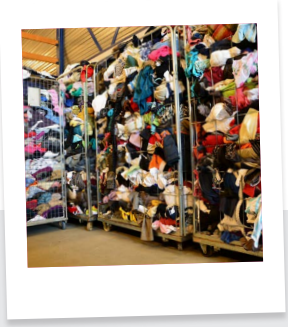
Vakmanschap

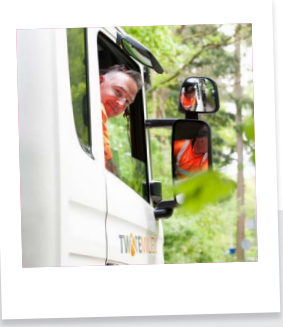
Vakman zijn door te specialiseren, de organisatie verder te ontwikkelen tot het kenniscentrum voor afvalinzameling en beheer openbare ruimte. Dynamische en complexe werkgebieden waarbij overheden proactief worden geadviseerd en ondersteund. Doorgronden van de gehele keten van afval, van preventie tot en met verwerking. Beheer openbare ruimte beheersen van inrichting tot onderhoud.

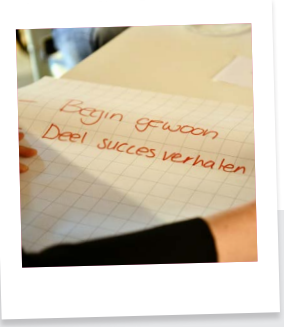


4.5 Innovatief en circulair Twente

De ontwikkelingen op het gebied van afvalinzameling en beheer van de openbare ruimte volgen elkaar in snel tempo op. De noodzaak om te bewegen is groot door klimaatverandering, innovaties, veranderingen in de samenleving en veranderende budgetten. Deze omgeving maakt innovaties noodzakelijk, zodat een structurele plek kan worden verworven in de circulaire maatschappij die voor ons ligt. Met de jarenlange ervaring en kennis van de beleidsterreinen is Twente Milieu dé partij die dit kan.







Ketenoptimalisatie bevorderen

Streven naar ketenoptimalisatie. De inzameling van afvalstromen zorgt niet direct voor een circulaire economie, maar is wel een wezenlijk onderdeel om ertoe te komen. Het is een stap in de keten waar grondstoffen opnieuw vrij komen. Recycling is één van de stappen in de keten van J. Cramer, die het 10R-model heeft opgesteld als verfijning van de Ladder van Lansink.

De komende jaren bekijkt Twente Milieu per afvalstroom wat haar functie in de keten is en kan zijn, om synergie te behalen en de keten verder te optimaliseren voor de toekomst. Meer aandacht voor hergebruik en preventie, kwaliteit van ingezamelde afvalstromen en milieutechnisch de beste oplossing voor verwerking. Innovaties stimuleren en toepassen waar mogelijk, samenwerking bevorderen door open te staan voor vernieuwing en aanpassingen bij de inzameling;

Wendbaar in de leefomgeving

De openbare ruimte is van iedereen. De maatschappij verandert en klimaatveranderingen eisen dat we anders met onze omgeving omgaan. Flexibiliteit wordt hierbij steeds belangrijker. In razend tempo volgen de ontwikkelingen elkaar op en worden er nieuwe dingen van ons gevraagd om onze leefomgeving leefbaar te houden. Twente Milieu moet wendbaar zijn in de leefomgeving om in te kunnen spelen op trends en ontwikkelingen zonder kwetsbaar te worden. Dit vraagt om een sterke organisatie, andere competenties en dus aanpassingsvermogen om te kunnen samenwerken met gemeenten op dit gebied;

Denktank met lef en creativiteit

De afvalinzameling en het beheer van de openbare ruimte zijn traditionele werkgebieden waarin vakmanschap en ambacht belangrijk zijn. Veranderingen en innovaties zijn echter nodig om mee te kunnen in de veranderende samenleving. Lef, creativiteit en gretigheid is gewenst om deze verandering waar te maken. Buiten de kaders denken en een bijdrage leveren in de verschillende ketens aan conceptontwikkeling. Twente Milieu is dé denktank van de regio op het gebied van circulariteit van de openbare leefomgeving.

5. Resultaten van de strategie

De drie ambities zoals geformuleerd in deze strategie zijn abstract en op hoofdlijnen. De komende jaren worden deze verder uitgewerkt en geconcretiseerd in jaarplannen en projecten. De ambities dienen als toetsingskader voor de komende jaren en leveren daarnaast een bijdrage aan de doelstellingen van onze aandeelhouders.

5.1 Bijdrage aan doelstellingen aandeelhouders

Duurzaamheid

Twente Milieu kan op twee manieren bijdragen aan het verminderen van de CO_2-uitstoot en het stimuleren van duurzaamheid: door de uitstoot van de eigen bedrijfsvoering verder terug te brengen en door te streven naar een zo duurzaam mogelijke manier van afvalverwerking van de verschillende afvalstromen.

Ten aanzien van de bedrijfsvoering liet Twente Milieu de laatste jaren een CO_2 voetprint opstellen door de Climate Neutral Group. Hiermee streven we actief naar het terugdringen van de uitstoot van CO_2. Een projectgroep is hier actief mee aan de slag en via het bedrijfsjaarplan spreken we meetbare doelen af en monitoren we deze.



Afvalloos Twente

De acht aandeelhoudende gemeenten geven uitvoering aan de regionale afvalvisie ‘Afvalloos Twente’, waarin wordt gestreefd naar 50 kilo restafval per inwoner per jaar in 2030. Parallel lopen de landelijke doelstellingen, waarbij 100 kilo restafval per inwoner per jaar in 2020 het dichtstbijzijnde doel is. Ter ondersteuning van de gemeenten helpt Twente Milieu met het adviseren van beleidsmaatregelen ten aanzien van de inzameling en verwerking van afval. Daarnaast ontwikkelt en test Twente Milieu nieuwe inzamelmethodieken, bewustwordingscampagnes en uitvoeringsprojecten om actief een bijdrage te kunnen leveren. Sinds de vaststelling van de regionale visie in 2013 zijn al grote resultaten geboekt, waardoor in 2018 de gemiddelde hoeveelheid restafval per inwoner per jaar nog maar 124 kilo bedroeg. Wetende dat diverse gemeenten op het punt staan om de volgende stap te zetten, biedt dit vertrouwen in het behalen van de doelen in 2020 en op de middellange termijn.

startpunt

Sociale werkgelegenheid

Al geruime tijd is er binnen Twente Milieu aandacht voor het sociale domein. In 2018 werkten bij Twente Milieu 37 mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Bij alle werkzaamheden wordt gekeken naar mogelijkheden voor sociale arbeid. De digitalisering, toename van technische mogelijkheden en het streven naar efficiency leiden soms tot een spanningsveld met het sociale ondernemerschap. Continu dient de juiste afweging te worden gemaakt, waarbij zo laag mogelijke maatschappelijke kosten (dus inclusief de sociale effecten) worden nagestreefd.

De oprichting van een eigen leerwerkbedrijf in 2017 is hier een voorbeeld van. Binnen leerwerkbedrijf Startpunt krijgen mensen de kans om gelijktijdig een mbo-diploma op niveau 1 te halen en praktijkervaring op te doen. Bij Startpunt worden ondergrondse verzamelcontainers geassembleerd. Werk dat eerder plaatsvond in andere landen en nu naar onze regio is gehaald. De eerste twee leerjaren zitten erop en diverse mensen zijn succesvol uitgestroomd naar regulier werk.



Financieel

In samenhang met de vorige doelstelling zijn er ook financiële doelstellingen waar Twente Milieu een bijdrage aan kan leveren. Twente Milieu werkt op basis van kostprijssystematiek voor haar gemeenten en streeft naar maximaal 2% resultaat op basis van een risicotoeslag. De jaarlijkse indexatie wordt zo laag mogelijk gehouden en afgestemd met de aandeelhouders.

Afvalinzameling

Op het gebied van afval worden kosten steeds kritischer. De afvalstoffenheffing is een zogenoemde 'gesloten gemeentelijke begroting', waardoor marktprijzen van afvalstromen een direct effect hebben op de uitgaven van inwoners. De laatste jaren is een trend te zien dat enerzijds grondstoffen minder waard worden en anderzijds de verwerkingskosten stijgen. De grote slagen in het minimaliseren van restafval zijn gemaakt, waardoor bezuinigen lastiger wordt. Het verminderen of gelijk houden van de kosten wordt steeds moeilijker. Enkel door slimme maatregelen, schaalvoordelen en inzetten op kwaliteit van afvalstromen kunnen kosten worden beperkt. Samen grip houden op geld en tegelijkertijd voorzien in het behalen van de andere bovengenoemde doelstellingen is een uitdaging die we samen aan gaan. Resultaten kunnen worden vergeleken met andere bedrijven op basis van deelname aan de benchmark van de NVRD/Rijkswaterstaat/Cyclus.

Beheer openbare ruimte

De budgetten bij het beheer van de openbare ruimte staan al enkele jaren onder druk. Door aanpassing van kwaliteit kunnen nog resultaten worden bereikt, door efficiënt werken zijn al slagen gemaakt. Aanpassingen in wetgeving op het gebied van onkruidbestrijding, plaagdierbeheersing en de klimaatveranderingen in zijn algemeenheid zorgen voor kostenstijgingen. Ook de opkomst van invasieve plantensoorten en bijvoorbeeld de eikenprocessierups heeft zijn effecten.

Door al bij inrichting en aanleg betrokken te zijn, kunnen resultaten worden behaald bij het uiteindelijke beheer en onderhoud. Vroegtijdig om tafel zitten met gemeente en projectontwikkelaars zorgt voor meer verbinding en slimme oplossingen die zorgen voor minder kosten.

Kostprijs

In 2020 start Twente Milieu met de implementatie van de herijkte kostprijs. Diverse producten en diensten worden vanaf dat moment op andere wijze afgerekend. Er vond een uitgebreide analyse plaats over de wijze van kostenverdeling tussen producten en diensten. In afstemming met gemeenten is de methodiek in 2019 vastgesteld en wordt in 2020 gestart. Middels een verevening groeien we de komende jaren naar de nieuwe verdeling van kosten, zodat opdrachtgevers hier op kunnen anticiperen.

De herijkte kostprijs zorgt voor meer transparantie in de wijze van afrekenen en kent aan zowel de kant van de opdrachtgever als aan de kant van de opdrachtnemer prikkels om verbeteringen door te voeren die leiden tot lagere kosten. De nieuwe kostprijssystematiek biedt diverse aanknopingspunten om kosten te verlagen door aanpassing van de werkwijze of samenwerking. Daarnaast kunnen beleidswijzigingen eenvoudiger en nauwkeuriger direct worden doorgerekend.

Maatschappelijke kosten

Als bedrijf staan wij dicht bij onze opdrachtgevers en zijn wij bij machte om een positieve bijdrage te leveren door ons in te zetten binnen het sociale domein. Streven naar een arbeidsinclusieve samenleving waarin iedereen een functie heeft, zorgt voor minder kosten in het sociale domein bij de gemeente. Onze producten en diensten kunnen door deze inzet tegen zo laag mogelijke maatschappelijke kosten worden aangeboden indien ze integraal worden bekeken binnen een gemeente.

5.2 Innovatief en circulair Twente

Het belang van de regio speelt bij Twente Milieu een belangrijke rol bij de uitvoering van haar dienstverlening voor gemeenten. Mede door bij te dragen aan bovengenoemde doelstellingen, maar ook door deel te nemen aan relevante netwerken en continue kennis en kunde op peil te houden in de betreffende beleidsdomeinen.

Enkele belangrijke dossiers die de komende jaren spelen en nu al in beeld zijn:

Circulair Textiel, als onderdeel van Regio Deal Twente
Start in de tweede helft van 2019 en heeft een (minimale) doorlooptijd van drie jaar. Twente Milieu is als trekker van het inzamelproject aangewezen in dit ketenproject rondom het circulair maken van textiel. Het project biedt economische kansen en werkgelegenheid. Andere deelnemende partijen aan dit project van stichting Texplus zijn onder andere kringloopbedrijven Het Goed en De Beurs, Frankenhuis, Saxion en Enschede Textielstad. Het project wordt mede mogelijk gemaakt door inzet vanuit de Agenda voor Twente en de Provincie Overijssel;

Verpakkingendossier
De huidige Raamovereenkomst Verpakkingen loopt af in 2022. Op het moment van schrijven van deze strategie wordt hard gewerkt aan nieuwe afspraken rondom de inzameling, sortering en verwerking van de eenmalige verpakkingen van plastic, blik en drankenkartons. VNG en de NVRD zijn in onderhandeling met de verpakkingsindustrie en de overheid om toekomstbestendige afspraken te maken die leiden tot preventie en recycling van verpakkingen. De uitkomsten hiervan kunnen consequenties hebben voor de inzameling en moeten geïmplementeerd worden in de gemeenten. Twente Milieu volgt de ontwikkelingen op de voet en probeert waar mogelijk mee te denken over de nieuwe afspraken;

Eikenprocessierups
Op het gebied van beheer openbare ruimte is de eikenprocessierups een dossier dat de laatste jaren in omvang aan het toenemen is. De aanpak van de rups, zowel preventief als correctief, dient gezamenlijk opgepakt te worden om effectief te zijn. Twente Milieu bestrijdt de rups in diverse gemeenten en wil met haar kennis en kunde gemeenten bijstaan om de overlast de komende jaren te minimaliseren. Dit is slechts één voorbeeld van een dossier dat enkel gemeentegrensoverschrijdend kan worden aangepakt en opgelost;

Circulair inkopen
De overheid kan dienen als aanjager op het gebied van circulair inkopen. Twente Milieu kan hier een rol in vervullen door een voorbeeld te zijn en bij haar inkoop rekening te houden met circulariteit. Door haar kennis over materialen en productkeuze en door rekening te houden met dit aspect bij aanbestedingen kan extra aandacht worden geschonken aan de circulariteit bij bijvoorbeeld de inkoop van containers, materialen, aanleg van openbare ruimte, materieel en kantoorbenodigdheden.

Alternatieve brandstoffen
Een actueel vraagstuk binnen de branche en de maatschappij zijn de (alternatieve) brandstoffen. Schaarste op de oliemarkt en de ontwikkeling van nieuwe technieken zorgen voor een nieuw speelveld. Door actief aan de slag te gaan met een visie op brandstoffen voor de middellange termijn wil Twente Milieu duidelijkheid creëren over haar inzet op dit gebied en zo ook een perspectief bieden over de investeringen op het gebied van materieel. •

6. Totstandkoming strategie 2020-2023

Het voorliggende document kwam op interactieve wijze tot stand. Velen hadden in het proces een actieve rol, waardoor het document een compleet beeld geeft van de huidige situatie en waardoor mogelijk was om ambities te formuleren voor de komende jaren.

FASE 1 Projectplan

Eind 2018 is gestart met het opstellen van een projectplan om te komen tot een nieuwe meerjarenstrategie. Het projectplan omvatte de planning, het beoogde resultaat en een overzicht van de betrokken partijen. Gedurende het project vonden bijstellingen plaats in zowel fasering als inhoud om zodoende te komen tot de voorliggende meerjarenstrategie. Bijstellingen waren nodig om zo goed mogelijk aan te sluiten bij de wensen van de aandeelhouders en om het beeld zo compleet mogelijk te krijgen door de betrokkenheid van diverse samenwerkingspartners een aparte plek te geven. We hebben ervoor gekozen om dit tegelijk met Twence op te laten lopen.

FASE 2 Evaluatie ‘Vanuit de basis beter’

De strategie van 2016-2019 is met name intern geëvalueerd. De beleidsafdeling was nauw betrokken bij de evaluatie en gaf met name de veranderingen binnen gemeenten een plek. Het gehele middenkader keek terug aan de hand van de jaarplannen en de gerealiseerde projecten. De ondernemingsraad vulde de evaluatie aan, waardoor een compleet beeld ontstond dat getoetst is onder de betrokkenen.

FASE 3 Externe en interne analyse

Op basis van literatuuronderzoek en gebruikmakend van recente documenten van de NVRD (de beschreven scenariostudie) is allereerst een uitgebreide externe analyse gemaakt. De eigen beleidsafdeling had hierin een belangrijke rol, maar ook de Raad van Commissarissen en beleidsambtenaren van de gemeenten hebben de scenario’s gebruikt om de toekomstige situatie van Twente Milieu te analyseren.

De analyse is aangevuld met informatie die we ophaalden bij belangrijke maatschappelijke samenwerkingspartners en stakeholders tijdens een interactieve bijeenkomst. Hierdoor keken we niet alleen naar de directe eigen omgeving, maar is ook een schil verder gekeken via de partners. Door te weten wat hen beweegt en wat bij hen speelt, kregen we een compleet beeld van externe factoren die op ons van invloed gaan zijn.

Gemeenten zijn betrokken vanuit meerdere rollen. Opdrachtgevers en aandeelhouders zijn ambtelijk uitgenodigd om mee te praten en zijn bij een interactieve bijeenkomst uitgedaagd hun gemeentelijke aspecten in te brengen. Raadsleden zijn uitgenodigd om kennis over hun gemeente te delen en ons te helpen de juiste aandachtspunten te kiezen, passend bij de situatie van gemeenten.

De interne analyse is met behulp van een uitgebreide SWOT analyse gemaakt. Sterktes en zwaktes zijn in kaart gebracht met het middenkader en gekoppeld aan kansen en bedreigingen. Door deze elementen met elkaar te confronteren in een matrix is belangrijke informatie verkregen voor de volgende fase.

FASE 4 Contouren strategie

Alle informatie uit de eerste twee fases is verzameld en geanalyseerd. Het vormt de basis voor de eerste contouren van de strategie voor 2020-2023. Deze contouren zijn geformuleerd en gedeeld met het managementteam, het middenkader, de Raad van Commissarissen en tijdens de aandeelhoudersvergadering in juni. De contouren zijn verder aangescherpt op basis van de eerste reacties en de basis geweest voor de verdere uitwerking.

Om tijdig aan de jaarplannen en begroting voor 2020 te kunnen beginnen zijn de contouren verwerkt in de kaderbrief voor 2020. Afdelingen kunnen daardoor al vroegtijdig aan de gang met hun jaarplannen en daarbij rekening houden met de strategische uitgangspunten uit de nieuwe strategie, zonder dat deze nog is vastgesteld.

FASE 5 Concept strategie

De contouren zijn in deze fase verder uitgewerkt tot een conceptdocument. Dit document is opgeleverd in juli en wordt in iedere aandeelhoudende gemeente door de aandeelhouder op route gebracht in de maanden september en oktober. Deze route verschilt per gemeente en is afgestemd met Twente Milieu. Het is mogelijk om met wensen en bedenkingen te komen in deze fase, die verwerkt kunnen worden voor de besluitvormingsfase.

FASE 6 Besluitvorming en vaststelling strategie

Na behandeling via de individuele gemeenten en de verwerking van eventuele wensen en bedenkingen is het definitieve document ter vaststelling voorgelegd aan de aandeelhoudersvergadering op 28 november 2019.

Vervolgproces

Na besluitvorming dient de meerjarenstrategie de komende jaren als basis voor de bedrijfsvoering van Twente Milieu. Jaarlijks worden de jaarplannen opgesteld op basis van de drie ambities, waarbij accenten kunnen worden meegegeven per jaar. Via de interne planning- en controlecyclus wordt grip gehouden op de resultaten en de effecten, zodat ook meetbaar kan worden gemaakt wat de strategie ons brengt.

Op regelmatige basis brengen we op verschillende niveaus verslag uit van de voortgang: aan onze gemeentelijke opdrachtgevers, aan de Raad van Commissarissen en aandeelhouders. •



TWENTEMILIEU
Schoon, gezond en fris

Postbus 221
7500 AE Enschede

0900 - 85 20 111
info@twentemilieu.nl

TWENTEMILIEU.NL