



“Wij zijn meer dan alleen wielen”

Nieuwe bedrijfsstrategie geeft keuzes

Tijd om knopen door te hakken en een duidelijke richting te kiezen. Eind vorig jaar besloten directie en management-team van Twente Milieu uit die behoefte tot een nieuwe strategie en een aanscherping van de bedrijfsvisie.

Sterk was het strategische bedrijfsplan 2006-2011 van Twente Milieu zeker, maar het ontbrak aan focus en keuzes. Met het plan kon daarom lastig worden gewerkt. Interim-directeur Jaap de Jong benadrukt het tekort aan richting. “Het gaf vooral aandacht aan plannen voor meer activiteiten op de commerciële afvalmarkt. Daarmee was het bedrijfsplan te weinig ambitieus om onze duurzaamheidsdoelstellingen te bereiken.” Volgens de interim-directeur werd het karakter van Twente Milieu als maatschappelijke ondernemer bovendien te weinig uitgewerkt. “Toch hoefden we niet een volledig nieuwe strategie te ontwikkelen, verhelderen en toespitsen van de bestaande voldeed meer dan genoeg.”

‘Nieuw voor ons’

Manager beleid en relatiebeheer Janine Swaak legt de verhelderde strategie uit: “Wij streven naar een duurzame samenleving en willen bijdragen aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken.” De Jong wijst dat punt gelijk aan als belangrijkste wijziging. “In de nieuwe formulering van de missie willen we op een maatschappelijk verantwoorde

wijze bijdragen aan een duurzame samenleving, een zo hoog mogelijk milieurendement halen en een schone, gezonde en veilige leefomgeving creëren. Denken vanuit die maatschappelijke verantwoordelijkheid is vrij nieuw voor ons.”

Andere motivatie

Ook wil Twente Milieu partner zijn voor gemeenten in de regio. Swaak licht toe: “Dat houdt in dat we altijd samenwerking zoeken en optreden vanuit een coöperatieve opstelling. We denken niet primair in eigen belangen en partijen, maar in gezamenlijk te realiseren doelstellingen.” Twente Milieu zoekt naar een optimale balans tussen ‘profit’, ‘people’ en ‘planet’. Dat betekent werken tegen maatschappelijk verantwoorde kosten en het bieden van mogelijkheden aan mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. “Bovendien gaan we ons niet meer actief op de commerciële markt richten waar de con-

currentie vooral plaats vindt op basis van prijzen en kosten”, aldus De Jong. Gevolg van dit besluit is een herbeoordeling van bestaande commerciële activiteiten. Er zal vervolgens bewust gekozen worden voor het voortzetten of het afbouwen, stoppen of wellicht overdragen van de activiteiten. Swaak: “Kort gezegd: de motivatie om commerciële activiteiten te doen, is anders geformuleerd. We voeren ze alleen nog uit wanneer dat past binnen de andere diensten en er een hoger milieurendement kan worden bereikt.” De Jong geeft een voorbeeld: “We zamelen het bedrijfsafval alleen in

Kennismaking strategie

In augustus hebben er al een aantal ‘sessies’ met het personeel plaatsgevonden, zodat ook zij een eigen betekenis aan de nieuwe strategie kunnen geven. “Het spek moet nog op het bot komen”, verduidelijkt Swaak. “In september gaan we op een transparante manier verder in dialoog met onze stakeholders. Daarvoor nodigen we ook een aantal externe experts uit. Samen willen we kijken naar de kansen en eventuele conflicten.” De tot stand gekomen strategienota wordt dit jaar nog uitgewerkt tot het nieuwe Strategische Bedrijfsplan Twente Milieu 2009-2014.

Minister wil recycling stimuleren

In een reactie op de behandeling in de Tweede Kamer van het nieuwe Landelijk afvalbeheerplan belooft minister Cramer ecodesign en afval scheiden te gaan stimuleren. De mate van materiaalhergebruik, hangt vooral af van hoe goed de consument het huishoudelijk afval scheidt, aldus de minister.

Kabinet stemt in met wijziging Verpakkingsbesluit

Het kabinet heeft ingestemd met de wijziging van het Besluit verpakkingen en papier en karton. De mededelingsplicht wordt geheel afgeschaft. Op de wijziging van het besluit werd met smart gewacht. De aanpassing is onder meer nodig vanwege het gesloten Raamakkoord uit 2007, dat nog steeds niet in regelgeving is verwerkt. Hiermee wordt onder ander de recycledoelstelling van kunststofverpakkingen gesteld op 38 procent in 2010 en 42 procent in 2012.

Gemeenten blijven afvalstoffenheffing bepalen

Minister Cramer gaat geen specifieke afspraken maken met gemeenten over het omlaag brengen van de heffing als er veel kunststof wordt ingezameld. Wel gaat ze de wettelijke verplichting tot het (twee)wekelijks ophalen van restafval tegen het licht houden. SenterNovem heeft berekend wat het positieve effect van de Raamovereenkomst per huishouden kan zijn: dat is bijna 11 euro (4,4 procent van de gemiddelde afvalstoffenheffing), gesteld dat de inzameldoelen van 2012 voor de diverse verpakkingen worden gehaald. Die 11 euro bestaat uit maximaal 2,50 euro aan vergoedingen uit het Afvalfonds en ruim 8 euro doordat uit het restafval bijna 15 gewichtsprocent minder verpakkingen zal bevatten. Het gaat hier om voorlopige cijfers op basis van een landelijk gemiddelde inzamelrespons.

doen we veel meer. We adviseren de Twentse gemeenten ook op het gebied van afvalbeleid en communicatie en willen voor hen de zogenaamde regietaken gaan verzorgen", legt Swaak uit. Voor De Jong is het duidelijk. "Wij zijn een onderneming die in de productieketen een eigen plek heeft in het inzamelen, verwerken, bewerken en vervoeren van grondstoffen en restafval. Tegelijkertijd ondersteunen we overheden in de formulering en uitvoering van het milieubeleid." Swaak: "We zijn dus veel meer dan alleen wielen."

Ideaal samenwerkingsmodel

Wat de nieuwe directeur Albert van Winden bijzonder aanspreekt in de nieuwe bedrijfsstrategie van Twente Milieu, is dat de samenwerking met gemeenten goed benadrukt wordt. "Het opstellen van gemeenschappelijke milieudoelstellingen, waarbij daarna pas gekeken wordt wie welke rol en taak oppakt om het uit te voeren, komt echt dicht tegen het ideale samenwerkingsmodel aan." Als grote voorbeeld houdt hij altijd de samenwerking tussen Philips en Douwe Egberts voor ogen waar de Senseo-oplossing uit voort is gekomen. "En iedereen weet welk succes de Senseo is geworden. Mijn doel is dan ook: samen met gemeenten werken aan een schoon en fris Twents milieu."

op bestaande routes met bestaand materieel of op de afvalbrengpunten. We rijden dus geen aparte routes meer met apart materieel."

Meer samenwerkingsruimte

Twente Milieu streeft als afvalinzamelaar naar afvalreductie. Dat lijkt tegenstrijdig, maar dat is het volgens de manager beleid en relatiebeheer niet. "We zien afval als grondstof en willen de komende jaren de hoeveelheid restafval zoveel mogelijk terugdringen. Ons groene karakter moet ook blijken uit hoe we omgaan met grondstoffen en uit de wijze waarop we werkzaamheden verrichten." Een versterkte partnerrelatie met gemeenten en sociale werkvoorzieningen is de visie voor het onderhoud van de openbare ruimte. Nog meer dan nu wil Twente Milieu gezamenlijk sturen op kwaliteit. Voordelen van samenwerking zijn volgens De Jong financieel, organisatorisch en sociaal-economisch van aard. "Aangezien ook de komende jaren de budgetten van gemeenten fors onder druk staan, zien we meer ruimte voor samenwerking met financiële en maatschappelijke doelstellingen. We willen met gemeenten en regionale partners dan ook slim en sociaal werken aan een schone, gezonde en veilige leefomgeving", vult Swaak aan.

Beschikken over eigen uitvoeringscapaciteit voor alle taken is niet langer een vereiste. In de toekomst zal Twente Milieu de uitvoering van bepaalde taken vaker uitbesteden aan andere partijen. "We maken straks elke keer een bewustere keuze." Ook is versterking van de samenwerking met Circulus en Berkel Milieu - twee vergelijkbare bedrijven in de Achterhoek en de regio Apeldoorn-Deventer - een uitgelezen kans. Er zijn voordelen van bedrijfsefficiëntie bij gezamenlijk gebruik van bijvoorbeeld Personeel & Organisatie ondersteuning. Daarbij is de bundeling van kennis benodigd bij advisering en innovaties, van groot belang.

Ambities

In de nieuwe strategie zijn ook de ambities van Twente Milieu duidelijk omschreven. Zo wil het Twentse bedrijf de activiteiten voor de aandeelhoudende gemeenten verdiepen en verbeteren. Ook hoopt het de komende jaren twee nieuwe Twentse gemeenten als aandeelhouder te verwelkomen. "Alhoewel we als afvalinzamelaar zijn begonnen,