

Avri overheidsbedrijf van het jaar 2015

Samenvatting

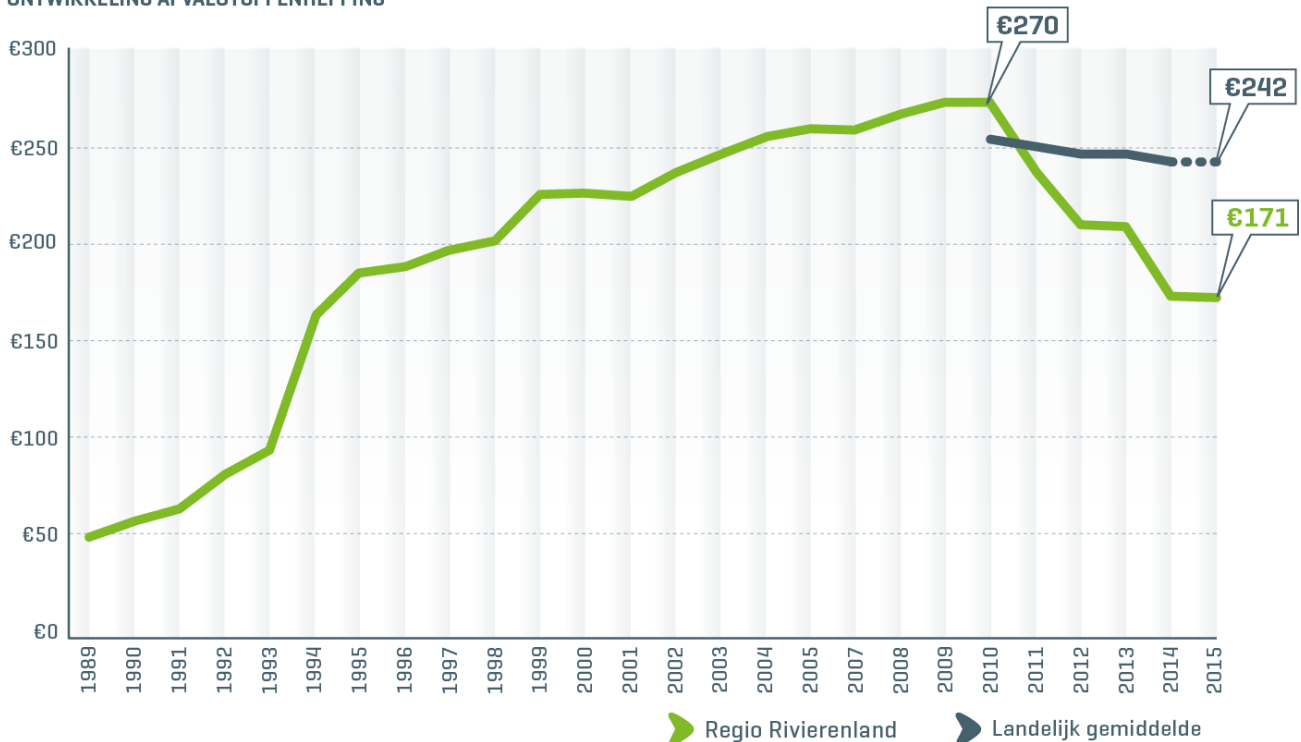
In 2004 is een proces gestart om Avri meer marktconform te laten werken door het bedrijf om te vormen van een Gemeenschappelijke Regeling naar een NV. In 2008 liep dit proces stuk door weerstand bij personeel en gemeenteraden. Vanuit die periode van crisis heeft Avri zich hersteld en ontwikkeld van achterblijver tot koploper in de branche van afvalverwerking en reiniging, door bedrijfsmatig te gaan werken, door het vertrouwen bij het personeel te herstellen en door gebruik te maken van haar talenten en kerncompetenties. Dit op basis van een samen met het personeel opgesteld strategisch plan, dat doelstellingen bevatte die ambitieus en meetbaar waren en zo het gebrek aan marktdruk (kenmerkend voor overheidsbedrijven) compenseerde.

De behaalde resultaten zijn uitzonderlijk; de kosten voor de afvalinzameling zijn 5 jaar op rij gedaald (van € 270 naar € 170 per huishouden, ofwel zo'n 35%). Daarnaast heeft de organisatie nieuwe dienstverlening (beheer openbare ruimte) ontwikkeld volgens een geheel eigen visie en is hierdoor in drie jaar tijd verdubbeld in medewerkers. Ook op andere gebieden zoals transparante bedrijfsvoering en maatschappelijk verantwoord ondernemen zijn grote stappen gezet. Ook in duurzaamheid; Avri heeft een opzet voor een rendabel zonnepark waarmee ze in 2016 één van de grootste zonnecelprojecten in Nederland gaat realiseren (10,5 hectare boven op de onlangs gesloten stortplaats). De ontwikkeling en betrokkenheid van haar eigen personeel was in de afgelopen jaren niet alleen een belangrijk strategisch doel, maar tevens ook de belangrijkste succesfactor die leidde tot de genoemde resultaten.



Nieuw inzamelbeleid leidde tot betere scheiding van gft door inwoners. Dit draagt bij aan een lagere afvalstoffenheffing.

ONTWIKKELING AFVALSTOFFENHEFFING



figuur 1: Afvalstoffenheffing Avri daalt met ongeveer 35% tussen 2010 en 2015.

Wat doet Avri?

Avri zamelt grondstoffen in voor de tien gemeenten in Regio Rivierenland (door afvalinzameling bij ongeveer 94.000 huishoudens) en beheert sinds 2012 voor vier gemeenten in deze regio de openbare ruimte. Zie www.avri.nl.

Missie Avri

Samen met de inwoners werken aan een schoon heel en veilig Rivierenland op een efficiënte, sociale en duurzame manier.

Visie Avri

Een overheidsorganisatie is geen doel maar een middel. Dit doel kan ter discussie komen wanneer het vervalt of wanneer de organisatie als middel niet goed functioneert. Tijdens de crisissituatie aan het eind van de periode 2004-2008 heeft Avri dat laatste ook ervaren. We hebben in 2010 een nieuwe overtuiging gevonden; we kunnen er als Avri zelf voor zorgen dat kosten, kwaliteit en transparantie nooit een reden zullen zijn voor discussie over het bestaansrecht van Avri. We hebben als managementteam de visie ontwikkeld dat een overheidsorganisatie minstens even effectief, efficiënt en klantgericht moet kunnen werken als een commercieel bedrijf. Dat vereist onder andere uitdagende doelstellingen, een transparante bedrijfsvoering met benchmarking om het gebrek aan marktwerking te compenseren, een integrale aanpak en betrokken personeel. Samen met de continue aandacht voor innovatie in onze diensten en verbetering van de bedrijfsvoering moet dit leiden tot bijzondere prestaties. Daarnaast zetten we onze kerncompetenties (logistiek en gedragssturing) in om onze meerwaarde voor onze tien gemeenten te vergroten, door als partner diensten te leveren op het gebied van beheer openbare ruimte.

Han Noten (voorzitter brancheorganisatie NVRD, voormalig lid Eerste Kamer)

Avri is ambitieus in haar veranderagenda. En dat moet ook. Natuurlijk is de grote ontwikkeling in de sector het omdenken "van afval naar grondstof". Dat is overigens veel meer dan techniek en logistiek. Het gaat ook, en misschien wel in de eerste plaats, om het beïnvloeden van gedrag van mensen. En dat durven ze aan!!

Het managementteam beseftte dat het leveren van de gevraagde kwaliteit tegen zo laag mogelijke kosten heel belangrijk was, maar dat het nog meer kon doen om de stakeholders trots te maken op Avri en daarmee de continuïteit van de werkgelegenheid zeker te stellen. Om die continuïteit verder te vergroten is nagedacht over mogelijke behoeften van onze bestuurders in de komende jaren. Op basis hiervan is ervoor gekozen om de dienstverlening van Avri uit te breiden met het beheer van de openbare ruimte (BOR). We beschikken namelijk al over de kerncompetenties die voor dat werk nodig zijn, namelijk logistiek en gedragssturing (dankzij onze kwaliteiten op gebied van beleidsvorming, communicatie en handhaving). In het beheer van de openbare ruimte kon Avri namelijk ook zorgen voor forse kostenreducties (van groot belang tijdens de economische crisis aangezien BOR één van de grootste kostenposten is in de gemeentelijke begroting), toename van de kwaliteit van het geleverde werk en



Logistieke- en gedragssturingscompetenties stellen Avri in staat om efficiënt beheer van de openbare ruimte uit te voeren.

Kees Veerhoek (Burgemeester Neder-Betuwe en portefeuillehouder Avri in het Algemeen Bestuur)

Ik heb met genoegen gezien dat Avri de afgelopen jaren een grote sprong heeft gemaakt; van achterblijver naar koploper in Nederland. Dit is gelukt door bedrijfsmatig te werken met betrokken personeel. Hierdoor werkt Avri klantvriendelijk en tegen de laagste kosten. Daarnaast voert ze het werk uit op een duurzame en maatschappelijk verantwoorde wijze.

afname van de (personele) kwetsbaarheid van de vaak relatief kleine buitendiensten in onze gemeenten. Daarnaast zagen we nieuwe mogelijkheden om duurzaam en sociaal te werken.

Bovengenoemde moest ervoor zorgen dat we de doelen van onze stakeholders (gemeenten, medewerkers inwoners, bedrijven) maximaal zouden dienen, hetgeen uiteindelijk moet leiden tot de door het personeel gewenste continuïteit van Avri.

Strategisch bedrijfsplan 2010-2015

Vanuit bovenstaande visie hebben we als managementteam samen met de medewerkers (inclusief OR) een bedrijfsplan opgesteld voor de periode 2011-2015, met daarin een zevental SMART geformuleerde strategische doelen die moesten zorgen voor de benodigde uitdaging en compensatie voor de ontbrekende marktdruk. Jaarlijks wordt hierover gerapporteerd en laat Avri weten hoever ze gevorderd is met het bereiken van de doelen uit het strategisch bedrijfsplan. Het bedrijfsplan is toegevoegd als bijlage.

Resultaten

De doelen uit het bedrijfsplan zijn grotendeels behaald en sommige zelfs ruim. Dit wordt aangetoond in de jaarberichten van de afgelopen drie jaar (zie bijlage). Hierdoor is Avri een vitaal en robuust bedrijf geworden waar onze gemeenten trots op zijn.

Het meest tot de verbeelding spreekt de daling van de afvalstoffenheffing. Het doel van 20% kostendaling is ruim gehaald en ongeëvenaard in de branche. Avri zit ondertussen weer op hetzelfde kostenniveau als 1993 (zie fig. 1).

Het aantal gemeenten waarvoor Avri het beheer van de openbare ruimte sinds 2012 uitvoert is zeer snel gegroeid door de overname van vier gemeentelijke diensten in drie jaar tijd. Avri is in de branche van afvalbedrijven niet de enige die haar dienstverlening heeft uitgebreid met beheer van de openbare ruimte. Maar ze is wel een van de eersten en is met afstand de snelste groeier in de branche. De vier gemeenten hebben nu lagere kosten dan in het verleden, hebben meer inzicht gekregen in de kwaliteit van de buitenruimte en het personeel is (op een dienst na) zeer tevreden met de nieuwe werkgever.

Piet Wanrooij (gemeentesecretaris Neerijnen)

Avri heeft haar rol als partner van de gemeente prima weten in te vullen. De resultaten die zijn afgesproken in de Dienstverleningsovereenkomst zijn behaald. De openbare ruimte ligt er zichtbaar nog beter bij en de kosten zijn zelfs afgenomen.

Avri is trots op de stappen die ze op het gebied van duurzaamheid heeft gezet. Zo hebben we onze CO₂-doelstellingen overtroffen dankzij het aanpakken van het wagenpark (vrachtauto's op biogas). Avri heeft ook een nieuw afvalbeleid dat leidde tot een sterke stijging van het scheidingspercentage (van 55% naar 70%), waarmee we nu ruim voorlopen op de overheidsdoelstellingen. Maar ook treffen we op dit moment de voorbereiding voor een energiepark op de voormalige afvalstort van Avri, dat moet gaan bestaan uit 3 windmolens (9 MW) en 10 MW aan zonnecellen (10,5 hectare). Eind dit jaar wordt de opdracht versterkt tot de bouw van de zonnecellen, waarmee we in 2016 een van de grootste zonneparken van Nederland realiseren.



Nieuwe voertuigen rijden op biogas. Dit bespaart uitstoot van CO₂ en fijnstof.

Minder tastbaar maar het allerbelangrijkst zijn de stappen die we op personeelsgebied hebben gezet. Zonder de toegenomen betrokkenheid van ons personeel hadden we nooit bovengenoemde resultaten kunnen bereiken. Zo heeft Avri met ruime instemming van het personeel werkdagen van 4 x 9 uur ingevoerd in de inzameling. Dit leidde tot een efficiëntere inzet van wagens en grotere arbeidstevredenheid bij chauffeurs. Ook

zijn we in de inzameling gaan werken met zijladvervoertuigen in plaats van de traditionele achterladers, waardoor op een wagen nog maar 1 persoon hoeft te werken (de chauffeur) in plaats van 3. In beide ontwikkelingen behoren we tot de eersten in onze branche. Verder werkt in ons bedrijf veel ongeschoold personeel. We zijn daarom heel trots dat we dit jaar 53 medewerkers (een kwart van het vaste personeel) opleiden tot MBO 1- en 2-niveau.

Avri zet zich ook in voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Op dit moment bieden we plaats aan 65 medewerkers van sociaal werkbedrijf LANDER.

Jan van de Sluis (Algemeen Directeur sociaal werkbedrijf LANDER)

Avri heeft zich in zeer hoog tempo ontwikkeld tot een inclusieve organisatie, met volop ruimte voor mensen met een arbeidsbeperking. Zonder daarbij haar zakelijk/financiële belang te vergeten. Zij heeft daarbij haar bestaande personeel op voorbeeldige wijze aan de hand genomen en de nieuwkomers een hartelijk welkom bereid. Prijzenswaardig, vooral ook omdat Avri tegelijkertijd forse strategische (markt) stappen aan het nemen is. Twee ballen tegelijk in de lucht, bravo!

Terugblik en vooruitblik

Terugkijkend op de afgelopen vijf jaar kunnen we constateren dat we aan vier transities tegelijk werken:

- van een ambtelijk naar een bedrijfsmatig werkende organisatie
- van het verzamelen van afval naar het verzamelen van grondstof
- van pure inzamelaar naar een integraal werkende gebiedsregisseur die zorgt voor een schone, hele en veilige omgeving
- van standaard werkgever naar 'social enterprise'

Deze transities zijn nog niet afgerond. Met name in het sociale domein en in het beheer van de openbare ruimte liggen nog veel kansen.

Bijlagen (aanklikbaar):

- [Jaarbericht 2014](#) (pdf)
- [Jaarbericht 2013](#) (pdf)
- [Jaarbericht 2012](#) (pdf)
- [Strategisch Bedrijfsplan 2011 - 2015](#) (pdf)