

# Strategisch Bedrijfsplan Avri 2016 - 2020

De adaptieve organisatie: werken in en met een dynamische maatschappij

versie 5

datum: 5-12-2016

## Inhoud

1. Inleiding
2. Terugblik bedrijfsplan 2010-2015
3. Missie, visie en strategie
4. Strategische doelen

# Hoofdstuk 1 INLEIDING

## 1.1 Wat doet Avri

Avri zamelt grondstoffen en afvalstoffen in (voor de tien gemeenten in Regio Rivierenland; 96.000 huishoudens) en zorgt ook voor de verwerking hiervan. Tevens zorgt Avri voor de totstandkoming van beleid en verzorgt zij de handhaving, voorlichting en communicatie op afvalbeheer. Daarnaast beheert Avri voor vier gemeenten de openbare ruimte. Hierin zorgt zij integraal voor het beheer van die openbare ruimte. Dat wil zeggen dat het om vrijwel alle aspecten in die openbare ruimte gaat (straatvegen, zwerfafval, riolering, groenonderhoud, e.d.) en dat het beheer daarvan ook in samenhang uitgevoerd wordt. Net als bij afval gaat het ook bij beheer openbare ruimte niet alleen om de uitvoering, maar ook om gedragsturing via handhaving, beleid en communicatie.

## 1.2 Klanten van Avri

Onze klanten zijn:

- gemeenten: zij zijn onze eigenaar, stellen beleid vast en geven opdrachten;
- inwoners: zij betalen via afvalstoffenheffing (afvalinzameling en verwerking) of OZB (beheer openbare ruimte) voor onze dienstverlening;
- bedrijven en instellingen: zij maken gebruik van onze commerciële dienstverlening uit het pluspakket.

## 1.3 ervaring bedrijfsplan 2011-2015

In de afgelopen periode 2011-2015 is het vorige strategisch bedrijfsplan van Avri uitgevoerd. De uitvoering van dat plan heeft geleid tot een fundamentele wijziging in de Avri-organisatie. Avri is namelijk bedrijfsmatig gaan werken, heeft mede daardoor de afvalstoffenheffing met 35% verlaagd (van €270 in 2010 naar gemiddeld €171 in 2015), heeft een forse sprong gemaakt in het scheiden van afval (van 55% naar 70%), heeft een nieuwe dienstverlening ontwikkeld voor haar gemeenten (beheer openbare ruimte) waardoor Avri qua omvang verdubbeld is en is tegelijkertijd ook maatschappelijk verantwoord gaan werken. De uitvoering van het plan 2011-2015 is in dit nieuwe strategisch bedrijfsplan geëvalueerd, zodat we de leerpunten daaruit mee kunnen nemen voor de nieuwe periode. Omdat Avri per 1 januari 2016 afgesplitst is van GR Regio Rivierenland, is Avri in dat jaar gestart met het opstellen van een nieuw strategisch plan voor de periode 2016-2020, zodat het nieuwe bestuur mee kan denken over de gewenste richting waarin Avri zich gaat ontwikkelen.

## 1.4 Ontwikkelingen 2017-2020

Dat nadenken over gewenste richting en doelen van belang is blijkt uit de veranderingen in de wereld om ons heen. Inwoners, bedrijfsleven en bestuurders hebben te maken met vraagstukken zoals de grondstoffenschaarste, het broeikas-effect, de benodigde energietransitie, werkloosheid en de effecten van snelle veranderingen in onze maatschappij op de inzetbaarheid van medewerkers. Tegelijkertijd zijn er kansen vanuit de technologie, digitalisering, burgerparticipatie en ontwikkelingen in het onderwijs die benut kunnen worden als antwoord op de genoemde vraagstukken. De soms fundamentele veranderingen die nodig zijn om kansen in te vullen binnen en buiten Avri kunnen leiden tot onzekerheid bij zowel inwoners als medewerkers. Daarnaast zijn vragen, wensen en initiatieven vanuit de maatschappij ook niet altijd te voorspellen, terwijl je daar als overheidsorganisatie wel snel op moet kunnen inspelen. Dat vraagt om flexibiliteit en kan ook vragen om structurele aanpassingen binnen de organisatie. We komen daarmee steeds meer in een situatie dat verandering gekoppeld aan vooruitgang dé (enige) zekerheid is die we langjarig kunnen bieden. Dat klinkt wat dramatischer dan het is. De veelheid aan ontwikkelingen die Avri in korte tijd heeft doorgemaakt, zoals nieuw afvalbeleid, nieuwe dienstverlening (IBOR), een nieuwe governance (zelfstandige GR) en de bij deze veranderingen horende reorganisaties, heeft er namelijk voor gezorgd dat Avri-medewerkers al gewend zijn geraakt aan vernieuwing en verandering.

Voorliggend plan gaat over de ontwikkeling van Avri als organisatie. Het gaat dus niet over de ontwikkeling van specifiek afvalbeleid. Dat afvalbeleid wordt opgesteld in een ander proces, waarbij eerst periodiek een regionale visie op grondstoffen en afval wordt vastgesteld en vervolgens uitwerking en vaststelling wordt gegeven aan specifiek beleid waarmee de geformuleerde beleidsdoelen (bijvoorbeeld 75 kg restafval per inwoner in 2020) worden gehaald.

## 1.5 Leeswijzer

PM

# Hoofdstuk 2 TERUGBLIK BEDRIJFSPLAN 2010-2015

## 2.1 hoofddoel strategisch plan 2011-2015

Het vorige strategisch plan had als doel om continuïteit te bieden in werkgelegenheid voor het personeel. Dit was een belangrijke wens, gezien de onrustige periode die het Avri-personeel had beleefd tussen 2004 en 2008. De hoofdlijnen om invulling aan die gewenste continuïteit te geven bestond uit drie richtingen:

1. bedrijfsmatig werken (kwaliteit leveren tegen zo laag mogelijke kosten)
2. het voor gemeenten uitvoeren van het beheer van de openbare ruimte
3. het benutten van de kansen die we als bedrijf hebben om maatschappelijk verantwoord te werken

De achterliggende visie was dat een overheidsorganisatie geen doel is, maar een middel. Om te voorkomen dat je als middel ter discussie komt te staan, moeten we er daarom zelf voor zorgen dat kosten, kwaliteit en transparantie nooit een reden zullen zijn voor discussie over het bestaansrecht. Daarom moest Avri er voor zorgen dat ze haar taken uitvoert tegen de laagst mogelijke kosten, klantgericht, met de gevraagde kwaliteit en met een transparante verantwoording. We hebben dit kortweg 'bedrijfsmatig werken' genoemd.

Daarnaast zag Avri dat gemeenten met een langdurige economisch slechte periode geconfronteerd werden, waarin bezuinigen en heroriëntatie op taken centraal zou staan. Avri zou daar haar meerwaarde kunnen laten zien door bezuinigingen te bereiken op een groot onderdeel van de begroting van gemeenten, namelijk het beheer van de openbare ruimte. Hierdoor zou Avri tevens een robuuster bedrijf worden met meer ontwikkelingskansen voor de medewerkers. Dit was de reden om de dienstverlening Integraal Beheer Openbare Ruimte te ontwikkelen. Als laatste voorzag Avri het toenemende belang van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO). De kansen die zich op MVO-vlak voordeden wilden we maximaal benutten. Bijvoorbeeld het verduurzamen van de bedrijfsvoering (bijvoorbeeld wagens op biogas en duurzame energie), het vergroten van het scheidingspercentage, en het bieden van werkplekken aan medewerkers met een achterstand tot de arbeidsmarkt, e.d..

Bovenstaande ontwikkelingen moesten leiden tot een bedrijf waar de klanten (en de medewerkers) trots op zijn, zodat de continuïteit van de werkgelegenheid maximaal gegarandeerd was.

## 2.2 evaluatie van het strategisch bedrijfsplan 2011-2015

De in de vorige paragraaf genoemde speerpunten zijn in het strategisch bedrijfsplan 2010-2015 uitgewerkt in een zevental ambitieuze en meetbare doelen. Over de mate waarin de doelen behaald zijn is gecommuniceerd via het jaarbericht 2015 van Avri. Daarin valt te lezen dat de meeste doelen uit het bedrijfsplan behaald zijn en sommige zelfs ruim. Denk bijvoorbeeld aan de verlaging van de afvalstoffenheffing met 35% (doel 20%). Op veel terreinen heeft Avri in een paar jaar tijd hierdoor een enorme ontwikkeling gekend, ondermeer in het bedrijfsmatig werken, in het voor gemeenten uitvoeren van het beheer van de openbare ruimte en in het benutten van de kansen die we als bedrijf hebben om maatschappelijk verantwoord te werken. Tevens is Avri sinds 1 januari 2016 afgesplitst van Regio Rivierenland en daarmee een zelfstandige GR geworden.

Er zijn een aantal factoren die hebben bijgedragen aan het behalen van die resultaten:

1. de crisisperiode 2004-2008 leidde tot draagvlak voor verandering
2. visie en strategie in het strategisch bedrijfsplan gaf richting aan de ontwikkeling
3. ambitieuze en meetbare doelen zorgden door druk om de gewenste verandering te bereiken
4. betrokken, loyaal en vakbekwaam personeel heeft de veranderingen daadwerkelijke gerealiseerd

### 1 de crisisperiode 2004-2008 leidde tot draagvlak voor verandering

Het voortbestaan van AVRI is belangrijk voor onze medewerkers. Medewerkers zijn zich hier bewust van. De mislukte verzelfstandiging van AVRI, die speelde in de periode 2004-2008, heeft dit besef versterkt. Het mogelijke verlies van de ambtelijke status en het idee dat een NV ook een opstap zou kunnen zijn naar verkoop van Avri aan een grote commerciële marktpartij op het gebied van afval, maakte dat het personeel zich in die periode onzeker heeft gevoeld over het voortbestaan van Avri en over de eigen positie. Met het strategisch bedrijfsplan uit 2010 is een punt op de horizon gezet met een wenkend perspectief voor het personeel. Doordat het ook veel voordelen gaf voor de gemeenten en de inwoners zou een succesvolle uitvoering betekenen dat de continuïteit van het bedrijf daarmee beter gewaarborgd zou zijn. Wie zich tijdig aanpast verbeterd namelijk zijn toekomstbestendigheid. Tevens zijn medewerkers betrokken geweest bij het opstellen van het plan. Tezamen zorgde dit voor veel draagvlak bij personeelsleden en de OR, waardoor en in de jaren 2011-2015 geen discussie meer is geweest over de koers of over te nemen maatregelen.

### 2 visie en strategie in het strategisch bedrijfsplan gaf richting aan de ontwikkeling

In het strategisch bedrijfsplan is veel ruimte genomen voor het creëren van een visie en een strategie om die visie uit te voeren. Dit heeft er voor gezorgd dat zowel intern als extern duidelijk was welke koers Avri ging varen.

De strategie om te verzakelijken en Avri robuuster te maken door ook het beheer van de openbare ruimte op te pakken, bleek achteraf gezien goed uit te pakken. Door de eerste twee jaar fors te besparen op de afvalinzameling, ontstond bij de gemeenten het benodigde vertrouwen dat wij ook besparingen konden bereiken op het beheer van de openbare ruimte. Daarnaast bleek de inschatting juist, dat gemeenten in crisistijd meer dan normaal bereid zouden zijn keuzes te maken in de uitvoering van taken. Vijf jaar eerder en zonder het bereiken van flinke besparingen had deze strategie waarschijnlijk veel minder resultaat gekend. Verder is er bewust gestuurd op het starten van projecten die versterkend werkten op meer dan 1 doelstelling. Diverse projecten beoogden zowel een verbetering van financiële doelen, als doelen op het gebied van duurzaamheid, MVO en personeel.

### **3 ambitieuze en meetbare doelen zorgden voor druk om de gewenste verandering te bereiken**

In 2010 hebben we ervoor gekozen om ambitieuze doelen te stellen om de organisatie te motiveren om in beweging te komen. Daarnaast hadden we besloten om de doelen meetbaar te maken. Dat maakt je kwetsbaar voor kritiek als je de doelen niet haalt, maar het geeft tevens een enorme stimulans omdat je over meetbare doelen geloofwaardig kan communiceren, zowel intern als extern. Daarnaast geven meetbare doelen je de mogelijkheid om je handelen ter discussie te stellen en te zoeken naar verbetering. Door aan het begin over de doelen te communiceren, ontstaat tevens een druk voor de organisatie om die doelen ook te gaan halen. Voor Avri was dit van belang omdat zij, net als andere overheidsorganisaties, niet scherp gehouden wordt door de druk van concurrerende marktpartijen.

### **4 betrokken, loyaal en vakbekwaam personeel heeft de veranderingen daadwerkelijke gerealiseerd**

Een plan voert zichzelf niet uit. Het personeel van Avri was uiteindelijk de belangrijkste factor. Vanaf 2009 was Avri al gestart met een verlaging van de overhead door het met zachte hand uitplaatsen van kantoorpersoneel. In totaal verdween zo'n 7 fte tussen 2009 en 2012. Met minder personeel dan vroeger is bij Avri vrijwel alles veranderd: de gebouwen, de terreinen, de organisatie, de bedrijfsvoering, het afvalbeleid en de dienstverlening. Zo'n periode van groei waarin alles op de schop gaat, is bijzonder belastend voor het personeel. Dit enerzijds omdat er veel meer werk met veel minder mensen gedaan moest worden. Anderzijds omdat de veranderingen - ondanks de lange termijn visie - op korte termijn soms wel veel onzekerheden gaven. Het personeel is echter nooit op de rem gaan staan. Zelfs als er gaten vielen, bijvoorbeeld bij het opstarten van de dienstverlening op het beheer van de openbare ruimte (waar Avri geen organisatorische, bedrijfsmatige, financiële of beleidskennis had), waren er altijd mensen die - ook buiten werktijden om en ook buiten de eigen verantwoordelijkheid om - de losse eindjes aan elkaar knoopten en de ontstane gaten dicht liepen. De enige reden waarom de uitvoering van het strategisch bedrijfsplan goed gelukt is met de sterk verkleinde formatie, was dan ook de betrokkenheid, loyaliteit, toewijding en vakbekwaamheid van de medewerkers van Avri. Achteraf gezien zat hier ook een leerpunt. In een periode van sterke veranderingen heb je een grotere overhead nodig dan in een beheerssituatie om alle wijzigingen goed te begeleiden. Pas vanaf 2014 hebben we het aangedurfd om daar meer in te investeren.

### **2.3 transities**

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 inzamelen van afval naar het inzamelen 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'

### **2.4 Verbeterpunten**

De genoemde transities in paragraaf 2.3 zijn nog niet afgerond. Met name in het sociale domein en in het beheer van de openbare ruimte liggen nog veel kansen. Ook liggen er nog grote opgaven op het gebied van de informatievoorziening binnen Avri. Dit zijn onderdelen die ook terug komen in het plan voor de periode 2016-2020. De beweging die Avri in de afgelopen periode heeft gemaakt, maakt echter dat Avri in de toekomst makkelijker in staat zal zijn om nieuw bewegingen te maken, wanneer dat nodig is. Bijvoorbeeld wanneer er geïnnoveerd moet worden en de dienstverlening verandert moet worden omdat de maatschappij daarom vraagt.

Daarnaast zijn er ook onderdelen waar we niet tevreden over zijn. Zoals in het jaarbericht 2015 bij doelstelling twee al is beschreven, is Avri op het gebied van informatiehuishouding niet in staat gebleken om volledig invulling te geven aan de informatievraag van gemeenten en de behoefte aan stuurinformatie voor het management van Avri. Enerzijds heeft dit te maken met onvoldoende aansluitende processen en anderzijds zijn we niet tijdig gestart met het verbeteren van onze verouderde ICT-systemen. Het begin van de verbetering is gemaakt, maar Avri moet nog grote stappen zetten hier in de komende periode.

De overkomst van vier diensten beheer openbare ruimte vormden een grote opgave voor de dienst IBOR. Het opbouwen van een dergelijke dienst vraagt enkele jaren. Mede omdat in drie van de vier gevallen geen volledige diensten zijn overgenomen, maar vaak alleen de uitvoering. De aansturing van de eigen dienst en aannemers

moest daarom opnieuw vormgegeven worden. De kwaliteit van de uitvoering en de rapportage daarover is ondertussen op orde en minimaal gelijk aan de kwaliteit voor de overgang. Het rapporteren over de besteding van de gelden is echter ingewikkelder en kost meer tijd. Die rapportage is namelijk anders dan die van een aannemer (die hoeft niet te rapporteren over de kosten van de uitvoering) of de voormalige oude dienst. De systemen die Avri had voor rapportage over afval bleken daarnaast ongeschikt voor rapportage over IBOR. Daar liepen we opnieuw aan tegen de beperking van onze ICT-systemen.

# Hoofdstuk 3 MISSIE, VISIE EN STRATEGIE

## 3.1 Missie Avri

Samen met de inwoners werken aan een afvalloze samenleving en aan een schoon, heel en veilig Rivierenland.

We geven invulling aan deze missie op een efficiënte, transparante, klantgerichte en maatschappelijk verantwoorde manier.

## 3.2 Visie Avri

Avri is een dienstverlenende organisatie die grondstoffen en restafval inzamelt en de openbare ruimte beheerd.

Wij willen ons in die dienstverlening kenmerken door:

- onze bedrijfsmatige wijze van werken;
- de mate waarin we als organisatie maatschappelijk verantwoord ondernemen;
- onze flexibiliteit waar het gaat om het aansluiten op veranderingen in de maatschappij;
- het bevorderen van een duurzame houding bij inwoners en bedrijven waar het gaat om de omgang met grondstoffen en de openbare ruimte.

## 3.3 Toelichting op de visie van Avri

### Bedrijfsmatig werken

Inwoners vinden dat de overheid belastinggeld zo goed mogelijk moet besteden. Overheidsorganisaties zoals Avri moeten daarom de gevraagde kwaliteit leveren tegen zo laag mogelijke kosten en moeten dat op een transparante wijze doen. Ook moet een overheidsorganisatie net als een marktpartij snel en adequaat kunnen reageren op vragen, meldingen en klachten. Waarom zou een inwoner genoeg nemen met minder? Het streven naar zo laag mogelijke kosten betekent bijvoorbeeld ook dat we actief op zoek gaan naar innovaties die zich bewezen hebben. Deze liggen ondermeer op het vlak van dataverwerking, automatisering en robotisering. Denk aan inzamelwagens die geautomatiseerd de minicontainer of ondergrondse container optillen en ledigen. Dat helpt de kosten laag te houden en draagt ook bij aan andere doelen zoals gezonde werkomgeving/werkwijze en een duurzame leefomgeving.

### Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Het nastreven van een duurzame samenleving is ook een rol die hoort bij de overheid, omdat die verantwoordelijkheid door de complexiteit van het vraagstuk en het eigen belang van het individu niet alleen door inwoners in te vullen is. Daarnaast verwachten inwoners een voorbeeldrol van de overheid. Dat is een rol die je ook zou moeten willen nemen, want een overheid die regels stelt en oproept tot gewenst gedrag, maar die in plaats van verwachtingen te overtreffen zich zelf niet aan de (gedrags)regels houdt, wordt minder betrouwbaar. Avri kan daarnaast ook een voorbeeldrol vervullen door haar eigen bedrijfsvoering te vergroenen (zonnecellen, biogaswagens, e.d.) en een bijdrage te leveren aan de circulaire economie door zo veel mogelijk afvalscheiding na te streven. Ook liggen er kansen voor Avri om te werken met medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt en heeft Avri door haar grondbezit mogelijkheden om duurzame energie op te wekken. Het invullen van deze kansen hoort ook bij maatschappelijk verantwoord ondernemen.

### Samenwerking tussen overheid en inwoners

De economie en de maatschappij verandert fundamenteel. Nieuwe vormen van dorp- en wijkcommunities, zelforganisatie van bewoners, marketing van streekproducten, coöperatieven in energie, zorg, woningbouw en de financiële sector; je ziet het overal opkomen. Kenmerk is dat de organisaties zich richten op de lokale situatie. Neem de energiecoöperaties. Er zijn er in Nederland al meer dan 500 lokale organisaties succesvol actief, terwijl de energievoorziening 15 jaar geleden nagenoeg volledig in handen was van enkele grote energieproducenten. Grote organisaties moeten zich daarom herbezinnen en kantelen om bestaansrecht te houden. De ontwikkeling dat individuele inwoners van Rivierenland steeds mondiger worden en meer invloed willen op overheidsbeleid blijft zich ook versterken. Ze vragen daarom ook steeds meer om maatwerk en betrokkenheid bij de totstandkoming en uitvoering van beleid. Ook verwachten ze een flexibele houding van overheidsorganisaties ten aanzien van initiatieven die ze individueel of als community willen ontplooien. Zeker als die initiatieven niet alleen het eigenbelang dienen, maar worden ondernomen ter verbetering van de maatschappij als geheel. Avri wil daarom als organisatie snel en adequaat kunnen inspelen op die initiatieven en wensen.

### Het bevorderen van een duurzame houding

Het voortbestaan van de mens wordt het meest bedreigt door (het gedrag van) de mens zelf. Denk aan het broeikaseffect, de grondstofcrisis en de toenemende consumptie van de (groeiende) wereldbevolking. Het bevorderen van duurzaam gedrag is daarom één van de belangrijkste overheidstaken die er is. Voor Avri ligt hier een taak en een kans om inwoners te stimuleren zo weinig mogelijk restafval te produceren en respectvol om te

gaan met hun leefomgeving. Dit kan via specifiek beleid in combinatie met voorlichting en handhaving. De communicatie van Avri zou echter ook nog meer zich kunnen richten op de houding van mensen. Denk bijvoorbeeld aan het versterken van de overtuiging van inwoners dat ze zich niet zouden moeten richten op hun eigen korte termijn belang (bijvoorbeeld het gemak om afval op straat te gooien in plaats van in de afvalbak) maar op hun lange termijn belang van henzelf, hun nageslacht en de maatschappij als geheel.

De houding van mensen (of de publieke moraal) laat zich echter maar beperkt beïnvloeden door de overheid. Normen en waarden van inwoners worden namelijk met name bepaald door de ouders/opvoeding, onderwijs en de directe omgeving (vrienden en familie). Door midden in de maatschappij te staan kan Avri echter de sociale controle die uitgaat van de omgeving in positieve zin beïnvloeden. Die positie kan Avri bereiken door deel te nemen aan maatschappelijke activiteiten die passen bij Avri. Bijvoorbeeld door inwoners, bedrijven, verenigingen en andere partners te helpen en te betrekken bij het werk van Avri. Denk aan de samenwerking met verenigingen (zoals het inzamelen van papier), het verwijderen van afval bij evenementen, de voorlichting aan scholen, het betrekken van inwoners bij het opzetten van nieuw beleid, etc. Tevens kan Avri inspelen op trends in de samenleving, gebruikmaken van prikkels waar inwoners gevoelig voor zijn, haar eigen zichtbaarheid vergroten en met georganiseerde controle (handhaving) de sociale controle versterken die uitgaat van de directe omgeving.

### **3.4 strategische koers**

Avri is als gevolg van de uitvoer van het vorige strategisch bedrijfsplan reeds ontwikkelt tot een organisatie die:

- het inzamelen van grondstof (ipv afval) als mindset heeft;
- het takenpakket verbreed heeft integraal beheer van de openbare ruimte;
- bedrijfsmatig, transparant en klantgericht werkt;
- maatschappelijke verantwoord onderneemt.

De hierboven genoemde koers gaat de komende jaren niet wijzigen, omdat wij hiermee denken aan te sluiten op hetgeen leeft in de maatschappij. De belangrijkste aanvullingen op de koers, zoals al naar voren komt in de visie (paragraaf 3.2) voor de komende periode, zitten in de onderstaande twee onderwerpen.

#### **Van star naar adaptief**

Zoals bij de visie van al is aangegeven verwacht de maatschappij echter ook dat je als overheidsorganisatie snel en adequaat in kunnen spelen op die veranderingen en op initiatieven en wensen van inwoners. Deze ontwikkelingen raken niet zozeer de koers van de afgelopen jaren, maar vragen wel een andere manier van werken. De belangrijkste aanvulling op de koers van de afgelopen jaren is daarom de ontwikkelen van Avri tot een adaptieve organisatie die meebeweegt met en inspeelt op de sociale en technologische ontwikkelingen in de maatschappij en daarbij flexibel samenwerkt met inwoners, opdrachtgevers, klanten en partners. Dat betekent bijvoorbeeld de dialoog aangaan met inwoners en te zoeken naar mogelijkheden om invulling te geven op een vraag, in plaats van het geven van standaard antwoorden en verwijzing naar regels.

#### **Het bevorderen van een duurzame houding bij inwoners en bedrijven**

Door flexibel met de wensen en initiatieven inwoners om te gaan, maatwerk te bieden en midden in de maatschappij te staan dankzij de samenwerking met inwoners, verenigingen, instellingen en bedrijven, bouwen we aan een basis die nodig is voor het kunnen beïnvloeden van een duurzame houding (publieke moraal) die uiteindelijk leidt tot duurzamer gedrag. Die basis bestaat onder andere uit imago, contacten, positie, kennis en ervaring. Deze basis kunnen we benutten om de duurzame houding van inwoners en bedrijven te versterken in de door de maatschappij gewenste richting. De wijze waarop we die basis goed kunnen benutten, zullen we als Avri in de komende jaren verder moeten onderzoeken en invullen.

### **3.4 Wat doen we niet?**

Om je doelen te bereiken is focus belangrijk. Daarom is het belangrijk om te bepalen wat we niet gaan doen, zodat daar de komende jaren geen energie naar weg kan lekken.

#### **Wel afvalinzameling, geen afvalverwerking**

Een keuze die sommige afvalinzamelaars maken is het verder uitbreiden van activiteiten in de keten (verticale integratie). Bijvoorbeeld door zelf activiteiten uit te gaan voeren in de eindverwerking van afval, zoals composteren of vergisten van GFT. Die strategie laten we bewust achterwege, omdat het zelf verwerken van afval ander type personeel (bijvoorbeeld processtechnologen) vergt met een andere aansturing en dit soort activiteiten tevens vraagt om forse investeringen. De risico's zijn hier dus groot en de uitvoering past niet bij AVRI. Er zijn daarnaast voldoende marktpartijen die hier wel in gespecialiseerd zijn en de risico's dankzij hun specialisatie en omvang beter kunnen dragen. Deze marktpartijen kunnen overigens op het Grondstoffenpark Rivierenland grond huren en hun activiteiten uit te voeren (voor zover dat passend te maken is binnen het bestemmingsplan en de vergunningsvoorwaarden).

Alleen afvalsortering zou een aanvulling kunnen zijn op onze dienstverlening, als we daarmee werkgelegenheid kunnen creëren voor medewerkers met een achterstand op de arbeidsmarkt en/of voor langdurig werklozen. Afvalsortering is echter een eerste stap in de verwerkingsketen en dat past dus niet binnen onze focus (wel afvalinzameling, geen verwerking). Het betreft tevens een activiteit die ook door de markt opgepakt zou kunnen worden. Daarom zal een dergelijke activiteit, als de kans zich voordoet, worden ondergebracht in de Realisatie BV.

### **De knip bij beheer openbare ruimte; wel tactisch beleid maar geen RO-projecten**

Het beheer van de openbare ruimte heeft duidelijk gemaakt dat we keuzes moeten maken in de mate waarin we uitvoering geven aan het beheer van de openbare ruimte. Qua uitvoering we werken van gevel tot gevel en alles wat daar tussen ligt. De overkomst van de binnendienst van Neerijnen heeft ons geleerd dat er meerwaarde ligt in de combinatie tussen uitvoering van beheerstaken en beleidsadvies ten aanzien van beheerstaken. Vooral omdat er kortcyclisch beheer en langcyclisch beheer communicerende vaten zijn. Het uitstellen van investeringen in riolering of het maken van inconsistente keuzes daarin, maakt het kortcyclisch beheer duurder (en omgekeerd). Door de afweging integraal te maken wordt optimalisatie mogelijk.

Bij de komst van de binnendienst van Neerijnen in 2014 is ook de uitvoering en advisering van RO-projecten overgekomen. Dit was nodig omdat medewerkers die overkwamen verschillende taken uitvoerden en die taken niet makkelijk te scheiden waren. Het uitvoeren van RO-taken geeft voor Avri echter geen meerwaarde aan het beheer van openbare ruimte. Daarom willen we deze werkzaamheden na de fusie van de GNL-gemeenten graag weer overdragen aan de nieuwe gemeente, omdat dit vanaf dat moment geen probleem op zal leveren voor onze klant.

### **Integrale handhaving: alleen van gevel tot gevel**

Integrale handhaving omvat zowel afvalinzameling als beheer openbare ruimte. Ook voor handhaving geldt dat we werken van gevel tot gevel. Toezicht op de naleving van de wet Drank & Horeca vindt voor een groot deel plaats achter de gevel (en buiten de traditionele werkuren), waardoor het geen synergie ontstaat met de andere werkzaamheden maar wel andere vaardigheden, kennis en werkwijze vraagt. Alleen voor klanten die een integraalpakket bij Avri hebben neergelegd (gemeente Tiel) blijven we de D&H handhaving uitvoeren (zelf of middels regie).

### **Tien is een mooi aantal**

We richten ons op onze primaire klanten. Op het gebied van afvalinzameling zijn dat de tien gemeenten van Regio Rivierenland. Daarmee hebben we aantoonbaar een voldoende groot schaalniveau om efficiënt afval in te zamelen. Op beheer openbare ruimte hebben we het optimale schaalniveau nog niet bereikt. Met deze dienstverlening kunnen en willen we (na 2018) nog groeien binnen Regio Rivierenland. We acquireren daarom niet actief om gemeenten buiten onze regio tot klant te maken. Mochten gemeenten buiten onze regio desondanks interesse tonen in de dienstverlening van Avri, dan wordt dit voorgelegd aan het AB.

## **3.5 voordeel stakeholders**

De beschreven strategische koers biedt de stakeholders

- inwoners: klantgerichte en flexibele organisatie, zo laag mogelijke kosten voor de gevraagde dienstverlening, transparantie, versterking normen en waarden in de maatschappij ten aanzien van duurzaamheid en een schone leefomgeving.
- gemeenten: klantgerichte en flexibele organisatie, zo laag mogelijke kosten voor de gevraagde dienstverlening, transparantie, ontzorging.
- partners: klantgerichte, efficiënte en flexibele organisatie die maatschappelijk verantwoord opereert
- medewerkers: duurzame inzetbaarheid, werken in een bedrijf dat positieve bekendheid geniet, continuïteit.

AVRI is van mening dat het uitvoeren van voorliggend Strategisch Bedrijfsplan 2016-2020 de meest effectieve manier is om de trots op AVRI en de meerwaarde van AVRI voor haar stakeholders te vergroten en op deze wijze de door het personeel gewenste continuïteit te waarborgen.



## Hoofdstuk 4 STRATEGISCHE DOELEN

Om deze strategie te operationaliseren heeft Avri een zevental strategische doelstellingen geformuleerd. De doelstellingen moeten leiden tot het bereiken van onze visie en invulling geven aan onze missie en zijn mede gebaseerd op een door Avri uitgevoerde SWOT-analyse.

De volgorde in de genoemde doelstellingen staat niet voor de mate van belangrijkheid. Er is bewust gekozen om te eindigen met de doelstelling die het personeel betreft, omdat onze medewerkers een sleutelrol spelen in het bereiken van de overige doelstellingen en na het lezen van die andere doelstellingen duidelijker wordt wat dit betekent voor de ontwikkeling van onze medewerkers en de bedrijfscultuur.

Bij elke doelstelling zijn (meetbare) doelen toegevoegd die inhoud geven aan de strategische doelstelling en tevens zowel ambitieus als haalbaar zijn. Dit geeft niet alleen een duidelijke richting, maar zorgt er ook voor dat we gemotiveerder gaan werken omdat het om heldere concrete doelen gaat die uitdaging bieden en waarvan we de voortgang kunnen monitoren en kunnen rapporteren. De hoogte van de meetbare doelstelling betreft in de meeste gevallen een schatting van wat haalbaar en tevens ambitieus zou kunnen zijn. De nul-situatie is niet bij elk meetbaar doel exact in beeld. De hoogte van de meetbare doelstelling is gezien het soms ontbreken van inzicht in de nul-situatie en de hierboven beschreven functie uiteindelijk dan ook minder relevant.

De (meetbare) doelen zijn doelen die bereikt moeten zijn eind 2020 en worden afgezet tegen de situatie in 2016 (tenzij anders vermeld).

De volgende strategische doelen gaan we bereiken in 2020:

1. Maatschappelijk verantwoord ondernemen
2. Bedrijfsmatig beheer openbare ruimte
3. professionele bedrijfsvoering
4. Geautomatiseerde werkuitvoering
5. Adaptieve organisatie
6. Bijdragen aan de publieke moraal
7. Duurzaam inzetbaar personeel

In de navolgende paragrafen is het hoe en waarom van de doelstellingen nader toegelicht.

### 4.1 Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Meetbaar doel 2020:

*duurzaam:*

- *inkopen van 10 producten die voor minimaal 90% gemaakt zijn van secundaire grondstoffen.*
- *inkoop van het gebruik van 3 producten, in plaats van het bezit van die producten.*
- *samenwerking met bedrijfsleven en instellingen op afvalscheiding en gebruik sec grondstoffen*
- *maximale duurzame energieproductie op het grondstoffenpark (12 hectare zonnecellen, 3 windmolens en productie van groen gas uit biomassa)*

*sociaal/maatschappelijk*

- *10 personen Werkzaam werkzaam in opdracht van Avri*
- *6 werkervaringsplaatsen per jaar*
- *jaarlijks 100 activiteiten ten behoeve van de maatschappij*

#### **Bijdragen aan een circulaire economie**

De schaars wordende grondstoffen en de kwetsbaarheid van onze economie (als gevolg van de afhankelijkheid van grondstofdominerende economieën zoals China) dwingen ons tot circulaire economie. Die circulaire economie is niet alleen harde noodzaak, maar het biedt ook ontwikkelmogelijkheden voor bedrijven en is toekomstbestendig omdat het exportkansen, milieuwinst en energiebesparing oplevert. Avri streeft er via het afvalbeleid naar om zoveel mogelijk grondstoffen in te zamelen en door middel van recycling zo veel mogelijk producten, materialen en grondstoffen een tweede leven te geven. Hierdoor wordt het gebruik van primaire grondstoffen mineralen ontkoppeld van economische groei. (zie fig. ). Het vaststellen van een regionale visie en het regionale afvalbeleid loopt via de gemeenteraden en het Algemeen Bestuur van Avri. Naast het opstellen van dit afvalbeleid kunnen we echter nog meer doen als organisatie. We kunnen namelijk zelf als organisatie ook ons steentje bijdragen aan de circulaire economie. Bijvoorbeeld door het afval dat van Avri zelf komt goed te scheiden, wat op dit moment al gebeurt. Belangrijk voor de circulaire economie is ook dat er een vraag gaat ontstaan naar producten die gemaakt zijn van gebruikte grondstoffen (gerecycled materiaal). Avri kan door zelf circulair in te kopen de vraag naar

secundaire grondstoffen vergroten. Denk aan minicontainers, grastegels, kleding en uit gerecycled materiaal vervaardigd straatmeubilair.

Ook kunnen we als Avri stappen zetten om een andere maatschappelijke trend te versterken: van bezit naar (gedeeld) gebruik. Bijvoorbeeld door het eigendom van onze middelen te laten bij de leveranciers, zodat zij gestimuleerd worden om producten te ontwerpen die langer meegaan en herbruikbaar zijn. Daarnaast kunnen we door samen te werken met overheden, afvalbranche, bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties ook anderen verleiden om ook de vraag te stellen naar (regionale) circulaire producten en (gedeeld) gebruik in plaats van bezit. Daar waar het inkopen van circulair materiaal naar verwachting duidelijk hogere kosten met zich mee gaat brengen (afwijking van 10% of meer) zal deze kostenpost benoemd worden genomen in de begroting van Avri.

### **Duurzame energie**

Het terrein van Avri beschikt over goede kansen voor de productie van duurzame energie. Er is ruimte voor zowel zonnepanelen als wind en biomassa. In 2014 is er daarom gestart met het plan om de stort te benutten voor de productie van zonnepanelen, gecombineerd met windenergie. Dit plan geeft een significante invulling aan regionale taakstelling voor de productie van duurzame energie provincie windenergie, geeft vorm aan de (provinciale) wens tot herbestemming van afvalstortlocaties en biedt mogelijkheden voor educatiedoeleinden en regionale excursies. De plannen zijn in ontwikkeling en worden naar verwachting afgerond in de periode 2017-2019.

Door de goede zichtbaarheid van het park te combineren met de mogelijkheid om ook inwoners te laten participeren, kan de maatschappelijke impact van het park verder worden vergroot. Naast de realisatie van dit project wordt actief gezocht naar aanvullende projecten, bijv. op gebied van productie van groen gas uit biomassa. Dit ontwikkeling van deze projecten moet in principe rendabel zijn en vindt plaats binnen de Realisatie BV. Dit omdat het verhuren van terrein ten behoeve van de productie van duurzame energie geen corebusiness is van Avri en tevens risico's met zich mee kan brengen die niet afgewenteld mogen worden op de inwoner. De GR Avri heeft wel invloed op de ontwikkeling van deze plannen, omdat zij 100% eigenaar is van de Realisatie BV en Solar BV.

### **Werkgelegenheid**

Als regionale organisatie vinden wij dat we een verantwoordelijkheid hebben in het oplossen van regionale problemen. Een belangrijk opgave voor onze gemeenten is het aan het werk helpen van mensen met een achterstand op de arbeidsmarkt. Daarmee kunnen de kosten die gemeenten moeten maken (uitkeringen) worden verlaagd en kan je mensen die thuis zitten (opnieuw) werkvreugde brengen en een nieuw perspectief geven.

In de afgelopen jaren zijn via het regionale werkvoorzieningschap Werkzaak Rivierenland (voorheen: Lander) ongeveer 70 medewerkers met een achterstand op de arbeidsmarkt komen werken bij Avri. Deze medewerkers worden vooral ingezet in de groenvoorziening. Avri ziet de mogelijkheid om dat aantal verder te vergroten, mede omdat ze afgelopen jaren heeft laten zien in staat te zijn om deze groep medewerkers goed aan te sturen. Om dit aantal te vergroten gaan we als AVRI gezamenlijk met Werkzaak optrekken. Tevens wil AVRI ervoor zorgen dat de efficiency van de inzet van deze mensen wordt vergroot, waardoor de aantrekkelijkheid van de inzet van Werkzaak-personeel toeneemt. Op dit moment zijn de medewerker van Werkzaak via een groepsdetachering in dienst bij Avri. In vaste dienst is ook een optie indien dit gewenst wordt door gemeenten. Desgewenst zullen de IBOR contracten hierop worden aangepast.

Avri heeft ook nog andere mogelijkheden om het aantal werkplekken (banenafpraak) verder te vergroten. Bijvoorbeeld door specifieke afvalstromen te sorteren, door het aandeel of bijvoorbeeld door te gaan werken voor het Waterschap, Rijkswaterstaat, Staatsbosbeheer en andere overheidsgeleide instanties waarbij je tevens een betere overgang creëert tussen het bezit van gemeenten en de genoemde organisaties. Denk aan groenbeheer, ijsvrij houden etc. Daar waar het creëren van banen voor medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt extra geld kost of extra risico's met zich meebrengt zullen hierover afspraken worden gemaakt met de gemeenten die het betreft.

### **Midden in de samenleving**

Naast het invullen van maatschappelijke betrokkenheid middels bovengenoemde liggen er ook mogelijkheden voor AVRI in andere vormen van maatschappelijke betrokkenheid. Bijvoorbeeld door het leveren van bijdragen zoals het gratis ophalen van afval bij maatschappelijke activiteiten (bijvoorbeeld Appelpop, Bloesemtocht, 'Nederland

Schoon' acties), bijdragen aan educatieve activiteiten (lesprogramma's voor basisscholen, VMBO en hoger voortgezet onderwijs), het delen van kennis met andere instellingen in de regio, het opzetten van maatschappelijke stages voor MBO-scholen, het samenwerken met verenigingen (o.a. papier) en de samenwerking met kringloopbedrijven (o.a. Secunda). Een deel van de hier genoemde activiteiten en projecten werd in afgelopen jaren ook reeds verzorgd door Avri. De uitvoering van deze projecten en activiteiten draagt er ook toe bij dat Avri midden in de maatschappij staat, wat een belangrijke basis is voor het uitvoeren van doelstelling 6. De financiering vindt deels plaats vanuit keuzes in het basispakket (papierverenigingen en het activiteiten afval) en deels vanuit de sponsorgelden die onderdeel zijn van bedrijfsafval.

## 4.2 Bedrijfsmatig beheer openbare ruimte

Meetbaar doel 2020:

- *consolidatie IBOR: geen groei uitvoering beheer openbare ruimte tot 2019*
- *harmonisatie werkwijzen en ICT-programma's voor de vier IBOR-gemeenten*
- *opzet binnendienst die er voor zorgt dat Avri ook voor andere gemeenten (dan Neerijnen) adviseert over het langcyclisch beheer van de openbare ruimte*
- *onderzoeken op welke wijze meer gestuurd kan gaan worden op outcome (belevingen tevredenheid van de inwoner)*
- *invullen coördinerende rol op gebied van riolering*
- *relatie met gemeenten versterken*

Sinds 2012 verzorgt Avri het beheer van de openbare ruimte. Er zijn ondertussen vijf diensten van vier gemeenten naar Avri toegekomen. Die groeispurt leidde er toe dat er voornamelijk aandacht was voor de integratie en reorganisatie van die diensten. Dit heeft geleid tot een forse financiële besparing en tevredenheid bij de medewerkers, ondanks de aangescherpte regels en de hogere werkdruk. Daarmee is het grootste deel van de potentiële besparing die Avri kan behalen op het beheer van de openbare ruimte ondertussen gehaald.

De snelle groei op het gebied van IBOR vraagt om een consolidatiefase van enkele jaren, waarin we niet groeien, maar zorgen dat de basis volledig op orde is. Er liggen nog diverse kleinere besparingsmogelijkheden die deels nog onbenut zijn gebleven en waar we ons nu op kunnen gaan focussen. Denk aan het harmoniseren van werkwijzen voor alle vier gemeenten (bijvoorbeeld 1 rapportage format, centraal voorraadbeheer, hanteren van dezelfde beeldsystematiek, uniformering materiaalgebruik). Door uniformering ontstaat minder kans op fouten en verbeterd de efficiency. Ook liggen er nog mogelijkheden om werkwijzen te verbeteren door andere technieken toe te passen. Hierin wil Avri de komende periode stappen gaan zetten.

In het beheer van de openbare ruimte verschuift de aandacht van output (beeldkwaliteit) naar outcome (beleving) waarin het beoogde effect en de tevredenheid van de burger centraal staat. Dit betekent tevens een grotere rol voor de burger (zie ook paragraaf 4.5) en meer differentiatie in beheer. Nader onderzoek zal plaatsmoeten vinden naar de wijze waarop je outcome kan meten, de manier waarop we daar als Avri op kunnen gaan sturen, de wijze waarop we dit vastleggen in contracten en het effect dat dit heeft op onze bedrijfsvoering. Veel vragen die nadere verkenning en het delen van kennis en ervaringen in onze branche behoeven. Mogelijk kan Avri hiertoe ook een pilot uitvoeren voor 1 van haar gemeenten.

Coördinatie op het gebied van beheer openbare ruimte binnen de tien gemeenten in Rivierenland kan leiden tot verbetering van efficiëntie, effectiviteit en kwaliteit. Regionale coördinatie op het gebied van riolering ligt het meest voor de hand. Net als bij andere onderdelen geldt dat samenwerking met gemeenten nodig is om te doelen te kunnen realiseren voor haar gemeenten.

We willen samenwerken met onze ketenpartners om het Informatiemodel Beheer Openbare Ruimte (IMBOR) als standaard te gebruiken. Het IMBOR bevat de afspraken over de benamingen en definities van de beheergegevens die aan de objecten in de openbare ruimte gekoppeld kunnen worden.

De wijze waarop de aandacht voor de IBOR contracten vormgegeven wordt binnen de GR verdient nadere aandacht net als de verhouding tussen opdrachtgevende (regie) gemeente en de opdrachtnemer. De wijze waarop de relatie tussen gemeente en Avri zich verhoudt is fundamenteel anders ten opzichte van het verleden (waarin een gemeente haar eigen dienst en aannemers aanstuurde). Aangezien Avri geen eigen onderdeel is van de gemeente maar op afstand staat is de behoefte aan controle op de resultaten (kwalitatief en financieel) veel groter dan voorheen. In de eerste vijf jaar van een dergelijke verandering brengt dat ook spanningen met zich mee tussen het achtergebleven ambtelijk apparaat van een gemeente en de dienst die overgegaan is naar Avri. Het goed vormgeven van het relatiebeheer tussen Avri en de IBOR-gemeenten is daarom ook van strategisch belang in die periode. Fouten zullen er altijd gemaakt worden, maar de wijze waarop je met elkaar en met incidenten omgaat

bepaalt of je er uiteindelijk samen in slaagt om een succes te maken van de uitbesteding. Naast het vormgeven van relatiebeheer en partnerschap wil Avri via het 'platform taakverbreding' ervaringen delen binnen de branche van afval en reinigingsbedrijven (NVRD) om zo het leerproces te versnellen..

De financiering van de werkzaamheden is onderdeel van de DVO per gemeente.

### 4.3 professionele bedrijfsvoering

Meetbaar doel 2020:

- *informatiehuishouding op orde dankzij de IBP-projecten die uitgevoerd zijn.*
- *managementsrapportages op basis van KPI's*
- *scherpte creëren op de overhead door per proces te bepalen hoeveel overhead hiervoor benodigd is*

De snelle ontwikkelingen in de ICT, de achterstand in informatisering bij Avri en de behoefte van gemeenten aan verantwoording en de behoefte van Avri aan sturingsinformatie, maakt verbetering informatiesystemen tot belangrijke pijler voor het behalen van nieuwe doelstellingen inzake de effectiviteit, de efficiency en de transparantie van Avri. Daarnaast vraagt de verzelfstandiging van Avri per 1-1-2016 om het invullen en professionaliseren van taken die voorheen niet of slechts ten dele werden uitgevoerd. Denk aan het maken van een zelfstandige begroting en jaarrekening, de aansturen van de accountantscontrole, het invullen van het bestuursecretariaat, de opzet van een OR en GO, op professionaliseren van het archief en het vernieuwen van en voldoen aan diverse verordeningen. Ook dit stelt eisen aan de informatiehuishouding van Avri. Avri is daarom in 2015 gestart met het opstellen van een informatiebeleidsplan en zal gezien de complexiteit en de omvang ervan enkele jaren nodig hebben om dit plan uit te voeren. Het resultaat van dit IBP zal zijn dat we een forse stap gaan maken in onze transparantie, verantwoording en sturingsmogelijkheden en dat de bedrijfsvoering staat als een huis. Daarnaast zal de verbetering van de informatiehuishouding er ook voor zorgen dat de bedrijfsvoering efficiënter wordt.

AVRI gaat daarnaast ook werken met KPI's (Kritical Performance Indicators) als stuurinformatie. Reden van het gebruiken van KPI's is dat het op deze wijze maandelijks de prestaties te meten die van belang zijn voor het behalen van een bepaald doel. Op deze wijze kunnen we de ontwikkeling van de onderneming als geheel volgen, zodat bijsturing mogelijk wordt als doelen niet gehaald dreigen te worden. Tevens kunnen we met behulp van KPI's beter rapporteren over de voortgang naar het Algemeen Bestuur en naar de portefeuillehouder van AVRI binnen het AB.

Belangrijke projecten die we willen uitvoeren zijn onder meer:

#### 1 Optimalisatie IT infrastructuur

Avri heeft de wens om over een ICT infrastructuur en beheer ervan te beschikken, waarin wordt voldaan aan eigen eisen en wensen. Hierdoor wordt de slagvaardigheid vergroot en kan worden aangesloten op actuele technische ontwikkelingen.

#### 2 Implementatie projectadministratie IBOR

De implementatie van een projectadministratie heeft als doel om de uitputting van de budgetten van onze IBOR gemeenten beter onder controle te krijgen. De gemeenten kunnen daardoor beter worden geïnformeerd over de financiën in relatie tot het uitgevoerde werk.

#### 3 Implementatie meldingen systeem IBOR

Door dit project willen we burgers en gemeenten een portaal bieden voor meldingen en voldoen aan afspraken uit de DVO's met gemeenten m.b.t. afhandeltijden en terugkoppeling.

#### 4 Implementatie Document Management Systeem (DMS)

De implementatie van een DMS heeft een efficiënter intern beheer van documenten en snellere toegang tot informatie als doel. Momenteel kan ca. 20% van de verzoeken om documentatie niet teruggevonden worden in ons archief. Het systeem zal gefaseerd worden uitgerold binnen Avri, te beginnen in dit project met bestuurlijke stukken, inkoopdocumentatie en stukken van en naar gemeenten. Zodoende wordt toegewerkt naar een toegankelijk en gestructureerd digitaal archief.

#### **Overhead**

We willen scherpte creëren op de overhead door per proces te gaan bepalen hoeveel overhead hiervoor benodigd is. Dit willen we afzetten tegen de overhead die andere (vergelijkbare) organisaties nodig hebben voor het uitvoeren van deze processen.

De financiering van deze doelstelling is onderdeel van de Avri begroting.

## 4.4 Automatisering werkuitvoering

Meetbaar doel 2020:

- *geautomatiseerde systemen voor inzameling minicontainers en ondergrondse containers*
- *implementatie boardcomputers*
- *koploper op het doorvoeren van innovatie werkwijzen*

Avri was in Europa de eerste afvalinzamelaar met een zijlader. De innovaties in automatisering en robotisering bieden mogelijkheden voor Avri en er is steeds meer mogelijk met software en sensoren. Een denkbare innovatie is de grijparm op de zijlader automatisch een afvalbak kunnen vastpakken dankzij sensoren, de bak automatisch op dezelfde plek weer terugzetten en tevens automatisch stil komen te staan als en een persoon te dicht in de buurt komt. Dat is goed voor de gezondheid van onze chauffeurs (denk aan mogelijke RSI klachten door de huidige handmatige bediening) en kan ook efficiency voordelen opleveren. Hetzelfde geldt voor het ledigen van ondergrondse containers. Dat is nu nog een activiteit die een hoge specialisatie vereist van chauffeurs. In de toekomst zouden veel meer medewerkers hierop ingezet kunnen worden als de te plegen handelingen vereenvoudigd zijn. Dat kan zorgen voor efficiency en bredere inzet van chauffeurs.

Daar op voortbordurend kijken we ook naar de mogelijkheid om ondergrondse containers te gaan leasen, waardoor de financiële prikkel om de totale kosten (productie en beheer) naar beneden te brengen en de leverancier dat kan vertalen naar een ontwerp dat over de hele levensduur zo weinig mogelijk kost. Dit draagt ook bij aan doelstelling 1.

Ook binnen IBOR nemen de mogelijkheden toe om verder te automatiseren. Denk aan grasmaaiers die zonder bestuurder het gras maaien. Particulieren zijn er al aan gewend. Drones kunnen wellicht worden ingezet om het schouwwerk te versnellen. Tevens zijn geautomatiseerde systemen denkbaar voor de inzameling van afval uit prullenbakken, het knippen van de hagen en het snijden van de graskanten.

We kunnen onze wensen nu alvast kenbaar maken aan leveranciers en ze berichten dat wij dergelijke technieken in onze bestekken gaan beschrijven over twee a drie jaar. Daarmee versnellen we mogelijk de innovatie in onze sector, omdat leveranciers zekerheid geven omtrent onze toekomstige vraag. Als we daarin ook nog weten samen te werken met onze college bedrijven, dan kunnen we leveranciers nog effectiever uitdagen tot de gewenste innovatie en deze versnellen.

Tevens willen we gaan werken aan de invoering van de mobile devices op voertuigen tbv orders, wegen, communicatie, voertuiginfo etc. De implementatie boardcomputers is één van de vijf projecten uit het IBP. Dit project zal er bijvoorbeeld voor zorgen dat werkprocessen in de uitvoering worden gedigitaliseerd en geautomatiseerd. Dit betreft o.a. navigatie, communicatie en registratie van orders en uren.

De aanschaf van camera's op de voor, zij en achterkant van onze inzamelwagens. Dit om sneller te kunnen bepalen of schade is aangebracht door auto's van Avri. Daarnaast kunnen de camera's ook een werking hebben in het signaleren van containers die niet geleegd zijn. Nu nog komt het regelmatig voor dat inwoners bellen dat wij een container vergeten zijn, terwijl ze zelf vergeten waren hem tijdig buiten te zetten. Door de aantoonbaarheid hiervan kan dit gedrag verminderen, zeker als het gekoppeld wordt aan het betalen van eventuele voorrijkosten indien ze de container te laat buiten hebben gezet.

De financiering van deze doelstelling is onderdeel van de Avri begroting.

## 4.5 de adaptieve organisatie

Meetbaar doel 2020:

- *Avri reageert direct en flexibel op vragen van inwoners die afwijken van de standaard dienstverlening die beschreven is in basispakket afvalbeheer maar wel passen bij de algemene doelstelling*
- *Vergroting participatie inwoners in het werkproces van Avri*

Individuele inwoners van Rivierenland worden steeds mondiger en willen meer invloed op overheidsbeleid. Ze vragen daarom ook steeds meer om maatwerk en betrokkenheid bij de totstandkoming en uitvoering van beleid en bij hun eigen leefomgeving. Ook verwachten ze een flexibele houding van overheidsorganisaties ten aanzien van initiatieven die ze individueel of als community willen ontplooiën. Inwoners zijn vaak veel sneller en beter in staat om problemen rond het beheer van de openbare ruimte in hun eigen omgeving op te lossen dan de logge, afstandelijke en formele overheid. Het lokale probleemoplossend vermogen zit hem dus vooral in het

zelfoplossende potentieel van inwoners, buurten en lokaal opererende maatschappelijke organisaties. Die meer decentrale wijze van oplossen van problemen van het oplossen van problemen brengt wel met zich mee dat er op een andere manier omgegaan zal moeten worden met bestaande regels en werkwijzen in het publieke domein.

Avri ervaart dit al enkele jaren. In de voorgaande jaren werden wij bijvoorbeeld al steeds vaker gevraagd om maatwerk te leveren. Zo vroeg bijvoorbeeld een school om afgedankte computers voor een onderwijsproject. Een goed doel dat geen geld kost, maar niet in het bestaande beleid paste. Een ander voorbeeld betreft de vraag van een wijkorganisatie of wij bij hun jaarlijks snoeidag een groencontainer kunnen plaatsen en vervolgens weer ophalen. Nog een ander voorbeeld betreft een initiatief van een groep inwoners die recycling van afval willen verbeteren en ons vragen om afval aan te leveren. Ook inwoners hebben soms speciale wensen die niet passen binnen het beleid, maar wel bijdragen aan een betere afvalinzameling vaak zonder dat het extra geld kost.

Avri ging soms al in op initiatieven en wensen van inwoners en instellingen, maar de bestuurlijke dekking daarvoor ontbrak. Het mandaat om af te wijken van beleid ligt bij het bestuur van Avri. Die komen maar beperkt bijeen en stellen niet elke keer nieuwe kaders ten behoeve van een enkele vraag van een inwoner of instelling. Daarom zijn ruimere kaders (bestaande uit beleidsafspraken, financiële ruimte en mandaten) gewenst voor de uitvoering van haar beleid, om flexibeler in te kunnen spelen op initiatieven uit de maatschappij. Hoe Avri dat precies zal moeten doen, moeten we gaande weg onderzoeken en ervaren. Het betekent vanzelfsprekend ook een (cultuur)verandering in bij het personeel, dat gewend is om aan de hand van concrete criteria te beslissen over een vraag of wens van een inwoner.

De ervaring dat inwoners meer invloed willen betreft vanzelfsprekend niet alleen het afvaldomein, maar ook het beheer van de openbare ruimte. Avri zal zich ook hier aan de wensen van inwoners moeten aanpassen. Bijvoorbeeld door jezelf terug te trekken bij zelfbeheer en inwoners daarin te faciliteren. Er zal ook hier meer met inwoners meegedacht moeten worden in plaats van te toetsen aan regels. Een vergelijkbaar proces zal zich ook op andere plekken binnen de overheid voor gaan doen, bijvoorbeeld als in de toekomst de omgevingswet van kracht wordt. We moeten ook niet te veel verwachten van de inwoners. Projecten die gericht waren op wijkbeheer, hebben in diverse gemeenten laten zien dat als puntje bij paaltje komt de bereidwilligheid heel gering kan zijn om taken van de overheid over te nemen. De meest veilige optie lijkt daarom de optie om de overheid de standaard kwaliteit te laten waarborgen en inwoners de mogelijkheid te geven extra werk te doen of het werk van de overheid (tijdelijk) over te nemen. Naast het vergroten van de flexibiliteit, wil Avri middels het uitvoeren van pilots ervaring gaan opdoen met loslaten van de regels en de eigen werkzaamheden en zicht krijgen op de wijze waarop langdurig succesvol samengewerkt kan worden met inwoners en organisaties die hun buurt zelf willen gaan beheren. Initiatief hiertoe kan Avri met name nemen ten behoeve van de gemeente Neerijnen. Avri heeft bij de andere drie gemeenten alleen de uitvoering overgenomen en heeft daar (nog) geen opdrachten, budget en personeel om burgerparticipatie in het beheer van de openbare ruimte mogelijk te maken.

De invulling van deze strategische doelstelling om te werken aan een adaptieve organisatie is verre van uitgekristalliseerd. Het is daarmee vooral een denkrichting en een zoekproces, dat zijn uitwerking zal krijgen in de komende jaren. De vraag welke investering een dergelijke verandering vergt is op voorhand niet te beantwoorden. Daarnaast is de mate waarin Avri de samenwerking met inwoners kan opzoeken in het beheer van de openbare ruimte vooral afhankelijk van de ruimte en de opdrachten die Avri daarin krijgt van haar IBOR-gemeenten.

## 4.6 Bijdragen aan een duurzame houding en gedrag in de samenleving

Meetbaar doel 2020:

- *Een visie en plan van aanpak op de wijze waarop Avri in de periode 2020-2025 kan bijdragen aan een meer duurzame houding van inwoners en bedrijven*

Er is maar één toekomst voor de mens en dat is een duurzame toekomst. Een groot deel van onze inwoners wenst daarom die duurzame samenleving. Duurzaamheid wordt echter niet alleen bereikt door het plaatsen van windmolens en zonnecellen. Het dagelijkse gedrag van de mens is minstens zo bepalend voor die toekomst. Bijvoorbeeld in de openbare ruimte of thuis als het gaat om afvalscheiding of de keuze voor bepaalde producten. Het bevorderen van duurzaam gedrag is voor Avri daarom een belangrijke taak.

Gedrag wordt beïnvloed door prikkels (externe motivatie), door context (externe omstandigheden zoals anonimiteit), maar ook door normen, waarden en overtuigingen (interne motivatie). Avri heeft al ervaring met sturen van gedrag door voorlichting te geven en zo bewustwording te bevorderen, middelen beschikbaar te stellen en het geven van de juiste gedragsprikkel (middels beleid en handhaving). Daarmee richten we ons met name op de externe motivatie. De context kan Avri maar beperkt veranderen en de prikkels worden in het nieuwe afvalbeleid al verder versterkt. Daarom ligt de vraag voor of en in hoeverre Avri in staat is gedrag te veranderen door bij te

dragen aan gewenste sociale normen, waarden en overtuigingen in de maatschappij (de publieke moraal) en op deze wijze de intentie van een inwoner om zich duurzaam te gedragen te versterken.

Met het strategische doel om houding op een positieve wijze te beïnvloeden zetten we in op een verdere ontwikkeling van de competentie 'gedragsturing' van Avri. Enerzijds omdat we hier kansen voor zien. Bijvoorbeeld omdat er steeds meer belang gehecht wordt aan normen en waarden in onze samenleving en Avri hier een rol in kan spelen. Anderzijds omdat het bestuur van Avri in de toekomst nog scherpere beleidsdoelen zal gaan formuleren. Het sturen op normen en waarden als basis voor de houding van mensen, kan wel eens een waardevol onderdeel zijn van het beleid dat nodig is om die scherpere doelen te halen (van gemiddeld 75kg restafval per jaar per inwoner in 2020 naar gemiddeld 30 kg per inwoner in 2025). Ook in het beheer van de openbare ruimte speelt de behoefte aan duurzaam gedrag door de inwoner.

Mogelijkerwijs kan Avri bijdragen aan een meer duurzame houding door deel te nemen aan maatschappelijke activiteiten die passen bij Avri. Hierdoor staat Avri midden in de maatschappij en kan zij normen, waarden en overtuigingen in positieve zin beïnvloeden door als bedrijf haar boodschap uit te dragen. Bijvoorbeeld door inwoners, bedrijven, verenigingen en andere partners te helpen en te betrekken bij het werk van Avri. Denk aan de samenwerking met verenigingen (zoals het verzamelen van papier), het verwijderen van afval bij evenementen, de voorlichting aan scholen, het betrekken van inwoners bij het opzetten van nieuw beleid, etc. (zie ook doelstelling 5). Tevens kan Avri inspelen op trends in de samenleving, gebruikmaken van prikkels waar inwoners gevoelig voor zijn, haar eigen zichtbaarheid vergroten en met georganiseerde controle (handhaving) de sociale controle versterken (context). Er ligt hier uiteindelijk ook een duidelijke link met onze missie als bedrijf, want je kan in de maatschappij niet uitstralen wat je niet bent.

Omdat Avri ten aanzien van het beïnvloeden van de houding beperkte kennis heeft, is de strategische doelstelling om via houding het gedrag van inwoners te verduurzamen vooral een zoekproces. We gaan er daarbij vanuit dat dit past binnen de begroting. In het zoekproces past dat Avri de komende jaren gaat onderzoeken hoe zij hier de beïnvloeding van een duurzame houding nog meer vorm kan geven. Bijvoorbeeld het benutten van elders opgedane gedragspsychologische kennis en het uitvoeren van pilots.

Een voorbeeld van een pilot kan zijn het inzetten van vrijwillige afvalcoaches. Er kan een groot potentieel onder onze 230.000 inwoners aanwezig zijn die mogelijk wel opgeleid zou willen worden tot afvalcoach. Dat kost maar een beperkte inzet aan opleiding en is mogelijk passend te maken binnen het communicatiebudget. Wanneer inwoners eenmaal een bepaalde titel, certificaat en opdracht hebben, dan gaan ze zich er naar mogelijk ook naar gedragen. Zo kunnen zij hun directe en indirecte omgeving beïnvloeden. Daarmee geeft Avri vorm aan de doelstelling om de houding van de inwoners te versterken via de sociale norm. Daarnaast is het opleiden van afvalcoaches tevens een vorm van burgerparticipatie en draagt het daarom ook bij aan doelstelling 5.

Een andere manier kan zijn om duurzaam gedrag meer status te geven door gedrag onderling vergelijkbaar te maken. Als je weet hoe vaak de buurt een bijdrage levert aan het beheer van de openbare ruimte of hoe vaak de buurt of straat zijn restafval weggooit, dan kan dat inzicht nog wel eens een sterkere motivator zijn dan geld. Dit blijkt ook uit een recent Amerikaans onderzoek naar gedrag in de publieke ruimte. Dit zou kunnen leiden tot een pilot waarin bijvoorbeeld wijken of straten strijden om de eer van duurzaamste buurt.

Bovenstaande betreft slechts voorbeelden om het onderwerp wat concreter te maken. Avri zal komende jaren nader op zoek gaan naar manieren om invulling te geven aan het beïnvloeden van een meer duurzame houding bij de inwoners in regio Rivierenland.

## 4.7 Duurzaam inzetbare medewerkers

Meetbaar doel 2020:

- *HR beleidsplan met vier hoofdthema's uitwerken:*
  1. *gezondheid en vitaliteit*
  2. *kennis en competenties*
  3. *mobiliteit en flexibiliteit*
  4. *bezieling en welbevinden*
- *5 medewerkers opleiden tot MBO1 en 30 medewerkers tot MBO2*
- *10 medewerkers opleiden tot coach Kwetsbare Medewerkers*
- *90 medewerkers de cursus Omgaan met Verbale en Fysieke Agressie*
- *invoeren functiewaarderingssysteem HR21*
- *invoeren competentie management*
- *laaggeletterdheid met 50% verminderen*

Plannen realiseren zich zelf niet; dat doen de medewerkers. Dat zij een sleutelrol spelen is ook duidelijk geworden uit de evaluatie van het vorige strategisch bedrijfsplan. Avri is dan ook trots op de vakbekwaamheid en betrokkenheid van haar medewerkers.

## **Opstellen HR beleidsplan**

Het opzetten en uitwerken van een HR beleidsplan, waarbij de vier hoofdthema's Gezondheid en vitaliteit, Kennis en competenties, Mobiliteit en flexibiliteit en Bezieling en welbevinden verder worden uitgewerkt zullen we dan ook samen doen met de medewerkers en niet vanachter het bureau van P&O of management. Hoe meer er door bovenhand wordt bedacht, des te minder draagvlak is er bij de medewerkers op de werkvloer. Betekent ook concreet dat we geen harde outputcriteria formuleren, maar proces van sociale innovatie op gaan starten met elkaar en samen de gewenste output formuleren, niet van te voren opleggen. Sociale innovatie is het betrekken van medewerkers bij vraagstukken die spelen binnen uw organisatie. Het actief gebruik maken van de ideeën van je eigen medewerkers om te verbeteren en te innoveren. In traditionele top down organisaties komen ideeën van de directie, management of van externe adviseurs en worden vertaald naar de werkvloer. Sociale innovatie werkt precies andersom. Ideeën om slimmer en beter te werken worden op de werkvloer bedacht. Want wie weet er nu beter wat er aan de hand is en wat kan verbeteren dan de medewerkers die het werk uitvoeren?

## **Strategische personeelsplanning**

De arbeidsmarkt zal weer gaan aantrekken. Daarnaast zijn er verdergaande flexibilisering en technologische ontwikkelingen. Bij elke veranderende strategie van belang om na te gaan wat dit betekent voor de invulling van de personele bezetting (strategische personeelsplanning) op middellange en langere termijn. P&O vroegtijdig betrekken bij veranderingen is gewenst. Heeft Avri het juiste aantal medewerkers met gewenste kennis, vaardigheden en gedrag? Welke medewerkers ontbreken of worden wellicht overbodig? Kortom, vertaalslag maken naar beleid rondom instroom, doorstroom en uitstroom van personeel. Instroom van jongeren bevorderen gezien de hogere gemiddelde leeftijd medewerkers Avri. Daarbij zullen we na moeten denken over de aantrekkelijkheid van Avri voor jong personeel. Een specifieke vorm van strategische personeelsplanning gericht op instroom van jongeren is bijvoorbeeld het Generatiepact. Duurzame inzetbaarheid willen we creëren door medewerkers op te leiden.

## **Stimuleren van interne en externe mobiliteit.**

Met veranderende arbeidsmarkt moeten we mobiliteit ook in een heel ander daglicht zien: in economisch slechte tijden zijn medewerkers eerder tevreden met het feit dat ze sowieso een baan hebben, voor de toekomst zullen we ons weer meer kunnen en moeten richten op waar we echt goed in zijn en wat medewerkers als hoger doel voor ogen hebben. Mobiliteit is dan belangrijk, zowel binnen de organisatie (intern) als buiten de organisatie (extern).

## **Aandacht voor psycho-sociale arbeidsbelasting en vitaliteit**

Vitaliteit werd lang gezien als behorend tot het privé-domein van de medewerker. Nu medewerkers steeds langer moeten doorwerken, richt een toenemend aantal organisaties zich ook op zaken die een gezonde leefstijl van medewerkers bevorderen. Het gaat hier vooral om de zogenaamde BRAVO-thema's: Bewegen, Roken, Alcohol, Voeding en Ontspanning. Door het bevorderen van het bewustzijn hiervan én het faciliteren van activiteiten die hiermee samenhangen, toont een organisatie goed werkgeverschap. En het betaalt zich terug: vitale medewerkers zijn beter functionerende medewerkers.

## **Training en scholing**

De snel veranderende omgeving en werkwijzen vragen om medewerkers die mee kunnen blijven ontwikkelen met de organisatie en haar bedrijfsvoering. We kunnen er niet omheen dat ons personeelsbestand een relatief hoge leeftijd kent en weinig/laag geschoold is. Dat kan betekenen dat de mogelijkheden van het Avri-personeel om in de toekomst andere taken of werkzaamheden op te kunnen pakken in sommige gevallen beperkt kan zijn. Dit kan in de toekomst een probleem opleveren voor medewerkers en kan dan ook een forse kostenpost vormen voor Avri. Daarom moeten we tijdig inzetten op verbetering van de inzetbaarheid. Wij willen hierin investeren om door onder meer stevig in te zetten op scholing en **xx**

## **Flexibele schil**

De flexibiliteit die we nodig hebben als organisatie kan je naast duurzaam inzetbare medewerkers ook bereiken door het hebben van een grote flexibele schil van personeel. Vooral een overheidsorganisatie is dit een belangrijk middel, omdat het als gevolg van de ambtenaren CAO veel moeite, tijd en geld kost om het personeelsbestand indien nodig aan te passen aan de nieuwe eisen, wensen of mogelijkheden. Daarom zal Avri een flexibele schil moeten behouden (deze bedraagt in 2016 in de uitvoering ongeveer 30%) om voldoende adaptief en flexibel te kunnen zijn. Zowel in de uitvoering als in de overhead. Naast detacheringbureaus en uitzendorganisaties maakt ook het stijgende aantal ZZP-ers het mogelijk om een grote flexibele schil te hebben als Avri.

## **Cultuurontwikkeling**

Het gaat bij duurzame inzetbaarheid van medewerkers niet alleen om de individuele kant, maar ook om het gezamenlijke aspect. Dat gezamenlijke zit in ons groepsgedrag en in de gedeelde normen en waarden. Een bij de strategie passende cultuur is een voorwaarde voor succes en creëert op langere termijn stabiliteit. De



overwegende cultuur is en blijft de familiecultuur. In die cultuur staat de relatie tussen mensen centraal en dat is wat Avri tot nu toe in alle veranderingen in belangrijke mate heeft geholpen om die verandering succesvol tot stand te brengen.

We ervaren wel een behoefte aan een lichte verschuiving in de familiecultuur. Aan die cultuur willen we namelijk meer aspecten toevoegen van de adhocratie-, markt- en hiërarchische cultuur. Avri is namelijk een complexere organisatie geworden, hetgeen vraagt om het meer gestructureerd en geborgd vastleggen van procedures, verantwoordelijkheden, bevoegdheden etc. Dat betekent een iets ambtelijker functionerende organisatie. Tegelijkertijd willen we echter ook bewegen richting een adaptieve organisatie. Dat vraagt om een bepaalde mate van zelfredzaamheid, lef, assertiviteit en het nemen van verantwoordelijkheid. Tevens willen we onze bedrijfsmatige wijze van werken niet verliezen. Die werkwijze vraagt om (meer) externe gerichtheid en innovatie in de uitvoering. Daarnaast willen we het geven van feedback aan elkaar stimuleren. Feedback geven is namelijk een onderdeel dat in een familiecultuur minder voorkomt, omdat medewerkers uit angst om de goede relatie te verliezen bepaalde (lastige) onderwerpen niet makkelijk bespreekbaar maken. Ook zijn we soms in de organisatie te flexibel en te gemakkelijk ja zeggen op opdrachten, waardoor iedereen blijft rennen om te zorgen dat hij (of iemand anders) de afspraak na kan komen. We willen er daarom voor zorgen dat medewerkers verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen werkvoorraad, hun werk goed plannen en tijdig hun grens aangeven.

### **Leiderschap**

Cultuur ontwikkeling begint bij goed voorbeeldgedrag. De sturing binnen Avri was vroeger vooral hiërarchisch van aard (bevelstructuur) en was gericht op uitvoering van opdrachten, efficiëntie, beheersing en controle, zodat er sprake was van een te controleren en te verantwoorden proces waarvan de resultaten voorspelbaar zijn. In tegenstelling tot vroeger is de dagelijkse praktijk minder voorspelbaar, is Avri complexer geworden en moeten we als organisatie flexibel om kunnen gaan met wensen en initiatieven uit de maatschappij (doelstelling 5). Dat vraagt wat van de mensen, maar dus ook wat van het leiderschap. Er wordt daarom meer verantwoordelijkheid op de werkvloer gelegd en medewerkers worden gestimuleerd om creatief en probleemoplossend te werk gaan, waardoor er ondernemerschap ontstaat op de werkvloer. Sturen op eigen verantwoordelijkheid vraagt een bepaalde manier van leidinggeven: ruimte geven aan medewerkers, durven delegeren en loslaten. Maar ook: duidelijk zijn over de resultaten die bereikt moeten worden, het stellen van kaders en het monitoren van output. Om te voorkomen dat mensen uitvallen moet je ook weten wat je medewerkers bezighoudt. Alleen door in gesprek te gaan met medewerkers kunnen we ons daar als leiding een beeld van vormen. Een absolute voorwaarde is veiligheid. Mensen moeten zich veilig voelen vrijuit te praten over wat hen bezighoudt, zonder het gevoel te hebben dat dit negatieve consequenties heeft.

Ten aanzien van voorgenoemde hebben we intern al de nodige stappen gezet. Gezien de veranderingen die Avri doormaakt (onder meer als gevolg van doelstelling 5) zullen we moeten onderzoeken welke stappen we hier nog verder in moeten zetten.

Avri budgetteert elk jaar de scholingsactiviteiten. Vooralsnog gaan we er vanuit dat bovenstaande strategische doelstelling hieruit te financieren is.