

Meerjaren beleidsplan RMN 2022 - 2025



**Basis op orde, samen bouwen aan RMN
2022 - 2023**

Inhoud

Inleiding	2
Herijking strategie	2
Prioriteit; basis op orde brengen	2
1. Beleidsvisie RMN.....	4
RMN in 2025	4
De basis op orde.....	4
Verbeterde dienstverlening	4
Gewaardeerde samenwerkingspartner	5
Zichtbare organisatie	5
Passend governancemodel	5
Lerende en inclusieve organisatie.....	5
Strategische koers	5
Scope	6
Kernwaarden	6
2. Route 2022 – 2025	7
De basis op orde brengen 2022 – 2023	7
Zorgen voor een slagvaardige governancestructuur	7
Transformeren naar een lerende organisatie	7
Meer focus aanbrengen in de dienstverlening	8
3. Opgaven 2022–2023 op hoofdlijnen	9
De bedrijfsvoering op orde brengen	9
De besturing optimaliseren	9
De bemensing optimaliseren.....	10
De organisatie-inrichting verbeteren.....	11
Planning.....	14

Inleiding

Reinigingsbedrijf Midden Nederland (RMN) is in 2000 van start gegaan als inzamelings- en reinigingsbedrijf van de gemeente Soest en Zeist. Momenteel zijn zes gemeenten aangesloten bij de gemeenschappelijke regeling RMN: Baarn, Bunnik, Nieuwegein, Soest, IJsselstein en Zeist. In het najaar van 2021 is de thermometer in de organisatie gestoken om te zien hoe RMN ervoor stond. Deze evaluatie was voor het algemeen bestuur van RMN aanleiding voor een noodzakelijke en fundamentele heroriëntatie op de toekomst van de organisatie. Een heroriëntatie die noodzakelijk is om vanuit een professionele basis dag in dag uit te kunnen werken en meerwaarde te leveren voor inwoners en gemeenten.

De afgelopen jaren zijn de producten en diensten die RMN aan de deelnemende gemeenten levert steeds beleidsrijker geworden, zoals beleidsdoelstellingen voor duurzaamheid, circulaire economie en klimaatadaptatie. Externe factoren zoals de verbrandingsbelasting, CO₂-heffing en sterk wisselende grondstofprijzen spelen een belangrijke rol bij de onvoorspelbaarheid van de hoogte van afvalstoffenheffing. En interne factoren zoals de vereisten voor rechtmatigheid, beveiliging van persoonsgegevens en informatiegestuurd werken vragen om een professionele interne organisatie. Een bijkomend vraagstuk is de discussie over de democratische legitimatie van gemeenschappelijke regelingen. Al deze ontwikkelingen vragen om een solide organisatie.

Herijking strategie

Uit in- en extern onderzoek blijkt dat de organisatie meer scherpere nodig heeft. In de dienstverlening is het nu te veel: u vraagt, wij draaien. De dienstverlening is te breed en er is te weinig focus. Ook bestaat in de organisatie veel onduidelijkheid over rollen en taken en opereren de binnen- en buitendienst onvoldoende als één organisatie. De hierboven geschetste externe en interne ontwikkelingen vragen om wendbaarheid, efficiency, kostensturing en politiek-bestuurlijke sensitiviteit. Essentieel daarvoor is om in de organisatie meer focus te realiseren en de basis op orde te brengen.

RMN moet wendbaarder worden, omdat de uitvoering op straat door beleidswijzigingen steeds sneller verandert. Bijvoorbeeld doordat het afvalaanbod wijzigt: meer inzameling van plastic en minder inzameling van restafval. Maar ook omdat het afvalaanbod fluctueert: er is geen sprake meer van stabiele aanbodpatronen, maar juist van wisseling in het aanbod. Dergelijke ontwikkelingen betekenen bijna altijd dat de inzamelcapaciteit verandert: er zijn meer of juist minder mensen en voertuigen nodig en routes wijzigen. De interne organisatie dient mee te groeien of te krimpen. Kortom, dat betekent dat de organisatie moet meebewegen om efficiënt te blijven functioneren. Het inbouwen van wendbaarheid in de eigen organisatie is noodzakelijk. Het gaat hierbij om een transparante kostenstructuur, een goede verhouding van vast en flexibel personeel, flexibele bezettingsgraden van voertuigen, vaste en variabele kosten, maar ook om het vermogen om te innoveren, investeren en tegenvallers op te vangen.

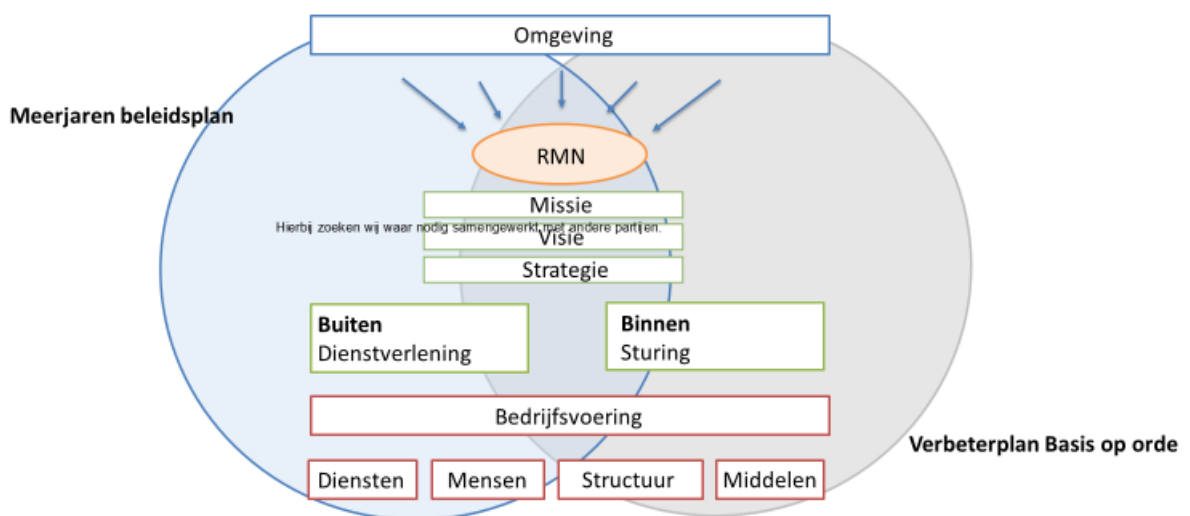
Het algemeen bestuur heeft het secretaris directeur a.i. van RMN daarom gevraagd met een plan te komen om deze verbeteringen te realiseren. In deze publicatie beschrijven we op hoofdlijnen welke doelen we willen bereiken en welke maatregelen we daarvoor nemen. In het Verbeterplan *Basis op orde, samen bouwen aan RMN*, beschrijven we in detail hoe we in 2022 en 2023 het fundament voor deze toekomst leggen.

Prioriteit; basis op orde brengen

Dat RMN nog onvoldoende is toegerust op de vele uitdagingen, bleek onder meer in maart 2021, toen aan het licht kwam dat RMN een tekort van 6,5 ton had op de jaarrekening van 2020. Gezien dit voor de gemeenten onverwachte tekort, is het op orde brengen van de financiële huishouding topprioriteit.

Op basis van een kritisch onderzoeksrapport door Van Berkel Professionals B.V over de oorzaken concludeerde het algemeen bestuur van RMN dat voor de toekomstbestendigheid van RMN ook een andere aansturing nodig is. Voor een periode van een jaar is een interim directeur benoemd die de dagelijkse leiding heeft, maar ook sturing geeft aan het verbeterplan. Voor de financiële administratie is een interim hoofd financiën aangesteld. Hij heeft de taak de aanbevelingen voor de financiële administratie uit dit plan verder uit te werken en in te voeren. Dit uiteraard in goede samenwerking met de directeur.

Onderdelen Meerjaren beleidsplan RMN en Verbeterplan Basis op orde



1. Beleidsvisie RMN

In november en december 2021 heeft het algemeen bestuur de strategische koers voor RMN verkend: waar willen we als organisatie staan in 2025? We doen hier verslag van deze verkenning en de missie, visie, scope en kernwaarden, waarin deze verkenning heeft geresulteerd. Dit is een belangrijke stap om ook aan gemeenten, inwoners en partners in de keten helder te maken waar RMN voor staat en wat de meerwaarde is van onze dienstverlening.

RMN in 2025

De basis op orde

In 2025 is RMN voor de deelnemende gemeenten, en voor toekomstige gemeenten, de vanzelfsprekende samenwerkingspartij als het gaat over inzameling van grondstoffen en restafval en een schone, hele en veilige buitenruimte. Wij zijn de afval- en grondstoffenexpert, opereren daarbij zelfbewust en dragen actief bij aan de circulaire economie en duurzaamheidsdoelen.

Alles wat wij doen, doen wij samen met de gemeenten als eigenaar én als opdrachtgever. Wij bieden onze gemeenten kwaliteit, zijn wendbaar, efficiënt, werken tegen acceptabele kosten en zijn politiek-bestuurlijk sensitief.

Inwoners weten waar ze aan toe zijn, kunnen gemakkelijk en eenvoudig onze diensten afnemen en hebben toegang tot alle benodigde informatie.

Onze medewerkers werken graag bij ons, want wij werken in een mooi bedrijf en leveren met elkaar goede producten en diensten. Samen zetten wij ons in om onze inwoners, binnen de gemaakte afspraken, zo goed, effectief en efficiënt mogelijk te bedienen.

Wij behandelen anderen zoals we zelf ook willen worden behandeld.

Verbeterde dienstverlening

RMN heeft de bedrijfsvoering op orde en de uitvoeringsprestaties verbeterd. Wij werken informatiegestuurd, waardoor wij doen wat nodig is op het juiste moment. Wij zijn in control en verzorgen transparante kwartaalrapportages conform afspraak. Periodiek voeren wij efficiency- en marktconformiteitsonderzoek uit. Dit doen wij door onder andere actief deel te nemen aan de landelijke benchmark. Omdat wij onze dienstverlening continu willen verbeteren, voeren wij jaarlijks een inwoners- en klantentevredenheidsonderzoek uit.

Als samenwerkings- en ketenpartner nemen wij het initiatief om aansluitend op onze corebusiness een actieve bijdrage te leveren aan circulariteit en CO₂-neutraliteit. Hierbij gaat het om onder andere het gescheiden inzamelen van kantoor-, winkel- en dienstenaafval in winkelgebieden en binnensteden en bij maatschappelijke organisaties en de ontwikkeling van een circulair ambachtscentrum.

De deelnemers hebben naast de inzameling van grondstoffen en restafval ook de taken voor een schone, hele en veilige buitenruimte bij RMN ondergebracht. Het gaat hier met name om straatreiniging, onkruidbestrijding verharding, reinigen van straatkolken, gladheidsbestrijding en in het verlengde hiervan om zogenaamde servicetaken, zoals afhandeling van meldingen openbare ruimte, (klein) herstel, reparatiewerk en weesfietsen verwijderen. Het onderhouden van grote arealen groen is geen taak van de RMN.

Voor de deelnemers is RMN de afval- en grondstoffenexpert en reinigingsexpert; daarbij is RMN als adviseur actief betrokken bij de beleidsvoorbereiding, beleidskeuzes en beleidsevaluaties. Hierbij zoeken wij waar nodig samenwerking met andere partijen. De AVU is voor RMN daarbij sowieso een samenwerkingspartner.

Gewaardeerde samenwerkingspartner

Vanwege onze regionale worteling zijn wij een gewaardeerde samenwerkingspartner. In samenwerking met onze ketenpartners zijn wij in staat het afkeurpercentage van grondstofstromen terug te brengen en het percentage restafval te reduceren. Dit doen we door het inzetten van de juiste mix aan instrumenten, zoals communicatie, recyclingcoaches, toezicht en handhaving. Recyclestations zijn bij uitstek de locatie waar grondstoffenscheiding op de juiste wijze plaatsvindt.

Door samen te werken met kringloop- en repairbedrijven dragen wij bij aan het efficiënt inzetten van grondstoffen en het verminderen van materiaalgebruik om zo milieudruk en afhankelijkheid te verlagen. Hierbij maken wij gebruik van de zogenaamde R-ladder.

Regionaal zijn wij een gewaardeerde ketenpartner als het gaat om circulaire economie, hierbij werken wij nauw samen met de AVU (Gemeenschappelijke regeling afvalverwijdering Utrecht).

Zichtbare organisatie

Wij zijn zichtbaar, aanspreekbaar en herkenbaar voor de inwoners in ons werkgebied. Dit geldt vooral voor de medewerkers die werken op de recyclestations, die dagelijks huis aan huis inzamelen, die werken als recyclingcoaches, die de openbare ruimte onderhouden en die het klantcontactcentrum bemensen. Zij zijn het visitekaartje van RMN. Omdat wij onze dienstverlening continu willen verbeteren, voeren wij jaarlijks een inwoners- en klantentevredenheidsonderzoek uit.

Onze communicatie met inwoners is hoogwaardig en efficiënt. Dit doen wij door communicatiekanalen goed op elkaar af te stemmen en de juiste kanalen in te zetten.

Passend governancemodel

RMN heeft een governancemodel dat past bij onze ambitie en de minst bestuurlijke drukte oplevert. In onze rol als verbonden partij informeren wij de gemeenteraden periodiek over relevante ontwikkelingen en de realisatie van doelen.

De deelnemende gemeenten en RMN staan met elkaar in verbinding. Wij zijn een natuurlijke samenwerkingspartner voor de deelnemers en de deelnemers voelen zich eigenaar van RMN. Dit is terug te zien in de rolverdeling tussen algemeen bestuur, dagelijks bestuur en secretaris-directeur. Het dagelijks bestuur werkt met portefeuillehouders en heeft een actie rol om de leden van het algemeen bestuur waar nodig te informeren. Ook is sprake van een goede opdrachtgever-opdrachtnemersrelatie bij de taakuitvoering voor iedere individuele deelnemer. In ambtelijke overleggen, het dagelijks bestuur en het algemeen bestuur worden constructieve gesprekken gevoerd op basis van transparante informatie en voorstellen. In het kader van relatiemanagement vinden individuele gesprekken plaats over de meest optimale uitvoering van de opdrachten en eventueel andere relevante onderwerpen.

Lerende en inclusieve organisatie

Zonder medewerkers geen RMN. Met de dagelijkse inzet van ruim honderdvijftig medewerkers wordt het werk geklaard. In weer en wind, overdag 's avonds en 's nachts waar dat noodzakelijk is. Medewerkers zijn belangrijk en moeten steeds centraal staan in hoe we het werk organiseren. Wij zijn een continu lerende organisatie. Daarnaast zijn wij een organisatie waar ook plaats is voor mensen om werkervaring op te doen en zich zo te bekwamen in een vak, een erkend leer-werkbedrijf.

Strategische koers

Op basis van de verkenning van de strategische koers van het bestuur komen we tot de volgende missie, visie, scope en kernwaarden voor RMN.

Missie

RMN is voor de deelnemende gemeenten de vanzelfsprekende samenwerkingspartij als het gaat over inzameling van grondstoffen en restafval en een schone, hele en veilige buitenruimte. Wij zijn de afval- en grondstoffenexpert, opereren zelfbewust en dragen actief bij aan circulaire doelen en duurzaamheidsdoelen.

Visie

Een duurzame en mooie leefwereld. Dat willen we allemaal. De rijksoverheid stuurt hier ook op met het doel dat Nederland in 2050 volledig circulair is. RMN vervult in de regio daarin een actieve rol. Wij zijn een maatschappelijke en innovatieve onderneming die op vooruitstrevende wijze afval en grondstoffen inzamelt. Daarnaast zetten wij ons continu in voor een schone, hele en veilige buitenruimte. Op deze wijze levert RMN een bijdrage aan een mooie en duurzame leefomgeving.

De bedrijfsvoering is efficiënt en transparant, de organisatie betrouwbaar en professioneel.

Medewerkers zijn deskundig en dienstbaar. De inwoners, deelnemers en medewerkers zijn trots op RMN; ook verder in de regio en in het land wordt RMN als deskundige partij gezien en gewaardeerd.

Scope

RMN levert producten en (advies)diensten die direct gerelateerd zijn aan:

- het inzamelen van grondstoffen en restafval huis aan huis;
- het inzamelen van grondstoffen en restafval via recyclestations;
- het beheren van een schone, hele en veilige buitenruimte.

Kernwaarden

RMN onderscheidt vier kernwaarden:

- *Wendbaar & innovatief*: wij zijn organisatorisch en financieel flexibel en opereren slim en duurzaam, met oog voor de toekomst.
- *Efficiënt*: wij sturen slim op kosten en zorgen dat we met een verantwoorde hoeveelheid tijd en geld onze kerntaken uitvoeren;
- *Professioneel & samenwerkingsgericht*: onze medewerkers zijn vakmensen en wij werken effectief samen met partners in de keten;
- *Maatschappelijk betrokken en altijd in de buurt*: wij zijn politiek-bestuurlijk sensitief, zetten ons in voor maatschappelijke en duurzame doelen en zijn regionaal geworteld. De inwoners waarderen onze inzet met een hoge klanttevredenheid.

Het is belangrijk dat de medewerkers zich deze missie, visie en kernwaarden eigen maken. In het verbeterplan hebben we verschillende doelen en acties uitgewerkt om dit te bereiken.

2. Route 2022 – 2025

Om de missie en visie te realiseren, werken we vanuit de huidige situatie stapsgewijs aan een organisatie die optimaal is toegerust voor de taakuitvoering:

1. *Basis op orde*: In 2022 en 2023 werken we toe naar een organisatie die is toegerust om haar taken naar volle tevredenheid van de gemeenten en inwoners uit te voeren. We zorgen dat gemeenten en inwoners ons gaan zien als een betrouwbare, transparante en professionele organisatie.
2. *Continuering en versteviging*: Van 2023 tot en met 2025 werken we aan verduidelijking en versteviging van onze rol in de keten en de regio. We zorgen dat partners ons gaan zien als een vanzelfsprekende samenwerkingspartij en als expert.

We lichten de hoofddoelen hier kort toe.

De basis op orde brengen 2022 – 2023

RMN is momenteel onvoldoende toegerust op haar huidige taken. De basis op orde brengen is een belangrijke voorwaarde om de organisatie toekomstbestendig te maken en te zorgen voor tevreden gemeenten en inwoners. Daarbij richten we ons op drie onderdelen:

1. de bedrijfsvoering op orde brengen
2. optimaliseren van de besturing en bemensing
3. de organisatie-inrichting verbeteren

Wat betreft de bedrijfsvoering zorgen we dat transparante kwartaalrapportages gemeenten de mogelijkheid geven om tijdig bij te sturen.

Wat betreft besturing en bemensing zorgen we onder meer dat medewerkers gaan handelen in de geest van de kernwaarden. Daarnaast zorgen we dat we onze dienstverlening aan inwoners en opdrachtgevers kunnen verbeteren door tevredenheidsonderzoeken onder deze doelgroepen te houden en actief deel te nemen aan de landelijke benchmark. En we zorgen voor een heldere rolverdeling in de aansturing, in de bedrijfsvoering en in de dienstverlening.

Wat betreft de organisatiestructuur zorgen we dat we op basis van onze kerntaken een logische en efficiënte structuur inrichten voor zowel de basis- als additionele taken. Ook onderzoeken we voor welke maatschappelijke opgaven RMN de komende jaren staat en welke innovaties daarvoor nodig zijn. In het verlengde daarvan onderzoeken we welke rol ons past bij samenwerkingen in de keten, bijvoorbeeld om te komen tot een verdere vermindering van de hoeveelheid restafval.

Zorgen voor een slagvaardige governancestructuur

RMN heeft een governancemodel nodig dat past bij onze ambitie en de minst bestuurlijke drukte oplevert. We onderzoeken welk model hiervoor het meest geschikt is. Om meer slagkracht te realiseren, willen we in elk geval na de gemeenteraadsverkiezingen van 2022 overgaan tot een portefeuilleverdeling in het dagelijks bestuur en de informatievoorziening tussen het dagelijks bestuur en het algemeen bestuur waar nodig optimaliseren.

Transformeren naar een lerende organisatie

Omdat de wereld om ons heen continu in beweging is, is het belangrijk dat RMN transformeert naar een lerende organisatie: een organisatie die zo is ingericht dat ze gemakkelijk kan meebewegen met de veranderende wereld om zich heen. De tarieven voor afval stijgen flink. Om de kosten binnen de perken te houden, is een flexibele en efficiënte organisatie essentieel. Ook kan RMN een wezenlijke bijdrage leveren aan vermindering van het restafval en hergebruik. Door de resultaten inzichtelijk te maken, laat RMN aan inwoners en gemeenten een belangrijke meerwaarde zien.

Transformatie naar een lerende organisatie betekent onder meer dat RMN investeert in informatiegestuurd werken. We monitoren de inzameling per rit en maken inzamelingsroutes zo efficiënt mogelijk. Daarnaast voeren we periodiek een efficiency- en marktconformiteitsonderzoek uit, voeren we op basis daarvan verbeteringen door en bereiken we zo een betere positie in de landelijke benchmark. Ook zorgen we voor analyses, evaluaties en adviezen die wezenlijk bijdragen aan het terugdringen van restafval en meer hergebruik van grondstoffen. Tot slot versterken we de kwaliteitssturing in de inzameling en bij de overslag. Mede door de inzet van recyclecoaches zorgen we dat het afkeurpercentage van grondstofstromen nihil is.

Onderdeel van deze transformatie is ook dat we de communicatie met inwoners en gemeenten verbeteren. We zorgen dat we inwoners periodiek raadplegen en betrekken bij evaluaties. Gemeenteraden praten we regelmatig bij over de prestaties van RMN en daaraan gerelateerde relevante ontwikkelingen. Bovendien bouwen we ons netwerk bij omliggende gemeenten uit en zijn we goed op de hoogte wat daar speelt.

Verbeteren van de dienstverlening aan inwoners en gemeenten

We vinden het als RMN belangrijk een klantgerichte organisatie te zijn die op duurzame wijze regionaal grondstoffen en afval inzamelt, en zo in nauwe samenwerking met de gemeenten en haar inwoners het gebied schoonhoudt. Daarbij willen we het onze inwoners zo gemakkelijk mogelijk maken. Om te zorgen dat we onze inwoners zo goed mogelijk van dienst zijn en onze dienstverlening continu verder verbeteren gaan we jaarlijks een inwonerstevredenheidsonderzoek uitvoeren. Ook zorgen we dat we onze communicatiekanalen goed op elkaar afstemmen en de juiste kanalen inzetten. Met het verder professionaliseren van de communicatie, waaronder het samenvoegen van afdelingen, zorgen we dat we goed bereikbaar zijn voor inwoners en wij inwoners zo goed mogelijk kunnen voorlichten en informeren. Bij dit alles houden we continu scherp in het oog dat we de dienstverlening blijven bieden tegen maatschappelijk aanvaardbare kosten. Om die reden heeft het op orde brengen van de bedrijfsvoering topprioriteit.

Voor de gemeenten zorgen we dat we zo goed mogelijk bijdragen aan de realisatie van hun beleidsdoelen en hen vanuit onze expertise daarover ook zo goed mogelijk adviseren. Hierbij zoeken wij waar nodig samenwerking met andere partijen. In de organisatie voeren we verschillende verbeteringen door waarmee we onze dienstverlening aan de gemeenten verder professionaliseren. Zo gaan we ook onder de gemeenten jaarlijks een klanttevredenheidsonderzoek houden. Ook gaan we zorgen voor een effectieve en efficiënte besluitvormingsstructuur, met als eerste verbetering een portefeuilleverdeling in het dagelijks bestuur. Met heldere kwartaalrapportages informeren we goed de gemeenteraden. Bovendien zullen we met het oog op betaalbare dienstverlening het kostenaspect van de dienstverlening voortdurend goed monitoren.

Een goede en betaalbare dienstverlening begint bij een goede basis. Onze prioriteit is dan ook om de basis op orde te brengen: we richten ons de komende tijd op consolidatie van de organisatie en niet op groei.

Meer focus aanbrengen in de dienstverlening

Om in de toekomst een rol van betekenis te blijven spelen, is het van belang dat RMN meer focus aanbrengt in zijn dienstverlening. Corebusiness is het inzamelen de grondstoffen en restafval en reinigingstaken. Het grootschalig groenonderhoud is geen taak van RMN. Als partij die altijd in de buurt is, is het afhandelen van meldingen openbare ruimte en het verrichten van servicetaken, zoals klein herstel, schoonmaak, verwijderen van weesfietsen en reparatiewerk, een logische taak. Een belangrijke randvoorwaarde voor de uitvoering van deze taken is, dat er geen risico's zijn voor de deelnemende gemeenten die deze taak niet afnemen.

3. Opgaven 2022–2023 op hoofdlijnen

Als eerste brengen we bij RMN de basis op orde: we realiseren een betrouwbare, transparante en professionele organisatie die is toegerust om haar taken naar volle tevredenheid van de gemeenten en inwoners uit te voeren. In dit hoofdstuk beschrijven we op hoofdlijnen aan welke verbeteringen we werken.

De bedrijfsvoering op orde brengen

De bedrijfsvoering op orde brengen heeft topprioriteit. Om dit te realiseren, dient de organisatie de executiekracht te verbeteren. Hiermee bedoelen we: het vermogen om besluiten te nemen en deze ook daadwerkelijk te implementeren. Een verbeterde structuur, logische inrichting van de organisatie, de juiste medewerker op de juiste plek en de juiste rolopvatting zijn hieraan ondersteunend. Het doel is kort gezegd om de dagelijkse routines te verbeteren en leiderschap te vestigen.

Praten over verandering is leuk en nuttig, maar het gewenste gedrag oproepen door de verandering toe te passen, is effectiever. Onze werkwijze is erop gericht om van A naar B te gaan via B. Met andere woorden: we passen de context aan en dat doen we in het dagelijks werk. De nieuwe setting en werkwijze passen we direct toe. De missie, visie, scope en kernwaarden zoals beschreven in hoofdstuk 1, geven richting aan de vernieuwde setting en werkwijze en het daarbij behorende gedrag. In de eerste plaats versnellen we hiermee de uitvoering. Ook doen we door te experimenteren ervaring op, wat het leer- en verandervermogen van de organisatie en medewerkers versterkt. Dit leidt tot een versneld én duurzaam resultaat.

De structuur ('harde' kant van de organisatieontwikkeling) is het sluitstuk van het veranderproces. Dit betreft de vorm en werking van een organisatie. Daarbij gaat het alleen om de harde formele regels. Alle overige zachte ongeschreven regels, gewoontes, normen en waarden die de vorm en werking van de organisatie minstens evenveel bepalen, vallen onder cultuur. De structuur dient een logische uitkomst te zijn van het proces.

Op de korte termijn pakken we enkele prioriteiten aan, waarbij we het grote geheel niet uit het oog verliezen. Het gaat hier om:

1. het samen met de direct betrokken medewerkers oppakken van de meest urgente problemen die zij in hun dagelijkse werk ervaren, zoals het verhelderen van rollen en taken;
2. het verplaatsen van een aantal functies met bijbehorende medewerkers in een logische structuur, waaronder het onderbrengen van verschillende teams bij één leidinggevende;
3. het verbeteren van de interne afstemming en communicatie;
4. het in de bedrijfsvoering op orde brengen van het onderdeel *sturing en beheersing financiën*;
5. het in de bedrijfsvoering op orde brengen van het onderdeel *wagenparkbeheer, aanvullende opdrachten, inhuur externen en kapitaallasten*;
6. invoering van de bedrijfssoftware 21QUBZ en 21ROUTE, gericht op een betere business intelligence en betere aansturing van de operatie.

De besturing optimaliseren

Medewerkers zijn de organisatie, medewerkers maken de organisatie. Voor alle medewerkers dienen de organisatiefilosofie en -structuur duidelijk en herkenbaar te zijn. Hierdoor ontstaat op eenduidige wijze een organisatie, waarin het voor iedere medewerker duidelijk is wat van hem of haar wordt verwacht.

Voor de korte en lange termijn werken we aan een transparant, stabiel en slagvaardig governance-model. Hiermee schapen we een voorwaarde om de gezamenlijke ambities succesvol te implementeren. Dit is van groot belang voor de deelnemende gemeenten en RMN. Daarnaast werken we op de korte termijn aan een transparante dienstverlening, heldere rollen en een actueel kostenallocatiemodel, om de bestuurlijke rust te waarborgen.

Voor de inrichting en sturing van de organisatie, zijn de taken van RMN leidend. We onderscheiden drie soorten taken:

- (be)sturende taken: activiteiten voor de kaders die nodig zijn om het beleid uit te voeren, te plannen, te controleren, te evalueren en zo nodig bij te sturen;
- primaire taken: alle activiteiten die nodig zijn om onze producten en diensten te leveren;
- ondersteunende taken: alle activiteiten die nodig zijn om de primaire en (be)sturende taken goed te laten verlopen.

Deze taken vertalen we op de volgende manier naar de nieuwe organisatiestructuur:

- (Be)sturende taken liggen bij de staf.
- Primaire taken worden ondergebracht bij verschillende productieteams; deze teams zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van deze taken.
- Ondersteunende taken worden belegd bij de ondersteunende afdelingen en teams.

Naast een heldere taakverdeling is ook een heldere rolverdeling van belang. RMN heeft verschillende rollen te vervullen voor de inwoner, de ambtelijk opdrachtgever en de deelnemer als eigenaar en bestuurlijk opdrachtgever.

Ten opzichte van de inwoner heeft RMN de volgende twee rollen:

- dienstverlener
- regeltoepasser/handhaver

Als dienstverlener voor de inwoner mag van RMN verwacht worden dat het binnen de gemaakte afspraken met de opdrachtgever, de inwoner maximaal bedient door innovatief, inwonergericht en proactief te zijn. Echter, een inwoner dient wel zijn grondstoffen en restafval op de juiste wijze aan te bieden. RMN is in die zin ook regeltoepasser en handhaver. En helpt hierbij de deelnemende gemeenten in uitvoering en advies om de hoeveelheid restafval per inwoner te verminderen en hergebruik en circulariteit.

De gemeenten zijn niet alleen ambtelijk opdrachtgever van RMN, maar ook eigenaar en bestuurlijk opdrachtgever. In die governancestructuur behartigen leden van het dagelijks bestuur van RMN de belangen van de Gemeenschappelijke Regeling RMN, en de leden van het algemeen bestuur van RMN de belangen van hun deelnemende gemeente.

Om meer slagkracht te realiseren, willen we in elk geval na de gemeenteraadsverkiezingen van 2022 overgaan tot een portefeuillevindeling in het dagelijks bestuur en de informatievoorziening tussen het dagelijks bestuur en het algemeen bestuur waar nodig optimaliseren. Daarnaast gaan we onderzoeken welk governancemodel past bij onze ambitie voor 2025. Dit onderzoek voeren we uit in 2023.

De bemensing optimaliseren

Voor een goed functioneren van de organisatie zorgen we ook voor een goede bemensing: de juiste medewerkers op de juiste plek. Dit betekent onder meer dat we beschikken over vakmensen, waardoor we vanzelfsprekend voldoen aan de wettelijke vereisten. De medewerkers zijn zelf verantwoordelijk voor de juiste inzetbaarheid, nu en in de toekomst. De werkgever ondersteunt, coacht en faciliteert dit via de leidinggevenden. De medewerkers zijn er trots op om bij RMN te werken.

De organisatie zorgt voor voldoende medewerkers op het juiste niveau om te voldoen aan de kritieke massa. Dit gebeurt met een vaste formatie die in verhouding staat tot het structurele werkaanbod. Daarnaast beschikt RMN over een flexibele schil. Hiermee kan fluctuatie in het werkaanbod goed worden opgevangen.

De medewerkers beschikken over de juiste kennis en competenties om de taken op het juiste niveau uit te voeren. Waar nodig zijn zij breder inzetbaar dan alleen hun eigen vakgebied. Ze hebben een professionele en dienstverlenende houding en RMN zorgt dat de medewerkers zijn getraind op de benodigde vaardigheden. De medewerkers werken transparant en doen wat vooraf is afgesproken. Ze zijn gericht op een goede samenwerking met elkaar en met de collega's bij de deelnemende gemeenten. De medewerkers zijn het visitekaartje van RMN.

Momenteel ontbreken bij RMN een aantal sleutelfuncties die nodig zijn voor het op orde krijgen van de basis. Het gaat om de volgende sleutelfuncties:

- inkoop & contractmanager
- controller
- werkvoorbereider & planner
- manager bedrijfsvoering
- informatiemanager

Deze sleutelfuncties gaan we op een zo kort mogelijke termijn invullen. Afhankelijk van het tempo waarin de organisatie in staat is om de basis op orde te brengen, zal de formatie-omvang van een aantal van deze functies op termijn afnemen.

De ambities uit dit verbeterplan om naast de corebusiness extra producten en diensten te leveren, kunnen we alleen bereiken met een organisatie die voldoende omvang heeft. Dit vraagt om een continue solide basis met voldoende capaciteit en kwaliteit.

Per taak zullen we bekijken wat een passende schaal is. Zo kunnen we voor kennissamenwerking kiezen om aan te sluiten bij een breder samenwerkingsverband dan RMN, en voor de verwijdering van weesfietsen om deze voor maar één gemeente uit te voeren. Zoals al eerder aangegeven is een belangrijke randvoorwaarde voor de uitvoering van zo'n taak, dat er geen risico's zijn voor de andere deelnemende gemeenten die deze taak niet afnemen.

De organisatie-inrichting verbeteren

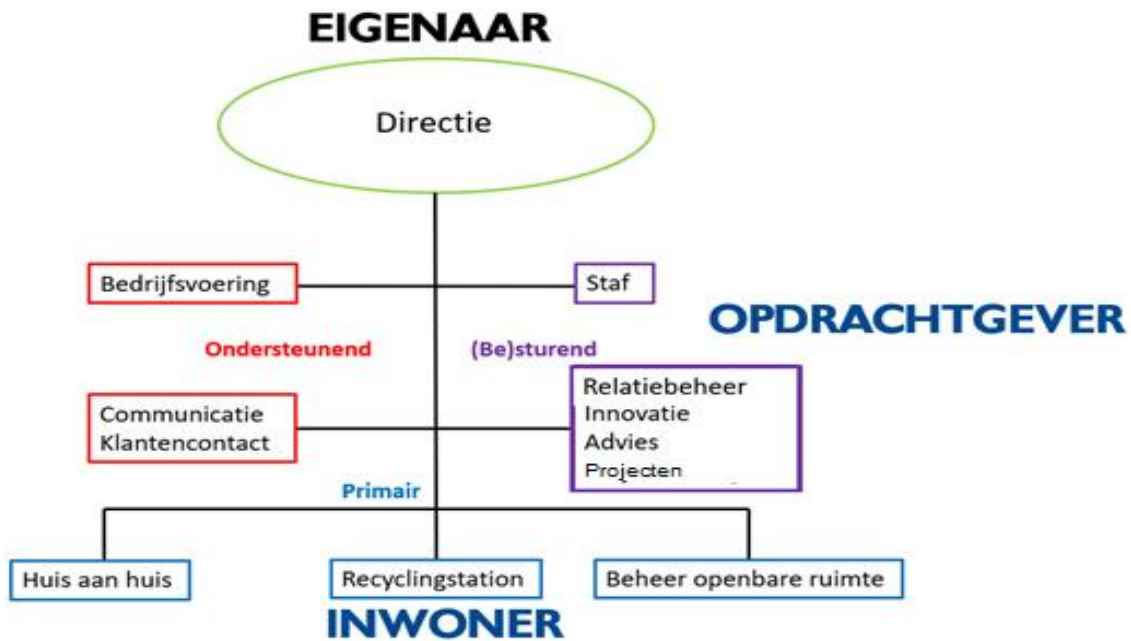
Om RMN toekomstbestendig te maken, is het noodzakelijk de organisatie-inrichting te verbeteren. De inrichting moet bijdragen aan efficiëntie, transparantie en wendbaarheid van de organisatie. Op basis van de uitgangspunten voor aansturing en bemensing komen we tot de volgende hoofdstructuur:

- We organiseren het werk verticaal, daar waar de aard van het werk dat vereist.
- Delen van het werk organiseren we ook horizontaal vanuit processen, om te voorkomen dat we alleen taakgericht denken en er 'muren' ontstaan tussen de teams en afdelingen.
- Per productgroep is er één leidinggevende verantwoordelijk.
- Het uitgangspunt van de organisatie is de inwoner, opdrachtgever en eigenaar zo goed mogelijk bedienen.

Het uitgangspunt voor de organisatie-inrichting is om ons werk zo effectief en efficiënt mogelijk uit te voeren vanuit het perspectief van de inwoners, opdrachtgevers en eigenaren. Dit betekent onder meer dat 'relatiebeheer, innovatie, advies en projectmanagement' verantwoordelijk is voor:

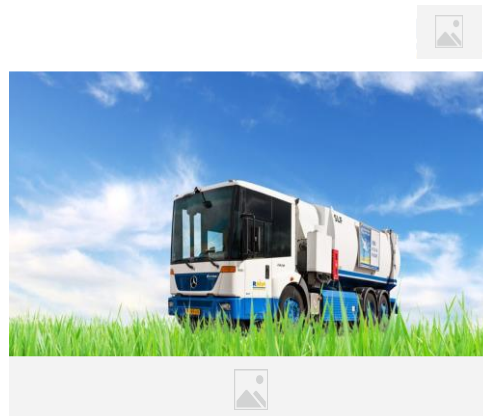
- het binnenhalen van de omzet, zoals vastgelegd in zogenaamde dienstverleningsovereenkomsten (DVO);
- het ontwikkelen en implementeren van nieuwe producten en diensten;
- het implementeren van nieuwe deelnemers;
- het adviseren van deelnemers en het samenbrengen van kennis en innovatie.

De medewerkers in het primaire proces zijn verantwoordelijk voor het realiseren van de producten en diensten, zoals vastgesteld in de dienstverleningsovereenkomsten. De ondersteunende middelen en taken worden geclusterd ondergebracht in één organisatieonderdeel.



De ambities zoals beschreven in hoofdstuk 1 en de verschillende rollen zoals beschreven in dit hoofdstuk hebben een vertaling gekregen in de inrichting van de organisatie. Als uitgangspunt hebben we gekozen voor vijf productgroepen. Met deze productgroepen kunnen we inwoners en de gemeenten zo goed mogelijk bedienen.

De vijf productgroepen van RMN



Het is van belang zoveel mogelijk eenheid van leiding in de organisatie te krijgen. Wij kiezen voor maximaal drie managementlagen: directie, manager en teamleider.

We gaan in de nieuwe organisatie uit van hiërarchisch leidinggevenden, zowel op afdelings- als teamniveau, met aanvulling waar nodig van meewerkende voorlieden of senior medewerkers.

Het primaire proces bestaat uit teams die worden aangestuurd door teamleiders. Per team gaan we uit van een omvang tussen de 25 en 50 fte.

Voor effectieve interne afstemming organiseren we zowel verticaal als horizontaal overleggen.

Verticale lijnoverleggen kunnen zowel binnen als buiten een afdeling vallen. Denk aan MT-, afdelings- en teamoverleg, werkoverleggen binnen teams en overleggen met individuele medewerkers.

Horizontale proces- en projectoverleggen betreffen onder meer meldingen openbare ruimte en projecten.

We gaan ook verkennen voor welke maatschappelijke opgaven RMN de komende jaren staat en welke innovaties daarvoor nodig zijn. Denk aan doelen als 'Van afval naar grondstof', reductie van het restafval, afvalvrije scholen, veilige buitenruimten en reductie van CO₂-uitstoot. Wat zijn de beleidsdoelstellingen van de gemeenten en wat is de positie en toegevoegde waarde van RMN bij het realiseren van deze doelen? We onderzoeken dit in het derde en vierde kwartaal van 2022.

Bij maatschappelijke opgaven werkt RMN nauw samen met partners in de keten. In het verlengde van de innovatieagenda onderzoeken we vanaf medio 2022 tot begin 2023 welke rol ons past bij de volgende activiteiten:

- realisatie/beheer van een circulair ambachtscentrum
- grondstoffen- en afvalinzameling voor kantoren, winkels en bedrijven (KWD)
- grondstoffen- en afvalinzameling voor maatschappelijke instellingen
- realisatie van regionale doelstellingen voor AVU (afvalverwijdering Utrecht)

Planning

Het succesvol realiseren van deze verbeteringen staat of valt met een gedegen aanpak en planning. In het verbeterplan hebben we tot op detailniveau acties uitgewerkt. Hier beperken we ons tot de hoofdlijnen.

Verbeterpunt	Aanpak	Planning
1. De bedrijfsvoering op orde brengen	a. Op orde brengen van de bedrijfsvoering	2022-2023
	b. Optimaliseren van de aansturing en bemensing	2022-2023
	c. Verbeteren van de organisatie-inrichting	2022-2023
2. Zorgen voor een slagvaardige governancestructuur	a. Portefeuilleverdeling DB invoeren	tweede kwartaal 2022
	b. Onderzoek naar het gewenste governancemodel	2023
	c. Implementeren van het gewenste governancemodel	2023
3. Transformeren naar een lerende organisatie	a. Zorgen voor een betere monitoring van de prestaties en versterken van de adviesrol	2022-2023
	b. Zorgen voor een betere communicatie met inwoners en gemeenten	2022-2023
	c. Versterken van de politiek-bestuurlijke sensitiviteit: weten wat er speelt bij de deelnemende gemeenten en in de regio	2022-2023
4. Focus aanbrengen in de dienstverlening	a. Taken die niet behoren tot de corebusiness afstoten	2022
	b. Taken die gerelateerd zijn aan reinigingstaken, de zogenaamde servicetaken en meldingen openbare ruimte blijven uitvoeren en uitbreiden	2022 en verder