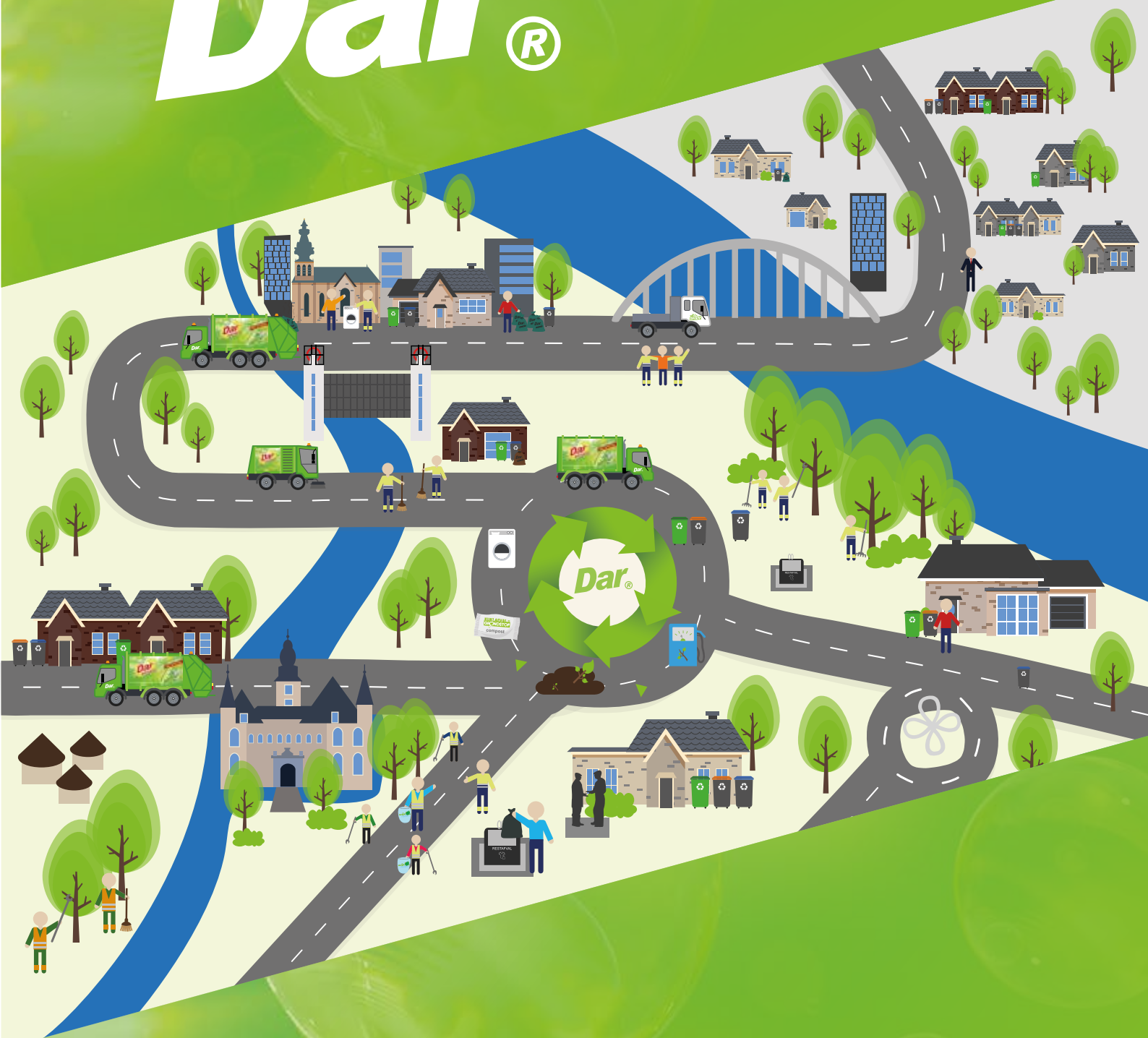


# Dar®



## In verbinding waarde creëren

Strategisch plan tot 2020







# Inhoud

pagina

|                                                                  |    |
|------------------------------------------------------------------|----|
| Voorwoord                                                        | 7  |
| Toelichting op missie en visie                                   | 9  |
| Strategie 2016 – 2020                                            | 10 |
| Ambitie 1: Meerwaarde voor iedereen realiseren                   | 12 |
| Ambitie 2: Geïntegreerde dienstverlening organiseren             | 16 |
| Ambitie 3: Verrassende verbindingen tot stand brengen            | 20 |
| Realisatie                                                       | 26 |
| Kerncijfers                                                      | 27 |
| Achtergrond                                                      | 30 |
| Begrippenlijst                                                   | 33 |
| verklaring van begrippen die in de tekst zijn aangeduid met een* |    |





## Voorwoord

Een beeld hebben van de toekomst van de organisatie is belangrijk om continuïteit te kunnen bieden. Nóg belangrijker is het hebben van een toekomstbeeld waar medewerkers, klanten, toezicht- en aandeelhouders achter staan. Het is dan ook een genoegen dit strategisch plan van Dar voor de periode tot 2020 aan u te presenteren, wetende dat dit breed gedragen wordt. De organisatie heeft, door input vanuit vele kanalen en na een uitgebreide beoordeling van vele externe en interne factoren, een strategische richting met bijbehorende acties opgesteld. De uitkomst hiervan hebben we samengevat in bijgaand strategisch plan.

Om het plan te realiseren, moet Dar zowel in- als externe doelen realiseren. Dar wil niet alleen aansluiten, maar ook voorop lopen bij veranderingen in de markt. Daarom moet Dar stappen zetten. Dit document geeft u inzicht in verwachte ontwikkelingen en de acties die Dar daarop gaat inzetten.

Dar is van mening dat we de leefomgeving, de ruimte, moeten zien als één grote bron van grondstoffen. In deze ruimte komen afval, groen, SROI\* en bewoners samen. In de leefomgeving worden afval-/grondstofstromen bewust aangeboden door een burger. Ook komen stromen 'gewoon' vrij. Bij het actief aanbieden van stromen denken we bijvoorbeeld aan de stromen gft (compost, gas), papier/karton (nieuw papier) en textiel (vezels). Niet actief aangeboden stromen zijn onder meer takken (compost, biomassa, vezels), grasmaaisel (compost, karton) en veegzand (grond). Door de gebruiker van de ruimte te betrekken bij het winnen van deze stromen en de resultaten te delen, ontstaat begrip. Begrip leidt tot betrokkenheid, betrokkenheid leidt tot plezier en inzet in de ruimte. Plezier leidt weer tot een betere leefervaring. De gewonnen stromen worden ingezet in de (lokale) circulaire economie en leveren producten op. Deze producten komen weer beschikbaar voor inwoners en in de ruimte. Dit noemt Dar een circulaire leefomgeving, een begrip dat terugkomt in onze missie:

Samen creatief naar een schone circulaire leefomgeving door

**D**uurzaam

**A**fval / grondstof- en (openbaar)

**R**uimtebeheer in het Rijk van Nijmegen

Onze missie, visie, strategie en doelstellingen werken we in de volgende hoofdstukken verder uit.

Het zou te ver gaan iedereen die een bijdrage heeft geleverd aan het tot stand komen van dit document persoonlijk te bedanken. Dat is gebeurd buiten dit voorwoord om; daarbij mag het eenieder duidelijk zijn dat de geleverde bijdrage deel uitmaakt van de toekomst van onze mooie organisatie.

Met vriendelijke groet,

Pieter-Balth Linders

Algemeen directeur Dar NV





## Toelichting op missie en visie

Dar is ooit begonnen als de Dienst Afvalstoffen en Reiniging van de gemeente Nijmegen. Na de verzelfstandiging in 2000 en omschakeling naar een regionale dienstverlener, is Dar doorgegroeid naar een bedrijf dat breed inzet op het beheer van de openbare ruimte. Naast het inzamelen van diverse afval- en grondstofstromen in de openbare ruimte heeft Dar in een aantal van haar gemeenten nog andere taken. Hierbij gaat het onder andere om het verzorgen en beheren van het groen, het schoon en heel houden van stoepen, bestratingen (het zogeheten grijs) en straatmeubilair. Tegen de achtergrond van het brede takenpakket en de potentie in de leefomgeving moet het volgende dan ook worden gelezen.

## Onze missie

Dar heeft ervoor gekozen haar richting voor de komende periode in te gaan met een nieuwe korte missie:



**Samen creatief naar een schone  
circulaire leefomgeving door  
Duurzaam  
Afval / grondstof - en (openbaar)  
Ruimtebeheer in het Rijk van Nijmegen**

De vernieuwde missie maakt in één zin duidelijk waar Dar voor staat. Het compacte karakter van deze missie staat symbool voor duidelijkheid en efficiency. De vernieuwde missie geeft niet alleen verdere uitwerking aan de vorige missie. De missie maakt ook duidelijk dat we met ons vernieuwde strategisch plan verder gaan op de eerder ingeslagen weg. In de ogen van Dar draagt een circulaire leefomgeving bij tot het realiseren van de schoonste regio van Nederland. De missie vraagt bovendien een uitstekende organisatie en uitvoering van taken binnen MVO-kaders. Ook richt de missie zich op service voor en participatie met de inwoners van onze gemeenten.

Dar gelooft erin dat het streven naar een circulaire leefomgeving vraagt om een andere kijk op wat we nu in de openbare ruimte doen. Circulair denken vereist hoogwaardige toepassingen voor de stromen die we inzamelen. Dat geldt niet alleen voor afval, maar zeker ook voor grondstoffen uit het groenonderhoud. Het beeld dat Dar heeft bij de leefomgeving en het betrekken van mensen bij de uitdagingen die de toekomst ons biedt, wordt verwoord in de visie.

## Onze visie



**Dar houdt de regio fris**

Onze visie blijft verwoord in de regionaal bekende slogan: *“Dar, en ‘t is weer fris!”*. Fris is de kernboodschap van onze visie. Fris zegt zoveel meer dan schoon. Fris staat ook voor zonder een spoor van verval of bederf. Maar ook voor jong, nieuw en zuiver en opwekkend. Deze termen passen bij dat waar Dar voor gaat. Wij vinden die breedte achter de visie noodzakelijk. Fris is duurzaam ondernemen - voorkomen van verval en bederf -, fris is intensieve betrokkenheid van medewerkers, partners en inwoners bij alles dat wij doen - jong en nieuw. Fris betekent dat onze regio uitstekende dienstverlening krijgt en dat iedereen begrijpt hoe hij of zij daar een directe rol in speelt - zuiver en opwekkend. Fris betekent niets minder dan samen blijven gaan voor de schoonste meest circulaire regionale leefomgeving van Nederland.



# Strategie 2016-2020:

## In verbinding (integrale) waarde creëren

Dar staat voor de uitdaging de traditioneel lineaire benadering van afvalbeheer om te bouwen naar een schakel in de (lokale) circulaire economie. Dar doet dit vanuit de overtuiging dat de leefomgeving één grote bron van grondstoffen is, die de potentie heeft circulair te zijn. Voorwaarde is dat alle gebruikers van deze leefomgeving deze circulaire (meer)waarde gaan zien. Door betrokkenheid te realiseren, kennis toe te voegen en gedrag te veranderen, binden we bewoners en laten we hen meewerken aan het realiseren van doelen. In samenwerking en samenhang werken aan een duurzame samenleving; zo wordt meer waarde gecreëerd voor mens (people), milieu (planet) en maatschappij (prosperity).

### Een circulaire leefomgeving door duurzaam afval- en ruimtebeheer

Dar staat voor Duurzaam Afval/(grondstof)- en Ruimtebeheer, gericht op het vormgeven van een circulaire leefomgeving. Dar is een maatschappelijk verantwoorde onderneming die waarde toevoegt vanuit verschillende activiteiten. Dar levert meerwaarde door het maximaal inzetten op het behoud van grondstofstromen en door het leveren van -meetbare- maatschappelijke meerwaarde. In de circulaire leefomgeving worden alle grondstoffen, die vrijkomen door het gebruik van deze omgeving, integraal benut en ingezet in de lokale circulaire economie. Daar leveren deze grondstoffen (zoals gft, glas, papier, kunststof en textiel) producten op, die weer kunnen worden ingezet in de ruimte en bij haar gebruikers. Restafval dat dan nog overblijft, wordt nuttig toegepast en omgezet in energie en stadswarmte. Bij al deze processen worden degenen die moeilijk op eigen kracht op de arbeidsmarkt kunnen komen en/of blijven niet uit het oog verloren.

Het streven naar een circulaire leefomgeving baseert Dar op de strategische richting 'integrale waardecreatie<sup>1</sup>'. Integrale waardecreatie is gericht op de optimale balans tussen people, planet, prosperity, efficiency en stakeholdermanagement. Om deze strategische richting waar te maken, heeft Dar 3 ambities geformuleerd.

<sup>1</sup> Vastgesteld in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in december 2015.

## De 3 Ambities van **Dar**<sup>®</sup>

Meerwaarde voor iedereen realiseren

Geïntegreerde dienstverlening (van gevel tot gevel) organiseren

Verrassende verbindingen tot stand brengen

Ambities kunnen niet gerealiseerd worden zonder het stellen van (hoofd)doelen. Deze doelen zijn zowel in- als extern, waarbij Dar zich inspant om deze in 2020 gerealiseerd te hebben.

### Externe doelen



#### Met alle gemeenten minimaal de VANG\*-doelen realiseren

100 kilo restafval per inwoner per jaar en 75% afvalscheiding



#### 10% groeien in integrale dienstverlening

ten opzichte van 2016



#### Vooraanstaande rol bij arbeidsontwikkeling vervullen

door ontwikkelen prestatiecriteria



#### Rol van betekenis hebben in een regionale grondstoffenrotonde

door regionale ketens te sluiten



#### Integrale dienstverlening uitbreiden met minimaal 2 nieuwe diensten

### Interne doelen

#### Bereiken operationele excellentie in 2020

door nader te bepalen criteria, zoals bezettings- en inzetgraden



#### Afval en IBOR\* diensten integreren



#### MVO\* onderdeel van de cultuur

door keuze voor en implementatie van MVO kwaliteitssysteem



#### Medewerkerstevredenheid van 7,5 in 2020

2016 = 6,8



#### Ziekteverzuim structureel onder 4,5% vanaf 2018

2016 = 5,5%



Bovenstaande doelen komen terug in de toelichting van de ambities en duiden we aan met icoontjes.



# Ambitie 1

Meerwaarde voor iedereen realiseren

## Menselijke waarde

Mensen zijn de belangrijkste waarde binnen Dar. Afval (grondstof)- en ruimtebeheer is vooral mensenwerk. De mens is dan ook de belangrijkste component in de realisatie van de ambities en doelen van Dar. Dar zet mensen in hun kracht en biedt hen de mogelijkheid zichzelf te ontwikkelen. Als een van de grotere werkgevers in de regio draagt Dar, vanuit een sterke maatschappelijke betrokkenheid, bij aan de ontwikkeling van mensen. Dar is ook helder over wat men daarin van de organisatie mag verwachten. Door tevreden, gezonde, flexibele en betrokken medewerkers is Dar in staat te anticiperen op de ontwikkelingen die op de organisatie afkomen en te zorgen voor continuïteit, zowel in dienstverlening als in goed werkgeverschap. Een strategisch personeelsplan vormt de basis voor goed opgeleid en toegerust personeel. Daarnaast zet Dar in op duurzame inzetbaarheid en de wederzijdse verantwoordelijkheid die werkgever én werknemer daarin hebben.



## Iedereen doet mee

Samen met haar medewerkers draagt Dar zorg voor gegarandeerde bedrijfsvoering naar opdrachtgevers. We doen wat we afspreken. Voortdurend wordt gekeken naar de mogelijkheid om werk uit te breiden met werkplekken voor mensen die ondersteuning nodig hebben om aan reguliere bedrijfsprocessen mee te doen. De medewerkers van Dar leveren de ondersteuning aan deze groepen om voor hen arbeidsparticipatie mogelijk te maken. Voor de inzet en ontwikkeling van mensen met afstand tot de arbeidsmarkt werkt Dar nauw samen met het WerkBedrijf Rijk van Nijmegen. Zo levert Dar haar bijdrage aan de regionale doelstellingen van de Participatiewet. De focus daarin ligt breder dan kosten en baten. Van groot belang is de maatschappelijke meerwaarde die deze gezamenlijke inspanning oplevert. Met DarGROEN! en De Werkgroep geeft Dar al invulling aan de ambitie om een werkplek te bieden aan mensen die lastiger op eigen kracht een rol in het arbeidsproces kunnen vervullen en tegelijkertijd zorg te dragen voor een frisse leefomgeving.



## Richtinggevende kernwaarden

Richtinggevend voor Dar is het beeld dat de gebruiker van de diensten van Dar heeft. Dat beeld is gekoppeld aan de bekende slogan “*Dar, en ‘t is weer fris!*”. Deze slogan staat niet alleen voor het milieubewuste materieel van Dar, maar leeft ook bij een groot deel van de regionale bevolking: “*als Dar is geweest, is het weer fris in de straat*”. Fris is meer dan schoon. Fris staat ook voor duurzaam ondernemen. Het staat voor intensieve betrokkenheid van medewerkers, partners en bewoners bij alles wat Dar doet. Fris betekent dat de regio uitstekende dienstverlening krijgt en dat iedereen begrijpt hoe hij of zij daar een directe rol in speelt. Fris betekent niets minder dan het samen op weg zijn naar de schoonste en meest circulaire regio van Nederland. De visie blijft, de uiting daarvan in huisstijl en slogan zal mee ontwikkelen met de komende jaren. Fris staat ook voor de manier waarop Dar naar de leefomgeving kijkt. Dat doen we met een frisse blik en een open creatieve geest. Zo zijn we gericht op de uitdagingen waar de aandeelhouders en klanten voor staan en gecombineerd met de wensen en behoeften van de bewoners in de regio.



Vanuit deze achtergrond hebben medewerkers van Dar in 2016 kernwaarden bepaald. Dit zijn waarden die de medewerkers belangrijk vinden om voor te werken, die van de organisatie zijn en bij de organisatie horen. Ieder van de drie kernwaarden heeft onderliggende waarden:



**integriteit**  
**klantgerichtheid**  
**respect**  
**samen (door vertrouwen)**



**betrokkenheid**  
**betrouwbaarheid**  
**kwaliteit**  
**verantwoordelijkheid**



**humor**  
**vitaliteit**  
**zinnelijkheid**  
**eigen verantwoordelijkheid**

Zowel intern als extern communiceren we vanuit én over deze kernwaarden (met bijbehorende waarden) helder en eenduidig. Het betrokken houden van de organisatie en stakeholders bij de ontwikkeling van de strategische richting met bijbehorende kernwaarden, ambities en doelen, vraagt een gestructureerde aanpak van de interne en externe communicatie.

Dar zet in op resultaatgericht samenwerken en de focus op het primaire proces door de uitvoering centraal te stellen in de organisatie. Door goed samen te werken met respect voor elkaar en alle stakeholders, ontstaat organisch een cultuur die alle medewerkers ook vanuit de kernwaarden meerwaarde biedt.

### Betrokken bewoners

In het streven naar een circulaire leefomgeving ziet Dar een duidelijke rol voor betrokkenheid en participatie van de gebruikers van deze leefomgeving. In het gebruik van de leefomgeving komen grondstoffen vrij. Voor het aanbieden van deze grondstoffen om te komen tot duurzaam afvalbeheer moeten bewoners geactiveerd worden. De communicatie met bewoners richt zich dan ook op bewustzijn, betrokkenheid en handelen. Als mensen begrijpen waarom ze iets doen, zijn ze ook bereid zich in te spannen. Van het effect van de inspanning moeten ze weer in kennis worden gesteld. Daardoor blijven ze bereid deze inspanning te leveren.

Dar heeft invloed op de mensen in de omgeving en hun omgang met afvalstromen. Daarmee heeft Dar ook een belangrijke voorbeeldfunctie. Dit betekent dat de interne organisatie voorop moet lopen in onder andere gescheiden inzameling van afvalstromen, reduceren van afvalstromen en beperken van het gebruik van fossiele brandstoffen. Dar is faciliterend in het proces dat de gemeenten aangaan met bewoners in de vorm van burgerparticipatie. Het is de verantwoordelijkheid van de gemeenten om samen met bewoners de koers te bepalen. Dar kan aanspreekpunt zijn, kan bewoners activeren om wensen voor de inrichting en het beheer van de leefomgeving (inclusief afvalbeheer) te concretiseren en kan gemeenten operationeel ondersteunen.

### Maatschappelijke waarde

Dar ziet voor zichzelf een voorbeeldrol om maatschappelijke ontwikkelingen op een maatschappelijk verantwoorde manier te realiseren. Samen met aandeelhouders worden kosten en baten bewaakt en wordt gestuurd op een gezonde bedrijfsvoering. Iedere activiteit moet bijdragen aan een gezond bedrijfsresultaat. Dar biedt diensten tegen marktconforme tarieven en toont dat ook aan. Daarnaast heeft Dar goede kennis van de markt en kan zo scherp blijven op ontwikkelingen in deze markt en zich daaraan blijven toetsen. Dar maakt daarbij voortdurend de afweging: voeren we een dienst zelf uit of huren we de dienst in?



Naast financiële profit realiseert Dar ook maatschappelijke profit. Dar maakt deze waarde inzichtelijk en geeft zo onderbouwing aan de ambities. Vanuit het uitgangspunt om maatschappelijk verantwoord ondernemen integraal onderdeel te laten zijn van de organisatie, zet Dar een kwaliteitssysteem op dat duurzaam denken en handelen borgt in de organisatie. Ook met het verduurzamen van het wagenpark en duurzaam gebouw- en terreinbeheer geeft Dar invulling aan maatschappelijk verantwoord ondernemen.





# Ambitie 2

## Geïntegreerde dienstverlening organiseren



### Geïntegreerd Beheer Openbare Ruimte

Dar werkt als een netwerkorganisatie die in staat is de openbare ruimte als geheel te beheren; van gevel tot gevel. Het gaat hier om één groep geïntegreerde diensten in duurzaam grondstof- en ruimtebeheer. Het product van Dar is dus beheer. Daarin zorgt Dar voor het netwerk om verbindend beheer van activiteiten in de openbare ruimte, al dan niet zelf uitgevoerd, te realiseren. Dit beheer wordt ingevuld door eigen diensten, inkoop van diensten en door de samenwerking met verschillende diensten. Dar draagt met de inbreng van kennis bij aan het laten samenwerken van verschillende diensten op het gebied van afvalbeheer en beheer openbare ruimte. De regionale schaal werkt daarbij versterkend. Samenwerken reduceert (maatschappelijke) kosten, vergroot de tevredenheid van de burgers en maakt geïntegreerd beheer van de openbare ruimte mogelijk.



### Procesgericht werken

De uitvoering staat centraal in de organisatie en de overige afdelingen zijn hieraan ondersteunend. De uitvoering wordt direct betrokken bij het proces van klantvraag naar contract naar uitvoering. Zo kan zij de verantwoordelijkheid dragen voor inzet van mensen en materieel en is vooraf altijd duidelijk of dit wordt geregeld met eigen middelen, inhuur of in samenwerking met andere (gemeentelijke) diensten. De vertaling van klantvraag naar inzet naar tarieven vraagt een nauwe samenwerking en afstemming tussen de verschillende organisatieonderdelen. Het op orde hebben van processen (2017) is de basis voor de stap naar operationele excellentie in 2020.



Geïntegreerde dienstverlening vereist procesgericht werken, waarbij de organisatiestructuur aansluit op de processen. Er wordt gewerkt vanuit een drieledige kwaliteitsstandaard: doe wat moet gebeuren in één keer goed, wees nooit tevreden met een proces en benut synergie mogelijkheden tussen activiteiten. Procesmatig werken betekent ook aansluiten op processen binnen gemeenten en verbeterpunten daarin bespreekbaar maken.

In 2011 hebben aandeelhouders en opdrachtgevers van Dar de keuze gemaakt dat Dar zeker een derde van de inzameldiensten op de markt moet zetten. Tegen de achtergrond van de ontwikkelingen in de sector is in 2016 gebleken dat deze keuze een beperking kan zijn voor het realiseren van de strategische ambities van Dar. Daarom hebben de aandeelhouders en opdrachtgevers eind 2016 een nieuwe richting gekozen. Daarbij vervalt de eerder vastgestelde verplichte verhouding tussen het in eigen beheer uitvoeren van werk en het uitbesteden daarvan. Als de gemeenten meegaan in deze nieuwe lijn, krijgt Dar de ruimte om naar eigen inzicht de inzet van marktpartijen te optimaliseren. De voorwaarde is dat Dar aan kan blijven tonen dat de organisatie marktconform werkt.



In een procesgerichte organisatie met bijbehorende stuurinformatie sluiten de interne systemen, informatievoorziening (inclusief rapportages), structuur en processen goed op elkaar aan. Het ICT-netwerk en de software zijn toegerust voor de ontwikkelingen die passen bij de verwachtingen van klanten. Ook operationele systemen worden steeds verder geautomatiseerd. Dit vergroot de service én de bedrijfszekerheid. Een voorbeeld van een volgende stap is de invoering van boordcomputers.

### Dienstverlening op maat

Het beheer dat Dar aanbiedt wordt opgebouwd uit verschillende modules. Afname van de modules wordt bepaald door de behoefte van de gemeente(n). Deze flexibiliteit moet bijdragen aan een groei van 10 procent in integrale dienstverlening. Voor iedere gemeente heeft Dar een centrale contactpersoon die de wensen naar de interne organisatie overbrengt. Afhankelijk van de wens worden specialisten vanuit verschillende modules op een vraagstuk gezet. Naast het bestaande regionale opdrachtgeversplatform afval is ook een regionaal opdrachtgeversplatform beheer openbare ruimte opgestart. Het doel is beide overleggen te integreren. Vanuit de samenwerking met deze opdrachtgeversplatformen wil Dar op termijn een tweetal nieuwe diensten ontwikkelen die binnen de regio ingezet kunnen worden.





# Ambitie 3

Verassende verbindingen tot stand brengen

## Kader

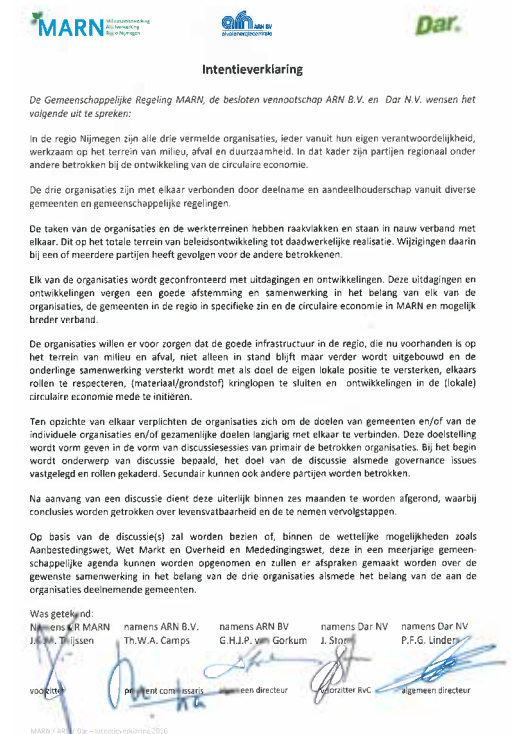
Dar werkt voor de afzet van stromen binnen regionale kaders, waaronder de -regionale- contractuele afspraken tussen MARN\* en ARN\*. Dar kijkt nadrukkelijk naar samenwerking met ARN voor de ontwikkeling van nieuwe mogelijkheden voor hoogwaardige hergebruik. Ook zet Dar zich, in samenspraak met haar gemeenten, maximaal in om aan te sluiten bij nieuwe initiatieven vanuit ARN. De ontwikkeling van luierverwerking is hiervan een voorbeeld. Dar heeft voor deelstromen, met uitzondering van restafval en GFT, de ruimte om uit te wijken naar de markt als deze meer hoogwaardige hergebruikmogelijkheden biedt.

## Nieuwe samenwerkingen

Samen met medewerkers, gemeenten, maatschappelijke partners en bewoners draagt Dar op een creatieve wijze bij aan een schone en duurzame regio. Dit gebeurt door het MVO gedachtegoed en eigen inzet te combineren met derden en -nieuwe- samenwerkingsverbanden. Een voorbeeld van dergelijke nieuwe samenwerking is de deelname van Dar in de Stuurgroep Circulaire Economie. Dit is een regionale projectgroep vanuit Nijmegen, MARN, ARN en Dar. Daarnaast werkt Dar actief mee in het initiatief van branchevereniging NVRD om circulair in te kopen. Dar is een van de NVRD leden die actief producten inkoopt die zijn gemaakt van door hen ingezamelde grondstoffen. Te denken valt aan minicontainers, straatmeubilair en bedrijfskleding. Ook vervult Dar een actieve rol binnen de coöperatieve vereniging Midwaste. Samen met Midwaste zet Dar in op een duurzame ontwikkeling en verdere verduurzaming van de afzet van grondstoffen. Op deze manier wordt meerwaarde gecreëerd met grondstoffen die eerder werden beschouwd als afval.

## Werken aan een grondstoffenrotonde

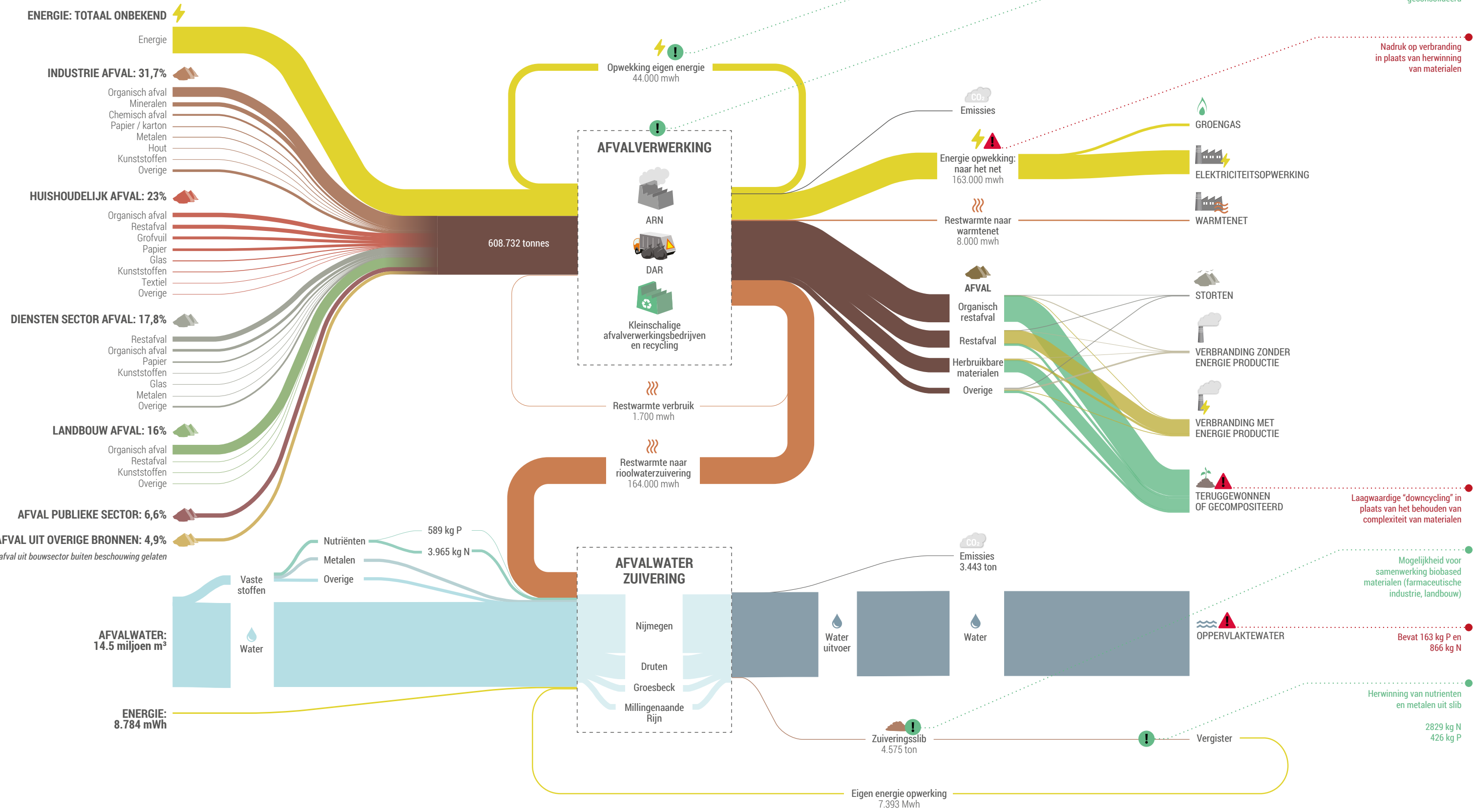
Uit regionaal onderzoek door Metabolic in 2016, in opdracht van de eerder genoemde stuurgroep, is gebleken dat huishoudelijk afval circa 23 gewicht procent (circa 140.000 ton) uitmaakt van het totale potentieel afval en biomassa in de regio. Het grootste deel van deze hoeveelheid is eigendom van de gemeenten en kan worden ingezet om de lokale circulaire economie te stimuleren. Dar is de partij die voor zes van de acht gemeenten in de regio dit afval inzamelt. Dar wil een actieve rol spelen in de sturing van deze stromen via een zogeheten grondstoffenrotonde. Door regionale stromen de rotonde (fysiek) in te sturen, kan afval worden omgezet naar een grondstof, die bij voorkeur regionaal wordt afgezet. Het toevoegen van waarde kan bestaan uit het opschonen of scheiden van ingezamelde stromen. Met deze activiteit ontstaat nieuw werk; een kans voor medewerkers binnen Dar, maar ook voor mensen met een afstand tot regulier werk. Samen met de gemeenten wil Dar deze rotonde verder vormgeven.





# AFVAL EN BIOBASED

Onderzoek en vormgeving: Metabolic

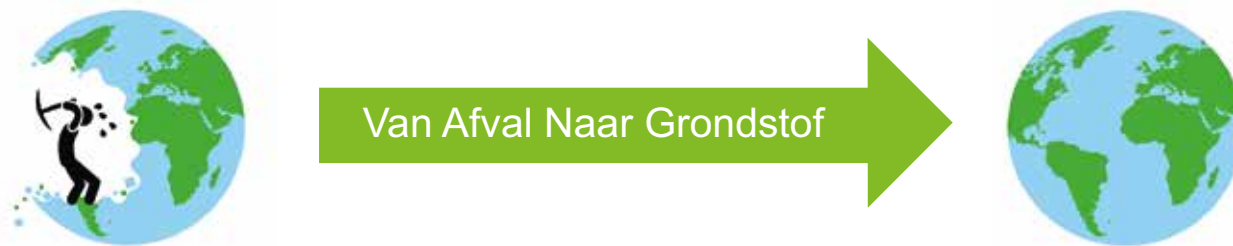




Ook door de economische factor die uitgaat van een grondstoffenrotonde wil Dar extra toegevoegde waarde voor de regio leveren.

### Realisatie VANG-doelstellingen

Dar speelt vanuit haar kennis in de realisatie van de VANG-doelstellingen door de gemeente een belangrijke rol. Dar ziet in omgekeerd of anders inzamelen een belangrijke ondersteuning om deze doelstellingen te bereiken en zelfs méér dan dat.



Voor een goed beeld van de routing van afvalstromen, moet grip worden gehouden op zogeheten lekstromen. Lekstromen zijn huishoudelijke afvalstromen die inwoners aanbieden bij andere dan de door de gemeenten aangewezen inzamelaars, zoals kringloopwinkels, oud-ijzer inzamelaars en kledingbanken. Deze herbruikbare stromen worden vaak niet geregistreerd en tellen dan niet mee in het scheidingspercentage. Samen met gemeenten wil Dar toewerken naar een beheersbaar netwerk van regionale partijen die deelstromen van burgers innemen. Zo worden deze gescheiden tonnen meegenomen in de VANG-doelstellingen en is zicht op het afvalbeheer rondom de ingenomen stromen. Binnen het netwerk kan Dar ook ingezamelde stromen afzetten naar deze organisaties en geeft deze stromen zo een tweede leven. Zij doet dit bij voorkeur met partijen die opereren met de inzet van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Ook als de grondstoffenrotonde (nog) niet tot stand komt, creëert Dar op haar locatie werk én meerwaarde door de opwerking of bewerking van afvalstromen. Dit gebeurt in samenwerking met marktpartijen. Het lokaal sorteren en eventueel bewerken van afgedankte elektrische apparaten, in samenwerking met Midwaste\* en Wecycle\*, is hiervan een concreet voorbeeld.

### Creatief kijken

De opdracht waar gemeenten voor staan is om restafval te beperken en deelstromen zo schoon mogelijk in te zamelen. Uitdaging is om bewoners zover te krijgen dat zij hun afval scheiden, ook al zien zij op dat moment niet direct de meerwaarde daarvan als grondstof. Dit vraagt om onderzoek naar gedragsbeïnvloeding en nieuwe inzamelmiddelen. Hierin zoekt Dar samenwerking met organisaties zoals de Radboud Universiteit, Hogeschool Arnhem Nijmegen en leveranciers. Ook in het beheer van de openbare ruimte zijn er ontwikkelingen, van beleidswijzigingen tot klimatologische veranderingen, die om aanpassingen van mensen en middelen vragen en mogelijk nieuwe werkwijzen. Dar zoekt actief naar samenwerking met innovatieve (startende) bedrijven die op een vernieuwende creatieve manier kijken naar gedragsbeïnvloeding en het beheren en gebruiken van de openbare ruimte.





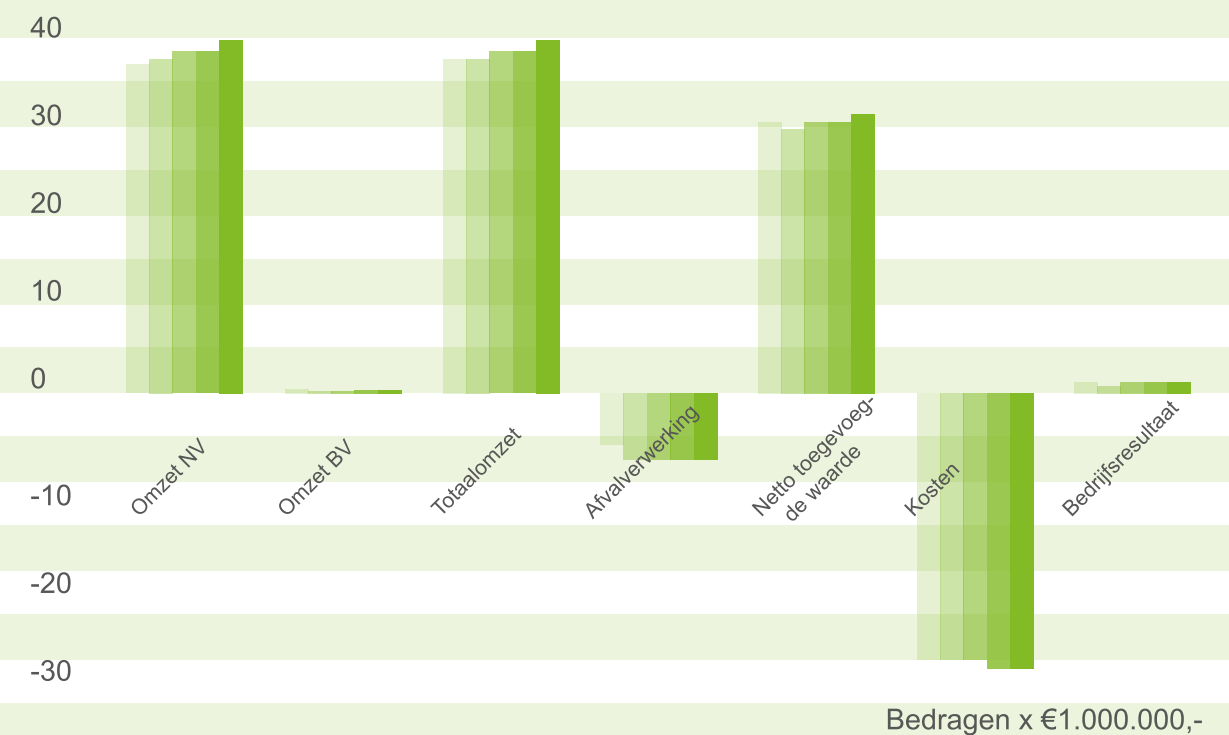


# Realisatie

Dar moet het nodige werk verzetten om de gestelde doelen en ambities te realiseren. Het strategisch werkdocument beschrijft uitwerkingsacties per afdeling. Deze acties worden door alle MT-leden onderschreven en gedragen binnen hun afdelingen. In de komende jaarplannen werkt de organisatie concrete projecten verder uit. Hiervoor leert de organisatie om, met betrokkenheid van alle lagen, projectmatig te werken. Het MT bewaakt de projecten en stelt prioriteiten met bijbehorende capaciteit. Zo wordt geborgd dat wensen vanuit de interne en externe organisatie(s) op een juiste wijze in balans worden gebracht met de realisatie van de ambities.

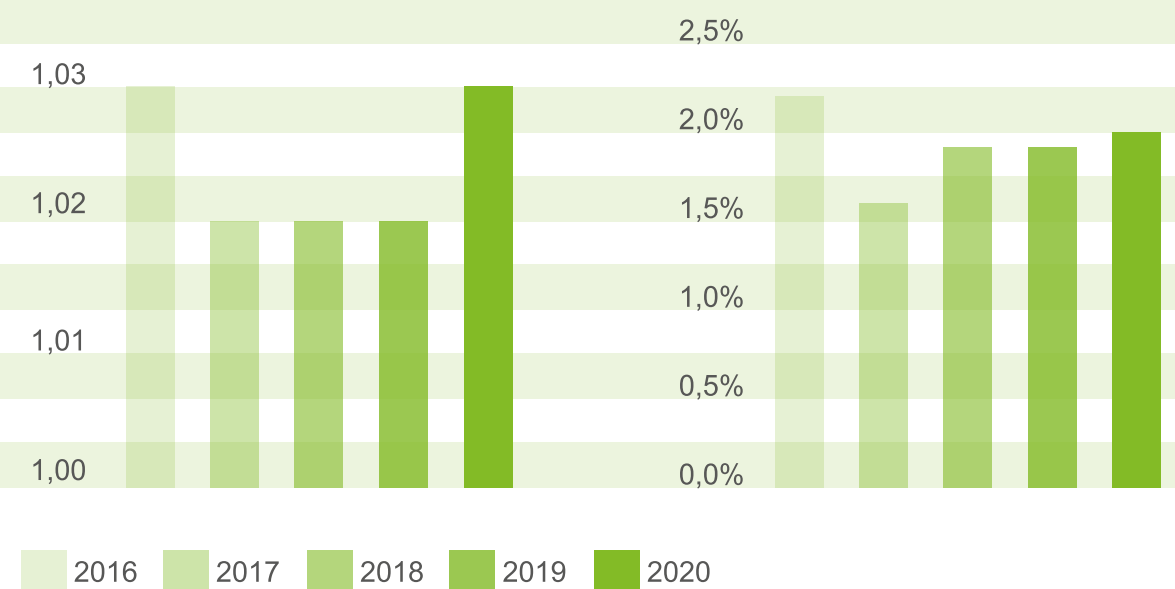
## Kerncijfers meerjarenbegroting 2016-2020

Op basis van uitgangspunten 2016



OK-Ratio (= omzet / kosten ratio)

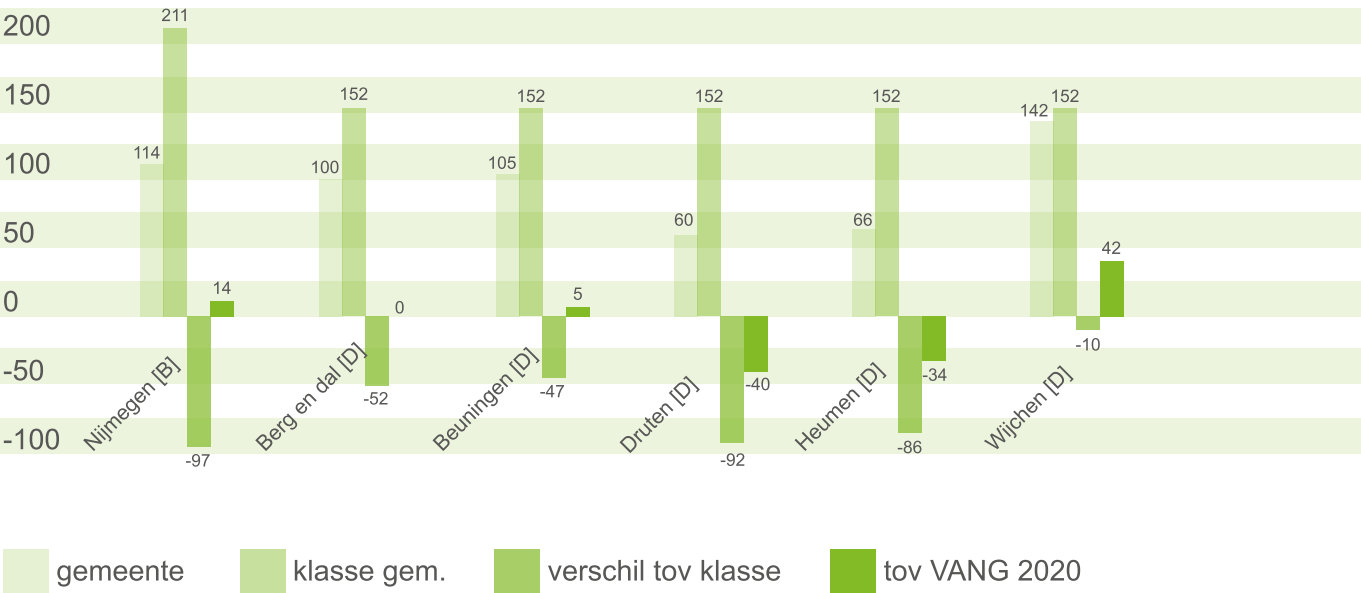
Bruto marge = bedrijfsresultaat uitgedrukt in % van opbrengst



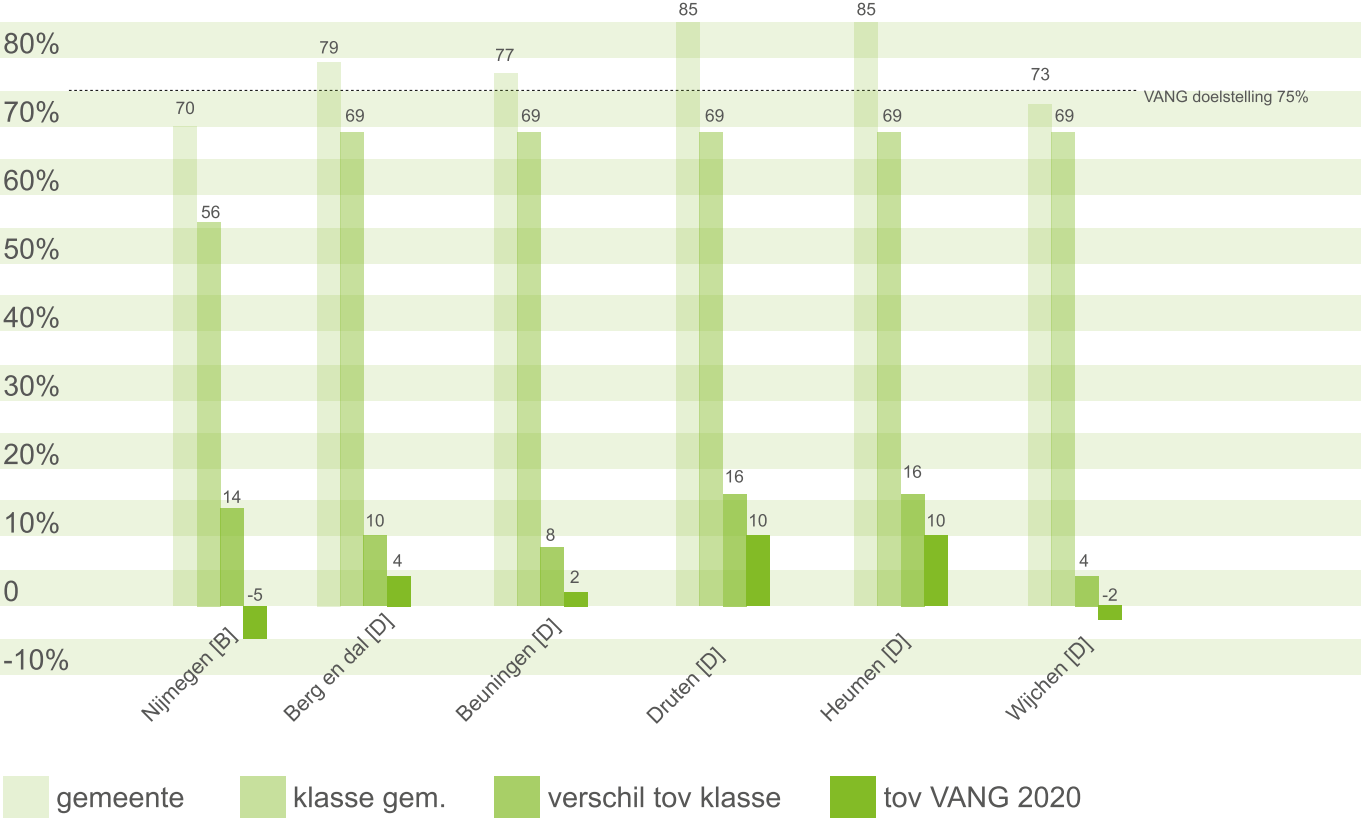


Stand Dar gemeenten 2015 ten opzichte VANG\*-doelstellingen ten opzichte van gemiddelde benchmark gemeenten

Kilo restafval per inwoner per gemeente [klasse] ten opzichte van gemiddelde in klasse en ten opzichte van doel VANG



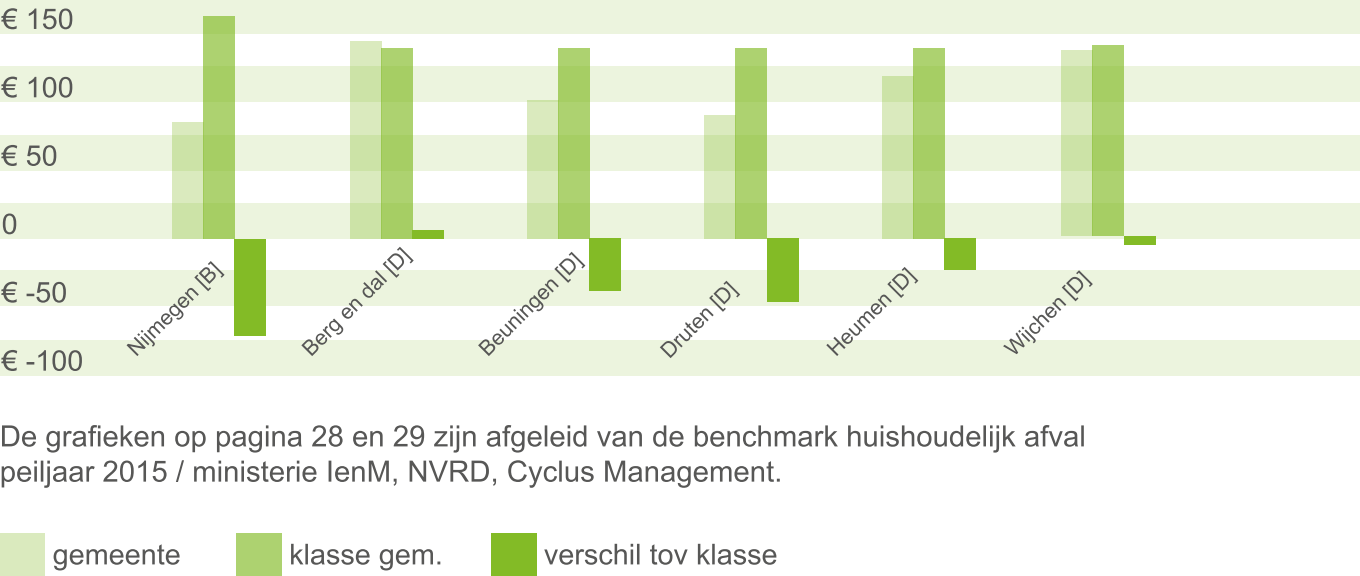
Percentage afvalscheiding per gemeente [klasse] ten opzichte van gemiddelde in klasse en ten opzichte van doel VANG.



Integrale afvalbeheerkosten Dar gemeenten 2015 ten opzichte van gemiddelde benchmark gemeenten

Kosten per aansluiting gebaseerd op:

- Directe kosten inzameling
- Directe kosten verwerking
- Indirecte kosten
- Vergoedingen Afvalfonds



De grafieken op pagina 28 en 29 zijn afgeleid van de benchmark huishoudelijk afval peiljaar 2015 / ministerie IenM, NVRD, Cyclus Management.





## Achtergrond

Dar NV is sinds 1 januari 2012 het regionale bedrijf voor afvalbeheer en beheer openbare ruimte voor de aandeelhoudende gemeenten Berg en Dal, Beuningen, Druten, Heumen, Nijmegen en Wijchen. De aandeelhouders van Dar zijn ook de belangrijkste klanten. Dar is een zelfstandige en professionele organisatie, met een hoofdvestiging in Nijmegen. Er werken 165 medewerkers in vaste dienst, aangevuld met een vijfde deel flexwerkers. De inzet van medewerkers met een SW-indicatie varieert jaarlijks tussen de 70 en 100.

Dar verantwoordt haar beleid naar de Algemene Vergadering van Aandeelhouders en de Raad van Commissarissen. Sinds de verkoop van Dar BV (in juli 2015) richt Dar zich volledig op het publieke domein en opereert daarin als netwerkbedrijf. Dit betekent dat Dar een deel van het werk uitbesteedt en daarmee marktpeler en opdrachtgever tegelijk is.

De strategische richting van Dar is gebaseerd op de volgende uitgangspunten: de ondernemingsdoelstellingen zijn erop gericht afvalinzameldiensten (met een groeiende focus op grondstofbehoud) en beheerdiensten in de openbare ruimte te leveren aan aandeelhoudende gemeenten. Dit wil Dar realiseren door gemeenten te adviseren over hun gemeentelijke uitdagingen in de openbare ruimte, tegen de achtergrond van gewijzigde budgetten en de Participatiewet. Dar bedient alleen de gemeentelijke markt. Daarbij is voor afvalinzameling sprake van een brede regionale samenwerking en is het beheer van de openbare ruimte per gemeente geregeld.







## Begrippenlijst

|                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ARN</b>                           | Afvalenergiecentrale in Weurt <a href="http://www.arnbv.nl">www.arnbv.nl</a>                                                                                                                                                                                             |
| <b>De Werkgroep</b>                  | Werkcorporatie, in 2012 opgericht door Dar en sinds 2015 onderdeel van Dar. Hier werken mensen met een afstand tot de reguliere arbeidsmarkt                                                                                                                             |
| <b>DarGROEN!</b>                     | Bedrijfsonderdeel van Dar, dat groenonderhoud uitvoert in gemeenten waarvoor Dar werkt                                                                                                                                                                                   |
| <b>IBOR</b>                          | Integraal Beheer van de Openbare Ruimte                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>MARN</b>                          | Milieusamenwerking en Afvalverwerking Regio Nijmegen, een samenwerkingsverband van gemeenten in de regio Rijk van Nijmegen <a href="http://www.marn.nl">www.marn.nl</a>                                                                                                  |
| <b>Metabolic</b>                     | Internationaal bureau voor onderzoek, advies en samenwerking in duurzaamheid en circulaire economie <a href="http://www.metabolic.nl">www.metabolic.nl</a>                                                                                                               |
| <b>Midwaste</b>                      | Collectief voor afvalmanagement. Een coöperatieve vereniging waarin de leden gezamenlijk koers bepalen, optrekken in projecten en kennis uitwisselen <a href="http://www.midwaste.nl">www.midwaste.nl</a>                                                                |
| <b>MVO</b>                           | Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>NVRD</b>                          | Koninklijke Vereniging voor Afval- en Reinigingsmanagement. De NVRD verenigt Nederlandse gemeenten die verantwoordelijk zijn voor het afvalbeheer en het beheer van de openbare ruimte en hun afval- en reinigingsbedrijven <a href="http://www.nvrd.nl">www.nvrd.nl</a> |
| <b>SROI</b>                          | Social Return On Investment; de mate waarin mensen met afstand tot de arbeidsmarkt worden ingezet bij een opdracht                                                                                                                                                       |
| <b>VANG</b>                          | ‘Van Afval Naar Grondstof’ – Nationaal Afvalbeleid <a href="http://www.vang-hha.nl">www.vang-hha.nl</a>                                                                                                                                                                  |
| <b>Wecycle</b>                       | Non-profit organisatie die de inzameling en recycling van e-waste in Nederland regelt <a href="http://www.wecycle.nl">www.wecycle.nl</a>                                                                                                                                 |
| <b>WerkBedrijf Rijk van Nijmegen</b> | Samenwerking tussen de gemeenten in de regio, UWV en Breed <a href="http://www.werkbedrijfrvn.nl">www.werkbedrijfrvn.nl</a>                                                                                                                                              |





# Colofon

**Dar N.V.**

Postadres  
Postbus 316  
6500 AH Nijmegen

**Bezoekadres**

Kanaalstraat 401  
6541XK Nijmegen  
Tel.: 024 371 60 00  
[www.dar.nl](http://www.dar.nl)

**Eindredactie**

Geen Gebakken Lucht  
[www.geengebakkenlucht.com](http://www.geengebakkenlucht.com)

**Vormgeving**

© Studio evi  
[www.studio-evi.nl](http://www.studio-evi.nl)



***Dar***®

***...en 't is weer fris!***

***www.dar.nl***