


# Samen Sneller Circulair!

Meerlanden Strategie  
2020-2024



# Contents

<b>Inleiding</b>	3	5.3 Programma 'Begin van iets moois'	43
<b>1. Terugblik 2016-2020</b>	4	5.4 Onze vijf strategische stromen	44
<b>2. Belangrijke trends en ontwikkelingen voor regio Meerlanden</b>	6	5.4.1 Biomassa	44
2.1 Transitie naar een circulaire economie	6	5.4.2 Afdankte Elektrische en Elektronische Apparatuur (AEEA)	46
2.2 Inzet van biomassa en restwarmte voor de energietransitie en biobased economy	17	5.4.3 Plastic, Metalen en Drinkenkartons (PMD)	47
2.3 Ontwikkelingen in de openbare ruimte	20	5.4.4 Textiel	47
2.4 Overige maatschappelijke ontwikkelingen	23	5.4.5 Luiers en incontinentiemateriaal	48
<b>3. Strategie 2020-2024</b>	25	5.5 Milieustraat 3.0	48
<b>4. Excellente dienstverlener</b>	28	<b>6. Onze medewerkers</b>	50
4.1 Excellente dienstverlening bij Meerlanden	28	<b>7. Interne Bedrijfsvoering</b>	54
4.2 Invulling van onze rol als excellente dienstverlener	30	7.1 Digitaliseren en automatiseren	54
4.3 Excellente dienstverlening aan gemeenten	31	7.2 Duurzame en efficiënte operatie	55
4.3.1. VANG-doelstelling	31	7.3 Het fundament versterken	55
4.3.2. Beheer van de openbare ruimte	33	7.4 Circulair inkopen	56
4.3.3. Transparante en digitale informatie	34	7.5 Circulair bedrijfsterrein Rijsenhout	57
4.3.4. Samenwerking met onze gemeenten	35	<b>8. Passende schaalgrootte en governance</b>	59
4.4 Excellente dienstverlening aan bewoners	36	8.1 Passende schaalgrootte	59
4.5 Excellente dienstverlening aan bedrijven	37	8.2 Governance	61
<b>5. Duurzame grondstoffenregisseur</b>	39	<b>9. Financiën</b>	62
5.1 Duurzame grondstoffenregisseur bij Meerlanden	39	9.1 Financiële uitgangspunten	62
5.2 Invulling van onze rol als excellente dienstverlener	41	9.2 Financiële uitkomsten	65
		9.3 Risicoanalyse	66



Afgelopen jaren hebben wij met veel plezier en energie gewerkt aan de circulaire transitie in onze regio. Hierin hebben we een aantal mooie resultaten bereikt. Ook hebben we gewerkt aan het versterken van de band met onze gemeenten, bewoners en bedrijven. Want transities inzetten doe je niet alleen. Alleen samen met onze partners kunnen we écht het verschil maken.


Ik realiseer me dat het werk nog niet af is. Transities kosten tijd. Er gebeurt veel om ons heen de komende jaren. Het vergt een lange adem en een flexibele houding om in te spelen op ontwikkelingen en trends die op ons afkomen. Voor het formuleren van onze strategie 2020-2024 hebben we veel aandacht besteed aan deze trends en ontwikkelingen. Omdat ze ook voor onze partners van belang zijn, hebben we ze in dit document uitvoerig voor u uitgewerkt.

De missie die we in het verleden hebben geformuleerd is nog zo actueel dat we haar ook de komende periode onverkort handhaven: Samen sneller circulair. Samen betekent voor ons echt samen: we zijn partner van onze klanten en gaan partnerships aan met andere bedrijven en kennisinstellingen. Sneller, we wachten niet af, we willen een voortrekkers zijn in de circulaire transitie in onze regio.

Om in de komende jaren invulling te geven aan de missie en in te spelen op de maatschappelijke uitdagingen, brengen we hierin focus door ons te richten op twee rollen: Excellente Dienstverlener en Duurzame Grondstoffenregisseur. Want we beseffen dat het leveren van een excellente dienstverlening de basis is om samen werkelijk dat ambitieuze doel te behalen van een circulaire regio. Daarnaast is het voor ons een uitgelezen kans om onze regierol, in het duurzaam en slim sluiten van grondstoffenkringlopen, verder uit te bouwen.

In dit document leggen we aan u uit hoe wij deze rollen invullen en welke doelen we stellen. Dit kunnen wij niet zonder onze mensen. Zij zijn degenen die uiteindelijk het verschil maken in het bereiken van onze doelen.

Samen met onze medewerkers zet ik vol overtuiging onze strategische koers in. Zodat we samen met U de regio sneller circulair maken!



*Angeline Kierkels*

Algemeen Directeur  
Meerlanden



## Terugblik 2016-2020

Wij staan als Meerlanden voor de circulaire economie. Daarvoor hebben we in de strategieperiode 2016-2020 zes herkenbare speerpunten uitgewerkt. We hebben stevig ingezet op het vergroten van de klanttevredenheid van gemeenten. Het resultaat hiervan is dat we steeds meer herkend worden als een brede dienstverlener op de terreinen afvalinzameling, straatreiniging, beheer van de openbare ruimte en het opwekken van duurzame energie. Op deze terreinen streven we ernaar onze gemeenten maximaal te ontzorgen. Zowel in adviseren over ontwikkelingen en trends in de sector, in het formuleren van beleid als in het beperken van het aantal klachten en meldingen van bewoners. Zo is de klanttevredenheid van de gemeenten uitgekomen op een 8. De bewoners waarderen onze dienstverlening met een 7.3. Dat zijn mooie resultaten waar we best trots op zijn.

Voor afvalinzameling hebben we met ingang van 1 januari 2019 uniforme tarieven voor de dienstverlening aan onze aandeelhoudende gemeenten ingevoerd. In Lisse voerden we na politieke besluitvorming een geslaagde implementatie van omgekeerd inzamelen, in combinatie met diftar, in.

Een mooie verbreding van onze dienstverlening betreft het nieuwe sorteercentrum voor afgedankte elektrische en elektronische apparaten (AEEA). In dit sorteercentrum verwerken we jaarlijks ongeveer 7.500.000 kilo AEEA en creëren we werkgelegenheid voor 18 mensen, waaronder 7 personen met een afstand tot de arbeidsmarkt. In samenwerking met Midwaste en de NVRD hebben we de sorteer- en recyclingmogelijkheden van kunststof verpakkingsmaterialen geïntensiveerd. Dit leidde tot de opening van een nieuwe sorteerinstallatie in Friesland. Ook leidde dit tot een nieuwe intensievere samenwerking tussen de aanbieders van het afval en de producenten van verpakkingsmaterialen.

In deze samenwerking verminderen we het verwerkingsrisico voor gemeenten en stimuleren we de recyclingmogelijkheden van het ingezamelde plastic nog meer. Met ons recycle-educatieprogramma, een programma waarbij wij voorlichting geven op basisscholen over afvalscheiding en de gescheiden afvalstromen ook inzamelen, hebben we goede stappen gezet. Inmiddels nemen 53 scholen deel en is er veel belangstelling voor dit programma bij nog niet aangesloten scholen.

In het beheer van de openbare ruimte zijn we omgeschakeld naar chemievrije onkruidbestrijding. Ook verlengden we het contract met Aalsmeer tot en met 2025 en spraken we met gemeenten als Bloemendaal en Heemstede over het verder intensiveren van onze samenwerking op het gebied van het beheer van de openbare ruimte.

We hebben veel geïnvesteerd in veilig werken en in het opleidingsniveau van onze medewerkers. Zo rondden 62 medewerkers een MBO opleiding af en slaagden we erin om het aantal ongevallen dat leidt tot verzuim meer dan te halveren.

De groengasproductie is verder gestegen. Op basis van onderzoek ontwikkelden we een concrete propositie voor de afzet van het CO2 in kassen die in de buurt van onze locatie in Rijsenhout staan. Het onderzoek naar innovatiemogelijkheden voor de organische reststromen leidde tot het ontwikkelen van businesscases voor de inzet van warmte. De warmte zetten we nu in voor het drogen van biomassa en het verwarmen van kantoren op Schiphol Rijk via een warmtenet in combinatie met een biomassaketel, met inzet van snoeiafval uit onze regio. Met deze activiteiten halveren we onze CO2 uitstoot in het primaire proces ruimschoots ten opzichte van de uitstoot in 2014. In de afgelopen jaren bouwden we ook de solide financiële positie van Meerlanden verder uit. De omzet steeg naar ruim € 70 mln., waarbij we een bevredigend nettoresultaat realiseren.

Vanaf 2016 zijn we vennootschapsbelasting verschuldigd over het resultaat uit commerciële activiteiten. We verlaagden de netto rentedragende schulden en we verstevigden de solvabiliteit met het oog op de verwachte toekomstige investeringen die in het nieuwe strategische plan opgenomen zijn.

Ook hebben we in de afgelopen vier jaren € 6,3 mln. dividend uitgekeerd aan onze aandeelhouders. Daarnaast leidt het invoeren van uniforme tarieven tot structureel € 0,5 mln. per jaar aan lagere kosten voor gemeenten voor de afvalinzameling.





## Belangrijke trends en ontwikkelingen voor regio Meerlanden

Voor het bepalen van de strategie is het belangrijk in beeld te hebben welke trends en ontwikkelingen relevant zijn voor de regio en daarmee voor Meerlanden en haar klanten. De relevante ontwikkelingen voor Meerlanden en haar klanten in de periode 2020-2024 presenteren wij op de volgende vier thema's:

- Transitie naar een circulaire economie
- Inzet van biomassa en restwarmte voor energietransitie
- Ontwikkelingen in de openbare ruimte
- Overige maatschappelijke ontwikkelingen

### 2.1 Transitie naar een circulaire economie

Het woord 'afval' wordt steeds minder gebruikt door inzamelbedrijven, gemeenten en recyclers. Het woord 'grondstof' is de nieuwe term geworden, om daarmee de nadruk te leggen dat het materiaal het begin is van een nieuw product, in plaats van het eindstation. Dit veranderende woordgebruik laat zien dat de aandacht in de sector steeds meer verschuift naar hergebruik en de recyclebaarheid. Daarvoor is ook een heldere noodzaak: grondstoffen worden schaarser en de milieudruk van het delven van nieuwe grondstoffen is groot. Door grondstoffen te hergebruiken en te recycleren sluiten we ketens en daarmee verminderen we de afhankelijkheid van nieuwe grondstoffen. Dit circulaire denken is ondertussen doorgesijpeld in alle lagen van de overheid, van Rijksoverheid tot gemeenten en ook internationaal krijgt het steeds meer aandacht. Ook het bedrijfsleven speelt hierop in. Want deze transitie biedt kansen. Wanneer afval een grondstof wordt, zijn nieuwe bedrijven met nieuwe businessmodellen nodig om de grondstoffen in de keten te houden en de stromen weer op te werken tot nuttige producten.

### **De Europese Unie stuurt actief op een circulaire economie**

In de afgelopen jaren zijn in het kader van de EU Circular Economy Package<sup>1</sup> diverse activiteiten ondernomen om de circulaire economie in Europa te versnellen. Concrete resultaten hiervan zijn in Nederland zichtbaar via bijvoorbeeld het verbod op gratis plastic tasjes, de recyclingdoelstellingen en de recente Single Use Plastic Richtlijn waarbij specifieke producten die veel in het zwerfafval voorkomen verboden worden. In de komende jaren blijft de Europese Unie aansturen op verdere preventie en betere inzameling en recycling van grondstoffen.

Daarnaast wordt het Europese REACH programma steeds verder uitgebreid. Dit programma is gericht op het beperken van risico's in de blootstelling aan chemische stoffen. Doordat steeds meer zicht komt op de (schadelijke) effecten van deze chemische stoffen voor mens en natuur en de verspreiding ervan komen er steeds meer voorschriften wanneer je als organisatie met deze stoffen in aanraking komt.

### **Verwachte impact op Gemeente en Meerlanden**

De Europese Unie blijft naar verwachting aansturen op verdere preventie en betere inzameling en recycling van grondstoffen. De impact van deze maatregelen zijn voor de gemeenten voelbaar wanneer de recyclingdoelen verhogen of gemeenten een grotere rol krijgen in het sturen op kwaliteit van de ingezamelde stromen.

Door de groeiende lijst zorgwekkende stoffen in REACH is de verwachting dat de gemeenten en Meerlanden steeds vaker activiteiten (in de milieustraat, openbare ruimte of bij graafwerkzaamheden) moeten aanpassen omdat er zorgwekkende stoffen voorkomen.





### **VANG-doelstellingen gericht op vermindering restafval en toename scheiding**

De Rijksoverheid streeft naar een volledige circulaire economie in Nederland in 2050, met als tussendoelstelling 50% minder gebruik van (primaire) grondstoffen in 2030 (ten opzichte van 2017). Om deze ambitieuze doelstellingen te halen, werkt het Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat (IenW) het programma Van Afval Naar Grondstof (VANG) uit. In het Van Afval Naar Grondstof (VANG) programma staan doelstellingen omtrent het huishoudelijke afval in Nederland voor 2020 en 2025<sup>2</sup>.

Doelstellingen VANG programma	Streefjaar
<ul style="list-style-type: none"><li>• Naar maximaal 100 kg restafval per inwoner per jaar</li><li>• 75% scheiding van het huishoudelijk afval</li></ul>	2020
<ul style="list-style-type: none"><li>• Naar 30 kg restafval per inwoner per jaar</li></ul>	2025

Gemeenten zijn verantwoordelijk voor de inzameling van het huishoudelijk afval en daarom worden zij door het Rijk gestimuleerd deze doelen te behalen. Alle gemeenten in de Meerlandenregio hebben in hun collegeprogramma opgenomen dat ze de VANG-doelstelling willen realiseren of dat ze een stap in de goede richting willen zetten.



	<b>Restafval VANG 2020</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>
Aalsmeer	100	171	169	180
Bloemendaal	100	155	175	188
Diemen	100	232	230	232
Haarlemmerliede en Spaarnwoude *	100	304	310	300
Haarlemmermeer	100	186	187	191
Heemstede	100	207	202	195
Hillegom	100	186	189	189
Lisse	100	46	51	156
Noordwijkerhout *	100	194	204	201

*\*Tot 1 januari 2019 was de gemeente Haarlemmerliede & Spaarnwoude een afzonderlijke gemeente en ook een afzonderlijke aandeelhouder in Meerlanden. Deze gemeente is door een juridische fusie per genoemde datum opgegaan in de gemeente Haarlemmermeer. Noordwijkerhout is per 1 januari 2019 gefuseerd met de gemeente Noordwijk.  
Bron: Jaarverslag Meerlanden 2018*

	<b>Afvalscheiding VANG 2020</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>
Aalsmeer	75%	60%	60%	59%
Bloemendaal	75%	61%	58%	57%
Diemen	75%	33%	34%	57%
Haarlemmerliede en Spaarnwoude *	75%	36%	37%	36%
Haarlemmermeer	75%	54%	55%	54%
Heemstede	75%	56%	58%	60%
Hillegom	75%	57%	56%	56%
Lisse	75%	85%	84%	62%
Noordwijkerhout *	75%	54%	53%	53%

*\*Tot 1 januari 2019 was de gemeente Haarlemmerliede & Spaarnwoude een afzonderlijke gemeente en ook een afzonderlijke aandeelhouder in Meerlanden. Deze gemeente is door een juridische fusie per genoemde datum opgegaan in de gemeente Haarlemmermeer. Noordwijkerhout is per 1 januari 2019 gefuseerd met de gemeente Noordwijk.  
Bron: Jaarverslag Meerlanden 2018*

### **Verbeteren van bronscheiding en uitbreiden nascheiding om kwaliteit te verbeteren**

Om te zorgen dat de ingezamelde gescheiden huishoudelijke stromen ook goed recyclebaar zijn, is het belangrijk om de vervuiling van deze stromen te verminderen. Per wijk / buurt zijn andere instrumenten effectief om vervuiling te verminderen en daarmee de kwaliteit van de gescheiden stromen te verhogen. Zo zien we dat sterk verstedelijkte gebieden het restafval naast de brongescheiden inzameling ook gaan nascheiden. Dit betekent dat het huishoudelijk restafval door middel van een sorteermachine wordt gescheiden in stromen die gerecycled kunnen worden en stromen die naar de verbrandingsinstallatie gaan. In gebieden met meer laagbouw is kwaliteit van bronscheiding veel hoger, omdat burgers de ruimte hebben voor containers om per container een bepaald type afval in te deponeren. Hier vindt de eerste scheiding dus thuis aan de bron plaats. Ook de keuze voor een haal- of brengsysteem kan van invloed zijn op de kwaliteit van de gescheiden stroom. Tot slot worden beleidsinstrumenten als diftar (gedifferentieerde tarieven voor afvalinzameling) en omgekeerd inzamelen ingezet voor het verminderen van de fractie huishoudelijke restafval die verbrand wordt.

Onder de gemeenten in de Meerlandenregio zien we een groei van het totale afvalscheidingspercentage, met een gemeten percentage van 55% in 2018, met gemeente Lisse als koploper met een scheidingspercentage van 85%. Gemeente Lisse heeft met haar beleid aangetoond dat de VANG doelstellingen ook in Randstedelijk gebied bereikt kunnen worden.

### **Verwachte impact op Gemeente en Meerlanden**

De Rijksoverheid blijft sturen op het verminderen van de hoeveelheid restafval en het behalen van de VANG doelstellingen door gemeenten. Voor iedere gemeenten zijn andere beleidsinstrumenten effectief om die doelstellingen te halen.

### **Toename Afgedankte Elektrische en Elektronische Apparatuur (AEEA)**

Het aantal elektrische apparaten in de Nederlandse huishoudens neemt toe en ze worden steeds kleiner en slimmer. Deze apparaten bieden met name comfort en gemak. Sommige maken onderdeel uit van de essentiële infrastructuur van onze maatschappij. Ook de mobiliteit elektrificeert steeds meer, bijvoorbeeld door toename van elektrische fietsen en auto's. De apparaten bevatten relatief veel waardevolle en zeldzame materialen. De afgedankte elektrische apparatuur kan dus als bron van materialen dienen. In 2019 recycleden we in Nederland ongeveer de helft van deze apparaten. Europa en de Nederlandse overheid verhogen de recycle doelstellingen van AEEA en de verantwoordelijkheid van producenten wordt verder uitgebreid. Zo moet in 2020 65% van de elektrische apparaten worden gerecycled. Tevens worden de producenten uitgedaagd de producten zodanig te ontwerpen dat reparatie, upgraden van bepaalde onderdelen en demontage eenvoudiger wordt en de veiligheid (zowel van het fysiek apparaat zelf als de online veiligheid van de op internet aangesloten apparaten) wordt vergroot.



#### **Verwachte impact op Gemeente en Meerlanden**

De hoeveelheid Afgedankte Elektrische en Elektronische Apparatuur (AEEA) neemt naar verwachting in de komende jaren toe, net als de recycledoelstellingen. Dit vraagt aanvullende maatregelen van de gemeenten en Meerlanden om te zorgen dat burgers weten op welke wijze ze de apparatuur moeten inleveren.

#### **Toename van inzameling Plastic, Metalen en Drankenkartons (PMD), tegelijkertijd ook toename van vervuiling**

De markt voor hergebruik en recycling van plastic en drankenkartons is jong. De hoeveelheden ingezameld Plastic, Metalen en Drankenkartons laten de

afgelopen jaren een enorme toename zien. In de Meerlandenregio steeg de hoeveelheid ingezameld kunststof van 3.200 ton in 2015 naar 5.700 ton in 2018. De verwachting is dat de hoeveelheid de komende jaren verder stijgt. Parallel aan de toename van de hoeveelheid is helaas ook de vervuiling toegenomen.

#### **Verwachte impact op Gemeente en Meerlanden**

Naar verwachting neemt de inzameling van PMD in de komende jaren verder toe. Gezien de stijgende vervuiling van de stroom, verwachten we aanvullende maatregelen om de vervuiling van de stroom te voorkomen en daarmee de kwaliteit van de stroom te verhogen en daardoor de hergebruiksmogelijkheden uit te breiden.

#### **Toename inzameling textiel, tegelijkertijd ook afname van de kwaliteit**

Textiel is een groeiende markt die reikt tot ver over de landsgrenzen. Het aantal gebruikers wereldwijd groeit ieder jaar en de gebruiksduur van textiel wordt steeds korter. Daardoor nemen de volumes geproduceerd textiel toe. Textiel als grondstof is een containerbegrip waaronder naast kleding ook bijvoorbeeld schoenen, gordijnen, lakens en poetsdoeken vallen. De productsamenstelling is zeer divers en bestaat uit natuurlijke materialen, kunstmatige vezels of combinatie van verschillende materialen. We zien een trend in toename van kunstmatige vezels en combinatievezels in textiel. Deze ontwikkeling vergroot het aandeel laagwaardig textiel en verkleint daarmee de mogelijkheden voor hoogwaardig hergebruik. In Nederland recylen we in 2019 ongeveer een derde deel van het textiel; tweederde verdwijnt in het restafval en wordt uiteindelijk verbrand.

### Verwachte impact op Gemeente en Meerlanden

De hoeveelheid ingezameld textiel neemt de komende jaren via de gemeenten en Meerlanden verder toe. De mogelijkheden voor hoogwaardige recycling blijven beperkt door de lage kwaliteit van het ingezamelde textiel.

### Innovaties in recycling van luiers en incontinentiemateriaal

Het huishoudelijk restafval bestaat jaarlijks voor ongeveer 200 kiloton uit luiers en incontinentiemateriaal. Dat komt overeen met 5% tot 8% van het huishoudelijk restafval, ofwel gemiddeld ruim 10 kilo per inwoner per jaar.

Naar schatting komt nog eens dezelfde hoeveelheid vrij bij ziekenhuizen en zorgcentra. Daarmee is luierafval een van de grootste niet-gerecyclede huishoudelijke afvalstromen.

Luiers en incontinentiemateriaal worden op dit moment verbrand. Op deze manier worden ziektekiemen en medicijnresten vernietigd net zoals de materialen waaruit de luiers bestaan. Technieken waarmee de grondstoffen behouden kunnen worden en tegelijkertijd de risico's voor de volksgezondheid niet toenemen zijn in de maak.

### Verwachte impact op Gemeente en Meerlanden

De ontwikkeling van technieken in de recycling van luiers en incontinentiemateriaal leidt ertoe dat we verwachten dat het in de komende jaren mogelijk wordt deze grondstofstroom te recyclen.

### Transitieagenda's stimuleren concrete maatregelen om de circulaire Rijksambitie te behalen

In januari 2017 ondertekenden bedrijven, overheden, kennisinstellingen, maatschappelijke organisaties en bedrijven het Grondstoffenakkoord. Meerlanden is één van de ondertekenaars. Het akkoord heeft als doelstelling: Nederland circulair in 2050. Vijf transitieagenda's maken concreet hoe deze transitie vorm moet krijgen.



Het gaat om de volgende vijf agenda's:

1. Biomassa en Voedsel
2. Kunststoffen
3. Maakindustrie
4. Bouw
5. Consumptiegoederen

In 2019 presenteerde het kabinet het Uitvoeringsprogramma Circulaire Economie wat de vijf transitieagenda's vertaalt naar concrete acties en projecten. Dit uitvoeringsprogramma wordt regelmatig bijgewerkt. Zo organiseert het Rijk jaarlijks een Nationale Conferentie Circulaire Economie waarin de voortgang wordt besproken en maakt het Planbureau voor de Leefomgeving iedere twee jaar een voortgangsrapport<sup>3</sup>

De transitieagenda Consumptiegoederen, onderdeel van het Grondstoffenakkoord, zet in op het oprichten van 'circulaire ambachtscentra'. Dit zijn plekken waar milieustraten worden getransformeerd naar een grondstoffenhub, waar ondernemers en 'makers' de materialen direct toepassen, burgers bewuster worden van afval als (waardevolle) grondstof en waar werkplekken kunnen komen voor mensen met afstand tot de arbeidsmarkt. Voorbeelden zijn Recycle City in Zaanstad en het Upcyclecentrum Almere. Meerlanden geeft met Milieustraat 3.0 voor de regio en haar gemeenten invulling aan deze ontwikkeling (zie hoofdstuk 5). Rijkswaterstaat heeft aangekondigd een subsidie te starten voor pilotprojecten voor circulaire ambachtscentra.

De transitieagenda Biomassa en Voedsel ziet biomassa als een van nature circulaire en hernieuwbare grondstof. Zo wordt groente- fruit- en tuinafval (GFT) gerecycled tot onder andere groen gas, warmte en compost. De transitieagenda beschouwt biomassa als een duurzame bron van koolstof waardoor deze niet langer uit fossiele grondstoffen gehaald hoeft te worden. Hiermee levert het een belangrijke bijdrage aan het reduceren van CO2-emissies. De totale hoeveelheid biomassa is echter onvoldoende om de volledige behoefte aan koolstof vanuit fossiele bronnen te vervangen. Het gebruik van biomassa moet dus op een slimme manier ingezet worden zodat de voedselproductie, grondstofproductie en biodiversiteit in balans zijn.

#### **Verwachte impact op Gemeente en Meerlanden**

De groeiende aandacht en bijbehorende subsidieregelingen voor circulaire ambachtscentra, biedt kansen voor de gemeenten om milieustraten te moderniseren (zie ook paragraaf Milieustraat 3.0).

De groeiende aandacht voor biomassa vraagt om slimme toepassingen van organische materialen zonder dat dit de voedselproductie of biodiversiteit verstoort.

#### **Rijksoverheid komt met financiële prikkels om beleidsdoelen te halen**

Om beleidsdoelen te halen, komt de Rijksoverheid met een aantal financiële prikkels om daarmee het gewenste gedrag te bevorderen. Zo is de afvalstoffenbelasting voor verbranden begin 2019 verdubbeld naar €31,38 per ton, en wordt deze voor 2020 € 33,25. Het voornemen is dit vanaf 2020

ook voor geïmporteerd afval te laten gelden. Hiermee geeft het Rijk een prikkel om in te zetten op hergebruik en recycling. Daarnaast komt in de politiek in toenemende mate een CO2-heffing aan bod, wat veel impact heeft op verbrandingsinstallaties en daarmee leidt tot een verdere kostenverhoging van het verbranden van afvalstromen.

#### **Verwachte impact op Gemeente en Meerlanden**

Met het invoeren van financiële prikkels (zoals de verbrandingsbelasting en invoering CO2-prijs) maakt de Rijksoverheid de verwerking van restafval steeds duurder voor gemeenten. Kosten voor verbranding stijgen en dus ook de afvalstoffenheffing voor de bewoners. Hoe beter de bewoners scheiden hoe lager de hoeveelheid restafval en daarmee hoe lager kostenstijging uitvalt. Dit stimuleert gemeenten om meer scheidingsmogelijkheden aan te bieden.

#### **Groeiende aandacht voor verbreden van de producentenverantwoordelijkheid**

In Nederland kennen we het systeem van producentenverantwoordelijkheid voor elektrische en elektronische apparatuur, batterijen en accu's, autowrakken, autobanden, vlakglas en verpakkingen. Dit houdt in dat producenten en importeurs die bovengenoemde producten op de Nederlandse markt brengen, verantwoordelijk zijn voor het opzetten van een logistiek systeem voor het afvalbeheer (inzameling, verwerking, vermarkting). Ook moeten ze zorgen dat er geld beschikbaar komt om dit logistiek systeem op te zetten en in stand te houden.

Uitbreiden van de producentenverantwoordelijkheid naar meer producten staat op dit moment op de politieke agenda. Zo vindt naar aanleiding van de Europese Single Use Plastic richtlijn een uitbreiding van de producentenverantwoordelijkheid plaats op plastic tassen, sigarettenfilters, ballonnen, schoonmaakdoekjes en visnetten in de periode 2023-2024. Daarnaast noemt het uitvoeringsprogramma van het Rijksbrede programma Circulaire Economie textiel en matrassen als producten waarvoor het introduceren van producentenverantwoordelijkheid wordt overwogen.

Tegelijkertijd zien we dat producenten (zonder dat het beleid dit afdwingt) zich steeds meer bewegen in de afvalinzameling- en verwerkingsketen. Zo investeert Ikea in matrasrecycling en Coca-Cola in de chemische PET recycling. Op deze wijze proberen producenten meer grip te krijgen op het hoogwaardig terugkrijgen van hun eigen grondstoffenstromen.

#### **Verwachte impact op Gemeente en Meerlanden**

Met de uitbreiding van de producentenverantwoordelijkheid naar meer producten worden aanvullende afspraken gemaakt over de logistiek van het afvalbeheer. Dit raakt direct aan de activiteiten van Meerlanden bij de inzameling van deze producten bij gemeenten. Wanneer gekozen wordt voor een vergoeding via gemeenten (zoals nu het geval is bij verpakkingen) heeft dit ook directe effecten voor gemeenten.



### **Aanpassing afspraken over sorteren en vermarkten van Plastic, Metalen en Drinkenkartons (PMD)**

In de Raamovereenkomst Verpakkingen 2013-2022 hebben het Rijk, gemeenten en het verpakkend bedrijfsleven afspraken gemaakt over invulling van de producentenverantwoordelijkheid voor verpakkingen (afspraken over inzamelen, sorteren en vermarkten). Het Afvalfonds Verpakkingen geeft gemeenten een financiële vergoeding voor de inzameling en recycling van kunststof en de inzameling van drankenkartons. De vergoeding voor kunststof nam van €817/ton in 2015 tot €656/ton in 2019 af.

In het huidige model ontvangen gemeenten een vergoeding per gerecyclede ton. Dat gaat hoogstwaarschijnlijk veranderen naar een vergoeding per ingezamelde ton. De ingezamelde hoeveelheid PMD moet in dat geval aan bepaalde acceptatiecriteria voldoen. Gemeenten worden daarmee verantwoordelijk voor het inzamelen van een goede kwaliteit PMD. Voldoet de ingezamelde PMD niet aan de kwaliteitseisen, dan ontvangt de gemeente geen vergoeding en moet het afgekeurde volume worden verbrand. Dit brengt extra kosten met zich mee.

### **Verwachte impact op Gemeente en Meerlanden**

De gemeenten zijn vanaf 2020 niet meer verantwoordelijk voor de ketenstappen na de inzameling. Dat wordt dan verzorgd door Regie Kunststof Nederland BV (RKN BV). De kosten die daarmee gemoeid zijn, worden direct afgerekend met het Afvalfonds en niet meer met gemeenten, zoals nu wel het geval is.

Doordat de ingezamelde volumes aan acceptatiecriteria moeten voldoen, worden gemeenten verantwoordelijk voor inzameling van goede kwaliteit PMD (minimale vervuiling).

### **Automatisering in de keten maakt andere manieren van inzamelen en verwerken mogelijk**

Het inzamelen van afvalstromen gaat steeds vaker via datagedreven systemen: sensoren geven aan wanneer containers bijna vol zitten en IT-systemen berekenen slimme routes voor de logistiek van de

afvalinzameling. Daarnaast ontstaan er nieuwe manieren van afvalinzameling door nieuwe partijen zoals ondergrondse afvaltransport (zoals in nieuwbouwwijken in Arnhem en Almere). Deze nieuwe innovatieve technieken bieden een kans voor gemeenten om met slimme technieken meer inzicht en grip te krijgen op het beheer en legen van de inzamelmiddelen.

In de binnenstad van steden zien we de noodzaak om de logistiek van afvalinzameling efficiënter in te richten. Zo is bij de aanbesteding voor inzameling in de 9 straatjes in Amsterdam gevraagd naar een gecombineerde oplossing voor inzameling van bedrijfsafval en huishoudelijk afval (ook wel stedelijk afval genoemd), waarbij op innovatieve wijze wordt ingezameld (bijvoorbeeld via slimme systemen ondergronds, of via inzamelboten op de grachten). Hoewel deze aanbesteding vooralsnog geen succes is geworden verwachten we dat in de loop van de tijd steeds minder traditionele vuilniswagens door deze sterk verstedelijkte gebieden gaan rijden om huis-aan-huis het afval in te zamelen.

#### **Verwachte impact op Gemeente en Meerlanden**

Deze innovaties in inzamelen en verwerken bieden kansen voor gemeenten en Meerlanden om met slimme technieken de inzameling te verbeteren, het efficiënter uit te voeren en kosten te besparen en de prestaties inzichtelijk te maken.

#### **Schaalvergroting en consolidatie in de afvalmarkt**

Concurrentie om afval is en blijft groot, bedrijven zetten scherp in bij contractbesprekingen. Kosten worden gereduceerd en grote afvalbedrijven nemen kleine afvalbedrijven over. Twee voorbeelden zijn de fusie van Van Gansewinkel en het Britse Shanks tot Renewi en de overname van Scherpenzeel door Veolia. Daarnaast verwachten we dat grote partijen kleine innovatieve recyclingbedrijven de komende jaren over gaan nemen. Zo namen Suez en LyondellBasell in 2018 de kunststofrecycling scale-up Quality Circular Polymers (QCP) over.

Ook op gemeentelijk niveau worden circulaire kansen gezien in het vergroten van de schaal. Zo organiseren gemeenten zich in de Metropoolregio Amsterdam (MRA) om gezamenlijke circulaire initiatieven op te zetten. De MRA probeert de transitie binnen de regio te sturen en stimuleert door bundeling van afvalstromen de samenwerking in afvalverwerking. De MRA loopt net als de regio circulair Friesland voorop in de transitie naar een circulaire economie. In de regio Duin- en Bollenstreek wordt naar voorbeeld van circulair Friesland een samenwerking tussen bedrijven door Meerlanden geïnitieerd, onder de werknaam Circulair Bollenstreek. Door samenwerking tussen gemeenten binnen de MRA ontstaat voldoende massa en slagkracht om stappen te zetten. De MRA stimuleert gemeenten om gezamenlijk te zorgen voor het hoogwaardig inzamelen van zes grondstoffenstromen, namelijk: textiel, kunststof, luiers, elektronisch afval, biomassa en bouw- en sloopafval. Meerlanden neemt actief deel aan de werkgroepen van de MRA voor deze grondstoffenstromen, behalve die van Bouw-en Sloopafval.



### **Verwachte impact op Gemeente en Meerlanden**

Voor gemeenten en Meerlanden betekent dit dat de partners voor verwerking van de stromen steeds groter worden, er minder concurrentie in de markt is en zij daardoor wellicht meer invloed hebben op de eisen en/of tarieven van de afvalstromen.

Voor de gemeenten aangesloten bij de MRA biedt dit kansen om te leren over de beste aanpak en samen met andere gemeenten deel te nemen in gezamenlijke inkoop- of inzamelactiviteiten.

### **Totale hoeveelheid afval in de Meerlanden regio neemt toe**

Op dit moment neemt de hoeveelheid afval harder toe dan de groei van de economie. Daarnaast verwachten we een toename van 20 tot 30 duizend woningen in het Meerlandengebied. Dit betekent dat de totale hoeveelheid grondstoffen die Meerlanden gaat inzamelen en verwerken gaat toenemen.

### **Verwachte impact op Gemeente en Meerlanden**

De totale hoeveelheid afval die Meerlanden inzamelt bij de gemeenten neemt naar verwachting in de komende jaren toe.

## **2.2 Inzet van biomassa en restwarmte voor de energietransitie en biobased economy**

Na het internationale klimaatakkoord in 2015 in Parijs was er een wereldwijd besef dat concrete stappen echt nodig zijn om de ambitieuze doelstellingen te halen en daarmee de meest ernstige klimaatverandering te voorkomen. In Nederland heeft dit onder andere geleid tot het ontwikkelen van een klimaatwet en de ontwikkeling van de Nederlandse doorvertaling van het internationale klimaatakkoord. Ook is in 2018 besloten dat er een einde komt aan gaswinning in Groningen. Nederland moet dus op zoek naar alternatieven voor het Groningse gas. De inzet van biomassa en restwarmte is een ontwikkeling die kan bijdragen aan de energietransitie in Nederland.

### **In Regionale energiestrategieën (RES) vormt de inzet van restwarmte een expliciet onderdeel**

Om het nationale Klimaatakkoord concreet in te vullen, is Nederland in 30 regio's onderverdeeld waarin de gemeenten, provincies en waterschappen samen met stakeholders werken aan Regionale Energiestrategieën (RES). In deze strategieën maken partijen gezamenlijke keuzes voor de opwekking van duurzame elektriciteit, de warmtetransitie in de gebouwde omgeving en de daarvoor benodigde opslag en energie-infrastructuur.

De gemeenten in de Meerlandenregio vallen in twee RES regio's, namelijk Holland Rijnland4 en Noord-Holland Zuid5. In beide regio's wordt restwarmte expliciet genoemd als techniek om in te zetten als onderdeel van de RES. De gemeenten moeten in 2021 hun warmteplan gereed hebben waarin per buurt gekozen is wanneer deze wordt afgekoppeld van het aardgas en welke warmtebron daarvoor in de plaats komt.



### **Verwachte impact op Gemeente en Meerlanden**

De gemeenten in de Meerlandenregio zijn allemaal onderdeel van een Regionale Energiestrategie (RES). Dit betekent dat de gemeenten in RES verband werken aan plannen om invulling te geven aan de energietransitie. Dit kan leiden tot een grotere vraag in het gebruiken van restwarmte.

Gemeenten beschrijven in een warmteplan per buurt wanneer deze van het aardgas wordt afgekoppeld en welke energiebron daarvoor in de plaats komt.

### **Overheid stimuleert de biobased economy**

De biobased economy staat voor het waardevol inzetten van biomassa voor energie, kunststof en brandstof. De Rijksoverheid heeft doelstellingen om deze biobased economy te versnellen. Dit doet zij door bijvoorbeeld de onnodige juridische belemmeringen weg te nemen voor het inzetten van biomassa<sup>6</sup>. De biobased economy is nog relatief nieuw, er is nog veel onderzoek en ontwikkeling nodig om de bestaande technieken op te kunnen schalen. Op dit moment investeren het bedrijfsleven en de Rijksoverheid in onderzoek en ontwikkeling. Deze afspraken liggen vast in het innovatiecontract biobased economy<sup>7</sup>. Daarnaast is een Topconsortium voor Kennis en Innovatie Biobased Economy<sup>8</sup> opgezet, waarin wetenschappers en ondernemers samenwerken aan onderzoek.

### Verwachte impact op Gemeente en Meerlanden

Door het wegnemen van juridische belemmeringen en de investeringen in onderzoek, verwachten we dat in de komende jaren steeds meer mogelijkheden ontstaan om biomassa waardevol in te zetten in energie, kunststof, composiet en brandstof. De gemeenten en Meerlanden kunnen op basis hiervan de kansen voor biomassaverwerking in de regio verkennen.

### Topsector Energie zet in op stimuleren groen gas

Nederland heeft een uitgebreide gasinfrastructuur en veel expertise en kennis in huis op het gebied van (aard)gas. Doordat Nederland daarnaast aangesloten is op veel gasverbindingen van andere Europese landen, wordt Nederland ook wel als 'gasrotunde' gezien: een knooppunt van de infrastructuur voor het transport en tijdelijke opslag van gas. Het aandeel aardgas in de Nederlandse energievoorziening neemt langzaam af en wordt (deels) vervangen door duurzame alternatieven.

De topsector Energie schenkt in zijn innovatieprogramma<sup>9</sup> aandacht aan groen gas. De nadruk ligt op het integraal oplossen van technologische en economische belemmeringen waardoor groengasketens succesvol kunnen worden gedemonstreerd en opgeschaald.

Om de energietransitie te versnellen heeft de overheid verschillende subsidie-maatregelen opgezet. Zo gaat vanaf 2020 de SDE++ subsidie in (verlengde levensduur van de subsidie Stimulering DuurzameEnergieproductie).

### Verwachte impact op Gemeente en Meerlanden

Productie van groen gas door Meerlanden en de gemeenten draagt bij aan de landelijke lange termijn doelstellingen. Op landelijk niveau blijft aandacht bestaan voor het stimuleren van gemeentelijke initiatieven in de productie van groen gas, bijvoorbeeld in de vorm van subsidies.

### Meer mogelijkheden in verwerking biomassa, tegelijkertijd groeiende vervuiling

De technologische ontwikkelingen en nuttige toepassingen voor organische reststromen groeien. Daardoor neemt ook de belangstelling voor biomassa-bronnen en manier van inzamelen en verwerken toe. Uit taxustakken kan bijvoorbeeld een belangrijke grondstof voor chemokuren gewonnen worden. Het snoeisel moet daarvoor zeer schoon zijn. Als het in aanraking is gekomen met ander groenafval kan er geen grondstof voor chemokuren meer gewonnen worden. Verwerking tot biogas en compost blijft in dat geval wel mogelijk. Ook (mono)stromen biomassa vanuit bedrijven krijgen steeds meer aandacht en specifieke toepassingen.

De hoeveelheid biomassa die beschikbaar komt vanuit huishoudens voor recycling neemt toe omdat het aantal woningen in de Meerlandenregio groeit en de afvalscheiding verbetert. Er ligt nog veel potentie in verdere afvalscheiding. In 2018 bevatte het restafval in onze regio nog 70-100 kg Groente Fruit en Tuinafval (GFT) per inwoner. Dit komt overeen met een percentage van 30-40%. De gemeente Lisse vormt hierop een positieve

uitzondering met 10kg per inwoner. Tegelijkertijd zien wij een trend dat de vervuiling van het ingezamelde GFT toeneemt. Daardoor neemt de kwaliteit, en dus de hergebruikmogelijkheden, af.

#### Verwachte impact op Gemeente en Meerlanden

Er komen steeds meer mogelijkheden voor de verwerking van biomassaströmen. Tegelijkertijd raakt de GFT-stroom steeds verder vervuild. Om deze GFT-stroom zo hoogwaardig mogelijk in te zetten is verdere sturing op kwaliteit nodig.

### 2.3 Ontwikkelingen in de openbare ruimte

De openbare ruimte is een gebied dat constant onderwerp is van discussie. Het is immers van ons allemaal en moet maatschappelijke doelen dienen (zoals parkeren, spelen, waterbergen en biodiversiteit, etc.). Er is ook een groeiende maatschappelijke zorg over zwerfafval. Ook is het gebied van belang voor behoud van biodiversiteit in de stad en om het gebied weerbaar te maken voor klimaatverandering. De Omgevingswet zorgt ervoor dat de verantwoordelijkheden voor aanpassingen van onze leefomgeving meer bij gemeenten komen te liggen.

#### Invoering Omgevingswet: 'decentraal, tenzij'

In 2021 treedt de Omgevingswet in werking. De omgevingswet bundelt en moderniseert in één wet alle wetten voor de leefomgeving. Het is de grootste juridische aanpassing in Nederland sinds het opstellen van de grondwet in de 19e eeuw. Op dit moment zijn er 26 verschillende wetten, 120 Algemene Maatregelen van Bestuur (AMvB's) en 120 ministeriële regelingen met betrekking tot de leefomgeving. Hierdoor wordt besluitvorming over ontwikkelingen in de openbare ruimte vertraagd en is er weinig ruimte voor lokale initiatieven. Deze nieuwe wet heeft de volgende doelen:

- Meer afwegingsruimte om lokaal te besluiten over de leefomgeving
- Groter inzicht van betrokkenen in wat wel en niet waar mag
- Snellere en betere besluitvorming: door betere informatie
- Meer integrale aanpak: samenhangende benadering in beleid, regelgeving en besluitvorming over de leefomgeving



De wet gaat uit van 'decentraal, tenzij'. Zo is er meer ruimte voor lokale afwegingen. Hierdoor kunnen gemeenten meer maatwerk leveren en de kwaliteit van de leefomgeving verbeteren. Dit biedt kansen voor gemeenten om lokale initiatieven de ruimte te geven in de inrichting van de leefomgeving. Tegelijkertijd vraagt dit van gemeenten veel voorbereiding: nieuwe juridische instrumenten, zaakgericht werken, gegevenshuishouding op orde en andere manieren van werken.

#### **Verwachte impact op Gemeente en Meerlanden**

Ter voorbereiding op de Omgevingswet moeten gemeenten voorbereidingen treffen in hun organisaties (juridisch, organisatie, gegevenshuishouding). De wet vraagt een actievere rol van gemeenten in het betrekken van lokale initiatieven in de inrichting van de leefomgeving.

#### **Groeiende zorg over zwerfafval en 'single use plastics'**

Zwerfafval is een grote irritatie van bewoners. Wanneer een gebied meer zwerfafval kent, wordt vaak ook verloedering op andere terreinen gezien. Omdat reden blijft reiniging een punt van aandacht voor gemeenten. Tegelijkertijd lijkt de maatschappelijke zorg rondom zwerfafval te zijn toegenomen door de publieke activiteiten van de Plastic Soup Surfer en het groeiend aantal zwerfafvalopruimacties. Als reactie op deze maatschappelijke zorg en de problemen van de plastic soup in de oceanen, heeft de Europese Unie de Single Use Plastic Richtlijn opgesteld. In deze richtlijn worden de Europese lidstaten onder andere verplicht specifieke eenmalige plastic

producten te verbieden (zoals plastic rietjes en roerstaafjes). Daarnaast staat in de richtlijn dat de kosten van het opruimen van zwerfafval vergoed worden door producenten. Dit kan potentieel effect hebben op de zwerfafvalvergoeding aan gemeenten. Het is nog onbekend hoe de richtlijn in Nederland ingevuld gaat worden.

#### **Verwachte impact op Gemeente en Meerlanden**

Door de groeiende maatschappelijke zorg rondom plastic soup en zwerfafval kunnen de gemeenten en Meerlanden vragen van burgers verwachten over dit onderwerp.

In de Europese Single Use Plastic richtlijn staat dat producenten de kosten voor zwerfafval moeten betalen. Dit kan mogelijk invloed hebben op de zwerfafvalvergoeding aan gemeenten. Vooralsnog is onbekend hoe de richtlijn in Nederland ingevuld gaat worden.

#### **Groeiende aandacht voor behoud biodiversiteit via bijvoorbeeld Deltaplan Biodiversiteit**

Naar aanleiding van alarmerende onderzoeken<sup>10</sup> naar de afname van biodiversiteit in Nederland hebben kennisinstituten, landbouw-vertegenwoordigers, bedrijven, natuur- en milieuorganisaties het Deltaplan Biodiversiteit opgesteld. In dit plan staat een concrete aanpak beschreven hoe herstel van de biodiversiteit aangepakt kan worden in Nederland. Zo staat in dit plan beschreven hoe door natuurvriendelijke

inrichting en beheer van bermen, dijken, bedrijventerreinen en ander openbaar groen een fijnmazig netwerk ontstaat waar wilde dieren en planten kunnen floreren.

Gemeenten die hun openbaar groen willen inzetten voor het herstel van de biodiversiteit kunnen deze principes toepassen in de inrichting van parken en ander groen in de openbare ruimte. Dit sluit aan bij de wens van steeds meer gemeenten om natuurlijke materialen toe te passen zoals boompalen uit Nederlandse bossen of wilgentenen als afscheiding.

#### **Verwachte impact op Gemeente en Meerlanden**

De gemeenten en Meerlanden kunnen hun voordeel doen met de aanbevelingen voor het inzetten van het openbaar groen voor het herstel van de biodiversiteit.

#### **Groeiende aandacht voor klimaatadaptatie**

De gevolgen van de klimaatverandering worden steeds merkbaarder. Wateroverlast als gevolg van hevige regenval komt vaker voor net als periodes van langdurige droogte. Het groeiseizoen wordt langer en de winters worden minder koud. Deze veranderingen vragen om aanpassingen van de inrichting van de openbare ruimte en aanpassingen in beheer en onderhoud. Er moet meer ruimte komen om (regen)water te bergen en meer ruimte voor groen tegen hittestress en het dempen van temperatuurverschillen en wind.

#### **Verwachte impact op Gemeente en Meerlanden**

Voor gemeenten en Meerlanden is het belangrijk de inrichting en beheer- en onderhoudswerkzaamheden aan te passen aan de effecten van klimaatverandering.



## 2.4 Overige maatschappelijke ontwikkelingen

Tot slot is er nog een aantal overige maatschappelijke ontwikkelingen die de activiteiten van Meerlanden en dus ook de gemeenten in de regio direct raken.

### Blijvende aandacht voor diversiteit en sociale participatie

In 2017 had ruim 66% van de beroepsbevolking betaald werk. Van de overige groep is een deel niet in staat om te werken, bijvoorbeeld door ziekte of een beperking. Ook is er een groep mensen die zonder werk zit, maar met passende begeleiding weer toe kan treden tot de arbeidsmarkt. Voor deze laatste groep mensen met een zogeheten 'afstand tot de arbeidsmarkt' zijn diverse programma's om ze een werkervaringsplek te geven zodat ze gaandeweg terug kunnen keren op de arbeidsmarkt. Hierbij zien we de ontwikkeling dat de overheidsinvloed kleiner wordt en een er verschuiving is naar werkgevers.

Om te zorgen voor sociale participatie is het belangrijk dat het medewerkersbestand bestaat uit een afspiegeling van de samenleving. Met aandacht voor diversiteit, zowel in jong en oud, man en vrouw, met of zonder migratieachtergrond.

#### Verwachte impact op Gemeente en Meerlanden

De blijvende aandacht voor sociale participatie betekent voor Meerlanden ook blijvende inspanning om mensen met afstand tot de arbeidsmarkt aan te nemen.

Ook is er blijvende aandacht voor het zorgen van voldoende diversiteit onder medewerkers.

### Nieuwe vormen van communicatie en slim gebruik van data

De ontwikkelingen in communicatie gaan snel. Nieuwe vormen van online media maken het mogelijk om mensen beter te bereiken. Ook de communicatiekanalen zijn ruimer dan ooit tevoren. Zo zien we een trend van nieuwe vormen van communicatie (zoals film, gamification, virtual reality) waarbij tekst steeds meer vervangen wordt door beeld en vormen van 'experience'. Ook zien we dat de smartphone steeds meer functies krijgt, zoals social media, entertainment, foto's, films, navigatie, bankzaken, betalen, boodschappen, kinderopvang, daten etc.

Om in contact blijven met bewoners is het van belang om constant op de hoogte te zijn van de ontwikkelingen en goede keuzes te maken welke kanalen het meest passend zijn. Hierbij zien we dat het belang van het gebruik van data toeneemt. Met analyse van data ontsluiten we (vooralsnog onbekende) informatie waardoor processen geoptimaliseerd kunnen worden (zoals op het gebied van inzameling en volgraden van containers), die door het gebruik van nieuwe technieken mogelijk maakt data te verzamelen en te analyseren.

#### Verwachte impact op Gemeente en Meerlanden

Het vraagt constante vernieuwing van de communicatiekanalen bij zowel gemeenten als Meerlanden om mee te gaan in de nieuwe vormen van communicatie om zo in contact te blijven met burgers.

De verzameling van meer data biedt gemeenten en Meerlanden kansen. Door informatie te verzamelen over bijvoorbeeld inzameling en volgraden van containers kan slim worden ingespeeld en de dienstverlening worden verbeterd.

### **Veranderende arbeidsmarkt en veranderende omgeving vraagt om meer flexibiliteit en nieuwe vaardigheden**

De arbeidsmarkt verandert continu. Jonge medewerkers vragen om meer flexibiliteit, terwijl oudere medewerkers juist waarde hechten aan stabiliteit. Tegelijkertijd verandert de wereld om ons heen, de technologie verandert snel, dit vraagt nieuwe kennis en competenties. Als werkgever is het noodzakelijk op deze ontwikkelingen in te spelen en zo een aantrekkelijke werkgever te zijn om talenten te kunnen blijven aantrekken en te behouden.

### **Verwachte impact op Gemeente en Meerlanden**

Om een aantrekkelijke werkgever te blijven en mee te bewegen met de veranderende omgeving is het belangrijk flexibel te zijn en te investeren in duurzame inzetbaarheid van medewerkers.







# Strategie 2020-2024

Er gebeurt veel om ons heen de komende jaren, belangrijke trends en ontwikkelingen vragen om een duidelijke richting van ons mooie bedrijf. Een stevige positionering met een heldere strategie houdt ons op koers. Een koers die de gemeenten helpt in het realiseren van hun doelstellingen op de beleidsterreinen waarop Meerlanden actief is en die de continuïteit en financiële stabiliteit van Meerlanden waarborgt. We hebben in 2016 een stevige missie geformuleerd gericht op het creëren en onderhouden van een mooie en duurzame leefomgeving. Deze missie is nog zo actueel dat we haar onverkort handhaven: Samen sneller circulair!

## **Wij streven naar een duurzame en mooie leefomgeving**

Meerlanden werkt aan een duurzame en mooie leefomgeving. Daarom werken wij aan een wereld waarin wij grondstoffen niet uitputten, maar opnieuw gebruiken. Omdat we het belangrijk vinden om zorgvuldig om te gaan met wat we hebben. Onze aarde is immers een gesloten systeem. Dit betekent voor ons dat we pas tevreden zijn als we zó leven en ondernemen dat het leefgebied schoon is, het afval netjes wordt ingezameld, de straten schoon en heel zijn en de Meerlanden regio ook voor onze kinderen en kleinkinderen een fijne plek blijft. De afvalstromen die wij inzamelen worden hoogwaardig en duurzaam hergebruikt. Zo sluiten wij regionale kringlopen. Voor de bewoners uit onze regio zijn we gemakkelijk toegankelijk en staan we open om het gesprek aan te gaan. Voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt bieden we een veilige omgeving om werkervaring op te doen. Door ons werk is onze regio voorbereid op de toekomst: waar mogelijk wordt duurzame energie gewonnen uit afvalstromen uit het gebied (afval en groen) en worden activiteiten aangepast op klimaatverandering.

### **Onze missie is daarom Samen sneller circulair!**

De circulaire economie raakt voor ons de kern van hoe wij kunnen werken aan deze duurzame en mooie leefomgeving. De circulaire economie staat voor het hoogwaardig benutten van grondstofstromen die wij bij de bewoners en bedrijven in onze regio inzamelen en die we via het beheer van de openbare ruimte verzamelen.

Samen zijn we snel en wendbaar. Wij wachten niet, we zijn een voortrekker in de circulaire transitie in onze regio, wij willen sneller. Sneller om de maatschappelijke eisen en uitdagingen aan te gaan. Wij kunnen het niet alleen. Samen met gemeenten, bewoners en bedrijven willen we op zoek naar kansen om nog sneller en slimmer de circulaire economie aan te zwengelen.

Ook de komende vier jaar blijft ons devies daarom: Samen sneller circulair!

Samen betekent voor ons echt samen: we zijn partner van onze klanten en gaan partnerships aan met andere bedrijven. Wij voeren activiteiten uit voor onze klanten in onze regio.

Wij willen een transparante partner zijn voor onze klanten waarbij we constant met elkaar in gesprek zijn over hoe we onze activiteiten steeds beter kunnen doen en van meerwaarde zijn en blijven. Partnerships gaan we ook aan met bedrijven die ons kunnen helpen. Niet alles hoeven we zelf te doen, daar waar het een wederzijds voordeel oplevert werken we intensief samen met anderen.

### **Om onze ambitie te realiseren, ambiëren we de rol van excellente dienstverlener en duurzame grondstoffenregisseur**

Om invulling te geven aan onze missie en in te spelen op de maatschappelijke uitdagingen die op ons afkomen zien wij dat wij in twee rollen het verschil kunnen maken in de periode 2020-2024: door het worden van een excellente dienstverlener en het zijn van een duurzame grondstoffenregisseur.



### *Excellente dienstverlener*

Om onze maatschappelijke doelen te realiseren voeren we veel activiteiten uit in de leefomgeving. We zamelen niet alleen waardevolle grondstoffen in, we houden ook de openbare ruimte schoon en heel. Uitgangspunt hierbij is dat wij streven naar excellente dienstverlening van al onze activiteiten.

Gemeenten, bedrijven, instellingen en bewoners kunnen altijd van ons op aan. We streven naar hoge klanttevredenheid tegen aanvaardbare kosten. Dit realiseren wij vanuit een stevige samenwerkingsrelatie met onze klanten.

Daarbij hoort dat onze medewerkers uitstekend werk leveren. Daarom zorgen wij ervoor dat ze specialist zijn, werken met de juiste informatie, systemen en materieel. Daarbij zijn ze zich bewust van de uitstraling van hun werk op bewoners en gemeenten.

### *Duurzame Grondstoffenregisseur*

Met onze regionale blik kijken wij over de grenzen van de gemeenten en identificeren we kansen en oplossingen voor het zoveel mogelijk hoogwaardig verwaarden van grondstoffenstromen (uit afval en groen) en besparen we CO2 door onze afvalstromen aantoonbaar, hoogwaardig, duurzaam en tegen aanvaardbare kosten maximaal te hergebruiken en te recyclen. Door de lessons learned en best practices tussen gemeenten te delen, kunnen wij zoveel mogelijk regionaal de materiaalkringlopen sluiten en brengen we de circulaire economie in het hele gebied naar een hoger niveau. Dit betekent dat wij proactief zijn en kennis van zaken hebben. Vanuit een adviserende rol treden we de gemeenten tegemoet om hen te helpen waardevolle toepassingen te vinden voor de ingezamelde grondstoffen.





## Excellente dienstverlener

### 4.1 Excellente dienstverlening bij Meerlanden

Een duurzame en mooie leefomgeving kunnen wij niet alleen realiseren. Met gemeenten, bedrijven en bewoners werken wij samen naar dit toekomstperspectief. Wij vinden het belangrijk om nauwer verbonden te zijn met onze partners. Dit betekent dat wij moeten uitblinken in onze dienstverlenende rol. In de periode 2020-2024 werken wij aan onze ambitie een excellente dienstverlener te zijn.

Hiervoor hanteren wij de volgende uitgangspunten:

- Wij maken duidelijke afspraken die aansluiten op de wensen van onze klant. Wij geven heldere verwachtingen af, komen deze verwachtingen na en wij zijn daarmee voor onze klanten een betrouwbare partner;
- Wij zien gemeenten, bewoners, bedrijven en maatschappelijke instellingen als onze klanten en zorgen ervoor dat ze een soepele en adequate dienstverlening ervaren, die op vriendelijke wijze wordt uitgevoerd. Wij staan hiervoor als organisatie en zijn hierop aanspreekbaar;
- Onze klant staat centraal in de advisering over en de uitvoering van de dienstverlening op de beleidsterreinen afval, reiniging en openbare ruimte. Wij ontzorgen onze klant zoveel als mogelijk en de bewoners kennen ons als betrouwbare partij. Maatwerk voor de klant staat boven uniformiteit;
- Wij organiseren onze dienstverlening consequent op het snijvlak van duurzame uitvoering en kostenefficiëntie. Hiermee sturen wij actief op het verlagen van de ecologische voetafdruk;
- Wij anticiperen op nieuwe visies, innovaties of wijzigingen van (wettelijke) kaders en adviseren gemeenten hier proactief over;
- Wij vinden het belangrijk dat iedereen kan deelnemen in de maatschappij, hierdoor ontstaat eigenwaarde en mogelijkheid tot persoonlijke ontwikkeling. Dit betekent dat we actief blijven sturen op het creëren van regionale werkgelegenheid, ook voor kwetsbare doelgroepen.

Met deze ambitie streven wij naar een nog hogere klanttevredenheid. Zo zijn we van toegevoegde waarde voor onze klanten. Maatschappelijke én financiële waarde.

Het worden van een excellente dienstverlener kunnen we niet alleen. Het vraagt een stevige relatie met onze klanten. Een relatie op basis van vertrouwen en erop gericht om gezamenlijke ambities te realiseren en daarin van elkaar te leren. Waarin we in een continue verbetercyclus samenwerken met elkaar. Dat is de relatie waar wij aan willen werken.

Hiervoor is het belangrijk dat onze medewerkers weten wat zij kunnen doen om dagelijks die excellente dienstverlener te zijn. Daarom zorgen we ervoor dat we onze interne bedrijfsvoering hierop aanpassen zodat de interne processen soepel verlopen en we adequaat en efficiënt inspelen op de wensen van de klant.

*“Doordat wij, iedereen die werkzaam is voor Meerlanden, investeren in een sterke relatie met onze klanten en nadrukkelijk verbonden zijn met de regio kennen wij de wensen van onze klanten. In alles wat wij doen, maken wij duidelijke afspraken die afgestemd zijn op de wensen van onze klant. Meerlanden geeft heldere verwachtingen af, komt deze verwachtingen na en is daarmee voor haar klanten een betrouwbare partner.*

*Meerlanden ziet gemeenten, bewoners, bedrijven en maatschappelijke instellingen als haar klant en zorgt ervoor dat haar klanten een soepele en adequate dienstverlening ervaren, die op vriendelijke wijze wordt uitgevoerd. Wij staan hiervoor als organisatie en zijn hierop aanspreekbaar.”*



## 4.2 Invulling van onze rol als excellente dienstverlener

Om invulling te geven aan onze rol als excellente dienstverlener hebben wij drie concrete speerpunten in 2020-2024:

- Digitaliseren van communicatie met onze klanten
- Inzicht in optimalisaties door data
- Verdiepen van onze rol als proactieve adviseur en kennispartner

### Digitaliseren van communicatie met onze klanten

Gaat er iets mis, dan is het belangrijk dat onze klanten dit eenvoudig kenbaar kunnen maken en er snel en adequaat wordt gezorgd voor een goede oplossing. Hierbij is het belangrijk dat onze medewerkers betrokken zijn bij hun werk en dichtbij en herkenbaar zijn voor bewoners. Wij zorgen ervoor dat de bewoners op vriendelijke wijze geholpen worden en op het afgesproken tijdstip een terugkoppeling ontvangen.

Om dit mogelijk te maken zetten we de komende jaren sterk in op verdere digitalisering van de communicatie met onze klanten. Een steeds grotere groep klanten wil vooral digitaal communiceren met haar dienstverleners. Dat betekent overigens niet dat we minder aandacht hebben voor de bestaande communicatiemogelijkheden. Verdere digitalisering ondersteunt ook de telefonische contacten met klanten. Langs elk communicatiekanaal ervaren onze klanten een excellente dienstverlening.

Om dit goed te ondersteunen passen we onze interne werkwijzen hierop aan. Door gebruik te maken van gestandaardiseerde werkwijzen en kennis uit data zorgen we ervoor dat alle processen naar een hoger niveau worden getild. Daarmee is de dienstverlening niet meer afhankelijk van de kennis en ervaring

van individuele medewerkers. Tegelijkertijd blijft het van groot belang om het kennisniveau van de organisatie verder te verhogen om de kwaliteit en efficiency van de dienstverlening continu te verbeteren.

### Inzicht in optimalisaties door data

Om inzicht te krijgen in verbetermogelijkheden van onze processen, is het van groot belang inzicht te hebben in onze data. Door de toenemende mate van automatisering en digitalisering bij Meerlanden ontstaat vanzelf meer data. Ook data van derden kan steeds eenvoudiger gekoppeld worden aan data uit onze eigen bedrijfsprocessen. Door onze vaardigheid in de analyse van deze data te verbeteren, kunnen we onze regierol van grondstofstromen in ketens verder optimaliseren. Ook kunnen we onze klanten nog beter adviseren over, en inzicht geven in, de effecten van toekomstige (beleidsmatige) keuzes of het veranderende gedrag van bewoners door het tijdig en transparant ontsluiten van deze data.

### Verdiepen van onze rol als proactieve adviseur en kennispartner

Om te zorgen dat wij een proactieve adviseur en kennispartner zijn is het van belang dat we constant op de hoogte zijn van relevante trends en ontwikkelingen op het gebied van onze activiteiten en voor het gemeentelijk beleid. De complexiteit in onze dienstverlening en maatschappelijke beleidsvelden neemt toe. Onze klanten geven aan dat zij in toenemende mate behoefte hebben aan feiten, cijfers, duiden van informatie en inhoudelijk advies. Wij willen onze kennisorganisatie de komende jaren verder uitbouwen door onze klanten zoveel mogelijk te ontzorgen in de analyse van trends, ontwikkelingen, veranderende beleidskaders en wetgeving. Zo houden we onze advisering op hoog niveau en concreet toepasbaar.



### 4.3. Excellente dienstverlening aan gemeenten

Wij kunnen als organisatie niet zonder onze gemeenten. De gemeenten zijn onze klanten, maar ook onze aandeelhouders. Daarom is het ons streven gemeenten zoveel mogelijk te ontzorgen. We adviseren over innovaties, kansen en risico's op de beleidsterreinen van afval en de openbare ruimte. Tevens zorgen wij voor een soepele, adequate en hoogwaardige dienstverlening richting bewoners. Hierbij worden meldingen of klachten zoveel mogelijk voorkomen, of worden opgelost met als doel onze processen continu te verbeteren en herhaling te voorkomen.

#### 4.3.1. VANG-doelstelling

##### Proactieve adviseur bij vaststellen

##### ambitie en hulp bij realisatie VANG doelstellingen

De lokale politiek bepaalt voor elke gemeente de individuele ambitie ten aanzien van de landelijke Van Afval Naar Grondstoffen (VANG)-doelstelling (het realiseren van 30 kg restafval per inwoner in 2025) en de wijze waarop die ambitie bereikt wordt. Door onze jarenlange ervaring en kennis van best practices van andere gemeenten, zijn wij in staat gemeenten proactief te adviseren in het vertalen van deze ambitie naar beleid en de meest effectieve implementatie via bestaande of nieuwe inzamelsystemen.

##### Betrouwbare partner bij veranderingen afvalsystemen en pilots

Voor het behalen van de VANG doelstellingen zijn soms aanpassingen nodig in de inzamelsystemen. Het veranderen van deze systemen en de benodigde fysieke aanpassingen van de buitenruimte zijn gevoelige trajecten voor bewoners: het vraagt een verandering van dagelijkse routines of is een zichtbare verandering in de directe leefomgeving.

Wij zorgen ervoor dat de dienstverlening doorloopt terwijl deze veranderingen worden doorgevoerd: 'de winkel blijft open terwijl wij verbouwen'. Daarbij is het voor ons prioriteit dat het voor bewoners zo soepel mogelijk verloopt. Daarom hebben we naast de technische aanpassingen, aandacht voor de communicatie. Bijvoorbeeld door het inzetten van afvalcoaches in de wijk die het beleid proactief toelichten en zo fungeren als vraagbaak en daarmee benaderbaar zijn voor bewoners. Daarnaast realiseren wij desgewenst pilots, ondersteunen bij bewonersparticipatie en zetten communicatiemiddelen in die inzicht geven in de resultaten van het nieuwe beleid.

### **Heldere communicatie is nodig om bewoners te betrekken**

Bewoners spelen een cruciale rol in het realiseren van schone stromen om de transitie naar een circulaire samenleving succesvol te laten verlopen.

Bewoners bewust maken en ondersteunen bij het scheiden van grondstoffen zien wij als een belangrijke uitdaging.

De bereidheid tot veranderen verschilt per individu, wijk, gemeenschap en regio. Door de communicatie naar bewoners wijkgericht te organiseren, vergroten we de herkenbaarheid van de boodschap en daarmee de impact. Het actief en eenduidig informeren van bewoners op de plekken en momenten dat zij met afvalstromen te maken hebben, is daarbij essentieel.

We hebben een recycle- en educatieprogramma beschikbaar voor scholen waarin zowel de theorie als de praktijk van het inzamelen van gescheiden afvalstromen aan bod komen. Naar verwachting verbreden we dit programma naar andere maatschappelijke instellingen, zoals sportverenigingen, zodat ook zij een bijdrage kunnen leveren aan het realiseren van een circulaire regio.

### **Kwaliteit is belangrijk om VANG doelstellingen te realiseren**

Naast de reductie van het huishoudelijk restafval, dat verbrand wordt voor energieopwekking, zijn schone gescheiden stromen belangrijk. Een goede kwaliteit van ingezamelde afvalstromen is noodzakelijk om ze te kunnen hergebruiken of hoogwaardig te recyclen. Meerlanden onderzoekt samen met gemeenten welke stappen of interventies gezet kunnen worden om de kwaliteit van de ingezamelde afvalstromen te bevorderen. We kijken in ieder geval naar textiel, kunststof en GFT.

### **Keuze voor bron- of nascheiding**

Scheiding van de grondstoffen door de bewoner is naar onze mening de meest ideale situatie. Er zijn echter situaties waar de fysieke ruimte of anderszins de mogelijkheid ontbreekt voor een goede bronscheiding door bewoners. Door technologische ontwikkelingen worden de nascheidings-technieken steeds beter waarbij na de inzameling de gecombineerde grondstofstromen worden gescheiden in schone monostromen. Beide inzamelmethoden kunnen elkaar versterken. Onze kennis van de Meerlanden-regio maakt het mogelijk om op wijk- dan wel buurtniveau, samen met de gemeente, per grondstof het meeste passende systeem te introduceren.

#### Realisatie 2024

- Gemeenten waarderen de samenwerking met Meerlanden met een cijfer 8 of hoger.
- Gemeenten en bewoners waarderen de kwaliteit van de dienstverlening op afvalbeheer met een 8 of hoger.
- Gemeenten hebben de VANG-doelstelling gerealiseerd of een substantiële stap in die richting gezet.
- Implementatie van nieuw afvalbeleid of afvalinzamelsystemen zijn naar tevredenheid van gemeenten en bewoners verlopen en dragen bij een hogere klanttevredenheid.
- Meerlanden adviseert gemeenten jaarlijks in het optimaliseren van de inzameling van de strategische grondstofstromen.



### 4.3.2. Beheer van de openbare ruimte

We streven naar een integrale aanpak van de werkzaamheden in de openbare ruimte. Dit betekent dat wij zoveel mogelijk afstemming zoeken met andere partijen die op hetzelfde moment in de buitenruimte actief zijn. Hiermee zorgen we voor een soepele, effectieve en efficiënte uitvoering van de werkzaamheden. Met de inzet van reeds beschikbare of nieuwe data zorgen wij ervoor dat wij optimaal onze mensen en middelen inzetten voor het uitvoeren van onze beheertaken. Ook draagt dit bij aan kostenbesparingen.

Met eigen medewerkers zijn we herkenbaar en dichtbij voor bewoners. Hierdoor kunnen we sneller vragen, klachten en meldingen afhandelen en flexibel inspelen op lokale vragen. Om te zorgen voor herkenbaarheid voeren we, indien gewenst, de activiteiten uit onder het logo van de gemeente. De werkzaamheden in de openbare ruimte zijn erg geschikt om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in te zetten. Daar hebben we in het verleden goede resultaten mee bereikt<sup>11</sup>. Ook in de komende periode is het voor ons belangrijk deze groep mensen in onze werkzaamheden in te zetten. Daarbij is het van belang samen te werken met de betreffende afdelingen in de gemeenten en de partijen die gemeenten daarvoor inschakelen zoals AM Match, Paswerk, Maregroep en Pantar. Indien het niet mogelijk is de werkzaamheden met eigen medewerkers uit te voeren, schakelen we zoveel mogelijk lokale of regionale bedrijven in.

Wij vinden het belangrijk een hoge beeldkwaliteit te realiseren conform de afspraken met gemeenten en tegen voorspelbare kosten. Een uniforme verrekensystematiek biedt gemeenten eenzelfde en logisch herkenbare kostenbasis. Op deze wijze bereiken we een hogere efficiency en daarmee een kostenverlaging voor de gemeenten.

### Realisatie 2024

---

- De kwaliteit van de dienstverlening van de buitenruimte wordt door bewoners en gemeenten beter gewaardeerd dan in voorgaande periode.
- 
- Meerlanden werkt in de buitenruimte op basis van uniformtarievenbeleid met marktconforme tarieven en een stabiel kostenniveau.
- 
- Door Integrale aanpak van onze eigen werkzaamheden in de buitenruimte en door afstemming met andere partijen die in de buitenruimte actief zijn, zorgen wij voor een soepele, effectieve en efficiënte uitvoering van werkzaamheden
- 



### 4.3.3. Transparante en digitale informatie

#### Transparante en heldere kwartaalrapportages

Met een aanpassing van de kwartaalrapportages zorgen wij ervoor dat we gemeenten helpen bij het maken van toekomstige (beleids)keuzes. Hiervoor ontwikkelen we de kwartaalrapportages waarin in aanvulling op de kwantitatieve data, de informatie geanalyseerd wordt en aangevuld met relevante data, trends, ontwikkelingen en adviezen. Door de invoering van uniforme tarieven voor de dienstverlening rond afvalbeheer is het mogelijk om gemeenten, indien zij daar prijs op stellen, qua prestatie en beleidskeuzes met elkaar te vergelijken (benchmarken). Deze vergelijkingen geven gemeenten direct inzicht in de effecten en resultaten van gekozen beleid.

We ontwikkelen een grondstoffenrapportage. Hierin maken we jaarlijks per stroom transparant welke afwegingen zijn gemaakt qua verwerkingsmethode en geven we inzicht in wat dit oplevert aan bijvoorbeeld grondstoffen, CO2 en producten verderop in de keten. Dit geeft gemeenten inzicht in de duurzame verwerking en behoud van grondstoffen.

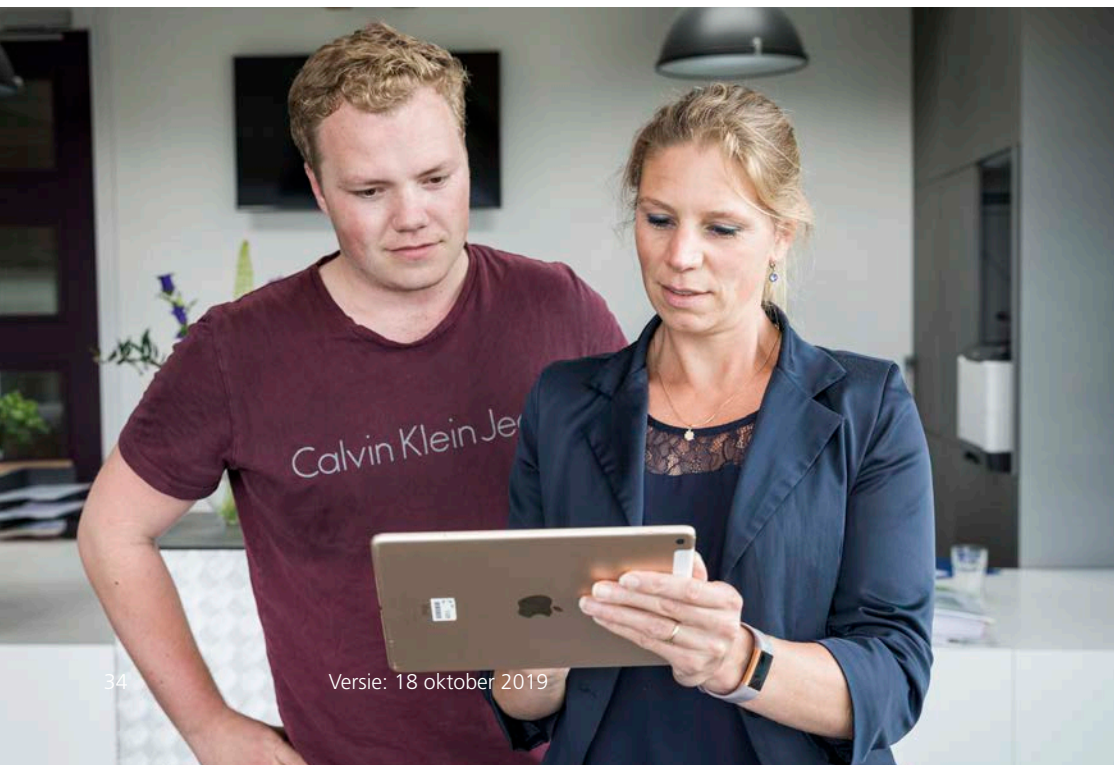
#### Realisatie 2024

---

- Alle rapportages worden over de periode 2020-2024 geleverd voor de afgesproken deadlines.
  - De kwartaalrapportage beschikken over kwalitatieve analyses en adviezen voor de verdere optimalisatie van dienstverlening.
  - Gemeenten ontvangen voorafgaand aan de gemeentelijke begrotingsronde jaarlijks een grondstoffenrapportage. Dit geeft inzicht in de keten, ontwikkelingen en prijsvorming per grondstofstroom en vormt daarmee input voor het begrotingsproces.
- 

#### Inzicht door data

Steeds meer publieke organisaties maken gebruik van data om te bepalen waar zij staan ten opzichte van hun doelstellingen en om toekomstige (beleidsmatige) keuzes te kunnen maken. Om voor de gemeenten relevante data snel te ontsluiten, ontwikkelt Meerlanden het digitale klantenportaal verder. In dit klantenportaal komen dashboards met operationele data en digitale rapportages voor elke individuele gemeenten beschikbaar. Maar ook



alle informatie over contracten, afspraken, agenda's, en notulen is permanent digitaal beschikbaar en soepel te raadplegen.

Daarnaast komt er een VANG-monitor beschikbaar waarin gemeenten per maand de ontwikkelingen van het afvalscheidingspercentage en de individuele huishoudelijke grondstofstromen kunnen inzien. Deze monitor geeft inzicht maar zet de eigen gemeentelijke cijfers ook af tegen de cijfers van gemeenten buiten de Meerlanden regio waardoor het benchmarken met andere gemeenten mogelijk wordt.

#### Realisatie 2024

---

- Gemeenten beschikken vanaf 2022 over een digitaal dashboard met actuele data als onderdeel van het klantenportal.
  - Per 2024 is alle kwantitatieve data beschikbaar in het digitale dashboard.
- 

#### 4.3.4. Samenwerking met onze gemeenten

Een goede samenwerking met gemeenten is voor ons cruciaal om onze dienstverlening goed uit te voeren. Daarom zijn wij regelmatig met onze gemeenten in gesprek om specifieke onderwerpen gezamenlijk in te vullen en te verdiepen. Deze wijze van samenwerken zetten wij in de komende jaren graag voort door met de gemeenten een agenda op te stellen voor de komende vier jaar. Wij denken hierbij aan een verbreding van onderwerpen, waarbij we met elkaar het gesprek aangaan over toekomstige governancevraagstukken, toekomstige omvangrijke investeringen en effecten hiervan op de financiële meerjarenprognose en de verwachte dividenduitkeringen.

#### Uniforme tarieven

In een goede samenwerking hoort ook dat de kostenbasis eerlijk en transparant is. Daarom hebben wij als doelstelling dat wij alle dienstverlening verrekenen op basis van uniforme tarieven. Vanuit heldere uitgangspunten ontwikkelen wij standaarden en normen voor onze dienstverlening wat resulteert in een kostprijs plus een risicomarge. Hiermee zorgen we voor een zo laag mogelijk prijs met een laag risico.

#### Harmonisatie versus maatwerk

In ons werk zijn wij constant op zoek naar de goede balans tussen harmonisatie en maatwerk. Wij streven zoveel mogelijk naar harmonisatie van zaken omdat dit de efficiency ten goede komt. Daarbij proberen we zoveel mogelijk de eigen identiteit van de gemeente voor ogen te houden. Zo hebben gemeenten bijvoorbeeld de wens uitgesproken meer te willen samenwerken in het ontwikkelen van de milieustraten van de toekomst inclusief het bijbehorende beleid. Daarnaast werken we aan verdere harmonisatie van de inzamelmiddelen, opnamesystemen, voertuigen en uitvoeringsmethodes. Wij hebben hierbij nadrukkelijk oog voor de eigen identiteit van de gemeenten en harmoniseren alleen in afstemming met onze klanten.

#### Egalisatiefonds voor opvangen van prijsschommelingen grondstoffen

Als gevolg van het realiseren van de VANG-doelstellingen en de transitie naar een circulaire economie neemt het volume aan (herbruikbare of recyclebare) grondstoffen toe, terwijl het volume aan brandbaar restafval afneemt. De markt die deze grondstoffen overneemt is nog volop in ontwikkeling waardoor zich soms sterke prijsschommelingen voordoen. Op dit moment dragen gemeenten het volledige risico van deze prijsschommelingen, aangezien Meerlanden de

werkelijke prijzen afreken. Dit kan van tijd tot tijd tot significante schommelingen in de kosten voor gemeenten leiden. Om deze prijschommelingen voor gemeenten in de tijd op te vangen, onderzoeken wij mogelijkheden om dit risico bij de gemeenten te minimaliseren. Een concreet voorstel dat wij graag met gemeenten uitwerken, is een zogenaamd egalisatiefonds. Hiermee blijven de gemeenten het volledige risico dragen, maar de prijswijzigingen kunnen door het instellen van een egalisatiefonds over een langer tijdvak uitgesmeerd worden. Het egalisatiefonds kan zodanig worden vormgegeven dat er geen verrekening tussen gemeenten onderling plaatsvindt: elke gemeente heeft haar eigen herkenbare deel in het egalisatiefonds. Hierover gaan we graag met de gemeenten in gesprek.

#### Realisatie 2024

---

- Ontwikkelen standaarden en normen voor de uniforme tarieven voor de dienstverlening van Meerlanden.
  - Opstellen en uitvoeren van een agenda voor de komende vier jaar om de onderlinge samenwerking tussen Meerlanden en de gemeenten verder te ontwikkelen.
  - Alle dienstverlening op het vlak van reiniging, openbare ruimte en gladheidsbestrijding wordt verrekend op basis van de uitgangspunten van het uniforme tarievenbeleid.
  - Uitwerking gezamenlijke wens van ontwikkeling van milieustraat van de toekomst (milieustraat 3.0) en bijbehorend beleid.
  - Het egalisatiefonds besproken met gemeenten en indien gewenst samen met gemeenten opgezet.
- 

#### 4.4 Excellente dienstverlening aan bewoners

Voor bewoners is eenvoudig, gemak en een soepel lopende dienstverlening van belang. Dat vraagt adequaat handelen en een focus op het continu verbeteren van onze dienstverlening. Wij streven ernaar dat de uitvoering in één keer goed gaat: meldingen en of klachten pakken we snel op en we gebruiken de lessen uit het verleden om onze dienstverlening structureel te verbeteren. Ook zetten we nadrukkelijk in op voorlichting. Naast een excellente uitvoering van onze dienstverlening op straat zetten we sterk in op digitalisering en uitbreiden van de online communicatiemiddelen zoals de Meerlanden-app en het kennisplatform 'Begin van iets Moois'.

#### De Meerlanden-app en het platform Begin van iets Moois

De smartphone is tegenwoordig het communicatiemiddel bij uitstek. Daarom willen wij de Meerlanden-app verder uitbreiden. Met behulp van de app verloopt de communicatie met bewoners zo eenvoudig en intuïtief mogelijk. Naast uitgebreide informatieverstrekking over onze dienstverlening, maken we ook meer interactieve communicatie mogelijk. De bewoner kan bijvoorbeeld allerlei soorten aanvragen en meldingen doen, waarbij bewoners indien gewenst een terugkoppeling ontvangen van de voortgang en afhandeling. Voorlichting over afvalscheiding, ondersteund met filmpjes, is een wezenlijk onderdeel van deze app. Ook het online kennisplatform 'Begin van iets Moois' breiden we verder uit. Via dit platform wordt heldere informatie gegeven over afvalscheiding in onze regio. Daarnaast biedt het voor geïnteresseerde bewoners informatie over wat er gebeurt met de ingezamelde grondstoffen na inzameling.

Deze app zetten wij in naast de bestaande communicatiekanalen met bewoners zoals telefoon, e-mail en social media (Facebook, Instagram en Twitter). Wij zetten

in op een optimale informatievoorziening en communicatie zodat bewoners via ieder communicatiekanaal een excellente dienstverlening ervaren.

#### Realisatie 2024

---

- De bewonersapp is het primaire informatie- en communicatiekanaal tussen bewoners en Meerlanden. Het aantal gebruikers stijgt jaarlijks met minimaal 10% gedurende vier jaar.
  - Het proces voor klachten en meldingen voor bewoners is gedigitaliseerd en van elke melding wordt de voortgang en afhandeling terug gerapporteerd.
  - Gemeenten en Meerlanden werken samen aan regionale communicatie via het platform 'Begin van iets Moois'
- 

#### 4.5 Excellente dienstverlening aan bedrijven

Voor bedrijven is het van belang dat hun afvalstromen op efficiënte, snelle en betrouwbare wijze worden afgehandeld. Daarvoor zijn wij in onze regio een betrouwbare partner. Wij staan in nauw contact met onze bedrijfsklanten, dit maakt snel schakelen op veranderende behoeften van de klant mogelijk.

##### Sectorgerichte aanpak voor duurzame MKB-bedrijven

Wij hebben veel te bieden aan MKB-bedrijven met duurzaamheidsambities op het gebied van hun grondstoffen. Het aantal bedrijven met deze duurzaamheidsambities groeit, dat biedt kansen voor ons. Sectoren waar wij ons in de komende jaren specifiek op gaan richten zijn: horeca, tuinders, detailhandel, groothandel,



logistiek en maatschappelijke organisaties. We kunnen deze bedrijven van dienst zijn in de inzameling van afval, maar ook in hergebruik en recycling van specifieke stromen. Voor bedrijven die een stap verder willen gaan, kunnen wij de grondstofstromen analyseren en adviseren over een aanpak om afval te voorkomen of om de grondstoffen hoogwaardig her te gebruiken.

##### Programma "Van A tot ZERO" bij bedrijven

Met het "Van A tot ZERO" programma hebben wij als doel om hergebruik te maximaliseren en restafval bij bedrijven te minimaliseren. Op deze wijze zamelen we steeds meer grondstoffen in bij bedrijven, die weer ingezet kunnen worden in nieuwe producten in de circulaire economie. De afgelopen jaren hebben we al

ervaring opgedaan met deze aanpak, waarbij de focus vooral lag op het beter scheiden van stromen. Met deze ervaring werken we de aanpak verder uit en bieden het aan meer bedrijven aan.

### Digitalisering en communicatie

Door de processen zoveel mogelijk te automatiseren en het contact met de klant verregaand te digitaliseren kunnen wij soepel en adequaat inspelen op de behoeften van klanten. Via een bedrijvenapp maken we informatie gemakkelijk inzichtelijk, zoals de contractuele afspraken, ledigingsgegevens en kosten. De informatie is direct op elk moment beschikbaar en er kunnen eenvoudig wijzigingen worden doorgevoerd.

### Bedrijvenparken

Het beheer van bedrijventerreinen wordt steeds vaker ondergebracht in stichtingen, verenigingen van bedrijven of private exploitanten. Zij zorgen er onder andere voor dat de openbare ruimte op het bedrijventerrein onderhouden wordt. Dat is vergelijkbaar met de dienstverlening die wij in het beheer van de openbare ruimte voor gemeenten doen. Wij zien kansen om dagelijks onderhoud, kleinschalige reconstructie van beplanting en bestrating, inzameling van afval en gladheidbestrijding op bedrijventerreinen te verzorgen. Dit kunnen wij door onze aanwezigheid in de regio op efficiënte wijze aanbieden. Daarmee kunnen de bedrijven gebruik maken van onze expertise op het vlak van duurzaamheid en de inzet van mensen met afstand tot de arbeidsmarkt.

### Realisatie 2024

- Het programma “Van A tot ZERO” is bekend bij de klanten van bedrijfsafval Meerlanden en 20% neemt deel aan deze aanpak.
- Meerlanden heeft een duurzame stadslogistiek oplossing voor bedrijfsafval in centrumgebieden en geïmplementeerd bij 50% van de gemeentelijke klanten.
- Meerlanden heeft een onderscheidende propositie op het beheren van bedrijvenparken en heeft overeenkomsten met minimaal twee bedrijvenparken.





# Duurzame grondstoffenregisseur

## 5.1 Duurzame grondstoffenregisseur bij Meerlanden

Wij hebben een zichtbare rol in onze regio door onze dienstverlening in afvalinzameling, beheer van de openbare ruimte en gladheidsbestrijding. Onze activiteiten na inzameling zijn minder zichtbaar, zoals de verwerking en vermarkting van grondstoffen. Deze activiteiten zijn essentieel om te zorgen dat de grondstoffen ook daadwerkelijk hoogwaardig en op duurzame wijze worden hergebruikt, en zo invulling te geven aan onze circulaire ambitie. Onze regierol in de verwerking van grondstoffen willen wij de komende strategieperiode verder uitbouwen. De Meerlandenregio en de schaal van ons bedrijf, bieden het volume aan grondstoffen en de slagkracht om inhoud te geven aan deze rol van duurzame grondstoffenregisseur.

De kwaliteit en beschikbare hoeveelheid die nodig is om te komen tot optimale verwaarding en CO2-besparing, verschilt per grondstof. Doordat wij de inzameling tot vermarkting van grondstoffen verzorgen, zijn wij in staat per grondstof de juiste keuzes te maken in het sluiten van de kringloop, het verminderen van verspilling en het stimuleren van hoogwaardig hergebruik. Zo dragen wij bij aan een circulaire samenleving.

*‘Wij zijn geworteld in de regio en zien het als onze maatschappelijke taak om als duurzame grondstofregisseur de grondstoffen optimaal te verwaarden en CO2 in de keten te besparen. Dit doen wij door de afvalstromen aantoonbaar gericht op hergebruik en tegen maatschappelijk aanvaardbare kosten, zo hoogwaardig mogelijk te hergebruiken of te recyclen. Wij zoeken daarbij naar meervoudige waardecreatie.’*

# Legenda



**GFT**  
Groente-, fruit- en tuinafval



**AEEA**  
Huishoudelijke Afgedankte Elektrische en Elektronische Apparatuur



**PMD**  
Verpakkingen, metalen verpakkingen en drankpakken



Textiel



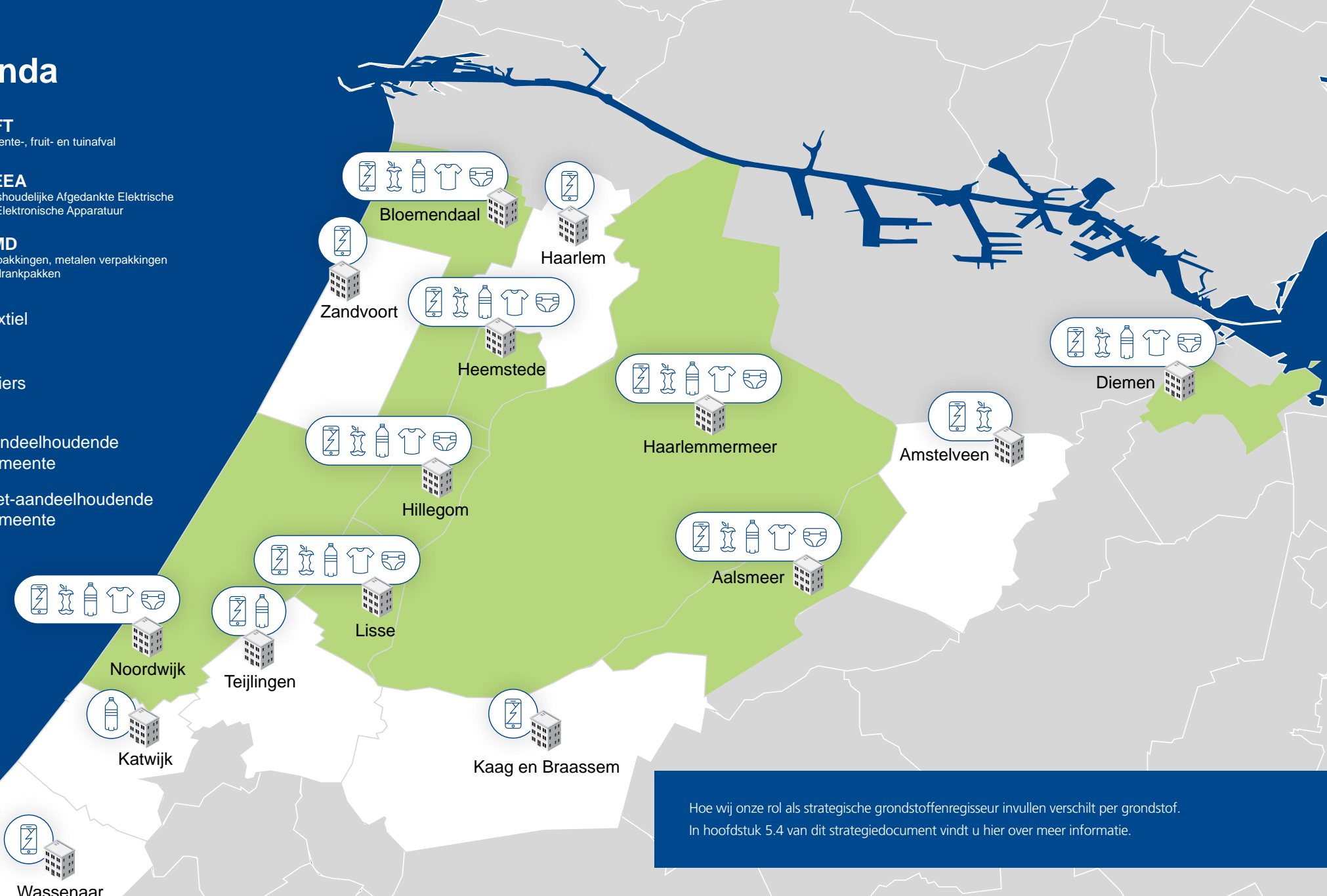
Luiers



Aandeelhoudende gemeente



Niet-aandeelhoudende gemeente



Hoe wij onze rol als strategische grondstoffenregisseur invullen verschilt per grondstof. In hoofdstuk 5.4 van dit strategiedocument vindt u hier over meer informatie.

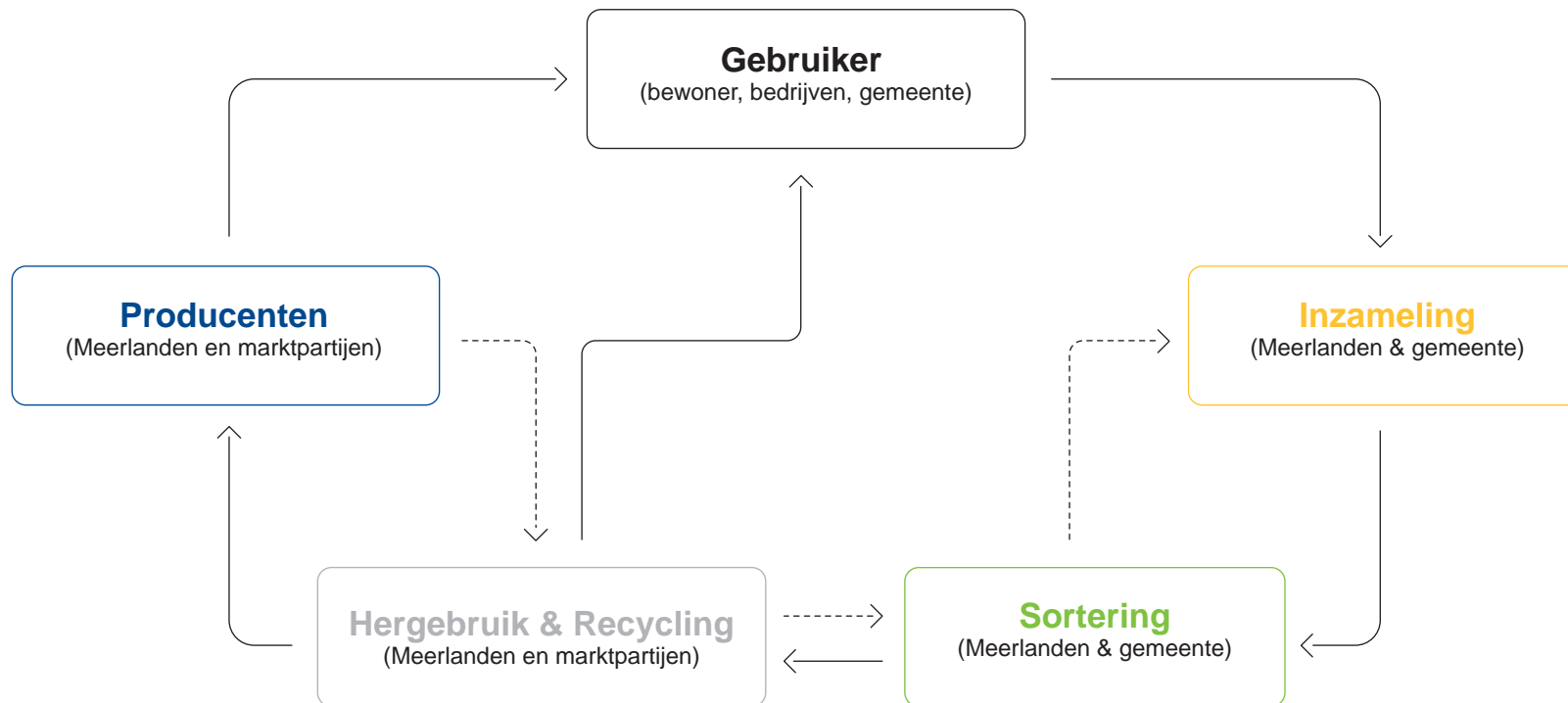


## 5.2 Invulling van onze rol als duurzame grondstofregisseur

Wij dragen bij aan de transitie naar een circulaire samenleving door regionaal producten en grondstoffen zoveel mogelijk te hergebruiken en verlies van grondstoffen zoveel mogelijk te voorkomen. Het gaat hierbij om de grondstoffen die beschikbaar komen uit alle afvalstromen uit de huishoudens in de Meerlandenregio, het groenafval uit de buitenruimte (ingebracht via inbesteding) en het afval vanuit bedrijven en maatschappelijke instellingen dat qua samenstelling sterk lijkt om dat vanuit huishoudens. Per grondstof maken wij de afweging over de invulling van onze rol. Voor sommige grondstoffen verzorgen we alleen de inzameling en vermarkting. Voor andere grondstoffen doen we zelf meer zoals sorteren, demonteren en het verwerken van de grondstof tot nieuwe producten. Dat willen wij zo transparant mogelijk maken voor de gemeente via grondstoffenrapportages. Daarbij is van belang dat de kwaliteit van de grondstofstromen verder wordt verhoogd. Daarvoor gebruiken we onze kennis van de verwerkingsketen om te adviseren over optimalisering van de inzameling, door nieuwe technische oplossingen te implementeren en door voorlichting aan bewoners.

We verwachten een groei van de hergebruikmogelijkheden van grondstoffen in de komende jaren. Voorwaarde hiervoor is dat de grondstoffen zo zuiver mogelijk zijn of zuiver gemaakt kunnen worden: hoe schoner de stromen hoe groter de hergebruikmogelijkheden. We zien dat producenten een steeds grotere rol krijgen in het sluiten van materiaalkringlopen. Wij onderzoeken waar wij gezamenlijk met producenten op kunnen trekken om in de regio de materiaalkringloop te sluiten.





- > Gebruikscyclus. Meerlanden wil zo hoogwaardig hergebruik mogelijk maken van producten dus rechtstreeks vanuit hergebruik weer naar gebruiker (bijv. via kringloop warehouse)
- > Informatie / terugkoppeling om keten te optimaliseren



### 5.3 Programma 'Begin van iets moois'

In de komende jaren continueren we ons meerjarig programma met projecten die invulling geven aan onze rol als duurzame grondstoffenregisseur onder de noemer 'Begin van iets Moois'.

Het programma 'Begin van iets moois' geeft voor alle grondstoffen die via Meerlanden beschikbaar komen, inzicht in hoe wij de rol van duurzame grondstofregisseur invullen en hergebruik en recycling verder optimaliseren. Per grondstof maken wij middels een grondstoffenrapportage inzichtelijk welke verwerkingsmethode is gekozen, welke producten daaruit ontstaan

en welke meerwaarde dat oplevert. We geven aan hoeveel hergebruik is gerealiseerd en hoe groot de CO2-reductie is. Tevens gaan we in op relevante trends en ontwikkelingen. Met de rapportages geven wij onze gemeente inzicht in de duurzame verwerking van de gemeentelijke grondstofstromen.

Voor vijf specifieke, door ons strategische grondstofstromen genoemd, zien wij een grotere rol voor onszelf in de keten. Alle projecten die bijdragen aan het optimaliseren van hergebruik en recycling van deze strategische grondstoffen komen aan bod. Het programma actualiseren we regelmatig waardoor we onze reguliere bedrijfsvoering kunnen verbeteren en nieuwe inzichten kunnen worden verkend.

#### Realisatie 2024

---

- Alle afvalstromen die vrijkomen bij de huishoudens in de Meerlandenregio en de groenstromen uit de buitenruimte zijn ondergebracht bij Meerlanden via investering
  - Al het hergebruik en recycling van grondstoffen hebben een duidelijke onderbouwing op hoogwaardigheid, duurzaamheid en financiën.
  - Het Programma 'Begin van iets moois' maakt transparant hoe wij:
    - o de rol van grondstofregisseur invullen
    - o hergebruik en recycling optimaliseren
    - o per grondstof (middels grondstoffenrapportage) rapporteren over kwalitatieve en kwantitatieve gegevens
    - o hoe wij onze rol in de keten uitbreiden voor de strategische stromen.
-

## 5.4 Onze vijf strategische stromen

Door ons brede portfolio aan activiteiten, krijgen wij veel verschillende grondstofstromen binnen ons bedrijf. Op basis van onderstaande criteria maken wij de afweging op welke manier wij een specifieke materiaalkringloop, het liefst regionaal en waar noodzakelijk landelijk, kunnen sluiten:

- Wij verzorgen zelf de inzameling van de grondstof en kunnen daardoor goed overzien welke vervolgstappen noodzakelijk zijn om te komen tot een verdere optimalisatie van de circulaire keten;
- De grondstofstroom heeft voldoende volume en de Meerlandenregio heeft voldoende schaal om invloed in de keten te hebben dan wel een eigen keten op te zetten;
- Er is een expliciete klantvraag om een hoogwaardigere inzet te vinden voor de grondstofstroom.

Wanneer een grondstofstroom aan deze criteria voldoet wordt het één van onze strategische stromen en werken we actief aan het sluiten van de materiaalkringloop. In de komende jaren richten we ons op de volgende vijf strategische stromen:

1. Biomassa;
2. Afdankte Elektrische en Elektronische Apparaten (AEEA);
3. Plastic, Metaal en Drinkenkartons (PMD);
4. Textiel;
5. Luiers en incontinentiemateriaal.

### 5.4.1 Biomassa

Biomassa is een containerbegrip, de grondstoffen die hieronder geschaard worden zijn zeer verschillend van samenstelling. De biomassastromen die wij verwerken zijn: het groente-, fruit- en tuinafval (GFT) van huishoudens, reststromen vanuit bedrijven die hier qua samenstelling sterk op lijken en snoeiafval en grassen vanuit de openbare ruimte. Als wij spreken over biomassa dan bedoelen wij specifiek deze reststromen.

#### Hoogwaardige en laagwaardige biomassa

Biomassa kan verdeeld worden in twee categorieën: hoogwaardige en laagwaardige biomassa. De hoogwaardige biomassastromen bestaan voornamelijk uit schone stromen van één materiaal die door hun waarde en zuiverheid hoogwaardig kunnen worden hergebruikt (denk aan stamhout, sinaasappelschillen, brood, bietenpulp). Een hoogwaardige biomassa die wij op dit moment hergebruiken zijn sinaasappelschillen uit de horeca. Van deze grondstoffen maken wij op dit moment citrusbrandstof.

Het grootste volume biomassa dat wij verwerken zijn laagwaardige stromen. Hieronder vallen groente- fruit- en tuinafval (GFT), maar ook het snoeiafval en de grassen uit de openbare ruimte en reststromen van boeren en tuinders. Er zijn extra voorbereidingsstappen nodig (o.a. ontdoen van vervuiling, drogen) om van deze grondstoffen nieuwe producten te maken. Uit onze QuickScan beschikbare biomassa<sup>12</sup> en een overzicht van beschikbare technieken blijkt dat onze biomassastroom grassen, goede afzetmogelijkheden kent.

Voor de komende jaren zetten wij vooral in op het maken van brandstof uit onze laagwaardige biomassastromen. Op kleine schaal is het ook mogelijk om uit deze stroom zogenaamde bio-composieten te maken. Dit is basismateriaal voor producten zoals verkeersborden, beschoeiingsplanken en plaatmateriaal. Daar waar mogelijk en bedrijfseconomisch interessant, onderzoeken we de mogelijkheden om deze stroom breder toe te passen.

Door nieuwbouw van woningen en door verbetering van de afvalscheiding komt er in onze regio steeds meer GFT, snoeiafval en grassen uit de openbare ruimte beschikbaar. Een deel van deze extra GFT kan verwerkt worden in de

bestaande vergistings- en composteringsinstallatie in Rijsenhout. Verder verkennen we de mogelijkheid om een nieuwe vergister te bouwen in de Meerlandenregio, bijvoorbeeld in de Bollenstreek.

#### Realisatie 2024

---

##### Biomassa

- Meerlanden vergroot volume biomassa door:
  - o Alle aandeelhoudende gemeenten besteden biomassa in (gft, bermmaaisel, boomonderhoud, onderhoud plantsoenen etc).
  - o Onderzoek naar mogelijkheden overige gemeenten voor verwerking biomassa bij Meerlanden
  - o Verder onderzoek voor inzet laagwaardige biomassa in producten zoals verkeersborden, beschoeiing, etc.

##### Vergister

- Onderzoek naar haalbaarheid vergister in bollenstreek
- Uitbreiding vergunning verwerking biomassa locatie Rijsenhout

##### Strategische samenwerking

- Verkenning strategische samenwerking met partijen om te versnellen op innovatie oplossingen voor toepassing biomassa

#### *Vermarkten restwarmte compostering en biomassa*

Meerlanden produceert veel warmte met het composteringsproces. Een derde van deze warmte wordt geleverd aan de kassen van de Arendshoeve. Dit gebeurt met name in de winter. Tweederde van de warmte kent nog geen nuttige toepassing.



Daarom onderzoeken we de mogelijkheid de restwarmte te gebruiken om ons organisch materiaal te drogen. Hierdoor wordt de verdere degeneratie (rotting) gestopt en is een waardevolle toepassing op een later moment mogelijk. De piek in beschikbaarheid van organisch materiaal valt samen met de piek in het overschot aan warmte in de lente en zomermaanden. Overtollig proceswater zorgt in combinatie met de drogerij en een zeef voor het opschonen van de biomassa waardoor een schoner en meer waardevol product gemaakt wordt.

Daarnaast willen wij meer warmte vanuit biomassa gaan leveren aan derden. Dat kan aan kantoren, kassen en woningen die dichtbij de locatie Rijsenhout gevestigd zijn. De businesscase voor de verwarming van kantoren in Park Rijk te Schiphol-Rijk lijkt kansrijk omdat er voldoende geïnteresseerde afnemers voor warmte zijn, voldoende geschikte biomassa beschikbaar is en met SDE-subsidie de businesscase ook financieel sluit.

Om in de warmtevraag van de kantoren te kunnen voorzien is een nieuwe installatie nodig die de piekvraag in warmte kan opvangen en warmteleverantie kan garanderen. Als er extra warmtebronnen (bijv. datacenters) gekoppeld worden aan het warmtenet, kunnen op termijn ook woningen en kassen aangesloten worden.

#### Realisatie 2024

---

- Realisatie drogerij voor biomassa op locatie Rijsenhout met toepassen restwarmte vanuit compostering
  - Realisatie warmtebedrijf in samenwerking met (kennis)partner
- 

#### 5.4.2 Afgedankte Elektrische en Elektronische Apparatuur (AEEA)

Met ons Regionale Sorteerkantoor (RSC) van AEEA hebben we onze rol in de keten uitgebreid. We zamelen de elektrische apparaten in en demonteren ze voordat ze elders verwerkt worden. Deze werkzaamheden zijn uitermate geschikt voor medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt. Door verdere verfijning in sortering en demontage is het mogelijk meer waardevolle monostromen te creëren en komt er meer werkgelegenheid voor deze doelgroep beschikbaar. De afzet van deze hoogwaardige monostromen verzorgen we samen met Midwaste en Wecycle.

In de komende periode onderzoeken wij hoe wij hergebruik en recycling van AEEA kunnen optimaliseren bij onderstaande producten (met bijbehorende onderzoeksvraag):

- Verlichting en armaturen: op welke wijze kan de keten het beste worden ingericht? (Onderzoek naar inzet grondstoffen is al vergaand)
- Klein huishoudelijk elektronisch afval, IT en printplaten: op welke manier kunnen de waardevolle metalen uit deze stroom behouden blijven?
- Batterijen: op welke manier kunnen de waardevolle grondstoffen uit deze batterijen worden gehaald en hoe kunnen de veiligheidsrisico's worden geminimaliseerd?

Als belangrijke speler in de regio zijn wij actief in de werkgroep AEEA van de Metropoolregio Amsterdam. De afgelopen jaren stonden in het teken van het vergroten van de transparantie in de AEEA-keten. De komende jaren willen de partijen in deze regio het hergebruik en recycling van AEEA, bij voorkeur regionaal, verder vergroten.

#### Realisatie 2024

---

- Ten opzichte van 2019 aantoonbaar hoogwaardiger hergebruik van verlichting en armaturen, printplaten, batterijen, klein huishoudelijke apparaten en IT.
- 

### 5.4.3 Plastic, Metalen en Drankenkartons (PMD)

In de afgelopen jaren is de verontreiniging in de PMD-fractie gestaag toegenomen en het percentage recycling gedaald. Naar verwachting moet de ingezamelde PMD-fractie vanaf 2020 aan kwaliteitscriteria voldoen. Om afkeur zo veel mogelijk te voorkomen willen we met gerichte communicatie, inzameling en acceptatie sturen op een zo zuiver mogelijke fractie. Om de kunststofketen te ontwikkelen naar een circulaire keten moet de kwaliteit van gesorteerd kunststof aansluiten op de vraag van recyclers en producenten. Alleen op deze wijze is het mogelijk om kunststoffen op een hoogwaardige manier in te zetten voor nieuwe producten.

#### Realisatie 2024

---

- Naast de groei in tonnen is de kwaliteit van ingezameld PMD ten opzichte van 2019 aantoonbaar verbeterd
- 

### 5.4.4 Textiel

De textielmarkt biedt kansen, zowel op het gebied van kwaliteit als kwantiteit. De komende jaren zetten wij in op het verhogen van de kwaliteit van het ingezamelde textiel door het bewustzijn bij bewoners te vergroten. Wij vinden het belangrijk dat kleding zo lang mogelijk als kleding (dus met behoud van de producteigenschappen) gebruikt wordt.

Pas als dat niet meer mogelijk is kiezen wij voor materiaalhergebruik. Dit kan via mechanische vervezeling waarbij de textielvezels worden teruggewonnen en opnieuw in textiel kunnen worden hergebruikt. Een andere optie is chemische recycling waarbij de vezels via een chemische behandeling worden teruggewonnen voor hergebruik.

De afgelopen jaren is de prijs voor hergebruikt en gerecycled textiel steeds lager geworden. Hierdoor is de textielketen veranderd en zijn vele initiatieven voor hergebruik en recycling niet van de grond gekomen. De komende jaren zetten wij ons in op het verkennen en onderzoeken van nieuwe initiatieven en stimuleren van opties die het hergebruik of de recycling van textiel vergroten.

#### Realisatie 2024

---

- Programma gerealiseerd voor vergroten bewustzijn bewoners om textiel uit restafval te houden en geen afval in textielcontainers te gooien
  - Groter deel van ingezamelde textiel volume wordt hoogwaardiger ingezet ten opzichte van 2019
  - Toename kwaliteit en volume herbruikbaar textiel ten opzichte van 2019
  - Toename transparantie in de textielketen ten opzichte van 2019 (doelstelling MRA)
  - Opties verkend voor vergroten hergebruik en optimalisatie recycling textiel
-

### 5.4.5 Luiers en incontinentiemateriaal

Luierecyclus past binnen het streven naar een circulaire economie en draagt substantieel bij aan vermindering van huishoudelijk restafval en het gebruik van primaire grondstoffen. De huidige verwerkingsinitiatieven verschillen van elkaar in de toegepaste technologie en terugwinning van grondstoffen. Alle initiatieven moeten voldoen aan een nog te publiceren protocol van het Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (RIVM) voor de veilige verwerking en toepassing van materialen. Wij verkennen de verschillende verwerkingsmogelijkheden van luiers en incontinentiemateriaal. Op basis van de verkregen inzichten en informatie geven wij de gemeenten advies over een passende (regionale) verwerking van deze afvalstroom.



### Realisatie 2024

- Advies met betrekking tot mogelijke verwerking en inzameling van luiers en incontinentiemateriaal bij alle aandeelhoudende gemeenten gerealiseerd
- Indien geschikte verwerking van luiers en incontinentiemateriaal beschikbaar komt dan volgt implementatie van inzameling in afstemming met aandeelhoudende gemeenten

### 5.5 Milieustraat 3.0

Milieustraat 3.0 is de milieustraat van de toekomst. De huidige milieustraat is een terrein waar gescheiden stromen aangeleverd kunnen worden in diverse containers. Hierdoor krijgen we de grondstoffen pas in handen wanneer de bewoners het hebben weggebracht en afgedankt. De Milieustraat 3.0 is een breder concept dat al start bij bewoners thuis. We informeren bewoners via online communicatiemiddelen hoe ze producten kunnen hergebruiken, repareren, upcyclen of recycelen.

Voor producten die geen tweede leven kunnen krijgen, of die niet meer gerepareerd kunnen worden, volgt een route voor hergebruik van onderdelen of grondstoffen. Dat geldt ook voor producten die gevaarlijk en schadelijk kunnen zijn. Deze producten kun je kwijt in de buurt, bij winkels of bij een fysieke locatie van milieustraat 3.0. Op de locatie van de milieustraat 3.0 is zichtbaar wat er met de producten gebeurt nadat ze zijn afgegeven. Je kunt er tevens tweedehands materialen halen en uitleg krijgen over de rol van de grondstoffen in de circulaire samenleving. Er zijn ateliers met ondernemers en kunstenaars die van de grondstoffen inspirerende nieuwe producten maken. Op deze manier wordt een bezoek aan de milieustraat 3.0 een inspiratie-



moment. De verdeling van de locaties van milieustraat 3.0 binnen de Meerlandenregio worden met gemeenten zodanig gekozen dat de gemiddelde reistijd voor bewoners zo kort mogelijk is.

#### Realisatie 2024

---

##### Milieustraat 3.0

- Samenwerking tussen bestaande milieustraten is vergroot waardoor bewoners op alle milieustraten van Meerlanden terecht kunnen
- Realisatie van milieustraat 3.0 op tenminste 1 locatie waarin bewoner centraal staat en grondstofhergebruik maximaal wordt gefaciliteerd.
- Milieustraat 3.0 kent een zodanige opbouw dat hij ook in fases uitgebouwd kan worden waarmee nieuwe functionaliteiten worden toegevoegd.

##### Beleid

- Voorstel voor homogeniseren afvalstoffenbeleid binnen
  - aandeelhoudende gemeenten
- 





## Onze medewerkers

Voor het realiseren van onze ambities tot excellente dienstverlener en duurzame rondstofregisseur zijn onze medewerkers essentieel. De ambities vragen dat al onze medewerkers werken naar en aan een stevige relatie met onze klanten. We vragen van onze medewerkers een proactieve houding, bereidheid om mee te gaan in veranderingen en een bijdrage te leveren aan het continu verbeteren van onze dienstverlening. Daarom zetten we de komende jaren in op een wendbare organisatie, die flexibel kan inspelen op de markt- en klantbehoeften. Dit vraagt procesgericht werken, verdere vereenvoudiging van onze processen, waar nodig digitalisering en slim gebruik maken van data.

### **Duurzame inzetbaarheid**

Onze maatschappij, de sector en ook Meerlanden zijn continu in beweging om in te spelen op nieuwe ontwikkelingen en trends. Zo verwachten we dat diverse gemeenten in de komende jaren nagenoeg gelijktijdig hun afvalinzameling gaan aanpassen. Dat heeft consequenties voor de taken en activiteiten van een deel van onze medewerkers. Ook verschuift door digitalisering de mate waarin de organisatie afhankelijk is van de kennis en ervaring van individuele medewerkers, naar het gebruik van gestandaardiseerde werkwijzen en kennis uit data die opgeslagen zit in systemen. 'Bij' blijven van technologische ontwikkelingen zoals automatisering en data-toepassingen vereisen specifieke kennis en competenties. Om in te kunnen spelen op veranderingen en kansen moet onze organisatie wendbaar en veerkrachtig zijn door 'bij' te blijven en te investeren in de duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers. Dit vraagt een adequate aanpak op gezondheid & vitaliteit, leren & ontwikkelen, balans van in- & ontspanning en motivatie & betrokkenheid.



Medewerkers weten door metingen wat hun duurzame inzetbaarheid is op de vier thema's en werken actief aan het verhogen ervan. Op basis van nul- en impactmetingen wordt een meerjarenprogramma ontwikkeld en uitgevoerd.

### Samen VERDER

Er is een cultuur nodig met vitaal leiderschap, waar we regelmatig met elkaar het gesprek aangaan en leren met en van elkaar. Waar we oude gewoontes en patronen durven te doorbreken en goed met elkaar samenwerken; binnen een afdeling maar juist ook tussen (medewerkers van) afdelingen onderling. Een effectieve samenwerking die past bij de veranderende omgeving waarin we sneller, soepeler en flexibeler samen werken. Het vinden van een betere balans van projecten die gericht zijn op optimalisatie of vernieuwingsvraagstukken en het dagelijks werk. Alsook het inzetten van medewerkers op de talenten die zij hebben, vraagt een andere aanpak. De arbeidsverhouding tussen medewerkers en organisatie is in de loop van de jaren gewijzigd van zorgen voor naar meer

eigenaarschap bij de medewerker. Aandacht is nodig om medewerkers eigen regie te laten voeren over zijn of haar loopbaan, inzetbaarheid en werkplezier.

De gewenste cultuur bevorderen en streven we na in het kader van "Samen VERDER". Samen VERDER gaat over de waarden die wij voor onze organisatie het belangrijkste vinden en met elkaar betekenis willen geven: Samenwerken; Veilig, Eerlijk, Respectvol, Dienstverlenend, Energiek en Resultaatgericht. Het bespreekbaar maken en invulling geven aan deze waarden is waar Samen VERDER over gaat. Door meer aandacht te geven en concreet aan de slag te gaan met hoe we met elkaar samenwerken zullen we gaandeweg steeds beter met elkaar samen werken, leren van en met elkaar om deze samenwerking effectief te laten zijn. Hierdoor kunnen we beter inspelen op de veranderingen waar we mee te maken hebben. En bovenal met plezier ons werk blijven doen!

We ontwikkelen een meerjarenprogramma waarmee leidinggevenden de gereedschappen in handen krijgen om het gesprek aan te gaan met medewerkers, hen te inspireren, te motiveren en te sturen op lerend vermogen. Met als doel dat onze medewerkers invulling geven aan gewenste organisatiewaarden en groeien in persoonlijk leiderschap waarin ze verantwoordelijkheid nemen over eigen functioneren, loopbaan, ontwikkeling en werkplezier.

### Aantrekkelijk werkgever

We streven naar een organisatie die een afspiegeling is van de regionale samenleving. Meerlanden heeft zich de afgelopen jaren ontwikkeld tot een inclusieve werkgever die arbeidskansen biedt aan mensen van alle werk- en denkniveaus. We bevorderen regionale werkgelegenheid en sturen hier actief

op. Daarbij houden we bij al onze activiteiten rekening met het creëren van werkgelegenheid, ook voor mensen met afstand tot de arbeidsmarkt. Sociale participatie wordt daarmee een vaste waarde in de samenwerking met onze klanten en partners.

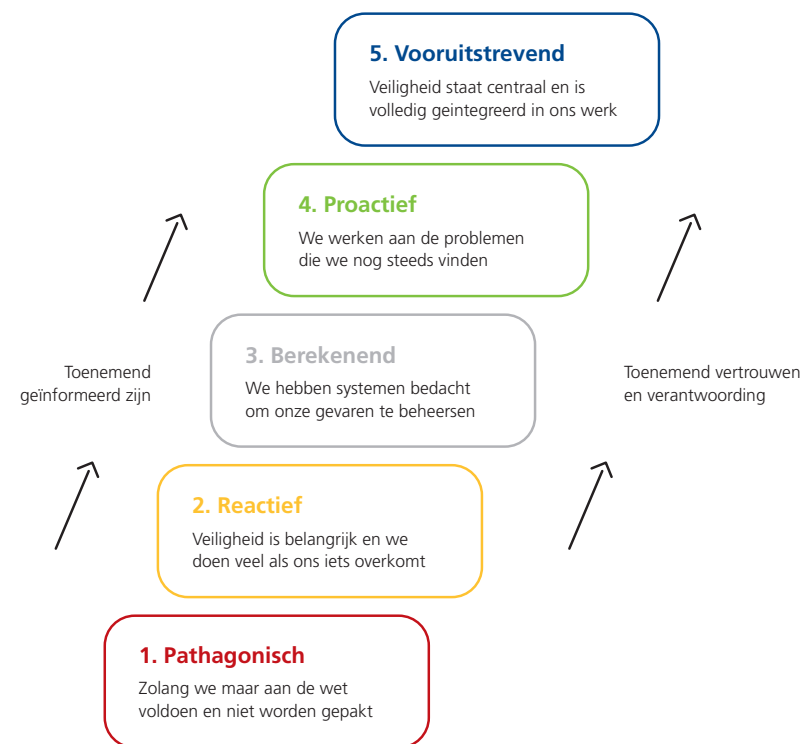
We zoeken aansluiting bij het onderwijs en participeren en bouwen lokale en regionale samenwerkingen op om talenten te kunnen blijven aantrekken en aan ons te binden.

De veranderende arbeidsmarkt waarin schaarste ontstaat, vraagt om een duidelijke, herkenbare en onderscheidende positie in de markt. Voor potentiële collega's zijn we herkenbaar als een aantrekkelijke, duurzame organisatie die keuzes maakt. Focus op sociale inclusie, circulariteit, betrokkenheid, energie en leiderschap op voor ons belangrijke onderwerpen zorgt dat intrinsiek gemotiveerde collega's instromen die staan voor de keuzes die wij als Meerlanden maken.

### Veiligheid

Een voorwaarde voor al het werk dat wij doen is ons streven naar maximale veiligheid. Wij hebben ons veiligheidsbeleid en veiligheidsplan in voorgaande jaren gebaseerd op basis van de Prestatie Indicator Top (PIT) methode als veiligheidsmeetinstrument. Met deze methode bepalen we de actuele volwassenheid en de ambitie op het gebied van veiligheid. De PIT-methode meet de prestaties van een aantal verschillende onderwerpen die een belangrijke invloed hebben op de procesveiligheid. Deze onderwerpen bevinden zich op organisatie-, management-, en/of cultuurniveau. De ambitie van Meerlanden in de periode 2020-2024 is om een aantoonbaar proactief veiligheidsniveau (4) te bereiken.

### Treden Veiligheidsladder



## Realisatie 2024

---

### Onze medewerkers

- Medewerkers weten wat ze moeten doen om dagelijks die duurzame grondstoffen regisseur en excellente dienstverlener te zijn
- Meerjaren programma voor verhogen van duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers op de vier thema's (gezondheid & vitaliteit, leren & ontwikkelen, in- & ontspanning en werkplezier)
- Plan van aanpak voor vaststellen, verhogen, aantrekken en borgen van benodigde ICT en analyse kennis en vaardigheden
- Ontwikkelprogramma Samen VERDER waarin
  - o Medewerkers groeien in persoonlijk leiderschap om verantwoordelijkheid te nemen over eigen functioneren, loopbaan, ontwikkeling en werkplezier
  - o Leidinggevendens goed voorbeeld geven, sturen op lerend vermogen, inspireren, motiveren en hun medewerkers faciliteren.
  - o Ontwikkelen naar een leercultuur waarin we successen vieren, fouten durven te maken het gesprek aan (durven) gaan
  - o Gesprekscyclus verbeteren naar 'het goede gesprek'
- Aantrekkelijk werkgeverschap
  - o Intern door optimaliseren van HRM-beleid, instrumenten, processen en systemen.
  - o Externe profilering en opbouwen van net- en samenwerkingen
  - o Inclusief werkgever (door PSO certificering)

### Veiligheid

- Certificering tegen Veiligheidsladder trede 4.
- 





# Interne Bedrijfsvoering

Om onze ambities voor de komende vier jaar mogelijk te maken, is het van belang dat we onze interne bedrijfsprocessen hierop aanpassen. Om onze strategie uit te kunnen voeren is het van belang dat we inspelen op technologische ontwikkelingen zoals digitalisering, automatisering en datatoepassingen. Daarbij zorgen we ervoor dat onze basis op orde is en onze operatie duurzaam en efficiënt is. Tot slot zetten we in op circulair inkopen en het realiseren van ons circulaire bedrijventerrein.

## 7.1 Digitaliseren en automatiseren

Het verder doorvoeren van digitalisering van klant- en operationele processen is een speerpunt in onze plannen voor de komende jaren. Digitalisering is geen doel op zich: het is een belangrijk hulpmiddel in het realiseren van een excellente dienstverlening en een voorwaarde voor een excellente bedrijfsvoering.

De automatiseringsgraad moet verder omhoog. Veel handmatige vastleggingen kunnen verdwijnen als we de registratieve en administratieve processen rondom de organisatie verder automatiseren. Daarvoor hebben we nu reeds de juiste softwaresystemen in huis.

Onze informatiemanagementsysteem is op dit moment een volwaardig onderdeel van onze organisatie. In de afgelopen jaren hebben we een duidelijk onderscheid gemaakt in de technische kant van de automatisering binnen de afdeling ICT en de informatiebehoefte van de operatie die ingevuld wordt door de afdeling Informatiemanagement. De afdeling ICT richt zich steeds meer op de onderwerpen continuïteit, cyberrisico's en outsourcing van de nu nog intern beheerde technische infrastructuur.

## 7.2 Duurzame en efficiënte operatie

In de dienstverlening rond afvalbeheer ziet Meerlanden een aantal belangrijke ontwikkelingen voor de komende periode. Wijzigingen in de afvalinzamel-systemen om scheiding aan de bron te optimaliseren. Digitaliseren van de afvalinzameling waardoor er meer data beschikbaar komt en verdere efficiency mogelijk wordt. We besteden meer aandacht op regie om de keten 'van afvalstroom tot product' te optimaliseren. Het recycleplein verandert van een brengpunt voor afvalstromen naar een instrument om hergebruik te vergroten en daarmee de VANG-doelstelling te realiseren.

### Duurzame (stads) logistiek

Het terugdringen van vervoersbewegingen specifiek in centrum- of stedelijke gebieden is de komende jaren een speerpunt van de overheid. Meerlanden wil zich inzetten op duurzame stadslogistiek voor bedrijfsafval. Het inzamelen van bedrijfsafval vindt plaats in een systeem van marktwerking. Bedrijven zijn vrij om te bepalen wie het afval inzamelt. In het huidige systeem betekent dit dat inzamelvoertuigen van diverse bedrijven achter elkaar aanrijden om de inzameling te verzorgen van hetzelfde afval.

Meerlanden wil het aantal vervoersbewegingen terugdringen. Dat kan bijvoorbeeld door het verenigen van bedrijven om gezamenlijk inzameling te contracteren voor een specifiek gebied, zoals een winkelcentrum en door middel van 'white label' inzameling (grondstof staat centraal). Daarbij lopen de contracten via diverse partijen maar de logistiek wordt door één partij georganiseerd.

#### *Route optimalisatie over gemeentegrenzen*

Meerlanden standaardiseert haar inzamelmiddelen, opnamesystemen en

voertuigen. De voertuigen die nieuw besteld worden zijn wegend of voorbereid om te kunnen wegen. Het wegen van individuele inzamelmiddelen en goed ingerichte administratieve systemen maakt het mogelijk grondstoffracties over de gemeentegrenzen in te zamelen en dit administratief te scheiden. Dit geeft de mogelijkheid om inzamelroutes te optimaliseren over een gebied in plaats van binnen een gemeente.

#### *Hernieuwbare energie*

Meerlanden blijft vasthouden aan groengas (CNG) als belangrijkste energiebron voor de logistieke dienstverlening in de periode 2020-2024. De eerste volledige elektrische inzamelvoertuigen zijn leverbaar maar zijn qua capaciteiten nog geen alternatief. Ook volgen wij de ontwikkelingen rond waterstof als energiebron.

#### *Duurzaam materieel*

Voor de voertuigen wordt ingezet op groengas (CNG) en elektriciteit voor de kleine voertuigen. Voor gereedschap zullen we na de inzet van duurzame Aspen-brandstof bij vervangingen inzetten op elektriciteit.

Wij blijven ontwikkelingen, trends en innovaties nadrukkelijk volgen en zullen deze waar relevant onderzoeken en implementeren.

## 7.3 Het fundament versterken

Naast alle nieuwe ontwikkelingen zetten we in op een goede basis, een goed fundament waarop we het huis verder kunnen bouwen en inrichten. Het is reeds een brede basis die we uitbouwen tot een dikke fundering waarop we heel veel ontwikkelingen plaatsen en waarin we aanpassingen eenvoudig doorvoeren.

Dit doen we bijvoorbeeld door de omslag te maken van een taakgerichte naar een procesgestuurde organisatie. We zijn bezig met het optimaal inrichten van het softwaresysteem zodat het ondersteunend werkt bij uit het uitvoeren van onze dienstverlening. Uitgangspunt is dat de werkzaamheden zoveel mogelijk digitaal ondersteund worden, zodat de primaire registraties zo dicht mogelijk bij de bron plaatsvinden. Dit is belangrijk omdat we zo zorgen voor zo weinig mogelijk handmatige handelingen in de voorbereiding, planning, uitvoering, registratie en rapportage en sturing van de werkzaamheden. De financiële afhandeling wordt vergaand geïntegreerd, zodat er geen aparte handelingen nodig zijn voor het vertalen van operationele gegevens in financiële transacties en informatie. Dit is een traject dat een doorlooptijd van 2 tot 3 jaar vergt en zoveel mogelijk door eigen mensen wordt uitgevoerd.

Onderwerpen die hierin aan de orde komen zijn:

- Inzamelmiddelen
- Afval
- Planning
- Personeel
- Materieel

De onderwerpen worden vanuit verschillende perspectieven benaderd:

- Wat zijn de wensen van de klant
- Wat is nodig voor een efficiënte en doelmatige operatie
- Hoe verkrijgen we een optimale sturing & verantwoording, zowel operationeel als financieel

Het resultaat is dat we veel meer data beschikbaar krijgen die ons helpen in onze dienstverlening. Bijvoorbeeld doordat we beter inzicht hebben in de oorzaak van klachten en meldingen sneller kunnen afhandelen. Dat versterkt ons voorspellend vermogen en maakt dat gerichte verbeteracties mogelijk zijn. Ook helpt het ons in het efficiënter maken van de bedrijfsvoering. De nieuwe data geven ons inzicht in potentiële optimalisaties in bijvoorbeeld de routes die we rijden met onze inzamelwagens. Geen route is namelijk gelijk, ondanks dat ogenschijnlijk hetzelfde aantal containers geleegd worden. Ook komen op een gedetailleerder niveau afvalgegevens beschikbaar, waardoor we per wijk de verschillen kunnen zien en onze wijkgerichte aanpak kunnen evalueren. Tot slot bieden deze data ons kenniscentrum de mogelijkheid de adviezen te verdiepen, informatie nauwkeuriger te duiden en meer klant-specifiek te maken.

## 7.4 Circulair inkopen

Ook in onze eigen bedrijfsvoering proberen we de circulaire economie te stimuleren. Zo kopen we zoveel mogelijk in volgens onze 'circulair inkopen principes' met betrekking tot grondstoffengebruik, lokale samenwerking en inclusief ondernemen. Aanvullend daarop moedigen wij innovatiegericht inkopen aan. Naast selectie op bedrijfseconomische, financiële gronden, selecteren we bij voorkeur leveranciers en producten, diensten en/of werken die zich hierin onderscheiden. Hiervoor hanteren wij een interne checklist. De aandeelhoudende gemeenten van Meerlanden hebben in MRA-verband en samen met alle overige MRA-partners in 2018 een intentieverklaring met betrekking tot circulair opdrachtgeverschap en circulair inkopen ondertekend. Hierin hebben zij uitgesproken in 2022 gezamenlijk tenminste 10% van hun producten, goederen en diensten circulair in te kopen. In 2025 wordt een



percentage van 50% beoogd en in 2030 willen de MRA-partners 100% circulair inkopen. Wij onderschrijven deze doelstelling en implementeren de MRA-Roadmap Circulair inkopen uit 2019. Deze roadmap bestaat uit een digitale gids voor MRA-partijen waarin staat hoe circulair inkopen in te bedden in de organisatie. In 2020 wordt onze huidige werkwijze op gebied van circulair inkopen in lijn met de roadmap aangepast. Vanaf eind 2020 gebruiken we de meetmethodiek en externe verslaglegging van circulair inkopen conform deze roadmap. Wij stellen ons als doel één van de koplopers te zijn binnen de MRA op gebied van circulair inkopen. Zo willen wij al in 2020 minimaal 10% circulair inkopen, oplopend tot minimaal 50% in 2024. Dat is respectievelijk 2 jaar en 1 jaar eerder dan de doelstelling van de MRA.

### 7.5 Circulair bedrijfsterrein Rijsenhout

De inrichting van de hoofdlocatie van Meerlanden in Rijsenhout is in de afgelopen decennia stap voor stap tot stand gekomen. Het bedrijf is gegroeid en de locatie is vergroot. Nieuwe bedrijfsonderdelen zijn ingepast, bestaande onderdelen zijn uitgebreid en verplaatst. Het huidige gebruik loopt op dit moment tegen grenzen aan op het gebied van logistiek, veiligheid en duurzaamheid. Om de inrichting toekomstbestendig te maken en de knelpunten op te lossen is in 2018 een visie opgesteld voor de toekomstige terreinindeling. In deze visie worden emissies en overlast voor de omgeving verminderd, logistieke stromen ontvlochten en veiligheid en duurzaamheid verder vergroot. Deze visie, om te komen tot een circulair bedrijfsterrein in Rijsenhout, wordt de komende periode verder uitgewerkt. De realisatie vindt in fasen plaats zodat de reguliere bedrijfsvoering door kan blijven gaan.



De belangrijkste wijzigingen zijn:

1. Bouw van een grondstoffenhal waarin grondstoffen worden overgeslagen en gestuurd wordt op kwaliteit van grondstoffen
2. Vervanging bestaande houtkachel door nieuwe biomassa installatie
3. Bouw van drogerij voor biomassa
4. Uitbreiden van composteringcapaciteit i.v.m. groei gft-aanbod

De grondstoffenhal wordt modulair ontworpen zodat ingespeeld kan worden op groei in gescheiden ingezamelde grondstoffen, nieuwe activiteiten met de grondstoffen en aanpassing van de regelgeving rondom het hanteren van deze grondstoffen. Tevens onderzoeken we of er behoefte is aan een experimentenlab waar onderzoekers en startups kunnen werken.

Voor de milieustraat wordt bekeken op welke manier deze toekomstbestendig gemaakt kan worden. Dat kan bijvoorbeeld als milieustraat 3.0 op een nieuwe locatie in Rijsenhout of op een andere locatie bijvoorbeeld samen met Amstelveen.

#### Realisatie 2024

---

Gefaseerde realisatie van de visie met als belangrijkste onderdelen:

- Grondstoffenhal
  - Vervangen houtkachel door biomassa-installatie
  - Drogerij voor biomassa
  - Uitbreiding capaciteit compostering
- 





## Passende schaalgrootte en governance

Om onze ambitie te bereiken is een passende schaalgrootte en governance een voorwaarde. Alleen dan kunnen we voldoende inzamelvolume en slagkracht bereiken om onze doelen te realiseren.

### 8.1 Passende schaalgrootte

Verdere schaalvergroting van Meerlanden is geen doel op zich. Het is voor ons een middel om onze doelen en ambities te behalen en onze dienstverlening aan gemeenten adequaat uit te voeren. Schaalvergroting wordt bereikt door enerzijds het toetreden van nieuwe gemeenten, anderzijds door het aangaan van de juiste samenwerkingsverbanden. Dit draagt bij aan:

- Vermindering van de kwetsbaarheid van Meerlanden en betere waarborgen voor de continuïteit van de dienstverlening;
- Betere mogelijkheden voor het ontwikkelen van en adviseren over een succesvol afvalbeleid waarmee de kosten voor het gemeentelijk afvalbeheer adequaat kunnen worden beheerst;
- Opzetten van rendabele businesscases voor nieuwe circulaire initiatieven;
- Verbeteren van de kwaliteit van de organisatie en daarmee ook de dienstverlening aan de bewoners, gemeenten en bedrijven.

De schaalvergroting mag niet ten koste gaan van de betrokkenheid van de deelnemende gemeenten bij Meerlanden en de ervaren meerwaarde van ons overheidsgedomineerde karakter. Wij streven ernaar dat gemeenten ons blijven zien als waardevolle organisatie die bijdraagt aan realisatie van de individuele maatschappelijke doelen van gemeenten. Ook vinden we het belangrijk dat de aandeelhoudende gemeenten voldoende invloed ervaren op het doel en de koers van onze onderneming. Gemeenten die voornamelijk vanuit beleggingsoptiek deelnemen in Meerlanden zijn vanuit

samenwerkingsperspectief minder gewenst. In de afvalbranche kennen wij diverse voorbeelden van organisaties die de betrokkenheid van aandeelhouders weten te behouden. Aansprekende voorbeelden zijn HVC en ROVA. Deze organisaties zorgen voor korte lijnen met hun gemeenten via het organiseren van een actief kennisplatform voor beleidsambtenaren op de werkvelden afval, reiniging en beheer openbare ruimte.

De inzamelmarkt voor huishoudelijk afval is te verdelen in drie segmenten:

1. Commerciële bedrijven die zich primair richten op de inzameling van bedrijfsafval, maar ook inschrijven op Europese aanbestedingen voor inzameling bij gemeenten.
2. Gemeentelijke samenwerkingsverbanden in de vorm van een Gemeenschappelijke Regeling of een Naamloze Vennootschap.
3. Gemeenten die een eigen inzameldienst hebben.

Binnen het eerste segment zijn in Nederland een aantal grote internationale bedrijven actief: Remondis, Renewi en Suez. Daarnaast zijn op beperkte schaal enkele regionale of landelijk opererende bedrijven actief op de inzamelmarkt voor huishoudelijk afval, zoals Beelen en GP Groot en in het zuiden van Nederland Van Kaathoven en Baetsen. Het marktaandeel van deze bedrijven neemt de afgelopen jaren steeds verder af.

Steeds meer gemeenten stappen af van het model van Europees aanbesteden van de inzameling van huishoudelijk afval en sluiten zich aan bij gemeentelijke samenwerkingsverbanden. Het huishoudelijk afval van ruim 20% van het aantal aansluitingen in Nederland wordt ingezameld door bedrijven uit dit segment.

Het marktaandeel van gemeentelijke samenwerkingsverbanden groeit gestaag en bedraagt inmiddels ruim 45% van het aantal aansluitingen. Het marktaandeel van gemeenten met een eigen inzameldienst bedraagt ruim 30%. In onze regio hebben Amstelveen, Katwijk en Leiden een eigen inzameldienst. Grote gemeenten als Amsterdam, Rotterdam, Den Haag en Utrecht hebben ook een eigen inzameldienst.

Een goede maatstaf om de omvang van de gemeentelijke samenwerkingsverbanden met elkaar te vergelijken is het aantal aansluitingen waar huishoudelijk afval wordt ingezameld. Hieronder een overzicht van de ondernemingen met meer aansluitingen dan Meerlanden (cijfers uit jaarverslagen 2017):

1. ROVA uit Zwolle, 348.000 aansluitingen, 23 gemeenten
2. Twente Milieu uit Enschede, 190.000 aansluitingen, 6 gemeenten
3. Circulus – Berkel Milieu uit Apeldoorn, 168.000 aansluitingen, 9 gemeenten
4. Cyclus uit Gouda, 166.000 aansluitingen, 8 gemeenten
5. Fryslan Milieu uit Leeuwarden, 157.000 aansluitingen, 15 gemeenten
6. Avalex uit Delft, 158.000 aansluitingen, 7 gemeenten
7. Cure uit Eindhoven, 150.000 aansluitingen, 3 gemeenten
8. RD4 uit Heerlen, 144.000 aansluitingen, 11 gemeenten

Meerlanden bediende in 2017 138.000 aansluitingen. Daarmee zijn wij in omvang een middelgrote speler en zien we verdere groei als een reëel doel: onze organisatiestructuur is er al op ingericht, waardoor een verdere groei naar 175.000 tot 200.000 aansluitingen relatief eenvoudig inpasbaar is en zal leiden tot een kostenbesparing per aansluiting. Deels wordt de groei bereikt door autonome groei van aansluitingen in onze gemeenten, anderzijds kan deze groei ontstaan door toetreding van nieuwe gemeenten.

Schaalgrootte betekent overigens niet alleen een groei in het aantal aansluitingen. Zo kan schaalgrootte ook georganiseerd worden via het aangaan van samenwerkingsverbanden. Met name in de afzet van sommige grondstofstromen kan Meerlanden zelfstandig niet voldoende schaalgrootte bereiken maar verdient aansluiting bij een samenwerkingsverband de voorkeur. Zo is Midwaste voor ons een belangrijke partner in de afzet van de verpakkingsmaterialen. Midwaste is een coöperatieve vereniging waar vergelijkbare overheidsgedomineerde bedrijven en gemeenten met een eigen inzameldienst lid van zijn.

## 8.2 Governance

Meerlanden streeft schaalvergroting na, onder andere door het laten toetreden van nieuwe gemeenten als aandeelhouder en opdrachtgever. Als gezamenlijke overheidsvennootschap van en voor de deelnemende gemeenten is Meerlanden een verbonden partij van de gemeenten. De deelnemende gemeenten zijn op twee wijzen verbonden. Als mede-eigenaar van het aandeelhouderschap en als opdrachtgever.

Het belang van de verbondenheid aan deze overheidsorganisatie is primair bedoeld voor het in stand houden van een kennis- en uitvoeringsorganisatie, waarmee de gemeenten hun maatschappelijke doelen op het gebied van afval, grondstoffen en beheer van de openbare ruimten op effectieve en efficiënte wijze kunnen borgen en bewerkstelligen. Ook heeft deelneming door de gemeenten tot doel dat taken en diensten door de gemeenten aan Meerlanden kunnen worden overgedragen zonder verplichte (openbare) aanbesteding.

Meerlanden heeft op dit moment geen vastgesteld beleid over het toetredingsproces van nieuwe gemeenten. Daardoor zijn onderwerpen als het aantal aandelen bij toetreden, uitgifte van aandelen door Meerlanden of verkoop door zittende aandeel-



houders en bepaling van de prijs per aandeel niet geformaliseerd. Ook gevolgen van uitbreidingen of inkrimpingen van werkpakketten op de aandeelhouderspositie zijn niet formeel vastgelegd.

Om verdere groei mogelijk te maken is het gewenst duidelijkheid te bieden over de wijze van toetreden. Daarbij geldt als uitgangspunt dat het aandeelhouderschap aantrekkelijk moet zijn voor zowel de huidige als voor eventuele nieuwe aandeelhouders. Dat vraagt de komende tijd een zorgvuldig proces om tot een door de aandeelhouders breed gedragen beleid te komen.



# Financiën

In dit onderdeel wordt het strategisch plan financieel vertaald. Dit bevat de financiële uitgangspunten en een forecast van de financiële uitkomsten.

## 9.1 Financiële uitgangspunten

### Publieke Sector

Op de volgende pagina volgt een overzicht van de looptijd van de contracten met gemeenten:

Gemeente	Looptijd aanleveren GFT	Looptijd Afval & Milieu	Looptijd Openbare Ruimte
Aalsmeer**	Onbepaalde tijd	Onbepaalde tijd	31 december 2024
Bloemendaal	Onbepaalde tijd	Onbepaalde tijd	-
Diemen	Onbepaalde tijd	Onbepaalde tijd	-
Haarlemmermeer	Onbepaalde tijd	Onbepaalde tijd	-
Heemstede	31 december 2024	31 december 2024	-
Hillegom	31 december 2023 ***	Onbepaalde tijd	31 december 2020
Lisse	31 december 2023 ***	Onbepaalde tijd	31 december 2020 ****
Noordwijk	31 december 2023 ***	31 december 2020	31 december 2019
Katwijk	31 december 2023 ***	-	-
Teylingen	31 december 2023 ***	-	-
Amstelveen*	31 december 2023	-	-

\* Incl. optie tot verlenging met 2 x 2 jaar

\*\* Besprekingen voor contractverlenging in afrondende fase

\*\*\* Incl. optie tot verlenging met 1 x 2 jaar

\*\*\*\* Opzegging per 31 december 2019

De contracten met een looptijd van onbepaalde tijd kennen een beëindigings-termijn van 2 jaar vanaf de kennisgevingsdatum. We gaan uit van een verlenging van alle lopende contracten, met uitzondering van Openbare Ruimte Lisse. Het aantal aansluitingen stijgt onder andere als gevolg van autonome groei van de huidige gemeenten. Het uniforme tarievenbeleid wordt verder uitgerold en geïmplementeerd op alle taken die voor meerdere gemeenten uitgevoerd worden. Hierbij wordt gerekend met een marge voor risicodekking van ongeveer 5%.

De effecten van gemeentelijke beleidswijzigingen uit hoofde van het realiseren van de VANG- doelstellingen zijn niet meegenomen in de meerjarenprognose, met uitzondering van het rendement op een investering van ongeveer €1,5 mln. per jaar.

### **Bedrijfsafval en Heemskerk**

Het resultaat van Bedrijfsafval en Heemskerk blijft de komende jaren stabiel op het (hoge) niveau dat in 2019 bereikt is. We verwachten op deze markten enige economische tegenwind en prijsdruk, die opgevangen wordt door omzetgroei.

### **Compostering**

Als gevolg van de groei in het aantal aansluitingen alsmede vanuit de toenemende afvalscheiding verwachten we een verdere stijging van het aanbod van huishoudelijk GFT. Dat kan niet opgevangen worden binnen de huidig vergunde capaciteit van 55.000 Kton. Daarom zetten we in op het vergroten van de vergunde capaciteit. Ook onderzoeken we de realisatie van een nieuwe vergister in de Duin- en Bollenstreek. De financiële effecten van een nieuwe vergister zijn nog niet opgenomen in de meerjarenprognose. Voor de benutting van de restwarmte uit de compostering wordt uitgegaan van de realisatie van een drogerij die biomassa gaat drogen (zie 5.4.1). Deze drogerij draagt vanaf 2023 structureel ca. €0,4 mln. bij aan de ebitda.

### **Warmtebedrijf**

De realisatie van een warmtebedrijf met levering van warmte vanaf 2022 (zie 5.4.1) draagt structureel circa €1 mln. bij aan de ebitda.

### **Investerings**

Voor de aanleg van een nieuwe milieustraat 3.0 (zie 5.5) wordt een investering voorzien van € 5 mln. in 2020 en 2021. Voor het realiseren van een warmtebedrijf is een investering opgenomen van € 10 mln. in een biomassa installatie en een leidingnet voor het transport van warmte naar de afnemers op het bedrijventerrein Park Rijk in de buurt van Schiphol.

De drogerij voor biomassa vergt een investering van 3,5 mln.

Uit hoofde van aanpassingen van inzamelsystemen in diverse gemeenten is een investering van € 6 mln. opgenomen. Nieuw beleid in de gemeente Haarlemmermeer leidt tot een verwachte investering van ongeveer € 12,5 mln. in nieuwe inzamel-middelen. Deze investering is vooralsnog uitgesteld.



Om die reden hebben wij ervoor gekozen om – met uitzondering van de hiervoor genoemde €1,5 mln. per jaar aan extra investeringen in inzamelmiddelen voor diverse gemeenten – geen specifieke aanname omtrent de hoogte van een mogelijke investering voor Haarlemmermeer op te nemen in de meerjarenprognose. Voor diverse aanpassingen aan het terrein in Rijsenhout (zie 7.5) is €8,3 mln. opgenomen. Hiervan is €3,3 mln. bestemd voor de bouw van een nieuwe grondstoffenloods.

Op basis van deze investeringsplannen ad €33 mln. en de reguliere vervangings- en uitbreidingsinvesteringen ad €26 mln. komen we uit op een investeringsvolume van bijna €59 mln. over de periode 2020 - 2023.

### Financiering

Op basis van de inkomende kasstroom uit de reguliere bedrijfsactiviteiten (€46 mln.) en de uitgaande kasstromen uit hoofde van rente en aflossingen (€19 mln.) en dividendbetalingen (€4 mln.) ontstaat een financieringsbehoefte van ongeveer €39 mln. die ingevuld wordt door het aantrekken van nieuwe langlopende leningen. Het effect op de netto rentedragende schuldpositie is met name in 2021 significant: dan stijgt de ratio netto rentedragende schuld / ebitda naar 3,5. In de jaren daarna daalt deze weer snel naar 2,5 in 2023 als gevolg van de stijging van de kasstromen uit de nieuwe activiteiten.

### Prognose dividendontwikkeling

De verwachte investeringen leiden tot een toename van de financieringsbehoefte en daarmee van de netto rentedragende schulden. Op basis van het vigerende dividendbeleid is daarom over de periode 2020 tot

en met 2023 gerekend met een dividenduitkering van 40% van de nettowinst na belastingen.

## 9.2 Financiële uitkomsten

Bovenstaande uitgangspunten leiden tot de volgende financiële uitkomsten

(*€ 1.000)	2019 (p)	2020	2021	2022	2023
Omzet	€72.250	€70.928	€74.847	€78.271	€81.139
Ebitda	€9.492	€9.967	€10.533	€12.266	€13.291
Nettoresultaat na belastingen	€2.400	€2.500	€2.626	€3.498	€4.218
Vaste Activa	€44.981	€60.550	€72.053	€75.339	€74.501
Balanstotaal	€54.636	€70.205	€81.708	€84.994	€84.156
Netto rentedragende schuld	€13.318	€27.047	€36.623	€37.161	€33.205
Eigen Vermogen na dividenduitkering	€28.316	€29.816	€31.392	€33.491	€36.021
Ratio's					
Solvabiliteit na dividenduitkering	51,8%	42,5%	38,4%	39,4%	42,8%
Netto schuld / Ebitda	1,4	2,7	3,5	3,0	2,5

## 9.3 Risicoanalyse

### Warmtebedrijf

Het warmtebedrijf levert warmte aan bedrijven op Park Rijk via een warmtenet dat gevoed wordt door een biomassa installatie. De realisatie is naast de besluitvorming van RvC en AvA mede afhankelijk van een aantal factoren, waaronder het verkrijgen van SDE+-subsidie, voldoende afnemers, contract voor levering van biomassa uit onze regio en een rendabele businesscase. Mocht de realisatie van het warmtebedrijf niet tot stand komen, dan moeten de voorbereidingskosten worden afgeboekt ten laste van het resultaat. Deze bedragen momenteel €0,5 mln en kunnen nog oplopen tot €0,75 mln. tot het moment van besluitvorming.

Na de positieve besluitvorming is de investeringsfase bepalend voor de uiteindelijke rentabiliteit van het bedrijf. De kapitaallasten vormen namelijk een zeer belangrijk onderdeel van de totale exploitatiekosten.

Realisatie van de businesscase versterkt de financiële positie van Meerlanden en draagt bij aan een hoger toekomstig rendement voor aandeelhouders. En draagt zo bij aan het ontwikkelen van nieuwe plannen die de totstandkoming van een circulaire economie stimuleert.

### Economische ontwikkelingen

De economie ontwikkelde zich de afgelopen jaren erg gunstig. Wel is duidelijk dat er steeds meer tekenen zijn van economische tegenwind. Een normale recessie van enkele kwartalen zal Meerlanden niet zo sterk voelen. Mocht evenwel een sterkere recessie optreden, dan zal dat impact kunnen hebben op de financiële resultaten van de bedrijfsonderdelen Bedrijfsafval en Heemskerk.

### Heemskerk

De voormalige eigenaar is erg belangrijk voor de bedrijfsvoering en het resultaat bij Heemskerk. De afgelopen jaren zijn enkele personen aangetrokken die hem ondersteunen bij het commerciële deel van zijn werkzaamheden en voor de aansturing van de bedrijfsvoering. Wij integreren het bedrijfsonderdeel steeds verder in de Meerlanden organisatie door gezamenlijk gebruik te maken van dezelfde financiële en operationele systemen, ondersteuning in certificeringen, veiligheidsmanagement en andere KAM-aangelegenheden. Daarnaast bereiden wij ons samen met hem voor op het moment van vervanging om een soepele overgang te realiseren.

### Uniforme tarieven

In de meerjarenprognose wordt uitgegaan van een verdere uitrol van het uniforme tarievenmodel: integrale kostprijs met een risico-opslag van 5% over alle activiteiten die voor meerdere gemeenten gedaan wordt, hierbij is rekening gehouden een ingroei scenario. Het risico van een stagnering van deze uitrol is dat maatwerkcontracten per gemeente moeten worden afgesloten met individuele prijsstellingen. Dit kan tot resultaatdruk leiden. Ook vanuit de samenwerkingsgedachte (in het kader van een excellente dienstverlening) is een uniform tarievenbeleid te prefereren boven individuele prijsafspraken.

### Beëindiging contract beheer openbare ruimte gemeente Lisse

Op 26 september 2019 heeft de gemeente Lisse ons kenbaar gemaakt de overdracht van het beheer van de openbare ruimte in Lisse te willen vervroegen naar 31 december 2019. Deze vervroeging heeft de nodige consequenties voor ons personeel. Wij hebben Lisse kenbaar gemaakt dat wij uitgaan van een

zogenaamde 'overgang van onderneming'. Dat betekent dat alle betrokken medewerkers van rechtswege en met behoud van alle arbeidsvoorwaardelijke rechten overgaan naar de gemeente Lisse.

In de meerjarenraming is de beëindiging van de werkzaamheden in het beheer van de openbare ruimte verwerkt uitgaande van overgang van onderneming voor onze medewerkers en het vergoeden van de desintegratieschade die deze beëindiging met zich meebrengt.

Met betrekking tot het niet effectueren van de overgang van onderneming kan de schade voor Meerlanden oplopen tot €3,4 mln. Dit bedrag is gebaseerd op een sociaal plan van een met Meerlanden vergelijkbare branchegenoot en gaat ervan uit dat geen enkele medewerker overgaat naar de gemeente Lisse. De kans dat de schade tot een dergelijke omvang oploopt achten wij gering. Gezien de vervroeging van de overdracht is het echter wel zeer reëel te veronderstellen dat personele kosten zullen doorlopen in 2020 indien niet overgegaan wordt tot overdracht van onderneming. De arbeidsmarkt is op dit moment nog positief voor een gedeelte van de betrokken medewerkers.

Voor de desintegratieschade is een vordering opgenomen van €530.

### **Terreinvisie**

In 7.5 is de achtergrond van de aanpassing van het terrein in Rijsenhout uiteengezet. Dit is een ingrijpende operatie, zowel logistiek gezien, vanuit vergunningenperspectief en de ambitie om een hoog niveau van circulariteit te bereiken in combinatie van een verdere reductie van geur-, geluid en emissies. Er is een investeringsraming gemaakt. De kapitaallasten die hieruit

voortvloeien komen in principe ten laste van de exploitatie van Meerlanden. Bij de verdere ontwikkeling van de plannen zal steeds nauwkeuriger zicht ontstaan op de daadwerkelijk benodigde investeringen. Dat kan zowel positief als negatief afwijken.



### Financiële vertaling risico-analyse

De financiële gevolgen van de negatieve impact van één of van een combinatie van meerdere risico's hebben we in onderstaande tabel verwerkt. De ebitda en de ontwikkeling van de netto rentedragende schuld zijn belangrijke parameters voor de lange termijn financierbaarheid van Meerlanden. We hebben daarom een aanname gedaan, dat – ongeacht de oorzaak – de ebitda van Meerlanden vanaf structureel €1 mln. lager uitvalt. Dat leidt tot de volgende financiële uitkomsten, waarbij alleen de relevante wijzigingen ten opzichte van 9.2 worden weergegeven.

(*€ 1.000)	2019 (p)	2020	2021	2022	2023
Ebitda	€9.492	€8.967	€9.513	€11.225	€12.230
Nettoresultaat na belastingen	€2.400	€1.500	€1.596	€2.431	€3.117
Netto rentedragende schuld	€13.318	€28.047	€38.253	€39.446	€36.163
Eigen Vermogen na dividenduitkering	€28.316	€29.216	€30.174	€31.633	€33.503
Ratio's					
Solvabiliteit na dividenduitkering	51,8%	41,6%	36,9%	37,2%	39,8%
Netto schuld / Ebitda	1,4	3,1	4,0	3,5	3,0

Dit laat zien dat de ontwikkeling van de ebitda en het nettoresultaat belangrijke doelstellingen zijn om de plannen tegen af te zetten.

1. [https://ec.europa.eu/environment/circular-economy/index\\_en.htm](https://ec.europa.eu/environment/circular-economy/index_en.htm)
2. <https://www.vang-hha.nl/>
3. <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/circulaire-economie/nederland-circulair-in-2050>
4. <https://wijzijnon.nl/>
5. <https://energieregionhz.nl/>
6. <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/duurzame-economie/biobased-economy>
7. <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/duurzame-economie/documenten/kamerstukken/2012/04/02/samenvatting-innovatiecontract-topsector-thema-biobased-economy>
8. <https://www.biobasedeconomy.nl/tki-bbe/>
9. <https://www.topsectorenergie.nl/tki-nieuw-gas/innovatieprogramma/groen-gas>
10. <https://www.ipbes.net/news/Media-Release-Global-Assessment>
11. Impactmeting True Price: Meer mogelijkheden voor mensen, 2017
12. Quickscan uit 2017 uitgevoerd door Meerlanden in samenwerking met Elsinga Beleidsondersteuning