

Strategische koers Omrin 2017-2020

**Focus niet op actualiteit (van vandaag)
maar op urgentie (voor toekomst)
(Thomas Rau)**

Auteur: Directeurenberaad
Datum:
Versie: update 5 september 2018

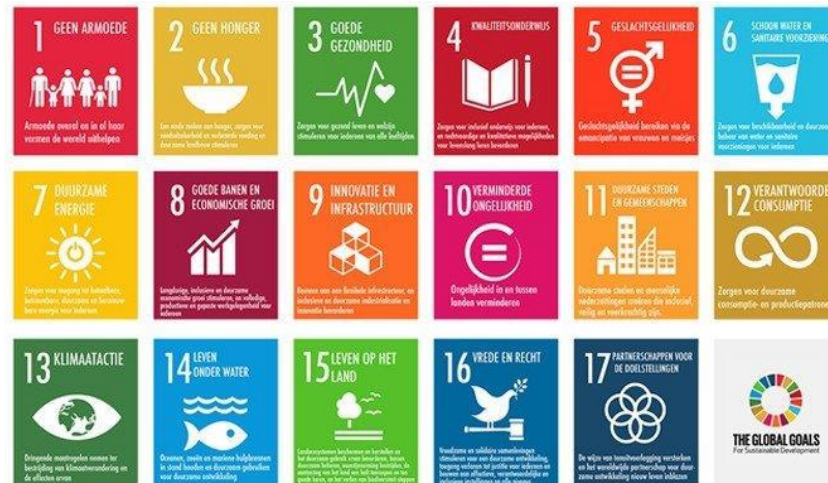
Inhoudsopgave

Samen zijn we Omrin (Aanleiding).....	3
Samen naar een mooiere wereld (voorwoord)	4
Leeswijzer (Inleiding)	6
1 Missie, visie en strategische uitgangspunten	7
1.1 Missie en visie (nieuw)	7
1.2 Strategische uitgangspunten	7
1.3 Financieel kader	9
1.4 Kernwaarden en principes (toegevoegd)	9
2 Huidige situatie.....	10
2.1 Omrin in de loop van de jaren.....	10
2.2 Juridische verankering.....	10
2.2.1 N.V. Fryslân Miljeu	10
2.2.2 Afvalsturing Friesland N.V.....	11
2.3 Activiteiten	12
2.4 Kerncijfers	12
2.4.1 N.V. Fryslân Miljeu	12
2.4.2 Afvalsturing Friesland N.V.....	12
2.4.3 Personeel.....	13
2.5 Managementsysteem.....	14
3 In - en externe analyse	15
3.1 Externe analyse	15
3.1.1 Economische ontwikkelingen	15
3.1.2 Ecologische en technische ontwikkelingen	15
3.1.3 Politieke ontwikkelingen	16
3.1.4 Gemeentelijke ontwikkelingen.....	16
3.2 Marktonwikkelingen	17
3.2.1 Kringloopwinkels	17
3.2.2 Inzameling en reiniging	17
3.2.3 Recycling en nascheiding	18
3.2.4 Afval en energie	18
3.2.5 Storten.....	19
3.3 Interne analyse.....	19
3.3.1 Omrin gaat voor tevreden klanten.....	20
3.3.2 Het Omrin inzamel- en verwerkingsconcept behoort wat betreft CO ₂ -emissie en tarieven tot de laagsten in Nederland in 2020	21
3.3.3 Omrin gaat voor vollast van haar installaties.....	22
3.3.4 Omrin zet in op maximaal terugwinnen van grondstoffen.....	22
3.3.5 Omrin is een belangrijke producent van duurzame energie	22
3.3.6 Omrin heeft vakkundig personeel om de organisatiedoelen te realiseren.....	22
3.3.7 Omrin is een betrouwbaar, integer, transparant, sociaal, veilig en ondernemend bedrijf en wil zo gezien worden	22
4 SWOT-analyse	23
5 Omrin uw leverancier; update strategische doelen 2017 - 2020.....	24
Bijlage: Afkortingenlijst.....	25

Samen zijn we Omrin (Aanleiding)

Aandeelhouders bepalen samen met Omrin eens per vier jaar de strategische koers. Jaarlijks wordt deze intern tegen het licht gehouden voor wijzigingen.

De groeiende en steeds welvarender wordende wereldbevolking vraagt een circulaire economie om in behoeften te voorzien. Tegelijk zijn er meer doelen die aandacht vragen, denk bijvoorbeeld aan de 17 duurzaamheidsdoelen zoals vastgesteld door de Verenigde Naties.



Onze aandeelhouders kennen doelstellingen via de Vereniging van Nederlandse Gemeenten onder andere op het gebied van: energie, klimaat, gezondheid, preventie en economie.

Omrin levert een bijdrage aan het produceren van duurzame energie en herwinnen van grondstoffen als onderdeel van de core business en ondersteunt daarbij onderwijsinstellingen met stages, biedt in de Recycle Boulevard een leer/werk omgevingen en creëert arbeidsplaatsen ook voor mensen met afstand tot de arbeidsmarkt. Omrin is ook actief in verschillende netwerken en aanjager van circulaire bewegingen.

Aandeelhouders hebben via Garanties van Oorsprong (certificaat) duurzame energie afgenomen en producten gekocht waarin herbruikbare kunststoffen zijn verwerkt. Voor een beperkt aantal aandeelhouders is er meerwaarde in het kader van de participatie. De aandeelhouders en onderneming werken samen aan thema's als: Van Afval Naar Grondstof, fossielvrij of circulaire inkoop.

Kortom, er is bij de aandeelhouders en onderneming een onomstreden gezamenlijk doel en we denken op meer punten nog beter te kunnen samenwerken om er samen alles uit te halen. We denken in partnerschap en zijn samen Omrin.

Samen naar een mooiere wereld (voorwoord)

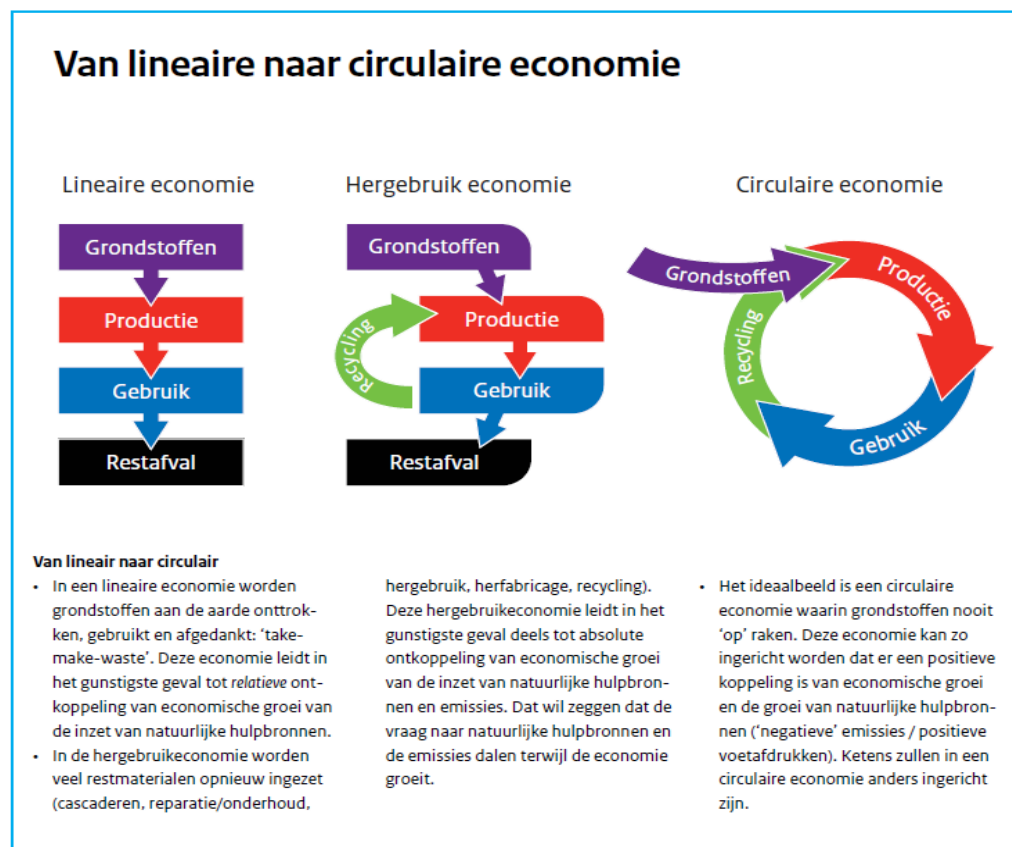
Binnen Omrin is het inmiddels goed gebruik om eens per vier jaren een heroriëntatie te houden met betrekking tot de koers van de onderneming en haar bedrijfsonderdelen.

Wij vinden het belangrijk dat de strategie gedragen wordt door de aandeelhouders. Daarom hebben we in de aanloop naar de totstandkoming van het strategiedocument intensief overleg gehad met aandeelhouders, ambtelijke contactpersonen en overige stakeholders. Dit was constructief en heeft veel waardevolle input opgeleverd. Wij hebben deze input verwerkt en hebben dit vertaald naar de strategische doelen voor de periode 2017 tot en met 2020.

De maatschappelijke vraagstukken waar we ons voor gesteld zien, zijn enorm. Drie ontwikkelingen springen er in dit verband uit:

- Explosieve stijging van de vraag naar grondstoffen. De vraag naar grondstoffen zal verder toenemen als gevolg van de mondiale bevolkingsgroei, de snelgroeiende middenklasse in opkomende economieën en de toepassing van nieuwe technologieën waarvoor specifieke grondstoffen nodig zijn.
- Afhankelijkheid van andere landen. Nederland is voor zijn grondstoffen in hoge mate afhankelijk van het buitenland; het haalt bijna 70% van zijn grondstoffen uit het buitenland.
- Opwarming van de aarde als gevolg van de uitstoot van CO₂. De urgentie om de uitstoot aan CO₂ te beperken wordt onderstreept door het eind 2015 in Parijs gesloten Klimaatakkoord. Op grond van dit Klimaatakkoord zullen de landen zich inzetten om de opwarming van de aarde te beperken tot ruim onder de 2°C.

Bovenstaande ontwikkelingen maken een omslag in het denken nodig: van een lineaire economie naar een circulaire economie. In figuur 1 is benodigde transitie schematisch weergegeven.



Figuur 1: Van een lineaire naar een circulaire economie

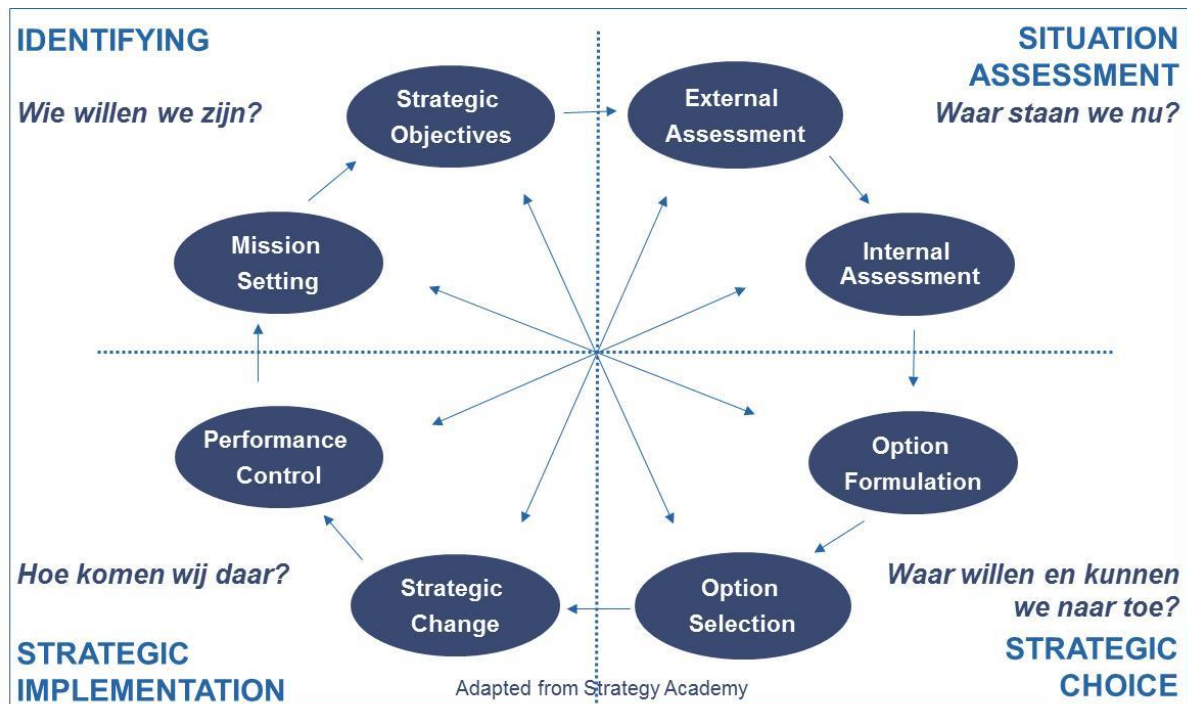
De benodigde transitie naar een circulaire economie vraagt van Omrin een andere positionering: van afvalinzamelaar en -verwerker naar een netwerkpartner in verschillende productketens. De focus ligt hierbij op het in de keten houden van de grondstoffen en het produceren van duurzame energie. De naam '*Omrin*', die afgeleid is van het Friese woord 'omrinnen' dat 'kringlopen' betekent, sluit prima aan bij de uitdagingen waarvoor zij zich als onderneming gesteld ziet.

Het gedachtegoed van de circulaire economie vormt de basis van dit strategiedocument. Het succes van de koers van Omrin in de komende jaren zal voor een groot gedeelte bepaald worden door de mate waarin Omrin in staat is positie in te nemen in de nieuwe (economische) netwerken. De strategie heeft de steun van onze aandeelhouders die met ons streven naar een mooiere wereld.

ir. J.W.G. Vernooij
Algemeen directeur Omrin

Leeswijzer (Inleiding)

Bij het vastleggen van de strategische koers 2017-2020 is een uitvoerig proces doorlopen, waarbij diverse stakeholders nauw zijn betrokken. Het proces dat hierbij is gevolgd, is weergegeven in figuur 2.



Figuur 2: Het proces van strategieformulering

In hoofdstuk 1 van deze strategienota worden de missie, visie en de strategische uitgangspunten omschreven. De strategische uitgangspunten vormen het kader waarbinnen Omrin opereert.

De huidige situatie van Omrin staat beschreven in hoofdstuk 2.

De ontwikkelingen zoals deze zich in de interne en externe omgeving van Omrin voordoen, staan centraal in hoofdstuk 3.

Hoofdstuk 4 is het resultaat van een SWOT-analyse die op grond van de huidige situatie (hoofdstuk 2) en de ontwikkelingen in de omgeving van Omrin is opgesteld.

Ter afsluiting volgt hoofdstuk 5 met de strategische doelen die op grond van de voorgaande hoofdstukken zijn geformuleerd.

1 Missie, visie en strategische uitgangspunten

In dit hoofdstuk staat het kader van waaruit Omrin opereert centraal: *‘Wie willen wij zijn, gegeven de statutaire uitgangspunten en doelstellingen’*.

1.1 Missie en visie (nieuw)

In de strategienota 2013-2016 zijn de missie en visie van Omrin vastgelegd. Deze onderdelen zijn tijdens het proces om te komen tot de strategie voor de jaren 2017-2020 herijkt. Voor de update is de visie herschreven.

De huidige missie van Omrin is: *‘Passie voor kringloop’*.

De huidige visie van Omrin is: *‘Aandeelhouders diensten verlenen als partner en toonaangevend in inzameling en be- en verwerking, terugwinning van grondstoffen en productie van duurzame energie zijn’*.

De huidige missie en visie omvatten al belangrijke elementen van een circulaire economie die gestoeld zijn op het binnen de kringloop houden van grondstoffen. De missie en visie blijven daarom (vooralsnog) onverkort van kracht voor de periode 2017-2020.

1.2 Strategische uitgangspunten

Met een verwijzing naar de statuten en de ontwikkelingen op de afvalmarkt zijn de strategische uitgangspunten voor het handelen van Omrin als volgt en met de update niet geactualiseerd:

- a. Omrin kiest voor een publiek profiel.
- b. Omrin gaat voor een duurzame bedrijfsvoering.
- c. Omrin is en blijft als totaaloplosser de gehele afvalketen (van kringloop tot storten) bestrijken.
- d. Omrin verricht commerciële activiteiten ter ondersteuning c.q. versterking van de nutstaken.
- e. Omrin streeft naar de laagste maatschappelijke kosten.
- f. Omrin voert een financieel solide beleid.
- g. Omrin is een aantrekkelijke werkgever.

Hierna wordt nader op deze strategische uitgangspunten ingegaan, in het bijzonder op de operationalisering ervan. Deze operationalisering is met de update niet geactualiseerd.

Omrin kiest voor een publiek profiel:

- a. is van en voor de overheid;
- b. is sterk verbonden met haar omgeving (focus Fryslân Milieu: Noord-Nederland en focus Afvalsturing Friesland: 2/3 bestaande Friese aandeelhouders);
- c. regisseert voor overheden specifieke reinigingstaken (machinaal vegen, onkruidbestrijding, gladheidbestrijding en kolkenzuigen);
- d. versterkt de regionale economie (werkgever, opdrachtgever, leverancier, initiator innovaties (bijvoorbeeld lectoraat Circulair Plastics of KSI).

Omrin gaat voor een duurzame bedrijfsvoering:

- a. continueert de bedrijfsvoering door voertuigen en installaties optimaal te gebruiken;
- b. zet duurzame brandstoffen in daar waar mogelijk;
- c. maximaliseert hergebruik volgens het concept *‘bronscheiden waar het moet, nascheiden waar het kan’*;
- d. levert grondstoffen (textiel, kunststoffen, metalen, etc.);
- e. produceert duurzame energie (stoom, stroom, groen gas);
- f. participeert in ‘social return’ (Estafette, AFAC, sortering textiel, etc.);
- g. is partner in de circulaire economie (Vereniging Circulair Fryslân).



Figuur 3: Omrin's verwerkingsconcept

Omrin is en blijft als totaaloplosser de gehele afvalketen (van kringloop tot storten) bestrijken:

- behoudt kringloopactiviteiten;
- zamelt in aan de bron: huishoudelijk restafval, gft-afval, papier, karton, glas, textiel, AEEA, KCA;
- scheidt aangeboden grof huishoudelijk restafval op milieustraten;
- scheidt na uit huishoudelijk restafval: metalen, kunststof verpakkingsafval en dranken-kartons (producent van grondstoffen);
- scheidt na uit huishoudelijk restafval: de organische natte fractie om de energie-inhoud te benutten (producent van biogas);
- sorteert textiel, AEEA, GHHA en kunststof verpakkingsafval;
- verbrandt niet-recyclebare afvalstromen met een zo hoog mogelijke energie-efficiency (producent van stoom en stroom);
- stort - achtervang - niet-recyclebare en niet-brandbare afvalstromen (producent van stortgas).

Omrin verricht commerciële activiteiten ter ondersteuning c.q. versterking van de nutstaken

Omrin streeft naar de laagste maatschappelijke kosten:

- zoekt de balans tussen duurzame bedrijfsvoering, service en kosten;
- realiseert marktconforme tarieven voor het inzamelen en verwerken van afval;
- geeft aandeelhouders van Afvalsturing Friesland N.V. een stem bij de vaststelling van tarieven (statutair bepaald);
- geeft klanten van N.V. Fryslân Milieu een stem bij de vaststelling van tarieven.

Omrin voert een financieel solide beleid:

- kent geen winstmaximalisatie als doel;
- zoekt een balans tussen tarief, aandeelwaarde en rendement;
- realiseert een rendement op overheidsactiviteiten van minimaal 3%;
- realiseert een rendement op commerciële activiteiten van minimaal 5%;
- streeft naar een minimum solvabiliteit.

Omrin is een aantrekkelijke werkgever:

- is als totaaloplosser actief en innovatief in de afvalketen;
- biedt werkgelegenheid op diverse functieniveaus;
- investeert in betrokken, bevlogen en vitale medewerkers;
- streeft naar duurzame inzetbaarheid van medewerkers;
- biedt onderwijsinstututen leer- en stageplaatsen aan;
- leert mensen werken door werkend te leren via participatieplaatsen.

1.3 Financieel kader

Omrin voert, zoals in de vorige paragraaf is vermeld, een financieel solide beleid. Hierbij wordt niet gestreefd naar winstmaximalisatie, maar wordt een balans gezocht tussen tarieven die de aandeelhouders moeten betalen voor de inzameling en de verwerking van hun afval en de winst die de onderneming maakt om voldoende solvabiliteit te hebben om tegenvallers te kunnen opvangen.

Om dit beleid invulling te geven is een aantal afspraken met de aandeelhouders gemaakt:

- a. het rendement op overheidsactiviteiten bedraagt minimaal 3%;
- b. het rendement op commerciële activiteiten bedraagt minimaal 5%;
- c. Omrin streeft naar een minimum solvabiliteit, welke van belang is om blijvend in innovaties te kunnen investeren:
 - i. bij Afvalsturing Friesland is bepaald dat 50% van de winst als dividend kan worden uitgekeerd bij een solvabiliteit van minimaal 25%. Bij een solvabiliteit van tenminste 35% kan alle winst uitgekeerd.
 - ii. bij Fryslân Miljeu geldt dat altijd 50% van de winst kan worden uitgekeerd en vanaf een solvabiliteit van 30% kan alle winst worden uitgekeerd.

1.4 Kernwaarden en principes (toegevoegd)

Voor de medewerkers van Omrin gelden de volgende kernwaarden en principes.

Kernwaarden	Principes
We zijn: <ul style="list-style-type: none">- klantgericht;- professioneel;- verbindend;- innovatief;- verantwoordelijk.	Wij: <ul style="list-style-type: none">- maken afspraken en komen ze na;- tonen aandacht en respect voor elkaar;- streven naar een win-win situatie;- stellen teamresultaat boven het individueel resultaat;- geven onze klant 100% aandacht.

2 Huidige situatie

In dit hoofdstuk wordt de huidige situatie van Omrin beschreven. Omrin is de handelsnaam van de juridische entiteiten Afvalsturing Friesland N.V. (herwinning grondstoffen, productie duurzame energie, nazorg stortplaats en aandeelhouder Afvalbeheer Noord-Groningen) en N.V. Fryslân Miljeu (inzamel- en reinigingstaken, bestuurder kringloopwinkels). Beide bedrijven hebben hun eigen groep aandeelhoudende gemeenten.

2.1 Omrin in de loop van de jaren

De samenwerking van alle gemeenten in Friesland voor de verwerking van het huishoudelijk afval in 1984 markeert het vertrekpunt voor de vorming van het bedrijf dat vandaag de dag Omrin heet: een publiek bedrijf met uitsluitend gemeentelijke aandeelhouders dat inmiddels de gehele afvalketen bestrijkt, van kringloopactiviteiten tot en met de eindverwerking van afvalstoffen.

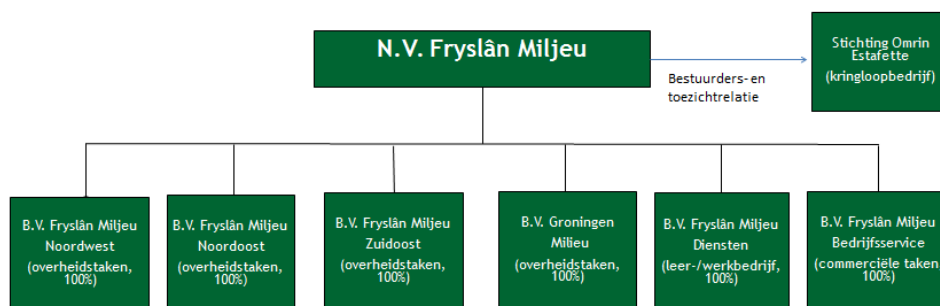
Omrin geeft invulling aan de bij haar neergelegde taken en heeft zich met steun van de gemeenten kunnen ontwikkelen. In het belang van de continuïteit wordt ingespeeld op maatschappelijke veranderingen in het publiek domein. Onderstaand historisch overzicht laat dat ook zien:

- 1984 g.r. Openbaar Lichaam Afvalverwijdering Friesland (OLAF); realisatie stortplaats.
- 1995 OLAF gaat over in Afvalsturing Friesland N.V.
- 1999 start N.V. Fryslân Miljeu; afvalinzameling en reiniging en exploitatie kringloopwinkel (Estafette).
- 2002 Scheidings- en bewerkingsinstallatie (SBI); recyclen metalen, mineralen en vergisten van de organische natte fractie voor het produceren van energie.
- 2005 invoeren Omrin als handelsnaam voor Afvalsturing Friesland N.V. en N.V. Fryslân Miljeu.
- 2009 SBI recyclen kunststofverpakkingsmateriaal.
- 2011 ReststoffenEnergieCentrale (REC); verbranden en produceren van duurzame energie.
- 2013 Partner textielsorteercentrum.
- 2015 SBI recyclen drankenkartons.
- 2015 Partner 'Circulair Fryslân: de economie van de toekomst'.
- 2016 Groengasopwerkinstallatie en tankstation.
- 2017 Aandeelhouder in de Kunststoffen Sorteër Installatie B.V. (handelsnaam KSI).

2.2 Juridische verankering

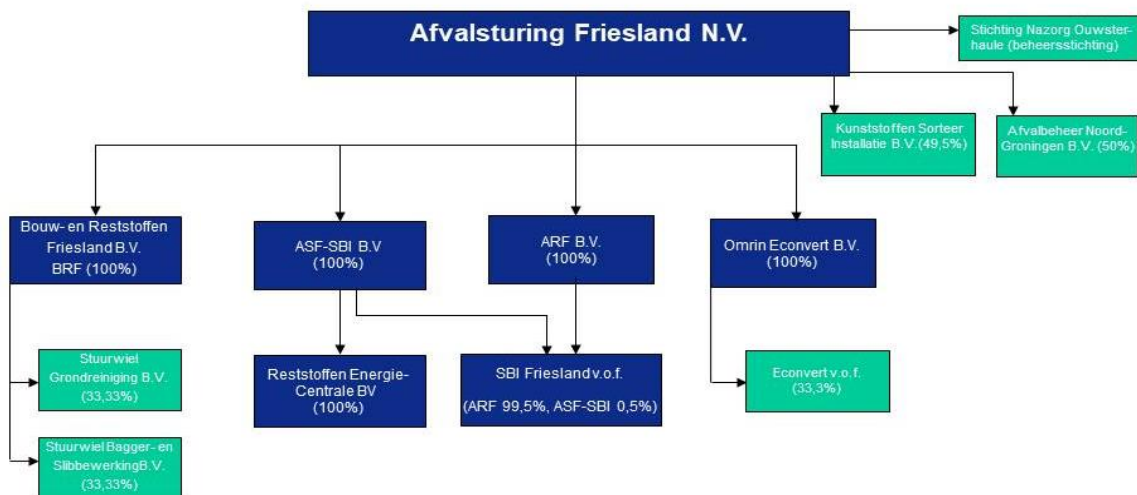
Binnen Omrin worden de volgende juridische structuren onderscheiden:

2.2.1 N.V. Fryslân Miljeu



Aandeelhouders (met een onderscheid in letteraandelen) zijn 12 Friese gemeenten en 3 Groningse gemeenten. Er gelden geen specifieke voorwaarden voor nieuw toetredende gemeenten. Mutaties hebben plaatsgevonden: Sud West Fryslân is uitgetreden en Appingedam is toetgetreden.

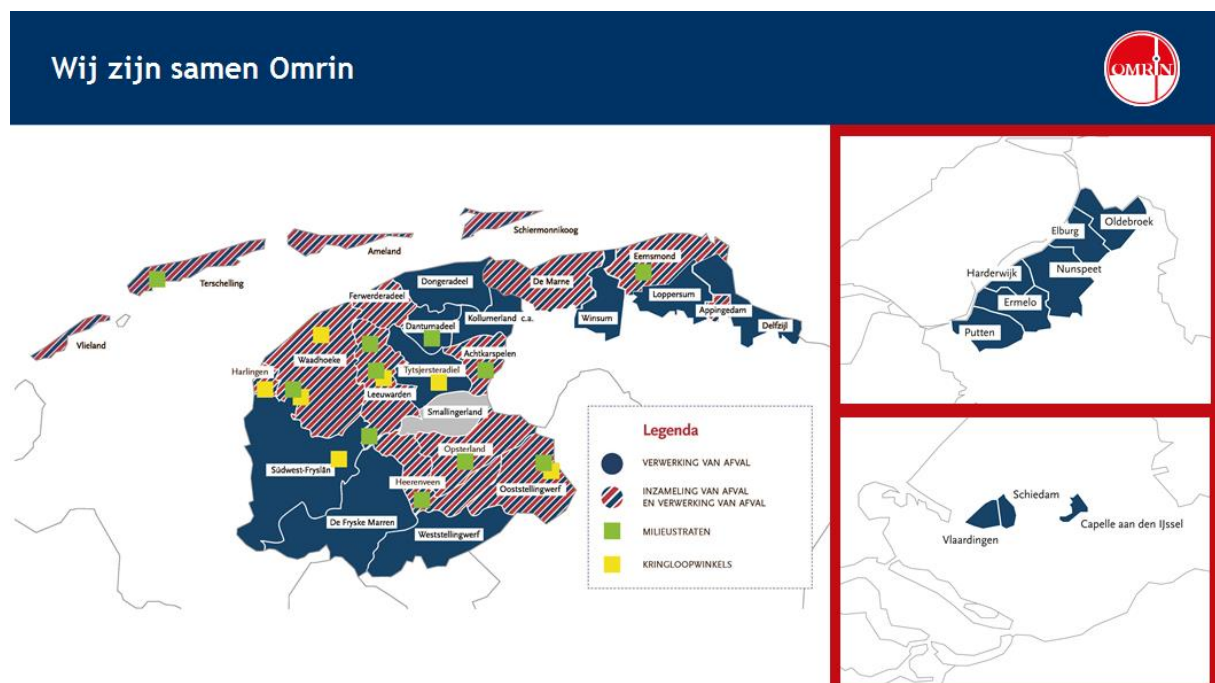
2.2.2 Afvalsturing Friesland N.V.



Van oorsprong zijn alle 24 Friese gemeenten aandeelhouder. Besloten is ook gemeenten van buiten Friesland toe te laten (als letteraandeelhouders B). Voorwaarde is dat het aandeel aandelen-B maximaal eenderde deel van het totaal aantal aandelen mag zijn.

Op 1 januari 2016 is Regio Noord-Veluwe (een gemeenschappelijke regeling van de gemeenten Elburg, Ermelo, Harderwijk, Nunspeet, Oldebroek en Putten) als aandeelhouder-B tot Afvalsturing Friesland N.V. toegetreden. Deze gemeenschappelijke regeling is opgeheven en gemeenten zijn individueel aandeelhouder sinds juni 2018.

Per 1 juli 2016 zijn de gemeenten Appingedam en Delfzijl als aandeelhouder-B toegetreden.



2.3 Activiteiten

Omrin bestrijkt de hele afvalketen en is daarmee een totaaloplosser. Binnen deze afvalketen zijn de activiteiten die door Omrin worden ontplooid geëvolueerd, gegeven de maatschappelijke veranderingen in het publiek domein. In dit verband kunnen onder andere worden genoemd:

- reductie van restafval door campagnes, waaronder die voor de sortibak, en toenemende recycling-prestaties;
- productie van duurzame energie door levering van stoom, stroom en groen gas;
- reductie van CO₂ door bij vervanging van voertuigen te kiezen voor groengas-motoren;
- uitbreiding en optimalisering van het concept van nascheiding van verschillende componenten uit het huishoudelijk restafval: kunststof verpakkingsafval, drankenkartons en metalen;
- sluiten van grondstofketens door actief te participeren in Circulair Fryslân en aanjagen van waardevermeerdering van nagescheiden grondstoffen;
- aanbieden van participatieplekken in de vorm van stage- en werkervaringsplaatsen naast begeleiding van mensen in het resocialisatieproces.

2.4 Kerncijfers

2.4.1 N.V. Fryslân Miljeu

De omzet kent een stijgende lijn en het nettoresultaat is stabiel de afgelopen jaren.

NV Fryslân Miljeu (x € 1.000)	2013	2014	2015	2016	2017
Omzet	26.238	27.293	29.147	30.470	30.575
Bedrijfsresultaat (EBIT)	1.268	1.738	2.169	1.744	1.787
Nettoresultaat	661	1.133	1.635	1.116	1.167
Balanstotaal	24.024	24.394	23.180	24.283	24.887
Eigen vermogen	4.953	5.796	6.970	7.412	7.908
Solvabiliteit	20,60%	23,80%	30,00%	30,50%	31.80%
Investeringen	8.988	2.823	2.904	4.059	3.546

Bij N.V. Fryslân Miljeu is de omzet de afgelopen jaren gestegen door groei van het aantal aandeelhouders en indexering en uitbreiding van het takenpakket bij gemeenten, waarbij bewust niet is gekozen voor het Integraal Beheer van de Openbare Ruimte (IBOR). Het resultaat is mede toegenomen door de verbeterde kostenstructuur en stijgende prijsontwikkeling op de markt voor bedrijfsafval.

2.4.2 Afvalsturing Friesland N.V.

De omzet stijgt door een hogere doorzet in installaties en meer productie van duurzame duurzame energie.

Afvalsturing Friesland NV (x € 1.000)	2013	2014	2015	2016	2017
Omzet*	83.246	86.703	86.003	88.414	98.951
Bedrijfsresultaat (EBIT)	8.766	3.407	4.898	5.462	9.370
Nettoresultaat	2.255	-1.760	1.169	1.330	4.080
Balanstotaal	240.124	226.523	226.350	225.592	208.810
Eigen vermogen	43.794	41.939	43.108	44.721	48.680
Solvabiliteit	18,20%	18,50%	19,00%	19,80%	23.30%
Investeringen	7.007	5.370	14.266	16.516	6.726

Bij Afvalsturing Friesland N.V. is de omzet nauwelijks gedaald bij een verlaging van het uniform tarief met € 17,50 per ton ten opzichte van 2013. In onderstaande figuur is de ontwikkeling van het uniform tarief door de jaren heen weergegeven.

Ontwikkeling tarieven in euro



Figuur 4: Ontwikkeling uniform tarief 2007-2017

De omzetsdaling als gevolg van de daling van het uniform tarief wordt voor het leeuwendeel gecompenseerd door de nascheiding van kunststof verpakkingsafval en drankenkartons uit het huishoudelijk restafval en hogere energieopbrengsten. Het resultaat in 2014 is negatief beïnvloed door eenmalige afboekingen op installaties.

De verwerkte hoeveelheid afval is gedaald naar 525 Kton. Daarvan kan een steeds groter aandeel dienen als grondstof, nu ook drankenkartons worden nagescheiden.

Verwerkte hoeveelheid (x 1.000 ton)	2013	2014	2015	2016	2017
Restafval Friesland	135	133	135	136	137
Restafval derden	107	107	87	76	45
GFT afval	88	82	80	73	69
Bedrijfsafval	99	105	114	110	112
Overige categorieën afval	256	204	247	199	162
Totaal	685	631	663	594	525

2.4.3 Personeel

Het aantal medewerkers bij Omrin bedraagt bijna 400 en dat is exclusief circa 250 participatieplaatsen: vrijwilligers, stageplaatsen, werk- en leerplaatsen, etc.

Personeel	2013	2014	2015	2016	2017
Aantal medewerkers (FTE)	382	379	378	369	372
Aantal medewerkers (headcount)	405	402	399	392	396
Gemiddelde leeftijd	46,6	47,2	47,5	48,1	47,7
Medewerkers met een contract voor onbepaalde tijd	93%	94%	93%	95%	93%
Medewerkers met een contract voor bepaalde tijd	7%	6%	7%	5%	7%

Het aantal medewerkers is ten opzicht van 2016 met 3 toegenomen. De gemiddelde leeftijd daalt door uitstroom van pensioengerechtigden. Het verloop van medewerkers - anders dan door pensioen - is laag. In de periode 2017-2020 gaan circa 35 medewerkers met pensioen.

De medewerkers zijn tevreden (7,1 van 10) en trots (op collega's, ontwikkelingen, visie en doelen). Verbeterpunten zijn onder andere communicatie, samenwerking, beoordeling en beloning. Van de betrokken en bevlogen medewerkers heeft 4,0% een vertrekintentie¹.

2.5 Managementsysteem

Omrin beschikt over een integraal zorgsysteem. Het Veiligheidsbeheerssysteem (VBS) van de REC, op basis van de NTA 8620, is hieraan gekoppeld.

Omrin is gecertificeerd voor de normen: NEN-EN-ISO 9001 (kwaliteit), NEN-EN-ISO 14001 (milieu) en OHSAS 18001 (arbeidsomstandigheden). Laatstgenoemde norm zal op termijn worden vervangen door ISO 45001.

Daarnaast beschikt Omrin over het procescertificaat voor het bewerken van verontreinigde grond, de BRL SIKB 7500-protocol 7510.

Het huidige managementsysteem wordt in 2018 verder onder de loep genomen. Hierbij wordt een eerste koppeling gelegd met de nieuwe ISO-normen voor kwaliteit (9001) en milieu (14001). De belangrijkste aandachtspunten vanuit deze nieuwe normen zijn:

- o Analyse van de context van de organisatie (onder andere wie zijn de stakeholders).
- o Meer nadruk op leiderschap en commitment van de directie.
- o Risicomanagement moet worden toegepast om de processen beter te kunnen sturen.

¹ Medewerkerbetrokkenheidsonderzoek 2018 van Effectory

3 In - en externe analyse

In dit hoofdstuk komt de interne en externe analyse aan bod. Voor de interne analyse wordt aangesloten bij de strategische doelen 2017-2020. De ontwikkelingen in de (externe) omgeving komen in paragraaf 3.2 aan de orde.

3.1 Externe analyse

3.1.1 Economische ontwikkelingen

Er is sprake van een volatiele energie- en grondstoffenmarkt als gevolg van internationale ontwikkelingen, waarbij deels wordt geanticipeerd op het ontstaan van schaarste². Dat vertaalt zich in exportbeperkingen door landen met zeldzame grondstoffen, het ontwikkelen van alternatieve energiedragers en de opkomst van de onvermijdelijke nieuwe deel-, digitale-, bio-, groene- en circulaire-economie; slimmer, schoner en minder verspillend. Deze economie is mondiaal maar opereert op een kleiner schaalniveau en wordt gedreven door technische doorbraken. Dit leidt tot veranderingen in de productieketen inclusief distributie en opslag omdat productie op lokale schaal mogelijk wordt.

Ter bevordering van groene economische groei zijn in het energieakkoord³ afspraken vastgelegd, waaronder het reduceren van energieverbruik en 14% duurzame energieproductie in 2020.

Nederland is voor bijna 70% van wat wordt gebruikt afhankelijk van import. Ontwikkelingen in versnelling zijn de transitie van bezit naar gebruik (delen/leasen), geld lenen van elkaar (crowdfunding) en regionaal voor globaal.

Het Sociaal Cultureel Planbureau (CPB) voorziet een gestage en stabiele groei van 2%, daling van de werkloosheid naar 6,3% van de beroepsbevolking en verlaging van het overheidstekort in 2017.

De economie wordt licht geremd door de lagere gasproductie. Consumenten leveren daarentegen een positieve bijdrage. Dankzij stijgende lonen, de aantrekkende werkgelegenheid en de lastenverlichtingen nemen de bestedingen toe, aldus het CPB.

Het Rijk heeft transitieagenda's gepresenteerd voor een circulaire economie. De agenda consumptiegoederen en biomassa- en voedsel treffen onze branche in de zin van meer producentenverantwoordelijkheid (wegwerpproducten, meubels en textiel), fiscale prikkels om verbranden tegen te gaan, educatie op scholen of via festivals, meer lokale initiatieven voor duurzame energie.

In de drie noordelijke provincies zijn de grondstofstromen geanalyseerd met negen transitiepaden. Voor de afvalsector treft het twee transitiepaden, te weten: hoogwaardige verwerking van celluloserijke reststromen en een marktgedreven grondstofproducerende keten.

3.1.2 Ecologische en technische ontwikkelingen

De ecologische dreigingen zijn genoemd en worden onderkend. De nieuwe economie is niet meer te stoppen. De Europese agenda voor 2020 zet in op meer onderzoek, werkgelegenheid en groene economische groei; onder andere de productie van 20% duurzame energie en een verwacht algeheel stortverbod in 2030.

De duurzame energieproductie in Nederland blijft flink achter met 13%.

² De Nederlandse economie tot en met 2017, inclusief begrotingsakkoord 2013; Centraal Planbureau. Boek Groene Groei (2014).

³ Akkoord tussen kabinet, werkgevers, werknemers en milieuorganisaties in 2013

De technologische ontwikkelingen gaan in een razend tempo. Door digitalisering, robotisering en automatisering veranderen productieprocessen waardoor beroepen verdwijnen en ontstaan; denk aan de zelfrijdende vrachtwagen of virtueel klantcontactcentrum. Binnen relatief korte tijd zullen alle zaken via kleine sensoren met elkaar kunnen communiceren via een long range network (KPN 2016) met ongekennde mogelijkheden voor ‘*the internet of things*’: de afvalbak kan straks een seintje geven als deze vol is.

3.1.3 Politieke ontwikkelingen

De Europese Raad, bestaande uit vertegenwoordigers van de lidstaten, stemt in met een gewijzigd afvalpakket. Belangrijkste wijziging van het afvalpakket is dat de recyclingdoelstellingen voor lidstaten omhoog gaan. Zo stijgt de doelstelling voor huishoudelijk afval naar 55 procent recycling in 2025 en 65 procent in 2035. Voor verpakkingen is dat gemiddeld 65 procent in 2025 en 70 procent in 2030, met variërende doelstellingen per verpakkingstroom. De doelstelling voor oud papier en karton is met respectievelijk 75 en 85 procent het hoogst, die voor hout (25 en 30 procent) het laagst. De doelstelling voor kunststof bedraagt 50 procent in 2025 en 55 procent in 2030. De doelstelling in Nederland voor glas is 90% waar het al jaren rond de 80% ligt⁴.

Op de middellange termijn (vijf jaar) is in Nederland de focus gericht op het nationaal programma Van Afval Naar Grondstof (VANG) met als doelstelling 75% scheiding van huishoudelijk afval en 100 kilogram restafval per inwoner per jaar in 2020. Het nieuwe (ontwerp-)Landelijk afvalbeheerplan 2017-2023 (LAP3) legt de ambities vast en ligt momenteel ter inzage.

De negen VANG-doelstellingen zijn:

1. Natuurlijk kapitaal in beeld brengen, duurzaam beheren en benutten.
2. Ontwerp en ontwikkeling van producten richten op circulariteit.
3. Kennis van de circulaire economie vergroten, toepasbaar maken en verspreiden.
4. Grondstofonafhankelijk ondernemen bevorderen.
5. Circulair maken van ketens.
6. Ontwikkelen van financiële en andere marktprikkels.
7. Circulair maken van consumptiepatronen en inkoop.
8. Afvalbeleid richten op de circulaire economie en verbetering van afvalinzameling en -recycling.
9. Indicatoren en statistieken ontwikkelen die de transitie naar circulaire economie inzichtelijk maken.

In 2016 is het Klimaatakkoord van Parijs geratificeerd. Dit betekent dat Nederland concreet beleid gaat formuleren dat is gericht op het verlagen van de uitstoot van CO₂ en daarmee dat de productie van duurzame energie verder gestimuleerd zal worden.

Het kabinet Rutte III heeft enkele maatregelen voor ogen voor de transitie naar een circulaire economie, waaronder en genoemd in het regeerakkoord:

- een hoger belastingtarief op het verbranden en storten van afvalstoffen; een verdubbeling van het huidige tarief. Deze maatregel kan ook de voorraad treffen.
- meer aandacht voor klimaat en milieu. Als onderdeel van de klimaatopgave worden de afspraken uit het rijksbrede programma circulaire economie en de transitieagenda's uit het Grondstoffenakkoord uitgevoerd.

3.1.4 Gemeentelijke ontwikkelingen

Gemeenten⁵ kampen anno 2016 met een slechter financieel vermogen door decentralisaties en bezuinigingen (netto schuld circa € 18 mld.) met gevolgen voor het overheidsapparaat: 10-20% minder ambtenaren in 10 jaar.

Op de Agenda 2020 staat digitalisering en service aan huis, bijvoorbeeld voor rijbewijs en paspoort.

⁴ Bron Afvalfonds verpakkingen; Actieplan recycling glas 2016-2018.

⁵ Bron o.a. Rapport VNG “De Staat van de Gemeenten 2015” en sectorbeschrijving overheid UWV

Voor de uitoefening van taken wordt gekeken naar samenwerking via herindeling van gemeenten of ambtelijke fusieorganisaties met als argument: kwaliteitsverhoging, kostenreductie en afname van kwetsbaarheid.

Als het gaat om het electoraat is een verschuiving waarneembaar van landelijke naar plaatselijke partijen. Inwonersparticipatie neemt toe; denk aan dorps- en wijkraden of het platform voor democratische innovatie (bekend onder G1000). Gemeenten zoeken ook samenwerking met bedrijven en kenniscentra voor het realiseren van doelen in het kader van de Participatiewet en meer werkgelegenheid.

In de provincie Groningen en Friesland zullen herindelingen plaatsvinden in de periode 2018 - 2020.

3.2 Markontwikkelingen

3.2.1 Kringloopwinkels

Het aantal kringloopwinkels in Nederland wordt geschat op enkele duizenden. Het is een competitieve vrije markt. Het doel van Stichting Omrin Estafette is het bevorderen van hergebruik, hetgeen zij tracht te bereiken door zoveel mogelijk gebruik te maken van gesubsidieerde werkgelegenheidsprogramma's, vrijwilligers, scholing- en werkbegeleidingstrajecten.

Omrin heeft zeven kringloopwinkels en wil dat consolideren. Om zich te onderscheiden wordt geïnvesteerd in de professionalisering, het optimaliseren van het retailconcept en uitbreiding van taken (ook in het kader van de Participatiewet).

3.2.2 Inzameling en reiniging

De afvalinzameling in Nederland wordt in toenemende mate verzorgd door een overheidsbedrijf of intergemeentelijk samenwerkingsverband. Contracten liggen veelal voor onbepaalde tijd vast.

Omrin wil zich positioneren in de 'markt' waar herindelingen plaatsvinden inclusief afwegingen om de inzameling zelf te (gaan) doen. Omrin sluit technologische allianties voor nieuwe kapitaal-intensieve ontwikkelingen niet uit en blijft inzetten op rijden op duurzame energie. Operationeel is uitgangspunt een hoge dienstverlening bij optimale evenwichtige inzet van personeel en materieel voor marktconforme tarieven.

De afgelopen jaren hebben inzamelbedrijven gezocht naar verbreding van hun rol en hun bijdrage bij het IBOR (Integraal Beheer Openbare Ruimte). In deze hybride markt met veel spelers (gemeentelijke diensten, SW-bedrijven, particuliere bedrijven, overheidsgedomineerde bedrijven) is ervoor gekozen om dat als Omrin niet te doen. Omrin zet in op advies, uitvoering of regie van enkele specifieke reinigingstaken, zoals de winterdienst, alternatieve (duurzame) onkruidbestrijding, beeldbestek en routeoptimalisatie.

Uit onderzoek blijkt dat het huishoudelijk restafval nog steeds substantiële hoeveelheden recyclebare deelstromen bevat die niet worden benut als secundaire grondstof, waardoor de VANG-doelstellingen niet kunnen worden gehaald. Vooral bij de deelstroom groente-, fruit- en tuinafval is milieuwinst te halen. Experimenten om grondstoffen uit het restafval te halen zijn divers en uiteenlopend. Een integrale analyse van experimenten heeft nog niet plaatsgevonden voor invoering van een standaard.

Als het om volumes gaat in relatie tot de VANG-doelstellingen zal het intensiveren van bronscheiding van gft daarop van invloed zijn. Vooral de fractie gft in het huishoudelijk restafval is groot, ondanks dat dit sinds 1994 gescheiden wordt opgehaald. Omrin stimuleert deze bronscheiding met het aangeboden biobakje voor in de keuken.

Omrin consolideert vollast door groei en uitruilconstructies, maar sluit import niet uit. Groei met huishoudelijk restafval lukt door nieuwe aandeelhouders aan het bedrijf te binden.

In het kader van VANG is, samen met de Friese gemeenten, in Friesland een onderzoek gestart naar het bevorderen van de toegankelijkheid voor burgers op milieustraten, ongeacht de gemeentegrens.

Omrin zet in op het halen van VANG-doelstellingen door advies, informatie en communicatie. Daarbij spelen klantgerichtheid en transparantie een rol.

3.2.3 Recycling en nascheiding

De recyclingmarkt⁶ kan worden onderverdeeld naar homogene deelmarkten zoals voor oud papier, glas, textiel, kunststoffen en bouw- en sloopafval. Aan de bron worden gescheiden: glas, textiel, papier, klein chemisch afval en groente-, fruit- en tuinafval. Kunststof verpakingsafval, metalen en drankenkartons worden gescheiden met het systeem van bronscheiding of een systeem van nascheiding. Voor deze componenten uit het huishoudelijk afval zijn bron- en nascheiding gelijkwaardige systemen.

In Nederland zijn vier nascheidingsinstallaties operationeel, namelijk bij AEB, Attero, HVC en Omrin. Nog in ontwikkeling is een nascheidingsinstallatie bij AVR. Bij Attero en Omrin wordt meer dan alleen verpakingsmateriaal uit het restafval gehaald. In de scheidingsinstallatie van Omrin worden nascheiden: metalen, kunststof verpakingsafval, drankenkartons, organisch materiaal en zand/inert.

Van invloed op de nascheiding is het rijksbeleid dat onder druk staat voor met name de kunststof verpakkingen. Omrin zit aan tafel om beleid te beïnvloeden en zet in op het creëren van meer waarde uit de nagescheiden kunststoffen. Voor de sortering van deze fractie - die nu in Duitsland wordt uitgevoerd - wordt samen met overheidsgedomineerde branchegeenoten ingezet op een installatie op het terrein van Omrin.

In de vergistingsinstallatie van Omrin wordt de organische fractie uit het huishoudelijk restafval vergist waarbij biogas vrijkomt. Tot voor kort werd dit biogas met behulp van gasmotoren omgezet in (duurzame) elektriciteit. Ter verbetering van technisch en financieel rendement is door Omrin besloten tot de realisatie van een gasopwerkingsinstallatie waarbij het geproduceerde biogas (en het onttrokken stortgas uit de afvalberging) wordt omgezet in groen gas. Aan de gasopwerkingsinstallatie van Omrin is een SDE+ subsidie voor een periode van 12 jaar toegekend (voor iedere geproduceerde m³ groengas geldt een gegarandeerde opbrengst per m³).

Om meer gas te kunnen produceren is een optie om groente-, fruit- en tuinafval te gaan vergisten. Deze fractie wordt verwerkt bij derden en is jaarlijks opzegbaar. Nederland telt 24 composteerinstallaties en er is overcapaciteit, maar het verwerkingstarief is bij de laatste aanbesteding gestegen.

3.2.4 Afval en energie

Nederland telt twaalf afvalverbrandingsinstallaties met een vergunde capaciteit van 8 Mton. Door de import zitten installaties vol. De verwachting is dat import mogelijk blijft bij ambitieus Europees beleid met de kennis dat in 19 van de 32 landen 50% van het afval wordt gestort en dat slechts 16 van de 32 landen meer dan 25% recycleren⁷. In Nederland is in 2017 een recyclingpercentage gerealiseerd van iets meer dan 50%.

Omrin werkt aan optimalisatie van de afvalportefeuille en beschikbaarheid van de installatie. De afgelopen jaren is restafval van derden afgenomen en bedrijfsafval toegenomen.

Verwachte rendementen, ondanks tegenvallers door de lage olieprijs, blijft kopers uit de markt aantrekken. Recent is Attero overgenomen van investeerder Waterland aan twee nieuwe investeerders: 3i Group en DWS.

⁶ FFact, Afvaljaarboek, blad Afval, Afvalverwerking in Nederland 2014 (Ministerie I&M)

⁷ Europe's waste incineration capacities in a circular economy; Ice proceedings

3.2.5 Storten

Nederland telt negentien actieve stortplaatsen met een totale capaciteit van circa 54 miljoen kubieke meter. De stortvolumes zijn de afgelopen jaren drastisch gedaald. De activiteit staat economisch zwaar onder druk, enerzijds als gevolg van het lage aanbod bij voldoende capaciteit en anderzijds door de discussie rond de te hanteren rekenrente met betrekking tot de nazorgfondsen.

Omrin heeft recent geïnvesteerd in uitbreiding van de stortlocatie. Gelet op de vergunde en restcapaciteit kan Omrin nog jaren vooruit.

Binnen Europa wordt gesproken over een algeheel stortverbod in 2030. Vooralsnog is storten een onlosmakelijke schakel in de verdere verduurzaming van het Nederlandse afvalbeleid. Voor een aantal stromen (zoals asbest, verontreinigde grond en verontreinigde niet reinigbare baggerspecie) is geen andere verwerkings-methode dan storten voorhanden.

3.3 Interne analyse

De strategie 2017-2020 kent zeven specifieke doelstellingen die hierna separaat worden behandeld.

	Strategisch doel		Subdoel
A	Omrin gaat voor tevreden klanten	1	Scoort voor klanttevredenheid onder haar aandeelhouders een 8
		2	Scoort voor klanttevredenheid onder haar klanten een 8
		3	Er zijn maximaal 2,5 klachten ⁸ per 1000 aansluitingen per maand.
B	Het Omrin inzamel- en verwerkingsconcept behoort qua kosten tot de laagsten in Nederland in 2020	1	Consolideert de koppositie in de benchmark voor inzamelbedrijven op kostengebied
		2	Kent een verwerkingstarief voor aandeelhouders dat behoort tot de top 3 van de verwerkers in Nederland in 2020
C	Omrin gaat voor vollast van haar installaties	1	De scheidingsinstallatie verwerkt jaarlijks minimaal 210.000 ton
		2	De gasopwerkingsinstallatie kent een beschikbaarheid van tenminste 98%
		3	De REC verwerkt jaarlijks minimaal 260.000 ton aan brandbaar afval.

⁸ Definitie van een klacht is een melding betreffende het niet-ledigen van een restafval- en of GFT-container, los van de vraag of dit wel of niet verwijtbaar is. Aansluitingen zijn alle gerelateerde mini's exclusief hoogbouw.

D	Omrin zet in op maximaal terugwinnen van grondstoffen	1	Blijft zich actief inzetten op het gebied van kringloopactiviteiten, sorteren van ingezamelde kleding en het sorteren van afgedankte AEEA
		2	De combinatie van bron- en nascheiding leidt tot een scheidingspercentage van 75% en 100 kilogram restafval per in woner per jaar in 2020
		3	Het kunststof verpakkingsafval en de drankenkartons uit de nascheiding voldoen tenminste aan de vigerende kwaliteitsdoelstellingen (nu: DKR-norm)
		4	Realiseert samen met publieke partners in 2017 een sorteer-installatie voor kunststof verpakkingsafval en drankenkartons
		5	De door de REC geproduceerde bodemassen zijn na bewerking vrij toepasbaar in de wegenbouw en de betonindustrie
E	Omrin is een belangrijke producent van duurzame energie	1	Produceert minimaal 14 miljoen m ³ groen gas per jaar in 2020
		2	Produceert jaarlijks meer dan 500 MWh aan stoom
		3	Produceert jaarlijks meer dan 150 MWh aan (groene) elektriciteit
F	Omrin heeft vakkundig en betrokken personeel om de organisatiedoelen te realiseren	1	Behoudt de score 8 voor gemeten tevredenheid en betrokkenheid van medewerkers
		2	Heeft een ziekteverzuim lager dan 5%
G	Omrin is een betrouwbaar, integer, transparant, sociaal, veilig en ondernemend bedrijf en wil zo gezien worden	1	Leeft de vergunningvoorschriften na
		2	Leeft het integriteitsprotocol na
		3	Heeft geen ongevallen met verzuim
		4	Biedt minimaal 250 mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een zinvolle dagbesteding
		5	Heeft een goede relatie met de omgeving
		6	Voert een proactief communicatiebeleid
		7	Communiqueert strategisch over doelen en circulaire economie

3.3.1 Omrin gaat voor tevreden klanten

Afvalsturing Friesland N.V. kent 32 gemeenten als aandeelhouder met totaal meer dan 1 miljoen mensen. N.V. Fryslân Miljeu kent 16 gemeenten als aandeelhouder. De inzameling van huishoudelijk afval wordt verzorgd voor ca. 180.000 aansluitingen.

Het aantal bedrijfsklanten is circa 8.500.

Gemeenten zijn tevreden over de dienstverlening van Omrin en beoordelen dat met afgerond een 8 (op een schaal van 1 tot en met 10)⁹. Gemeenten beoordelen Omrin sterk op gebied van: beleid, expertise en schaalgrootte. Als ontwikkelpunten wordt met name de transparantie genoemd. Aandeelhouders geven aan dat Omrin meer is dan een uitvoerings-organisatie en een rol kan vervullen via maatwerk op het gebied van advies, communicatie, preventie en dergelijke. Zij vragen de publieke taak en het Omrin-concept beter te communiceren om het ‘ambassadeurschap’ van aandeelhoudende gemeenten te voeden en vergroten.

De tevredenheid bij bedrijfsklanten is hoog zo blijkt uit een enquête onder klanten in 2017.

⁹ Klanttevredenheidsonderzoek 2016/2017

3.3.2 Het Omrin inzamel- en verwerkingsconcept behoort wat betreft CO₂-emissie en tarieven tot de laagsten in Nederland in 2020

Hergebruik van producten en materialen neemt toe en steeds meer voertuigen rijden op groen gas. De doelstelling van 75% scheiding en 100 kilogram restafval per inwoner per jaar in 2020 komen voor wat betreft de Friese gemeenten, uitgezonderd de eilanden, in zicht; zie onderstaande tabel over 2017.

Componenten	Bron-scheiding	Na-scheiding	Brandbaar residu	Totaal	% Scheiding
GFT	128				
Oud papier en karton	61				
Glas	19				
Kringloop	7				
Textiel	5				
AEEA	5				
Nascheiding/wassing/vergisting					
Metalen		6			
Kunststoffen		15			
Drankenkartons		2			
Nuttige toepassing ONF		46			
Mineraal		11			
Overig brandbaar restafval			112		
Totaal	225	80	112	417	73,2%

Het verwerkingstarief van het huishoudelijk restafval is met € 66 per ton lager dan het landelijk gemiddelde van € 69 per ton.

Gemeenten geven aan dat binnen de ‘afvaldriehoek’ de keuze tussen kosten, service en milieu wordt gedomineerd door lage kosten voor de burgers.

Het wagenpark van Omrin rijdt inmiddels voor 44% op duurzame energie; elektriciteit of groen gas.



Figuur 5: De voertuigvloot van Omrin die op groen gas rijdt

Het Omrin-concept met nascheiding en verbranding met energierugwinning is aantoonbaar succesvol gebleken. Omdat gemeenten hierdoor worden geholpen om hun milieu- en hergebruik-doelstellingen te verbeteren, hebben de afgelopen jaren 11 gemeenten zich als aandeelhouder aan Afvalsturing Friesland N.V. en 4 gemeenten zich als aandeelhouder aan N.V. Fryslân Milieu verbonden.

3.3.3 Omrin gaat voor vollast van haar installaties

De scheidingsinstallatie heeft een vergunde capaciteit van 230.000 ton per jaar en deze wordt benut. Voor de ReststoffenEnergieCentrale is vergunde capaciteit 280.000 ton per jaar bij een haalbare realisatie van 265.000 ton.

3.3.4 Omrin zet in op maximaal terugwinnen van grondstoffen

Omrin blijft zich actief inzetten op het gebied van kringloopactiviteiten en sorteren van ingezamelde kleding en afgedankte AEEA. Het scheidingspercentage van 75% (zie ook 3.1.2) hergebruik van huishoudelijk afval lijkt haalbaar in 2020. De doelstelling om te voldoen aan de vigerende kwaliteitseisen van kunststoffen en drankenkartons wordt gehaald. De bodemassen van de REC worden toegepast in de wegenbouw en betonindustrie. Straatklinkers kunnen ervan worden gemaakt.

3.3.5 Omrin is een belangrijke producent van duurzame energie

De doelstelling van groen gas ligt op 14 miljoen kuub in 2020 waar 7,5 miljoen kuub zal worden geproduceert in 2018. De levering van 500.000 MWh aan stoom aan Frisia wordt nagenoeg gehaald en dat geldt ook voor de levering van (groene)elektriciteit. De warmte krachtcentrale wordt niet meer gebruikt voor de productie van stoom en stroom.

3.3.6 Omrin heeft vakkundig personeel om de organisatiedoelen te realiseren

Het personeel is vakkundig en kan zich persoonlijk ontwikkelen op basis van functionerings- en beoordelingsgesprekken die jaarlijks worden gehouden. Medewerkers zijn betrokken en beoordelen dat met een 7,4 en tevreden en beoordelen dat met een 7,1 (op schaal van 1 tot en met 10)¹⁰. Doel is te komen tot een 8 op de schaal van 1 op 10. Het ziekteverzuim is 3,5% (2017) en ligt daarmee ruim onder de doelstelling; lager dan 5%

3.3.7 Omrin is een betrouwbaar, integer, transparant, sociaal, veilig en ondernemend bedrijf en wil zo gezien worden

Uitgangspunt is dat vergunningvoorschriften en het integriteitsprotocol niet worden overtreden. Gestreefd wordt naar 'geen ongevallen met verzuim'. Dit laatste punt wordt actief opgepakt door het versterken van het veiligheidsbewustzijn.

Omrin Estafette biedt een zinvolle dagbesteding voor circa 250 mensen.

Omrin heeft een goede relatie met de omgeving en in de regio en communiceert proactief over de bijdrage aan de circulaire economie.

¹⁰ Medewerkerbetrokkenheidsonderzoek 2018

4 SWOT-analyse

Op basis van de interne en externe analyse en de marktontwikkelingen kan de volgende SWOT-analyse worden opgesteld.

Sterkten	Zwakten
<ul style="list-style-type: none"> • Omrin-concept <ul style="list-style-type: none"> - Totale afvalketen bestrijkend/totaaloplosser - Bronscheiden waar het moet nascheiden waar het kan - Advies, uitvoer of regie specifieke reinigingstaken: winterdienst, alternatieve (duurzame) onkruidbestrijding, beeldbestek en routeoptimalisatie - Inzamelen van bedrijfsafval - Productie van duurzame energie (groen gas; groene stroom) - Stort als achtervang voor niet recyclebare stromen - Duurzaam imago - Kunststofsorteerinstallatie (KSI) • Professionaliteit <ul style="list-style-type: none"> - Vakkundig en betrokken personeel - Lerende organisatie - Aantrekkelijk werkgever - Oud voor nieuw door natuurlijk verloop personeel - Innovatief • Participatiekampioen <ul style="list-style-type: none"> - Sterke binding met gemeenten/aandeelhouders - Regionale meerwaarde - Netwerk voor beleidsinvloed en innovatie - Koploper/aanjager circularie economie • Financieel <ul style="list-style-type: none"> - Verschillende financiële pijlers onder het bedrijf - Lage verwerkingstarieven - Versterken continuïteit door groeiend aantal aandeelhouders 	<ul style="list-style-type: none"> • Financiën <ul style="list-style-type: none"> - Gevoeligheid REC voor de olieprijs - Afhankelijkheid van één stoomafnemer - Afhankelijkheid van energiemarkt - Dalende vergoedingen kunststof verpakkingsafval - Dalende vergoeding drankenkartons • Procesmatig werken <ul style="list-style-type: none"> - Onvoldoende denken in processen • Bedrijfscultuur <ul style="list-style-type: none"> - Eilandencultuur - Veiligheidsbewustzijn - Communicatie intern (via de lijn) en extern (digitaal) - Gemiddelde (hoge) leeftijd personeel • Politiek <ul style="list-style-type: none"> - Wijziging wet- en regelgeving - Moeizame relatie met omgeving van de REC • Overig <ul style="list-style-type: none"> - Marketing
Kansen	Bedreigingen
<ul style="list-style-type: none"> • Schaarste grondstoffen <ul style="list-style-type: none"> - Circularie Economie; Friesland “hotspot” - VANG-doelstellingen halen - Nascheiden van meer fracties (o.a. glas en textiel) - Verbreding producentenverantwoordelijkheid - Inzameling bedrijfsafval buiten Friesland - Vetzurenplatform - Bioplastics - Stimuleringsregelingen hergebruikte grondstoffen (o.a. duurzaam inkopen) • Schaarste energie <ul style="list-style-type: none"> - Transitie naar duurzame energie (fossielvrij) - Gaswinning uit RDF - Vergisten GFT-afval • Participatie <ul style="list-style-type: none"> - Initiëren van en participeren in regionale duurzaamheidsprojecten - Groeiende bereidbaarheid tot strategische allianties - Samen met gemeenten beleidsvorming, informatie en communicatie verder vormgeven - Afval binden via uitruil (Midwaste) - Gemeenten winnen voor verwerkingsconcept door vergroten ambassadeurschap aandeelhouders - Extra stoomafnemers voor REC - Import voor nuttige toepassing - Educatie - Verbeterde relaties met collega bedrijven - Advies op basis van big data-analyse 	<ul style="list-style-type: none"> • Volume-effect <ul style="list-style-type: none"> - Minder restafval in Nederland - Demografische ingegeven krimp - Afnemende hoeveelheid te storten afval • Financiën <ul style="list-style-type: none"> - Dalende vergoeding voor kunststoffen - Stagnatie afzet van kunststoffen (folie, mix) - Lage grondstofprijzen - Aanpassing rekenrente nazorg • Wetgeving <ul style="list-style-type: none"> - Jurisprudentie markt en overheid - Juridificering - Fragiele verhouding operationele locaties met omgeving - Succes inzameling kunststoffen leidt tot aanpassing raamovereenkomst (geen folie en/of mix; aandeel niet verpakkingen) - Onduidelijk of de gescheiden inzameling van drankenkartons gecontinueerd wordt • Overig <ul style="list-style-type: none"> - Communicatie nascheiding in vergelijking met bronscheiding - Vergaande introductie bronscheiding bij nascheidingsgemeenten (suboptimalisatie van twee systemen)

5 Omrin uw leverancier; update strategische doelen 2017 - 2020

Met de aandeelhoudende gemeenten zijn we samen Omrin. De gemeenten willen met ons naar de mooiere wereld. Aandachtspunt blijft de meerwaarde, het maatwerk of onderscheidend vermogen dat Omrin aandeelhouders kan bieden.

Aandeelhoudersbelangstelling in Omrin zijn terug te voeren op de strategische uitgangspunten: publiek profiel, duurzaam concept, totaaloplosser afvalketen, laagste maatschappelijk kosten, circulaire economie.

De strategische doelen sluiten aan bij de aandeelhoudersbelangen. Hiervoor geldt om vanuit de overkoepelende passie voor kringloop te gaan werken vanuit strategische clusters die worden onderverdeeld in thema's. In de tabel zijn de bestaande en nieuwe doelen op deze wijze uitgewerkt.

Overkoepelend: Passie voor kringloop

Strategische cluster: Circulaire economie

Thema: advies en beleid gemeenten (VANG, inkoop, etc.), 10% duurzaam inkopen, reductie CO2 door produceren van duurzame energie en inspanningen om fossielvrij te rijden, maximaal terugwinnen van grondstoffen.

Strategische clusters: Goed bestuur ("in controle")

Thema: tevreden klanten, stabiele tarieven, sociaal waar mogelijk, vakkundig personeel, vollast installaties en inzamel- en verwerkingsconcept dat qua kosten tot de laagste in Nederland behoort in 2020 naast vakkundig personeel.

Passie voor kringloop	
Circulaire economie	Goed bestuur
Advies en beleid gemeenten	Tevreden klanten
Partner bij het opstellen van grondstofplannen	Scoort voor klanttevredenheid onder aandeelhouders en bedrijfsklanten een 8
Partners voor de VANGdoelen 2020	Scoort maximaal 2,5 klachten per 1.000 aansluitingen per maand
Duurzaam inkopen	Stabiele lage tarieven voor afvalstoffenheffing
Partner en aanjager circulaire economie` (10% duurzaam inkoop en duurzame bedrijfskantine)	Indexeert tarieven inzameling
Partner en intermediair voor circulaire producten o.a voor in de openbare ruimte	Hanteert doel verwerking: poorttarief top 3 in Nederland
Reductie CO2	Sociaal waar mogelijk
-maximaal produceren duurzame energie	Biedt 250 inclusieve werkplekken o.a. bij Estafette
Partner leverancier 14 mio kuub gas, 500 MWh aan stoom en 150 MWh aan elektriciteit	Ondersteunt sociaal/culturele circulaire initiatieven
Partner voor garanties van oorsprong	Heeft een goede relatie met de omgeving
-bedrijfsvoertuigen fossielvrij	Vollast installaties
Partner en aanjager circulaire economie met fossielvrije bedrijfsvoertuigen in 2025	Verwerkt wordt: SBI 210Kton en REC 260Kton
Partner en aanjager circulaire economie door medewerkers te bewegen fossielvrij te rijden	Benut 98% van de gasopwerkingsinstallatie
Maximaal terugwinnen grondstoffen	Vakkundig personeel
Partner 75% hergebruik huishoudelijk afval in 2020	Behoudt de score 8 voor gemeten tevreden- en betrokkenheid van medewerkers
Partner leverancier herbruikbaar verpakkingsafval op basis wet- en regelgeving	Heeft een ziekteverzuim lager dan 5% en heeft geen ongevallen met verzuim
	Levert de vergunningvoorschriften en het integriteitsprotocol na
	Voert een proactief communicatiebeleid
	Communiqueert strategisch over doelen en circulaire economie

Bijlage: Afkortingenlijst

AEEA Afgedankte Elektrische en Elektronische Apparaten
AFAC Algemene Fiets Afhandel Centrale
GHHA Grof HuisHoudelijk Afval
KCA Klein Chemisch Afval
KSI Kunststof Sorteër Installatie
ONF Organische Natte Fractie