

Dar®

Strategisch plan

2025 – 2028





Dar®

Voorwoord

De leefomgeving van mensen staat onder druk. In de hele wereld, in Europa, in Nederland en in onze gemeenten. Onder druk omdat we veel meer grondstoffen consumeren dan er beschikbaar zijn, we meer CO₂ uitstoten dan dat de natuur kan opnemen en we er zelf voor zorgen dat de biodiversiteit afneemt. Voor een leefbare toekomst van onze kinderen, kleinkinderen en volgende generaties moeten we stappen gaan zetten.

Dar kan als bedrijf, met haar werkzaamheden midden in deze veranderende leefwereld, een belangrijke bijdrage leveren aan het realiseren van deze doelen. We kunnen hiermee niet de wereldproblematiek oplossen, maar we hebben wel de ambitie te doen wat binnen onze invloedssfeer ligt. Samen met onze inwoners, gemeenten en andere

stakeholders werken we aan een leefomgeving die we met trots door kunnen geven aan de generaties na ons.

We gaan met dit strategisch plan verder op de eerder ingeslagen weg, waarbij we rekening houden met onze veranderende omgeving. In dit plan kijken we kort terug op de afgelopen vier jaar om die kennis en ervaring mee te nemen in onze nieuwe plannen. Vervolgens vertalen we onze missie naar concrete, inspirerende doelen en daaraan gekoppelde ambitieuze acties. De uitdaging is om hierbij de balans te houden tussen de veelheid aan activiteiten en de capaciteit.

We kijken uit naar de komende vier jaar waarin we, samen met onze gemeenten, inwoners en andere stakeholders verder op weg gaan naar die circulaire, groene en schone regio.



Bart de Bruin
Algemeen directeur

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Missie	7
Terug- en vooruitblik	8
Strategie 2025-2028	12
Van strategie naar realisatie	52



Missie

Dar staat voor de toekomstbestendige regio. Een regio die we met trots door kunnen geven aan toekomstige generaties. Een regio waar het simpelweg nu en in de toekomst prettig leven is voor onze inwoners. Dit doen we door ons te richten op dat deel van de leefomgeving waar we invloed op hebben: de circulaire, groene en schone leefomgeving. Hiermee zijn we betrokken bij maatschappelijke thema's, zoals grondstoffenschaarste, biodiversiteit, klimaatadaptatie en een schone, hele en veilige leefomgeving voor onze inwoners.

Om onze missie te kunnen realiseren en echt impact te maken, willen we samenwerken met al onze stakeholders. Onze inwoners en onze gemeenten zijn onze belangrijkste stakeholders. In ons bedrijf zijn zij zowel onze eigenaar als onze klant. Hun bijdrage is essentieel om onze missie te kunnen realiseren. Impact maken doen we met elkaar.

Dit doen we uiteraard op een duurzame manier. Duurzaamheid is hierbij niet een modewoord, maar staat bij Dar voor bewust aandacht geven aan doelstellingen op het gebied van people, planet en profit. Deze duurzaamheidselementen komen alle drie nadrukkelijk terug in dit strategisch plan.

Bovenstaande vertaalt zich in onze missie:

Samen met onze inwoners en gemeenten zorgen we, op een duurzame wijze, voor een circulaire, groene en schone leefomgeving.

Terug- en vooruitblik



Terugblik

De afgelopen vier jaar heeft Dar belangrijke stappen gezet in haar ontwikkeling. Daar zijn we trots op. Zeker met de wetenschap dat het opstellen en uitvoeren van het vorige strategisch plan voor een groot deel plaatsvond in de tijd dat corona forse impact had op onze maatschappij en onze bedrijfsvoering. Daarbovenop kwam de oorlog in Oekraïne met diverse neveneffecten en een alsmaar krappere wordende arbeidsmarkt. Door intensieve samenwerking met onze gemeenten en met dank aan onze inwoners en andere stakeholders hebben we desondanks mooie resultaten neergezet.

De resultaten spreken voor zich. De Dar-regio blijft landelijk tot de koplopers behoren op het gebied van afvalscheiding. Tegelijkertijd zijn er grote stappen gezet om de kwaliteit van onze grondstoffen te

verbeteren. Dit blijft structureel aandacht vragen. De oprichting van Road2Work@Dar is een andere belangrijke mijlpaal. Met dit bedrijfsonderdeel op het gebied van sorteren en demonteren van elektronisch afval zetten we serieuze stappen hoger op de R-ladder. Een wenkend perspectief voor meer circulaire activiteiten. In de openbare ruimte hebben we innovaties verkend, beproefd en in sommige gevallen ingevuld. Voorbeelden zijn de nieuwe methode van onkruidbeheersing met “De Waterknaller”, de proeven met kolkensensoren en - in algemene zin - meer datagericht werken. Als we het tot slot hebben over sociale innovaties, dan mogen onze, inmiddels bijna 10.000, Wijkhelden niet onvermeld blijven. Hierin toont de regio zijn kracht door met heel veel vrijwilligers (en ondersteuning vanuit gemeenten en Dar) onze prachtige regio samen schoon te houden.

Vooruitblik

De stip aan de horizon voor Dar is die circulaire, groene en schone regio. Een regio waar het prettig wonen is met als basis dat de leefomgeving schoon, heel en veilig is met ruim voldoende groen en biodiversiteit. En een regio waar sprake is van een balans tussen beschikbare grondstoffen en het gebruik ervan.

We gaan de komende jaren stappen zetten op weg naar die toekomst. Onderweg ernaartoe houden we rekening met de impact van allerlei ontwikkelingen. Sommige ontwikkelingen gaan ons helpen, andere ontwikkelingen werken ons naar verwachting tegen in het bereiken van onze ambitie. Daarbij zijn we ons bewust van de kostendruk die onze gemeenten ervaren in het kader van de dalende rijksbijdragen. Hierna beschrijven we de belangrijkste ontwikkelingen.

Het succes van onze strategie wordt allereerst in belangrijke mate bepaald door de mate waarin Dar erin slaagt om voldoende en voldoende gekwalificeerd personeel aan zich te binden. Het afgelopen jaar heeft aangetoond dat de huidige aanpak succesvol is, maar dat voortdurend inspelen op veranderende wensen en behoeften binnen de arbeidsmarkt noodzakelijk is. Daarom moeten we blijven innoveren om een aantrekkelijke werkgever in de regio te zijn en blijven. Hierbij is het van belang om als werkgever steeds het beste uit onze mensen te halen. Tegelijkertijd zijn we ons ervan bewust dat we steeds hogere eisen stellen als gevolg van verdere mechanisering en digitalisering van werkzaamheden.

Op het gebied van de openbare ruimte zien we in 2026 budget schaarste bij onze gemeenten ontstaan door een forse daling van rijksbijdragen. Verder zien we een toenemende druk op de openbare ruimte. Dit komt door een aanzienlijke verwachte groei in het aantal inwoners en een toename van functionaliteiten in de openbare ruimte. Samen met onze gemeenten en inwoners moeten we ook maatschappelijke uitdagingen rond biodiversiteit en klimaatadaptatie, in diezelfde openbare ruimte oplossen. Dat betekent dat Dar zich verder wil ontwikkelen op het gebied van kennis en beheer.



‘Het succes van onze strategie wordt allereerst in belangrijke mate bepaald door de mate waarin Dar erin slaagt om voldoende en voldoende gekwalificeerd personeel aan zich te binden.’



De schaarste aan ruimte is een uitdaging bij het realiseren van een circulaire economie. Die transitie vraagt immers om voldoende ruimte voor circulaire activiteiten, zoals recycling. In de circulaire economie zijn deze nieuwe activiteiten niet per definitie “schoon”. Er moeten keuzes worden gemaakt, die ook impact op Dar kunnen hebben.

Tegelijkertijd gaat de transitie naar een circulaire economie door. Mede gevoed door het nieuwe Circulair Materialenplan (CMP) als opvolger van het Landelijk Afvalbeheerplan (LAP). Hiermee gaat de rijksoverheid sturen op de realisatie van een circulaire economie, met hierin meer aandacht voor volledige materiaalketens van ontwerp tot hergebruik.

Dit betekent dat we in de circa dertig grondstofketens de komende jaren allerlei kleine en grote stappen zetten op weg naar de circulaire keten. Hierbij speelt het instrument van producentenverantwoordelijkheid een belangrijke rol. Waarbij inmiddels helder is dat we dat instrument moeten aanpassen om tot echt circulaire productketens te komen. Een transitie naar ketenverantwoordelijkheid ligt voor de hand.

In diezelfde afvalsector zien we daarnaast de trend dat de private bedrijven die decennialang actief zijn geweest, zich terugtrekken uit de huishoudelijk afvalinzameling. Dit zal leiden tot een forse verschuiving in de inzamelsector, waarbij publieke bedrijven als Dar benaderd worden om hun dienstverlening uit te breiden naar meer gemeenten. Hierbij constateren we ook dat onze gemeenten in de Groene Metropoolregio verdere stappen zetten in de samenwerking.

Verder gaat de ontwikkeling van data en informatietechnologie in hoog tempo door. Dit levert allerlei kansen op, zoals de digitalisering van onze processen en het gebruik van data om onze dienstverlening te verbeteren. Daartegenover staat dat we meer moeten investeren in cybersecurity en dataveiligheid. Ook de privacywetgeving stelt steeds strengere eisen waar we aan moeten blijven voldoen. Dar moet verder in deze strategieperiode voldoen aan de CSRD-verplichting (Corporate Sustainability Reporting Directive).

Tot slot hebben we de komende jaren ook weer op allerlei manieren interactie met onze circa 350.000 inwoners. We zien daar verschillende ontwikkelingen. Enerzijds hebben we te maken met de meer mondige en soms agressieve inwoners wat impact heeft op onze medewerkers. Anderzijds hebben we er juist alle vertrouwen in dat we weer kunnen rekenen op de samenwerking met onze inwoners om samen prachtige resultaten te boeken. Dar zet zich sterk in om de kracht van participatie verder te versterken.



Strategie 2025–2028



Strategie 2025 - 2028

Binnen de context van onze organisatie, de positie van Dar en onze missie komen we tot onze hernieuwde strategie. Deze strategie betekent geen revolutie, maar een volgende stap in de evolutie van Dar. Hierbij pakken we de kansen die voor ons liggen, houden we rekening met de gewijzigde omstandigheden en gaan we uit van onze kracht.

Met onze hernieuwde strategie zetten we ons als bedrijf weer volop in voor onze klanten: de inwoners en de gemeenten. Het perspectief van de klant staat centraal bij alles wat we doen. Niet alleen op het gebied van operationele werkzaamheden, maar ook achter de schermen in afstemming met de gemeenten over beleid en dienstverleningsafspraken. Onze strategie laat zich vertalen in een strategiehuis bestaande uit vijf bouwstenen.

Aan de hand van deze bouwstenen bouwen we onze strategie voor de komende jaren op. Concreet vertalen we deze naar te behalen doelen en bijbehorende activiteiten.





FUNDAMENT



Fundament verstevigen

Diverse ontwikkelingen leiden tot strengere eisen, waaraan Dar moet voldoen. Denk hierbij aan de financiële sturing, optimalisering bedrijfsvoering, de governance van Dar, digitalisering en het voldoen en blijven voldoen aan nieuwe wet- en regelgeving. Dit in combinatie met onze groene en circulaire ambities maakt dat we ons fundament moeten verstevigen. We houden een juiste balans tussen het verstevigen van het fundament en de groei en ontwikkeling van nieuwe activiteiten die bij Dar passen. Hierdoor leiden we de impact van deze ontwikkelingen in goede banen. We kiezen voor een zorgvuldige groei, waarbij we de tevredenheid van onze klanten op een hoog niveau houden en waar mogelijk verhogen.

We maken hierbij onderscheid in de volgende onderdelen:



**Investeren in
robuuste bedrijfsvoering**



Onze assets op orde



Datagedreven werken



Schaalvergroting



Investeren in robuuste bedrijfsvoering

In de komende planperiode ronden we allereerst het project ‘toekomstige financiële contouren’ af, waarmee we het tarievenbeleid, de indexeringswijze en het financierings- en dividendbeleid samen met de gemeenten herijken. Beoogd resultaat is dat we op basis van hernieuwde afspraken met onze gemeenten inzake de tariefstelling en financiering onze ambities kunnen waarmaken.

Operationeel werken we samen met onze gemeenten toe naar optimalisatie van onze dienstverlening en verdere standaardisering van onze inzameling / producten. Hierbij bepalen we met de gemeenten en binnen de beleidskaders welke stappen we de komende jaren zetten. Beoogd resultaat is dat Dar voor dezelfde dienstverlening minder capaciteit en minder specifieke deskundigheid nodig heeft (in relatie tot een krappe arbeidsmarkt), een gezondere werkomgeving creëert en haar middelenbeheer verder kan professionaliseren.

Verder gaan we investeren in de aanpak van CSRD en cybersecurity. Tot slot willen we gezamenlijk met onze gemeenten onze governance actualiseren. Hierbij betrekken we ook de processen rondom strategische besluitvorming. Na actualisatie werken we (weer) met scherpe en heldere samenwerkingsafspraken waarmee we de toekomst met vertrouwen in kunnen.





Onze assets op orde

Eén project dat doorloopt vanuit de vorige strategieperiode is ons grootschalige huisvestingsproject. In dit traject worden het bedrijfsterrein en het kantoorpand toekomstbestendig vernieuwd en verduurzaamd. Zo installeren we zonnepanelen en leggen we de infrastructuur voor het elektrificeren van het wagenpark aan. Hierbij is ook veel aandacht voor circulariteit: dus hergebruik van materialen uit het 'oude' pand en hallen. Daarnaast vinden ook aanpassingen vanuit klimaatadaptatie en biodiversiteit plaats, waaronder aandacht voor de wateropvang op het terrein en het vergroten van de daken / gevels. Dit grote project vraagt tot eind 2026 veel tijd en aandacht van de

organisatie. Een vereiste is dat de continuïteit van de bedrijfsvoering geborgd blijft en onze klanten geen hinder van het huisvestingsproject ondervinden.

Aanvullend hierop gaan we de volgende stappen zetten in het verduurzamen van ons wagenpark. Onze slogan hierbij is "op weg naar fossielvrij". Als eerste stappen we over naar een fossielvrije en hernieuwbare brandstof. Hiermee zorgen we al voor een forse reductie ten opzichte van het gebruik van gewone diesel. Vervolgens elektrificeren we ons wagenpark in de komende 10-15 jaar volledig. Zo realiseren we een forse reductie in onze milieu-impact.



Datagedreven werken

Om efficiënter en effectiever te kunnen werken, investeren we in datagedreven werken. Dit met als doel om in de operatie sneller te kunnen bijsturen en de klanttevredenheid van onze gemeenten en inwoners verder te verhogen. Geen maandelijkse rapportages meer, maar continu zicht op de gewenste informatie.

We werken ook toe naar digitalisering van inzamelroutes. Hierdoor zijn we flexibeler bij het inschakelen van chauffeurs en kunnen we een hogere kwaliteit van dienstverlening aanbieden. Op IBOR-gebied maken wij ons areaal en inzet inzichtelijk met ons Geo Informatie Systeem (GIS).

Belangrijk onderdeel van deze transitie is ook de vervanging van ons afval-softwarepakket Clear. Dit pakket is de ruggengraat van onze afvalinzameling. De transitie naar een nieuw softwarepakket moet zorgvuldig plaatsvinden en vraagt veel tijd en energie van de organisatie. Het startmoment wordt bepaald door diverse interne en externe factoren zoals het verloop van het huisvestingsproject en de situatie op de softwaremarkt. Met deze zorgvuldige aanpak blijft de continuïteit van de bedrijfsvoering geborgd.



Schaalvergroting

Met het verstevigen van het fundament legt Dar de basis voor een impactvolle toekomst. Vanuit een stevig fundament willen wij onze schaal vergroten door ruimte te creëren voor nieuwe aandeelhouders. In de komende planperiode richten we ons hierbij op groei in het afvalbeheer. Hierbij zien we groei als middel om als organisatie naar de toekomst toe een gezonde positie te behouden c.q. de uitdagingen van de toekomst aan te kunnen.

Door schaalvergroting kunnen we onze kennispositie versterken en op verschillende onderdelen onze kwaliteit en efficiency verder verhogen. Vanuit een grotere schaal zijn we door een versteviging van onze innovatiekracht ook beter in staat om nieuwe initiatieven in ons werkveld te ontwikkelen. Dit versterkt ook onze markt- en inkooppositie en vermindert de kwetsbaarheid van Dar. Daarmee biedt schaalvergroting Dar en gemeenten op meerdere terreinen voordelen én waarborgen voor de continuïteit. Tot slot biedt schaalvergroting de mogelijkheid om de verwachte kostenstijgingen als gevolg van diverse externe ontwikkelingen voor een deel te beperken doordat overhead over meer aandeelhouders kan worden gedeeld.

Schaalvergroting moet op een beheerste manier plaatsvinden, rekening houdend met externe factoren en een gezonde bedrijfsontwikkeling. Samen met onze huidige aandeelhouders komen wij daarom tot duidelijke randvoorwaarden en een zorgvuldig traject voor besluitvorming.

DUURZAAMHEID

In onze missie is duurzaamheid een wezenlijk thema. Duurzaamheid is hierbij geen onderwerp dat we separaat oppakken, daar geloven we niet in bij Dar. Dus ook geen duurzaamheidsprogramma. Duurzaamheid is integraal verweven met onze bedrijfsvoering en daarmee ook onderdeel van al onze vijf bouwstenen. Van het concreet verminderen van onze CO₂, het hergebruiken van materialen in ons huisvestingsproject, gezonde werkomstandigheden met minder veiligheidsrisico's voor onze medewerkers tot een gezonde financiële bedrijfsvoering met een stabiele ontwikkeling van de afvalstoffenheffing.

**We maken ons gereed
voor de toekomst
door ons fundament
op het gebied van
assets, financiën, data,
governance en schaal
te verstevigen.**

DOELEN

- **IMPLEMENTATIE FINANCIËLE CONTOUREN**
- **RENDEMENT EIGEN VERMOGEN > 5 %**
- **HALVERING CO₂ T.O.V. SITUATIE 2024**
- **BEST PRESTEREND IN BENCHMARKGROEP AFVAL**
- **REALISATIE HUISVESTING**



Wendbaarheid

De tweede bouwsteen betreft ons personeel. Zij zijn ons grootste kapitaal en zijn bepalend voor het succesvol implementeren van onze strategie. Het binnenhalen en behouden van voldoende en voldoende gekwalificeerd personeel heeft dan ook de hoogste prioriteit. Hierbij investeren we in het individu, in de werkgeversrol en in de werkomstandigheden. Dit doen we op de volgende drie onderdelen:



Groeien als professional



Onderscheidend werkgeverschap



Optimale werkomstandigheden



Groeien als professional

De komende jaren continueren we ons leiderschapstraject ‘Richting geven, Ruimte bieden en Resultaat vragen’. Door te blijven investeren in de leidinggevenden versterken we de verbinding, zorgen we voor meer effectiviteit in de aansturing van de organisatie en harmoniseren we onze leiderschapsstijl in lijn met de visie op Samen Beter/Lean. Met een verdere professionalisering verwachten we bijvoorbeeld (nog) minder verloop en een hogere medewerkerstevredenheid te bereiken. Ook beogen we hiermee een hogere uitwisselbaarheid tussen functies te bewerkstelligen.

We willen gestructureerd gaan werken vanuit het “medewerker loopbaantraject”. Dit is het traject dat medewerkers tijdens hun carrière doorlopen binnen Dar. Van de eerste kennismaking, het sollicitatiegesprek, inwerken, ontwikkeling, opbouwen van relatie met de leidinggevende tot en met het afscheid van de organisatie.

Hierbij maken we gebruik van een aantal HRM-instrumenten, zoals een jaarlijkse vlootschouw en een competentiematrix. Zo krijgen we verbeterd zicht op verloop en uitstroom van ons personeel. Hiermee beogen we een hogere uitwisselbaarheid tussen functies te bewerkstelligen. Verder blijven we investeren in ons opleidingsprogramma en creëren we nieuwe loopbaanpaden voor doorontwikkeling van ons personeel.

In de bedrijfsvoering gaan we verder met Samen Beter, ons programma rond continu verbeteren. Het intern auditsysteem maakt hier integraal onderdeel van uit. Met als doel een hogere kwaliteit te realiseren voor onze klanten door onze processen en producten nog verder te professionaliseren en verbeteren. Onderdeel hiervan is om klantgerichtheid verder te borgen in bijvoorbeeld het inwerktraject.



**Richting geven,
Ruimte bieden en
Resultaat vragen**

Dar leiderschapstraject



Onderscheidend werkgeverschap

Dar heeft al een grote mate van bekendheid in de regio. We zijn een sterk merk. We willen dit, waar mogelijk, verder versterken. We kunnen bijvoorbeeld samenwerken met verschillende onderwijsinstellingen. Dit helpt om de instroom van personeel bij Dar te vergemakkelijken en te stabiliseren. Verhoudingsgewijs geven we hierbij meer aandacht aan onze naamsbekendheid op IBOR-gebied.

Daarnaast behouden we de intensieve samenwerking met het WerkBedrijf om kansen te kunnen blijven bieden aan medewerkers met afstand tot de arbeidsmarkt. In de afgelopen jaren hebben veel medewerkers een stap in hun ontwikkeling kunnen zetten en zijn er vaste

dienstverbanden aangegaan. Als organisatie met een maatschappelijk en sociaal hart wil Dar ook in de toekomst dé werkgever zijn die ruimte biedt aan mensen voor wie een plek in de huidige arbeidsmarkt niet vanzelfsprekend is.

Verder willen we blijven innoveren in ons aannamebeleid; zowel voor personeel in de operatie als op kantoor. Waar mogelijk gaan we de verhouding vast-flex in de operatie verschuiven naar meer vast personeel. Streven is dat onze flexibele schil in de basis alleen bestaat om seizoenswerk, ziekteverzuim en verlof op te vangen. Daarbij moeten we blijven kijken naar de ontwikkeling van, door gemeenten gevraagde, dienstverlening en daaruit volgende capaciteitsbehoefte.



Optimale werkomstandigheden: Vitaliteit en Veiligheid

Veilige werkomstandigheden zijn randvoorwaardelijk. Afgelopen jaren hebben we hierin belangrijke stappen gezet. Tegelijkertijd loopt ons personeel dagelijks risico's, omdat zij bijvoorbeeld werkzaam zijn op de steeds drukker openbare weg. Om vervolgstappen te zetten, gaan we de komende jaren de Veiligheidsladder implementeren om de risico's verder te beperken. We gaan daarnaast onze risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E) actualiseren.

We willen dat iedereen aan het eind van elke dag weer gezond en veilig naar huis kan.

Als werkgever hebben we daarnaast een belangrijke taak om te blijven investeren in de vitaliteit van ons personeel. We willen dat ons personeel op een gezonde manier de pensioengerechtigde leeftijd kan bereiken. Dat is niet vanzelfsprekend met een aantal inzamelwijzen die een zware belasting kennen. Dat is ook de reden om in overleg met gemeenten het gesprek hierover te starten.

Tevens moeten we qua arbeidsomstandigheden meebewegen met de maatschappelijke ontwikkelingen en de wensen van onze klanten. Dit betekent dat onze dienstverlening ook steeds meer in de avonden en weekenden gaat plaatsvinden. Hier moeten onze arbeidsvoorwaarden in meebewegen. Wij nemen hiertoe een proactieve rol binnen onze werkgeversorganisatie.





WENDBAARHEID

**Onderscheidend zijn
als werkgever in een
uitdagende arbeidsmarkt
om zo voldoende en
voldoende gekwalificeerd
medewerkers aan te
kunnen trekken en
te behouden.**

DOELEN

- ☐ **MEDEWERKERSTEVREDENHEIDSONDERZOEK
BLIJVEND BOVEN 7,5**
- ☐ **ZIEKTEVERZUIM < 5.5% (2028)**
- ☐ **REDUCTIE VAN HET AANTAL ONGEVALLLEN
MET VERZUIM MET > 20%**



DAR, NATUURLIJK!



Dar, Natuurlijk!

De openbare ruimte is onze derde bouwsteen. Hoewel niet alle gemeenten de IBOR dienstverlening bij Dar hebben ondergebracht willen we samen met onze gemeenten het IBOR-netwerk verstevigen om de uitdagingen naar de toekomst aan te kunnen. We willen op deze manier de komende vier jaren in een intensieve samenwerking met onze gemeenten bouwen aan een gezamenlijke, gedifferentieerde aanpak van kennisuitwisseling en aan gezamenlijk beheer. Parallel hieraan blijven we innoveren in onze uitvoering door meer datagericht te gaan werken. Onderdelen zijn:



Samenwerking aan toekomstbestendige openbare ruimte



Van uitvoering naar beheer



Innoveren in uitvoering



Samenwerken aan toekomstbestendige openbare ruimte

De komende jaren willen we ons netwerk met onze gemeenten en externe partijen vergroten. Zo investeren we in de relatie met organisaties die ons en de gemeenten van goede voorbeelden kunnen voorzien over 'hoe het buiten onze regio goed werkt'. Met de gemeenten maken we afspraken op welke thema's we waarde kunnen toevoegen zodat we ons daarop kunnen focussen. Om richting te kunnen geven aan een sterker wordende samenwerking, willen we samen met onze gemeenten een samenwerkingsladder opstellen. Op basis van deze ladder kunnen we stapsgewijs de samenwerking verder ontwikkelen.

Om dit te realiseren, investeert Dar in het vergroten van kennis en capaciteit op het gebied van beheertaken, klimaatadaptatie en biodiversiteit. Ook investeren we in de verdere professionalisering van onze medewerkers. Hiermee verstevigen we ons IBOR-fundament, waarmee we kunnen bouwen in onze samenwerking met gemeenten.





Van uitvoering naar beheer

Dar wil zich gaan ontwikkelen van uitvoering naar beheer. Deze ontwikkeling vult Dar samen met de IBOR-gemeenten in door onder andere samen te bepalen wat we onder beheer verstaan. Doel van deze ontwikkeling is om gemeenten, in een omgeving waarin de uitdagingen voor hen groter worden, te ondersteunen of zelfs ontzorgen.

Vanuit een sterkere beheerrol bij Dar kunnen we gemeenten beter adviseren en ondersteunen. Daarvoor combineren we onze uitvoeringsdeskundigheid en onze 'oren en ogen' in de wijk met specifieke beheerdeskundigheid op enkele aangewezen vakdisciplines.

De vraag hoe we dat moeten realiseren, ligt nog meer dan nu bij Dar. Door beheerdeskundigheid te ontwikkelen, krijgt Dar meer grip op de beheer- en onderhoudsprocessen. Dat zorgt voor snellere en gerichtere bijsturing en uiteindelijk een beter resultaat voor de gemeente en haar inwoners.

Tevens heeft Dar in dit kader naar meer uniformiteit / standaardisatie in de DVO's van IBOR-gemeenten.



Innoveren in uitvoering

In een ons passend tempo blijven we aandacht besteden aan innovaties in de openbare ruimte. De basis hiervan is het verder door ontwikkelen van het geografisch informatiesysteem (GIS). In dit systeem leggen we de komende jaren steeds meer taken van Dar in de openbare ruimte vast. Dit heeft een koppeling met datagericht werken.

Een voorbeeld van innovatie in de komende periode is het ondersteunen van de volgende fase in de ontwikkeling van kolkensensoren. Ook blijven we innoveren door inzet van nieuwe, praktisch toepasbare technologieën zoals Artificial Intelligence. Door verschillende informatiebronnen aan elkaar te koppelen, kunnen we grote stappen zetten in de realisatie van onze missie.

Dar verkent in de komende strategieperiode met gemeenten waar nog andere innovaties mogelijk zijn en op welke wijze deze, eventueel in samenwerking met derden, zijn toe te passen.



DAR, NATUURLIJK !

**Samen met
onze gemeenten
bouwen aan een
regiobreed gedragen
aanpak van
kennisuitwisseling
en beheer.**



DOELEN

- ☐ STAPPEN ZETTEN OP DE IBOR-SAMENWERKINGSLADDER
- ☐ TEVREDENHEID GEMEENTEN IBOR-SAMENWERKING > 8



CIRCULAIRE IMPACT



Circulaire impact

De vierde bouwsteen is de transitie naar de circulaire economie. Op het gebied van de gescheiden inzameling heeft Dar in de afgelopen jaar met gemeenten mooie stappen gezet en blijven we onze inzet en stimulerende en faciliterende rol hierin continueren. Dar heeft voldoende instrumenten beschikbaar om de landelijke doelstellingen ruimschoots te halen. Met gemeenten gaan we na waar kansen liggen om de goede resultaten van de afgelopen planperiode te continueren.

De circulaire transitie houdt echter veel meer in en hier staan we pas aan het begin. Zo moeten we inzicht krijgen in de verschillende product- en grondstofketens, zodat we meer kunnen sturen op circulaire ketens. Zelf moeten we ervoor zorgen dat onze ingezamelde grondstoffen van een zo hoog mogelijke kwaliteit zijn. Verder willen we met nieuwe en (binnen het takenpakket van Dar) passende activiteiten stijgen op de R-ladder en invloed krijgen op het circulaire consumentengedrag. Tot slot helpen en inspireren we ook andere partijen om de circulaire transitie te versterken. We onderscheiden de volgende onderdelen:



Hogere kwaliteit grondstoffen



Hoger op R-ladder



**Meer grondstoffen/
minder restafval**



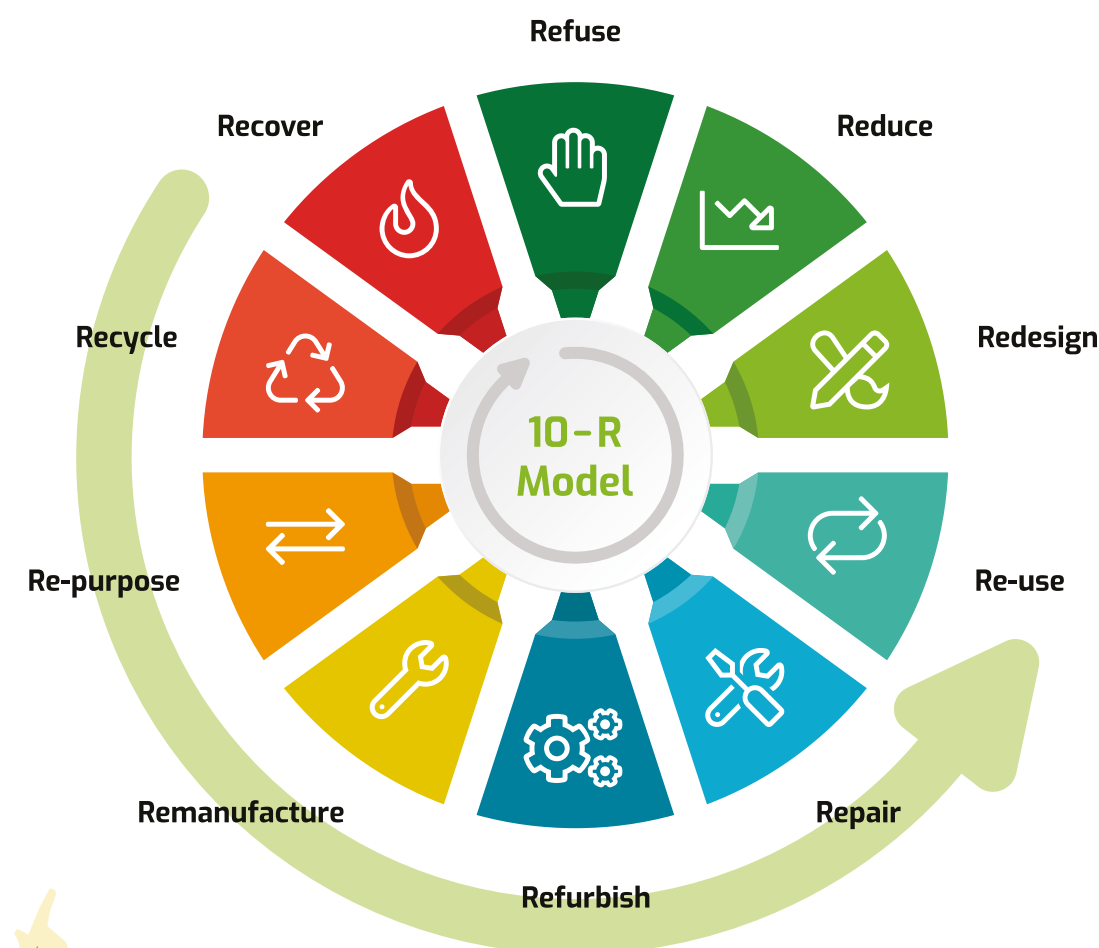
Inspirerende rol in circulaire transitie



Hogere kwaliteit grondstoffen

Vanuit het VANG-programma omarmen we de nieuwe landelijke recycledoelstellingen die naast de doelen van gescheiden inzameling zijn vastgesteld. In overleg met de gemeenten is afgesproken dat we geen nieuwe regionale doelstellingen gaan formuleren maar dat we ons inzetten om het huidige niveau vast

te houden. We spelen hierbij ook samen met de gemeente in op het nieuwe Circulair Materialenplan (CMP) en bekijken wat mogelijke maatregelen zijn in beleid en/of uitvoering. Om dit te kunnen onderbouwen vergroten we de komende vier jaar sowieso het inzicht in al onze grondstofketens.



Hoger op R-ladder

In de transitie naar de circulaire economie is het belangrijk voor Dar om actief te zijn op de hogere treden van de R-ladder. Dit willen we op twee manieren doen. Allereerst door Road2Work@Dar verder door te laten ontwikkelen op het gebied van onderdelen- en producthergebruik en reparatie. Indien de mogelijkheid zich voordoet en er voldoende capaciteit is dan voeren we een verkenning uit naar een tweede grondstofketen. Dar blijft de ontwikkelingen op dit gebied volgen en stemt mogelijkheden met gemeenten af en betreft de gemeenten bij eventuele besluitvorming.

Ten tweede willen wij - in samenspraak met gemeenten - actief worden aan de kant van het consumentengedrag. Dit kan door middel van (een vorm van) samenwerking met één of meer kringloopwinkels. Daarnaast willen we onderzoeken welke ondersteuning we kunnen bieden aan de regionaal actieve repaircafés. Tot slot kennen gemeenten de verplichting vanuit het landelijk beleid om met Circulaire Ambachtscentra te starten. We willen met de gemeenten verkennen hoe we, mogelijk in samenhang met bovenstaande activiteiten, hier invulling aan moeten geven.

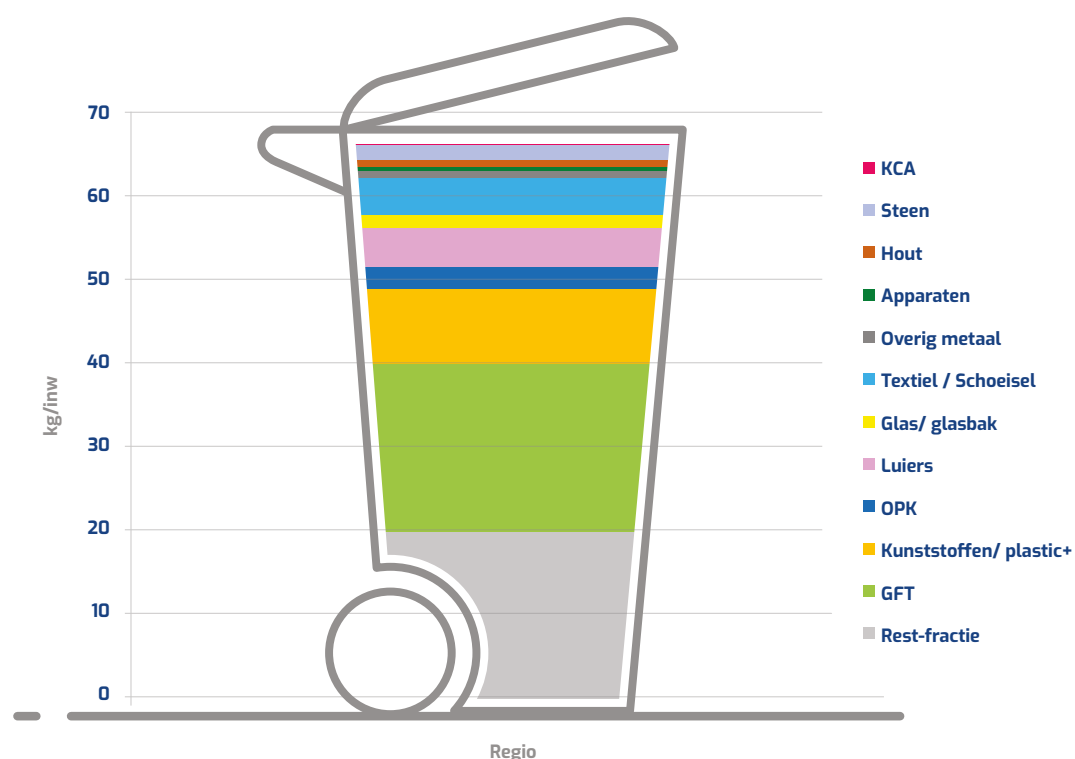


Meer grondstoffen/ Minder restafval

De focus van Dar zelf ligt de komende jaren met name op de kwaliteit van de afvalstromen, scheiden van afval blijft hierbij wel belangrijk. Met het beleidsinstrumentarium dat hiervoor beschikbaar is, kunnen gemeenten ruimschoots voldoen aan de landelijke doelstellingen. Qua potentie van afvalscheiding blijft de voedselketen interessant. Grootste potentieel zit hierbij overigens nog in de afvalscheiding in de hoogbouw. Dar wil, samen met de gemeenten, stappen zetten om afvalscheiding in de hoogbouw te verbeteren.

Komende periode willen we verkennen of gemeenten geïnteresseerd zijn om nog stappen te zetten met de kleinere afvalstromen zoals textiel, boeken, kleine elektrische apparaten of prullenbakafval om op die manier ook deze kleinere stromen nog beter gescheiden in te zamelen. De VANG doelstellingen voor de komende periode zijn onder andere een recycledoelstelling van 60% in 2030 en het aantal kg restafval van maximaal 100kg per persoon. Gelet op de huidige goede resultaten is met de gemeenten de afspraak gemaakt dat we die vast willen houden.

Samenstelling fijn restafval regio 2023



Inspirerende rol in circulaire transitie

Dar blijft net als afgelopen jaren een actieve rol spelen in de circulaire transitie in de regio. Dar heeft – als overheidssamenwerking – hierin ook een voorbeeldrol te vervullen. Zo willen we onze eigen circulaire inkooprol versterken door in inkooptrajecten eisen te stellen aan de mate van circulariteit. Hierbij maken we ook gebruik van de inkoopkracht van onze coöperatie Midwaste. In de komende jaren houden we bij onze inkoop meer rekening met wat er bij de verwerkers gebeurt. En maken we, samen met Midwaste, afspraken met verwerkers om de prestaties waar mogelijk te verbeteren.



CIRCULAIRE IMPACT

**Versnellen van de
circulaire transitie
door het vervullen van
een inspirerende rol,
samenwerken en het
verhogen van de kwantiteit
en kwaliteit grondstoffen.**

DOELEN

- ☐ RECYCLE DOELSTELLING $\geq 70\%$
- ☐ ACTIVITEITEN HOGER OP R-LADDER
- ☐ GESCHEIDEN INZAMELING $\geq 80\%$
- ☐ RESTAFVAL ≤ 80 KILO PER INWONER



KLANT CENTRAAL



Klant centraal

Dar heeft als belangrijkste klanten de gemeenten en haar inwoners. In het algemeen zijn deze al (zeer) tevreden over Dar. De verwachtingen van gemeenten en inwoners over de dienstverlening van Dar zijn in grote lijnen gelijk. Zowel in de inzameling als in de openbare ruimte ervoor zorgen dat de afspraken nagekomen worden met als resultaat dat het afval van de inwoners ingezameld wordt en de openbare ruimte schoon en fris is. In de uitdagingen op bijvoorbeeld circulariteit en afvalscheiding is er echter soms een verschil van klantverwachtingen tussen gemeenten en inwoners. Waar inwoners op een gemakkelijke manier hun restafval aan willen bieden vraagt de gemeente vanuit haar doelstellingen aan inwoners om meer moeite te doen om afval te scheiden. Als uitvoerder van gemeentelijke beleid kan dat voor Dar zorgen voor een spagaat. Die spagaat kan ertoe leiden dat Dar minder voldoet aan de verwachtingen van de inwoners. De afspraken met en de verwachtingen van de gemeenten zijn echter leidend in de wijze van werken van Dar.

In algemene zin betekent klantgerichtheid dat wij als samenwerkingspartner waar mogelijk willen voldoen aan de behoeftes

van onze klanten en die zo mogelijk proberen te overtreffen. Binnen Dar kan de mate waarin medewerkers invloed hebben op de ervaringen van onze klanten verschillen. Om onze klantgerichtheid te kunnen versterken willen we als eerste stap onderzoeken wat klantgerichtheid betekent voor de verschillende afdelingen en medewerkers. Op basis van de uitkomsten kunnen we specifieke aandachtspunten voor afdelingen vertalen naar onder andere functieprofielen en inwerkprogramma's. Dit dient ondersteund te worden door een meerjarig cultuurprogramma om de wijze waarop Dar klantgericht wil werken in de genen van de medewerkers te krijgen. Door bovenstaande aanpak werken we in de komende strategische periode aan een organisatie die in haar acties en beslissingen het perspectief van de klant, op alle niveaus, nog hoger in het vaandel heeft. En op basis van die afweging duidelijk aangeeft waarom we die keuze hebben gemaakt.

In onze externe communicatie werken wij al zoveel mogelijk vanuit het perspectief van de klant. De komende jaren laten wij dit ook nadrukkelijk terugkomen in de interne communicatie.





KLANT CENTRAAL

**Klantgerichtheid versterken
door voortzetting
programma Samen Beter en
klantgerichtheid structureel
onderdeel te laten zijn van
de bedrijfsvoering.**

DOELEN

- ☐ **BEWONERSTEVREDENHEID INZAMELING > 7,5**
- ☐ **BEWONERSTEVREDENHEID IBOR > 7**
- ☐ **TEVREDENHEID GEMEENTEN > 8**

Van strategie naar realisatie



De afgelopen periode is er met de stakeholders veel tijd en energie gestoken om te komen tot het voorliggende, breed gedragen plan. Een plan waarmee we verdere stappen zetten op weg naar een mooie toekomst.

Ten aanzien van de realisatie van onze strategische doelen kennen we een wederzijdse afhankelijkheid met onze gemeenten. Dat betekent dat we voor het realiseren van meerdere strategische doelen mede afhankelijk zijn van besluitvorming bij onze gemeenten. Met het jaarlijkse bedrijfsplan en jaarverslag blijven we gemeenten informeren over de voortgang van het strategisch plan; zowel over doelrealisatie alsook over activiteiten. We voeren actief het gesprek met hen over waar Dar of gemeenten moeten bijsturen. Verder betrekken we gemeenten (ambtelijk en bestuurlijk) actief bij de (besluitvorming over) grotere projecten, zoals de schaalvergroting en het huisvestingsplan. Het jaarlijkse bedrijfsplan vertalen we tot slot naar de benodigde acties en inzet op de verschillende afdelingen.



We kijken met vertrouwen en energie uit naar de samenwerking met al onze stakeholders om met gebundelde krachten de komende vier jaar grote stappen te zetten op weg naar die circulaire, groene en schone regio.

Dar®
...en 't is weer fris!