

Integraal verbeterplan



25 maart 2025

Afvalstoffendienst

Gemeente 's-Hertogenbosch

Inhoudsopgave

Blik naar voren: integraal verbeterplan	2
Scope van het verbeterplan.....	3
Transitiejaar 2025	4
1. Fysieke Veiligheid.....	5
1.1 Analyse	5
1.2 Doelstellingen en voortgang	6
2. Werkklimaat	8
2.1 Analyse	8
2.2 Doelstellingen en voortgang	9
3. Bedrijfsvoering.....	10
3.1 Analyse	10
3.2 Doelstellingen en voortgang	11
4. Operatie	13
4.1 Analyse	13
4.2 Doelstellingen en voortgang	14
5. Afval- en toekomstvisie	16
5.1 Analyse	16
5.2 Doelstellingen en voortgang	16
6. Organisatie	18
6.1 Analyse	18
6.2 Doelstellingen en voortgang	19

Blik naar voren: integraal verbeterplan

De Afvalstoffendienst van de gemeente 's-Hertogenbosch is al ruim 125 jaar specialist op het gebied van afvalinzameling. Door weer en wind zamelen we dagelijks in onze stad en in de regio bij bewoners en bedrijven afval in. Dat doen we met ruim 200 medewerkers bij zo'n 120.000 huishoudens en ruim 4.000 bedrijven en instellingen. De Afvalstoffendienst staat in 's-Hertogenbosch al jarenlang bekend om zijn hoge klanttevredenheid als het gaat om de dienstverlening, de lage afvalstoffenheffing en de stappen op het gebied van duurzaamheid.

In de afgelopen jaren zijn we helaas geconfronteerd met diverse veiligheidsincidenten. Dit leidde tot een tijdelijke sluiting van de overslaghal en daarmee tot een kortstondige stillegging van de afvalinzameling; onze kerntaak. Het college heeft de Afvalstoffendienst de opdracht gegeven om dit integraal verbeterplan op te stellen, met als resultaat een robuuste organisatie die klaar is voor de toekomst. De gemeenteraad is in de afgelopen jaren op verschillende wijzen door het college geïnformeerd over de Afvalstoffendienst en zal veel van de geschetste problematiek in dit plan herkennen uit deze eerdere communicatie.

Weer in control zijn

In de voorgaande jaren lag de focus bij de Afvalstoffendienst met name op de dienstverlening aan de inwoners en bedrijven en daarnaast op kostenbesparing. Als gevolg hiervan groeiden de werkzaamheden in de uitvoering (zoals de inzameling, overslaghal, milieustraten), terwijl personeel in de operatie en op kantoor, maar ook de fysieke en financiële middelen onvoldoende mee groeiden.

Door de combinatie van deze groei en de focus op dienstverlening en kostenbesparing, was er beperkte aandacht van het management voor de ontwikkeling van de organisatie en het beheer van haar assets. Hierdoor was de organisatie op meerdere onderdelen onvoldoende *in control*. Dit uitte zich onder meer in:

- Incidenten op het gebied van veiligheid. Denk hierbij aan (bijna) ongevallen en onveilige situaties op de werkplek. Als gevolg krijgen we extra aandacht van toezichhoudende diensten zoals de Nederlandse Arbeidsinspectie (NLA) en de Omgevingsdienst Brabant Noord (ODBN).
- Een bedrijfsvoering die niet volledig op orde is. Bijvoorbeeld een gebrek aan inzicht in de facturatie en data.
- Onvoldoende vertrouwen in de organisatie door medewerkers.
- Een werkcultuur waarin er bij een aantal medewerkers (inclusief leidinggevenden) een ruime opvatting heerste van hetgeen er kan, mag en moet.

Onvoldoende controle vergrootte de kans op nieuwe (veiligheids-)incidenten, was demotiverend voor onze medewerkers en zou uiteindelijk verstrekkende gevolgen hebben voor inwoners, personeel, bestuur en voor de continuïteit van de organisatie. Dit integraal verbeterplan moet de controle weer volledig terugbrengen en duurzaam borgen voor de toekomst.

Met de blik naar voren

De afgelopen jaren wordt de gemeenteraad regelmatig geïnformeerd over de aanpak op het gebied van veiligheid en is zij ook betrokken ten tijde van de sluiting van de overslaghal begin 2024. Het managementteam van de Afvalstoffendienst is versterkt met als opdracht om op voortvarende wijze verder orde op zaken te stellen en rust en stabiliteit te realiseren. Er zijn tot op heden grote stappen gezet in het terugpakken van de controle, verbetering van de veiligheid op de werkplek en het wegwerken van achterstalligheid. Er is een goed beeld gevormd van de situatie door verbinding te leggen met de medewerkers, een eerste gevoel van saamhorigheid te creëren, dagelijkse

belemmeringen weg te nemen en goed contact te hebben en te onderhouden met de Nederlandse Arbeidsinspectie en de Omgevingsdienst.

Er ligt een grote focus op fysieke veiligheid. Ook besteden we aandacht aan het vernieuwen van de infrastructuur (inrichting van het terrein en wagenpark) en informatiesystemen. De eerste verbeteringen zijn inmiddels zichtbaar, maar deels ook het resultaat van reactief handelen. Het is belangrijk om de noodzakelijke verbeteringen en uitkomsten daarvan duurzaam te borgen, op proactieve wijze. Dat is ook een vraag vanuit de NLA. Dit integraal verbeterplan is een belangrijke stap in die richting.

Scope van het verbeterplan

Het belangrijkste doel van een integraal verbeterplan is het bevorderen van een gestructureerde en gecoördineerde aanpak om de processen en resultaten binnen de Afvalstoffendienst te verbeteren. Daarbij maken we verdere verbeterlagen op de volgende zes thema's:

1. Fysieke veiligheid
2. Werkklimaat
3. Bedrijfsvoering
4. Operatie
5. Afval- en toekomstvisie
6. Organisatie

Ieder thema heeft in dit verbeterplan een eigen hoofdstuk waar we een analyse opmaken. Waarin uit(te) zich het gebrek aan controle? Vervolgens geven we aan wat er op het betreffende thema al gedaan is om de situatie te verbeteren.

Aan de slag

In dit plan zijn alle acties verzameld waaraan gewerkt wordt om de geschetste problemen op bovenstaande thema's aan te pakken. Het gaat om 39 concrete doelstellingen met verschillende subdoelstellingen, verspreid over de zes thema's. Ze zorgen voor duidelijkheid, focus en meetbaarheid, doordat ze in de tijd zijn uitgezet. Door ze in dit plan te structureren, kunnen we de verbeteringen op proactieve wijze borgen. Zo krijgen we snel grip op de meest urgente problemen en maken we de organisatie weer stabiel. De meeste doelstellingen zijn gericht op haalbare resultaten op de korte termijn, zoals het herstellen van operationele fouten, het beheersen van risico's of het verbeteren van interne communicatie bij de Afvalstoffendienst. Lange termijn doelstellingen richten zich op structurele verbeteringen om niet alleen de huidige situatie onder controle krijgen, maar ook klaar te zijn voor de toekomst. Ze leggen de basis voor groei, innovatie en een blijvende gezonde en veilige bedrijfsvoering. Deze doelstellingen zijn tot stand gekomen op basis van 'goed het oor te luister leggen' in de organisatie; via werkoverleggen, maar ook spontaan tussen medewerkers en leidinggevenden. Daarnaast is er de input vanuit het cultuuronderzoek van Market Response en het Medewerker BelevingsOnderzoek (MBO) uit mei 2024.

Intern worden alle medewerkers zoveel mogelijk meegenomen in de voortgang op deze doelstellingen middels de 'Blik naar voren'-campagne. Waar mogelijk betrekken we ze bij de diverse acties. Via een maandelijkse nieuwsbrief, maar ook met posters in de kantine kan iedereen lezen wat de voortgang is op de 39 doelstellingen. Daarnaast ondervinden medewerkers natuurlijk ook veranderingen aan den lijve, met zichtbare aanpassingen op het werkterrein en duidelijke werkvoorschriften. Met de blik naar voren schetsen we in dit verbeterplan wat de Afvalstoffendienst op termijn nog nodig heeft om weer een robuuste organisatie te worden.

Bestuurlijk vervolg

Het integraal verbeterplan betreft een plan waar het college van B&W van de gemeente 's-Hertogenbosch opdracht toe gegeven heeft en ligt ter kennisname aan het college voor. Het plan heeft financiële gevolgen die nog in samenhang met andere financiële effecten in beeld gebracht worden. Daarnaast zijn al acties in gang gezet omwille van de veiligheid. De aanvullende financiële dekking zal worden betrokken in de besluitvorming over de Actualisatie en de Voorjaarsnota. Dit is nodig om de - stuk voor stuk noodzakelijke – doelstellingen te behalen, waarvan we sommigen al in dit jaar voltooien en sommigen pas over een aantal jaren.

Transitiejaar 2025

De afgelopen tijd zijn er al veel zaken aangepakt en een aantal doelstellingen afgevinkt. Met name 2025 is echt een transitiejaar voor de Afvalstoffendienst. Veruit de meeste doelstellingen hebben als uiterste deadline 1 januari 2026. Er zijn uiteraard uitzonderingen, zoals de vervanging van het wagenpark en trajecten met betrekking tot het werkklimaat. Dat gaat ook in de jaren erna nog spelen. Het streven is om eind 2025 een groot deel van de acties te hebben uitgevoerd en de meeste doelstellingen te hebben bereikt, met name op de thema's fysieke veiligheid en bedrijfsvoering.

Het is essentieel de verbeteringen uit dit plan door te voeren om te voorkomen dat de organisatie verder achteruitgaat en om herstel mogelijk te maken. In de situatie waar de Afvalstoffendienst zich bevindt gaat het dus om:

- Herstel van rust en stabiliteit.
- Verder verbeteren van de veiligheid.
- Verminderen van risico's zoals financiële verliezen, compliance-problemen en reputatieschade.
- Versterken van besluitvorming; verbeteringen in de informatiestromen en rapportagestructuren zorgen ervoor dat er betere, meer data-gedreven beslissingen genomen kunnen worden.
- Verbeteren van processen waardoor medewerkers productiever werken en we inefficiënties wegnemen.
- Herwinnen van het vertrouwen bij medewerkers, klanten, leveranciers en het bestuurlijk en ambtelijk apparaat van de gemeente 's-Hertogenbosch.
- Lange termijn groei en duurzaamheid: Verbeteringen als basis om succesvol te zijn, maar ook het creëren van een cultuur van continue verbetering.

We bevinden ons inmiddels in wat rustiger vaarwater. Het is dan ook niet alleen maar kommer en kwel bij de Afvalstoffendienst. Afgelopen jaar reden we ondanks alles – op een kleine onderbreking na – dagelijks door de stad en de regio om het afval in te zamelen. Voor veel inwoners een vanzelfsprekendheid, maar best een prestatie die te danken is aan onze medewerkers.

In het 125-jarig bestaan van de Afvalstoffendienst staan we voor een flinke, maar niet onoverkomelijke uitdaging. In 2025 gaan we hier vol overtuiging mee aan de slag. Het is goed om te benadrukken dat ondanks de intensieve periode van de afgelopen jaren, inclusief het tijdelijk stilleggen van bedrijfsactiviteiten en de externe negatieve aandacht, er bij een grote meerderheid van de medewerkers van de Afvalstoffendienst de wil en positiviteit aanwezig is om met elkaar deze verbeterslag te realiseren. Dat maakt ook dat we met vertrouwen de blik naar voren richten.

1. Fysieke Veiligheid

Een veilige werkplek voorkomt gezondheidsschade, op korte en lange termijn. De Afvalstoffendienst spant zich elke dag maximaal in om te zorgen voor veilige werkomstandigheden en het voorkomen van gezondheidsschade. We brengen veiligheidsrisico's in kaart en implementeren effectieve maatregelen zodat iedere werknemer 's avonds weer gezond naar huis gaat.

Dit is niet altijd goed gegaan in het verleden. De Nederlandse Arbeidsinspectie kijkt mee met de Afvalstoffendienst op dit onderwerp. In dit plan nemen we zowel fysieke als beleidsmaatregelen op om een veilige werkplek te creëren. Ook moeten we voldoen aan alle Arbo- en VGW wet- en regelgeving (veiligheid, gezondheid en welzijn).



1.1 Analyse

In dit hoofdstuk en de hierop volgende hoofdstukken staan de kernproblemen benoemd zoals die halverwege 2024 zijn opgetekend. Deze staan hieronder in de tegenwoordige tijd vorm beschreven, want nog niet alles is in voldoende mate opgelost om ze als het verleden te beschouwen. Hierdoor lijkt het misschien alsof we ons nog steeds in het oog van de storm bevinden, terwijl er in de tussentijd al veel is verbeterd. Dit is ook terug te lezen in de paragraaf erna, waar de inmiddels gerealiseerde doelstellingen groen gemarkeerd zijn. Het is dus belangrijk om onderstaande analyse met die bril te lezen, net als de analyse-paragrafen van de vijf andere thema's.

Op het gebied van fysieke veiligheid identificeerden we de volgende kernproblemen:

Herhaalde incidenten

Sinds 2020 zijn er meerdere ongevallen geweest, inclusief een ernstig geval met blijvend letsel. Daarnaast is er sprake van herhaaldelijke overtredingen van de veiligheidsvoorschriften (onveilige handelingen en bijna-ongevallen). Dit wijst op een structureel probleem dat niet adequaat is aangepakt.

Naleven van veiligheidsmaatregelen

Medewerkers lijken veiligheidsvoorschriften regelmatig te negeren. Denk aan het rijden op vorkheftrucks zonder certificaat en het niet hanteren van Taak Risico Analyses (TRA's). Hieruit blijkt dat er meer aandacht nodig is voor veiligheidsbewustzijn en toezicht en handhaving op de werkvloer.

Rapportage en opvolging van incidenten

Incidenten worden niet altijd intern gemeld of op de juiste wijze geregistreerd in het arbomanagementsysteem (AMS). Wanneer incidenten wel geregistreerd worden, blijft passende actie soms uit, worden maatregelen niet opgevolgd of onterecht als 'uitgevoerd' gemarkeerd.

Veiligheidscultuur

Het grootste probleem lijkt te liggen op het gebied van de veiligheidscultuur. Medewerkers en leidinggevenden geven soms eigen interpretaties aan wat wel of niet veilig is. Dit leidt tot een cultuur waar veiligheidsmaatregelen niet consequent worden opgevolgd of gehandhaafd. Het ontbreekt aan

veiligheidsbewustzijn, tonen van voorbeeldgedrag, nemen van verantwoordelijkheid en geven van prioriteit aan veiligheid.

Toezicht en handhaving door de NLA

De herhaalde boetes van de Nederlandse Arbeidsinspectie en het tijdelijk stilleggen van werkzaamheden in 2024 geven aan dat externe instanties/bevoegd gezag zich zorgen maken over de veiligheidssituatie. De Afvalstoffendienst lijkt de opgelegde maatregelen vaak niet tijdig of helemaal niet uit te voeren, wat leidt tot verdere interventies die zware sancties tot gevolg kunnen hebben.

Niet proactief bezig zijn met veiligheid

Veiligheid wordt gerelateerd aan de uitvoeringsfase waardoor soms ad hoc en pas op een laat moment risico's in beeld komen en maatregelen getroffen worden. Dit leidt dan tot discussies over de noodzaak (en kosten) van maatregelen en druk op de planning.

Een proactieve kijk op arbeidsveiligheid is noodzakelijk. Dat betekent dat men vanaf eerste initiatief en al bij planvorming veiligheidsrisico's in kaart brengt en maatregelen aan de bron (in ontwerpfase) treft. Dit sluit aan bij de preventiestrategie die de Arbowet voorschrijft. Ook zorgt dit ervoor dat de organisatie zaken beter onder controle heeft en in staat is om vooraf te sturen in plaats van achteraf te moeten reageren.

1.2 Doelstellingen en voortgang

Als gevolg van de geschetste problematiek heeft de Afvalstoffendienst een intensieve relatie met de Arbeidsinspectie. Regelmatig krijgen we nog aangekondigd of onaangekondigd bezoek. In het laatste jaar is er veel gebeurd als het gaat om fysieke en beleidsmaatregelen ten aanzien van de veiligheid. Zo zijn het bedrijfsmilieustation en het regionaal sorteercentrum stopgezet om de verkeersdruk op het terrein te verminderen. Er is ook geïnvesteerd in het terrein. De veiligheid in de overslaghal en het terrein is hierdoor sterk verbeterd. De lange wachttijden voor de overslaghal zijn verholpen en er gelden strenge regels ten aanzien van de betreding van de hal. Er zijn duidelijke looproutes aangebracht, stootblokken geplaatst op gevaarlijke plekken en er geldt een rijrichting op het terrein. Op diverse plekken zijn ook aanrijbeveiligingshekken geplaatst, om de veiligheid van medewerkers en bezoekers te waarborgen. Deze vooruitgang is ook bij de Arbeidsinspectie niet onopgemerkt gebleven.

Op het thema 'Fysieke veiligheid' zijn onderstaande (sub)doelstellingen opgenomen. Groen betekent dat de doelstelling gerealiseerd is (peildatum 18 maart 2025). Dit betekent niet dat er op de overige doelstellingen nog niets gebeurt. Integendeel (en dit geldt ook voor de doelstellingen op de vijf andere thema's); op bijna alle doelstellingen wordt al actie ondernomen. Er zijn bijvoorbeeld tilhulpmiddelen besteld (6a), maar daar zit een half jaar levertijd op. Alle doelstellingen zijn uitgezet in de tijd en soms ook afhankelijk van derden. Dat sommigen al groen zijn, betekent dus niet per se dat deze meer prioriteit hebben.

In de risico-inventarisatie en evaluatie (RI&E) leggen we alle actiepunten vast om de veiligheidsrisico's te beheersen. In een operationeel bedrijf als de Afvalstoffendienst gaat dit aantal nooit naar nul, want de RI&E is een dynamisch en continu proces. Bij iedere ontwikkeling komen weer nieuwe risico's naar voren om te beheersen. Wel is het aantal actiepunten in de loop der tijd van 438 naar een stabiel aantal van 57 teruggebracht, waardoor we de risico's goed in beeld hebben.

1. **Zorgen voor een fysiek en sociaal veilige werkplek (voldoen aan Arbo en VGW wet- en regelgeving)**
 - a. Opstellen actueel VGW beleid op maat
 - b. Vergroten meldingsbereidheid
 - c. Verbeteren rapportages
2. **Voorkomen aanrijdgevaar van onze medewerkers**
 - a. Plaatsen van aanrijdbeveiliging op milieustation
 - b. Verkeersplannen milieustation en overslaghal regelmatig bekijken en bijsturen
3. **Zorgen voor minimale kans op letsel door gebruik van machines en arbeidsmiddelen**
 - a. Overzicht van de risico's maken van de vatenreinigingsinstallatie, liquid drainer en PMD pers
 - b. Nemen van maatregelen om deze risico's te minimaliseren/vermijden.
4. **Voorkomen gezondheidsschade door het werken met schadelijke stoffen**
 - a. CMR (gevaarlijke) stoffen vervangen door veiliger alternatief
 - b. Nieuwe inkoopprocedure gevaarlijke stoffen
 - c. Voorlichten medewerkers over blootstelling CMR stoffen
 - d. Actueel houden van Stoffenmanager (programma waar we de door ons gebruikte gevaarlijke stoffen in bijhouden met daarbij de metingen, risico's etc)
5. **Voorkomen van gehoorschade**
 - a. Opstellen plan om geluid op milieustation te verminderen
 - b. Onderzoeken risico's bij draagplicht gehoorbescherming
6. **Verminderen fysieke belasting**
 - a. Aanpassingen aanlevervoorwaarden en aanschaf tilhulpmiddelen
 - b. Extra aandacht voor speciale groepen zoals ouderen
7. **Passende Persoonlijke Beschermingsmiddelen (PBM's)**
 - a. Vastleggen welke PBM's dragen bij welke werkzaamheden en wanneer (verplichte) vervanging
8. **Goed reageren op calamiteiten (BHV op hoger niveau)**
 - a. Bedrijfsnoodplan actualiseren
 - b. Voorlichten medewerkers over bedrijfsnoodplan
 - c. Aanstellen Hoofd-BHV
 - d. Oefeningen inplannen per afdeling
 - e. Proces man-down systeem verbeteren
9. **Verbeteren voorlichting en instructie rondom veiligheid**
 - a. Voorlichting en instructie voor alle werkprocessen en afdelingen
 - b. Uitwerken jaarplanning toolbox
 - c. Uitwerken jaarplanning veiligheidsnieuwsbrief
 - d. Plannen Safety Keet
10. **Verbeterde/actuele structuur (overleggen en beleid)**
 - a. Herinrichting Overlegstructuur
 - b. Implementeren VGW beleid
11. **Actuele RIE-actielijst**
 - a. Vaste tijdstippen rapportages
 - b. Uitwerken welke acties eerst moeten
 - c. Voorlichting gebruik AMS
 - d. Herinrichten IVT overleg
 - e. Migratie naar AMS Qnect
12. **Tijdig aanleveren gevraagde info Arbeidsinspectie en Omgevingsdienst**
 - a. Instellen 1 loket voor communicatie
 - b. Controle bezoeken vastleggen in AMS
 - c. Periodiek bespreken in MT

2. Werkklimaat

Het is fijn om te werken in een organisatie met een positieve sfeer. Een veilige omgeving waar je respectvol met elkaar omgaat en een plek met goede werkomstandigheden.

In het cultuuronderzoek van Market Response (2024) is veel gezegd over het werkklimaat bij de Afvalstoffendienst. Die kan beter. Binnen de eigen afdeling vinden onze medewerkers het best goed gaan, maar daarbuiten minder goed. Een goed werkklimaat begint met hoe we bij de Afvalstoffendienst met elkaar omgaan in onze dagelijkse werkzaamheden. Aandacht voor wat de ander doet, of even vragen hoe het persoonlijk gaat.



Het begint ook met elkaar durven aan te spreken op afwijkend gedrag. Minder *over* elkaar maar juist *met* elkaar praten. Dit ligt deels bij de leidinggevende, bijvoorbeeld als het gaat om dit onderwerp mee te nemen in werkoverleggen. Maar elke medewerker heeft ook een eigen verantwoordelijkheid. Het werkklimaat is bij de Afvalstoffendienst van ons allemaal.

2.1 Analyse

Op het thema 'Werkklimaat' identificeerden we onderstaande kernproblemen:

Ontbreken van een gedragscode

Het is onvoldoende duidelijk binnen de Afvalstoffendienst en bij de medewerkers welk gedrag gewenst en ongewenst is. Er is geen duidelijkheid wanneer medewerkers complimenten moeten krijgen als er vooruitgang wordt geboekt, of juist aangesproken worden op ongewenst gedrag of op het niet uitvoeren van taken.

Aandacht voor de medewerker

Medewerkers en leidinggevendens benoemen het gebrek aan aandacht vanuit het management. Er ontbreekt waardering, bijsturing en het negeren van signalen zoals hulpvragen of verbeter suggesties.

Interne cultuurontwikkeling

Extern onderzoeksbureau Market Response deed in mei 2024 onderzoek naar de cultuur binnen de Afvalstoffendienst. De resultaten van het onderzoek zijn gelinkt aan vijf thema's:

- **Veiligheid:** Veiligheid wordt niet ervaren en er is weinig menselijke aandacht.
- **Vertrouwen:** Afspraken worden niet nagekomen, wat leidt tot frustratie en het gevoel dat "er toch niets mee gedaan wordt."
- **Verantwoordelijkheid:** Leiderschap ontbreekt, problemen worden doorgeschoven en mensen durven elkaar niet aan te spreken uit angst voor persoonlijke confrontaties.
- **Verbinding:** Een eilandjescultuur zorgt ervoor dat er geen wij-gevoel is en zaken langs elkaar heen lopen.
- **Vaste patronen:** Er is behoefte aan stabiliteit, maar kennis wordt niet benut en medewerkers met ideeën worden niet gehoord. Ons gezamenlijke doel is onduidelijk.

Op gemeentelijk niveau werd in het voorjaar van 2024 een Medewerkers BelevingsOnderzoek (MBO) uitgezet waarbij gevraagd werd naar werkplezier, sociale veiligheid en leiderschap. Op bijna alle onderdelen scoorde de Afvalstoffendienst iets lager dan het gemeentelijk gemiddelde.

2.2 Doelstellingen en voortgang

Het thema werkklimaat vormt één van de grootste uitdagingen uit dit verbeterplan. Cultuur is iets wat diepgeworteld zit en een verbetering van het werkklimaat kan jaren duren. Sociale veiligheid is daarnaast niet zo tastbaar, zoals het plaatsen van hekken op een terrein voor de fysieke veiligheid wel is. Het begint met aandacht voor en het bespreekbaar maken van het thema. Ook hangt het samen met het thema 'Organisatie' (hoofdstuk 6), omdat het werkklimaat gecreëerd wordt door de organisatie zelf. Toewerken naar meer vaste medewerkers die zich binden aan de Afvalstoffendienst zijn dan van groot belang.

Komend jaar volgen we de adviezen op uit het cultuuronderzoek van Market Response en het Medewerker Beleving Onderzoek (2024). Met ondersteuning van een externe partij gaan we met een mix van medewerkers (vanuit de operatie en vanuit het kantoorpersoneel) een aantal werkklimaat gerelateerde onderwerpen bespreken om een gedragen visie hierop te ontwikkelen. Bijvoorbeeld: Welke gedrag vinden wij horen bij onze organisatie? Welke kernwaarden horen bij ons? En hoe vertalen we die kernwaarden naar concreet gedrag?

Mede aan de hand van een advies van de Nederlandse Arbeidsinspectie inzake psychosociale arbeidsbelasting besteden we aandacht aan het borgen van maatregelen omtrent werkklimaat in beleid. Daar hoort onder meer bij dat we van het thema werkklimaat een vast onderdeel maken van het ontwikkeltraject voor leidinggevenden binnen de Afvalstoffendienst.

In het laatste kwartaal van 2025 bevragen we opnieuw onze medewerkers waar wij als Afvalstoffendienst staan op dit thema. Zo meten we onze voortgang.

De doelstellingen op het thema 'Werkklimaat':

13. Implementeren van de adviezen uit het Market Respons onderzoek (cultuurtraject)

- a. Resultaten Medewerker BelevingsOnderzoek (MBO) ook in cultuurtraject integreren
- b. Werkklimaat/cultuur op de agenda bij alle werkoverleggen
- c. Met medewerkers samen stappen doorlopen; vaste patronen, vertrouwen, veiligheid, verantwoordelijkheid en verbinding

14. Duidelijkheid over wat wel of niet acceptabel gedrag is binnen de organisatie

- a. Opstellen gedragscode

15. Hoe werken wij binnen de Afvalstoffendienst? Meer verbinding tussen medewerkers en Management Team

- a. Doelen en waarden communiceren
- b. *Onboarding*; een warm welkom voor nieuwe collega's

3. Bedrijfsvoering

Voor een organisatie die alles onder controle heeft, zijn goede processen op het gebied van bedrijfsvoering cruciaal. Dit omvat inzicht in kosten, (inzamel)data, werkwijzen, facturatie en ICT. Op deze gebieden kan de Afvalstoffendienst nog veel verbeteren. Zolang we onze zaken niet onder controle hebben, kunnen we niet de volledige focus leggen op onze operatie die nu in het kader van veiligheid gewenst is.

Het feit dat deze zaken nog steeds niet volledig op orde zijn, heeft ook financiële gevolgen Afvalstoffendienst. We maken veel gebruik van inhuur en lopen omzet mis. Ook in de dienstverlening aan de regiogemeenten waar de Afvalstoffendienst inzamelt, schieten we tekort. Denk aan facturatieachterstanden en ontbrekende rapportages.

Een gebrek aan vertrouwen bij onze klanten in een goede bedrijfsvoering bij de Afvalstoffendienst, past niet bij de robuuste organisatie die we willen creëren. Met dit verbeterplan werken we hard om de zaken op orde te krijgen en het vertrouwen op dit punt terug te winnen.



3.1 Analyse

Op het thema 'Bedrijfsvoering' identificeerden we de volgende kernproblemen:

Compliance op vergunningen en wetgeving

In 2023 is het externe bureau TAUW ingeschakeld om de vergunningsstatus van de Afvalstoffendienst te beoordelen, met een focus op de omgevingsvergunning en de Wet natuurbescherming (stikstof). Uit de *compliance check* bleek dat de Afvalstoffendienst op haar locatie aan de Treurenburg niet voldoet aan de vergunningsvoorschriften. Daarnaast worden er activiteiten uitgevoerd waarvoor geen vergunning is verleend en veroorzaken de huidige activiteiten een te hoge stikstofdepositie.

Databeheer

De afgelopen jaren heeft de Afvalstoffendienst onvoldoende aandacht besteed aan het beheer van afvaldata. De focus lag vooral op de inzameling van huishoudelijk afval. Goed databeheer begint met een nauwkeurige registratie van gegevens. Door problemen met en/of het ontbreken van registratiesystemen in de inzamelvoertuigen is het vaak niet mogelijk om gegevens, zoals gewicht en aantal ledigingen, correct vast te leggen. Daarnaast werkt de Afvalstoffendienst met een verouderd ERP-systeem (Enterprise Resource Planning) dat zeer arbeidsintensief is, digitalisering belemmert en inefficiëntie in de processen veroorzaakt. Hierdoor is het moeilijk om de beschikbare data eenvoudig te reproduceren en te benutten.

Inzicht in financiën en olopende kosten

Hoewel de Afvalstoffendienst op macroniveau wel financiële verantwoording kan afleggen, ontbreekt op detailniveau vaak het inzicht bij specifieke onderdelen of werkzaamheden kostendekkend dan wel verliesgevend zijn. Dit is onder meer een gevolg van ontbrekende data. Ook ligt een belangrijk deel van de financiële informatie en sturing niet bij de Afvalstoffendienst maar centraal. Daarnaast mist intern bij de Afvalstoffendienst een duidelijke rolverdeling als het gaat om de financiële autorisatiestructuur.

Onder meer veranderende (milieu)regelgeving, stijgende verwerkingskosten en noodzakelijke investeringen in de kwaliteit van de organisatie leidt tot oplopende kosten. Het verbeteren van de kostenbeheersing staat hoog op de agenda.

Vastleggen primaire en bedrijfsvoering processen

Door het niet goed vastleggen van processen ontbreekt het aan duidelijke taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden binnen de teams. Processen zitten in de hoofden van de medewerkers en niet op papier, waardoor de kennis vertrekt met de betreffende medewerker. Het vastleggen (én de uiteindelijke borging) van de processen draagt bij aan het verbeteren van de *efficiency*. Inefficiënties en dubbel werk worden geïdentificeerd en geëlimineerd, wat tijd en middelen bespaart.

Beleid richting klanten

Er is bij de Afvalstoffendienst geen commerciële visie aanwezig bij het bedienen van bedrijfsmatige klanten. Het ontbreekt aan basisinzicht in het klantenbestand van meer dan 4.000 klanten. Daarnaast zijn de dienstverleningsovereenkomsten (DVO's) met de gemeenten waar de Afvalstoffendienst inzamelt kwalitatief niet goed genoeg. Er is onvoldoende basis en consistentie op het gebied van de calculatie- en prijsvorming, uitvoering, vastleggen van afspraken en bedrijfsvoering (administratieve organisatie en interne controle). Elke overeenkomst heeft daardoor een afwijkend karakter. Er zijn geen eenvoudig te genereren rapportages voor zowel gemeenten als voor de aansturing van de bedrijfsvoering zelf.

Beheer van middelen en contracten

Binnen de Afvalstoffendienst mist een uniform en deugdelijk beheer van de belangrijkste kapitaalsgoederen en contracten. Dit geldt voor zowel alle containers als het wagenpark. Er is geen uniformiteit in het wagenpark en er is jarenlang onvoldoende geïnvesteerd in de vervanging van voertuigen, waardoor meerdere voertuigen hun technische levensduur hebben overschreden. Storingen aan de voertuigen kunnen leiden tot onveilige situaties.

De diversiteit aan commerciële- en leverancierscontracten is groot en er is geen helder overzicht van de lopende contracten. Ook is het onduidelijk wie de verantwoordelijke of eigenaar van deze contracten is. Dit leidt mogelijk tot zowel financiële risico's als potentiële risico's op het gebied van aansprakelijkheid en dienstverlening.

ICT en applicaties

De ICT-omgeving is diffuus en applicaties zijn verouderd. Daarnaast zijn applicaties niet allemaal op elkaar afgestemd of lopen niet synchroon. Dit maakt het complex om enige structuur aan te brengen in de opslag van data en de werkwijzen arbeidsintensief.

Ook is er sprake van onvoldoende integratie: systemen die niet goed met elkaar communiceren, wat leidt tot inefficiënties en het dubbel invoeren van gegevens. Mogelijk leidt dit ook tot hoge(re) operationele kosten, wat de budgetten onder druk kan zetten.

3.2 Doelstellingen en voortgang

Noodzakelijke verbeteringen op dit thema zijn cruciaal voor de Afvalstoffendienst. Veel zaken zijn de afgelopen maanden al opgepakt. Met name de achterstand in facturatie door problemen met het nieuwe ERP-systeem UNIT4 is grotendeels ingelopen. Er is inmiddels goed contact met de gemeentelijke afdelingen waarmee we van doen hebben als het gaat om de financiën en ICT. Ook op het gebied van vergunningen wordt hard gewerkt om te voldoen aan de eisen van de Omgevingsdienst Brabant Noord (ODBN). Data analisten werken aan een structuur om onze data

visueel te maken, waarmee we (en de andere gemeenten waar we inzakelen) inzicht krijgen in de hoeveelheden die we inzakelen. Hiermee bouwen we aan een feitelijke onderbouwing voor beleidskeuzes.

De doelstellingen op het thema 'Bedrijfsvoering':

16. Naleven wet- en regelgeving vanuit vergunningen

- a. Aanvraag minimale afwijking huidige vergunning
- b. Status Certificaat vloeistofkerende vloeren
- c. Opdracht tot plan van aanpak milieuvergunning en revisie omgeving
- d. Milieuvergunning
- e. Revisie/onderhouden Omgevingsvergunning

17. Data op orde

- a. Oplossen van de problemen met de systemen die de gegevens in de voertuigen bijhouden
- b. Het oude systeem CLEAR vervangen door een nieuw bedrijfsbeheersysteem (dit systeem helpt bij het beheren van verschillende bedrijfsprocessen zoals financiën, verwerking en logistiek)
- c. De achterstand van het versturen van facturen wegwerken
- d. De kwaliteit en duidelijkheid van rapporten verbeteren

18. Financieel in control

- a. Een team samenstellen om te werken aan het vergroten van het inzicht in onze financiën
- b. Onderzoeken waar de problemen zitten
- c. Opstellen van systeem dat bepaalt wie welke facturen goedkeurt

19. Vastleggen bedrijfsprocessen

- a. Het opstellen van regels en procedures hoe we (administratieve) taken in onze organisatie moeten uitvoeren

20. Vernieuwen commercieel beleid

- a. Op orde brengen van de DVO's; afspraken met andere gemeenten
- b. Inzicht in klantenbestand afdeling Bedrijven

21. Beheer van middelen en contracten

- a. Het centraal beheren en bijhouden van alle containers
- b. Systeem opzetten om contracten in bij te houden

22. ICT en applicaties op orde

- a. Organiseren overleg Beheer
- b. Organiseren overleg i-portfolio
- c. Programmamanagement overleg

23. Optimaliseren digitalisering

- a. Het omzetten van papieren weegbonnen en andere documenten naar digitale vorm
- b. Onderzoeken of we het milieustation zo kunnen inrichten dat er alleen met pinpas betaald kan worden
- c. Uitzoeken of het handig is om een systeem in te voeren waarbij inwoners van tevoren moeten reserveren om naar het milieustation te komen

4. Operatie

Ondanks dat we de basisdienstverlening voor onze inwoners en bedrijven op niveau weten te houden, moeten we in 2025 ook op operationeel gebied ingrijpen. De Afvalstoffendienst heeft te maken met achterstallig onderhoud van het wagenpark en de diverse installaties. Onze voertuigen zijn vaak hun economische en technische levensduur voorbij. Dit zorgt voor een toename aan storingen en draagt dus ook bij aan een onveilige werkomgeving.

Niet alleen investering in het wagenpark is noodzakelijk, maar ook de planning van onze medewerkers en routes kan beter. Een optimalisatie is nodig om onze inzamelprestaties te verbeteren en efficiënter te werken.



4.1 Analyse

Op het thema 'Operatie' identificeerden we de volgende kernproblemen:

Wagenpark en installaties

- Met betrekking tot de locatie en techniek missen we een duidelijke visie op het gebied van strategisch onderhoud en vervanging van het wagenpark en installaties zoals de PMD-pers, biomassakachels en vrachtwagens. Gebouwen en terreinen zijn na twaalf jaar toe aan een update en diverse besturingssystemen, zoals camera's en het gebouwenbeheersysteem, zijn verouderd.
- De afdeling is afhankelijk van een klein groepje experts, waardoor kennis niet goed geborgd is. Door de kennis binnen de afdeling te bundelen, kan een breder draagvlak en betere samenwerking ontstaan. Daarnaast is er een risico door de grote hoeveelheid flexwerkers op de milieustraten, wat de borging van afvalscheiding en KCA-inzameling bemoeilijkt.
- In de garage is het team afhankelijk van relatief veel interim-krachten voor het dagelijks rijdende houden van het wagenpark. Er was nog geen duidelijke aanpak voor 2025. Pas in 2026 zullen nieuwe voertuigen op grotere schaal de verouderde voertuigen vervangen. Het plan is om vanaf dan het wagenpark te elektrificeren, onder voorbehoud van akkoord van het gemeentebestuur (College B&W en Raad).

Niveau van planning en uitvoering bij de inzameling

De afdeling 'Inzameling' is mensgericht en scoort voldoende op de operationele uitvoering. Een sterk punt is de betrokkenheid van de medewerkers bij het werk en de organisatie. Een valkuil is echter dat er te weinig focus en richting is op echte vernieuwing. Veranderingen en structureren zijn niet de sterkste punten van de Afvalstoffendienst. We willen graag vernieuwen, maar vaak maken we zaken niet volledig af en verankeren we vernieuwingen onvoldoende. Daarnaast vinden we structuur in het algemeen niet altijd prettig of noodzakelijk. Dit maakt ons kwetsbaar. Er is nog veel te winnen door samen onze processen te beschrijven en te formaliseren. Dit is essentieel voor onze afdeling en organisatie. Als je precies weet hoe je iets doet, kun je het ook bewust en gericht veranderen.

Positionering van afdeling Klein Chemisch Afval (KCA)

De afdeling KCA binnen de Afvalstoffendienst is uniek geworden in overheidsland, omdat de meeste gemeentelijke KCA-inzamelbedrijven zijn verdwenen. De afdeling in 's-Hertogenbosch is gegroeid

vanuit een samenwerking met Midwaste¹ en bedient nu een diverse groep klanten. De doelgroepen en criteria voor het klantenbestand zijn echter niet duidelijk gedefinieerd. Dit is wel nodig voor een optimale bedrijfsvoering. De verwerking van KCA is complex door de aard van gebruikte chemicaliën en de beperkte verwerkingscapaciteit, waardoor het depot vaak als buffer fungeert. Een duidelijke visie is vereist om het bestaansrecht van de afdeling te bepalen. Daarbij is het de vraag of je – maatschappelijk gezien – de verwerking van Zeer Zorgwekkende Stoffen (ZZS) alleen aan de markt wil overlaten. Daarnaast moet de juridische relatie met Midwaste herzien worden, aangezien de KCA-inzameling via aanbestedingen moet verlopen. Er is ook sprake van een te hoog aandeel flexwerkers op de KCA afdeling, wat veiligheidsrisico's met zich meebrengt, ondanks de opleidingsinspanningen.

4.2 Doelstellingen en voortgang

Het is hard nodig om te investeren in de *assets* van de Afvalstoffendienst en een inhaalslag te maken ten aanzien van het achterstallige onderhoud. De meest kostbare investeringen op het thema 'Operatie' zijn die van het wagenpark. Bij de Voorjaarsnota wordt de financiële dekking van de benodigde investeringen betrokken. De verouderde wagens vormen een veiligheidsrisico en moeten vervangen worden. We zien hierin een belangrijk momentum om het wagenpark volledig te elektrificeren, om de volgende redenen:

- We hebben te maken met zero-emissie zones zoals onze binnenstad en in de toekomst op nog meerdere plaatsen.
- Elektrificatie draagt bij aan het verlagen van de stikstofuitstoot op de locatie.
- We beschikken op Treurenburg wél over de (zeer gewilde) netcapaciteit, die we bij te laag verbruik zullen moeten inleveren.
- De eerdere pilot met een elektrisch inzamelvoertuig en een bureaustudie toonden aan dat batterij-elektrische inzamelvoertuigen niet alleen de meeste voordelen bieden voor de afvalinzameling in de binnenstad, maar ook voor de rest van het werkgebied van de Afvalstoffendienst.
- Gemeente 's-Hertogenbosch heeft zich gecommitteerd aan het Schone Lucht Akkoord.
- Het Convenant Duurzame Voertuigen en Brandstoffen in de Reinigingsbranche is ondertekend en daarmee is toegezegd dat de gemeente 's-Hertogenbosch vanaf 2025 uitsluitend nog emissieloze inzamelvoertuigen zal aanschaffen.
- Het opnieuw aanschaffen van dieseltrucks kan resulteren in negatieve publiciteit, zoals onlangs in Amsterdam is gebeurd.
- De EU-lidstaten zijn strenge uitstootnormen voor vrachtwagens op diesel overeengekomen, waardoor in de toekomst waarschijnlijk nauwelijks nog dieseltrucks op de markt zullen komen.
- Aanbestedende diensten zijn verplicht om een bepaald percentage van hun voertuigen en voertuigdiensten emissievrij aan te besteden; namelijk de huidige 15% in 2030. Het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat stelt voor dit percentage te verhogen naar 50% in 2030.
- Elektrificatie past binnen de nota 'Samen werken aan een duurzaam 's-Hertogenbosch'.
- Met elektrische voertuigen kunnen we de onderhoudskosten aan het wagenpark naar beneden brengen.

Natuurlijk zijn er ook risico's verbonden aan elektrificatie. Het risico op brand bijvoorbeeld is even groot als bij conventionele voertuigen maar het effect van accubranden is wel groter. Bij de inrichting van een laadplein moeten we hier rekening mee houden. Bij die inrichting moeten we ook kijken naar de gemeenten waar we inzamelen. Het is van belang dat deze gemeenten zoveel mogelijk

¹ Coöperatieve vereniging van veertien regionale afval- en reinigingsbedrijven, waar de Afvalstoffendienst lid van is.

participeren in de elektrificatie en hier ook aan bij willen dragen, zodat we een uniform wagenpark kunnen behouden. Ook dat vormt een risico.

Een andere belangrijke aanpassing betreft de efficiëntie van de inzameling als het gaat om de routeplanning. Er wordt al gewerkt aan een tactische planning voor 2026, waarbij we de routes logischer over de week verdelen en de inzet van wagens en personeel optimaliseren.

Bij het thema 'Operatie' horen de volgende doelstellingen:

24. Voldoen aan emissieloze eisen (Natura2000 vergunning)

- a. Verzwaring elektriciteitsnetwerk
- b. Overgang diesel naar HVO biodiesel
- c. Laadplein gereed
- d. Alle voertuigen elektrisch
- e. Centraal beheer en registratie wagenpark

25. Installaties vernieuwen

- a. Vervanging biomassa kachels
- b. Perscontainers voor papier/karton op milieustraat
- c. 2e Fase aanpassing milieustraat Treurenburg
- d. Vloeistofdichte vloer overslag
- e. Herindeling overslaghal tweede fase
- f. Vervanging aansturen PBD (plastic, blik en drankenkartons) persinstallatie
- g. Aanpassen en vervangen camera systeem

26. Verbeteren tijdigheid en doorkijk tactische planning

- a. Opstellen tactische planning 2026

27. Verbeteren korte termijn uitvoering

- a. Werken met roosters en planning

28. Verbeteren prestaties huis-aan-huis inzameling minicontainers

- a. Aantal geleegde minicontainers PBD in 1 x goed: 99%
- b. Verbeteren kwaliteit ingezamelde stromen

29. Verbeteren prestaties huis-aan-huis inzameling verzamelcontainers

- a. Aantal geleegde verzamelcontainers in 1 x goed; 99,25%
- b. Werkzaamheden via digitale routebegeleiding
- c. Afwijkingen in route op 1 manier door chauffeurs vastleggen in systeem

30. Bedrijfsplan KCA

- a. Wie willen wij als klanten KCA? Markt bepalen
- b. Gewenste afvalstromen KCA bepalen
- c. Ongewenste afvalstromen KCA bepalen
- d. Acquisitie/verkoopplan KCA opstellen

5. Afval- en toekomstvisie

Zoals te lezen in dit plan staat ons veel te doen op de korte termijn. Maar we kijken ook verder de toekomst in. Met name als het gaat om recycling, loopt onze gemeente achter op de rest van Nederland.

We hebben nog veel restafval. Een groot deel hiervan zijn grondstoffen. Dat wordt nu nog verbrand. Dat is slecht voor het milieu én voor de portemonnee. We moeten dus in actie komen. Daarom gaan we aan de slag met verbeterde voorstellen aan de gemeenteraad. Met manieren waarop we de afvalberg kunnen verkleinen. Ook gaan we letten op de kwaliteit van wat we inzamelen. Hoe beter de kwaliteit, hoe meer recycling.



5.1 Analyse

Verdere invulling nodig Afvalvisie 2020

In oktober 2020 is de Afvalvisie door de gemeenteraad vastgesteld. De belangrijkste kernwaarden en milieudoelstelling in de Afvalvisie was voor toen en in de komende jaren het verminderen van het (rest)afval en het verbeteren van de afvalscheiding. Voor 2025-2030 - en later tot 2050 – is de ambitie een schone circulaire gemeente, waar oude spullen worden hergebruikt en afval grondstof is. Voor de verhoging en kwalitatieve verbetering van het scheidingspercentage, het verminderen van het huishoudelijk afval wordt onderzocht of, hoe en waar in het huidige afval en in het inzamelsysteem verandering moet plaatsvinden.

Door alle perikelen bij de Afvalstoffendienst is sinds 2020 maar ten dele invulling gegeven aan de Afvalvisie. De gemeente 's-Hertogenbosch is nog ver verwijderd van de gestelde ambities als het gaat om de hoeveelheid restafval. Een van de meest tastbare maatregelen is wel gerealiseerd, namelijk het uitzetten van containers voor PBD (plastic verpakkingen, blik en drankenkartons) bij de laagbouw.

Visie op de toekomst ontbreekt

Het op orde brengen van de organisatie en van de (fysieke en sociale) veiligheid heeft prioriteit en hier wordt hard aan gewerkt. Deze prioriteit gaat – op dit moment – veel over de korte en middellange termijn. Tegelijkertijd is het aan de orde om naar de langere termijn te kijken en stil te staan bij de inhoudelijke opgave van de Afvalstoffendienst en hoe die opgave naar de toekomst toe het beste georganiseerd kan worden. In augustus 2024 is in een informele sessie met het college een eerste denkrichting geduid over beide onderwerpen. Daarbij is geconcludeerd dat deze verkenning een vervolg moet krijgen in een verdiepend onderzoek.

5.2 Doelstellingen en voortgang

Om dichterbij de realisatie van de ambities uit de Afvalvisie 2020 te komen is het nodig om verdere invulling te geven aan de maatregelen die erin staan. Het uitzetten van de PBD-containers vormde een belangrijke stap. Deze viel samen met een verlaging van de inzamel frequentie van het restafval naar 1x per 3 weken. De effecten van deze maatregelen worden nog onderzocht. Daarnaast is gestart met de pilot voor GFE-inzameling bij flats en appartementen (groente- en fruitafval en etensresten),

waarbij we testen welk inzamelmiddel geschikt is om breder in te zetten bij alle hoogbouw in onze gemeente. Ook is er gestart met de ja-ja sticker op de brievenbus, waarmee we veel papierafval hopen te voorkomen. Nog voor de zomer volgt een discussienotitie in de commissie Bedrijvigheid, waarbij we kijken naar de ambities van ons afval- en grondstoffenbeleid voor de toekomst.

Inmiddels is ook gestart met het Toekomstvisie project, waarbij we onder meer via gesprekken met de regiogemeenten kijken naar de strategische positionering van de Afvalstoffendienst. Wat onze belangrijkste taken zijn en hoe we die uitvoeren, maar ook de ontwikkelingen in de afvalinzameling en grondstoffentransitie, bepaalt de manier waarop we ons het beste organiseren in de toekomst. Als eigen organisatie of bijvoorbeeld samen met andere gemeenten? Dat wordt nu onderzocht.

De doelstellingen op het thema 'Afval- en toekomstvisie':

31. Invulling geven aan de twee openstaande acties uit Afvalvisie 2020

- a. Testen diverse GFE containers voor hoogbouw (feb-aug 2025)
- b. Alle hoogbouw toegang geven tot ondergrondse containers buiten, in plaats van rolcontainers binnen

32. Afvalvisie 2026-2027

- a. Opstellen discussienotitie voorjaar 2025

33. Onderzoek naar toekomstvisie Afvalstoffendienst

- a. Bureau aanwijzen dat het onderzoek uitvoert
- b. Uitvoeren onderzoek en adviesrapport maken

6. Organisatie

Je kunt alleen goed samenwerken als je weet wat je moet doen en wat de ander moet doen. Ons werk verandert echter steeds sneller door bijvoorbeeld wensen van onze klanten, regels en technologische ontwikkelingen. Om een zo goed mogelijk op elkaar ingespeeld team te blijven, is het noodzakelijk de organisatie hierop aan te passen. Daarnaast is het voor een veilige werkwijze en werkomgeving van belang om mensen voor langere tijd aan je organisatie te binden.

Er komen daarom organisatorische wijzigingen. Vanaf januari 2025 is een aantal medewerkers hun werkzaamheden al op een logischere plaats binnen de organisatie uit gaan voeren. In een tweede fase leggen we noodzakelijke aanpassingen structureel vast, waarbij we ook kijken naar het omzetten van tijdelijke naar vaste functies. De beoogde organisatiewijzigingen leggen we conform de Wet op de Ondernemingsraden via advies- en instemmingsaanvragen voor aan de OR van de sector Stadsbeheer.

Een deel blijft flexibel om in te spelen op veranderende omstandigheden. In de loop van 2025 moet dit afgerond zijn. We blijven investeren in opleidingen van onze medewerkers. Dat begint met een goed overzicht van welke opleidingen per functie wettelijk vereist zijn, welke opleiding door iedere medewerker is gevolgd en wat eventuele mogelijkheden zijn voor een vervolg.



6.1 Analyse

Op het thema 'Organisatie' identificeerden we onderstaande kernproblemen:

Kaders en structuur

Er zijn onvoldoende duidelijke richtlijnen, regels en doelstellingen die medewerkers helpen om hun werk goed uit te voeren. Dit leidt tot:

- Verwarring over de gezamenlijke missie en visie voor zover al aanwezig bij de Afvalstoffendienst;
- Onvoldoende uniformiteit in werkwijzen wat ervoor zorgt dat medewerkers niet weten welke prioriteiten voorop staan;
- Onvoldoende borging van kennis en ervaringen;
- Niet of onduidelijk gedefinieerde functieomschrijvingen (taken/ bevoegdheden/ verantwoordelijkheden) van functies en organisatieonderdelen, wat leidt tot verwarring over wie welke beslissingen neemt of taken moet uitvoeren.

Uitval en vertrek van medewerkers

Met name in de eerste helft van 2024 zagen we uitval en vertrek van meerdere medewerkers, waarvan aan te nemen is dat deze deels een directe verbinding hebben met de onrustige situatie bij de Afvalstoffendienst.

Filosofie integraal management verantwoordelijkheid

Uitgangspunt van de gemeente is dat zaken veelal 'zo laag mogelijk in de lijn' worden geregeld. Dat werkt wellicht bij andere afdelingen binnen de ambtelijke organisatie, maar niet altijd bij de Afvalstoffendienst. In een operationele organisatie als de Afvalstoffendienst zijn lijnmanagers

dagdagelijks bezig met wagens uitrijden, de inzameling van huisvuil en meldingen van bewoners en chauffeurs op te lossen. Alle tijd die ze aan andere zaken besteden, gaat af van hun tijd als leidinggevende. Een voorbeeld is training en opleiding; essentieel voor een groot deel van de medewerkers van een inzamelbedrijf gezien de verantwoordelijkheden op het gebied van veiligheid. Deze taak kan beter op het niveau van de hele Afvalstoffendienst worden belegd.

Onevenwichtige verhouding vast en tijdelijke personeel

De huidige formele organisatiestructuur van de Afvalstoffendienst heeft 127,84 fte aan formatieplaatsen. Deze is vastgesteld in 2018 en daarna niet meer herzien. Op dit moment werken er echter 128 vaste medewerkers en 78 tijdelijke krachten. Dit is een kwetsbare en niet gewenste verhouding. Te veel flex-medewerkers werken daarnaast meerdere jaren aansluitend op 'vaste' plekken. Het is geen uitzondering dat een uitzendkracht meer dan vijf jaar werkt bij de Afvalstoffendienst.

Capaciteit Personeel & Organisatie (P&O)

In de huidige organisatiestructuur zijn verantwoordelijkheden en bijbehorende resources van bepaalde onderdelen centraal belegd. Dat geldt ook voor de P&O taken. De grootte van de organisatie en de hoeveelheid tijdelijke krachten betekent veel activiteiten op het gebied van personeelsmanagement. Denk hierbij aan werving en selectie, functioneringsgesprekken en ziekteverzuim.

Vanwege de grote flexibele schil is er ook veel tijd nodig voor een goede registratie van mutaties van inhuurkrachten. De huidige toewijzing capaciteit P&O aan de Afvalstoffendienst is weliswaar verruimd maar niet voldoende. Een P&O afdeling op afstand (Stadskantoor) mist bovendien informatie over de dagelijkse dynamiek. Dit belemmert directe communicatie en daardoor kan P&O niet altijd het gewenste maatwerk op het juiste kwaliteitsniveau leveren.

Organisatiemodel

De reden dat veel gemeenten in Nederland kiezen om de inzameling van het huishoudelijk afval op afstand te zetten, of zelfs van de hand te doen, heeft ermee te maken dat een gemeentelijke organisatie anders is georganiseerd en werkt dan een operationeel gestuurde organisatie als de Afvalstoffendienst. In de praktijk gaat dit niet altijd goed samen. In het Toekomstvisie traject wordt dit meegenomen.

6.2 Doelstellingen en voortgang

Te constateren is dat de eisen aan de kwaliteit van onze dienstverlening en de omvang van deze diensten in de loop der jaren zijn toegenomen. Daarbij is de doorontwikkeling van de interne organisatie, zowel kwalitatief als kwantitatief achtergebleven. De huidige formele organisatiestructuur klopt niet meer met de organisatie zoals die er nu is (206 medewerkers), met veel tijdelijke werknemers. De vorm van tijdelijke krachten verschilt; medewerkers vanuit de gemeente met een opgedragen taak, externe inhuur (uitzendkrachten) en interim managers.

In dit integraal verbeterplan stellen we een structurele organisatiewijziging voor. Formeel vragen we om uitbreiding van de formatie bij de Voorjaarsnota, in verband met de financiële gevolgen, maar in de realiteit wordt de hoeveelheid FTE dus al overschreden. Bij ongewijzigde financiële budgetten is een heroriëntatie op de taken die de Afvalstoffendienst wel en niet meer uitvoert onvermijdelijk.

De belangrijkste redenen om de organisatiestructuur te wijzigen:

- Het grote aandeel flexkrachten is niet bevorderlijk voor het veilig werken. Telkens opnieuw moeten er medewerkers ingewerkt worden voor korte tijd. Vaste werknemers zorgen voor rust en stabiliteit, kennen de voertuigen en machines waarmee we werken en zijn goed ingevoerd als het gaat om de Arbo en VGW wet- en regelgeving. De veiligheidsrisico's zitten met name bij de inzameling, maar ook bij het werken met gevaarlijke stoffen op de KCA-afdeling. Op de milieustraat is het goed als er niet alleen doordeweeks, maar ook op zaterdag vaste medewerkers staan met kennis van zaken op het gebied van veiligheid, afval en grondstoffen.
- Meer vaste medewerkers in plaats van een grote flexibele schil draagt bij aan een beter werkklimaat. Sommige werknemers nemen de moeite niet meer om zich voor te stellen aan de zoveelste flexkracht. In een organisatie waar je je collega's goed kent, ben je eerder geneigd elkaar aan te spreken op onveilige werksituaties.
- Zowel de oorspronkelijke formele indeling als de huidige aangepaste structuur leidden in de afgelopen jaren niet tot een optimaal werkende organisatie. Onderlinge afstemming en kennisdeling tussen de verschillende onderdelen binnen de Afvalstoffendienst zijn niet op het gewenste niveau.
- Er is sprake van achterstalligheid als we kijken naar de functies binnen de organisatie. Essentiële functies ontbreken bij de Afvalstoffendienst, zoals een grondstoffenregisseur en een data analist. Deze nieuwe functies dragen bijvoorbeeld bij aan de efficiëntie van de organisatie, omdat ze ervoor zorgen dat tijdrovende administratieve werkzaamheden op termijn niet meer gedaan hoeven worden.

In essentie is de gevraagde structuurwijziging een verschuiving van een veiligheidsrisico naar een financieel dekkingsvraagstuk. Immers, meer vaste medewerkers zorgen voor een hogere financiële dekkingsvraag van de organisatie. Daarnaast houdt ook verband met het toekomstvisie onderzoek en bij hoeveel gemeenten de Afvalstoffendienst in de toekomst inzamelt. De wijziging achten we echter nodig om van de Afvalstoffendienst de robuuste organisatie te maken die gevraagd wordt.

Doelstellingen op het thema 'Organisatie':

34. Structuur aanbrengen

- a. Update of maken functieomschrijvingen met duidelijke taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden

35. Management verantwoordelijkheid; centraal of decentraal?

- a. Inventarisatie en overleg met Stads Kantoor

36. Gezonde verhouding vast en flex

- a. Onderzoek omzetten flex in vast

37. Aanpassing organisatiestructuur

- a. Wat is die nieuwe organisatie?
- b. Herwaardering chauffeurs/beladers
- c. Gedeeltelijke invoer nieuwe organisatie
- d. Invoer nieuwe organisatie

38. Een duidelijk overzicht krijgen van het personeelsbestand

- a. Strategische personeelsplanning

39. Registratie opleidingen, trainingen en certificering

- a. Maken opleidingsmatrix

