



# DE LEDEN CENTRAAL

## STRATEGISCHE VISIE



**NVRD**

KONINKLIJKE VERENIGING VOOR  
AFVAL- EN REINIGINGSMANAGEMENT



# INHOUD

<b>VOORWOORD</b>	<b>3</b>
<b>SAMENVATTING</b>	<b>4</b>
<b>1. DE NVRD-LEDEN: EENHEID IN VERSCHIEDENHEID</b>	<b>6</b>
<b>2. WAARDE VOOR DE LEDEN BIEDEN</b>	<b>9</b>
<b>3. NIEUWE WERKWIJZE, INVULLING KERNACTIVITEITEN EN RELATIES</b>	<b>10</b>
<b>4. EEN MEER DYNAMISCHE VERENIGINGSSTRUCTUUR</b>	<b>13</b>
<b>5. OP ZOEK NAAR GRENSVERLEGGENDE SAMENWERKING</b>	<b>15</b>
<b>6. INKOMSTEN EN KOSTEN IN BALANS</b>	<b>16</b>
<b>7. MISSIE, VISIE, STRATEGIE EN SPEERPUNTEN</b>	<b>18</b>
<b>BIJLAGE: BUSINESS CANVAS MODEL</b>	<b>20</b>



## VOORWOORD

Waarom bestaan wij? Wat willen wij bereiken? Wat bieden wij aan wie? En is de wijze waarop nog van deze tijd? Vragen die elk bedrijf of elke vereniging zich eens in de zoveel jaar moet stellen. Zo ook de koninklijke NVRD. Onze Meerjarenstrategie liep van 2013 tot 2016. Het aflopen van deze periode is al reden op zich om deze essentiële vragen over onze redenen van bestaan opnieuw te stellen. Maar ook de geluiden van leden waren een belangrijke aanleiding. Zo hoorden we vragen rond de organisatiestructuur, rond de waarde van het lidmaatschap en rond de zichtbaarheid van de verenigingsacties.

Het antwoord op deze belangrijke vragen hebben we opgehaald bij de leden zelf. Eerst door strategische sessies te organiseren voor leden met een groot hart voor de vereniging. Mensen die een actieve rol hebben of die de grootste leden vertegenwoordigen. We hebben hen gevraagd wat ze bezighoudt, wat van belang is voor de toekomst, waarom het voor hen van belang is om zich te verenigen. Daarna hebben we drie open sessies in verschillende delen van het land gehouden. In deze sessies legden we leden stellingen voor om de eerder opgehaalde input te toetsen. Een ingevuld business model canvas, een model waarop in één pagina de belangrijkste vragen zijn beantwoord, is het resultaat. Op basis van dit model is deze strategische visie geschreven.

In tegenstelling tot de Meerjarenstrategie 2013-2016, hebben we aan deze nieuwe strategische visie geen termijn gehangen. Belangrijke reden hiervoor is het voornemen om de strategische agenda constant met de leden vast te stellen – een actiepoint dat direct volgt uit deze nieuwe visie. Dit betekent niet dat de strategische visie geen uiterste houdbaarheidsdatum heeft. Onze leden veranderen, techniek en daarmee werkwijzen veranderen, verwachtingen veranderen. Kortom: zodra wij merken dat er reden voor is, gaan wij weer in gesprek met onze leden. Want als er één ding is dat niet verandert, dan is dat het feit dat de koninklijke NVRD er is voor haar leden en dat deze leden centraal staan.

### **Bestuur NVRD**

Arnhem, mei 2016



## SAMENVATTING

De NVRD draagt veel historie met zich mee. In het jaar dat we de nieuwe strategische visie vaststellen (2016), bestaat de vereniging 109 jaar. In de zoektocht naar deze nieuwe strategie, die begon bij het bureau en het bestuur en die via ruim 100 leden naar dit stuk leidde, bleek dat de redenen voor leden om zich te verenigen niet drastisch anders zijn dan in 1907. Maar de achterban en de wereld om ons heen zijn dit wel. Alle reden dus om een aantal scherpe keuzes te maken die ons terug naar de leden brengen.

De woorden die de NVRD kenmerken zijn: publiek, afval, grondstoffen en beheer openbare ruimte. Deze kernbegrippen verbinden de primaire leden van de vereniging met elkaar. Dit betekent niet dat de achterban homogeen is. Het zijn niet meer alleen de gemeentelijke diensten die lid zijn, zoals ooit het geval was. Sommige gemeenten hebben ervoor gekozen de taken zelf uit te blijven voeren, anderen hebben krachten gebundeld waardoor publieke bedrijven zijn ontstaan. En er zijn gemeenten die ervoor hebben gekozen de taken aan particuliere partijen te gunnen. Maar in alle gevallen voert de gemeente nog altijd de regie. Soms meer in detail, andere keren op hoofdlijnen. Tot slot is er nog de groep geassocieerde leden; particuliere partijen die zaken doen met NVRD-leden. Interessant voor de vereniging vanwege de inbreng van kennis en de wens tot sponsoring.

Deze gemêleerde achterban heeft één ding gemeen: ze blijkt hetzelfde te zoeken bij een vereniging. De uitwisseling en ontwikkeling van kennis is nog altijd een belangrijke reden om lid te zijn. De ontmoeting tijdens bijeenkomsten een ander. Het netwerk dat leden door het lidmaatschap opbouwen wordt als waardevol beschouwd. En natuurlijk de belangenbehartiging waarbij de vereniging meepraat in bijvoorbeeld wetgevingstrajecten. En tot slot heeft de vereniging een taak in de bewaking van de moraal, wat betekent dat de publieke waarden voorrang moet houden op economische motieven.

Een groot verschil met 109 jaar geleden is de professionaliteit van de vereniging. Leden stelden midden jaren 90 een bureau aan. Een bureau dat zichtbaar professionele meerwaarde geeft aan de redenen die leden zien om zich te verenigen. Bovendien zorgt het bureau ervoor dat dit gebeurt met minder effort en/of kosten dan wanneer ze het alleen of slechts met een gedeelte van de leden zouden doen.

De ledenvergadering is het hoogste orgaan binnen de vereniging en is dagelijks vertegenwoordigd door het bestuur. Om meer ruimte te geven aan strategische discussies, worden een drietal strategische platforms ingericht, met ieder een andere focus. Na het identificeren van de strategische vraagstukken van dat moment, worden tijdelijke werkgroepen opgericht die aan de slag gaan met deze vraagstukken, bemenst door de beste mensen uit de achterban rond het thema.

De toekomst is een thema waar we ons nu nog te weinig bewust mee bezighouden. In de strategische discussies werd het met elkaar bespreken van de toekomst en innovatie zeer gewaardeerd. Onze achterban verbreedt zich door een centrale rol te pakken in de ontwikkeling van een circulaire economie of door het integraal beheer van de openbare ruimte als opdracht te zien. We laten ons niet beperken door bestaande grenzen en regels. De ambities om ketens te sluiten in samenwerking met anderen staan centraal. Met scherp oog voor de belangen van werknemers, waardoor ook opleiden centraal staat. En aandacht voor de ontwikkeling van de wensen van de klant, waarbij dit soms de gemeente is en soms de inwoner. Natuurlijk zijn ook innovaties van groot belang. De strategische sessies waren een mooie eerste aanzet om deze onderwerpen gezamenlijk te bespreken, maar de belangrijkste les is dat deze discussie een vaste plek moet krijgen in de vereniging.



Het lijkt allemaal logisch. Maar bovenstaande analyse leidt tot een aantal scherpe keuzes. We blijven bij onze leest qua kerngebied en kiezen in de randen voor samenwerking met andere partijen. Behalve de traditionele redenen om te verenigen kiezen wij er ook voor de moraliteit van de achterban een belangrijke plek te geven. We organiseren minder en staan bekend om kwalitatief hoogstaande bijeenkomsten. We verenigen ook specialisten en professionals in onze achterban. We hebben oog voor de diversiteit binnen de vereniging, maar maken ook duidelijk voor wie we wat doen. Het bureau is ondersteunend aan de vereniging en moet de meerwaarde van bijvoorbeeld de belangenbehartiging laten zien. We stoppen met commissies, geven meer plek voor strategische discussies en gaan werken met flexibele werk- en productgroepen.

Kortom: de NVRD verenigt de klassieke taken van een vereniging met het staan voor de publieke moraal. We doen dit op het gebied van afval, grondstoffen en beheer openbare ruimte. We zijn klaar voor de toekomst. Er is oog voor de heterogeniteit van de achterban in grootte en wensen. Het bureau zorgt voor een professionele uitvoering en bewaakt de meerwaarde van de vereniging voor de leden. In deze strategische visie staan we met name stil bij de grote keuzes en veranderingen.

*De NVRD verenigt de klassieke taken van een vereniging met het staan voor een publieke moraal.*



# 1. DE NVRD-LEDEN: EENHEID IN VERSCHIEDENHEID

De NVRD is al sinds haar oprichting een hechte en herkenbare vereniging. De leden van de NVRD voelen zich nog altijd verbonden met elkaar rondom de kernbegrippen publiek, afval, grondstoffen en beheer openbare ruimte. En zo wordt de NVRD ook door haar omgeving gezien. De NVRD is hét aanspreekpunt in Nederland waar het gaat om de zorg voor en de uitvoering van deze gemeentelijke beheertaken. Ook in de toekomst staat de uitvoering van de publieke taken afval- en grondstoffenbeheer en beheer van de openbare ruimte centraal. Wel zal dit steeds meer gebeuren in samenhang met andere maatschappelijke opgaven op het gebied van duurzaamheid, circulaire economie en werkgelegenheid. De leden blijven verbonden door de genoemde vier kernbegrippen. Verschil is wel dat de verbinding niet alleen meer wordt gelegd tussen directeuren, maar dat de vereniging alle betrokkenen en lagen in de branche met elkaar verbindt.

## EEN DIVERS LEDENBESTAND

De NVRD is een hechte eenheid maar kent een divers ledenbestand; ze bundelt opdrachtgevende regiegemeenten en opdrachtnemende (publieke) bedrijven (primaire leden) alsmede private partijen en dienstverleners en leveranciers (geassocieerde leden) binnen één vereniging. Deze diversiteit bepaalt enerzijds het unieke karakter en de kracht van de vereniging, maar levert anderzijds soms een spanningsveld op omdat de interesses en belangen van de verschillende leden uiteen kunnen lopen. Beide publieke ledensegmenten staan echter voor dezelfde uitgangspunten en het realiseren van dezelfde maatschappelijke doelen. Bij discussies en tegenstellingen is het publieke perspectief ten alle tijden leidend.

De NVRD onderscheidt twee ledensegmenten:

**Primaire leden:** regievoerende gemeenten en uitvoerende publieke bedrijven en/of diensten.

**Geassocieerde leden:** private partijen en dienstverleners en leveranciers.

Geassocieerde leden brengen waardevolle kennis en expertise in maar hebben geen stemrecht. Men is lid vanwege het (kennis)netwerk en het contact met (potentiele) klanten.

Binnen het segment primaire leden is de diversiteit groot. Regievoerend wil niet zeggen dat deze gemeenten helemaal geen uitvoerende taken meer hebben. Men voert vaak nog wel taken in het beheer van de openbare ruimte uit of een deel van de afvalbeheertaken. Hierin verschillen regiegemeenten enorm. Daarnaast is er een groot verschil in de omvang en daarmee in de beschikbare beleids- en/of regiecapaciteit bij gemeenten.

Publieke bedrijven kennen verschillende verschijningsvormen (gemeentelijke diensten, gemeenschappelijke regelingen, overheid BV's of NV's en PPS-constructies). Ook de taken die publieke bedrijven uitvoeren zijn zeer verschillend; van inzameling huishoudelijk afval, inzameling van bedrijfsafval, be- en verwerking, eindverwerking tot de integrale uitvoering van BOR-taken.

## AANDACHT VOOR BEHOEFTE

Deze diversiteit zal alleen maar toenemen. Binnen regiegemeenten zien we gemeenten die regie uitvoeren met zeggenschap en die dicht op de uitvoering zitten, en gemeenten die zich ontwikkelen naar een regisseur die meer op afstand wil staan. Binnen publieke bedrijven zien we bij de ene groep een taakverbreding naar het



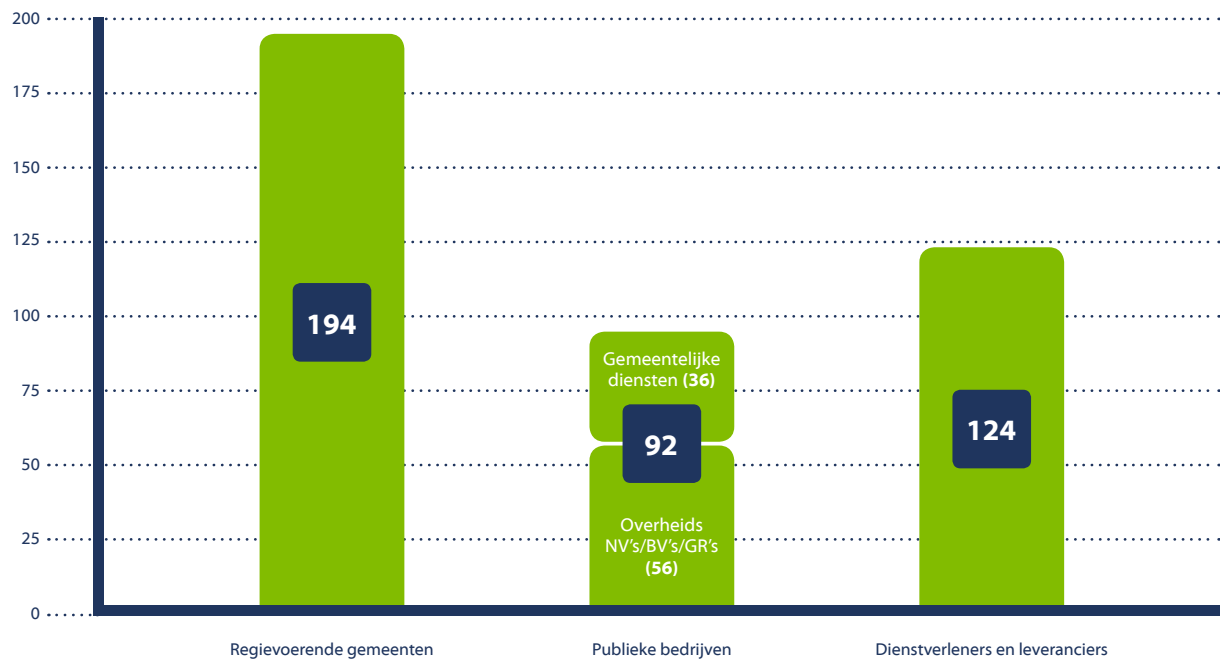
integraal beheer van de openbare ruimte en bij andere bedrijven een taakverdieping in de afvalketen en een ontwikkeling richting een rol in de transitie naar een circulaire economie. Dwars hierdoorheen zien we verschil in focus als het gaat om bijdragen aan de verduurzaming van energieproductie en het leveren van een bijdrage aan de uitdagingen in het sociale domein.

*De NVRD zal meer rekening moeten houden met de diversiteit van haar ledenbestand. Dit betekent meer oog voor de specifieke behoeften van groepen leden, maar ook het durven opkomen voor specifieke deelbelangen.*

De NVRD zal zich meer rekenschap moeten geven van de verschillende deelsegmenten en diversiteit binnen haar ledenbestand. Verschillende behoeften, (conflicterende) belangen, maatwerk en het maken van keuzes horen daarbij. Naast ondersteuning van leden op individueel niveau en diensten voor de gehele branche, betekent dit meer aandacht voor de behoeften en belangen van specifieke groepen leden met identieke behoeften.

Uitgangspunt hierbij is evenwichtigheid, maar wel vanuit het besef dat bepaalde ledengroepen van groot belang zijn voor de continuïteit en de daadkracht van de vereniging, door de hoogte van de contributie of de inbreng van kennis. Een lidmaatschap moet voor elk individueel lid de investering in geld en inzet waard zijn.






### LEDENAANTALLEN NVRD 2016

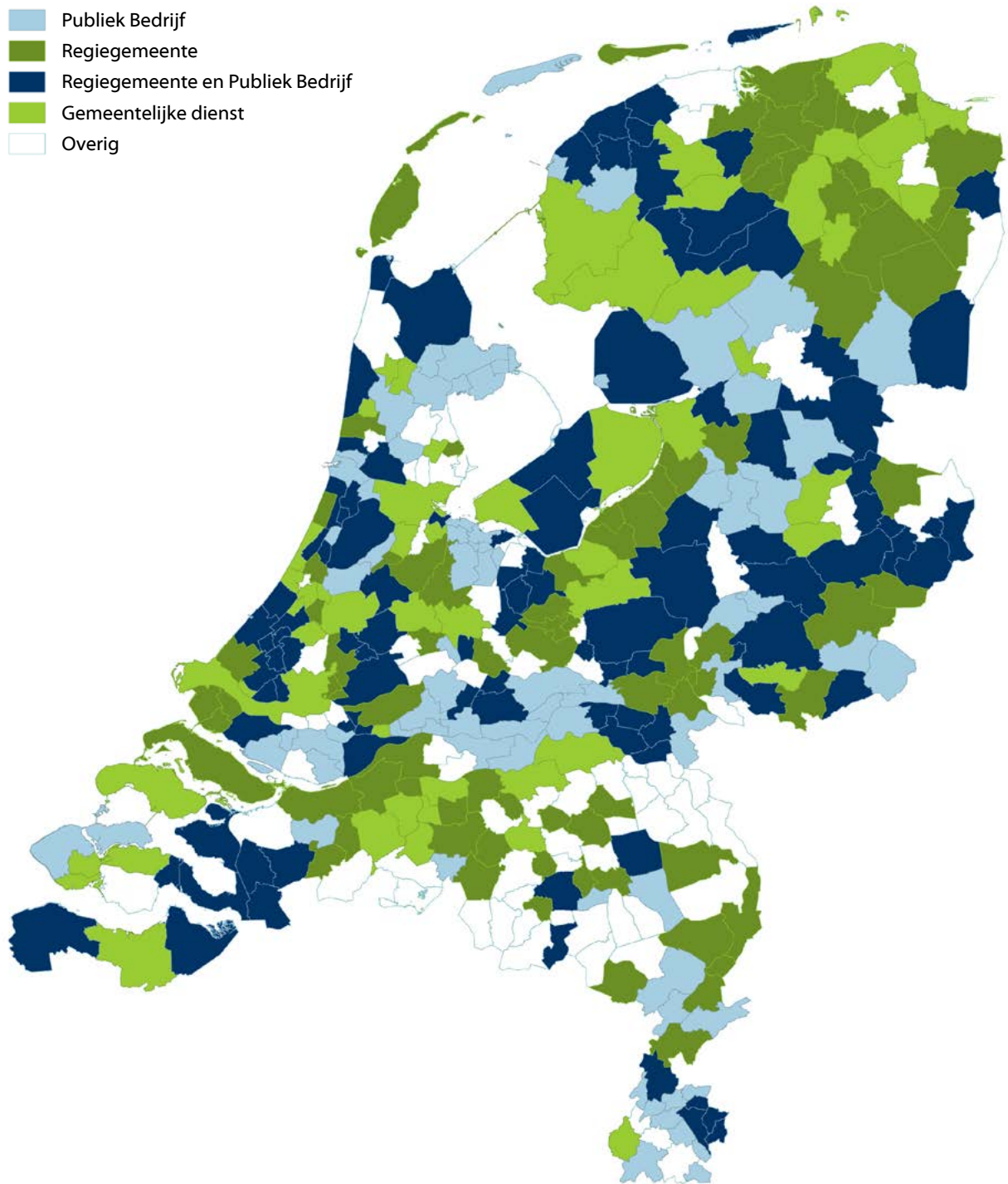




## DE NVRD-LEDEN

### LEGENDA

-  Publiek Bedrijf
-  Regiegemeente
-  Regiegemeente en Publiek Bedrijf
-  Gemeentelijke dienst
-  Overig







## 2. WAARDE VOOR DE LEDEN BIEDEN

De waarde van het NVRD-lidmaatschap ligt bij de vijf onderstaande waardeproposities. Het zijn klassieke functies die een vereniging kan vervullen voor haar leden. Nieuw en anders is het expliciet benoemen van de moraliteit als belangrijke waarde. De NVRD richt zich de komende jaren op het verdiepen van deze proposities, niet in het verbreden.



### 1. ONTMOETING

Het ontmoeten van gelijkgestemden is een belangrijke waarde van het lidmaatschap van de NVRD. Leden ontmoeten elkaar op bijeenkomsten en evenementen, in de benchmarks en tijdens vergaderingen en overleggen. Begrippen die bij deze waarde horen zijn gezelligheid, vriendschap, het 'wij-gevoel', collegialiteit en genieten.



### 2. NETWERK

De NVRD biedt haar leden ook een toegankelijk, laagdrempelig en waardevol netwerk die leden met elkaar verbindt. Via het netwerk weten leden elkaar snel te vinden, helpt men elkaar met advies en raad of pakt men zaken snel samen op. Het NVRD-netwerk staat voor openheid, daadkracht en diversiteit. Door de uitwisseling in dit netwerk helpen individuele leden de branche verder vorm te geven. Onder de NVRD-leden zijn een veelheid aan experts actief. Via het netwerk worden deze experts bij de NVRD betrokken en met elkaar verbonden. De NVRD biedt de leden toegang tot zowel kennis als kennissen.



### 3. KENNIS

Een belangrijke waarde van de vereniging is de toegang tot kennis en het delen van ervaringen. In een steeds complexer en dynamischer werkveld is een snelle toegang tot de juiste kennis en informatie van essentieel belang.

Zeker voor regiegemeenten waarbij de beleids capaciteit onder steeds grotere druk staat. Maar ook voor grotere leden waarvoor het gezamenlijk ontwikkelen van specifieke kennis van belang is. Binnen de vereniging is een enorme collectieve kennis aanwezig die niet alleen voor de leden maar ook voor derden zeer waardevol is. De vereniging heeft voor haar leden een belangrijke rol in het duiden en doen begrijpen van relevante zaken, en helpt leden hierover een mening te vormen. Zowel op operationeel en tactisch niveau als strategisch niveau.



### 4. BELANGENBEHARTIGING

Het behartigen en vertegenwoordigen van de belangen van de leden is een belangrijke taak van de NVRD. Door het collectief is de vereniging een sterke partner voor haar leden. Belangenbehartiging is veel meer dan invloed trachten te verkrijgen op de besluitvorming door lobby in het parlement. Belangenbehartiging gebeurt door in een vroeg stadium en aan vele vergader- en onderhandeltafels proactief de leden te vertegenwoordigen. De NVRD zit aan tafel omdat ze wordt gezien als dé vertegenwoordiger van de sector.



### 5. MORALITEIT

Voor veel leden ligt de waarde van de NVRD in het bewaken van de moraliteit en het publieke belang. De NVRD staat voor het publieke belang en het toevoegen van waarde op meerdere fronten zoals duurzaamheid, zorg voor de leefomgeving en aandacht voor burgers en werknemers. Aandacht voor deze zaken vormt de identiteit en de legitimiteit van de achterban en is een vanzelfsprekendheid in het denken en handelen. Dit betekent ook: het bewaken van de moraliteit en leden hierop aanspreken. Hiertoe wordt de mogelijkheid van het opstellen van een 'code of conduct' ofwel gedragsregels verkend.



## 3. NIEUWE WERKWIJZE, INVULLING KERNACTIVITEITEN EN RELATIES

### AGENDASETTING

De NVRD wil alleen nog wedstrijden spelen die er toe doen. De manier waarop in de vereniging de agenda wordt samengesteld moet ervoor zorgen dat maximaal waarde wordt geboden aan het lidmaatschap. Samen met de leden worden de meest relevante issues geïdentificeerd die spelen op het gebied van afval, grondstoffen en beheer openbare ruimte. De inhoudelijke strategische agenda wordt in deze strategische visie dan ook slechts op hoofdlijnen beschreven en hierna constant met de leden bepaald. Dit proces wordt leidend in het functioneren van de vereniging en bepaalt zowel de inzet van het bureau als de samenwerking die wordt aangegaan met externe partners.

De grote uitdaging komt te liggen bij het identificeren van de meest relevante issues en het maken van keuzes/prioriteiten. De vereniging beschikt immers over beperkte middelen en capaciteit. Bij het maken van deze keuzes krijgt het bestuur een belangrijke rol. Essentiële vraag die hierbij steeds wordt gesteld is: wat is de meerwaarde is van het oppakken van het issue in verenigingsverband, wat kan de NVRD haar leden op deze gebieden leveren? De activiteiten worden projectmatig aangepakt, met als doel maximaal effect en maximale betrokkenheid te realiseren tegen wederom een goede afweging in tijdsbesteding.

### KERNACTIVITEITEN

De kernactiviteiten komen voort uit de waarden van de vereniging. Ze zijn gericht op elkaar ontmoeten, een netwerk bieden, bouwen aan en delen van kennis, behartigen van belangen en het bewaken van de moraal.

*De NVRD gaat de hoeveelheid events beperken en zich richten op de organisatie van kwalitatief hoogwaardige events die er in het drukke evenementenprogramma uitspringen.*

### Ontmoeten

De leden van de NVRD ontmoeten elkaar tijdens kennisbijeenkomsten, congressen, werkgroepen, vergaderingen, regiobijeenkomsten en op (digitale) platforms. Events worden goed gewaardeerd maar zijn te talrijk, voor zowel de volle agenda van het lid als het capaciteitsbeslag van het bureau. Zeker in combinatie met evenementen die andere partijen organiseren. De NVRD gaat de hoeveelheid events beperken en zich richten op de organisatie van kwalitatief hoogwaardige events die er in het drukke evenementenprogramma uitspringen (kwaliteit boven kwantiteit). Dit betekent ook dat de NVRD selectief is in participatie in events van derden. Verder zullen meer kleinschaligere kennisbijeenkomsten worden georganiseerd waar experts elkaar ontmoeten rondom specifieke thema's. Tenslotte zal er, als aanvulling op de fysieke ontmoetingen, extra aandacht komen voor de mogelijkheden van digitale ontmoeting.

### Netwerk bieden

De leden van de NVRD vinden elkaar via het ledennetwerk. Dit netwerk is van groot belang voor het functioneren van de vereniging. Basis van het ledennetwerk is de ledenadministratie en het CRM-systeem. Leden vinden elkaar via de website en het ledennet. Beide functies worden verbeterd. Het bureau gaat gericht in beeld brengen wie in de organisaties



verantwoordelijk is voor een specifiek deelgebied en de leden wordt gevraagd expertises en interesses aan te geven zodat ze elkaar beter kunnen vinden en het netwerk wordt verrijkt. Ook gaat de NVRD meer netwerken faciliteren waarop strategische onderwerpen worden gedeeld en besproken.

### **Kennis delen**

De hoeveelheid informatie die op NVRD-leden afkomt, is immens en neemt toe. De NVRD heeft een belangrijke functie in het filteren en duiden van deze informatie. De rol van de NVRD verschuift van breed kenniscentrum over het gehele kennisgebied naar een kennisbron die op de meest relevante dossiers complete, actuele en relevante informatie verschaft. En tegelijkertijd een doelmatige kennispoort vormt met toegang tot de overige kennis of deze kennis ontwikkelt. Kennisdeling wordt in de toekomst meer vraaggericht ingericht. Dit wil zeggen dat de NVRD zich meer gaat richten op toekomstscenario's en hierin voor de branche een gidsfunctie vervult.

Verder zijn veel leden met dezelfde vraagstukken bezig en ontwikkelen daarop afzonderlijk kennis en een visie. Dit is zonde. De NVRD heeft een rol bij het bundelen en verenigen van deze initiatieven en in het gezamenlijk initiëren en ontwikkelen van innovaties.

### **Belangenbehartiging**

Een belangrijke taak van de NVRD is het behartigen van de belangen van haar leden en het vertegenwoordigen van de leden in overleggen, onderzoeken en onderhandelingen. De belangen van NVRD-leden komen veelal overeen met de belangen van de gemeenten. De NVRD blijft bij de belangenbehartiging dan ook samen optrekken met de VNG in haar rol als 'ambtelijk' adviseur. Daar waar nodig treedt de NVRD echter ook zelfstandig op en behartigt de belangen van (delen van) haar leden.

Belangenbehartiging is meer dan invloed trachten te verkrijgen op de besluitvorming door lobby in het parlement. Belangenbehartiging is veelal effectiever

door in een vroeg stadium en aan vele vergader- en onderhandeltafels proactief de leden te vertegenwoordigen. Dit is voor leden echter niet altijd even goed zichtbaar. De NVRD zal doorgaan op de ingezette weg maar dit strategischer en planmatiger inzetten en de leden meer betrekken bij en informeren over standpuntbepaling en belangenbehartiging. Via het lidmaatschap van Municipal Waste Europe en ISWA wordt belangenbehartiging op internationaal gebied geborgd. Binden doet de NVRD via haar netwerk, het organiseren van ontmoetingen en door zelfregulering zoals in de ARBO catalogus of het Publieke kader. Ook het gezamenlijk werken aan innovaties, het maken van onderlinge afspraken om ketens te sluiten en het bewaken van de moraliteit is onderdeel van deze kerntaak.

Vanwege bovengenoemde kernactiviteiten treedt de NVRD desgevraagd op als uitvoeringsorganisatie voor regelingen, projecten en (subsidie)programma's van derden. Het uitvoeren van deze taken wordt gezien als kerntaak waarbij steeds de afweging wordt gemaakt:

- Past het bij de primaire taken?
- Biedt het meerwaarde voor de leden?
- Is de omvang van de taak in balans met de uitvoering van de primaire taken?
- Past de taak binnen het afwegingskader markt en overheid?

### **RELATIES**

De leden centraal stellen heeft gevolgen voor de rol van het bureau. Deze verschuift van het voor de leden organiseren en uitvoeren naar het faciliteren en de leden helpen het zelf te doen. De vereniging wordt niet gevormd door het bureau, maar het bureau staat tussen de leden, maakt de verbinding tussen de leden mogelijk en zorgt dat dat met meerwaarde gebeurt. Dit betekent dat we onze leden beter leren kennen (zowel de organisatie als de individuele medewerkers), we weten wat er bij de leden speelt. De leden informeren en betrekken het bureau indien gewenst. Iedereen voelt zich thuis- en gehoord binnen de vereniging.



Hier toe is het nodig dat er regelmatig contact is, men elkaar goed weet te vinden, er een relatie ontstaat die uitnodigt tot interactie, nieuwe leden zich welkom voelen en er gestructureerd (via CRM-management) wordt gewerkt aan een duurzame relatie. Leden moeten ervaren dat het leuk is lid te zijn van de NVRD, dat hun eigen inbreng ertoe doet en wordt gewaardeerd.

*Kennisdeling wordt in de toekomst meer vraaggericht ingericht. Dit wil zeggen dat de NVRD zich meer gaat richten op toekomstscenario's en hierin voor de branche een gidsfunctie vervult.*



## 4. EEN MEER DYNAMISCHE VERENIGINGS- STRUCTUUR

Als vereniging willen we die thema's oppakken die ertoe doen. De leden hebben een belangrijke rol in het bepalen van deze thema's maar moeten zelf ook een bijdrage leveren in het oppakken ervan. Dit betekent voortdurende agendasetting en een dynamische en flexibele (netwerk)organisatie. Het is merkbaar dat de klassieke manier van ledenvergaderingen waar de agenda wordt bepaald niet meer toereikend is. Ook commissies zoals we die nu kennen, passen minder bij deze manier van werken, net zoals bedrijvengroepen. Deze worden dan ook opgeheven. De nieuwe structuur wordt gericht op het signaleren van relevante issues, het formuleren en oppakken van 'klussen' en het opleveren van waardevolle producten.

### VERTEGENWOORDIGING DOOR BESTUUR

Het bestuur is het dagelijks bestuur van de vereniging en wordt gevormd door personen werkzaam bij een stemhebbend lid. Het bestuur vormt een afspiegeling van het ledenbestand en wordt voorgezeten door een onafhankelijke externe voorzitter. Het bestuur is hiermee de vooruitgeschoven post van de leden en vormt het eerste klankbord voor het bureau, bijvoorbeeld bij lastige kwesties.

### STRATEGISCHE PLATFORMS

Bij leden blijkt een grote behoefte om meer op strategisch niveau met elkaar van gedachten te wisselen. Tijdens de strategische sessies gaf vrijwel iedereen aan dit als belangrijke meerwaarde te zien. Deze energie moeten we vasthouden. Daarnaast is het van belang om te weten welke thema's de vereniging moet oppakken. Het inrichten van strategische platforms geeft hier antwoord op: vaste structuren waarin een vertegenwoordiging van de leden twee tot drie keer per jaar bij elkaar komen om issues en relevante thema's te inventariseren en beleidsmatige en maatschappelijke trends

en ontwikkelingen te signaleren. In de strategische platforms hebben alleen stemhebbende leden zitting. Uit de bijeenkomsten van de strategische platforms volgt de agenda van de vereniging, kunnen standpunten worden ingebracht en volgen opdrachten waarmee werkgroepen aan de slag gaan.

Voor elk van de onderstaande kennisgebieden wordt een strategisch platform gevormd:

- Afval, grondstoffen en circulaire economie
- Integraal beheer van de openbare ruimte
- Regie- en bedrijfsvoering

### WERK- EN PRODUCTGROEPEN

In plaats van de commissies komen er werk- en productgroepen. Kenmerk van beide groepen is dat ze tijdelijk bij elkaar komen. Tijdelijk is hierbij een rekbaar begrip. Het kan gaan om één bijeenkomst, meerdere of misschien zelfs wel voor een aantal jaar. Belangrijkste is dat zij zich bezighouden met een concrete vraag of thema, die is voortgekomen uit een strategisch platform. Een productgroep houdt op te bestaan wanneer het product is geleverd waarvoor deze groep bij elkaar is gekomen. Voor een werkgroep is een wat bredere reden van bestaan, zoals de groep juristen die elkaar treft wanneer er concrete juridische vragen liggen waarbij deze groep meerwaarde kan bieden voor de leden. Voor beide groepen worden de best beschikbare experts uit de branche samengebracht (zowel leden als geassocieerde leden). In principe worden de commissies opgeheven. Als een commissie echter nog overduidelijk actief is en een heldere agenda heeft, dan kan die commissie ervoor kiezen omgezet te worden naar een werkgroep.



## REGIO'S

De vereniging kent regio's waarin leden elkaar op decentraal niveau ontmoeten en kennis en ervaring uitwisselen en (regionale) thema's aandragen. Deze regionale netwerken zijn belangrijk voor de vereniging en worden erg gewaardeerd.

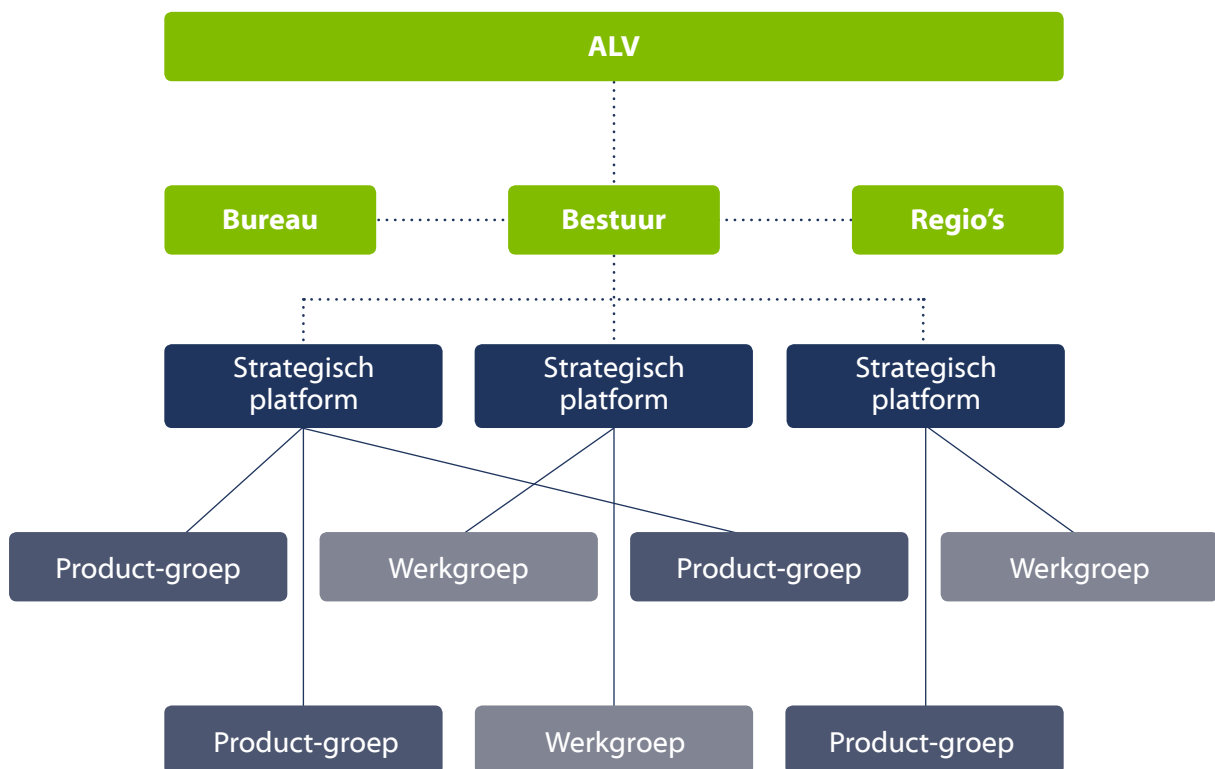
## BUREAU

De vereniging wordt ondersteund door een bureau dat allereerst professionele meerwaarde biedt aan de redenen die leden zien om zich te verenigen. Maar binnen de verenigingsstructuur hebben de mensen die er werkzaam zijn nog een belangrijke functie: behalve

een inhoudelijke rol bij de ondersteuning van de verschillende structuren, vormen zij ook een spil in het netwerk. Om goed een werkgroep te kunnen samenstellen zal van de specialisten bij het bureau gevraagd worden het netwerk te onderhouden en zo nodig bij elkaar te brengen. Maar het netwerk is bijvoorbeeld ook nodig om relevante vragen richting bestuur of strategisch platform te brengen.

*De nieuwe verenigingsstructuur wordt gericht op het signaleren van relevante issues, het formuleren en oppakken van 'klussen' en het opleveren van waardevolle producten.*

## VERENIGINGSSTRUCTUUR





## 5. OP ZOEK NAAR GRENSVERLEGGENDE SAMENWERKING

De NVRD kan niet goed functioneren zonder samenwerking met partners. Er is een groot onderscheid te maken in de soorten partners en in de vormen van samenwerking. Ook hierbij is alles weer gericht op het bieden van meerwaarde aan de leden. Grofweg identificeren we twee soorten partnerships: samenwerking in relatie tot de kernactiviteiten van de NVRD, of samenwerking in de randen van waar de NVRD, of liever gezegd haar leden, zich mee bezighouden. Voor beide vormen geldt dat de NVRD op zoek gaat naar de overeenkomsten en het gemeenschappelijke. Partnerships en coalities worden aangegaan op gerichte en specifieke doelen of thema's.

### NATUURLIJKE EN MOGELIJKE PARTNERS

Om goed uitvoering te geven aan de kerntaken van de vereniging is een goed contact met de 'natuurlijke' partners, zoals de Vereniging Nederlandse Gemeenten, verschillende ministeries en andere verenigingen zeer noodzakelijk. Noodzakelijk omdat verschillende partijen verschillende rollen hebben in de processen waar de NVRD partner in is. Zo is de VNG de partij die in bestuurlijke trajecten woordvoerder en onderhandelaar is. In wetgevingsprocessen is de NVRD partner voor ministeries om input te leveren op inhoud. Belangrijk om deze partnerschappen inhoud te geven is een goed onderhouden netwerk, met recht namens de leden kunnen spreken en met kennis over de onderwerpen kunnen praten.

Daarnaast worden NVRD-leden geconfronteerd met veel zaken die niet direct te maken hebben met afval, grondstoffen en beheer openbare ruimte of waar meer expertise bij andere partijen te vinden is. Denk aan opleidingen en de inzet van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Ook hier is het zoeken van samenwerking waardevol. In plaats van alle zaken zelfstandig op te pakken, wordt steeds gekeken naar mogelijke samenwerkingspartners. Omdat ze over expertise beschikken

die de NVRD ontbeert of omdat er gemeenschappelijke belangen zijn. In het verleden zijn succesvolle samenwerkingen aangegaan. Genoemd worden de samenwerking met het O&O fonds en de SPA groep bij het Sectorplan AMBOR, samenwerking met de VA bij de ARBO catalogus en de samenwerking met Stadswerk in de brede taken in het beheer van de openbare ruimte.

### FOCUS

In de afgelopen jaren was de samenwerking met name gericht op partijen in het publieke domein rondom bestaand beleid. Hierin zijn flinke stappen gezet en ook concrete resultaten geboekt zoals het Publiek kader huishoudelijk afval. In de komende jaren zal de focus meer komen te liggen op het initiëren en werk maken van bijvoorbeeld de ambitie om ketens te sluiten en vorm te geven aan de circulaire economie. Dit betekent ook een intensievere samenwerking met partners die momenteel nog niet op het netvlies van de NVRD staan.

Belangrijk uitgangspunt bij het aangaan van deze samenwerking is dat gezamenlijke waarden worden onderschreven. Bovendien moet één plus één ook echt drie zijn, de samenwerking moet voor beide partijen meerwaarde opleveren.

*Belangrijk uitgangspunt bij het aangaan van een samenwerkingsverband is dat gezamenlijke waarden worden onderschreven. Eén plus één moet drie zijn.*



## 6. INKOMSTEN EN KOSTEN IN BALANS

De inkomsten van de vereniging bestaan uit drie bestanddelen: contributie, retributie en programma- of projectsubsidies.

### CONTRIBUTIE

Contributie is de voornaamste inkomensbron. De hoogte van de contributie wordt bepaald door het type lid en de omvang. De huidige grondslag voor publieke bedrijven is de inzameling van huishoudelijk restafval.

De voornaamste kosten op dit moment zijn de kosten van het bureau. Zeer waarschijnlijk blijft dit ook zo in de toekomst. Het gaat dan om personeelskosten in combinatie met huisvestingskosten. Voor een groot gedeelte worden deze kosten betaald uit de contributie die de leden jaarlijks betalen. Het bureau heeft primair de opdracht zorg te dragen voor professionele meerwaarde aan de redenen die leden zien om zich te verenigen. De contributie vormt met het uitvoering geven aan de meerwaarde van de vereniging dan ook het fundament van zowel de inkomsten- als de kostenstructuur.

### RETRIBUTIE

Een gedeelte van de activiteiten die het bureau organiseert wordt niet gedekt uit de contributie. Aangezien niet ieder lid per se baat heeft of behoefte heeft aan deelname aan events of de benchmark, worden deze activiteiten gefinancierd uit een retributie zoals deelname aan evenementen of benchmarks. Verder worden inkomsten gegenereerd uit sponsoring van events of door het plaatsen van advertenties in GRAM, vaak door de secundaire leden van de NVRD. Streven hierbij is minimaal de bureaunkosten en de 'out-off pocketkosten' te financieren die worden gemaakt voor deze activiteiten. Daarbij geldt wel een belangrijke 'maar': de primaire waarden van de vereniging mogen nooit in het gedrang komen. Sponsoring van een evenement mag er bijvoorbeeld nooit toe leiden dat in plaats van kennisoverdracht,

*Voor de komende jaren worden geen grote wijzigingen voorgesteld in de inkomsten- en uitgavenstructuur, waarbij de uitgaven uiteraard wel scherp in de gaten worden gehouden.*

productverkoop de belangrijkste reden is om iemand een plek te geven. Het is een keuze welke activiteiten uit contributie of retributie gefinancierd worden.

### PROGRAMMA- OF PROJECTSUBSIDIES

Inkomsten uit projecten en of programma's worden gegenereerd door het uitvoeren van projecten of programma's voor derden die de primaire doelstellingen van de vereniging ondersteunen, versterken of versnellen. VANG-huishoudelijk afval is hier een goed voorbeeld van. Toen het beleid werd geformuleerd zat de NVRD aan tafel. Kennisuitwisseling om te komen tot meer hergebruik en minder restafval behoort tot de primaire taken van de NVRD. De aandacht die er echter nu aan kan worden gegeven is veel meer dan anders had gekund. Hierin schuilt wel een gevaar. Primaire taken gefinancierd uit contributie mogen nooit te lijden hebben onder het stopzetten van een project dat betaald wordt uit subsidie. Bovendien moeten risico's, die het uitvoeren van projecten altijd in zich hebben, niet te groot worden en goed gespreid zijn. Dit uitgangspunt maakt dat we liever meerdere, kleine langjarige subsidierelaties aangaan dan één grote.

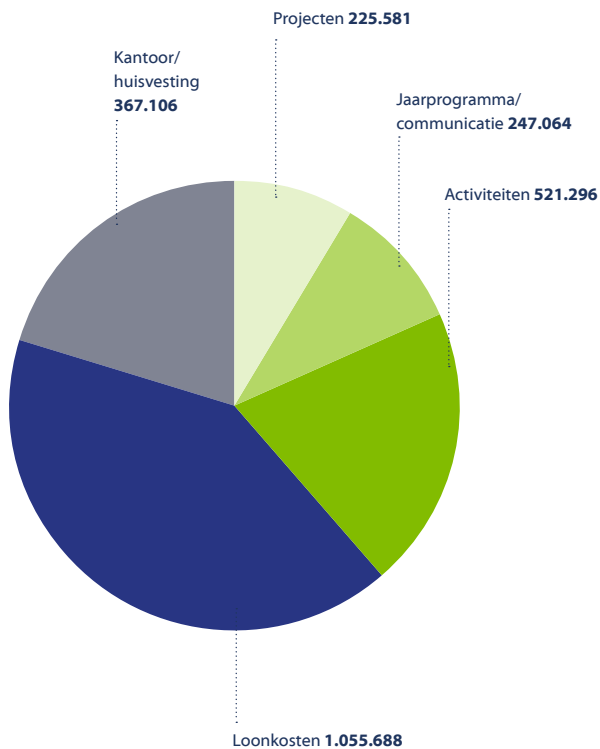
Voor de komende jaren worden geen grote wijzigingen voorgesteld in de inkomsten- en uitgavenstructuur, waarbij de uitgaven uiteraard wel scherp in de gaten worden gehouden. Aan de inkomstenkant wordt wel nadrukkelijker in de gaten gehouden of de contributiestructuur strookt met de taken die de vereniging uitvoert. Uit de opgave om zichtbaarder te



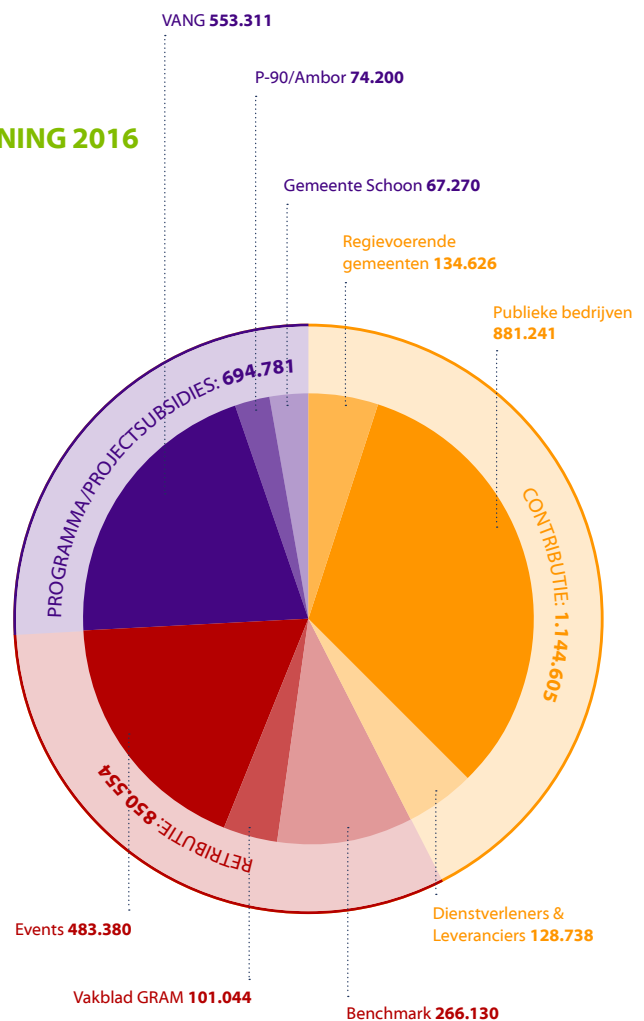


maken wat het bureau doet, ook in belangenbehartiging, moet blijken dat het gerechtvaardigd is dat publieke partijen meer contributie betalen dan regievoerende gemeenten of dienstverleners en leveranciers. En wanneer de leden bepalen dat we ons nog meer dan nu gaan richten op het beheer van de openbare ruimte, dan moet worden gesproken over de gevolgen voor de contributie.

## JAARREKENING 2016



UITGAVEN



INKOMSTEN



## 7. MISSIE, VISIE, STRATEGIE EN SPEERPUNTEN

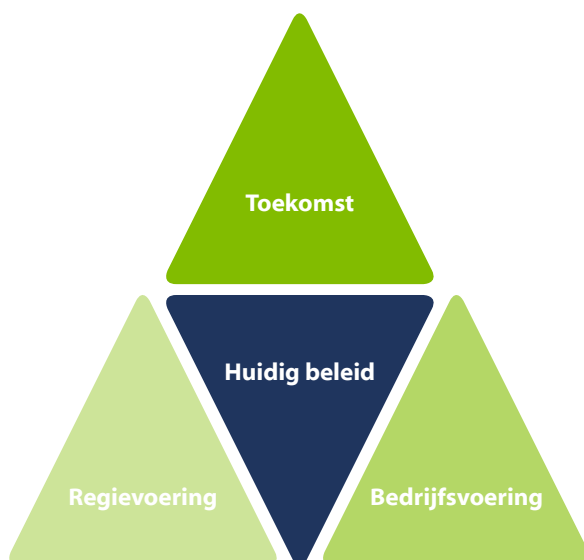
In de vorige hoofdstukken is gepresenteerd wat de zoektocht naar de nieuwe strategie heeft opgeleverd. Het is geen radicale breuk met wat de NVRD de afgelopen 109 jaar heeft gedaan. Het is een herbevestiging van wat we al wisten, op punten een koerswijziging ingegeven door andere wensen die bij een andere tijd horen, maar het is vooral een document waarin we onze keuzes maken. Keuzes die bepalend zijn voor de vereniging, maar ook voor de werkzaamheden van het bureau. Alles wat we doen, of belangrijker nog, wat we laten, toetsen we aan dit document en aan onze missie en visie.

### MISSIE

De NVRD verbindt en versterkt de publieke waarde(n) van haar leden bij de uitvoering van afval- en grondstoffenbeheer en beheer van de openbare ruimte.

### VISIE

De NVRD zorgt door kennis, ontmoeting, netwerk, belangenbehartiging en het bewaken van de publieke moraal voor een meer duurzame en leefbare fysieke leefomgeving en draagt bij aan de circulaire samenleving.



### DE VIER STRATEGISCHE SPEERPUNTEN VAN DE NVRD

*Kern van deze koerswijziging is minder werken met vaste structuren en meer met een dynamische agenda. Activiteiten en organisatie worden voortdurend hier omheen gevormd.*

### STRATEGIE

Kern van deze koerswijziging is dat we minder gaan werken met vaste structuren maar meer met een dynamische agenda. Activiteiten en organisatie worden voortdurend hier omheen gevormd. De leden krijgen een belangrijke rol bij het vaststellen van de agenda. Het 'wat' wordt dus voortdurend door de leden zelf ingevuld.

Onderdeel van de nieuwe strategie is ook dat we ons uitdrukkelijker richten op meerwaarde en het daadwerkelijk zelf initiëren en versnellen van ontwikkelingen, ook als die nu nog buiten onze sector liggen. Hiertoe hoort een faciliterende rol naar de leden, het bij elkaar brengen van netwerken maar vooral het aangaan van coalities en partnerships gericht op specifieke doelen of thema's en met partijen die momenteel wat verder van de NVRD af staan.

### STRATEGISCHE HOOFDVRAGEN

Tijdens de voorbereiding van deze strategische koers zijn al een groot aantal issues en thema's opgehaald. Deze zijn geclusterd in vier overkoepelende strategische vragen of speerpunten en vormen een goede start voor het bepalen van de agenda van de toekomst.

1. Hoe realiseer ik de huidige beleidsdoelen?
2. Hoe ziet de toekomst er uit?
3. Hoe zorg ik voor een toekomstbestendig, robuust en vitaal publiek bedrijf?
4. Hoe vul ik mijn opdrachtgevers- of regierol in?



## ACTIEPUNTEN

In dit document is de nieuwe strategische visie beschreven, volgende stap is het implementeren van de strategie. De komende jaren is deze strategische visie het uitgangspunt voor de jaarplannen die het bureau opstelt. Maar die wachten we uiteraard niet af. Een paar punten die we de komende tijd al aanpakken:

- We pakken de nieuwe manier van werken in strategische platforms en werkgroepen meteen op. De sessies die hebben geleid tot deze nieuwe visie hebben gezorgd voor een momentum, dat moeten we niet laten gaan. Daarom organiseren we meteen na de zomer de eerste bijeenkomsten van de strategische platforms waaruit de eerste opdrachten volgen voor werkgroepen.
- Het bureau implementeert projectmatig werken. Op die manier kunnen niet alleen heldere keuzes

maken in wat we doen, maar is ook helder hoeveel tijd we waaraan spenderen en wordt vooraf bepaald op welke manier leden worden betrokken.

- We worden nu al kritischer op wat we (mede) organiseren. We zeggen niet overal ja op. Bovendien transformeren we de themadagen (waar gemikt werd op zo'n 150 bezoekers) naar kennisbijeenkomsten waar dieper op vraagstukken wordt ingegaan voor een kleiner gespecialiseerder publiek.
- We kijken kritisch naar onze communicatiemiddelen en gaan voor een goede mediamix. Communicatie is een middel en geen doel, maar het is een belangrijk middel om de leden te betrekken bij wat de vereniging doet.



## BIJLAGE: BUSINESS CANVAS MODEL

### PARTNERS

De NVRD heeft verschillende soorten partners. Natuurlijk zijn er partners die de vereniging in de uitvoering van de taken tegen komt, bijvoorbeeld VNG, verschillende ministeries en Rijkswaterstaat. Reden dat de NVRD partnerschap zoekt is omdat het noodzakelijk is om de primaire taken van de vereniging goed uit te voeren.

Naast deze 'natuurlijke' partners wordt ook steeds gezocht naar samenwerking met andere organisaties die raakvlakken hebben, expertise inbrengen of gedeelde belangen hebben. Denk aan samenwerking met Stadswerk, WENb, Divosa of de VA. Met deze partners wordt van één plus één drie gemaakt.

### KERNACTIVITEITEN

De vereniging identificeert de issues die spelen op het gebied van afval, grondstoffen en beheer openbare ruimte met de leden. Vervolgens wordt gekeken wat de meerwaarde kan zijn die de vereniging haar leden op deze gebieden kan leveren. Tot slot wordt tot actie overgegaan. De acties die worden vastgesteld kunnen uiteenlopend van aard zijn, maar volgen uit de waarde die leden zoeken bij de vereniging.

### KERNBRONNEN

De leden zien zich vertegenwoordigd door het bestuur. De agenda van de vereniging wordt voor een groot deel bepaald door strategische platforms, die op verschillende onderwerpen de issues identificeren die spelen. Tijdelijke werkgroepen gaan vervolgens aan de slag met deze onderwerpen. Het bureau begeleidt dit proces en verbindt actief het netwerk.

### WAARDEPROPOSITIE

#### Vereniging:

De leden van de NVRD zoeken bij hun vereniging: de ontmoeting met elkaar, het netwerk, het opdoen en delen van kennis, behartiging van hun belangen en het gezamenlijk bewaken van de publieke moraal.

#### Bureau:

Professioneel meerwaarde geven aan de redenen die leden zien om zich te verenigen, met minder effort en kosten dan wanneer ze het alleen of slechts met een gedeelte van de leden zouden doen.

### RELATIE

De relatie van de NVRD met haar leden is zeer divers. Leden vormen de vereniging, bijvoorbeeld door vertegenwoordiging in bestuur of werkgroepen. Maar behalve een relatie met de actieve leden voelen ook de andere leden een relatie met de vereniging. Op zijn minst omdat ze merkbaar profiteren van de inzet van de vereniging. Maar ook omdat ze elkaar ontmoeten tijdens bijeenkomsten en kennis delen of gezochte kennis vinden via de vereniging.

### DISTRIBUTIEKANALEN

De vereniging kent interne kanalen om het onderlinge contact te organiseren en om te laten zien waar de vereniging mee bezig is. Deze zijn nadrukkelijk gericht op zenden én ontvangen. Middelen hiervoor zijn de website, GRAM, de nieuwsbrief, maar uiteraard ook events en vergaderingen en het netwerk dat de bureaumedewerkers onderhouden.

Daarnaast heeft de vereniging kanalen om met externe partners contact te onderhouden. Deze kanalen zijn bedoeld om mensen te binden, van standpunten te overtuigen of te informeren. Hiervoor is de website ook bedoeld, maar wordt ook gewerkt met position papers, kennisdocumenten en meer.

### LEDEN(SEGMENTEN)

De NVRD vertegenwoordigt en verenigt de publieke partijen en overige geïnteresseerden betrokkenen bij de zorg voor en de uitvoering van de gemeentelijke beheertaken op het gebied van afval, grondstoffen en openbare ruimte.

Primaire leden zijn de regievoerende gemeenten en uitvoeringsbedrijven en diensten die zich bezig houden met afval, grondstoffen en beheer openbare ruimte. Deze ontwikkelen zich. De partijen opereren veelal in de richting van integraal beheer van de openbare ruimte en/of zijn een belangrijke speler in de transitie naar een circulaire economie. De partijen die regie voeren ontwikkelen zich ook. Zichtbaar hier is regie op hoofdlijnen en op afstand of regie met kennis in huis.

Secundaire cq geassocieerde leden zijn private bedrijven en dienstverleners en leveranciers die zaken doen met de primaire leden.

### KOSTENSTRUCTUUR

De voornaamste kosten zijn de kosten van het bureau. Het gaat dan om personeelskosten in combinatie met huisvestingskosten en zaken die horen bij het professioneel uitvoering geven aan de taken zoals communicatie en projecten uit het jaarplan. Aangezien het bureau de opdracht heeft uitvoering te geven aan de redenen die leden zien om zich te verenigen is het logisch dat hierin de voornaamste kosten zitten, die in hoogte in de pas lopen met de 'vaste' contributie inkomsten.

Een grote kostenpost vormt daarnaast de zaken die uit retributies worden bekostigd, zoals evenementen en de benchmark, inclusief het personeel. De laatste kosten worden gemaakt in de projecten die worden uitgevoerd met subsidie. Hierbij is het belangrijk dat tijdelijke inkomsten niet leiden tot structurele kosten, tenzij hier vooraf een goede risicoanalyse van is gemaakt.

### INKOMSTENSTROMEN

De inkomsten van de vereniging bestaan uit drie bestanddelen. Het gaat om contributie, waarvan de hoogte wordt bepaald door het type lid en de omvang. De grondslag voor publieke bedrijven is de inzameling van huishoudelijk restafval. Om retributie, bijvoorbeeld wanneer evenementen worden bezocht of deel wordt genomen aan de benchmark. En om projectsubsidies, bijvoorbeeld voor VANG-HHA, Gemeente Schoon. Of het Sectorplan AMBOR. Verder worden inkomsten gegenereerd uit sponsoring van events of door het plaatsen van advertenties, vaak door de secundaire leden van de NVRD.

Het is belangrijk dat de inkomsten uit contributie in ieder geval de kosten dekken voor de uitvoering van de taken die de leden als belangrijkste zien. De inkomsten uit retributies moeten in principe de kosten voor deze activiteiten dekken. Constant moet hierbij gekeken worden naar welke verdeling leden hierin willen zien. Ook moet er oog zijn voor de evenredigheid van de contributie voor de verschillende groepen leden en de baten die zij wensen te zien. De inkomsten uit projecten moeten nooit de andere inkomsten overschaduwen, aangezien de NVRD in eerste plaats een vereniging is en geen projectbureau.

