



Algemeen Bestuur GR Avri
p/a Postbus 290
4190 CG GELDERMALSEN

Datum	14 mei 2020	Uw kenmerk	-
Onderwerp	'Evaluatie invoering omgekeerd inzamelen' (rapport TwynstraGudde)	Ons kenmerk	UIT-20-04753
Contactpersoon	Dagelijks Bestuur	E-mailadres	bestuurssecretariaat@avri.nl
Telefoonnummer	(0345) 58 53 53		

Geachte AB leden,

Het Dagelijks Bestuur van Avri heeft kennis genomen van het rapport dat de invoering van het project 'omgekeerd inzamelen' heeft onderzocht, teneinde ervan te leren. Het rapport is opgesteld door onderzoeksbureau TwynstraGudde in opdracht van het Algemeen Bestuur van Avri.

De conclusies en aanbevelingen worden door het Dagelijks Bestuur herkend en geven goede aanknopingspunten voor toekomstige majeure beleidswijzigingen, waarbij er zowel voor het Algemeen Bestuur, het Dagelijks Bestuur en de Avri-organisatie specifieke leerpunten worden benoemd.

Het rapport maakt ook duidelijk dat de organisatie in korte tijd veel werk heeft verzet en concrete resultaten heeft bereikt in een spannende context van maatschappelijke en politieke druk.

Naar twee zaken wordt veelvuldig verwezen in de conclusies en aanbevelingen: 'draagvlak' en 'rolduidelijkheid'.

Het draagvlak wordt als een wezenlijk, niet te onderschatten onderdeel beschouwd van een majeure beleidswijziging als 'omgekeerd inzamelen' (conclusies I, III, IV en VII). Het project heeft laten zien dat een rechtmatig besluit nog geen gedragen besluit is - noch politiek noch maatschappelijk. Het maakt een goede voorbereiding van toekomstige beleidswijzigingen noodzakelijk, niet alleen politiek-bestuurlijk maar ook maatschappelijk. Meer dan duidelijk leert de evaluatie ons dat een bestuurswisseling daarbij ook een omstandigheid is, die specifiek moet worden benoemd en geborgd in het proces.

De andere veelvoorkomende conclusie betreft de rolduidelijkheid van alle betrokkenen in AB, DB en Avri-organisatie (conclusies II, III, V en VI). Door onduidelijkheid over rollen kon het gebeuren dat er niet of onvoldoende werd gestuurd op proces, resultaat, randvoorwaarden en draagvlak. Terecht wijzen de onderzoekers stevast op het ontbreken van (duidelijkheid over) de rollen van bestuurlijk opdrachtgever, ambtelijk opdrachtgever en opdrachtnemer. Overigens constateren de onderzoekers ook dat er in de eindfase van het project al meer en meer op resultaat, proces en beheersfactoren werd gestuurd (conclusie V). Een goed voorbeeld hiervan is de wijze waarop het project uiteindelijk financieel is afgerond: de in de Bestuursrapportage 2019 opgenomen projectkosten van € 10,8 miljoen (stand: juli 2019) is ook waarmee het project uiteindelijk per 31/12/2019 is afgerond: € 10,8 miljoen. Omdat dit de periode na 31/12/2018 betrof, viel dit echter buiten de scope van het onderzoek.

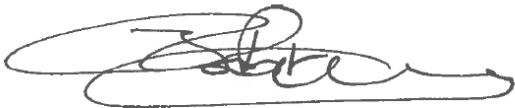
Naar het oordeel van het Dagelijks Bestuur biedt het rapport goede aanknopingspunten om van te leren. Naast het beter borgen van projectmatig werken in de organisatie (aanbeveling V) zien we vooral mogelijkheden in het goed beleggen van het opdrachtgever- en opdrachtnemerschap (aanbeveling VI), omdat daarmee het projectmatig werken in al haar facetten wordt bewaakt. Het is aan ons allen om daarop alert te zijn in de toekomst.

Enkele zaken zijn of worden ook al in gang gezet. Zo zijn het Dagelijks Bestuur en de directeur er van doordrongen dat een uitvoeringsorganisatie als Avri - met alle belangrijke beleidsopgaven die ons nog te wachten staan op het gebied van duurzaamheid en circulariteit - niet langer kunnen volstaan met enkel doeners. Er zal geïnvesteerd moeten worden in denkkraft, in politiek-maatschappelijke sensitiviteit en in strategische(r) communicatie. Het rapport onderstreept dat, met name met aanbeveling III, V en VII. We hebben om die reden al een concreet voorstel hiertoe gedaan in de Begroting 2021.

Oog voor draagvlak en elkaars rollen. Als we dat met elkaar bewaken en erop toezien dat de driehoek (van bestuurlijk opdrachtgever, ambtelijk opdrachtgever en opdrachtnemer) het proces stap voor stap monitort, dan kunnen zij tijdig aangeven wat wel en niet haalbaar is binnen de randvoorwaarden.

Dit rapport geeft de handvatten; nu is het aan ons - bestuurders en ambtenaren - om de aanbevelingen en concrete verbetervoorstellen in de praktijk te brengen en de organisatie robuust en wendbaar en zo gereed te maken voor de toekomst.

Met vriendelijke groet,
Namens het Dagelijks Bestuur GR Avri

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'J. Reus', with a large, sweeping flourish underneath.

J. Reus
Voorzitter