

# Presentatie evaluatie 'Omgekeerd Inzamelen'

Roel Lauwerier  
Thijs Boertien

27-05-2020

# Onderzoeksvragen

## 1. Hoe moet het bestuur van Avri en de Avri organisatie de volgende keer een dergelijke beleidswijziging voorbereiden en uitvoeren?

A. Hoe is het nieuwe beleid **tot stand gekomen** en op basis van welke onderbouwing zijn besluiten voorbereid en genomen? Hoe is de **besluitvorming** over het nieuwe afvalbeleid in 2016 tot en met 2018 feitelijk verlopen en welke gebeurtenissen en omstandigheden hebben daarbij een rol gespeeld? Hoe zijn deze besluiten **geborgd** in het project? Welke **tussentijdse** besluiten zijn genomen die invloed hadden op de uitvoering van het project en hoe zijn die besluiten tot stand gekomen? Hoe zijn deze besluiten geborgd in het project?

B. Hoe heeft de **sturing** op en de uitvoering van het project plaatsgevonden: **opdrachtgeverschap, resultaatbeschrijving, fasering, beheersing, financiën, risicomanagement**? Op welke wijze en op welke momenten vond bijsturing door AB, DB of directie plaats?

C. Ten aanzien van **fasering**; op welke wijze is er in het project aandacht geweest voor overgang/overdracht van beleid naar uitvoering en uiteindelijk beheer?

D. Hoe heeft interne en externe **communicatie** plaatsgevonden? Hoe zijn de doelgroepen/**stakeholders** betrokken en hoe is specifiek de communicatie met de gemeenten verlopen?

E. Hoe was de **rolverdeling** tussen het bestuur en organisatie?

## 2. Welke verbeteringen kunnen op basis hiervan worden doorgevoerd in de Avri organisatie?

A. in hoeverre was er sprake van **professioneel** en toegesneden **projectmanagement**?

### Aspecten

#### *Beleid*

- Besluitvorming
- Opzet
- Uitvoering
- Borging

#### *Project*

- (Bij-)sturing
- Beheersaspecten

#### *Project*

- Fasering

#### *Beleidsopzet en project*

- Communicatie

#### *Beleidsopzet en project*

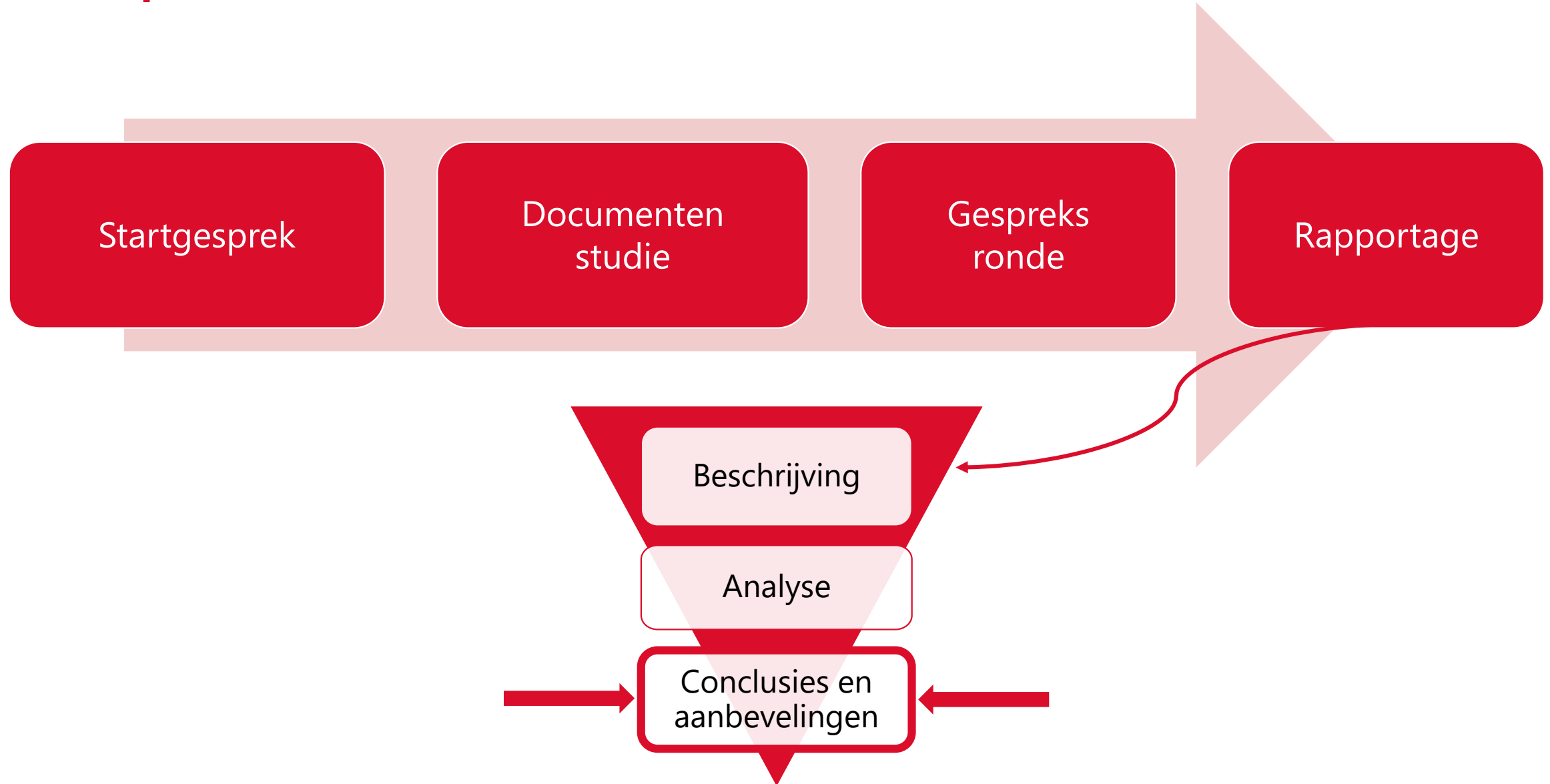
- Rolverdeling



#### *Leren en verbeteren*

- Organisatie
- Projectmanagement

# Aanpak



# Procesverloop op hoofdlijnen - 1

- 5 november 2015      Regionaal Overleg over Afvalinzameling (landelijke doelstellingen (gemiddeld maximaal 100 kilo restafval per persoon per jaar in 2020 en 75% afvalscheiding))
- 18 juli 2016        RVAG DB vastgesteld
- 13 oktober 2016    RVAG AB vastgesteld (West Maas en Waal tegen, Buren en Maasdriel delen kanttekeningen)  
75 kilo restafval in 2020 en 30 kilo in 2025  
Presentatie AB varianten inzamelmethodes → roadshows
- 9 maart 2017        AB stemming inzamelvarianten (Buren, WMW en Tiel tegen omgekeerd inzamelen)
- 21 augustus 2017    DB besluit beleidsplan, projectplan en de bijbehorende financiering
- 10 augustus 2017    Memo heroverwegen invoering omgekeerd inzamelen vanuit projectteam aan MT (niet in onderzoeksdossier DB aangetroffen)
- 9 oktober 2017      Besluit DB uitstel besluitvorming in AB n.a.v. motie/brief Tiel (voorbereidingen uitvoering al gestart)
- 16 november 2017    AB besluit beleidsplan, projectplan en de bijbehorende financiering (Tiel en WMW stemmen niet in met het nieuwe beleid. WMW stemt wel mee met de opties)

# Procesverloop op hoofdlijnen - 2

19 april 2018	AB besluit Avri verantwoordelijk locatiekeuze, de besluitvorming daarover en het bijbehorende inspraakproces (extra kosten binnen projectbudget)
18 mei 2018	DB besluit bezwarenprocedure (extra kosten binnen projectbudget)
Nieuw AB en DB	
Juli 2018	start inloopavonden
30 augustus 2018	DB herbevestiging bezwarenprocedure
6 september 2018	AB herbevestiging bezwarenprocedure
Sept/oktober 2018	start besluitvorming en bezwarenprocedure plaatsing containers
20 december 2018	AB besluit uitstel tot 1 juli 2019
15/16 nov 2018	DB-AB uitstel
3 december 2018	DB besluit uitstel tot 1 juli 2019

# Conclusies & aanbevelingen

## Beleidsontwikkeling (1/3)

### Conclusie 1

Gezamenlijkheid is gedurende het beleidsvormingsproces afgenomen en gebrek aan volledig draagvlak lijkt daarmee onderschat.



### Aanbeveling 1

Bespreek als AB expliciet als AB hoe zwaarwegend en ingrijpend de te maken keuze is en wat dit betekent voor het besluitvormingsproces

## **Beleidsontwikkeling (2/3)**

### Conclusie 2

Concrete voorbereidingen zoals aanbestedingen zijn al gestart voordat er bestuurlijke besluitvorming heeft plaatsgevonden en de aanwezigheid van contractuele verplichtingen zorgt later tijdens de uitvoering van het project nogmaals voor druk op de bestuurlijke besluitvorming

### Aanbeveling 2

Tref geen onherroepelijke voorbereidingen voordat bestuurlijke besluitvorming heeft plaatsgevonden.

Bewaking hiervan borgen bij de BOG en AOG

- Benoem BOG en AOG expliciet bij elk groot project

## **Beleidsontwikkeling (3/3)**

### Conclusie 3

Aan de communicatie met en participatie van inwoners bij de beleidsontwikkeling is beperkt tot geen aandacht besteed.

Er is niet expliciet afgewogen of er wel of niet breed gecommuniceerd moest worden of dat een participatietraject opgezet moest worden.

### Aanbeveling 3

Spreek en besluit aan het begin van een nieuw beleidsvormingstraject expliciet over de strategische communicatie en participatie.

- Niet alleen in Avri-verband, maar nadrukkelijk met de gemeenten en raden
- Organiseer vroegtijdig als Avri-organisatie ervaring en capaciteit voor communicatie om majeure besluitvormings- en uitvoeringsprocessen strategisch goed te doordenken en voor te bereiden.



## **Beleidsontwikkeling overkoepelend**

### Aanbeveling

Neem tijd voor kwaliteit als het gaat om beleidsvorming. Het gaat dan niet alleen over inhoudelijk goed onderbouwde voorstellen, maar vooral ook het komen tot gedragen voorstellen. Gedragen bij bestuurders, maar ook de afzonderlijke raden en bij inwoners.

## **Projectopzet- en uitvoering (1/4)**

### Conclusie 1

De voorbereidingen op de beleidsvorming en de projectuitvoering zijn niet projectmatig aangepakt op basis van een vastgesteld(e) projectopdracht en -plan. Hierdoor zijn kansen gemist om:

- organisatiebreed en in samenwerking met gemeenten te komen tot een integrale aanpak
- risico's en belangrijke keuzes eerder inzichtelijk te laten krijgen

### Aanbeveling 1

Pak niet alleen de projectuitvoering maar ook de voorbereiding daarop projectmatig aan op basis van een projectopdracht en -plan.

- Door hier de beleidsontwikkeling onderdeel van te laten zijn, is de congruentie tussen project en besluitvorming beter geborgd.

## **Projectopzet- en uitvoering (2/4)**

### Conclusie 2

Bij de opzet en uitvoering van het project kon niet gebruikt worden gemaakt van een binnen Avri ontwikkelde manier van projectmatig werken. In de opzet en uitvoering van het project uit zich dat in een beperkte aandacht voor de fasering van het project en het beperkt, maar wel groeiend invullen van de beheersaspecten.

### Aanbeveling 2

Breng meer structuur aan in het projectmatig werken in de organisatie:

- Werk (beknopt) uit hoe je projectmatig wilt werken en wat dit betekent voor de organisatie, ook wat betreft strategische communicatie.
- Verwerk in deze aanpak de beheersaspecten zodat deze van het begin af volwaardig aan hun plek krijgen in de projectopzet- en uitvoering.

## Projectopzet- en uitvoering (3/4)

### Conclusie 3

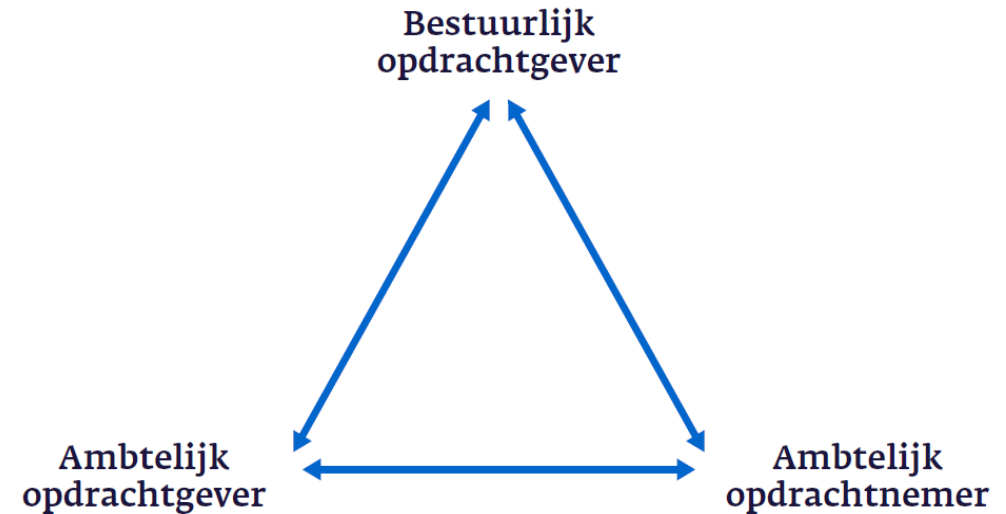
Delen van de projectorganisatie zijn nooit ingevuld.

- Geen stuurgroep
- Onduidelijkheid verhouding Avri – vakberaad
- Gebrekkige invulling BOG-AOG-AON

### Aanbeveling 3

Elke post binnen de driehoek moet volledig en volwaardig zijn ingevuld voordat een project start bij één natuurlijk persoon

- DB belegt BOG en is verantwoordelijk voor beleggen AOG
- AOG (directielid) is verantwoordelijk voor opzetten projectorganisatie met AON en aanhaking van de gemeentelijke organisaties



## Projectopzet- en uitvoering (4/4)

### Conclusie(s) 4

Timing en tijd speelden een belangrijke rol bij de uitvoering van en bestuurlijke sturing op het project

- Ingrijpende DB besluiten net voor de wissel
- 'Natuurlijke momenten' om in te grijpen en bij te sturen zijn onvoldoende benut

### Aanbevelingen 4

Stel een overdrachtdossier op en neem geen ingrijpende besluiten voor een bestuurswissel.

Hiervan kan alleen worden afgeweken indien het gehele AB daarmee instemt.

Investeer in politieke-bestuurlijke sensitiviteit van de projectorganisatie

- Rol AOG

## **Evaluatie overkoepelend**

Het projectteam heeft in korte tijd veel werk verzet om de uitvoering zo goed als mogelijk te laten verlopen. En heeft concrete resultaten weten te bereiken in een spannende context van maatschappelijke en politieke druk.

Avri is van de gemeenten. Elke deelnemende gemeente heeft met de oprichting ingestemd en is eigenaar en opdrachtgever van Avri. Wethouders zijn de verbindende schakel tussen Avri en de eigen gemeente(raad).

TwynstraGudde adviseert overheid en bedrijfsleven op veel van de grote en urgente thema's van deze tijd. Denk aan veiligheid, diversiteit, mobiliteit, duurzaamheid, energie, financiën en gezondheid. We bieden onze opdrachtgevers unieke, werkbare oplossingen en brengen complexe projecten en programma's tot een goed einde. Iets creëren van blijvende waarde, daar gaan we voor. Daardoor hebben we een directe impact op (toekomstige) maatschappelijke en economische ontwikkelingen. En dus een grote impact op morgen.

**Roel Lauwerier**  
rla@tg.nl

**Thijs Boertien**  
tbt@tg.nl

Alle intellectuele eigendomsrechten met betrekking tot deze presentatie berusten bij TwynstraGudde. Niets uit deze presentatie mag worden veelelvoudigd of openbaar gemaakt zonder schriftelijke toestemming van TwynstraGudde.



**Impact op morgen.**