

Evaluatieverslag

Lessons learned bij projecten voor gebiedsgerichte inzameling van bedrijfsafval in Amsterdam

Door het lectoraat Citylogistiek van de Hogeschool van Amsterdam in opdracht van de Gemeente Amsterdam





Evaluatieverslag

Lessons learned bij projecten voor gebiedsgerichte inzameling van bedrijfsafval in Amsterdam

Opgesteld door



Hogeschool van Amsterdam

Lectoraat Citylogistiek
Simon de Rijke, Onderzoeker Stedelijke Reststromen
s.j.de.rijke@hva.nl

In opdracht van

 **Gemeente
Amsterdam**

Programmteam Optimaliseren Afvalketen Amsterdam

Versie 1.0
9 maart 2018



Inhoud

- 1. INLEIDING 5**
- 2. ONDERZOCHE INITIATIEVEN 5**
- 3. AANLEIDING EN DOELSTELLINGEN 6**
 - 3.1 Aanleiding 6
 - 3.2 Projectdoelstellingen..... 7
- 4. INITIATIEFNEMERS EN PROJECTORGANISATIE 7**
 - 4.1 Initiatiefnemers..... 7
 - 4.2 Projectorganisatie 8
- 5. TYPEN PROJECTEN..... 9**
- 6. PROJECTPLANNING..... 9**
 - 6.1 Fasen per type project 9
 - 6.2 Doorlooptijd 10
 - 6.3 Tijdbesteding..... 11
- 7. FINANCIERING 11**
 - 7.1 Financiering project..... 11
 - 7.2 Financiering operatie..... 12
- 8. DRAAGVLAK 12**
 - 8.1 Draagvlak op alle organisatieniveaus 12
 - 8.2 Draagvlak realiseren 13
 - 8.3 Draagvlak formaliseren..... 13
 - 8.4 Gevolgen ontbreken draagvlak 13
- 9. INVENTARISATIE HUIDIGE SITUATIE 14**
 - 9.1 Noodzaak voor inzicht huidige situatie 14
 - 9.2 Verkrijgen van volledige en betrouwbare informatie moeilijk 14
- 10. AANBOD, ONDERHANDELING EN CONTRACT 14**
 - 10.1 Collectief contract 14
 - 10.2 Aanpak met dominante inzamelaar 15
 - 10.3 Overnemen Reinigingsrecht..... 16
- 11. OPLOSSING EN OPERATIE 16**
 - 11.1 Achtergronden keuze oplossing 16
 - 11.2 Afvalscheiding en -verwerking 16
 - 11.3 Afvalopslag 17
 - 11.4 Afvaltransport..... 18
 - 11.5 Regie 18
- 12. RESULTATEN 19**
- 13. SUCCESFACTOREN PROJECTEN 20**
- 14. ROL VAN DE GEMEENTE AMSTERDAM..... 20**



Voorwoord

Dit evaluatierapport is door het lectoraat Citylogistiek van de Hogeschool van Amsterdam opgesteld naar aanleiding van het verzoek van het Programmteam Optimaliseren Afvalketen Amsterdam om meer inzicht te krijgen in gebiedsgerichte initiatieven voor de inzameling van bedrijfsafval. Dergelijke projecten, waarbij ondernemers en organisaties in een buurt gezamenlijk de inzameling van hun bedrijfsafval organiseren om de buurt leefbaarder en duurzamer te maken, zijn de afgelopen jaren op diverse plaatsen in Amsterdam uitgevoerd. Sommige initiatieven zijn zeer succesvol gebleken, andere minder. In alle gevallen zijn er belangrijke lessen te leren over wat dit soort projecten tot een succes maakt. Deze lessen worden in dit rapport samengevat, zodat toekomstige initiatieven hiervan kunnen leren.

Bijzondere dank gaat uit naar Anita Numan en Patricia Dorland van het Programmteam Optimaliseren Afvalketen Amsterdam van de Gemeente Amsterdam, die de uitvoering van dit onderzoek financieel hebben gesteund. Mede namens hen wil ik ook alle projectleiders, projectdeelnemers en afvalinzamelaars die aan het tot stand komen van deze evaluatie hebben bijgedragen bedanken voor het delen van hun schat aan kennis en ervaring in één of zelfs meerdere interviews.

Simon de Rijke
Onderzoeker Logistiek Stedelijke Reststromen
Lectoraat Citylogistiek, Hogeschool van Amsterdam

Amsterdam, 9 maart 2018

1. Inleiding

Het Programmateam Optimaliseren Afvalketen Amsterdam heeft de Hogeschool van Amsterdam (HvA) gevraagd om onderzoek te doen naar gebiedsgerichte initiatieven voor bedrijfsafvalinzameling in Amsterdam. Het doel is om te leren van de wijze waarop gebiedsgerichte inzameling wordt opgezet en bestuurd, wat de bereikte resultaten zijn en wat de succes- en faalfactoren zijn. In dit document worden deze lessen samengevat. Voor achtergrond en verdieping wordt verwezen naar de evaluatierapporten die door de HvA per project zijn opgesteld.

In dit rapport worden achtereenvolgens de onderzocht initiatieven geïntroduceerd (2), de aanleiding en doelstellingen van gebiedsgerichte projecten besproken (3), de initiatiefnemers en projectorganisatie beschreven (4), de typen projecten en de omstandigheden die de keuze voor een type bepalen toegelicht (5), projectplanning (6) en financiering (7) beschreven en wordt ingegaan op het realiseren van draagvlak (8), de inventarisatie van de huidige situatie (9), aanbod, onderhandelingen en contract (10), oplossing en operatie (11), de per project gerealiseerde resultaten (12) en de rol van de Gemeente Amsterdam (13).

2. Onderzochte initiatieven

Voor deze evaluatie zijn de volgende projecten onderzocht en personen geïnterviewd:

Project	Omschrijving	Doelgroep	Geïnterviewde(n)
Damrak (start operatie oktober 2017)	BIZ en CentrumXL (publiek- privaat samenwerkingsverband tussen gemeente Amsterdam en het Amsterdamse bedrijfsleven) organiseren samen met de Dienst Bedrijfsafval van de Gemeente Amsterdam collectieve inzameling voor bedrijfsafval en Reinigingsrecht. Dit doet men door dagelijks tussen 8hoo en 9hoo en 20hoo en 21hoo bedrijfsafval in te zamelen. Voertuigen voor verschillende fracties rijden zoveel mogelijk als "treintje" achter elkaar aan om de overlast zoveel mogelijk te beperken.	120 ondernemers. 50% met commercieel contract, waarvan 80% bij dienst Bedrijfsafval Gemeente Amsterdam. 50% Reinigingsrecht.	Evelien van Damme, straatmanager en projectleider Edwin Almer, projectleider Dienst Bedrijfsafval Gemeente Amsterdam Polle Janssens, programmamanager CentrumXL
Nes (beeindigd)	Horecaondernemers organiseren samen met Renewi in pandige afvalinzameling en elektrisch vervoer over water. Vervoer van containers naar en van de boot wordt gedaan door mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt: de "milieumatrozen" van de Regenboog Groep.	13 ondernemers, voornamelijk horeca, 100% commercieel contract.	Peter Mattie, projectleider collectief Cor Gerritsen, projectleider Renewi
Plantagebuurt (start operatie september 2017)	Culturele instellingen in de Plantagebuurt organiseren samen met Renewi afvalinzameling over water per elektrische boot en werken met een stapsgewijze roadmap naar zero waste (= 10% restafval) in 2022.	13 culturele instellingen, 100% commercieel contract.	Remco Wagemakers, projectleider collectief Cor Gerritsen, projectleider Renewi Sebastian Lagendaal, projectdeelnemer
Reguliersdwarstraat (start operatie 2017)	Green City Buzz, een stichting die zich richt op het verbeteren van de leefbaarheid en duurzaamheid in (kleine) gebieden, organiseert voor ondernemers collectieve inzameling via de dienst Bedrijfsafval van de Gemeente Amsterdam. Er is één dagelijks tijdslot in de ochtend waarop inzameling voor de gehele straat plaatsvindt. In de praktijk wordt er echter ook in de middag nog ingezameld, omdat de vele horeca in de	47 ondernemers (BIZ), waarvan 43 horeca. Deelnamepercentage onbekend. Verdeling commercieel contract/Reinigingsrecht	Sietze Vergeer, projectleider collectief Edwin Almer, projectleider Dienst Bedrijfsafval Gemeente Amsterdam

	ochtend nog gesloten is.	onbekend.	
Westergasfabriek (start operatie juli 2016)	Zo'n 30 organisaties organiseren onder leiding van gebouwenexploitant Westergasfabriek Management B.V. samen met Suez en The Waste Transformers duurzame inzameling met kleine (elektrische) voertuigen en lokale verwerking van organisch afval in een vergister op het Westergasterrein.	30 ondernemers en organisaties (horeca, culturele instellingen en kantoren). Verdeling commercieel contract/Reinigingsrecht onbekend.	Liselore van der Heijden, projectleider collectief Ahmet Oksuz, projectleider Suez Cees ten Hove, commercieel verantwoordelijke Suez Ruud Dekkers, operationeel verantwoordelijke Suez Lara van Druten, projectleider The Waste Transformers Marijke Janssen, bedrijfsleider Pacific Parc

Tabel 1 Beschrijving onderzochte projecten

3. Aanleiding en doelstellingen

Gebiedsgerichte projecten ontstaan in alle gevallen vanuit een ervaren probleem. Afhankelijk van het ervaren probleem en de aard van het collectief, worden projectdoelstellingen opgesteld. In dit onderdeel worden mogelijke aanleiding en doelstellingen toegelicht.

3.1 Aanleiding

Alle collectieven benoemen op hoofdlijnen een aantal of alle van onderstaande vijf redenen voor het starten van een gebiedsgericht project:

1. Afvalinzamelvoertuigen dragen door hun omvang, gewicht en aandrijftechniek (diesel) relatief sterk bij aan:
 - o Congestie
 - o Luchtvervuiling
 - o Geluidsoverlast
 - o Onveilige situaties
2. Dit probleem wordt verergerd doordat:
 - o Door inzamelaars over het algemeen voor verschillende fracties verschillende inzamelvoertuigen worden ingezet.
 - o in de onderzochte gebieden meerdere commerciële afvalinzamelaars actief zijn (Westergasfabriek: 9, Plantagebuurt en Reguliersdwarsstraat: 6, Damrak: 5, Nes: 4).
 - o Afval soms over grote afstanden getransporteerd wordt.
3. Er staat gedurende een groot deel van de dag afval op straat:
 - o Omdat de openbare ruimte als tijdelijke afvalopslagplaats wordt gebruikt, omdat het tijdstip van afvalinzameling niet overeenkomt met de openings-/werktijden van horecagelegenheid, winkelpand of kantoor.
 - o Omdat verschillende bedrijfsafvalinzamelaars verschillende inzameltijdstippen hanteren.
 - o Waardoor problemen met hygiëne (stankoverlast, ratten, vogels) ontstaan en in geval van opslag dichtbij de gevels brandgevaar toeneemt (wat zich vertaalt in hoge verzekeringspremies).
4. Het percentage gescheiden ingezameld afval ligt relatief laag. Hierdoor:
 - o Wordt het milieu belast.
 - o Liggen verwerkingskosten hoger dan noodzakelijk.
5. De kosten van afvalinzameling worden als behoorlijk ervaren.

3.2 Projectdoelstellingen

Naar aanleiding van de ervaren problemen zijn bij elk van de initiatieven projectdoelstellingen geformuleerd. Op welke doelstellingen de nadruk ligt kan per initiatief verschillen:

- De wens het aantal bewegingen van zwaar vervoer te verminderen lijkt bij alle initiatieven een primair doel te zijn. Hoeveel minder wordt doorgaans niet gedefinieerd. Dit is namelijk een moeilijk te beantwoorden vraag omdat vervoersbewegingen in een buurt onderdeel uitmaken van een groter netwerk aan vervoersbewegingen.
- De overige doelen hangen af van het karakter van een collectief:
 - o Initiatieven die vanuit een zeer praktisch oogpunt zijn ontstaan, zoals het project op het Damrak of Reguliersdwarstraat, leggen meer nadruk leggen op een leefbare, schone straat.
 - o Bij een initiatief dat vanuit een meer ideële visie is ontstaan, zoals het project in de Plantagebuurt, ligt de nadruk tevens op afvalscheiding.
 - o Daar waar de initiatiefnemers ondernemers zijn, krijgt kostenbesparing meer aandacht dan bij andere initiatieven, waar kostenneutraliteit doorgaans het uitgangspunt is. Op bijvoorbeeld de Nes was een kostenbesparing van 10% onderdeel van de projectdoelstellingen, terwijl het uitgangspunt in de Plantagebuurt kostenneutraliteit was. Projecten waar kostenbesparing de boventoon voert lijken minder kansrijk; de inspanning voor het realiseren van dergelijke projecten is groot, terwijl het financiële voordeel beperkt is.

Doelstellingen zijn veelal in gezamenlijkheid geformuleerd door projectleider en projectdeelnemers. De afvalinzamelaar wordt vaak pas betrokken worden wanneer de projectdoelstellingen al geformuleerd zijn. Zij levert wel vaak een bijdrage aan het concretiseren van de doelstellingen, zoals concrete afvalscheidingsdoelstellingen in de Plantagebuurt of op de Nes.

4. Initiatiefnemers en projectorganisatie

Er zijn verschillende manieren waarop een collectief project tot stand kan komen. In dit onderdeel worden de initiatiefnemers en de projectorganisatie besproken.

4.1 Initiatiefnemers

In alle gevallen bestaat er al een bepaalde mate van vereniging onder de (beoogde) deelnemers. Dit kan op verschillende manieren:

- Winkeliersvereniging of BIZ (Damarak, Nes, Reguliersdwarstraat)
- Huren bij dezelfde exploitant (Westergasfabriek)
- Samenwerkingsverband ter promotie en verduurzaming van de buurt (Plantage)

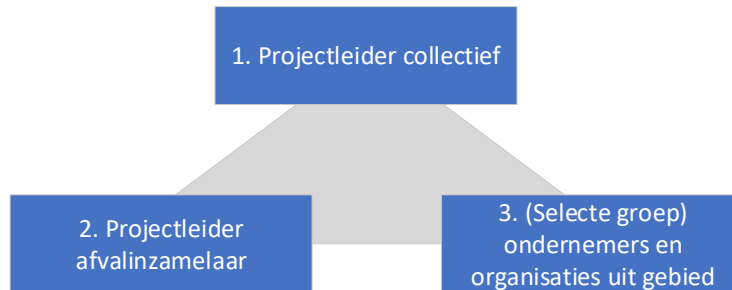
De wijze waarop het initiatief tot stand komt verschilt. Daar waar er een winkeliersvereniging of BIZ bestaat, neemt veelal de verantwoordelijke straatmanager het initiatief in samenspraak met de leden (Damarak en Nes). Omdat in de Reguliersdwarstraat Green City Buzz actief is en speciaal in het leven is geroepen ter verbetering van de buurt, is daar het initiatief vanuit deze organisatie gekomen. Op het Westergasterrein is het initiatief door de exploitant van de gebouwen op het terrein (Westergasfabriek Management B.V.) genomen, mede aangespoord door het verzoek van The Waste Transformers die voor hun innovatie technologie een aantrekkelijke locatie zochten. De Plantagebuurt wijkt hiervan af, omdat het initiatief hier duidelijk uit de gezamenlijke duurzaamheidsagenda van de culturele instellingen is gekomen.

Er is niet te zeggen of situaties waarbij ondernemers en organisaties zelf het initiatief nemen, het meest robuust zijn. Dit hangt van vele andere factoren af waarvan een aantal in dit document besproken worden (zie o.a. 12. succesfactoren).

4.2 Projectorganisatie

De projectorganisatie verschilt van project tot project verschillen en wordt in de praktijk samengesteld op basis van omstandigheden zoals beschikbare projectmanagementcapaciteit en -kennis en financiële middelen.

De projectorganisatie kan uit de volgende rollen bestaan:



Figuur 1 Projectorganisatie

1. Projectleider collectief: in alle gevallen is er een vertegenwoordiger van de ondernemers of organisaties in het gebied die het project leidt. In die gevallen waar er een straatmanager aanwezig is, neemt deze de taak op zich. Op het Westergasterrein is deze rol vertolkt door de adjunct-directeur van de organisatie die de gebouwen exploiteert. In de Plantagebuurt, waar een dergelijke rol ontbreekt, is een externe projectleider aangesteld. Evenals in de Reguliersdwarsstraat, waar deze taak op zich is genomen door de stichting Green City Buzz die zich bezighoudt met verduurzaming van de binnenstad.
2. Projectleider afvalinzamelaar: na selectie van een afvalinzamelaar komt hier veelal een projectleider vanuit de kant van de afvalinzamelaar naast te staan. Samen implementeren zij de gekozen oplossing.
3. Vertegenwoordigers collectief: in een aantal gevallen wordt het projectteam aangevuld met vertegenwoordigers van een klein aantal ondernemers en organisaties uit het gebied, die het vertrouwen genieten van de volledige groep. Op deze manier zijn de belanghebbenden uit het gebied vertegenwoordigd, zonder dat alle ondernemers en organisaties continu aangesloten moeten worden voor besluitvorming. Ook worden ondernemers en organisaties die weliswaar willen deelnemen, maar vanwege tijdgebrek of andere redenen geen actieve rol kunnen of willen vervullen ontlast. Cruciale besluiten worden door deze selecte groep voorbereid en slechts ter akkoord aan de andere deelnemers voorgelegd.

Alle succesvolle projecten hebben één element gemeenschappelijk: sterke regievoering. Regievoering bestaat uit twee componenten:

1. Het stellen van en communiceren over ambitieuze doelen. Omdat projecten innovatief zijn, en deelnemers ook continu uitgedaagd te worden de wijze van afvalinzameling grondig te herzien. Omdat uit alle gesprekken is gebleken dat afvalinzameling iets is dat de meeste ondernemers en organisaties "erbij doen" (het is geen core business), is kennis hierover beperkt, evenals de aandacht voor het proces. De projectleider dient dus degene te zijn die de lat hoog legt en alle ondernemers en organisaties in het gebied motiveert hieraan bij te dragen. Bij alle onderzochte projecten heeft de projectleider uitdrukkelijk deze taak op zich genomen.
2. Het bewaken van het bereiken van de gestelde doelen. Dit is de meer klassieke projectmanagerstaak die eveneens uitgevoerd moet worden om het project binnen een acceptabele termijn af te ronden. Deze taak omvat naast het bewaken van de voortgang, ook het op continue basis informeren van de betrokkenen hierover.

Projecten waar regievoering ontbreekt of wegvalt, lopen het risico beëindigd te worden. Een van de belangrijkste oorzaken van het beëindigen van het project op de Nes is het wegens omstandigheden wegvallen van de verantwoordelijke projectleider, waardoor niemand het initiatief nam te overleggen over (financiering van) verlenging.

5. Typen projecten

In de praktijk kan worden vastgesteld dat gebiedsgerichte projecten op twee manieren kunnen worden aangepakt:

1. Collectief contract met één afvalinzamelaar: door ondernemers en organisaties in een gebied wordt gezamenlijk één afvalinzamelaar gecontracteerd, die alle bedrijfsafvalinzameling in het gebied uitvoert. Dit betekent dat alle ondernemers hun bestaande contracten opzeggen en collectief overstappen naar één partij. De projecten in de Plantagebuurt en op de Nes en het Westergasterrein zijn hiervan een voorbeeld.
2. Afvalinzameling door inzamelaar met grootste marktaandeel in gebied: in sommige gebieden is er duidelijk één inzamelaar die een dominante positie inneemt. Deze speler kan, door de afspraken met de eigen klanten te herzien het aantal vervoersbewegingen terugbrengen. Door ook de uitvoering van de inzameling over te nemen van andere inzamelaars in het gebied, kan ook het aantal zware inzamelvoertuigen van andere inzamelaars worden teruggebracht. Bestaande contracten tussen ondernemer en inzamelaar blijven hierbij onaangepast; het overnemen van de uitvoering wordt onderling en achter de schermen georganiseerd en verrekend. De projecten op het Amsterdamse Damrak en in de Reguliersdwarsstraat zijn hiervan een voorbeeld.

De keuze voor een van beide alternatieven hangt af van de specifieke situatie. Wil men een echt vernieuwende wijze van inzameling, dan leidt optie 1 waarschijnlijk tot het beste resultaat vanwege de druk van concurrentie. Is geen van de inzamelaars dominant, dan is optie 1 waarschijnlijk zelfs de enige haalbare mogelijkheid.

Is er een duidelijk dominante speler aan te wijzen, dan kan optie 2 interessant zijn omdat dit sneller gerealiseerd kan worden. Deze aanpak is eenvoudiger dan een collectief contract, omdat er relatief minder voorbereiding nodig is en er wijzigingen in contracten en dienstverlening veel beperkter blijven. Directe, actieve betrokkenheid van ondernemers en organisaties in een gebied is minder noodzakelijk dan bij een collectief contract. De inzamelaar met de dominante positie is mogelijk echter minder bereid tot innovatie, omdat de druk van de concurrentie minder wordt gevoeld. Ook moeten de inzamelaars die de inzameling "uitbesteden" willen meewerken.

Op het Damrak en Reguliersdwarsstraat na zijn de onderzochte projecten van het eerste type. Het zwaartepunt van de lessen in deze evaluatie ligt dan ook op projecten waarbij een collectief contract is afgesloten.

6. Projectplanning

Voor de planning moet onderscheid gemaakt worden naar type project. Daarnaast worden doorlooptijd en benodigde capaciteit beschreven.

6.1 Fasen per type project

Per projecttype kunnen verschillende stappen worden onderscheiden (zie figuur 1). In het algemeen kan gesteld worden dat projecten waarbij een collectief contract wordt afgesloten complexer zijn en daarom een langere doorlooptijd kennen. Bij een aanpak via de dominante inzamelaar moet stap 6 (overnemen Reinigingsrecht en dienstverlening overige inzamelaars) zeer zorgvuldig worden voorbereid. De doorlooptijd hiervan hangt onder andere af van de relatie van de dominante inzamelaar met de overige inzamelaars.



Figuur 1 Projectfasen per projecttype

6.2 Doorlooptijd

De doorlooptijd verschilt per project. De grote lijnen laten zien dat, afhankelijk van de complexiteit van de gekozen oplossing, een doorlooptijd van een half tot anderhalf jaar reëel is. Projecten met een relatief korte doorlooptijd zijn qua opzet relatief eenvoudig (Damrak, Reguliersdwarstraat): het huidige logistieke systeem blijft behouden en wordt geoptimaliseerd. De projecten met een relatief lange doorlooptijd (Nes, Plantage, Westergasfabriek) kenmerken zich door een gekozen oplossing die compleet afwijkt van de oude situatie.

niet zeggen dat deze kosten ook daadwerkelijk zijn geboekt op deze projecten; hier kan ook een deel goodwill en investering van de betrokken organisaties in zitten.

Optimalisatie bestaande logistiek

Complex project met innovatieve logistieke oplossing

€0,-

€10.000,-

€25.000,-

Figuur 3 Geschatte kosten projectfase

Indien de start van een gebiedsgericht project vroeg genoeg bekend is, kunnen ondernemers en organisaties in een gebied hiermee rekening houden door geen nieuwe contracten af te sluiten en bestaande contracten te laten uitlopen of stilzwijgend te verlengen. In een enkel geval moet echter tijdens de projectfase rekening gehouden worden met de afkoop van bestaande afvalinzamelingscontracten. Het bedrag dat hiervoor gereserveerd moet worden kan oplopen tot enkele duizenden euro's per deelnemer en hangt af van de omvang en resterende duur van het contract.

7.2 Financiering operatie

De operatie wordt in nagenoeg alle gevallen gefinancierd door de projectdeelnemers. Een collectieve aanpak maakt het mogelijk dienstverlening te verbeteren, terwijl de operationele kosten niet toenemen (of zelfs afnemen). In een enkel geval (bijv. Westergasfabriek) is door de afvalinzamelaar de marge verlaagd om dit mogelijk te maken.

Alleen op de Nes is een deel van de operatie met subsidiegeld van de Gemeente Amsterdam gefinancierd. Het ging hier om het transport van containers van de panden naar de boot en vice versa. De ondernemers in de straat waren niet bereid om deze kosten te dragen. Het alternatief van het zelf transporteren van containers naar en van de boot was organisatorisch niet haalbaar. De zwakke plek van het (gedeeltelijk) financieren van een lopende operatie met subsidiegeld is bij dit project duidelijk geworden; korte tijd nadat het subsidiegeld op was is de pilot gestopt en is Renewi weer overgestapt naar traditionele inzameling per vrachtwagen.

8. Draagvlak

Succesvolle projecten kenmerken zich door een grote mate van aandacht voor draagvlak onder deelnemers. Immers, het succes van een dergelijk project staat of valt vaak met het aantal deelnemers. Aandacht voor draagvlak dient te worden gegeven op alle niveaus van een onderneming of organisatie en kan op verschillende manieren worden gerealiseerd. Het kan wenselijk zijn dit te bekrachtigen door middel van een intentieverklaring. Indien er onvoldoende aandacht wordt besteed aan het realiseren en behouden van draagvlak, komen de resultaten onder druk te staan.

8.1 Draagvlak op alle organisatieniveaus

Indien een onderneming of organisatie uit meerdere niveaus bestaat, dient draagvlak zowel op het niveau van directie, dagelijks management als operatie gerealiseerd te worden. Het ligt hierbij voor de hand dat directie en dagelijks management voornamelijk betrokken zijn bij het opstarten van het project, het formuleren van doelstellingen en het selecteren en contracteren van de inzamelaar(s). Dagelijks management en operatie zullen voornamelijk betrokken zijn bij het vertalen van de gekozen oplossing naar de werkvloer en de implementatie hiervan. Evaluatie dient na afloop op alle niveaus plaats te vinden. Het project in de Plantage laat zien dat gedurende het project alle niveaus zijn betrokken. De directie wordt geïnformeerd en besluit, het management bereidt besluiten voor, en consulteert hierbij de medewerkers die zich met de dagelijkse uitvoering bezighouden.

8.2 Draagvlak realiseren

Draagvlak kan op verschillende manieren worden gerealiseerd. Zowel de "carrot" (positief stimuleren) als de "stick" (stimuleren via sancties) kan hierbij werken. Met name om die groep van ondernemers of organisaties van deelname te overtuigen die niet te verleiden zijn met positieve prikkels is de "stick" noodzakelijk en indien goed toegepast effectief. In projecten waar een "stick" is gehanteerd (Damrak, Westergasfabriek) is deze wel altijd in combinatie met één of meer positief stimulerende acties toegepast. Er zal per project moeten worden gekeken welke combinatie van acties of maatregelen passend is.

Voorbeelden van positief stimuleren ("carrots") die in de onderzochte projecten zijn toegepast zijn:

- Het via meetings, persoonlijke gesprekken en nieuwsbrieven betrekken van deelnemers. Afhankelijk van het type project kan dit vroeger of later in het traject. Bij een project zoals dat in de Plantagebuurt staan de deelnemers aan de basis en dus vanaf het begin betrokken. Bij een project zoals dat op het Damrak zijn deelnemers pas na het formuleren van een oplossing betrokken.
- Het instellen van de onder 4.2 Projectorganisatie reeds genoemde selecte groep vertegenwoordigers van het collectief kan eraan bijdragen dat het gehele collectief zich vertegenwoordigd voelt. Zo wordt het een project van de ondernemers en organisaties in een gebied, en in mindere mate iets dan "van bovenaf wordt opgelegd".
- Het bieden van een financiële vergoeding, bijvoorbeeld voor het afkopen van bestaande contracten, het wegnemen van het risico op kostenstijging (Westergasfabriek) of het financieren van een deel van de gebiedsgerichte dienstverlening (in pandige inzameling Nes).

Voorbeelden van stimuleren via sancties ("sticks") zijn:

- Het opleggen van boetes aan ondernemers of organisaties die zich niet aan de gemeentelijke regels voor het aanbieden van afval houden. In de praktijk is het aanbieden van afval buiten de regels om gedoogd. Een gebiedsgericht project kan aanleiding zijn om de bestaande regels opnieuw onder de aandacht te brengen en te hanteren. Heldere communicatie hierover is essentieel en kan deze "stick" daarmee wat verzachten. Op het Damrak wordt deze interventie toegepast.
- In de specifieke situatie van de Westergasfabriek kon men, omdat de initiatiefnemer van het project exploitant van alle gebouwen in het gebied is, bovendien aanvoeren dat een stijging van de verzekeringspremies als gevolg van incorrecte opslag van afval afgewenteld zou worden op huurders die zouden weigeren aan het project deel te nemen.

8.3 Draagvlak formaliseren

Afhankelijk van de aard van het project kan draagvlak worden geformaliseerd, door aan de deelnemers te vragen een intentieverklaring te tekenen. Door de intentie voor deelname formeel te maken wordt de deelnemer zich bewust van het feit dat het project niet vrijblijvend is. Anderzijds laat dit ook aan de te contracteren afvalinzamelaar(s) zien dat deelnemers serieus zijn, waardoor deze eerder geneigd zal (zullen) zijn een serieuze inspanning te leveren in de offerte- en contractfase.

Een intentieverklaring kan getekend worden op het moment dat:

- Het project start, zodat de intentie tot deelname al in de beginfase expliciet wordt vastgelegd.
- Men overgaat tot contractonderhandelingen met één of meer afvalinzamelaars.

Uiteraard kan er binnen één project ook op beide momenten worden getekend, zoals bij het project in de Plantagebuurt is gebeurd.

8.4 Gevolgen ontbreken draagvlak

Bij projecten waar onvoldoende aandacht is voor draagvlak kunnen de resultaten onder druk komen te staan. Zowel het project op de Nes als het project op de Reguliersdwarsstraat laat dit zien. Op de Nes eindigde de pilot mede door het wegvallen van de projectleider aan ondernemerszijde, waardoor regie ontbrak en draagvlak onder zowel ondernemers als inzamelaar wegviel. In de Reguliersdwarsstraat weigert een groep van met name horecaondernemers om aan het project deel te nemen, omdat de geboden oplossing (inzameling in de ochtend) niet aansluit op hun behoeften (inzameling in de middag). Deze ondernemers zijn onvoldoende gehoord in de voorbereidingsfase.

Afvalinzamelaars geven inmiddels aan dat zij niet happig zijn om tijd te investeren in een project dat onvoldoende professioneel wordt aangepakt en/of waarbij voldoende deelname door ondernemers en organisaties in het gebied onzeker is. Hier moet door toekomstige collectieven rekening mee gehouden worden.

9. Inventarisatie huidige situatie

Alle geïnterviewden geven aan dat het verkrijgen van inzicht in de huidige situatie essentieel is voor het succes van een project. Er wordt echter ook aangegeven dat het verkrijgen van volledige en betrouwbare informatie praktisch bijna niet haalbaar is.

9.1 Noodzaak voor inzicht huidige situatie

Inzicht in de huidige situatie is essentieel om verschillende redenen:

- Er kan een mogelijke impact van een gebiedsgerichte oplossing worden bepaald en/of na afloop kan de impact van de oplossing worden vergeleken met de oude situatie.
- Er kan tussen betrokkenen een gesprek worden gevoerd op basis van feiten in plaats van meningen.
- De te betrekken afvalinzamelaar(s) zal (zullen) willen weten wat de huidige situatie in het gebied is om zo een reëel aanbod te kunnen doen.

9.2 Verkrijgen van volledige en betrouwbare informatie moeilijk

Er wordt echter door projectleiders ook unaniem aangegeven dat het verkrijgen van volledige en betrouwbare informatie over de huidige situatie praktisch onhaalbaar is. Projectdeelnemers weten vaak onvoldoende over de wijze van afvalinzameling en contracten en facturen zijn zodanig verschillend en onduidelijk dat de huidige situatie ook hieruit niet goed is af te leiden. Op bijvoorbeeld de Nes is geprobeerd een standaardformat op te zetten door middel waarvan de huidige (en toekomstige) tarieven inzichtelijk gemaakt konden worden (gesplitst tarief voor voorrijden, inzameling handlingseenheid en per ton afval). Het bleek in de praktijk echter onmogelijk deze volledig en consistent in te vullen, doordat afvalinzamelaars veelal niet in staat waren hun tarieven in delen op te splitsen. Om dit te kunnen oplossen zou de afvalbranche serieus naar de wijze van totstandkoming van de tarieven moeten kijken en deze meer in lijn moeten brengen met de uit te voeren activiteiten.

10. Aanbod, onderhandeling en contract

Indien een project het afsluiten van een collectief contract behelst wijzigen de bestaande contracten en moet er een nieuw aanbod worden gedaan. In het geval dat een dominante inzamelaar de dienstverlening zal uitvoeren moeten er op de achtergrond contracten voor overname van de dienstverlening worden afgesloten met de overige in het gebied actieve inzamelaars. In beide gevallen zouden ook klanten die nu nog gebruik maken van het Reinigingsrecht benaderd kunnen worden.

10.1 Collectief contract

De wijze waarop tot een collectief aanbod wordt gekomen is op hoofdlijnen bij alle projecten van dit type dezelfde. Er wordt aan een geselecteerde groep inzamelaars (doorgaans drie) gevraagd om een concept op hoofdlijnen voor het gebied te ontwerpen op basis van de in het project geformuleerde doelstellingen en uitgangspunten. Uit de reacties wordt vervolgens de best passende gekozen. Dit kan eventueel op basis van door de projectdeelnemers vooraf vastgestelde evaluatiecriteria die kunnen worden afgeleid van de projectdoelstellingen. Daarna zal de geselecteerde inzamelaar een aanbod op detailniveau uitwerken.

Deze werkwijze maakt onderhandelen complex. De niet-financiële voorwaarden van de nieuwe dienstverlening zijn over het algemeen vooraf wel inzichtelijk te krijgen en te vergelijken met de huidige situatie. Maar omdat de huidige financiële situatie beperkt inzichtelijk is en het aanbod van de gekozen inzamelaar pas in detail wordt uitgewerkt indien er voldoende zekerheid van gunning is, is lastig vast te stellen in hoeverre de aangeboden oplossing financiële voor- of nadelen biedt. Bij verschillende onderzochte projecten (o.a. Nes,

Plantage, Westergasfabriek) is gepoogd om de huidige situatie vergelijkbaar te maken met het gedane aanbod. Dit lukte slechts ten dele. Onvolledige informatie over de huidige situatie is ook voor de afvalinzamelaar(s) bovendien beperkt bruikbaar om een aanbod op te baseren. Voor het uitbrengen van een gedetailleerde offerte moet daarom vaak aanvullende informatie worden verzameld door de inzamelaar(s) zelf. Deze zal hiertoe echter pas bereid zijn wanneer deze voldoende zekerheid heeft over de gunning van het contract, om de hiervoor benodigde tijd te kunnen rechtvaardigen.

Onderhandelen zal daarom in de praktijk op verschillende momenten plaatsvinden. Bij het project in de Plantagebuurt is onderhandeld over de belangrijkste voorwaarden voordat de inzamelaar een aanbod op detailniveau uitbracht. Daarna is alleen nog onderhandeld over details. In de gunningsvoorwaarden van het project op de Nes is een concrete 10% kostendaling opgenomen. Dit kon vooraf moeilijk hard worden gemaakt, maar bij de deelnemers van zowel Plantage als Nes bestond vooraf voldoende vertrouwen in de nieuwe kostenstructuur, waardoor deelnemers hebben getekend zonder precies te weten wat de exacte financiële gevolgen van het nieuwe contract zouden zijn. In het geval van de Westergasfabriek heeft een deel van de onderhandeling plaatsgevonden in de eerste 7 maanden na de start van de dienstverlening. Door betalingen gedurende deze periode niet direct van projectdeelnemer naar inzamelaar maar via Westergasfabriek Management B.V. te laten lopen, volgens de voorwaarden van de oude contracten, konden eventuele kostenverschillen tussen oude en nieuwe situatie worden vastgesteld. Deze zijn gedurende deze periode door Westergasfabriek Management B.V. gecompenseerd en zo kon indien nodig per projectdeelnemer heronderhandeling plaatsvinden. Dit vereist uiteraard wel een kapitaalkrachtige projectorganisatie.

Welke aanpak ook wordt gekozen, het is van belang dat de projectleider zowel projectdeelnemers als inzamelaar(s) bewust maakt van deze complexiteit en hierover met hen duidelijke afspraken maakt. Ook moeten alle partijen zich realiseren dat de traditionele klant-leveranciersrelatie in dergelijke projecten vervalft. Een gebiedsgericht project is gebaseerd op samenwerking tussen collectief en inzamelaar en dit dient – zeker in de onderhandelingsfase – gerespecteerd te worden. Onderhandelen over dienstverlening en kosten kan, maar alleen op basis van wederzijdse belangen.

De vorm van de overeenkomst is in alle gevallen ongeveer gelijk: er is een mantelovereenkomst met de afvalinzamelaar waarin alle collectieve afspraken staan vermeld (deze kan ook tarieven en service levels omvatten). Tussen inzamelaar en individuele projectdeelnemer wordt daarnaast een individueel contract afgesloten dat de daadwerkelijke overeenkomst voor dienstverlening vormt en waarin detailafspraken staan. Ter illustratie de in de Plantagebuurt gehanteerde structuur:

Document	Vorm	Ondertekening door
1. Individuele overeenkomst	Individueel	Inzamelaar en deelnemende instelling
2. Bijlage A: Mantelovereenkomst	Collectief	Wordt verbindend verklaard middels ondertekening contract 1.
3. Bijlage B: Commerciële afspraken (tarieven)	Individueel	Wordt verbindend verklaard middels ondertekening contract 1.
4. Bijlage C: Service Level Agreement (prestatieafspraken)	Individueel (deels maatwerk)	Wordt verbindend verklaard middels ondertekening contract 1.

Tabel 3 Voorbeeld opbouw collectieve overeenkomst Plantagebuurt

Er is (anders dan de tijdelijke situatie bij de Westergasfabriek) in geen van de gevallen sprake van een winkeliersvereniging, BIZ of andersoortige centrale organisatie die de rol van formele tussenpersoon opneemt en namens alle projectdeelnemers een contract met de inzamelaar afsluit. De reden hiervoor is dat een dergelijk juridisch orgaan ontbreekt of men het (op de lange termijn) te complex en risicovol vindt om de rol van formele tussenpersoon op zich te nemen. De praktijk laat vooralsnog zien dat een absolute noodzaak hiervoor niet bestaat, omdat de overeenkomsten ook direct tussen deelnemer en inzamelaars tot stand komen.

10.2 Aanpak met dominante inzamelaar

Indien er met een dominante inzamelaar wordt gewerkt wijzigen bestaande contracten aan de zijde van projectdeelnemers niet. Dit vereenvoudigt het realiseren van een gebiedsgerichte oplossing enorm. Wel dient de dominante inzamelaar achter de schermen met de overige in het gebied actieve inzamelaars afspraken te

maken over uitvoering van de dienstverlening en de vergoeding hiervoor. Hoewel dit op kleine schaal niet ongebruikelijk is in de markt, zal een inzamelaar alleen bereid zijn hieraan mee te werken indien de dominante inzamelaar wordt vertrouwd en voldoende operationeel voordeel kan worden behaald. Omdat deze stap op het Damrak nog niet voltooid is, kan nog niet worden aangegeven in hoeverre dit succesvol is geweest.

10.3 Overnemen Reinigingsrecht

In beide typen projecten kunnen ondernemers en organisaties die op dit moment nog gebruik maken van het Reinigingsrecht worden benaderd om over te stappen naar een contract met een commerciële inzamelaar. Tot nu toe is hier alleen bij het project op het Damrak aandacht aan besteed, waarna tot nu toe ongeveer 50% van de gebruikers van het Reinigingsrecht zijn overgestapt (omdat deze actie nog niet is afgerond mag worden aangenomen dat dit percentage nog zal toenemen).

Uit het gesprek met een van de projectleiders op het Damrak blijkt dat een overstap naar een contract in veel gevallen niet of nauwelijks duurder is, terwijl de dienstverlening er aanzienlijk op vooruit gaat.

11. Oplossing en operatie

De door de collectieven ontwikkelde logistieke oplossingen lopen uiteen. Deze lopen in de onderzochte voorbeelden grofweg uiteen van relatief eenvoudige oplossingen als het op gebiedsniveau afstemmen van de inzameltijdstippen (Damarak en Reguliersdwarstraat) tot een volledig afwijkende logistieke structuur met duurzame inzamel- en verwerkingsmiddelen (Plantage en Westergasfabriek).

11.1 Achtergronden keuze oplossing

Waarom voor een bepaalde oplossing wordt gekozen hangt af van:

- Aard en doelstellingen van het collectief. Collectieven die duurzaamheid hoog op de agenda hebben (bijv. Plantage) kiezen voor een "zero waste"-aanpak waarbij alle onderdelen van de afvalketen (inkoop, afvalscheiding, transport, verwerking) deel uitmaken van de oplossing. Collectieven die meer op direct en zichtbaar resultaat op de korte termijn sturen en waar de betrokkenheid van projectdeelnemers lager is (bijv. Damarak en Reguliersdwarstraat) kiezen voor eenvoudigere oplossingen zoals het afstemmen van de inzameltijdstippen.
- Strategie en dienstenaanbod van de betrokken inzamelaar. De reden dat Suez het collectieve contract bij de Westergasfabriek werd gegund, is dat Suez bereid was het concept van The Waste Transformers op te nemen in hun dienstverlening. De reden dat Renewi werd geselecteerd in de Plantagebuurt, is dat de zeer praktische zero waste filosofie en elektrisch vervoer over water aansloegen bij dit collectief.
- De fysieke kenmerken van het gebied (bijv. aanwezigheid van water of beschikbare ruimte voor lokale verwerking). Bij de Westergasfabriek is dit zeer duidelijk te zien: alleen doordat er voldoende ruimte is op het terrein is verwerking van organisch afval in een kleinschalige vergistingsinstallatie mogelijk.

Beschikbare tijd en financiële middelen lijken een ondergeschikte rol te spelen bij de keuze voor een oplossing. Collectieven die eenmaal begonnen zijn, kiezen voor de voor hen best passende oplossing. Indien nodig wordt er meer eigen tijd geïnvesteerd (Nes, Westergasfabriek) of worden er aanvullende financiële middelen aangevraagd (Plantage) om de gewenste oplossing te kunnen implementeren.

11.2 Afvalscheiding en -verwerking

De aandacht voor afvalscheiding wisselt. Het is niet noodzakelijkerwijs een onderdeel van een gebiedsgerichte oplossing. Bij de Plantage bijvoorbeeld is zeer zichtbaar dat afvalscheiding onderdeel is van de collectieve oplossing: in de zogenaamde "zero waste expeditie" wordt in een periode van 5 jaar stapsgewijs (elk jaar heeft een thema) toegewerkt naar een minimum aan restafval. Ook het inkoopbeleid wordt hierin meegenomen; door "aan de voorkant" andere materialen in te kopen kan "aan de achterkant" gemakkelijk worden gescheiden. Bij de Westergasfabriek stond het lokaal gescheiden verwerken van organisch afval zelfs aan de basis van het project. Suez en The Waste Transformers hebben tot doel de vergister meer en meer om te vormen tot een grondstoffenhub. Andere collectieven faciliteren afvalscheiding, maar gaan hierin minder ver omdat dit door projectleider en/of projectdeelnemers niet als primair doel gezien (Damarak, Nes). De Reguliersdwarstraat heeft de afvalscheiding in de tweede fase van het project die op dit moment wordt uitgevoerd hoger op de agenda

gezet). Reden om meer of minder aandacht te besteden aan afvalscheiding is de in 11.1 Achtergronden keuze oplossing genoemde aard en doelstelling van het collectief.

In de dagelijkse praktijk blijft het goed scheiden van afval uitdagend. De aangedragen reden hiervoor is menselijk gedrag. Zeker daar waar men te maken heeft met bezoekers, wisselend personeel en hoge werkdruk (bijv. op drukke avonden in de horeca). De culturele instellingen in de Plantage gaan experimenteren met afvalscheiding in de publieke ruimte; uitdagend met bezoekers uit vele windstreken. Een bedrijfsleider van een van de horecagelegenheden op het Westergasterrein gaf aan dat zij constant aandacht moet vragen voor het correct scheiden van (organisch) afval en dat de opbrengst duidelijk minder is wanneer zij niet aanwezig is.

Uit de gesprekken blijkt dat de financiële prikkel van een lagere rekening bij met name ondernemers aan lijkt te slaan (Nes, Westergasfabriek).

Alleen projecten die afvalscheiding uitdrukkelijk in de doelstellingen hebben opgenomen, hebben duidelijk aandacht voor de verwerking stroomafwaarts in de afvalketen. Bij de Westergasfabriek is dit het meest zichtbaar, door het inzetten van een lokale vergistingsinstallatie voor organisch afval. Een dergelijke oplossing motiveert projectdeelnemers bovendien afval te scheiden. In de roadmap naar zero waste van de Plantagebuurt is het scheiden van afval opgenomen, zodanig dat duurzame afvalverwerking eenvoudiger wordt.

11.3 Afvalopslag

Uit de meeste projecten blijkt expliciet aandacht voor afvalopslag. De ervaren problematiek verschilt echter van gebied tot gebied. Bij de Westergasfabriek ging het met name om permanente opslag in de openbare ruimte. Vanwege straatbeeld, ongedierte en brandgevaar onwenselijk. Damrak, Nes en Reguliersdwarsstraat gaven aan dat afval op straat in afwachting van inzameling een probleem vormt. Dit stond soms enkele uren tot maar liefst een dag voor inzameling al buiten. Hier speelt met name het verrommelde straatbeeld een rol. Grote hoeveelheden afval trekken bovendien zwerfafval aan, waardoor het probleem verergert. Alleen bij de Plantage was op een enkele instelling na opslag geen issue, vanwege de ruime terreinen en panden.

De oplossingen verschillen afhankelijk van de kenmerken van het gebied. Op het Westergasterrein is voor ondernemers die geen ruimte in of om hun eigen pand hebben naast de vergister een afvalhub gecreëerd. In gebieden met vele kleine panden (Damarak, Reguliersdwarsstraat) is geen ruimte voor dergelijke voorzieningen beschikbaar. Om afvalopslag in de openbare ruimte zoveel mogelijk te voorkomen zijn daarom strakke tijdvensters ingesteld.

Verschillende geïnterviewden gaven aan dat het aanbieden van afval op de juiste tijd en plaats een proces van continue aandacht is. Ook hier komt het "carrot and stick-model" ter sprake. Enerzijds moeten ondernemers met zachte hand worden aangesproken op ongewenst aanbodgedrag. Aan de andere kant moet handhaving klaarstaan om consequente overtreders te beboeten. Het Damrak is het beste voorbeeld van een integrale aanpak op dit gebied. Straatmanager, inzamelaar, straatcoaches en handhaving hebben met ondersteuning van het Programmeerteam Schoon en Heel van de Gemeente Amsterdam onderling duidelijke afspraken gemaakt over communicatie en handhaving. Dit voorkomt grillig boetebeleid en vergroot zo het draagvlak onder projectdeelnemers.

Deze aanpak werkt echter alleen wanneer er in het gebied een voor alle projectdeelnemers acceptabele oplossing is geïmplementeerd. Op het Westergasterrein bijvoorbeeld is de mini-afvalhub, opgezet voor ondernemers die geen ruimte hebben afval binnen of op hun eigen terrein op te slaan, voor sommigen te ver weg en niet te combineren met de dagelijkse werkzaamheden. Dit leidt alsnog tot opslag van afval in de openbare ruimte. De Westergasfabriek heeft met het concept van mini-hubs dichterbij de ondernemers een oplossing voorhanden. Door gebrek aan gemeentelijke medewerking vanuit het stadsdeel is dit echter nog niet gerealiseerd. Bovendien zijn ondernemers naast wiens pand een mini-hub gepland is niet onverdeelde enthousiast vanwege de vrees voor (stank)overlast.

Ten aanzien van de in de projecten gebruikte inzamelmiddelen (zoals containers) hoeven projectdeelnemers over het algemeen weinig concessies te doen. Slechts van een enkele ondernemer op het Westergasterrein kwam de opmerking dat een perscontainer in de nieuwe situatie niet meer

11.4 Afvaltransport

Bij alle onderzochte projecten was het verminderen van het aantal zware vervoersbewegingen van zware inzamelvoertuigen een van de belangrijkste projectdoelstellingen. In alle gevallen is dit ook gerealiseerd, zij het op verschillende manieren. Harmonisatie van inzamelstippen is in alle projecten gebeurd. Hierdoor wordt voorkomen dat een inzamelaar twee keer door hetzelfde gebied moet rijden omdat klanten verschillende afspraken hebben. Op het Damrak wordt bovendien geprobeerd zoveel mogelijk in "treintjes" te rijden. Dit wil zeggen dat de wagens voor papier/karton en glas direct achter de restafvalwagen aan rijden. Zo worden deze voertuigen als een geheel ervaren, met in theorie minder overlast tot gevolg (niet bekend is in hoeverre dit in de praktijk ook zo wordt ervaren). Dit vereist van de inzamelaar uiteraard een goede rittenplanning.

In de vier gebieden waar een collectief contract is afgesloten gaat het aantal zware vervoersbewegingen verder achteruit doordat slechts één inzamelaar het afval van de ondernemers en organisaties in dat gebied inzamelt. Hierbij moet de kanttekening worden gemaakt dat dit voordeel in de praktijk lastig te toetsen is omdat ondernemers en organisaties die niet aan het project deelnemen alsnog voor vervoersbewegingen door andere inzamelers zorgen.

Tot slot zorgt het vervangen van zware inzamelvoertuigen door alternatieve voertuigen voor vermindering van het aantal bewegingen. In de Plantagebuurt en op de Nes is een elektrische boot ingezet. Een volle boot voorkomt 44 transporten per zware vuilniswagen. Bij de Westergasfabriek wordt in plaats van een groot, zwaar inzamelvoertuig een kleiner voertuig ingezet met minder impact op de omgeving. Omdat dit voertuig de mogelijkheid heeft het afval op een veilige locatie buiten het gebied over te storten in een groot inzamelvoertuig, wordt voorkomen dat dit voertuig grote afstanden moet afleggen om te laden en te lossen.

Bij een aantal projecten (Damrak, Westergasfabriek) neemt de inzamelfrequentie toe. Doordat een inzamelaar vaker het gebied kan aandoen, worden de hoeveelheden afval in de openbare ruimte teruggebracht en heeft een ondernemer of organisatie ook binnen minder ruimte nodig voor de opslag van afval. De vrijgekomen ruimte kan benut worden voor het opslaan van andere afvalstromen die voorheen niet werden gescheiden.

Een verhoging van de inzamelfrequentie leidt uiteraard wel tot meer vervoersbewegingen. Dit is een afweging die per gebied gemaakt moet worden.

11.5 Regie

Nadat de projectfase is afgerond moet er aandacht blijven voor de continuïteit van de operatie. Dit is uitdagend: projecten zonder stevige regie komen niet van de grond of verzanden gedurende de operatie. Op de Nes is dit helaas het duidelijkst zichtbaar. Na het wegvallen van de straatmanager die de drijvende kracht achter het initiatief vormde, is de pilot gestopt omdat geen van de overige betrokkenen de regie naar zich toe heeft getrokken. Hiervan is door Renewi bij het project in de Plantagebuurt geleerd. Een van de eisen die zij aan samenwerking met het collectief hebben gesteld is dat de projectleider ook na implementatie aanblijft als verbindende schakel tussen collectief en inzamelaar. De hiervoor verschuldigde vergoeding wordt geïncasseerd via de afvalrekening. Op het terrein van de Westergasfabriek is regie van nature aanwezig in de vorm van de exploitant van de gebouwen op het terrein. Deze heeft nauw contact met projectdeelnemers en inzamelaar over dienstverlening en procesverbeteringen.

Ook de inzamelaar dient de regie te nemen. De mate waarin dit gebeurt verschilt. Op basis van de gesprekken kan worden vastgesteld dat inzamelers die minder/zwakke regie voeren, minder succesvol zijn in het snel realiseren van de collectieve oplossing en het bereiken van de projectdoelstellingen, met het risico op vertraging en verlies aan draagvlak tot gevolg.

Het borgen van de regiefunctie is daarom van essentieel belang voor succes op de lange termijn. Regie mag niet afhangen van de persoonlijke inzet van betrokkenen. Collectieven moeten zich hier voor aanvang van het project van bewust zijn en hier gedurende de projectfase een duurzame oplossing voor vinden. In die gevallen

waar de straatmanager de regie voert, moet dit expliciet onderdeel zijn van de taakstelling en moet hier in het werkpakket tijd voor vrijgemaakt worden. Ook moeten duidelijke afspraken gemaakt worden over de regie aan de zijde van de inzamelaar, aangezien de wijze waarop inzamelaars de regie voeren sterk kan verschillen.

12. Resultaten

De gerealiseerde resultaten zijn per project in onderstaande tabel samengevat. Voor zover mogelijk zijn deze gekwantificeerd. Door het ontbreken van kennis over de uitgangs- en nieuwe situatie is dit echter niet in alle gevallen mogelijk. Omdat over het project in de Reguliersdwarsstraat onvoldoende gegevens bekend zijn is dit project niet vermeld.

Project	Afvalscheiding/ verwerking	Afvalopslag	Afvaltransport	Kosten
Damrak	Beperkt, geen projectdoelstelling	Zichtbare vermindering afval op straat door smallere tijdvensters en strengere handhaving. Afname piek huishoudelijk afval (bergen zakken op straat) door overhevelen Reinigingsrecht naar contract. Communicatie door straatmanager en straatcoaches en strengere handhaving aanbodbeleid.	Afname aantal vervoersbewegingen van +/- 1.750 per jaar naar +/- 1.000 per jaar (-40%). Minder overlast door inzamelen verschillende fracties in "treintje". Overnemen inzameling overige 4 inzamelaars gepland.	Over het algemeen geen gevolgen voor de kosten. Projectdeelnemers met voormalig Reinigingsrecht niet of nauwelijks duurder terwijl serviceniveau is toegenomen.
Nes	Door betere facilitering toename aantal projectdeelnemers die afval scheiden (cijfers onbekend)	Door in pandige inzameling met "milieumatrozen" Regenboog Groep geen aangeboden afval meer op straat.	Van 4 naar 1 inzamelaar. Vervoer per elektrische boot voorkomt 1.850 stops van zware inzamelvoertuigen per jaar.	10% lagere kosten inclusief subsidie voor kosten in pandige inzameling milieumatrozen.
Plantage	Concreet stappenplan naar zero waste in 5 jaar (doelstelling 10% restafval).	Geen bijzonderheden.	Van 6 naar 1 inzamelaar. Volledig emissievrij vervoer over water van 70%-80% van het afvalvolume (papier/karton, glas, plastic en restafval). Een afname van +/- 90 volle vuilniswagens per jaar.	Afhankelijk van de situatie gelijk of gedaald.
Westergasfabriek	Alle ondernemers worden in de gelegenheid gesteld afval te scheiden en worden hierin begeleid. Organisch afval wordt lokaal verwerkt in een kleinschalige biovergister van The Waste Transformers.	Maatregelen ter voorkoming opslag in de openbare ruimte, o.a. door hoogfrequente inzameling, afvalhub, doorbelasten hogere kosten brandverzekering en strengere handhaving.	Van 9 naar 1 inzamelaar. Vervoer per klein dieselveertuig of klein elektrisch voertuig (voor organisch afval). Toegenomen serviceniveau door hoogfrequent inzamelen.	Afhankelijk van de situatie gelijk of gedaald. Inzamelaar heeft concessies gedaan op eigen marge.

Tabel 4 Resultaten projecten

Bij diverse projecten wordt aangegeven dat de resultaten aanleiding vormen voor ondernemers en organisaties in het gebied zich ook aan te sluiten bij het collectief. In de Plantagebuurt is een wachtlijst van geïnteresseerden, waarmee in gesprek zal worden gegaan zodra de implementatie volledig is afgerond en de operatie stabiel is. Op het Damrak wordt het zichtbare resultaat gebruikt om ondernemers die gebruik maken van het Reinigingsrecht te overtuigen over te stappen.

13. Succesfactoren projecten

Uit de gevoerde gesprekken en de analyse hiervan kunnen de volgende belangrijke succesfactoren worden afgeleid:

- **Sterke regie** (zowel door de projectleider aan de zijde van het collectief als aan de kant van de inzamelaar) bepalen het succes van zowel projectfase als operatie. In de projectfase betekent dit een projectleider die voldoende tijd en aandacht kan vrijmaken om het project te leiden. Dit is niet iets dat men "er wel even bij doet". In de operatie kan dit zo ver gaan als dagelijkse aanwezigheid in de eerste weken na de start om projectdeelnemers te betrekken en opstartproblemen snel te kunnen oplossen.
- **Aandacht voor draagvlak** onder projectdeelnemers in alle fasen van project en operatie is van essentieel belang voor het betrekken en betrokken houden van zoveel mogelijk ondernemers en organisaties. Zowel projectleider als inzamelaar dienen hier door communicatie met de projectdeelnemers aandacht aan te besteden. Er kan gebruik gemaakt worden van zowel "carrots" (positieve stimulansen) als "sticks" (strafmaatregelen) om projectdeelnemers in de juiste richting de sturen. Een succesvolle oplossing dient tegemoet te komen aan de wensen van (zo goed als alle) projectdeelnemers. Het realiseren van draagvlak is tijdrovend maar noodzakelijk en mag daarom niet worden onderschat. Het formaliseren van commitment in de vorm van een intentieverklaring maakt projectdeelnemers bewust van de eigen bijdrage aan en verantwoordelijkheid in het project.
- Ieder project moet starten met een **goede inventarisatie van de huidige situatie**. Dit geeft inzicht in de problematiek, vormt de basis voor het formuleren van verbetermogelijkheden en voorkomt discussies op basis van meningen in plaats van feiten.
- Het collectief gaat een **langdurige samenwerking met de inzamelaar** aan, waarmee de traditionele vooral op kosten en korte termijnresultaat gerichte klant-leveranciersrelatie vervalst. Dit betekent dat collectief en inzamelaar partners zijn, en zich in alle fasen van het project moeten samenwerken. Onderhandelen over dienstverlening en kosten kan, maar in goed overleg en op basis van wederzijdse belangen. De bedoeling van een gebiedsgericht project is immers niet om de inkoopmacht te vergroten en zo lage tarieven af te dwingen. Alleen een voor alle partijen faire deal leidt tot resultaat op de lange termijn.
- Een **zichtbare oplossing** zorgt voor betrokkenheid van projectdeelnemers (acceptatie van collectieve afspraken, inspanning om afval te scheiden) en kan ondernemers en organisaties in het gebied die nog niet deelnemen over de streep trekken zich eveneens aan te sluiten. Alternatieve inzamelvoertuigen, vermindering van afval op straat door slimmere opslag en inzameling en zichtbare handhaving van de regels zorgen hiervoor.
- Een **helder en actief gemeentebestuur** draagt bij aan de snelheid van realisatie en het vertrouwen van projectdeelnemers in het kunnen realiseren van de projectdoelstellingen. Hieronder worden verschillende taken verstaan: het harmoniseren van en communiceren over regelgeving, het verbinden van diverse bij het realiseren van gebiedsgerichte projecten betrokken gemeentelijke afdelingen en het financieel stimuleren van de projectfase.

14. Rol van de Gemeente Amsterdam

De Gemeente Amsterdam wordt op basis van deze evaluatie geadviseerd zich voor het starten en verstevigen van gebiedsgerichte initiatieven zich in ieder geval op de volgende punten actief op te stellen:

- Doordat gebiedsgerichte projecten nieuw zijn en gemeentelijke verantwoordelijkheden vaak over diverse gemeentelijke afdelingen verspreid liggen maakt dit het realiseren van met name zeer vernieuwende oplossingen (vervoer over water op de Nes of lokaal vergisten en mini-hubs op het

Westergasterrein) tijdrovend of zelf onmogelijk. Beide genoemde projecten hebben als gevolg hiervan vertraging opgelopen of (delen ervan) zijn zelfs bijna afgeblazen. **Het verbinden van diverse gemeentelijke instanties** en het **aanpassen van de regelgeving aan de specifieke situatie** kan dit voorkomen.

- Het **consequent handhaven van de regels met betrekking tot afvalinzameling** is om twee redenen van belang. Ten eerste is dit een dwingende stimulans voor dat deel van de ondernemers of organisaties die (nog) niet willen meedoen aan het collectief zich toch aan te sluiten, omdat dit de kans op boetes verkleint. Ten tweede het frustrerend voor projectdeelnemers die van goede wil zijn om te zien dat “de buurman of buurvrouw de collectieve afspraken zomaar aan zijn laars kan lappen”. Handhaving moet altijd in samenwerking met het collectief georganiseerd worden, zodat ondernemers en organisaties in het gebied op de hoogte worden gesteld. Zo wordt de indruk van willekeur voorkomen. Een mildere tussenvorm zoals de inzet van straatcoaches kan eveneens effectief zijn.
- Een **heroverweging van de functie van het Reinigingsrecht** kan op gebiedsniveau zinvol zijn, wil men ophoping van afval op inzameldagen voorkomen. Voor veel ondernemers en organisaties maken uit gewoonte gebruik van het Reinigingsrecht en het afsluiten van een commercieel contract is voor hen niet of nauwelijks duurder, terwijl de dienstverlening verbetert.
- De eigen dienst Bedrijfsafval staat open voor het overdragen van de uitvoering van de dienstverlening van haar klanten aan derden indien dit de leefbaarheid van het gebied ten goede komt. Echter, omdat deze dienst een commerciële organisatie is, past de hiervoor door de collectieve inzamelaar gevraagde transport- en verwerkingsvergoeding niet altijd binnen de door de dienst Bedrijfsafval met haar klanten gemaakte afspraken. Er wordt dan van afgezien enkel vanwege tariefverschillen. Dit beïnvloedt het effect van het gebiedsgerichte project nadelig. De Gemeente Amsterdam zou kunnen onderzoeken wat de mogelijkheden zijn om haar **dienst Bedrijfsafval** in dergelijke situaties te **helpen blokkades om de dienstverlening over te dragen weg te nemen**. Welke blokkades dit zijn zal per project verschillen. Dit zal ook de positie van de dienst Bedrijfsafval ten goede komen wanneer de rollen omgedraaid zijn en overige inzamelaars wordt gevraagd de dienstverlening aan de Gemeente Amsterdam over te dragen.
- In sommige gevallen kunnen of willen collectieven de projectmatige kosten niet dragen. **Financiering van de projectfase** is een stimulans voor deze collectieven om in actie te komen.