



Doelmatigheids- en doeltreffendheidsonderzoek Afval

Concernaudit

Datum concept rapport: 19 januari 2024

Datum definitief rapport: 25 september 2024

Inhoud

1. Over dit onderzoek

2. Onderzoeksopzet

3. Onderzoeksaanpak

4. Managementsamenvatting

5. Verbeterpunten en aanbevelingen

6. Managementreactie en plan van aanpak

7. Bijlagen

7.1 Referentielijst

7.2 Overzicht van interviews



1. Over dit onderzoek

1.1 Aanleiding

In artikel 213a van de Gemeentewet is opgenomen dat het college periodiek onderzoek verricht naar de doelmatigheid en doeltreffendheid van het door haar gevoerde beleid.

De richtlijnen hiervoor zijn opgenomen in de verordening voor 'Periodiek onderzoek door het college naar doelmatigheid en doeltreffendheid van het door het college gevoerde bestuur van de gemeente Utrecht'.

Het college heeft het uitvoeren van de zogenoemde 213a onderzoeken bij Concernaudit belegd. In de audit charter Concernaudit is vastgelegd dat zij jaarlijks twee 213a onderzoeken uitvoert.

In het door het college vastgestelde jaarplan 2023-2024 van Concernaudit is het 213a onderzoek 'Doelmatigheids- en doeltreffendheidsonderzoek Afval' opgenomen. Hiervoor is dit rapport opgesteld.

Definities

 **Doelmatigheid of efficiency:** het streven om met een zo beperkt mogelijke inzet van de beschikbare middelen het gewenste resultaat te bereiken.¹

 **Doeltreffendheid of effectiviteit :** de mate waarin een organisatie erin slaagt met de geleverde prestaties de gestelde doelen of gewenste maatschappelijk effect te bereiken.¹

¹Bron: Verordening periodiek onderzoek doelmatigheid en doeltreffendheid gemeente Utrecht

1.2 Afval

Afvalinzameling raakt iedere Utrechter. Een goede inrichting hiervan draagt bij aan het behoud van een schone en gezonde leefomgeving voor inwoners. Bovendien kan de gemeente Utrecht met een adequate inrichting van afvalinzameling het verschil maken om ambities op het gebied van vergroenen en circulariteit te behalen.

Volledig circulair in 2050

In 2020 presenteerde het college de grondstoffennota waarin de lange termijn ambitie geformuleerd wordt dat Utrecht in 2050 volledig circulair is; alle afval wordt dan verwerkt tot nieuwe grondstoffen en producten.

In recente coalitieakkoorden is er dan ook stevast aandacht voor het terugdringen van de hoeveelheid afval en het inzetten op circulaire afvalverwerking. In lijn hiermee formuleert het college in de programmabegroting 2024, net als in de jaren daarvoor, de doelstelling: 'Afval wordt zoveel mogelijk voorkomen, aantoonbaar ingezet als grondstof en afvalscheiding wordt positief gestimuleerd'.

Op welke wijze het college deze doelstelling wil realiseren, is uitgewerkt in de grondstoffennota 2020. Adequate en tijdig beschikbare stuurinformatie maakt het mogelijk om de realisatie van dit doel te monitoren en tijdig bij te sturen indien nodig. In de programmabegrotingen 2021-2024 zijn hiervoor twee indicatoren opgesteld die de voortgang van de realisatie van deze doelstelling bewaken.



2. Onderzoeksopzet

2.1 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is het beoordelen van:

- de ingezette middelen om de doelstelling 'Afval wordt zoveel mogelijk voorkomen, aantoonbaar ingezet als grondstof en afvalscheiding wordt positief gestimuleerd' uit de programmabegrotingen 2021-2023 te behalen, en
- de stuurinformatie voor het monitoren van de voortgang van de realisatie van deze doelstelling.

Hoofdonderzoeksvragen

- Welke middelen heeft het college ingezet om de programmadoelstelling 2021-2023 en de ambities uit het coalitieakkoord 2022-26 op het gebied van het voorkomen van afval te bereiken?
- In hoeverre dragen deze middelen bij aan het efficiënt en effectief behalen van deze doelstelling en ambities?
- Welke indicatoren zijn in gebruik om de voortgang van de realisatie van de doelstelling en de ambities te bewaken en zijn deze indicatoren adequaat en relevant? Wordt hierbij optimaal gebruik gemaakt van beschikbare data?

Leeswijzer

Hoofdstuk 3 van dit rapport bevat de onderzoeksopzet. Vervolgens zijn de resultaten van het onderzoek samengevat in de managementsamenvatting in hoofdstuk 4. Hoofdstuk 5 zet de geïdentificeerde verbeterpunten uiteen, alsook de impact hiervan en aanbevelingen om de verbeterpunten te adresseren. Het door het management opgestelde plan van aanpak voor verbetering is opgenomen in hoofdstuk 6. Tenslotte zijn de referentielijst en interviewlijst opgenomen in de bijlagen in hoofdstuk 7.

2.2 Scope



Organisatieonderdelen:
Stadsbedrijven - afdeling
Inzameling, Markten en Havens.

Onderzoeksperiode:
2020 - heden



De scope van dit onderzoek is als volgt:

- Voorkomen van afval:
 - We gaan uit van het verminderen van restafval. De focus ligt hierbij primair op afvalpreventie en het inzetten van afval als grondstof.
- Governance:
 - Beleid, procedures, rollen, verantwoordelijkheden en verantwoording aan directieraad, college en raad.
- Performance management:
 - Aanwezigheid van adequate en relevante indicatoren om de voortgang van de relevante doelstellingen te bewaken.
 - Inzet van effectieve data-analyse.



3. Onderzoeksaanpak

3.1 Referentiekader en methoden

Voor het beoordelen van ingezette middelen om de doelstelling uit de programmabegrotingen 2021-2023 (voorkomen van afval) te behalen, maken we gebruik van de volgende modellen:

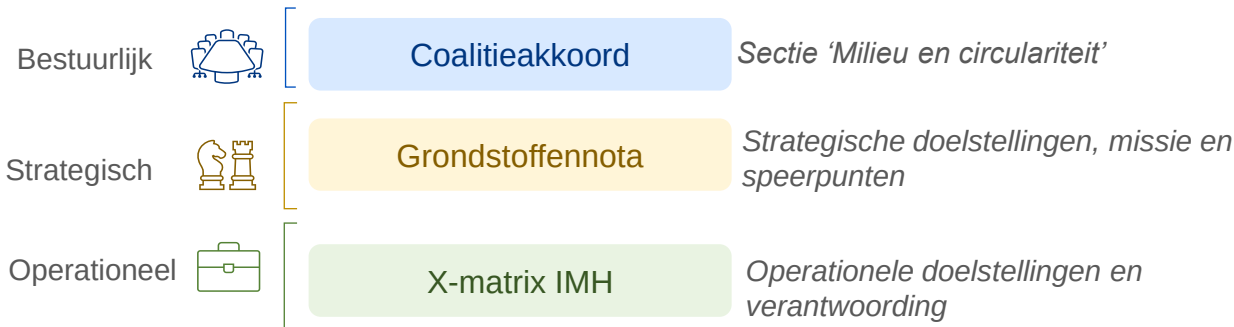
- Landelijke beleidskaders;
- Beleidsdocumentatie zoals grondstoffennota 2020;
- Programmabegroting en –verantwoording 2020-2024;
- Raamwerk Sturen & Verantwoorden;
- Beleidsnota Standaard voor beleidscyclus.

Voor het beoordelen van de effectindicatoren hanteren we het SMART-framework voor Key Performance Indicators (KPI's). Dit framework wordt breed toegepast en is een veelgebruikt hulpmiddel voor (o.a.) het beoordelen van KPI's.

We hebben voor dit onderzoek document- en data-analyse uitgevoerd en interviews afgenomen. Een overzicht hiervan staat in bijlagen 1 en 2.

3.3 (Centrale) Beleidsdocumenten

Hieronder zijn de relevante (centrale) beleidsdocumenten opgenomen die van belang zijn voor dit onderzoek.



3.4 Auditteam

- Senior IT auditor (Projectleider)
- Auditor
- Data Analyst

De Manager Concernaudit ziet toe op de kwaliteit van dit onderzoek.





4. Managementsamenvatting

4. Managementsamenvatting (1/2)

Beleid

In het coalitieakkoord 2022-2026 zijn de ambities van de gemeente Utrecht rondom Afval opgenomen. De focus van dit coalitieakkoord is 'Afval voorkomen'. Stadsbedrijven is binnen de gemeente Utrecht verantwoordelijk voor de inzameling en verwerking van afval.



Stadsbedrijven heeft een sterke blik naar buiten om ontwikkelingen rondom het afvalbeleid te volgen. Zo is Stadsbedrijven vertegenwoordigd bij diverse landelijke werkgroepen zoals de Nederlandse Vereniging voor Afval- en Reinigingsdiensten en de Vereniging Nederlandse Gemeente. Hierdoor kan de gemeente Utrecht actief meewerken aan wetswijzigingen rondom afval. Stadsbedrijven neemt daarnaast jaarlijks deel aan de landelijke Benchmark Huishoudelijk Afval.

Ook werkt Stadsbedrijven continu aan het ontwikkelen van innovatieve methoden die voor verbeteren van het afvalbeleid gebruikt worden. Een voorbeeld hiervan is 'Het Nieuwe Inzamelen', waarmee ingezet wordt op een efficiënte en effectieve inzameling van afval.

In het centrale beleidsdocument van Stadsbedrijven (hierna: grondstoffennota 2020) zijn de strategische doelstellingen en bijhorende indicatoren rondom afval opgenomen. Hoewel de grondstoffennota in 2020 is vastgesteld, sluit het aan bij de ambities uit het coalitieakkoord 2022-2026.

In juni 2023 is door de raad de 'Standaard voor de beleidscyclus' vastgesteld. Deze standaard beoogt de bestuurlijke en de ambtelijke sturings- en verantwoordingslijnen meer op elkaar te laten aansluiten. Het uiteindelijke doel is om stapeling van ambities te voorkomen en meer zicht te krijgen op de resultaten ten opzichte van de beoogde doelstellingen. De standaard noemt voor de beleidscyclus drie soorten beleidsdocumenten: een visie, beleidsnota en uitvoeringsprogramma.

Echter, de grondstoffennota 2020 bevat zowel elementen van een visie, beleidsnota als een uitvoeringsprogramma. Hierdoor voldoet de huidige nota niet aan de verwachtingen van de nieuwe 'Standaard voor de beleidscyclus'. De grondstoffennota 2020 kent geen einddatum en er zijn geen doelstellingen voor de periode na 2025 in het document opgenomen. Hierdoor ontbreekt belangrijke input voor strategische bedrijfsvoeringaspecten zoals personeelsplanning en benodigde financiële middelen.

Een ander aandachtspunt is dat er geen adequate doorvertaling gemaakt is van de strategische doelstellingen uit de grondstoffennota naar tactische programma's zoals het jaarplan van Stadsbedrijven. Een tekenend voorbeeld hiervan is de indicator voor het beoogde aantal kilogram restafval per inwoner in 2025:

- Grondstoffennota: 178 kilogram
- Jaarplan (X-Matrix) Stadsbedrijven: 100 kilogram

Deze discrepantie creëert verwarring en draagt hierdoor niet bij aan een efficiënte en effectieve uitvoering van het afvalbeleid.

Aanbevelingen

- Prioriteer het actualiseren van de grondstoffennota in 2025.
- Zorg dat de nota aansluit bij recente visies en standaarden, zoals Visie Utrecht Circulair 2050 en de 'Standaard voor de beleidscyclus'.
- Zorg voor een adequate doorvertaling van strategische doelstellingen en bijbehorende indicatoren uit de grondstoffennota naar tactische programma's.

Communicatie

Stadsbedrijven heeft in het raadsvoorstel van 26 november 2020, behorend bij de grondstoffennota 2020, op hoofdlijnen haar communicatiedoelstellingen en –strategie geschetst. Een externe partij heeft Stadsbedrijven ondersteund bij het uitwerken van een integraal communicatieplan.



Communicatieactiviteiten vinden voornamelijk op projectbasis plaats en zijn in een communicatiekalender opgenomen. Daarnaast heeft Stadsbedrijven een aantal campagnes om de inwoners over diverse afvalthema's te informeren, bewustzijn hierover te verhogen en gewenst gedrag positief te stimuleren.



4. Managementsamenvatting (2/2)

Indicatoren

Stadsbedrijven gebruikt in de grondstoffennota 2020 en de programmabegrotingen 2021-2024 twee indicatoren om de doelstelling 'Afval wordt zoveel mogelijk voorkomen, aantoonbaar ingezet als grondstof en afvalscheiding wordt positief gestimuleerd' te monitoren:

- Tevredenheid over de afvalinzameling (doel 2025: 7)
- Restafval / inwoner (doel 2025: 178 kg)

 Stadsbedrijven ligt op koers om de gestelde doelen voor 2025 te behalen. In 2022 is het tussentijdse doel voor Restafval / inwoner 208 kg behaald. Tijdens de laatste meting in 2021 lag de tevredenheid over de afvalinzameling met 6,6 net onder de 7. Recentere gegevens zijn nog niet beschikbaar.

De indicator 'Tevredenheid over de afvalinzameling' wordt vanwege een gemeentebrede bezuiniging slechts eens per twee jaar gemeten, waardoor tussentijdse monitoring niet mogelijk is. De indicator biedt een waardevol inzicht in de beleving rondom afvalinzameling van inwoners. Het is echter niet geschikt om de voortgang van de realisatie van de doelstelling te meten, omdat er geen direct causaal verband is tussen tevredenheid en afvalpreventie, afvalhergebruik en afvalscheiding.

De indicator 'Restafval / inwoner' is geschikt om de voortgang van de realisatie van de doelstelling 'Afval wordt zoveel mogelijk voorkomen, aantoonbaar ingezet als grondstof en afvalscheiding wordt positief gestimuleerd' te meten. Echter, de indicator wordt slechts jaarlijks berekend, waardoor grip op de tussentijdse voortgang mist. Hoewel bijsturing op afvalinzameling en afvalpreventie langetermijnprocessen zijn die zorgvuldig voorbereid moeten worden, kunnen mogelijke verbetertrajecten hierdoor niet tijdig in gang gezet worden.

Aanbevelingen

- Overweeg om de indicator 'Tevredenheid over de afvalinzameling' te vervangen door een geschiktere indicator.
- Monitor de indicator 'Restafval / inwoner' frequenter.

Inzet data omtrent afval

 Stadsbedrijven beschikt over een grote hoeveelheid data omtrent afvalinzameling en -verwerking, die met name gebruikt wordt om het primaire proces te ondersteunen.

Deze data worden echter niet aantoonbaar systematisch gebruikt om de realisatie te bewaken van de doelstelling 'Afval wordt zoveel mogelijk voorkomen, aantoonbaar ingezet als grondstof en afvalscheiding wordt positief gestimuleerd'. Bovendien blijven kansen onbenut om de effectiviteit en efficiëntie van afvalbeleid en bijbehorende projecten periodiek te evalueren. Dit resulteert in gemiste kansen voor datagedreven en feitelijk onderbouwde besluitvorming en bijsturing.

Aanbevelingen

- Versterk het gebruik van beschikbare data en adequate analysetechnieken om de voortgang van de doelstelling 'Afval wordt zoveel mogelijk voorkomen, aantoonbaar ingezet als grondstof en afvalscheiding wordt positief gestimuleerd' te monitoren en indien nodig tijdig bij te sturen

Informeren raad over business cases

In de grondstoffennota 2020 zijn 23 projecten gedefinieerd om de doelstelling 'Afval wordt zoveel mogelijk voorkomen, aantoonbaar ingezet als grondstof en afvalscheiding wordt positief gestimuleerd' te realiseren. Voor twee projecten ('Inzameling Groente-, fruit- en etensresten' en 'Gebiedsaanpak Binnenstad') is in het bijbehorende raadsvoorstel aangekondigd om een business case uit te werken. Beide projecten hebben ingrijpende consequenties voor inwoners en medewerkers van Stadsbedrijven en hebben grote financiële gevolgen.

Met pilots wordt de benodigde informatie vergaard voor de financiële uitwerking van de business cases van beide projecten. Echter, door omstandigheden zoals de Coronapandemie en meer benodigde voorbereidingstijd zijn deze pilots vertraagd. Hierdoor konden tot op heden geen business cases worden opgesteld.

Voor de positie van de raad is het wenselijk dat zij goed op de hoogte is van de voortgang van de projecten. Op deze wijze kan de raad tijdig bijsturen, om het risico te mitigeren dat er zonder onderbouwde business case tot uitvoering van deze projecten wordt overgegaan.

De raad is meermaals geïnformeerd over de vertraging bij het project 'Inzameling van GFE'. Voor 'Gebiedsaanpak Binnenstad' zijn geen concrete mijlpalen of toezeggingen aan de raad gedaan, en heeft de nadruk gelegen op de ambtelijke voorbereiding.

Aanbevelingen

- Stel zodra mogelijk een business case op voor de projecten 'Gebiedsaanpak Binnenstad' en 'Inzameling van GFE' en informeer de raad hierover.





5. Verbeterpunten en aanbevelingen

Verbeterpunt 1: Actualisatie grondstoffennota conform het raamwerk 'Sturen en Verantwoorden' nodig

Verbeterpunt 2: De indicator 'Tevredenheid over de afvalinzameling' is ongeschikt om de realisatie van de doelstelling te bewaken

Verbeterpunt 3: De indicator 'Restafval/inwoner' wordt slechts één keer per jaar gemonitord

Verbeterpunt 4: Beschikbare data wordt onvoldoende benut in voortgangsbewaking van de doelstelling en voor op feiten gebaseerde besluitvorming

Verbeterpunt 5: Communicatie over de voortgang business cases richting raad

5. Verbeterpunten

5.1 Actualisatie grondstoffennota conform het raamwerk 'Sturen en Verantwoorden' nodig

Context: In het coalitieakkoord 2022-2026 zijn de visie en ambities van Stadsbedrijven rondom afvalinzameling opgenomen. Dit betreft het terugbrengen van de hoeveelheid (rest)afval per persoon naar 180 kilogram per jaar in 2025 en de campagne 'Utrecht slim met afval' voort te zetten. In het centrale beleidsdocument van Stadsbedrijven (hierna: de grondstoffennota 2020) staan doelstellingen en diverse maatregelen (hierna: projecten) die op de ambities uit het huidige coalitieakkoord aansluiten. De grondstoffennota 2020 is in november 2020 door de raad vastgesteld. Voor het opstellen van het afvalbeleid maakt Stadsbedrijven gebruik van interne en externe vakkennis. Ook doet de gemeente Utrecht jaarlijks mee aan de 'Benchmark Huishoudelijke Afval', waarmee afvalinzameling in de gemeente Utrecht vergeleken wordt met andere gemeenten op verschillende prestatiegebieden zoals hoeveelheid afval, afvalscheiding en dienstverlening.

Wij hebben een aantal verbeterpunten geïdentificeerd met betrekking tot de grondstoffennota.

Actualiteit grondstoffennota

In juni 2023 heeft de raad de 'Standaard voor beleidscyclus' vastgesteld. Deze standaard past binnen het raamwerk 'Sturen en Verantwoorden'. Dit raamwerk beoogt de bestuurlijke en de ambtelijke sturings- en verantwoordingslijnen meer op elkaar te laten aansluiten.

Het uiteindelijke doel is om stapeling van ambities te voorkomen en meer zicht te krijgen op de resultaten ten opzichte van de beoogde doelstellingen. Het raamwerk gaat dan ook over de drie cycli van sturen en verantwoorden die de gemeente kent; de begrotings-, de beleids- en de managementcyclus.

Volgens het raamwerk zijn er voor de beleidscyclus drie soorten beleidsdocumenten; een visie, een beleidsnota en een uitvoeringsprogramma.

De grondstoffennota 2020 van Stadsbedrijven bevat zowel elementen van een visie, beleidsnota en uitvoeringsprogramma. Hierdoor voldoet de grondstoffennota niet aan de verwachtingen van het nieuwe raamwerk 'Sturen en Verantwoorden'.

Daarnaast heeft de huidige grondstoffennota geen formele einddatum. Voor twee van de effectindicatoren zijn doelen tot en met 2025 geformuleerd:

- Restafval per inwoner (kg): 178 kg per inwoner per jaar
- Tevredenheid over de afvalinzameling (cijfer): 7

Verder zijn in de nota projecten voor grondstoffen (zoals nascheiding van plastic, blik en pak) tot en met 2025 uitgewerkt. Hoewel een aantal grote projecten doorlopen, zoals de inzameling van GFE en de gebiedsaanpak Binnenstad, ontbreekt een vastgelegde en vastgestelde strategische richting voor na 2025. Hierdoor mist Stadsbedrijven belangrijke input voor haar strategische bedrijfsvoering zoals personeelsplanning en benodigde financiële middelen.

Een ander aandachtspunt is dat op dit moment geen adequate doorvertaling van de doelstellingen uit de grondstoffennota (zie hierboven) naar tactische programma's zoals het jaarplan van de afdeling IMH binnen Stadsbedrijven gemaakt is. Het doel voor restafval wijkt in het jaarplan (minder dan 100 kg restafval per inwoner per jaar) zelfs sterk af van het doel uit de grondstoffennota (178 kg restafval per inwoner per jaar). Deze discrepantie creëert verwarring en draagt hierdoor niet bij aan een efficiënte en effectieve uitvoering van het afvalbeleid.

Aanbevelingen:

- Prioriteer het actualiseren van de grondstoffennota in 2025.
 - Zorg daarbij dat de nota aansluit bij recente visies en raamwerken, zoals Visie Utrecht Circulair 2050 en het raamwerk Sturen en Verantwoorden.
- Zorg voor een adequate doorvertaling van strategische doelstellingen en bijbehorende indicatoren uit de grondstoffennota naar tactische programma's.

5.2 De indicator ‘Tevredenheid over de afvalinzameling’ is ongeschikt om de realisatie van de doelstelling te bewaken

Context: Het gebruik van indicatoren voor het bereiken van organisatorische doelstellingen is essentieel om periodiek de voortgang van de realisatie te bewaken en, indien nodig, tijdig bij te sturen. Stadsbedrijven heeft de indicator ‘Tevredenheid over de afvalinzameling’ gekozen om de realisatie van de doelstelling ‘Afval wordt zoveel mogelijk voorkomen, aantoonbaar ingezet als grondstof en afvalscheiding wordt positief gestimuleerd’ uit de programmabegrotingen 2021-2024 te monitoren. In de jaarstukken wordt over de voortgang van de indicator gerapporteerd.

Langs SMART meetlat

Voor het meten van de indicator ‘Tevredenheid over de afvalinzameling’ wordt gebruik gemaakt van de Inwonersenquête.

 Deze indicator wordt gemeten als ‘Wat vindt u van de inzameling van afval in uw buurt?’. Deze brede vraagstelling geeft weinig inzicht over de aspecten waar men tevreden over is zoals gemak voor inwoner, duidelijkheid afvalinzameling, kosten afvalinzameling, afvalscheidingsstations en campagnes. De indicator is daarom niet specifiek.

 De indicator is wel kwantitatief meetbaar, zodat er objectieve metingen kunnen worden uitgevoerd om de prestatie te evalueren.

De Inwonersenquête wordt door de afdeling Onderzoek en Advies uitgevoerd bij een representatieve steekproef van de Utrechtse bevolking.

 Tot en met 2019 werd de Inwonersenquête jaarlijks uitgevoerd. Vanuit kostenbesparing vindt de enquête sinds 2019 om het jaar plaats. De meest recente gegevens komen daarom uit 2021.

Door de beperkte meetfrequentie wordt de indicator slechts eens in de twee jaar berekend. Dit is een significante tekortkoming, omdat periodieke monitoring en tussentijdse bijsturing hierdoor niet mogelijk is. De indicator draagt daarom niet bij aan een efficiënte en effectieve uitvoering van het beleid.

 Het streven is om jaarlijks een ruime voldoende (7,0) te halen voor de tevredenheid over de afvalinzameling. Sinds 2017 is het cijfer licht gestegen van 6,4 naar 6,6 in 2021 en komt het cijfer in de buurt van het streefcijfer. Dit maakt de indicator acceptabel.

 De indicator sluit goed aan bij diverse activiteiten van Stadsbedrijven die gericht zijn op klantgerichte inzameling met heldere communicatie richting de inwoner, bijvoorbeeld via de Afvalwijzer

Echter, de indicator sluit niet direct aan bij de doelstelling ‘Afval wordt zoveel mogelijk voorkomen, aantoonbaar ingezet als grondstof en afvalscheiding wordt positief gestimuleerd’ en is daarmee irrelevant en ongeschikt om het bereiken van de doelstelling te meten.

SMART-framework

 **Specifiek:** De indicator is duidelijk en geeft specifiek aan wat er gemeten moet worden.

 **Meetbaar:** De indicator is kwantificeerbaar, zodat objectieve metingen kunnen worden toegepast om de prestatie te evalueren.

 **Acceptabel:** De indicator is haalbaar binnen de gegeven middelen en mogelijkheden van de organisatie.

 **Realistisch en relevant:** De indicator is realistisch en in overeenstemming met de doelen van de organisatie.

 **Tijdsgebonden:** De indicator heeft een specifiek tijds kader waarin de prestaties gemonitord en beoordeeld kunnen worden.

Aanbevelingen

Overweeg het gebruik van indicatoren die beter aansluiten bij de doelstelling uit de grondstoffennota 2020 en die in hogere frequentie gemeten kunnen worden om tussentijdse bijsturing mogelijk te maken.

- Alternatieve indicatoren zijn bijvoorbeeld afvalproductie per inwoner, het scheidingspercentage of het hergebruikpercentage.



5.3 De indicator ‘Restafval/inwoner’ wordt slechts één keer per jaar gemonitord

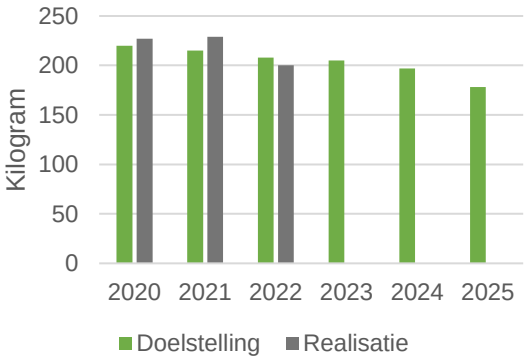
Context: Het gebruik van indicatoren voor het bereiken van organisatorische doelstellingen is essentieel om periodiek de voortgang van de realisatie te bewaken en, indien nodig, tijdig bij te sturen. Stadsbedrijven heeft de indicator ‘Restafval/inwoner’ gekozen om de realisatie van de doelstelling ‘Afval wordt zoveel mogelijk voorkomen, aantoonbaar ingezet als grondstof en afvalscheiding wordt positief gestimuleerd’ uit de programmabegrotingen 2021-2024 te monitoren. In de jaarstukken wordt over de voortgang van de indicator gerapporteerd.

Langs SMART meetlat

De indicator ‘Restafval/inwoner’ meet de hoeveelheid restafval per inwoner per jaar (in kg). Het betreft de hoeveelheid restafval dat bij inwoners wordt ingezameld en na nascheiding in de verbrandingsovens wordt verwerkt. Deze definitie is breed gedragen en sluit aan bij de definitie in de landelijke ‘Benchmark Huishoudelijk Afval’.

Het doel voor 2020 (220 kg) en 2021 (215 kg) werd niet gehaald. De corona-maatregelen zijn hiervoor een plausibele verklaring: mensen gingen meer in huis consumeren en meer opruimen. In 2022 werd het doel (208 kg) wel behaald.

Figuur 1: Overzicht doel en realisatie indicator Restafval/inwoner (kg) (2020-2025)



De gekozen indicator scoort goed op vier van de vijf aspecten van het SMART-framework. Het is een specifieke indicator die meetbaar is, een acceptabel doel heeft en realistisch en relevant is.

Echter, de frequentie waarmee de indicator wordt berekend (eens per jaar) is een aandachtspunt.

Stadsbedrijven monitort de hoeveelheid ingezameld restafval met hoge frequentie. Hoewel slechts kleine aanpassingen in de berekeningen nodig zijn om de indicator te berekenen, wordt deze vertaalslag niet periodiek gemaakt.

Dit is een gemiste kans om de uitkomsten te evalueren en mogelijke verbeteracties tijdig in gang te zetten. Tijdig signaleren van afwijkingen is des te belangrijker, omdat bijsturen op afvalinzameling en afvalpreventie langzame verandertrajecten zijn.

Het slechts eens per jaar meten van een indicator draagt niet bij aan een efficiënte en effectieve uitvoering van het beleid.

SMART-framework



Specifiek: De indicator is duidelijk en geeft specifiek aan wat er gemeten moet worden.



Meetbaar: De indicator is kwantificeerbaar, zodat objectieve metingen kunnen worden toegepast om de prestatie te evalueren.



Acceptabel: De indicator is haalbaar binnen de gegeven middelen en mogelijkheden van de organisatie.



Realistisch en relevant: De indicator is realistisch en in overeenstemming met de doelen van de organisatie.



Tijdsgebonden: De indicator heeft een specifiek tijds kader waarin de prestaties gemonitord en beoordeeld kunnen worden.



Aanbevelingen

- Monitor de indicator ‘Restafval/inwoner’ frequenter en maak daarbij optimaal gebruik van beschikbare data.
- Maak capaciteit vrij bij data-analisten om deze monitoring geautomatiseerd op te zetten.

5.4 Beschikbare data wordt onvoldoende benut in voortgangsbewaking van de doelstelling en voor op feiten gebaseerde besluitvorming

Context: Stadsbedrijven verzamelt zelf een grote hoeveelheid gedetailleerde data en ontvangt dit eveneens van derde partijen zoals van afvalverwerker AVR. Denk hierbij aan brongegevens over restafval, scheiding van afvalstromen en de kwaliteit van gescheiden afvalstromen.

Een schat aan data

Stadsbedrijven beschikt over 'een schat' aan data. Drie business analisten gebruiken deze data om het primaire afvalproces te ondersteunen en knelpunten rondom de dagelijkse afvalinzameling en –verwerking te identificeren. Een voorbeeld zijn de gegevens die Stadsbedrijven ontvangt van de verwerker van textiel. Als blijkt dat de verwerker meer textiel afkeurt omdat het te vochtig is, grijpt Stadsbedrijven in door water te verwijderen uit textiel-containers.

Afwijkende patronen zoals seizoensgebonden schommelingen worden gesignaleerd op basis van ervaring en inzichten van medewerkers. Op dit moment worden deze inzichten niet onderbouwd met behulp van data-analyse. Door over een langere periode trends in afvalinzamelingsdata in kaart te brengen, kan adequater worden ingespeeld op dergelijke seizoensgebonden schommelingen.

Echter, data worden in het standaardproces met name reactief gebruikt (zoals in het voorbeeld van textiel) en niet proactief. Voor het inspelen op afwijkende patronen worden data niet aantoonbaar en systematisch ingezet. Hierdoor blijven kansen nog onbenut voor datagedreven en op feiten gebaseerde bijsturing. Bovendien wordt data niet aantoonbaar ingezet om de effectiviteit en efficiëntie van het gevoerde afvalbeleid te toetsen.

Voorbeelden van geschikte toepassingen van data-analyse zijn (trend)analyses voor de twee indicatoren op buurt- en wijkniveau, wat gerichte bijsturing in wijken en buurten faciliteert. Ook voorspelmodellen kunnen van toegevoegde waarde zijn. Denk bij voorbeeld aan het combineren van historische data over textielinzameling te combineren met gegevens over neerslag, om proactief in te grijpen om vochtig textiel te voorkomen.

Het optimaal benutten van beschikbare data stelt Stadsbedrijven in staat om geïnformeerde beslissingen te nemen op basis van trends en patronen. Data-analyse kan hierbij een sleutelrol vervullen bij het formuleren, implementeren en evalueren van het afvalbeleid van de gemeente Utrecht. Dit zou een mooie vervolgstap zijn in de reeds ingezette weg van digitalisering en professionalisering bij Stadsbedrijven.

Aanbevelingen:



- Versterk het gebruik van beschikbare data en adequate analysetechnieken (zoals trendanalyses en voorspelmodellen) om de voortgang van de doelstelling 'Afval wordt zoveel mogelijk voorkomen, aantoonbaar ingezet als grondstof en afvalscheiding wordt positief gestimuleerd', bijbehorende projecten en de reguliere afvalinzameling en -verwerking te monitoren en indien nodig tijdig bij te sturen.
- Het door het Ministerie van Financiën opgestelde 'Operatie inzicht in kwaliteit: In 6 stappen naar beleidsrelevante data-inzichten' biedt een handreiking om data-analyse in te zetten in de beleidscyclus.

5.5 Communicatie over de voortgang business cases richting raad

Context: In de grondstoffennota 2020 zijn 23 projecten gedefinieerd om de doelstelling 'Afval wordt zoveel mogelijk voorkomen, aantoonbaar ingezet als grondstof en afvalscheiding wordt positief gestimuleerd' te realiseren. Voorbeelden hiervan zijn: Nascheiding van Plastic, Blik en Pak (PBP), Inzameling van groente-, fruit- en etensresten (GFE) en Gebiedsaanpak Binnenstad. Deze projecten zijn zowel in de programmabegrotingen 2021-2024 als in jaarplannen van Stadsbedrijven (X-Matrix) opgenomen.

In de programmabegroting 2023 is voor de doelstelling € 50 mln. opgenomen. Het aandeel huishoudelijk afval (relevant voor deze audit) is € 43 mln. De financiering van de projecten is onderdeel van het budget van huishoudelijk afval.

Informeren raad over Business cases

In de grondstoffennota 2020 zijn 23 projecten gedefinieerd om de doelstelling 'Afval wordt zoveel mogelijk voorkomen, aantoonbaar ingezet als grondstof en afvalscheiding wordt positief gestimuleerd' te realiseren. Voor twee projecten ('Inzameling Groente-, fruit- en etensresten' en 'Gebiedsaanpak Binnenstad') is in het bijbehorende raadsvoorstel aangekondigd om een business case uit te werken.

Beide projecten hebben ingrijpende consequenties voor inwoners en medewerkers van Stadsbedrijven en hebben grote financiële gevolgen. Door middel van de op te stellen business cases worden deze consequenties in beeld gebracht, zodat onderbouwde besluiten kunnen worden genomen over verdere uitvoering van de projecten. Met pilots wordt de benodigde informatie vergaard waarmee de businesscases worden opgesteld. Echter, door omstandigheden zoals de Coronapandemie en meer benodigde voorbereidingstijd zijn deze pilots vertraagd. Hierdoor konden tot op heden geen businesscases worden opgesteld.

Voor de positie van de raad is het wenselijk dat zij goed op de hoogte is van de voortgang van deze projecten. Op deze wijze kan de raad tijdig bijsturen, om het risico te mitigeren dat er zonder onderbouwde businesscase tot uitvoering van deze projecten met grote impact wordt overgegaan.

Inzameling Groente-, fruit- en etensresten

Naar aanleiding van een ingediende motie in 2021 is de raad vanaf dat moment actief door het college in dit dossier meegenomen. Zie de raadsbrief van 6 oktober 2021, en de raadsbrief van 22 juni 2023. In deze laatste brief is toegelicht welke stappen doorlopen moeten worden, en is aangegeven dat het enkele jaren kan duren voordat er een beproefd inzamelsysteem ingevoerd kan worden. Daarnaast heeft de raad via de verantwoordingen van 2022 en 2023 beknopte voortgangsinformatie ontvangen.

Gebiedsaanpak Binnenstad

In de planning van de grondstoffennota zijn geen concrete mijlpalen opgenomen voor het project 'Gebiedsaanpak Binnenstad', en er zijn richting de raad geen toezeggingen gedaan over wanneer zij weer worden geïnformeerd over het project. Het project is na de aankondiging in de grondstoffennota de afgelopen jaren ambtelijk verder voorbereid. In de verantwoording van 2022 is richting de raad een korte update gegeven.



Aanbevelingen:

- Stel zodra mogelijk een business case op voor de projecten 'Gebiedsaanpak Binnenstad' en 'Inzameling van GFE' en informeer de raad hierover.





6. Managementreactie en plan van aanpak

Managementreactie en plan van aanpak (1/5)

Verbeterpunt 1: Actualisatie grondstoffennota conform het raamwerk 'Sturen en Verantwoorden' nodig

Aanbeveling 1.1

Prioriteer het actualiseren van de grondstoffennota in 2025. Zorg daarbij dat de nota aansluit bij recente visies en raamwerken, zoals Visie Utrecht Circulair 2050 en het raamwerk Sturen en Verantwoorden.

Reactie

Deze aanbeveling nemen we over, maar met een nuancering op het tijdpad.

De huidige Grondstoffennota is vastgesteld in 2020, het raamwerk Sturen en verantwoorden in 2023. Om die reden sluit de Grondstoffennota niet aan op het raamwerk. Op dit moment lopen er nog diverse projecten die gebaseerd zijn op beleidskeuzes in de huidige Grondstoffennota (waaronder aanpak GFT en gebiedsaanpak binnenstad). We zitten in de voorbereidende fase van beide projecten. De eerste resultaten hieruit willen we meenemen om een nieuw beleid op af te kunnen stemmen. De herijking van de Grondstoffennota met nieuw beleid is op korte termijn niet opportuun.

De komende jaren zal worden toegewerkt naar een opvolger van de huidige Grondstoffennota. Deze zal worden ingepast in het raamwerk Sturen en Verantwoorden, die aansluit op de Visie Utrecht Circulair. Het advies uit deze audit wordt hierbij meegenomen maar een datum kan hier nog niet aan worden verbonden.

Door wie en wanneer

Door het management team Inzamelen, Markten en Havens, nog te bepalen wanneer.



Managementreactie en plan van aanpak (2/5)

Verbeterpunt 2: De indicator 'Tevredenheid over de afvalinzameling' is ongeschikt om de realisatie van de doelstelling te bewaken

Aanbeveling 2.1

Overweeg het gebruik van indicatoren die beter aansluiten bij de doelstelling uit de grondstoffennota 2020 en die in hogere frequentie gemeten kunnen worden om tussentijdse bijsturing mogelijk te maken. Alternatieve indicatoren zijn bijvoorbeeld afvalproductie per inwoner, het scheidingspercentage of het hergebruikspercentage.

Reactie

Deze aanbeveling nemen we over.

De volledige doelstelling over afval onder het programma 'Aantrekkelijke, groene leefomgeving en erfgoed' is 'Afval wordt zoveel mogelijk voorkomen, aantoonbaar ingezet als grondstof en afvalscheiding wordt positief gestimuleerd.' De scope van de audit focust zich op de doelstelling van het verminderen van restafval.

Wij zijn van mening dat de indicatoren die we toepassen voor de programmadoelstelling zo goed als mogelijk de verschillende aspecten van de doelstelling dekken.

- De indicator 'restafval per inwoner' omvat een oordeel over het voorkomen van afval en het toepassen als grondstoffen.
- De indicator m.b.t. tevredenheidscijfer representeert als indicator de algemene tevredenheid over de afvalinzameling en haakt in op het positief stimuleren van afvalscheiding in de doelstelling. Het is een duiding voor de motivatie van inwoners om afval te scheiden. We beseffen ons dat de waardering voor de inzameling beïnvloed wordt door veel externe omstandigheden. We hebben geen concreet zicht op de motivatie van inwoners voor het geven van een waardering. Dit vraagt enkele verdiepende vragen in de inwonersenquête. We zullen onderzoeken in hoeverre meer flankerende vragen kunnen worden toegevoegd.

Door wie en wanneer

We onderzoeken in overleg met Onderzoek en Advies of en welke meer flankerende vragen kunnen worden toegevoegd in de inwonersenquête. We komen hierop terug bij de verantwoording van 2024.



Managementreactie en plan van aanpak (3/5)

Verbeterpunt 3: De indicator 'Restafval/inwoner' wordt slechts één keer per jaar gemonitord

Aanbeveling 3.1

Monitor de indicator 'Restafval/inwoner' frequenter en maak daarbij optimaal gebruik van beschikbare data.

Reactie

Deze aanbeveling nemen wij over.

Wij zullen verkennen of frequenter monitoren van restafval per inwoner tot meer bruikbare data leidt voor een efficiënte en effectieve uitvoering van het beleid.

De hoeveelheid restafval wordt op dit moment iedere vier weken gemeten en is onderdeel van de standaard interne rapportages van IMH. We houden in deze rapportages de resultaten ten opzichte van het voorgaande jaar bij en gebruiken deze informatie om de inzet van menskracht en materieel in de stad op bij te sturen. Significante afwijkingen verwerken we ook in de voorjaarsnota.

De hoeveelheid afval in de maandelijkse rapportage wordt in tonnen weergegeven. We kunnen dit aanpassen naar kilo per inwoner. De reden dat we dat tot nu toe niet doen is dat de hoeveelheid restafval niet makkelijk beïnvloed kan worden. De verschuiving in afvalscheiding over de jaren is langzaam. Dit is voornamelijk het gevolg van beleidskeuzes, waarvan het invoeren meerdere jaren kost, zoals het invoeren van Het Nieuwe Inzamelen.

Door wie en wanneer

Door het management team Inzamelen, Markten en Havens in 2024.

Aanbeveling 3.2

Maak capaciteit vrij bij data-analisten om deze monitoring geautomatiseerd op te zetten

Reactie

Deze aanbeveling nemen we over.

Door wie en wanneer

Door het management team Inzamelen, Markten en Havens in 2024.



Managementreactie en plan van aanpak (4/5)

Verbeterpunt 4: Beschikbare data wordt onvoldoende benut in voortgangsbewaking van de doelstelling en voor op feiten gebaseerde besluitvorming

Aanbeveling 4.1

Versterk het gebruik van beschikbare data en adequate analysetechnieken om de voortgang van de doelstelling 'Afval wordt zoveel mogelijk voorkomen, aantoonbaar ingezet als grondstof en afvalscheiding wordt positief gestimuleerd', bijbehorende projecten en de reguliere afvalinzameling en -verwerking te monitoren en indien nodig tijdig bij te sturen. Het door het Ministerie van Financiën opgestelde 'Operatie inzicht in kwaliteit: In 6 stappen naar beleidsrelevante data-inzichten' biedt een handreiking om data-analyse in te zetten in de beleidscyclus.

Reactie

Deze aanbeveling nemen we over.

Stadsbedrijven gebruikt beschikbare data via business intelligence tools en datasets voor diverse toepassingen waaronder: het berekenen van benodigde capaciteit van inzamelroutes, het plannen van de inzameling van de ondergrondse containers (middels sensoren die de vulgraad bijhouden) en achteraf verantwoorden in de begrotings- en verantwoordingscyclus. We zijn 7 jaar geleden gestart met het toepassen van deze technieken, en sindsdien hebben we grote stappen gezet.

Ten aanzien van het gebruik van data bij projecten en ter ondersteuning van de afvalinzameling gebruiken we al veel data als input vooraf en achteraf bij evaluatie. De grootste kansen op dit vlak liggen op dit moment in het beter koppelen van systemen zodat informatie uit meerdere systemen eenvoudiger gecombineerd kan worden. Hiervoor loopt op dit moment een project ter vervanging van ons huidige afvalbeheer softwarepakket.

Onderdeel van de implementatie van het nieuwe afvalbeheersysteem is dat we nieuwe rapportages bouwen waarmee we beter gebruik kunnen maken van de beschikbare data.

Door wie en wanneer

Door het management team Inzamelen, Markten en Havens in 2025.



Managementreactie en plan van aanpak (5/5)

Verbeterpunt 5: Communicatie over de voortgang business cases richting raad

Aanbeveling 5.1

Stel zodra mogelijk een business case op voor de projecten 'Gebiedsaanpak Binnenstad' en 'Inzameling van GFE' een business case op en informeer de raad hierover.

Reactie

Deze aanbeveling nemen we over.

In het raadsvoorstel behorende bij de behandeling van de Grondstoffennota 2020 hebben we aangegeven dat we voor enkele maatregelen, zoals de Gebiedsaanpak Binnenstad en de Inzameling van groente, fruit en etensresten (GFE);' bij de raad terugkomen met een businesscase. Op dit moment zijn we bezig met voorbereidingen om pilots te kunnen uitvoeren voor deze maatregelen. Op het moment van schrijven worden raadsbrieven voorbereid om de raad hierover te informeren.

De pilots zijn nodig om te komen tot een passend inzamelsysteem en inzicht te verkrijgen in de inzet en kosten die nodig zijn om op te schalen. Deze businesscases zijn pas aan de orde op het moment dat er besloten moet worden over grootschalige investeringen en we een veelbelovende aanpak hebben ontwikkeld. Hier werd ook op gedoeld in de raadsvoorstellen.

De kosten van de voorbereidende werkzaamheden zijn beperkt en worden gedekt uit de bestaande begroting. Op het moment dat echte systeemwijzigingen met grote impact moeten plaatsvinden (zoals een nieuw systeem voor GFE inzameling over de hele stad) zal de raad uiteraard worden meegenomen in de kosten en baten (business case) van een dergelijke wijziging. Op 2 april 2024, na het ontvangen van het conceptrapport van Concernaudit, is de raad hier met een brief over geïnformeerd (zie: [Raadsbrief Voortgang Gemeentebrede inzameling groente, fruit, etensresten en tuinafval \(gfe+t\)](#)). Op 24 juni 2024 is de raad geïnformeerd over de Gebiedsaanpak grondstoffeninzameling binnenstad (zie: [Raadsbrief Gebiedsaanpak grondstoffeninzameling binnenstad](#)).

Door wie en wanneer

Door het management team Inzamelen, Markten en Havens, wanneer: nog te bepalen, na afronding pilots.





7. Bijlagen

Bijlage 1: Referentielijst

Bijlage 2: Interviewlijst

Bijlage 1 – Referentielijst (1/5)

Interne documenten

AVR (2021). *Jaarrapportage 2020 3D-kunststoffen, folies en drankenkartons (en metalen)*.

AVR (2022). *Maandrapportage december scheiding PMD Gemeenten.xls*.

AVR (2023). *Rapportage NSI gemeenten december 2022.xlsx*.

AVR (2023). *Rapportage NSI gemeenten september 2023.xlsx*.

Gemeente Utrecht (2020). *X-matrix IMH 2020*.

Gemeente Utrecht (november 2020). *Nota Inkoop en Contractmanagement*.

Gemeente Utrecht (2021). *X-matrix IMH 2021*.

Gemeente Utrecht (2022). *Agenda voortgangsgesprek 4 oktober 2022 organisatieonderdeel IMH*.

Gemeente Utrecht (2022). *Agenda voortgangsgesprek 7 juni 2022 organisatieonderdeel IMH*.

Gemeente Utrecht (2022). *Agenda voortgangsgesprek 11 febr. 2022 organisatieonderdeel IMH*.

Gemeente Utrecht (2022). *Sturingsinformatie t.b.v. DMT februari 2022*.

Gemeente Utrecht (2022). *X-matrix IMH 2022*.

Gemeente Utrecht (2023). *Afvalhoeveelheden_OGR20230927.xls*.

Gemeente Utrecht (2023). *Agenda voortgangsgesprek 9 februari 2023 organisatieonderdeel IMH*.

Gemeente Utrecht (2023). *Agenda voortgangsgesprek 26 mei 2023 organisatieonderdeel IMH*.

Gemeente Utrecht (2023). *Agenda voortgangsgesprek 28 sept. 2023 organisatieonderdeel IMH*.

Gemeente Utrecht (2023). *Beleidsnota standaard voor de beleidscyclus 2023*.

Gemeente Utrecht (2023). *Communicatiekalender IMH W&S 2023*.

Gemeente Utrecht (2023). *Communicatiecampagnes ('Slim met afval', 'Utrecht ons schone stadsie', samen met AVU (zoals textiel) en het delen van landelijke campagnes (zoals recycling)*.

Gemeente Utrecht (2023). *Export gewichten 2021-2023 (mei).xls*.

Gemeente Utrecht (2023). *Handleiding standaard voor beleidsdocumenten*.

Gemeente Utrecht (2023). *Sturingsinformatie t.b.v. DMT februari 2023*.

Gemeente Utrecht (2023). *Stuurinformatie t.b.v. DMT oktober 2023*.

Gemeente Utrecht (2023). *Totaaloverzicht Sturingsinformatie 2022 DMT dd. 21 febr. 2023*.

Gemeente Utrecht (2023). *Voortgang managementafspraken 2023*.

Gemeente Utrecht (2023). *Voortgangsrapportage financieel t/m P04 2023 Gescheiden inzamelen*.

Gemeente Utrecht (2023). *Voortgangsrapportage details t/m P04 Gescheiden inzamelen*.

Gemeente Utrecht (2023). *X-matrix IMH 2023*.

NVRD (2021). *Benchmark Huishoudelijk Afval. Utrecht. Peiljaar 2020*.

NVRD (2022). *Benchmark Huishoudelijk Afval. Utrecht. Peiljaar 2021*.

NVRD (2023). *Benchmark Huishoudelijk Afval. Utrecht. Peiljaar 2022. Conceptversie*.

TenderNed (2023) *Aanbestedingen gemeente Utrecht via TenderNed 2020 tm 2023*.



Bijlage 1 – Referentielijst (2/5)

Openbare documenten (1/4)

Gemeente Utrecht (2015). *Voorganger grondstoffennota. Beleidsnota 2015-2018*. Gemeente Utrecht. Geraadpleegd november 2023, van <https://utrecht.bestuurlijkeinformatie.nl/Agenda/Document/e9e6a1e5-ed2e-49fa-919a-c692e0482bc4?documentId=0b0ddc83-4123-40d5-8a2f-64b1e6ed652f&agendaltemId=f6a1123b-4a7a-419e-8705-cea74e2aba35>.

Gemeente Utrecht (2018). *Coalitieakkoord 2018-2022 Utrecht ruimte voor iedereen*. Gemeente Utrecht. Geraadpleegd november 2023, van <https://utrecht.bestuurlijkeinformatie.nl/Agenda/Document/ea71c6eb-904a-4de2-bc0c-b81924563230?documentId=c6efbafec19a-4f92-9639-d8f238a7722c&>.

Gemeente Utrecht (2020). *Grondstoffennota 2020. Het voorkomen en méér en beter scheiden van afval*. Gemeente Utrecht. Geraadpleegd november 2023, van <https://utrecht.bestuurlijkeinformatie.nl/Agenda/Document/1ffa3735-441e-4c2a-88e9-1801a055c2d0?documentId=b7fa3720-3a08-4bd4-908b-36ca4e83bd2c&agendaltemId=96acdb30-0e4a-418e-8c14-d359343707ff>.

Gemeente Utrecht (2020). *Programmabegroting 2021*. Gemeente Utrecht. Geraadpleegd november 2023, van <https://utrecht.begroting-2021.nl/>.

Gemeente Utrecht (2020). *Raadsvoorstel Grondstoffennota 2020*. Gemeente Utrecht. Geraadpleegd november 2023, van <https://utrecht.bestuurlijkeinformatie.nl/Agenda/Document/3e0ed66f-462c-46f0-98d5-dbb4948e57dc?documentId=6de484ad-688f-49b4-ae70-4d7569a565a7&agendaltemId=43b736da-8278-4c19-a34b-9a7d1998d6ed>.

Gemeente Utrecht (2020). *Utrecht Circulair 2020-2023*. Gemeente Utrecht. Geraadpleegd november 2023, van <https://utrecht.bestuurlijkeinformatie.nl/Agenda/Document/27a5d73f-c114-4c4d-8083-1ea65a05dfb5?documentId=e5d5a300-fe75-4528-88da-4799053c22b8&agendaltemId=69fa1234-d770-480e-bf10-b71da4248512>

Gemeente Utrecht (2021). *Jaarstukken 2020*. Gemeente Utrecht. Geraadpleegd november 2023, van: <https://utrecht.bestuurlijkeinformatie.nl/Agenda/Document/d724feb2-066e-422d-b984-50ceb5acb9d2?documentId=36b5ee7b-f1ca-42cf-a20a-27a8661ffa33&agendaltemId=c82e061b-fe54-4ed0-99cf-901c394fc730>.

Gemeente Utrecht (2021). *Programmabegroting 2022*. Gemeente Utrecht. Geraadpleegd november 2023, van <https://utrecht.begroting-2022.nl/>.

Gemeente Utrecht (2021). *Raadsbrief Afvalinzameling dd. 22 juni 2021*. Gemeente Utrecht. Geraadpleegd november 2023, van: <https://utrecht.bestuurlijkeinformatie.nl/Reports/Document/055e63d7-38a7-486a-ba41-800334a20956?documentId=e8f8852d-64e4-4543-a72c-2d80f3ed9a6b>.



Bijlage 1 – Referentielijst (3/5)

Openbare documenten (2/4)

Gemeente Utrecht (2021). *Raadsbrief Uitvoering M345 - minder (plastic) afval kan, kom met een afvalpreventieplan*. Gemeente Utrecht. Geraadpleegd november 2023, van: <https://utrecht.bestuurlijkeinformatie.nl/Reports/Item/ee6d6d19-7416-480f-b934-ccc747664d23>.

Gemeente Utrecht (2022). *Coalitieakkoord 2022-2026 Investeren in Utrecht: kiezen voor gelijke kansen, betaalbaar wonen en klimaat*. Gemeente Utrecht. Geraadpleegd november 2023 van: <https://www.utrecht.nl/bestuur-en-organisatie/college-van-b-en-w/coalitieakkoord/>.

Gemeente Utrecht (2022). *Duurzaamheidsverslag 2021*. Gemeente Utrecht. Geraadpleegd november 2023, van: <https://utrecht.bestuurlijkeinformatie.nl/Reports/Document/cb4d18bb-7c7f-48b6-839c-d4958da74455?documentId=6f3213f9-1fa5-4d3a-a33c-ef777ecea0f3>.

Gemeente Utrecht (2022). *Jaarstukken 2021*. Gemeente Utrecht. Geraadpleegd november 2023, van: <https://utrecht.bestuurlijkeinformatie.nl/Agenda/Document/310a6bfc-260b-42eb-a4ee-3b8105d05b01?documentId=fe06e73f-c0fb-42bb-805b-7ab2034aad92&>.

Gemeente Utrecht (2022). *Programmabegroting 2023*. Gemeente Utrecht. Geraadpleegd november 2023, van <https://utrecht.begroting-2023.nl/>.

Gemeente Utrecht (2022). *Raadsbrief Meer E-waste Inzamelen*. Gemeente Utrecht. Geraadpleegd november 2023, van: <https://utrecht.bestuurlijkeinformatie.nl/Reports/Document/50afd10e-ce04-4685-8b77-333165c40fbd?documentId=629931de-1218-4d4c-8c4a-7dc154eddf48>.

Gemeente Utrecht (2022). *Raadsbrief Schikking procedure opt-in systeem huis-aan-huisbladen*. Gemeente Utrecht. Geraadpleegd november 2023, van: <https://utrecht.bestuurlijkeinformatie.nl/Reports/Item/34ffc61a-f8f6-4b2f-b1d9-e8d64395e001>.

Gemeente Utrecht (2022). *Raadsbrief Tijdelijk geen nascheiding drankenkartons*. Gemeente Utrecht. Geraadpleegd november 2023, van: <https://utrecht.bestuurlijkeinformatie.nl/Reports/Document/aaf1a446-1e67-4096-8858-3c94f9190418?documentId=3b6e6fab-a20c-4e01-811f-7d03de4d72ee>.

Gemeente Utrecht (2022). *Raadsbrief Voortgang Aanpak Hotspots – Bijplaatsingen*. Gemeente Utrecht. Geraadpleegd november 2023, van: <https://utrecht.bestuurlijkeinformatie.nl/Reports/Item/34ffc61a-f8f6-4b2f-b1d9-e8d64395e001>.

Gemeente Utrecht (2023). *Circulaire stad*. Gemeente Utrecht. Geraadpleegd november 2023, van: <https://www.utrecht.nl/wonen-en-leven/duurzame-stad/circulair/circulaire-stad/>.



Bijlage 1 – Referentielijst (4/5)

Openbare documenten (3/4)

Gemeente Utrecht (2023). *Duurzaamheidsverslag 2022*. Gemeente Utrecht. Geraadpleegd november 2023, van: <https://utrecht.bestuurlijkeinformatie.nl/Reports/Item/7b1ebf8a-0c18-4cd1-a6ce-8b4b8a6df466>.

Gemeente Utrecht (2023). *Jaarstukken 2022*. Gemeente Utrecht. Geraadpleegd november 2023, van: <https://utrecht.bestuurlijkeinformatie.nl/Agenda/Document/9c5e952d-8bc4-4a61-a75e-44d4629c5949?documentId=029aec39-a955-470c-9afb-a5fa9c5e7257&agendaltemId=af0581f0-297f-43f9-b129-208ad65b3654>.

Gemeente Utrecht (2023). *Programmabegroting 2024*. Gemeente Utrecht. Geraadpleegd december 2023, van: <https://utrecht.begroting-2024.nl/>.

Gemeente Utrecht (2023). *Raadsbrief Nascheiding plastic, blik en pak*. Gemeente Utrecht. Geraadpleegd november 2023, van: <https://utrecht.bestuurlijkeinformatie.nl/Reports/Document/3b6af1a4-61b8-4021-aba6-3a800ce2cf5f?documentId=c412aeac-a031-49ae-85e6-3af7937db133>.

Gemeente Utrecht (2023). *Raadsbrief Onderzoek aanbestedingsstrategie verwerking (grof) restafval en gft en motie 'Betrokkenheid van de raad bij AVU'*. Gemeente Utrecht. Geraadpleegd november 2023, van: <https://utrecht.bestuurlijkeinformatie.nl/Reports/Document/43085f8a-9545-4b4c-8e0e-72d0e388a297?documentId=e69d05b1-3dee-44c1-b5f5-c17ce9242d2b>.

Gemeente Utrecht (2023). *Raadsbrief Upcyclecentrum Utrecht*. Gemeente Utrecht. Geraadpleegd november 2023, van: <https://utrecht.bestuurlijkeinformatie.nl/Reports/Document/432b0fec-2a32-43bc-a521-f8c61f18a7f1?documentId=67e5dfd2-8e1d-4a83-ae50-601a8e00a9c5>.

Gemeente Utrecht (2023). *Raadsbrief Voortgang Aanpak Hotspots - Bijplaatsingen, Evaluatie regels bedrijfsafval en Pilot doneerringen*. Gemeente Utrecht. Geraadpleegd november 2023, van: <https://utrecht.bestuurlijkeinformatie.nl/Agenda/Document/1ee46b3b-ea66-4f48-84d4-b5ae7e777ddc?documentId=20cb15f4-a6af-46ae-80d3-8cb3d9cf8fdd&agendaltemId=4d9a7afb-2bd6-4a39-a10e-a0505bff570a>.

Gemeente Utrecht (2023). *Visie Utrecht Circulair 2050. Een integrale visie op een circulaire stad*. Gemeente Utrecht. Geraadpleegd november 2023, van: <https://lokaleregelgeving.overheid.nl/CVDR683825?&show-wti=true>.

Gemeente Utrecht (2023). *Voortgang Gemeentebrede inzameling Gft*. Gemeente Utrecht. Geraadpleegd november 2023, van: <https://utrecht.bestuurlijkeinformatie.nl/Reports/Document/36e1e7cb-9934-47fa-8297-7952738a4a1d?documentId=b4dddfcb-75ef-40d5-aa8d-c5c32dad24dc>.



Bijlage 1 – Referentielijst (5/5)

Openbare documenten (4/4)

Gemeente Utrecht (2023). *Utrecht slim met afval*. Gemeente Utrecht. Geraadpleegd november 2023, van: <https://www.utrecht.nl/wonen-en-leven/afval/utrecht-slim-met-afval/>.

Gemeente.nu (2023). *Minder huishoudelijk afval ingezameld in 2022*. Gemeente.nu. Geraadpleegd november 2023, van: <https://www.gemeente.nu/ruimte-milieu/minder-huishoudelijk-afval-ingezameld-in-2022/#:~:text=In%202022%20is%20er%20per,op%20basis%20van%20nieuwe%20cijfers.>

Gemeente.nu (2023). *Slim omgaan met afval: gemeentelijke proeven*. Gemeente.nu. Geraadpleegd november 2023, van: <https://www.gemeente.nu/ruimte-milieu/slim-omgaan-met-afval-gemeentelijke-proeven/>.

Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat (2021). *Landelijk afvalbeheerplan 2017-2029*. Slimmer omgaan met grondstoffen. Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat. Geraadpleegd november 2023, van <https://www.rijksoverheid.nl/ministeries/ministerie-van-infrastructuur-en-waterstaat/documenten/rapporten/2020/04/06/inspraak-tweede-wijziging-landelijk-afvalbeheerplan>.

Ministerie van Financiën (z.d.). *Handreiking data-analyse voor beleid. Operatie inzicht in kwaliteit. In 6 stappen naar beleidsrelevante data-inzichten*. Ministerie van Financiën. Geraadpleegd december 2023 van: <https://www.rijksfinancien.nl/sites/default/files/bestanden/Beleidsevaluaties/Handreiking%20Operatie%20inzicht%20in%20kwaliteit%20%E2%80%93%20In%206%20stappen%20naar%20een%20monitor.pdf>.

Overheid.nl (2023). *Verordening op de heffing en invordering van afvalstoffenheffing gemeente Utrecht 2023*. Gemeente Utrecht. Geraadpleegd november 2023, van <https://utrecht.bestuurlijkeinformatie.nl/Reports/Document/e8e08903-35b0-45ef-aa1c-b575fc608980?documentId=af032b5f-3447-4032-83ca-ee6988da8111>.

Rekenkamer Nijmegen (2021). *Afval of grondstof? Rekenkameronderzoek naar de kwaliteit van gescheiden ingezameld huishoudelijk afval*. Rekenkamer Nijmegen. Geraadpleegd november 2023, van: <https://nijmegen.bestuurlijkeinformatie.nl/Reports/Item/642d0973-2487-4172-8e2c-8b4492e0f4b3>

Utrecht City in Business (2023). *Duurzaamheid*. Utrecht City in Business. Geraadpleegd november 2023, van: <https://utrechtcityinbusiness.com/onze-diensten/>.

VANG Huishoudelijk afval (2023). *Aan de slag met huishoudelijk afval | Samen aan de slag met kwaliteitsverbetering*. VANG: Van Afval Naar Grondstof. Geraadpleegd november 2023, van: <https://vang-hha.nl/>.



Bijlage 2 – Interviewlijst

Interne functionarissen

Functie
Senior Beleidsadviseur
Hoofd Ontwikkeling, Verkoop, Bedrijfsondersteuning
Hoofd Inzamelen, Markten en Havens / Hoofd onderdeel Inzamelen
Medior medewerker Rapportage, Analyse & Advies
Senior Business Analyst

