

# Schoner Nederland

IMPULSPROGRAMMA ZWERFAFVAL



Samen met bedrijven,  
instellingen en burgers  
zwerfafval aanpakken  
Een handreiking bij het reduceren  
van zwerfafval



## Colofon

### IMPULSPROGRAMMA ZWERFAFVAL

'Binden aan zwerfafval' is een uitgave van SenterNovem in het kader van het Impulsprogramma Zwerfafval. Onder het motto 'Samen werken aan een schoner Nederland' bundelden overheid en bedrijfsleven in 2007 de krachten om een stevige vuist te maken tegen het groeiende zwerfafvalprobleem. Het Impulsprogramma is een initiatief van VNO-NCW (ook namens MKB-Nederland), VNG en het Ministerie van VROM. Voor de uitvoering tekenden Stichting Nederland Schoon, SenterNovem en VNG. Alle instrumenten vindt u op: [www.samenwerkenaaneenschonernederland.nl/gemeenten/kennisbank](http://www.samenwerkenaaneenschonernederland.nl/gemeenten/kennisbank)

Voor advies of hulp: [bel Helpdesk Afvalbeheer](#)

Wilt u advies of ondersteuning bij het voorkomen en bestrijden van zwerfafval in uw gemeente en/of over de subsidiemogelijkheden van uw zwerfafvalproject?

Neem dan contact op met Helpdesk Afvalbeheer van SenterNovem: Tel. (030) 214 79 79 (elke werkdag van 9.00 - 12.00 uur). Per mail zijn we de hele dag bereikbaar: [afvalbeheer@senternovem.nl](mailto:afvalbeheer@senternovem.nl)

Publicatienummer: 3UA0813, SenterNovem



**Samen met bedrijven,  
instellingen en burgers  
zwerfafval aanpakken**  
Een handreiking bij het reduceren  
van zwerfafval



# Inhoudsopgave

● Inleiding	4
● Deel I: Achtergrond en visie	5
● 1 Achtergrond van de handreiking	7
1.1 Uitgangspunten en meerwaarde van samenwerken	7
1.2 Principes	7
1.3 Leeswijzer handreiking	8
● 2 Enkele praktijkvoorbeelden	9
2.1 Nijmegen: de kracht van een experimentele setting	9
2.2 Eindhoven: bewoners als overtuigende macht	10
2.3 Deventer: opbouwwerk als procesversneller	11
● 3 Een succesvolle aanpak	13
3.1 De basisgedachte: kleinschalig werken met een open einde	13
3.2 Keuze probleemgebied: schaalgrootte en kansen	14
3.2 Het projectteam: een balans tussen sociaal en fysiek	14
3.3 De processtappen: zoeken en experimenteren	15
3.5 De uitvoering: activeren en verbinden van potentiële partners	16
● 4 Aandachtspunten	17
4.1 De gemeentelijke bijdrage in relatie tot andere partijen	17
4.2 Problemen zorgen voor problemen	17
4.3 Vergaderen om het vergaderen	18
4.4 Projectplan maak je niet van te voren	18
4.5 Andere valkuilen	18
● Deel II: Toolkit	20
● 5 Opzet van de toolkit	21
● 6 Tool 1: Stappenplan voor het voorbereiden op een participatieproject	22
● 7 Tool 2: Kennisdossier partijen	32
● 8 Tool 3: Kennisdossier probleemgebieden	38
● 9 Tool 4: Instrumenten voor tijdens een project	39



# Inleiding

**Publiek private samenwerkingen blijken op veel terreinen succesvol. Een sprekend voorbeeld is parkmanagement. Daarbij waken bedrijfsleven en gemeente samen over de gewenste kwaliteit van bedrijventerreinen. Dit gegeven was aanleiding voor onderzoek naar de mogelijkheden van de samenwerking bij de reductie van zwerfafval. In deze handreiking leest u hoe gemeenteambtenaren samenwerkingsverbanden kunnen creëren met lokale bedrijven, instellingen en burgers.**

## Meer effecten, meer efficiency

Samenwerken kan op veel manieren en verschillende niveaus. De eenvoudigste is om partijen te informeren over zwerfafvalproblematiek en vervolgens te vragen om hun ideeën en suggesties. Een stap verder gaat het opzetten en uitvoeren van concrete maatregelen door andere partijen. Dat kan tot efficiencyvoordelen leiden omdat een gemeente niet alles zelf hoeft te doen. Ook ontstaat meer draagvlak voor het gemeentelijke beleid, omdat de aanpak gezamenlijk is bedacht. Het meest verstrekkend is het organiseren van het proces van samenwerken:

- Welke bedrijven, instellingen en andere externe partijen kunnen een bijdrage leveren aan het reduceren van zwerfafval?
- Welke bijdragen kunnen en willen deze partijen leveren?
- Hoe kan een gemeenteambtenaar de partijen stimuleren tot een bijdrage?

## Proeftuinen leveren schat aan informatie en ervaringen

Deze handreiking baseert zich vooral op ervaringen uit de praktijk. Met drie gemeenten (Deventer, Eindhoven en Nijmegen) werden proeftuinen opgezet, ieder gericht op een andere vorm van samenwerking. In

Deventer lag de nadruk op snackbareigenaren en een samenwerkingsverband met ondernemers. In Eindhoven signaleerden bewoners relatief veel zwerfvuil op routes tussen winkelcentra en scholen. Hier werd een samenwerkingsverband geïnitieerd tussen scholen, bewoners en winkeliers. In Nijmegen ging het om een vervuild buurtwinkelcentrum en aanliggend parkeerterrein in een aandachtswijk. De samenwerking werd hier gezocht met de private beheerder van het complex, winkeliers en marktkoopliden.

## Samenwerken is maatwerk

Voor het opzetten van een succesvolle samenwerking bestaat geen standaard projectorganisatie of vastomlijnd stappenplan. De ervaring met de proeftuinen leert dat een samenwerkingsstrategie om maatwerk vraagt. Wel zijn er enkele algemene principes die altijd gelden:

- selecteer een overzichtelijk probleemgebied
- speel in op specifieke mogelijkheden/beperkingen van potentiële partners
- kijk naar de aard van persoonlijke verhoudingen
- brainstorm met elkaar over 'wilde acties', dat werkt versnellend en verbindend
- houd alles logisch en helder
- denk niet traditioneel aanbodgericht en vanuit de vaste routine van gemeentelijke processen
- verplaats u in de manier van denken en werken van mogelijke partijen/partners.

## Gecombineerde inzet van instrumenten leidt tot beste resultaten

Deze handreiking is een uitgave in het kader van het Impulsprogramma Zwerfafval. Dit gebundelde actieprogramma van overheid en bedrijfsleven biedt een brede instrumentenmix voor:

- *Preventie* en *innovatie* om zwerfafval te voorkomen en te verwijderen.
- *Handhaving* door effectief optreden tegen veroorzakers van zwerfafval.
- Slim en effectief *opruimen* van zwerfafval.

Het Impulsprogramma richt zijn pijlen vooral op doelgroepen waar veel te winnen is, zoals jongeren, recreanten, verkeersdeelnemers en bedrijven. En op gebieden waar het zwerfafvalprobleem het grootst is, namelijk sterk verstedelijkte wijken, binnensteden, wijkwinkelgebieden en OV-haltes/stations. Daarbij leidt een gecombineerde inzet van instrumenten steevast tot de beste resultaten. Een soepele samenwerking met andere betrokken organisaties, zoals waterschappen, winkeliersverenigingen, wijkverenigingen, bewonersorganisaties, attractieparken, strandtentenhouders en beheerders van natuurgebieden, is eveneens een doorslaggevende succesfactor.

### Een complete serie handreikingen en stappenplannen

Via het Impulsprogramma krijgt u als gemeente (of andere terreinbeheerder) een zeer uitgebreid maatwerkpakket aan instrumenten aangereikt, waarmee u direct aan de slag kunt, waaronder handreikingen, factsheets, quickscans, internettools en zelfs kant-en-klare communicatiecampagnes die u zo in uw gemeente kunt uitrollen.

Enkele voorbeelden:

- factsheets handhaving
- quickscan gemeentelijke zwerfafvalaanpak
- factsheet rookverbod horeca
- leidraad afvalbakken
- handreiking beeldgericht reinigen
- aanpak snoeproutes etc.

U kunt deze handige instrumenten gratis downloaden via [www.samenwerkenaaneenschonernederland.nl](http://www.samenwerkenaaneenschonernederland.nl).

### En kijk ook regelmatig op de website voor:

- het laatste nieuws over het Impulsprogramma zwerfafvalactiviteiten en -campagnes
- info over subsidies voor uw projecten
- een complete kennisbank met concrete voorbeeldprojecten in diverse gemeenten

- handreikingen en hulpmiddelen
- een complete webwinkel met kant-en-klare actie-materiaal voor uw eigen communicatiecampagnes.

[www.samenwerkenaaneenschonernederland.nl/gemeenten](http://www.samenwerkenaaneenschonernederland.nl/gemeenten)

### Leeswijzer: van proeftuin tot toolkit

De handreiking is bedoeld als vertrekpunt voor gemeenteamttenaren die willen samenwerken met bedrijven, instellingen en burgers op het gebied van zwerfafval. Het rapport is opgebouwd uit twee delen.

Deel I gaat in op de achtergronden en een visie op een succesvolle aanpak voor het opstarten van een participatieproject. In hoofdstuk 2 worden de proeftuinen als praktijkvoorbeelden beschreven om een indruk te geven wat je mogelijk kunt verwachten als je een samenwerking wil organiseren. In hoofdstuk 3 wordt een succesvolle aanpak beschreven die je kunt gebruiken om een specifieke aanpak op te stellen voor een probleemgebied in je eigen gemeente. Hoofdstuk 4 bevat een aantal klassieke valkuilen die je tijdens het proces niet uit het oog moet verliezen.

Deel II van het rapport bevat een praktische Toolkit die u kunt inzetten bij de voorbereiding van een participatieproject of tijdens een project kan gebruiken om het proces te evalueren en bij te stellen. Het hele document is een basis. Voor inspirerende voorbeelden verwijzen wij u graag naar de digitale kennisbank op [www.samenwerkenaaneenschonernederland.nl/gemeenten](http://www.samenwerkenaaneenschonernederland.nl/gemeenten).



# ***Deel 1: Achtergrond en visie***



# I

## Achtergrond van de handreiking

Deze handreiking is geschreven voor gemeentebestuurders die bedrijven, instellingen en burgers willen betrekken bij het reduceren van zwerfafval. Het geeft u inzicht op welke manier een gemeentebestuurder een samenwerkingsverband kan realiseren en is bedoeld als hulp ter voorbereiding op een dergelijk proces. Het is een basis. Het uitwisselen en opbouwen van kennis en ervaring binnen de verschillende bijeenkomsten en kenniskringen is een waardevolle aanvulling. De aanleiding van deze handreiking was de notie dat publiek-private samenwerking op vele beleidsterreinen van de overheid succesvol is (bijvoorbeeld parkmanagement). Deze constatering bood een hoopvol perspectief voor zwerfafval.

### 1.1 Uitgangspunten en meerwaarde van samenwerken

Het betrekken van bedrijven, instellingen en burgers heeft tot doel een samenwerkingsverband te realiseren. In deze paragraaf lees je welke definitie van een samenwerkingsverband is gehanteerd, welke meerwaarde een samenwerkingsverband kan opleveren voor een gemeente, welke criteria voor het organiseren van het proces zijn aangenomen en welke algemene principes gelden.

#### Definitie van een samenwerkingsverband

Een samenwerkingsverband is een situatie waarin naast de gemeente en ook bedrijven, instellingen en burgers een bijdrage leveren aan het reduceren van zwerfafval. Er zijn verschillende niveaus mogelijk waarop bedrijven, instellingen en burgers een bijdrage kunnen leveren. Een bijdrage kan variëren van:

- 1 Het geven van informatie en ideeën over de aard van de problematiek, de mogelijke oorzaken en mogelijke maatregelen
- 2 Het opzetten en uitvoeren van maatregelen
- 3 Het organiseren van het proces van samenwerken.

### Meerwaarde voor de gemeente

Een bijdrage op het eerste niveau kan de effectiviteit van een gemeente vergroten. Door het samenkomen van verschillende perspectieven en informatie kunnen betere oplossingen worden uitgewerkt. Een bijdrage op het tweede niveau kan tot efficiëntie voordelen voor de gemeente leiden. De gemeente hoeft dan niet zelf (alle) maatregelen uit te voeren. Een ander voordeel is dat er minder weerstand optreedt bij het uitvoeren van maatregelen. De maatregelen zijn immers gezamenlijk bedacht en worden vanuit een grotere groep ondersteund. Het organiseren van een samenwerkingsverband kost wel (extra) tijd van de gemeente. Dit kan eventuele efficiëntie voordelen teniet doen. Wanneer bedrijven, instellingen en burgers op dit niveau een bijdrage leveren kan dit nadeel gecompenseerd worden.

### Procescriteria

De handreiking helpt bij het opzetten van een samenwerkingsverband (proces). Wanneer is dit nu succesvol te noemen?

In de eerste plaats als duidelijk wordt dat bedrijven, instellingen en burgers betrokken willen zijn bij een samenwerkingsverband. Op de tweede plaats als er een situatie ontstaat waarin bedrijven en instelling daadwerkelijk bijdrage leveren op één van de niveaus die eerder zijn beschreven. Op de derde plaats als blijkt dat een samenwerkingsverband ook een meerwaarde heeft opgeleverd voor de gemeente. Dit laatste kan vaak pas achteraf worden vastgesteld. Het tweede criterium zal vaak pas in de loop van het proces tot uiting komen, terwijl het eerste criterium al in de eerste fasen moet optreden.

### 1.2 Principes

Er bestaat geen standaard projectorganisatie en vastomlijnd stappenplan voor het opzetten van een succesvolle samenwerking. Een aanpak die succesvol is in één bepaald gebied, is niet noodzakelijkerwijs succesvol in een ander gebied. Een strategie van

samenwerken vraagt altijd om maatwerk. Het is afhankelijk van specifieke lokale context. Wel zijn er belangrijke algemene principes te onderkennen waarmee rekening gehouden moet worden bij het opzetten van een succesvolle samenwerking. Een gemeenteambtenaar moet een relatief overzichtelijk probleemgebied selecteren en inspelen op de specifieke mogelijkheden en beperkingen van potentiële partners, de voorgeschiedenis en de aard van de persoonlijke verhoudingen. Het gezamenlijk inventariseren van ideeën over 'wilde' acties blijkt een verbindende en versnellende rol te spelen. Daarnaast is ook de samenstelling van het gemeentelijke projectteam en de koppeling met andere onderdelen binnen de gemeentelijke organisatie belangrijk. Deze factoren hebben een sterke invloed op het gewenste eindresultaat: een samenwerking waarbij elke partij, de gemeente en externe partijen, een directe bijdrage levert aan het reduceren van zwerfafval.

De basisprincipes moeten logisch en helder zijn. De ervaring leert dat, wanneer een samenwerking wordt georganiseerd, er op veel momenten in het proces van de basisprincipes wordt afgeweken en dat

het proces hierdoor vertraagt. Het blijkt dat binnen de gemeentelijke organisatie door jarenlange ervaring en gewoonten (onbewust) routines zijn ontstaan die doorwerken in de manier waarop contacten met externe partijen worden georganiseerd. Er is echter een groot verschil tussen de traditionele aanbodgerichte en planmatige manier van werken van een gemeente en de gewenste procesgang met externe partijen. Het is belangrijk dat een gemeenteambtenaar die een samenwerking wil initiëren en begeleiden zich hiervan bewust is.

### 1.3 Leeswijzer handreiking

Het rapport is bedoeld als vertrekpunt voor gemeenteambtenaren die willen gaan samenwerken met bedrijven, instellingen en burgers op het gebied van zwerfafval. Het rapport is opgebouwd in twee delen.

Deel I gaat in op de achtergronden en een visie op een succesvolle aanpak voor het opstarten van een participatieproject. Deel II van het rapport bevat een Toolkit die u kunt inzetten bij de voorbereiding van een participatieproject of tijdens een project kan gebruiken om het proces te evalueren en bij te stellen.



## 2

# Enkele praktijkvoorbeelden

De handreiking is gebaseerd op de ervaringen van drie proeftuinen met een samenwerkingsverband tussen gemeente, bedrijven, instellingen en burgers. De drie proeftuinen waren:

- Nijmegen: samenwerking in een wijkwinkelcentrum tussen winkeliers, marktkooplieden en gemeentelijke partijen om het zwerfvuil en andere vervuiling te beperken.
- Eindhoven: samenwerking tussen gemeente, wijkbewoners, winkeliers en scholen om de vervuiling op onder andere de zogenaamde snoeproutes terug te dringen.
- Deventer: een groep snackbareigenaren in een winkelstraat werkten samen om de hoeveelheid zwerfvuil te verminderen.

De proeftuinen werden allen getrokken door de gemeentelijke partijen. In dit hoofdstuk worden de drie proeftuinen kort beschreven; de achtergrond, de gekozen aanpak en de behaalde (tussen)resultaten. Het gaat hierbij om het resultaat na 4 maanden. Dit is uiteraard een momentopname, voor de actuele stand van zaken kunt u terecht bij de desbetreffende gemeente.

### 2.1 Nijmegen: de kracht van een experimentele setting

Nijmegen is in 2005 verkozen tot schoonste gemeente van Nederland en wil dit imago graag behouden. De gemeente wil daarbij graag op het thema Zwerfafval inspelen. De aanvankelijke trekker van het project was een kwaliteitsbeheerder afval en reiniging: een persoon met een goed (technisch) beeld van kansen en mogelijkheden van o.a. reinigingscontracten en fysieke oplossingen. Na de keuze van het probleemgebied werd de wijkbeheerder de trekker (procesleider) van het project. De kwaliteitsbeheerder bleef, gezien zijn affiniteit met deze proeftuin, partner in het proces. De ambitie was gericht op het respect en begrip hebben voor elkaars standpunten met mogelijk

een concrete samenwerking op het gebied van zwerfafval.

Als probleemgebied is gekozen voor het winkelcentrum Hatert, gelegen in de grootste wijk van Nijmegen. Zwerfafval is hier een duidelijk probleem: rondslingerende kassabonnen en plastic zakjes van winkels, pinbonnen, bijplaatsing van (grof) huisvuil bij de afval- en glascontainers, vervuiling van de glascontainers en achtergebleven vuil van de wekelijkse markt. Ook is er overlast van afval dat wordt achtergelaten door groepen alcoholgebruikers en vuil dat vanuit de wijk het winkelcentrum in waait. Er was een aantal uitdagingen in dit gebied. Het schoonhouden van het winkelcentrum en de omliggende ruimte werd uitgevoerd door twee onderhoudsbedrijven met een verschillende frequentie. Het gevolg was dat er nooit een beeld van een schone ruimte was. Een betere afstemming zou kunnen bijdragen aan de afname van de hoeveelheid zwerfvuil in het winkelcentrum. Een andere uitdaging vormde de glasbakken. Door hun anonieme ligging worden deze regelmatig vervuild en wordt er (grof) huisvuil bijgeplaatst. Het betrekken van winkeliers en marktkooplieden om ook een verantwoordelijkheid te nemen in en om het winkelcentrum was een derde uitdaging binnen deze proeftuin.

#### Aanpak

##### *Ronde 1: voorbereiding en inventarisatie*

In de eerste ronde hebben de kwaliteitsbeheerder en wijkmanager nagedacht over mogelijke ideeën die in het proces ingebracht kunnen worden. Hiermee worden in een later stadium betrokkenen gestimuleerd. Verder zijn de mogelijk te benaderen partijen (doelgroepen) benoemd en is beschreven welke rol ze kunnen innemen en of ze een bijdrage kunnen leveren. Per doelgroep is stilgestaan bij de kansen en bedreigingen voor samenwerking. Het resultaat van deze ronde was een procesvoorstel. Gezien de eigendomssituatie en de voorgeschiedenis werd gekozen om eerst met

de beheerder van het winkelcentrum contact op te nemen. Omdat de andere doelgroepen elkaar via andere overlegorganen kennen werd daarna een centrale bijeenkomst georganiseerd met alle potentiële deelnemers: de winkeliersvereniging, de wijk-agent, de marktmeester, de afdeling Toezicht & Handhaving van de gemeente, mogelijk de beheerder van het winkelcentrum en de kwaliteitsbeheerder en wijk-manager (procesleider).

#### *Ronde 2: plenaire bijeenkomst: eerste acties*

Na een eerste gesprek met de beheerder van het winkelcentrum blijkt deze geen interesse te hebben in deelname. Hij is gebonden aan het budget van de eigenaar en meent daardoor geen bijdrage te kunnen leveren. In de eerste plenaire bijeenkomst met de andere betrokkenen zijn de posities, wensen en mogelijke bijdrage van de aanwezigen besproken. Daarna is in een brainstorm een aantal ideeën over onder andere fysieke ingrepen en ludieke acties opgesteld. Aansluitend zijn de succesfactoren voor de proeftuin benoemd, zoals: het werken in de open en experimentele vorm, een streefdatum voor een ludieke actie, het benoemen van de glasbak als concreet actiepoint (deze problematiek oplossen geeft wellicht een zichtbaar en motiveerend signaal). Het resultaat van de bijeenkomst is een aantal eerste inventariserende acties die door de deelnemers zullen worden uitgevoerd.

#### *Ronde 3: plenaire bijeenkomst: verdere uitwerking ideeën*

De eerste inventarisaties hebben geleid tot positieve reacties bij onder andere de winkeliers. Ook voor de glasbak zijn er binnen de gemeente mogelijkheden. In deze ronde is verder ingegaan op de mogelijke ideeën en de haalbaarheid. Ook is er meer vorm gegeven aan de ludieke actie. Het resultaat van deze bijeenkomst zijn concrete actiepunten ten aanzien van ludieke acties en de fysieke oplossingen.

#### *Ronde 4: plenaire bijeenkomst: verplaatsing ludieke actie*

In deze ronde stonden de noodzakelijke communicatiemiddelen en te organiseren activiteiten voor de ludieke actie centraal. Er bleek meer tijd nodig om één en ander op te kunnen zetten, zodat de ludieke actie verplaatst is. Het resultaat van deze ronde is een lijst met concrete actiepunten ter uitwerking voor de ludieke actie.

#### **Resultaat na 4 maanden**

Het resultaat van de proeftuin bestond na 4 maanden uit een ludieke actie in het winkelcentrum van gemeente en winkeliers samen. De gemeente had concrete plannen voor het verplaatsen van de glasbak en er is een nieuw onderhoudscontract tussen de gemeentelijke reinigingsdienst en de beheerder van het winkelcentrum afgesloten. Het winkelcentrum en de omgeving wordt nu door één partij op hetzelfde moment schoongemaakt.

NB. Uiteraard is het project niet afgelopen maar vanaf dit punt is deze handreiking beschreven.

## **2.2 Eindhoven: bewoners als overtuigende macht**

De bewoners van twee wijken in Eindhoven ondervinden overlast van zwerfafval en willen graag activiteiten ondernemen om dit te verminderen. Zij hebben hiervoor contact gezocht met 'Welzijn Eindhoven', de welzijnsorganisatie van de gemeente Eindhoven.

Omdat de problematiek voornamelijk voorkomt tussen scholen en winkelcentra (zogenaamde snoepjesroutes) is het Milieu Educatie Centrum van het Samenwerkingsverband Regio Eindhoven betrokken vanwege haar contacten en expertise op het gebied van onderwijs. De trekker van de proeftuin werd een adviseur milieucommunicatie van het MEC.

De ambitie van de procesleider ligt voornamelijk bij het betrekken van scholen en winkeliers bij de zwerfafvalproblematiek in de wijk. Als proefgebied is gekozen voor twee aangrenzende woonwijken. De ene wijk is

een kapitaalkrachtige, luxe nieuwbouwwijk. De bewoners zijn erg betrokken bij de wijk wat tot uiting komt in een goed georganiseerde wijkvereniging. In de andere wijk wonen relatief veel ouderen. Deze wijk vraagt wat meer aandacht van de gemeente. Met behulp van de welzijnsorganisatie is hier ook een wijkvereniging opgezet. Aan het begin van de proeftuin was er weinig informatie over de aard en omvang van de zwerfafvalproblematiek. De indruk bestaat dat de problematiek voornamelijk voorkomt rond het buurtwinkelcentrum en de routes naar de scholen. De uitdaging in deze proeftuin is om in dit grote gebied tot een vruchtbare samenwerking te komen tussen de vele mogelijke potentiële partijen.

## Aanpak

### *Ronde 1: bewoners initiëren overleg*

De bewoners van de wijken willen wat aan de problematiek doen en benaderen een opbouwwerker. Deze schakelt het MEC in, vanwege haar expertise op het gebied van zwerfafvalcommunicatie en educatie. Gezien de aard van het project, burgerparticipatie en leefbaarheid in de wijk wordt gezamenlijk met de gemeente de mogelijkheden met de initiatiefnemers afgetast en kansen en mogelijkheden in beeld gebracht. De ronde wordt afgesloten met een uitgewerkt projectplan.

### *Ronde 2: uitzetten deelplannen*

Het projectplan wordt door de gemeente goedgekeurd zodat de procesleider zich kan inzetten voor het project. Er volgt daarna een eerste bespreking met de twee buurtverenigingen. Het resultaat van deze ronde is een procesontwerp waarin drie doelgroepen zijn gekozen voor kleinschalige experimenten: scholen (rondom en in de wijken), winkeliers (in de buurtwinkelcentra), en zwerfafvalacties in de wijken waarbij samenwerking tussen de doelgroepen van essentieel belang is.

### *Ronde 3: eerste contact met doelgroepen*

De bewoners van de wijken nemen, samen met de opbouwwerker en het MEC, contact op met de scholen en de winkeliers om hun interesse voor het project af te tasten. Via het stadsdeelkantoor wordt ook de woningbouwvereniging gepolst. Het resultaat van deze ronde was een plenaire bijeenkomst met alle vertegenwoordigers van de benaderde partijen.

### *Ronde 4: intentieverklaring*

Tijdens de plenaire bijeenkomst heeft de procesleider een aantal mogelijke ideeën gepresenteerd en is er gebrainstormd over andere mogelijke oplossingen. Het resultaat van deze ronde is een intentieverklaring welke door de verschillende partijen is ondertekend. Dit zijn onder andere de wethouder, het hoofd van het stadsdeelteam, Welzijn Eindhoven, de basisscholen en middelbare scholen, politie, de winkeliers, de voorzitters van de wijkverenigingen en vertegenwoordigers van de woningcorporaties. De betrokkenen hebben daarbij de intentie uitgesproken om deel te nemen aan een breed scala van zwerfafvalactiviteiten en maatregelen.

## Resultaat na 4 maanden

Het resultaat van de proeftuin bestond na vier maanden uit een ondertekende intentieverklaring om samen de zwerfafvalproblematiek aan te pakken. Daarbij zijn verschillende ideeën en maatregelen voorgesteld om uit te werken. NB. Uiteraard is het project niet afgelopen maar vanaf dit punt is deze handreiking beschreven.

## 2.3 Deventer: opbouwwerk als procesversneller

De gemeente Deventer werkt al geruime tijd samen met buurtbeheerbedrijf Cambio, een stichting met ervaring op het gebied van wijkgericht werken en participatie. Recentelijk is het concept Deventer Schoon Familie (DSF) ontwikkeld waarbij inwoners

punten kunnen verdienen bij het schoonhouden van de buurt en waarmee de betrokkenheid bij de buurt verhoogt. De gemeente en Cambio hebben beide een trekker voor de proeftuin aangewezen. De ambities liggen voornamelijk bij het betrekken van snackers in de samenwerking. Als probleemgebied is gekozen voor de Boxbergerweg, een informeel winkelgebied buiten het centrum met circa 45 winkels. In de bocht van de weg is zwerfvuil het meest zichtbaar. Hier bevinden zich vier Turkse ondernemers waarvan de klanten mogelijk zwerfvuil kunnen veroorzaken.

### Aanpak

#### *Ronde 1: probleemanalyse*

Aan het begin van de proeftuin was er geen informatie bekend over de aard en omvang van de problematiek. De winkeliersvereniging hoort weinig klachten, er wordt immers drie maal per week schoongemaakt. De gemeente en Cambio analyseren eerst gezamenlijk de problematiek omtrent zwerfafval in het probleemgebied. Het resultaat van deze ronde is een afbakening van de problematiek en het probleemgebied en een aantal partijen die benaderd kunnen worden.

#### *Ronde 2: behoefte aan impuls*

Er blijken in het probleemgebied een aantal culturele verschillen te zijn. Om hiermee om te gaan wordt besloten om een opbouwwerker van Turkse afkomst in te schakelen. Ook wordt gekozen om de proeftuin te verankeren binnen organisaties als een winkeliers-

vereniging, moskeeën en dergelijke. Het resultaat van deze ronde is de volgende fasering:

- Fase 1: benaderen Turkse ondernemers door een opbouwwerker van Turkse afkomst. Het doel is het stimuleren van de samenwerking en informeren over de DSF. Daarnaast benadert de opbouwwerker intermediairen om het belang van samenwerking te onderstrepen en te stimuleren tot actie.
- Fase 2: afhankelijk van het resultaat van fase 1 wordt er een straatfeest georganiseerd met positieve publiciteit. Hierdoor worden mogelijk andere ondernemers betrokken bij de samenwerking. Dit is het mogelijke begin van een opschaling naar de straat, andere straten of stadsniveau.

### Resultaat

Het inzetten van een opbouwwerker heeft succes: het contact verloopt soepel. Het uitgangspunt werd het feit dat de omgeving van de ondernemer (zijn winkel en stoep) genoeg zegt over de eigenaar. De ondernemers voelen zich verantwoordelijk voor een schone straat en gaan actie ondernemen. De eerste, verdedigende houding is bijgedraaid naar de bewustwording van de uitstraling: de ondernemers vervullen een voorbeeldfunctie in Deventer. De eerste fase is succesvol afgesloten. Het netwerk wordt breder opgezet om verder te gaan met de tweede fase. NB. Uiteraard is het project niet afgelopen maar vanaf dit punt is deze handreiking beschreven.

---

**De uitdaging is om tot een vruchtbare samenwerking te komen tussen de vele partijen.**

# 3

## Een succesvolle aanpak

### 3.1 De basisgedachte: kleinschalig werken met een open einde

Samenwerken is geen vanzelfsprekendheid en daarmee geen eenvoudige opgave. De opvattingen over het probleem, de oorzaak, de maatregelen en het effect lopen vaak uiteen. Ook staat niet vast welke partij een bijdrage wil, moet, mag of kan leveren. Deze vermogens zijn daarbij vaak over de verschillende partijen verdeeld. In een dergelijke complexe situatie is kleinschalig beginnen noodzakelijk. Wees bescheiden met het uitspreken van de eerste ambities, zorg eerst voor een basis, bouw daarna geleidelijk successen uit.

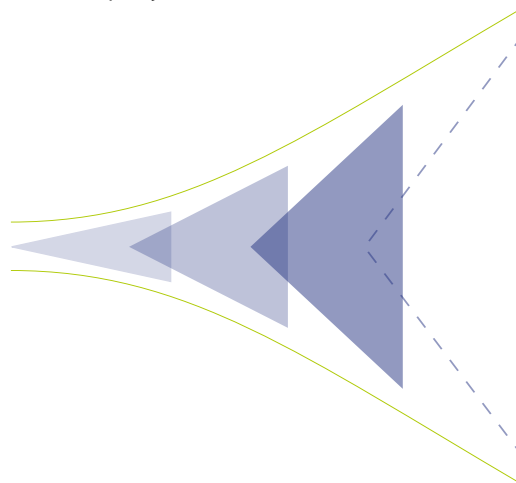
Het opzetten van een samenwerkingsproject bestaat uit meerdere ronden. De eerste ronde begint klein, met een selecte groep, en eindigt met een concreet tussenresultaat. Dit vormt een gezonde basis voor een tweede ronde. Ook deze begint klein en er wordt een aantal onderwerpen uit de eerste ronde opnieuw behandeld, maar in een groter verband en met hoger ambitieniveau. Het resultaat van de tweede ronde is omvangrijker. In deze lijn worden er meerdere ronden opgezet. Geleidelijk aan worden grotere resultaten bereikt. (Zie figuur 1)

Deze aanpak is gebaseerd op de ervaring dat er geleidelijk energie en ontwikkelkracht moet worden opgebouwd. Een belangrijk voordeel is dat partijen de mogelijkheid krijgen om elkaar te leren kennen, het proces concreet en overzichtelijk blijft en daardoor relevant en boeiend is voor de betrokken externe partijen. De kleine start betekent ook dat er in het begin eenvoudig eerste resultaten kunnen worden behaald en daarmee de meerwaarde van samenwerken al in een vroeg stadium duidelijk wordt. Voorbeelden van tussenresultaten na een eerste ronde zijn partijen die graag willen meedenken en nieuwe ideeën waarover de betrokkenen enthousiast zijn. In een tweede ronde worden al concrete acties als resultaten genoemd. Een gemeente gaat bijvoorbeeld uitzoeken of er containers

bijgeplaatst of verplaatst kunnen worden. Er wordt een ludiek actie georganiseerd waarbij de verschillende bedrijven, instellingen en bewoners aan deel kunnen nemen. In een derde ronde wordt bijvoorbeeld een convenant getekend en feestelijk bekrachtigd in het bijzijn van een wethouder. Dezelfde week staat er een groot artikel en foto in de lokale krant. In de volgende ronde blijkt dat een woningbouwcorporatie interesse heeft om financiële steun te verlenen en kan een aantal specifieke maatregelen uit het wensenlijstje worden uitgevoerd.

Bij de uitwerking van deze basisgedachte speelt een aantal overwegingen een belangrijke rol:

- het probleemgebied: schaalgrote en kansen
- het gemeentelijke projectteam: een balans tussen sociaal en fysiek
- de processtappen per ronde: zoeken en experimenteren
- de uitvoering: het activeren en verbinden van externe partijen.



Figuur 1: Aanpak voor het organiseren van een samenwerkingsproject

In de volgende paragrafen worden deze overwegingen uitgewerkt.

### 3.2 Keuze probleemgebied: schaalgrootte en kansen

Maatwerk is belangrijk in een samenwerking. De keuze van het probleemgebied is daarom één van de succesfactoren. Een groot probleemgebied is uitdagend en lijkt op het eerste gezicht veel mogelijkheden en kansen te bieden: er zijn veel partijen, bij meerdere partijen zijn middelen aanwezig, er kan mogelijk aangesloten worden bij bestaande verbanden zoals een koepel van scholen, een wijkoverstijgende winkeliersvereniging of wijkverenigingen. Een dergelijk groot probleemgebied is echter te weinig concreet. Het bij elkaar brengen van alle partijen en het organiseren van de samenwerking kost veel tijd en moeite. In het begin is het daarom vooral abstract: het “praten om het praten”. De kans op concrete resultaten in het begin is daarom klein. Verder bestaat het risico dat partijen weglopen: het gaat te traag, het is te lang onduidelijk of er resultaten gehaald kunnen worden en de interesse verzwakt. Een te klein probleemgebied biedt echter te weinig kansen voor samenwerken. Het zwerfafvalprobleem moet door voldoende partijen onderkend worden en meerdere partijen zouden een bijdrage moeten kunnen leveren. Bij een te klein probleemgebied bestaat het risico dat de discussie verschuift naar de oorzaak en de partij die het moet oplossen in plaats van het zoeken naar een samenwerking. Je belandt dan snel in de situatie van ‘de wijzende vinger’.

Voorbeeld van een geschikte schaalgrootte is een winkelcentrum met de directe omgeving. Het is een goed afgebakend gebied waarin een zwerfafvalprobleem helder te benoemen is. Het aantal partijen is gering, maar voldoende groot en divers om te benaderen voor een eerste gespreksronde. Twee woonwijken in een grote gemeente is misschien te groot om mee te beginnen. Er zijn wellicht teveel partijen om een eerste ronde mee te starten (meerdere wijkverenigingen, scholen, winkelcentra etc.). Door bij aanvang een afgebakend gebied rondom bijvoorbeeld scholen te

kiezen, zijn scholen en bewoners samen te brengen en blijft het aantal partijen overzichtelijk. Later kunnen ook andere partijen zoals winkeliers of woningcorporaties betrokken worden. Het gebied kan dan worden uitgebreid.

### 3.3 Het projectteam: een balans tussen sociaal en fysiek

De samenstelling van het gemeentelijke projectteam is ook een succesfactor.

#### Kleine projectteam en collega's die (tijdelijk) ondersteunen

Een deelnemer met een technische achtergrond op het gebied van afvalbeheer is noodzakelijk. Deze ambtenaar is bekend met de procedures en regels en kan voorgestelde ideeën en oplossingen beoordelen op het effect op de hoeveelheid zwerfafval. Door de korte lijnen met de gemeentelijke organisatie is een eigen onderhouds- of ontwerpbijdrage vaak snel te realiseren. Er is ook iemand nodig met een sociaal perspectief: iemand die in staat is een dergelijk proces te initiëren, te begeleiden en de deelnemers continu kan motiveren en stimuleren zoals een wijkmanager of een opbouwwerker. Maak het projectteam niet te groot: een vaste gemeentelijke vertegenwoordiging van twee personen is het meest effectief. Vertegenwoordigers van andere afdelingen kunnen, naar gelang de specifieke thema's die tijdens het proces naar voren komen, op de achtergrond ondersteunen of tijdelijk aan specifieke bijeenkomsten deelnemen.

#### Inlevingsvermogen in andere partijen

Voor het projectteam is het belangrijk dat in ieder geval één teamlid zich goed kan verplaatsen in de positie van andere partijen. Wat vinden partijen belangrijk? Wat kan een mogelijke bijdrage zijn? Wat zijn de belemmeringen? Ken ook de thema's die spelen bij de partijen: de samenwerking richt zich op zwerfafval maar misschien spelen er bij het andere



partijen ook andere (urgente) problemen. Winkeliers hechten wellicht meer waarde aan het terugdringen van criminaliteit dan het opruimen van afval. De kunst is om deze situaties te verbinden. Tijdens het proces zal je continue moeten inspelen op de specifieke belangen van de betrokken partijen. Ook hier blijkt dat het belangrijk is om naast het kernteam andere collega's te betrekken en een open benadering te hanteren. Verder is het aan te bevelen vooraf enkele ideeën en oplossingen te bedenken die tijdens het proces ingebracht kunnen worden. Deze zijn bijvoorbeeld tijdens een impasse te gebruiken, maar kunnen ook dienen om de creativiteit van de gemeente te laten zien.

#### Handelingsruimte en gemeentelijke bijdrage

Een samenwerkingsproject heeft onverwachtse wendingen. Als vertegenwoordiger van de gemeente moet je voldoende handelingsruimte hebben of kunnen organiseren om op de verschillende ontwikkelingen in te kunnen inspelen. De rol van de gemeente beperkt zich vaak niet alleen tot procesbegeleiding. De gemeente heeft immers ook een belangrijke eigen verantwoordelijkheid in de openbare ruimte. De potentiële partners verwachten van de gemeente dan ook een concrete bijdrage. Voorbeelden zijn:

- ontwerpgerichte bijdrage zoals het plaatsen van afvalbakken
- onderhoudsmaatregelen zoals leegfrequentie van de afvalbakken en vegen
- regulerende maatregelen zoals handhaving
- bewustwordingsmaatregelen zoals promotie-activiteiten.

Tijdens het project moet je als gemeenteambtenaar concrete afspraken kunnen maken. Niet alleen op het gebied van afvalbeheer, maar mogelijk ook over andere thema's die in het probleemgebied spelen. Houd daarom goed contact met andere gemeentelijke afdelingen: ook zij zullen voldoende middelen moeten

hebben om een bijdrage te kunnen leveren. Inventariseer tijdens de eerste fasen van het project bij deze afdelingen wat hun mogelijkheden zijn. Tijdens het verdere verloop is intensief contact noodzakelijk.

#### 3.4 De processtappen: zoeken en experimenteren

Het is belangrijk om ruimte te laten in de uiteindelijke aanpak zodat deze naar aanleiding van de contacten met potentiële deelnemers aan te passen is. Onderken dat het opzetten van een samenwerkingsverband een experiment is: niet alles is van te voren te overzien. Houd het daarom breed en flexibel, zwerfafval is de aanleiding en ook een belangrijk einddoel, maar tussentijds kunnen allerlei onderwerpen de revue passeren die in eerste instantie niet direct tot oplossingen (lijken) te leiden.

#### Ga op meerdere plekken het gesprek aan

Vooraf in de eerste rondes, maar ook later, is het belangrijk om veel verschillende contacten te raadplegen en individuele gesprekken te voeren. In een dergelijke setting is het makkelijker om met elkaar kennis te maken en iemand te overtuigen een bijdrage te leveren. Hoe meer verschillende contacten je onderhoudt, hoe groter de kans dat er een nieuwe partij aanhaakt. Zoek naar gedeelde verantwoordelijkheid: partijen die samen een probleem delen kunnen het gezamenlijk oplossen. Het voeren van dergelijke gesprekken levert bovendien waardevolle informatie op over welke ideeën interessant en waardevol zijn en wanneer een geschikt moment is om de partijen in een centrale bijeenkomst met elkaar in contact te brengen. Het helpt je bij de agenda van deze bijeenkomst en te bepalen op welke manier je onderwerpen wilt bespreken. De kans op een succesvolle bijeenkomst wordt hierdoor groter.

### Noem het een experiment

Deze handreiking geeft een richting die je zelf op basis van de lokale context moet uitwerken. Het geeft nog geen ABC stappenplan. De stappen zelf zijn onderwerp van gesprek met de potentiële partners. Benoem het geheel als experiment. Presenteer de basisgedachte en bespreek deze. Maak concrete afspraken over de volgstappen (wanneer de volgende gesprekken zijn en met wie). Kijk daarbij niet te ver vooruit, hooguit één tot maximaal twee maanden.

### 3.5 De uitvoering: activeren en verbinden van potentiële partners

#### Besteed ruimte aan het uitspreken van de verwachtingen

In de contactmomenten met externe partijen is het belangrijk dat iedereen zijn verwachtingen uit kan spreken. Bijvoorbeeld over welke bijdrage men mogelijk kan leveren aan het project, wat men belangrijk vindt op het gebied van zwerfafval en wat men denkt over welke uitkomsten van het proces reëel zijn. Gemeenten hebben vaak een “black-box” imago: het is onduidelijk wat er uit komt. Tast daarom altijd de beweegredenen af van elke potentiële partner en zoek uit wat men verwacht. Wees helder over de stappen die je neemt. Dit zorgt voor wederzijds begrip. Door dergelijke onderwerpen gezamenlijk te bespreken ontstaan er realistische verwachtingen. Dit voorkomt teleurstellingen en geeft ook aan hoe je bepaalde personen het beste kan benaderen.

#### Genereer samen constructieve ideeën

Stimuleer de inhoudelijke creativiteit over oplossingen. Dit kan door zelf ideeën in te brengen of gezamenlijk een brainstormsessie te houden. Kies voor de brainstormsessie een open houding en omgangsvorm:

in eerste instantie is alles mogelijk en is geen idee verkeerd. Er mag geen kritiek worden geuit.

Een aantal voorbeelden van ideeën is in onderstaande tabel opgenomen:

#### Motiveer partijen continue

Gedurende het hele proces is het van belang om aandacht te besteden aan de motivatie van de deelnemers om samen te werken. Het prikkelen van deelnemers kan op verschillende manieren:

- Benoem een gemeenschappelijk belang (principeel motief): bewoners in een wijk, scholen, winkels en bedrijven hebben allen belang bij een schone leefomgeving.
- Expliciteer de afhankelijkheden van individuele partijen (efficiëntie motief): zwerfafval is een thema dat eenvoudig en overtuigend uitgelegd kan worden als een probleem dat alleen gezamenlijk opgelost kan worden. Dit geeft een gemeenschappelijk uitgangspunt voor samenwerking.
- Benadruk voordelen voor individuele partijen (prestatie motief): een ludieke publiciteitsstunt over zwerfafval in een winkelcentrum bijvoorbeeld trekt mensen aan. Deze mensen zullen daarna waarschijnlijk ook nog een paar boodschappen halen. Herken dergelijke voordelen en herhaal deze tijdens gesprekken.
- Voer de externe druk op (dwang motief). Winkeliers en marktkooplieden zijn verplicht een gebied rondom de winkel schoon te houden. Door bijvoorbeeld aan te geven dat handhaven met sancties of boetes ook een optie is, kunnen partijen gestimuleerd worden na te denken over het leveren van een bijdrage aan een samenwerkingsproject.

Partij	Aanleiding/belang	Ideeën
Winkeliers	Een aantrekkelijk (schoon) winkelgebied trekt klanten aan.	Uitdelen van flyers aan bewoners waarin zij uitgenodigd worden om bij de winkel een cadeau op te halen. Dit cadeau kan educatiemateriaal zijn over zwerfafval. Organiseren van een festiviteit (straattheater rondom milieu en een promotiestandje). Het trekt mensen naar de winkels toe en is tevens een goede bewustwordingscampagne.
Scholen	Concurrentievoordeel met andere scholen door een goed imago.	Een kant-en-klaar lesprogramma voor scholieren over zwerfafval met activiteiten in de wijk. Gepensioneerden in de wijk zorgen voor de begeleiding buiten het klaslokaal.

# 4

## Aandachtspunten

### 4.1 De gemeentelijke bijdrage in relatie tot andere partijen

Samenwerken met andere partijen, in het bijzonder partijen buiten de gemeentelijke organisatie wijkt af van de traditionele aanpak van een gemeente. Het vraagt om een open houding en ruimte voor de inbreng en opvatting van andere partijen. De klassieke houding als aanbodgerichte gemeente past hier niet. Samenwerken vraagt om een vraaggerichte opstelling. Dit klinkt wellicht vanzelfsprekend, maar betekent nogal wat voor je positie als gemeenteambtenaar:

- jouw mening is slechts één van de velen
- andere partijen beschikken ook over relevante kennis en expertise. Door dit te accepteren en respecteren bemerken partijen dat hun bijdrage nuttig is en gewaardeerd wordt
- andere partijen hebben ook de mogelijkheid te beslissen over wat er gaat gebeuren. Alleen dan is er echt sprake van een gezamenlijk project en een samenwerking.

Naast de rol van procesleider kun je als gemeenteambtenaar andere partijen faciliteren bij het leveren van hun bijdrage of zelf een directe (gelijkwaardige) bijdrage leveren aan het reduceren van zwerfafval (rol als partner). Een rol als partner kan noodzakelijk zijn wanneer er binnen het probleemgebied een aantal zaken speelt die onder directe verantwoordelijkheid van de gemeente vallen. Dit geldt bijvoorbeeld als blijkt dat de reinigingsfrequentie van de (gemeentelijke) aannemer onvoldoende is. Op deze terreinen kunnen andere partijen weinig invloed uitoefenen en moet je vanuit de verantwoordelijkheid van de gemeente een directe bijdrage leveren.

#### De werkwijze van het gemeentelijke projectteam

Samenwerken met andere partijen betekent ook dat er vele onverwachte gebeurtenissen zullen plaatsvinden en dat het resultaat vooraf onduidelijk is. Er is

een zekere mate van onzekerheid over wat de volgende stappen zullen zijn. Als gemeentelijke procesbegeleider moet je dit in zekere mate accepteren en sta je voor de uitdaging om hier op passende wijze mee om te gaan. Je moet daarom continu aandacht besteden aan het opstellen van een passend (vervolg) proces. Dit heeft een aantal consequenties:

- er is geen vast beginpunt en geen vast eindresultaat
- er zijn geen vaste procedures
- geen vaste (grote) vergaderingen
- geen vaste tijdsinspanning en vaste budgetten
- geen vast gemeentelijk projectteam dat deelneemt aan het proces.

### 4.2 Problemen zorgen voor problemen

*“Als ingenieur ben ik getraind om problemen en achterliggende oorzaken zorgvuldig te analyseren. Alleen dan zijn effectieve maatregelen te genereren.”*

Bovenstaande uitspraak is waar. Het gevaar van een uitgebreide probleemanalyse is echter wel dat het probleem dusdanig wordt ingeperkt dat andere partijen zich niet meer geroepen voelen om te participeren in het proces. Deelnemers kunnen gaan twijfelen of het überhaupt wel zinvol is om deel te nemen: is het gedrag van een winkelend publiek wel te veranderen? Heeft het zin om hier tijd aan te besteden? Er kan ook een afwachtende houding van de deelnemers ontstaan. Er lijkt niets meer van de grond te komen: wij willen dat de gemeente eerst meer vuilbakken plaatst voordat wij iets gaan doen. Een te uitvoerige probleemanalyse kan leiden tot verstarring, onderlinge verwijten en frustratie.

Een zeker probleembesef is noodzakelijk: dit is het gezamenlijk vertrekpunt. Dit moet gezamenlijk vastgesteld worden, maar hoeft niet in detail uitgewerkt te zijn. Belangrijker is het om vooruit te kijken en mogelijke oplossingen centraal te stellen.

Wanneer er veel oplossingen gedragen worden,

kies dan de oplossing waarvan je verwacht dat deze het meeste inhoudelijk effect heeft. Leg als procesleider niet te veel nadruk op de inhoud (Wat is het probleem? Wat zijn effectieve maatregelen?). Voor de procesleider is het belangrijkste probleem het proces zelf: hoe krijg ik partijen in beweging? Oplossingen en overwegingen van een procesleider zijn:

- Met welke ideeën kan ik partijen enthousiast maken?
- Welke kansen kan ik tijdens een bijeenkomst noemen?
- Welke hulp hebben de partijen nodig om een bijdrage te leveren? Welke partijen kunnen deze hulp bieden?
- Wanneer is een goed moment om bij elkaar te komen? Moet ik een centrale bijeenkomst opzetten, of kan ik bepaalde zaken beter in klein comité of juist één op één bespreken?
- Wat zijn gevoelige onderwerpen? Wat is handig om in de volgende bijeenkomst te bespreken? Wat (nog) liever niet?
- Leg ik zelf een concept voorstel neer over welke volgstappen we kunnen ondernemen of zal ik dit eerst samen met de betrokken partijen bedenken?
- Wie is het meest geschikt als trekker van het project: maak ik iemand uit de groep trekker of doe ik dat zelf?

### 4.3 Zinvol vergaderen

Bijeenkomsten moeten zorgvuldig voorbereid worden. Organiseer dan ook alleen een bijeenkomst wanneer er echt wat te bespreken is. Geef duidelijk aan waarom iedereen is uitgenodigd en welke bijdrage er tijdens de bijeenkomst wordt verwacht. Geef iedereen tijdens de bijeenkomst voldoende ruimte om die bijdrage te kunnen leveren. Details die niet voor iedereen relevant zijn, bespreek je één op één vooraf of achteraf. In de vergadering kan je volstaan met een korte mededeling. Vaak is er meer gebeurd dan er in eerste instantie wordt verteld. Zorg voor vooruitgang. Laat horen wat

je hebt gedaan, wie je hebt gesproken, wat daaruit is gekomen, wat je daarna hebt gedaan en welke opties je verder gaat uitzoeken. Het geeft aan dat je actief bent en daarmee nodig je ook anderen uit om actief te worden. Geef de andere ook de ruimte om te vertellen wat zij ondernomen hebben.

Een goede voorbereiding is het halve werk. Er geldt de vuistregel van minimaal 1,5 uur voorbereiding voor elke uur dat een bijeenkomst duurt. De voorbereidingstijd gebruik je voor het maken van de agenda en om in te schatten hoe de andere partijen zich op zullen stellen en te bedenken op welke manier je de andere partijen kan prikkelen om acties te ondernemen.

### 4.4 Projectplan maak je niet van te voren

*"Ik maak altijd vooraf een projectplan. Hierin beschrijf ik de aanleiding, doelstellingen, het beoogde eindresultaat, de activiteiten & tussenproducten, een planning & ureninzet en de benodigde financiering. Dit is de manier om mijn project te verantwoorden binnen de gemeente qua tijd en geld."*

Het is inderdaad belangrijk om duidelijk te communiceren over waarom je bepaalde activiteiten verricht. Het risico van een vast projectplan is echter wel dat je binnen de gemeente verwachtingen creëert die niet reëel zijn. Het kan je belemmeren bij het inspelen op onverwachte ontwikkelingen en specifieke omstandigheden. Samenwerken op het gebied van zwerfafval is een zoektocht met concrete acties op de korte termijn. Wat deze acties zijn, zal je ontdekken wanneer je in contact treedt met externe partijen. Wat betreft de interne verantwoording wordt daarom aanbevolen om te volstaan met korte voortgangsrapportages, waarin telkens de aanleiding, toegevoegde waarde en activiteiten worden aangestipt. Indien blijkt dat voor specifieke maatregel extra budgetten vanuit de gemeente nodig zijn, wordt aangeraden om op dat moment een budgetaanvraag uit te werken. Hierin kan je aangeven




dat de maatregel gesteund wordt door externe partijen en dat ook andere partijen een eigen bijdrage leveren. Een dergelijk voorstel is aantrekkelijk en overtuigend. Zorg als gemeenteambtenaar dus voor een goede interne verantwoording. Wees duidelijk over de aanpak en motiveer deze.

#### 4.5 Andere valkuilen

Er zijn nog vele andere valkuilen denkbaar, zoals:

- Het betrekken van andere partijen betekent niet dat je zelf geen directe bijdrage moet leveren. Als gemeente heb je vaak een belangrijke eigen verantwoordelijkheid. Externe partijen zullen je daarop aanspreken.
- Het belang van flexibiliteit. Je moet binnen de gemeente een aantal zaken regelen. Lukt dit op tijd? Zorg dat je op tijd voldoende ruimte hebt gecreëerd. Anders leidt dit tot teleurstellingen en loop je risico dat andere partijen afhaken.
- Te veel details meegeven over de inhoudelijke afstemming binnen de gemeente (laten lezen van uitgewerkte budgetaanvragen, uitgewerkte communicatieplannen, handhavingsplannen, etc.). Schets een breed kader en vertel waarom je welke acties wel of niet hebt ondernomen. Beperk de informatie echter wel tot wat voor andere partijen relevant is.
- Het negeren van de verschillende perspectieven van de betrokken partijen en meteen beginnen met het afhandelen van de inhoudelijke agenda. Bespreek expliciet de verwachtingen over elkaar en het gewenste eindresultaat.





## **Deel 2: Toolkit**

# 5

## Opzet van de toolkit

Deze toolkit is gemaakt voor (aankomende) procesleiders van een samenwerkingsproject op het gebied van zwerfafval. De toolkit kent de vorm van een groeidocument. Op basis van concrete ervaringen en nieuwe inzichten zal de toolkit geleidelijk worden ingevuld en met nieuwe onderdelen worden uitgebreid.

De Toolkit bevat vier tools:

- *Tool 1*: stappenplan voor het voorbereiden van een participatieproject
- *Tool 2*: kennisdossier partijen
- *Tool 3*: kennisdossier probleemgebieden
- *Tool 4*: instrumenten voor tijdens het project

*Tool 1* is de leidraad bij het opstarten van een participatieproject. De tool is voor gemeentelijke procesleiders die weinig ervaring hebben met participatieprojecten. Het helpt je met het oriënteren op een probleemgebied, de mogelijke partners, de ideeën om mee aan de slag te gaan en de organisatie van het (gemeentelijke) projectteam en het opstellen van een procesvoorstel voor de eerste contactmomenten met de mogelijke partners.

*Tool 2* is een kennisdossier met ervaringen en inzichten van verschillende gemeenten over bepaalde externe partijen. Het dient ter voorbereiding van een participatieproject (verdieping) of om ideeën op te doen om partijen te (re)activeren tijdens een participatieproject.

*Tool 3* is een kennisdossier waarin ervaringen en inzichten van verschillende gemeenten over bepaalde probleemgebieden zijn gebundeld.

*Tool 4* bevat instrumenten die je inzet om de samenwerking te versterken en de voortgang te stimuleren.

De ontwikkeling van de toolkit is volledig vraaggericht. Wij willen je dan ook graag uitnodigen om je ervaringen met ons te delen. Heb je aanvullingen of suggesties? Laat het ons weten via [j.minnaard@senternovem.nl](mailto:j.minnaard@senternovem.nl)

---

Op basis van concrete ervaringen en nieuwe inzichten zal de toolkit geleidelijk worden ingevuld en met nieuwe onderdelen worden uitgebreid.

# 6

## Tool 1: Stappenplan voor het voorbereiden op een participatieproject

Deze tool is geschreven als leidraad bij het opstarten van een participatieproject met bedrijven, instellingen en burgers op het gebied van zwerfafval. Het helpt je met het oriënteren op een proefgebied, de mogelijke partners, de ideeën om mee aan de slag te gaan, de organisatie van het (gemeentelijke) projectteam en het opstellen van een procesvoorstel voor de eerste contactmomenten met de mogelijke partners. Deze tool is ingedeeld in vijf stappen. Per stap vind je een overzicht van aandachtspunten en enkele hulpvragen. We raden sterk aan de stappen samen met een collega te doorlopen die een andere (technische of sociale) achtergrond heeft dan jij zelf. Dit draagt namelijk bij aan de kwaliteit van de voorbereiding en zo kom je snel op nieuwe ideeën en inzichten.

### Stap 1 Verkenning proefgebied

De eerste stap start met het maken van situatieschetsen (tekening) van drie mogelijke gebieden waar je samenwerking zou willen starten. Vervolgens breng je de belangrijkste sociale en fysieke kenmerken voor elk gebied in kaart. Let daarbij op de volgende aandachtspunten:

- Kies niet een *te klein* proefgebied: Enerzijds is het lastig om partijen te vinden voor een samenwerking omdat het aanbod laag zal zijn. Anderzijds loop je het risico in een verwijtende sfeer te raken, omdat de veroorzakers van het zwerfafvalprobleem dan vaak zeer herkenbaar zijn.
- Maak het proefgebied niet *te groot*: Hoe groter het gebied, des te abstracter het zwerfafvalprobleem. De directe betrokkenheid en urgentie van elke partij om samen te werken en een bijdrage te leveren kan in dit geval te laag zijn.

- Belangrijk is om uiteindelijk een gebied te kiezen waarbij het zwerfafval herkenbaar is en er voldoende partijen en ingangen zijn voor het leggen van eerste contacten. Andere gemeente kozen bijvoorbeeld voor een winkelcentrum of een snoeproute tussen scholen en buurtwinkels.

Vul de tabel (pagina 23) per proefgebied in. De linkerkolom beschrijft de belangrijkste aandachtspunten. In de rechterkolom zijn enkele hulpvragen aangegeven per aandachtspunt.

*Via de website vind je in de bijlage van deze tool een groter invulformulier om los uit te printen.*



Kenmerken proefgebied:	<vul naam in>
Aandachtspunt	Beschrijving
Typering proefgebied	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat is de voornaamste functie van het gebied? (woonwijk, bedrijventerrein, winkelcentrum, etc.)</li> <li>• Wat zijn de belangrijkste locaties van het gebied? (straten, parken, speelplekken, gebouwen van instellingen/bedrijven, etc.)</li> <li>• Wat zijn de belangrijkste sociale en fysieke kenmerken van het gebied? (fysieke opbouw en leeftijd, sociale opbouw en leeftijd, inkomensklasse, etc.)</li> </ul>
Ligging van het proefgebied in de wijk	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat is de functie van het proefgebied in de wijk? (centrum/verblijfplaats, doorgaande route, etc.)</li> <li>• Wat zijn de belangrijkste fysieke en sociale kenmerken van de wijk? (fysieke opbouw en leeftijd, sociale opbouw en leeftijd, inkomensklasse, etc.)</li> <li>• Wat maakt het proefgebied ten opzichte van andere gebieden in de wijk bijzonder? (beeldbepalend gezicht in de wijk, belangrijk gebied voor bepaalde type gebruikers, )</li> </ul>
Omvang en aard van de problematiek in het proefgebied	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Is het zwerfafval duidelijk zichtbaar? (ja, waar? Nee, is er wel last van?)</li> <li>• Wordt de overlast van zwerfafval door meerdere partijen onderschreven? (ja, door wie? Nee, door wie niet?)</li> <li>• Zijn er naast zwerfafval andere vormen van overlast belangrijk voor de partijen? (criminaliteit, drank- of drugs-overlast, hangjongeren, etc)</li> </ul>
Partijen/ mogelijke partners	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welke partijen zijn aanwezig / werkzaam in het proefgebied?</li> <li>• Welke andere partijen (buiten het gebied) zouden betrokken kunnen worden?</li> <li>• Zijn er andere projecten in het proefgebied/wijk waarbij de partijen betrokken zijn? (welzijnsprojecten, maatschappelijk werk, ruimtelijk ontwikkeling, veiligheid, etc)</li> </ul>

## Stap 2 Verkenning partijen

In de vorige stap heb je een aantal partijen geïdentificeerd die in het participatieproject een rol kunnen spelen. In deze tweede stap verken je de mogelijkheden en beperkingen van elke partij om deel te nemen aan een participatieproject. Aandachtspunten daarbij zijn:

1 De bereidheid van partijen om deel te nemen aan een participatieproject is meestal hoger wanneer er voor hen ook iets 'te halen' of 'te winnen' valt. Door andere partijen te laten zien wat de voordelen zijn van deelname aan het project, wordt de kans om ze te binden aan het participatieproject vergroot.

2 Bedenken welke bijdrage een partij kan leveren. Hieronder voorbeelden van bijdragen van verschillende partijen:

- leveren van informatie
- genereren van ideeën
- bedenken van oplossingen
- uitvoeren van maatregelen
- helpen bij het organiseren van participatieprojecten
- leggen van contacten met partijen die een bijdrage kunnen leveren in een participatieproject.

Tool 2 is een dossier met kennis en ervaringen van andere gemeenten over een groot aantal partijen. Kijk voor meer achtergrondinformatie en suggesties naar deze tool.

Kenmerken partij:	<vul naam in>
Aandachtspunt	Beschrijving
Waarom deze partij?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Waarom noem je deze partij? Waarom vind je dit een interessante partij?</li> </ul>
Belang van de partij zelf	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat is het meest belangrijk voor deze partij?</li> <li>• Waarom zou deze partij zelf mee willen doen aan het project?</li> <li>• Waarmee kan deze partij geprikkeld/overtuigd worden om mee te doen?</li> <li>• Wanneer is deze partij tevreden? Met welke resultaten?</li> </ul>
Mogelijke bijdrage	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welke bijdrage kan verwacht worden van de partij? (leveren informatie, ..., bedenken van oplossingen, ..., helpen met organiseren, etc.)</li> </ul>
Mogelijke beperkingen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welke obstakels/beperkingen heeft deze partij om een bijdrage te kunnen leveren?</li> <li>• Wat kan je van deze partij verwachten? Wat kan je niet verwachten?</li> <li>• Wie kan deze partij helpen om enige obstakels/beperkingen weg te nemen?</li> </ul>
Bijzonderheden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Is de partij reeds betrokken bij andere (gemeentelijke) projecten of overleggen?</li> <li>• Welke (gemeentelijke) projecten of overleggen zijn dit?</li> <li>• Wie (binnen de gemeente) heeft meer informatie over deze partij?</li> <li>• Zijn er andere zaken waar je rekening mee moet houden?</li> </ul>
Bereidheid tot samenwerking	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Is er voldoende aanleiding voor de partij om deel te nemen aan het project?</li> <li>• Hoe schat je de bereidheid in? (Hoog, waarom? Laag, waarom?)</li> <li>• Wat is een goed moment om deze partij te benaderen? Wanneer wel? Wanneer niet?</li> </ul>
Ingangen en contact	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie is de contactpersoon en hoe bereikt u deze het beste?</li> <li>• Als de partij groot is: zijn er nog andere partijen/contactpersonen te onderscheiden?</li> <li>• Wie van alle contactpersonen benadert u dan het beste?</li> <li>• Wie (buiten deze partij) kan u helpen om deze contactpersonen te benaderen?</li> </ul>

Vul nu per partij de bovenstaande tabel in. In de linkerkolom tref je de belangrijkste aandachtspunten per partij. In de rechterkolom vind je hulpvragen.

*Op de website vind je in de bijlage van deze tool een groter invulformulier om los uit te printen.*

### Stap 3 Verkenning ideeën

In deze stap genereer je ideeën die de betrokken partijen enthousiast maken deel te nemen aan het participatieproject. De ideeën kan je gebruiken als inspiratiebron tijdens de eerste contactmomenten of inzetten als er tijdens het participatieproject een impasse optreedt en er behoefte is aan een nieuwe impuls. Je wordt gevraagd om een korte brainstorm te houden met een collega. Bij het uitvoeren van een brainstorm geldt een aantal belangrijke richtlijnen:

- hoe meer ideeën, hoe beter
- alle ideeën zijn goed. hoe gekker, hoe beter
- tijdens de brainstorm uit je geen kritiek en geef je oordelen over de ideeën.

Mocht je tijdens de brainstorm vastlopen, dan kan je er ook voor kiezen om gericht per partij ideeën te bedenken die voor hen interessant zijn (raadpleeg eventueel Tool 2 voor suggesties van andere gemeenten). De brainstorm rond je af wanneer je tenminste 10 à 15 ideeën hebt om tijdens het participatieproject voor te leggen aan de andere partijen. Daarna vul je een korte beschrijving van elk idee in de onderstaande tabel in. Vervolgens geef je voor elk idee aan welke je aan welke partijen zou willen voorleggen. Bespreek daarna met je collega op welke manier het idee de genoemde partijen kan enthousiasmeren om deel te nemen aan het participatieproject.

*Op de webstie vind je in de bijlage van deze tool een groter invulformulier die je los kan uitprinten.*

### Stap 4 Verkenning organisatie van het project

Een belangrijke succesfactor bij een participatieproject is de opbouw en vaardigheden van de projectorganisatie. In deze stap ga je voor elk proefgebied de organisatie van het project verkennen.

Aandachtspunten zijn:

- Het wordt aangeraden om een klein kernteam van bijvoorbeeld twee personen op te zetten die het participatieproject vanuit de gemeente begeleidt. Dit houdt de projectorganisatie flexibel en zo kan je snel inspelen op wendingen in het project. Daarnaast heb je een vaste partner met wie je kunt klankborden en de strategie doorspreken.
- In het kernteam moeten sociale vaardigheden, maar ook, wel in minder mate, technische kennis op het gebied van afvalvoorzieningen en reiniging zijn verankerd.
- Zorg voor korte lijnen met andere collega's die tijdelijk kunnen bijspringen in het project wanneer een bepaalde (inhoudelijke) expertise nodig is.
- Probeer vooraf goed in te beelden welke bijdrage minimaal van de gemeente wordt verwacht door de andere partijen; welke collega's verwacht je dus later in het proces te moeten betrekken?
- Houd met deze collega's met enige regelmaat contact, zodat je weet of zij snel kunnen bijspringen of dat er mogelijk beperkingen zijn waar je rekening mee moet houden. Dit kan teleurstellingen en vertraging in het participatieproject voorkomen.

Ideeën		
Nr.	Omschrijving	Partij
1		
2		
3		
...		

Organisatie van het project		
Kernteam	Naam en functie	Relatief aandeel in het team (Hoog, waarom? Laag waarom?)
Sociale vaardigheden		
Technische vaardigheden		
Collega's die tijdelijk ondersteunen/bijspringen	Naam en functie	Belang van hun bijdrage (Hoog, waarom? Laag waarom?)
Leggen van contacten met partijen		
Ontwerpen van afvalvoorzieningen		
Reiniging / legen afvalbakken		
Uitvoeren van handhaving		
Helpen bij promotieactiviteiten		
Leveren van een andere bijdrage		

De bijgevoegde tabel is een hulpmiddel om na te denken wie je in het kernteam gaat betrekken en welke collega's later een rol van betekenis kunnen spelen in het participatieproject. Vul de bovenstaande tabel in. *Op de website vind je in de bijlage van deze tool een groter invulformulier die je los kan uitprinten.*

### Stap 5 Keuze proefgebied en opstellen procesvoorstel

Je hebt drie proefgebieden verkend. In deze stap maak je een keuze voor één van de proefgebieden en maak je een procesvoorstel voor de eerste contactmomenten met de betrokken partijen. Let bij de keuze voor het proefgebied op de volgende aandachtspunten:

- Het zwerfafvalprobleem moet herkenbaar en bespreekbaar zijn voor de betrokken partijen.
- Er dienen voldoende partijen in het proefgebied te zijn en dus ingangen om partijen te benaderen om een bijdrage te leveren aan het participatieproject.
- Kies een proefgebied waarbij je zelf veel ideeën hebt die je kan voorleggen aan de betrokken partijen. Vaak geldt de regel hoe enthousiaster je zelf bent, hoe enthousiaster de partijen zullen worden om een bijdrage te leveren.
- Kies een proefgebied waarbij je als toekomstige procesleider een goed gevoel hebt over de kansen op een samenwerking met andere partijen.

Bespreek de verschillende proefgebieden aan de hand van deze aandachtspunten en kies vervolgens één

gebied waar je wilt gaan starten. Daarna begin je met het uitwerken van het procesvoorstel met daarin de eerste contactmomenten.

Aandachtspunten zijn:

- Ga in het begin vooral veel verkennende gesprekken aan met verschillende partijen. Hierdoor krijg je snel nieuwe inzichten over wat de partijen beweegt en weet je wat je kunt verwachten en hoe je de verschillende partijen het beste kan benaderen.
- Kies bewust welke partij(en) je het eerst benadert, welke onderwerpen je bespreekt en hoe je de onderwerpen introduceert. In het algemeen geldt dat het raadzaam is om eerst de meest kansrijke partijen te benaderen. Als zij zich verbinden aan het project, kan dit een duwtje in de rug zijn voor andere partijen die meer terughoudend zijn.
- Kies bewust op welke manier je de partijen gaat benaderen. Voorbeelden:
  - 1 Een open, oriënterend en individueel gesprek ("vrijblijvend kopje koffie")
  - 2 Gesprek met twee relevante partijen waarin je een aantal concrete ideeën voorlegt
  - 3 Plenaire bijeenkomst met meer mogelijke deelnemers.

Meer informatie over het ontwerpen van een procesvoorstel kan je vinden in hoofdstuk 3 van de handreiking 'Binden aan Zwerfafval'.

*Op de website vind je in de bijlage van deze tool een groter invulformulier.*

Procesvoorstel	
1e contactmoment	
Hoe	Afzonderlijk of plenair? Interesse achterhalen of concrete ideeën bespreken?
Wie	Welke partijen/personen ga je benaderen?
Wat	Waarover ga je met deze partijen spreken (Welke agenda stel je voor?)
2e contactmoment	
Hoe	Afzonderlijk of plenair? Interesse achterhalen of concrete ideeën bespreken?
Wie	Welke partijen/personen ga je benaderen?
Wat	Waarover ga je met deze partijen spreken (Welke agenda stel je voor?)
... contactmoment	
Hoe	Afzonderlijk of plenair? Interesse achterhalen of concrete ideeën bespreken?
...	Welke partijen/personen ga je benaderen?

### Bijlage I: Invulformulier voor de kenmerken van een proefgebied

Kenmerken proefgebied:	<vul naam in>
Aandachtspunt	Beschrijving
Typering proefgebied	
Ligging van het proefgebied in de wijk	
Omvang en aard van de problematiek in het proefgebied	
Partijen/ mogelijke partners	

## Bijlage II: Invulformulier voor de kenmerken van een partij

Kenmerken partij:	<vul naam in>
Aandachtspunt	Beschrijving
Waarom deze partij?	
Belang van de partij zelf	
Mogelijke bijdrage	
Mogelijke beperkingen	
Bijzonderheden	
Bereidheid tot samenwerking	
Ingangen en contact	

**Bijlage III: Invulformulier voor het beschrijven van ideeën**

Ideeën		
Nr.	Omschrijving	Partij
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12		
13		
14		
15		

#### Bijlage IV: Invulformulier voor de organisatie van het participatieproject

Organisatie van het project		
Kernteam	Naam en functie	Relatief aandeel in het team (Hoog, waarom? Laag waarom?)
Sociale vaardigheden		
Technische vaardigheden		
Collega's die tijdelijk ondersteunen/bijspringen	Naam en functie	Belang van hun bijdrage (Hoog, waarom? Laag waarom?)
Leggen van contacten met partijen		
Ontwerpen van afvalvoorzieningen		
Reiniging / legen afvalbakken		
Uitvoeren van handhaving		
Helpen bij promotieactiviteiten		
Leveren van een andere bijdrage		



## Bijlage V: Invulformulier voor het procesvoorstel

Procesvoorstel	
1e contactmoment	
Hoe	
Wie	
Wat	
2e contactmoment	
Hoe	
Wie	
Wat	
... contactmoment	
Hoe	
Wie	
Wat	
... contactmoment	
Hoe	
Wie	
Wat	

# 7

## Tool 2: Kennisdossier partijen

### Waarvoor kan je deze tool gebruiken?

Deze tool is een kennisdossier met praktijk kennis en inzichten over externe partijen. De informatie kan gebruikt worden ter voorbereiding van een participatieproject (verdieping) of tijdens een participatieproject om partijen te activeren en te prikkelen een bijdrage te leveren in het project.

Het kennisdossier is een groeidocument. Op basis van ervaringen van gemeenten wordt in de loop van de tijd nieuwe kennis en inzichten toegevoegd.

De partijen die momenteel zijn opgenomen zijn:

- 1 bewoners, wijkverenigingen, ouderenorganisaties
- 2 scholen
- 3 winkeliers, winkeliersverenigingen
- 4 private beheerder van een winkelcentrum met openbare ruimte
- 5 marktkooplieden
- 6 kerken, moskeen
- 7 wijkagenten of opbouwwerkers.

Van elke partij wordt een aantal zaken behandeld.

De aandachtspunten zijn:

- Welke mogelijkheden zijn er voor een procesleider om deze partij te prikkelen een bijdrage te leveren in een participatieproject?
- Met welke beperkingen moet je als procesleider rekening houden als je wilt dat deze partijen een bijdrage leveren in een participatieproject?
- Welke ideeën noemen andere gemeenten vaak om samen met deze partij uit te voeren in een participatieproject?
- Welke gemeenten hebben ervaringen opgedaan met deze partij en waar kan je eventueel nadere informatie en advies inwinnen (besloten, alleen leden van de kennisgroep participatie beschikbaar)?

#### Ervaringsdeskundigen voor nadere informatie en advies

De informatie in het kennisdossier is niet volledig. Het is een weergave van de kennis en ervaringen die tussen verschillende gemeenten is uitgewisseld. Tevens moet er rekening gehouden worden met dat elke partij en elke situatie anders is. Er dient dan ook nadrukkelijk vermeld te worden dat het kennisdossier een hulpmiddel is en een generiek kader geeft. De beste bron van informatie is natuurlijk altijd de partij zelf en je eigen ervaringen met bepaalde partijen in je eigen gemeente. Op dit moment is een aantal gemeenten bekend die ervaring hebben met de partijen in dit kennisdossier. Neem contact met [j.minnaard@senternovem.nl](mailto:j.minnaard@senternovem.nl) voor onderlinge informatieuitwisseling. Heb je aanvullingen of opmerkingen? Heb je zelf ervaring met het organiseren van een participatieproject met één van deze partijen? Laat het ons weten via [j.minnaard@senternovem.nl](mailto:j.minnaard@senternovem.nl). Wij nemen graag je ervaringen op in het kennisdossier.

#### Aandachtspunten bij het gebruik van deze tool

Deze tool is een hulpmiddel en geeft een algemeen kader per partij. Als u een partij gaat benaderen moet u rekening houden met specifieke omstandigheden waarin deze partij verkeert. Dit bepaalt de bereidheid om een bijdrage te leveren en de wijze waarop je een partij het beste kunt benaderen. Het model van Maslov is door een aantal gemeenten gebruikt om inzicht te krijgen in de behoefte van bepaalde partijen om een bijdrage te leveren aan een participatieproject. In de behoeftehiërarchie van Maslow (zie figuur onder) wordt dit weergegeven.

Het model van Maslov veronderstelt dat mensen/partijen met verschillende welvaartsniveaus verschillende behoeften hebben en dus toegankelijk zijn. Men start altijd onderaan de ladder. Behoeften in het kader van veiligheid en zekerheid zijn vooral primair van aard, zoals voldoende eten, een baan en een huis. Op het bovenste niveau hebben de mensen/partijen in voldoende mate aan hun basisbehoeften kunnen voldoen. Er ontstaat dan bijvoorbeeld interesse in andere activiteiten die gericht zijn op contact met de omgeving en zelfontplooiing door het verrichten van bijzondere activiteiten.

In de praktijk blijkt dat partijen die zich in de onderste twee lagen bevinden vaak minder bewust zijn (minder zicht hebben) van de mogelijkheden tot het verbeteren van hun leefomgeving. Zo zal bijvoorbeeld een scholengemeenschap in crisis (als gevolg van hoge werkdruk of een recente fusie) zich vooral richten op hun primaire behoefte (namelijk de interne organisatie en leveren van goed onderwijs). Bewoners van een achterstandswijk zullen zich eerder zorgen maken over eigen (financiële) situatie en dus minder geneigd zijn om proactief een bijdrage te leveren aan een participatieproject. Als partijen in dergelijke situatie verkeren, dan is het raadzaam om als procesleider ideeën voor te dragen die concreet en eenvoudig uit te voeren zijn. Om teleurstellingen te voorkomen moet je van te voren realiseren dat de kans op deelname vaak gering is.

Anders is het wanneer partijen zich in bovenste lagen van de ladder bevinden. Van deze partijen kunnen meer (zelfstandige) initiatieven worden verwacht. Bovendien is de bereidheid tot deelname hoger is. Deze partijen zouden ook getypeerd kunnen worden als bewust en open. Als procesleider wordt aangeraden om met deze partijen vooral open oriënterende



Model van Maslov

gesprekken te houden en de partijen direct te betrekken bij het uitwerken van ideeën. De kans is dan groot dat de deelnemers dan zelf ook veel ideeën oppakken en uitvoeren.

### Bewoners, wijkvereniging, ouderenorganisaties

Bewoners kunnen niet als een uniforme groep worden benaderd. Hun behoeften zijn vaak heel divers en afhankelijk van de persoon die je spreekt. Vaak is het handig om via wijkverenigingen bewoners te benaderen of gericht een kleine groep bewoners zodat je de behoeften kan overzien en goed kan inspelen op wat bij hen speelt.

Naast wijkverenigingen kan ook contact gezocht worden bij bredere platforms van bewoners die zich op een specifiek aspect richten. De lokale agenda 21 ([www.la21.nl](http://www.la21.nl)) is daar een voorbeeld van. Bij de lokale afdelingen hebben zich verschillende partijen aangesloten in de aanpak van milieuproblematiek. Wellicht kunnen bewoners ook via dit platform benaderd worden. Natuurverenigingen in de stad kunnen ook een optie zijn.

#### Kansen en mogelijkheden

- Bewoners hebben over het algemeen baat bij een schone omgeving en zijn wellicht bereid hierin te investeren.
- Organiseren van evenementen voor bewustwording.
- Vaak al goed contact met de gemeente. Bewoners kunnen daardoor draagvlak vormen om zo dingen voor elkaar te krijgen.
- Faciliteren bij burgerinitiatieven.
- Voorbeelden: schoffelcontracten met buurtvereniging ipv hovenier/beheerder.

#### Bedreigingen of beperkingen

- Beperkte middelen.
- De organisatiegraad is niet altijd even sterk.
- Teveel (bestaande) overleggroepen met mogelijk te weinig resultaat.
- Mogelijk beperkte afspiegeling van de wijk (alleen actieve, betrokken bewoners, alleen klagers, alleen jonge gezinnen of ouderen etc.).



#### Scholen

Snoeproutes tussen scholen en winkelcentra is een veel besproken gebied voor het opzetten van een participatie. Het is belangrijk om te realiseren dat er binnen grote scholengemeenschappen vele verschillende partijen te onderscheiden zijn. Het is daarom zeer belangrijk een beeld te vormen over wie je het beste kan benaderen. Het benaderen van leerlingen via schooldirectie en de leerlingenraad lijkt een goede route te zijn. Ook leraren van bepaalde vakken (maatschappijleer, biologie, etc.) zijn interessant om contact mee te zoeken. Vaak is er namelijk binnen deze onderwijsprogramma's ruimte voor bijzondere praktijkprojecten en onderzoeken. Daarnaast hebben scholen vaak de verplichting om actief burgerschap in de wijk te vergroten. Dit kan ook een aanknopingspunt zijn.

#### Winkeliers, winkeliersverenigingen

Bij winkeliers is het belangrijk om ze vooral niet als veroorzaker, maar als een belangrijke partner te beschouwen die kan helpen het zwerfafval te reduceren. Net als bij bewoners zijn de behoeften divers. Individueel contact is daarom nodig om goed zicht te krijgen van de mogelijkheden die een winkelier kan bieden. Als er een winkeliersvereniging actief is, wordt

Kansen en mogelijkheden	Bedreigingen of beperkingen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gevoelig voor imago: scholen moeten concurreren met andere scholen om de leerlingen. Profileren met specifieke activiteiten kan het imago mogelijk verbeteren.</li> <li>• Contact met leerlingenraad: beloning die te gebruiken is voor schoolfeest.</li> <li>• Scholen hebben wettelijke verplichting om actief burgerschap in lesprogramma op te nemen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beperkte mogelijkheid tot inpassen lesprogramma's en activiteiten.</li> <li>• Beperkte capaciteit om leerlingen tijdens de projecten te begeleiden.</li> <li>• Interne communicatie binnen (grote) scholen is niet altijd optimaal.</li> <li>• Het 'binnenkomen' bij een school is sterk afhankelijk van de juiste persoon.</li> </ul>

het aangeraden om deze eerst te benaderen. Vaak hebben winkeliers een sterke binding met het gebied waarin zijn gevestigd zijn en hebben zij belang bij een goede uitstraling van het winkelgebied. Daarnaast blijkt dat winkeliers liever actief deelnemen aan een participatieproject dan voorstander zijn van een striktere handhaving van de APV. Dit kunnen belang-

rijke aangrijpingspunten zijn om winkeliers te betrekken. Vooral bij kleine zelfstandigen geldt dat er vaak weinig tijd vrij is voor extra zaken naast de reguliere bedrijfsvoering. Vooral rondom de feestdagen en koopzondagen. Het wordt aangeraden om (samen) goed na te denken over een aantal concrete ideeën die eenvoudig zijn op te pakken tussen de bedrijven door.

Kansen en mogelijkheden	Bedreigingen of beperkingen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Een schone omgeving kan mogelijk bijdragen aan de klandizie en daarmee de omzet.</li> <li>• Deelname aan samenwerkingsverband is wellicht aantrekkelijker dan handhaving en beboeting door gemeente.</li> <li>• Door deelname en publiciteit over het participatieproject kan de winkelier positief in het nieuws komen.</li> <li>• Kleine, makkelijk uitvoerbare zaken: plaatsen van extra afvalbakken, verminderen uitgave van bonnen en tasjes, postercampagne, inzet personeel schoonmaken lastig bereikbare plekken, signaleren van knelpunten.</li> <li>• Gezamenlijk daadkracht om andere partijen zoals private beheerder van een winkelcentrum te betrekken.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bestaande overleg of samenwerkingsverbanden: een nieuw project is mogelijk te veel.</li> <li>• Diverse regelgeving.</li> <li>• Beperkte 'vrijheid' van grote winkelketens.</li> <li>• Geen affiniteit met vervuiling: vuil is van de ander/ door ander veroorzaakt.</li> </ul>

#### Kansen en mogelijkheden

- De uitstraling van het winkelcentrum kan belangrijk zijn voor de huurders.
- De uitstraling en het imago zijn van invloed op de vastgoedwaarde.

#### Bedreigingen of beperkingen

- Mogelijke contacten uit het verleden.
- Beperkte of geen mogelijkheden voor stok achter de deur (strafmaatregelen, handhaving).



#### Private beheerder of eigenaar van een winkelcentrum met openbare gebied

In het algemeen hebben beheerders van een winkelcentrum met vergelijkbare situaties te maken als een beheerafdeling van een gemeente. Zij werken vaak met (krappe) onderhoudsbudgetten en moeten aan veel wensen en eisen voldoen. Een belangrijk aangrijpingspunt voor het betrekken van private beheerders van een winkelcentrum is dat het onderhoud en de uitstraling van het winkelcentrum belangrijk is voor het rendement van de vastgoedinvestering. Immers geldt hier: hoe aantrekkelijker het winkelcentrum is voor het winkelend publiek, hoe aantrekkelijker het is voor winkeliers en dit kan zich weer vertalen in goede huurtarieven en de vastgoedwaarde. De winkeliers zelf of de winkeliersvereniging kan een goede opstap zijn om beheerders te benaderen.

Zie tabel hierboven.

#### Marktkooplieden

Dit is een aparte groep tussen de winkeliers. Omdat zij tijdelijk op een plek staan hebben zij minder binding met het omliggende gebied. In de praktijk blijkt dit een lastige doelgroep voor een participatieproject. Mogelijkheden liggen in de sfeer van de vergunning en tijdelijk ruimte geven voor eigen initiatieven in plaats van een strikte handhavingstrategie. Logisch is om in ieder geval de marktmeester te betrekken.

Kansen en mogelijkheden	Bedreigingen of beperkingen
<ul style="list-style-type: none"> <li>Een schone plaats kan bijdragen aan een betere klandizie en daarmee omzet. Een schoon achtergelaten plaats zorgt mogelijk voor waardering bij klanten.</li> <li>Actieve bijdrage: opruimen eigen terrein. Zelf bijdragen is wellicht aantrekkelijker dan handhaving door gemeente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mogelijk afschuiven van de verantwoordelijkheid naar een andere gemeentelijke dienst (reiniging).</li> <li>Een markt is tijdelijk en men voelt zich daardoor wellicht minder verbonden en minder verantwoordelijk voor de locatie.</li> </ul>

### Kerken of moskeeën

Deze partijen hebben vaak een hechte achterban. Het kan daarom aantrekkelijk zijn om hulp van deze partijen te vragen om in contact te komen met anderen partijen. Tevens kunnen zij helpen bij het organiseren van activiteiten.

lijke) contacten in de wijk. Zij kunnen een uitstekende intermediairrol vervullen bij het leggen van contacten met moeilijk bereikbare doelgroepen. Daarnaast is hun manier van denken en werken vaak een goede aanvulling op procesleiders die een technische achtergrond hebben.

Kansen en mogelijkheden	Bedreigingen of beperkingen
<ul style="list-style-type: none"> <li>Aanzien binnen een (deel van) de gemeenschap.</li> <li>Groot netwerk binnen gemeenschap.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cultuurverschil en/of taalbarrière kunnen een drempel voor benadering zijn.</li> </ul>

### Opbouwwerker of wijkagent

In stedelijke gebieden zijn wijkagenten vaak een interessante partij om te benaderen. Zij hebben veel kennis van het gebied, komen dagelijks op straat, en zijn vaak bij de belangrijkste overlegplatforms in de wijk betrokken. De bereidheid tot actieve deelname aan een participatieproject hangt deels af van de prioriteiten van de politie. In ieder geval wordt zeer aanbevolen om een oriënterend gesprek te voeren.

Opbouwwerkers opereren vaak ook wijkgericht en hebben veel kennis van het gebied en veel (persoon-

Kansen en mogelijkheden	Bedreigingen of beperkingen
<ul style="list-style-type: none"> <li>Veel kennis van situatie in het probleemgebied.</li> <li>Gevoel voor sociale verhoudingen tussen de partijen.</li> <li>Mogelijk intermediair.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mogelijke focus op specifiek thema of doelgroep (criminaliteit, jongeren, allochtonen).</li> </ul>

# 8

## Tool 3: Kennisdossier probleemgebieden

### Waarvoor kan je deze tool gebruiken?

Deze tool is een kennisdossier waarin kennis en inzichten over bepaalde probleemgebieden is gebundeld. De informatie kan gebruikt worden om in de voorbereiding op een participatieproject een kansrijk gebied te kiezen. Ook kan het gebruikt worden om een lopend participatieproject te evalueren en het proces bij te sturen.

Het kennisdossier kent de vorm van een groeidocument. Op basis van concrete ervaringen van gemeenten wordt in de loop van de tijd nieuwe kennis en inzichten aan het dossier toegevoegd. Op dit moment is voor een aantal type probleemgebieden bekend dat er een participatieproject is opgezet. Deze zijn:

- 1 snoeproue tussen een school en buurtwinkels
- 2 een gebied rondom een fastfood eetgelegenheden
- 3 privaat winkelcentrum met openbare gebied
- 4 bouwlocaties met veel zwerfafval
- 5 recreatiegebied
- 6 markt
- 7 stationsgebied

Op dit moment is voor de eerste drie gebieden informatie beschikbaar. Hiervoor wijzen wij je door naar hoofdstuk 2 van dit rapport. Zodra er meer praktijkinformatie beschikbaar is zal dit in het kennisdossier opgenomen worden. Heb je ervaring met het organiseren van een participatieproject in een bepaald probleemgebied? Laat het ons weten via [j.minnaard@senternovem.nl](mailto:j.minnaard@senternovem.nl). Wij nemen graag je ervaringen op in dit kennisdossier.

---

Zodra er meer praktijkinformatie beschikbaar is zal dit in het kennisdossier opgenomen worden.



# 9

## Tool 4: Instrumenten voor tijdens een project

### Waarvoor kan je deze tool gebruiken?

Deze toolkit bevat instrumenten die tijdens een participatieproject gebruikt kunnen worden om de samenwerking te versterken en de voortgang van het project te stimuleren.

Deze tool is net als de andere onderdelen van de toolkit een groeidocument. Instrumenten die gemeenten hebben toegepast worden geleidelijk aan dit onderdeel van de toolkit toegevoegd. Op dit moment bevat deze tool de volgende instrumenten:

Een voorbeeldagenda voor een startbijeenkomst met meerdere partijen (gemeente Nijmegen). Heb je ervaring met of suggesties voor andere instrumenten? Laat het ons dan weten via [j.minnaard@sinternovem.nl](mailto:j.minnaard@sinternovem.nl). Wij kunnen met input van gemeenten dit onderdeel van de toolkit verder uitbreiden.

#### Voorbeeldagenda voor een startbijeenkomst met meerdere partijen

Hier is een voorstel voor een agenda voor een startbijeenkomst met een grote groep van partijen met een verschillende achtergrond. Per onderwerp is kort aangegeven wat het doel en de strekking is van het onderdeel.

#### 1 Opening

##### Wat is de aanleiding van de bijeenkomst?

Hier wordt ingegaan op het zwerfafvalprobleem in het probleemgebied. Geef aan welke ambitie je hebt (of de gemeente heeft). Benadruk daarbij het open proces en licht je rol als procesleider vanuit de gemeente toe. Het doel van de bijeenkomst is het opstarten van een proces dat leidt tot concrete acties om zwerfafval gezamenlijk aan te pakken. Het beoogde eindresultaat van de eerste bijeenkomst is een conceptplan voor de komende periode.

#### Toelichting van het “experiment”

Zwerfafval is niet alleen op te lossen. Daarom zoek je als gemeente naar een samenwerking met bedrijven, instellingen en andere betrokken in het probleemgebied. De succesfactoren hierbij zijn onder andere:

- heldere verwachtingen: elkaar goed kennen
- creativiteit: veel ideeën
- organisatie: verschillende trajecten en kleine concrete experimenten/projecten
- dit proces heeft ten doel op deze manier tot een samenwerking te komen om zo de problematiek van zwerfafval aan te pakken.

#### 2 Kennismaken: posities en verwachtingen

In dit onderdeel wil je helder krijgen waarom iemand aan tafel wil zitten, wat hij wil bereiken, wat hij kan bijdragen in het project en wat mogelijke beperkingen zijn. Dit is prettig en zorgt voor helderheid over wat iedereen van elkaar kan verwachten. De kennismaking kan door een introductierondje waarbij deelnemers onderstaande vragen voorgelegd krijgen. Deelnemers kunnen elkaar aanvullende vragen stellen ter verduidelijking:

- Wat is voor jou belangrijk in het probleemgebied?
- Wil je een bijdrage leveren aan een schoner gebied?
- Wat kan je eventueel bijdragen (acties, tijd, kennis, contacten, geld, organisatie) aan het project?
- Wat zijn je beperkingen? Wat kan je niet?
- Wanneer wil je wel/niet betrokken worden in het project?

Bij een dergelijke ronde is het belangrijk in te grijpen wanneer deelnemers elkaar verwijten gaan maken. Het doel van dit onderdeel is enkel kennismaken en ontdekken wat je van wie kan verwachten.

### 3 Brainstorm: ideeën voor activiteiten

Het doel van dit onderdeel is om zoveel mogelijk ideeën te inventariseren. Hoe wilder en gekker, hoe beter. Hoe meer, hoe groter de kans dat er iets tussen zit dat gerealiseerd kan worden. Dit kan bijvoorbeeld met een open brainstorm sessie. Let hierbij op de valkuil van een brainstorm: kritiek en opmerkingen zoals 'dit kan nooit'. Benadruk dat tijdens deze brainstorm alles goed is en alles kan.

### 4 Organisatie en proces: hoe gaan we starten?

Tijdens dit onderdeel kunnen een aantal onderwerpen aan bod komen.

*Ambitie:* bespreek wanneer men tevreden is en op welke manier dit mogelijk gerealiseerd kan worden (bijvoorbeeld door een aantal kleine initiatieven of samenwerkingsprojecten waarbij in de komende maanden de eerste initiatieven worden uitgewerkt).

*Hoe:* hoe kan het proces georganiseerd worden? Wordt gekozen voor verder werken in één groep, of ontstaat er een kerngroep met enkele werkgroepen die ideeën voor (kleine) projecten uitwerken?

### 5 Afspraken en actiepunten

Wat zijn de actiepunten (eventueel per werkgroep)? Bijvoorbeeld contact opnemen of aftasten van partijen en het uitwerken van ideeën voor projecten. Maak verder afspraken over de globale planning en communicatie. Wanneer is de volgende bijeenkomst en wat gebeurt er tot die tijd?

### 6 Sluiting



Bespreek wanneer men tevreden is en op welke manier dit mogelijk gerealiseerd kan worden.



## Ook verschenen in de instrumentenmix:



Basishandreiking aanpak zwerfafval



Quickscan gemeentelijke zwerfafvalaanpak



Handreiking uniforme monitoring zwerfafval voor gemeenten



Handreiking Resultaatgericht Reinigen



Kostencalculatiemodel straatreiniging en zwerfafvalbestrijding



Handreiking communicatie zwerfafval



Samen met burgers zwerfafval aanpakken



Routeplanner handhaving op zwerfafval



Preventie rokergerelateerd zwerfafval

**Wilt u meer weten over de achtergronden van de Instrumentenmix? Kijk dan op [www.samenwerkenaaneenschonernederland.nl/gemeenten/kennisbank](http://www.samenwerkenaaneenschonernederland.nl/gemeenten/kennisbank). U vindt hier alle instrumenten, vele praktijkvoorbeelden en tips. Ook voor algemene informatie over zwerfafval kunt u op de site terecht.**

## **SenterNovem**

Croeselaan 15  
Postbus 8242  
3503 RE Utrecht  
Helpdesk afvalbeheer: (030) 214 79 79  
E-mail: [afvalbeheer@senternovem.nl](mailto:afvalbeheer@senternovem.nl)  
[www.senternovem.nl](http://www.senternovem.nl)



**Samen werken aan een Schoner Nederland**