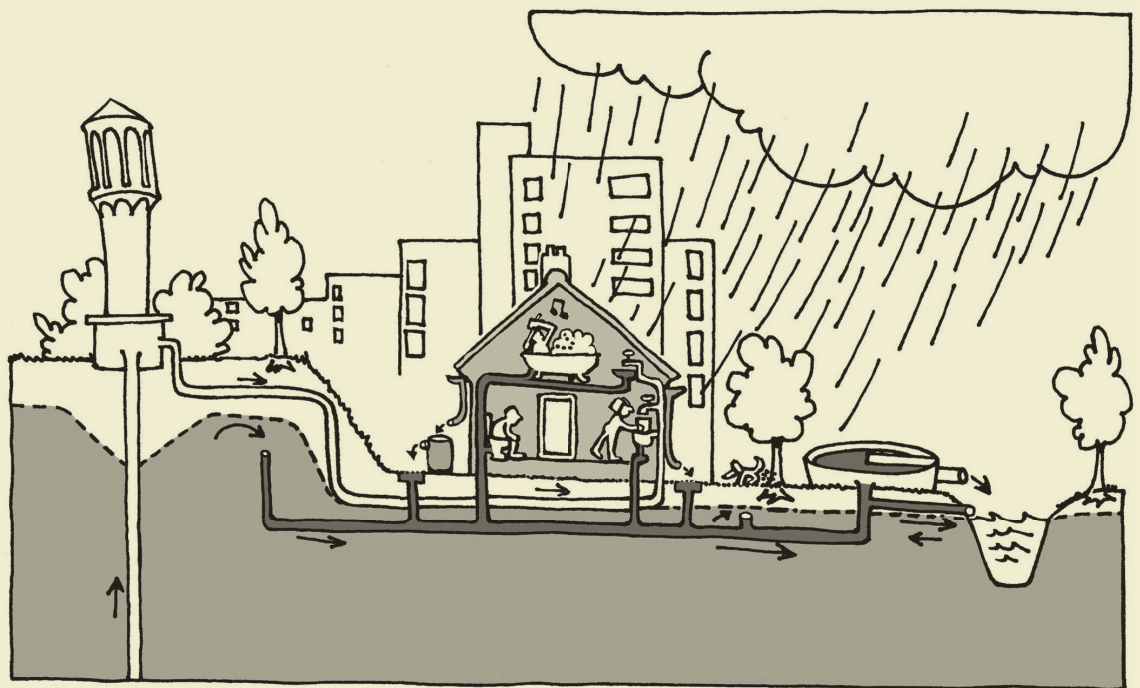


Samen in de waterketen: het werkt!



2006.026

BTO 2006.065

Waterkip nummer 3

2006-20

Ministerie van Verkeer en Waterstaat



Rijkswaterstaat



stowa

Samen in de waterketen: het werkt!

Ministerie van Verkeer en Waterstaat



Rijkswaterstaat



Rijkswaterstaat RIZA
Postbus 17, 8200 AA Lelystad
bezoekadres
Zuiderwagenplein 2, 8224 AD Lelysta
telefoon: 0320 298411
internet: www.riza.nl

Kiwa N.V.
Water Research
Groningenhaven 7
Postbus 1072
3430 BB Nieuwegein
Telefoon: 030 - 60 69 511
Fax: 030 - 60 61 165
Internet: www.kiwa.nl

Stichting RIONED
Postbus 133, 6710 BC Ede
Bezoek: Galvanistraat 1, 6716 AE Ede
Telefoon: 0318-63 11 11
Fax: 0318-63 33 37
E-mail: info@rioned.org
Internet: www.riool.net

STOWA
Arthur van Schendelstraat 816
Postbus 8090, 3503 RB Utrecht
Telefoon: 030 - 232 11 99
Fax: 030 - 232 17 66
E-mail: stowa@stowa.nl
Internet: www.stowa.nl

Publicaties en het publicatie-overzicht van de STOWA
kunt u uitsluitend bestellen bij:

Hageman Fulfilment
Postbus 1110, 3330 CC Zwijndrecht
Telefoon: 078 - 623 05 00, fax: 078 - 623 05 48
E-mail: info@hageman.nl
o.v.v. ISBN- of bestelnummer en een duidelijk afleveradres.

ISBN 90-5773-340-4



COLOFON

AUTEURS

ir. P.G.B. Hermans (Witteveen+Bos)
ir. J.P. van der Eem (Welldra)

MET BIJDRAGEN VAN

ir. W.F. Slotema (Witteveen+Bos)
drs. P.L.G.M. Hesem (Kiwa WR)
ir. L. Bernhardt (Kiwa WR)
drs. K.L. Hitters (Kiwa WR)

BEGELEIDINGSCOMMISSIE

ir. T. Beenen (Stichting RIONED)
ir. P.A. Dane (Vewin)
mw. ir. P.I. Eckstein (Unie van Waterschappen)
ir. M.C.J. Fokké-Baggen (Ministerie van VROM)
drs. P.L.G.M. Hesem (Kiwa WR)
L.J. van der Meide (Vereniging Nederlandse Gemeenten)
ing. P.H.M. Vermij (Ministerie van Verkeer en Waterstaat)
drs. A.J. Palsma (STOWA)

Witteveen+Bos
Postbus 233
7400 AE Deventer

telephone:
direct number (+31) 570 697 624
general number (+31) 570 697 911
fax (+31) 570 697 344

AFBEELDING VOORPAGINA

Beeldleveranciers Amsterdam



TEN GELEIDE

Waterleidingbedrijven, gemeenten en waterschappen werken samen in de waterketen. Sinds midden jaren negentig is verwacht dat deze samenwerking maatschappelijk voordeel oplevert. Deze verwachtingen waren vooral geschikt op grootschalige economische analyses. Volksgezondheid, duurzaamheid, service, kennis van de lokale beheerspraktijk, transparantie (tussen de door overheden geleverde diensten) etc. bleven in veel studies onderbelicht. Wat levert samenwerking nu echt op, en wat kan het nog opleveren? Waarom is het beeld van bereikte voordelen anders dan werd verwacht? Dat is één van de twee vragen voor het voorliggende onderzoek. De tweede vraag betreft het beschrijven van succesvolle samenwerkingsverbanden als inspiratie voor de spelers in de waterketen.

Natuurlijk is er ook op deze analyse kritiek te leveren. Hoeveel cases zijn er nu goed en wel beschouwd en zijn die wel representatief?

Op voorhand zijn die vragen te beantwoorden; dit is de eerste analyse die de lokale praktijk met daarin onder andere oog voor planning, financiën en civiele techniek in beschouwing heeft genomen. Natuurlijk kunnen er meer cases worden geanalyseerd maar de vraag is in hoeverre dat andere informatie oplevert.

Er wordt samengewerkt, volop. Natuurlijk kan dat altijd beter, maar hooggespannen financiële verwachtingen zijn niet realistisch en geen goed uitgangspunt.

Genoeg uitdagingen staan voor de deur zoals de kaderrichtlijn water en klimaatwijzigingen. De kosten voor waterbeheer en waterketen zullen hierdoor alleen maar hoger worden. Al te meer reden om door te gaan op de ingeslagen weg; samenwerken op alle mogelijke manieren. Vanuit lokaal perspectief om zo efficiënt mogelijke oplossingen te realiseren.

Oktober 2006

Jacques Leenen, STOWA
Hugo Gastkemper, Stichting RIONED
Ron van Megen, Kiwa Water Research
Maarten Hofstra, RIZA



MANAGEMENTSAMENVATTING

Samenwerken loont, zo blijkt uit de analyse van acht concrete voorbeelden van samenwerking in de waterketen. De transparantie en prestaties in termen van dienstverlening en duurzaamheid nemen toe terwijl tegelijk besparingen worden bereikt. Als de mogelijkheden, zoals de voorbeelden die aanreiken, voor heel Nederland toepasbaar zijn, liggen de besparingen in de orde van grootte van één á twee procent van de totale waterketenkosten. De helft hiervan is inmiddels gerealiseerd. De uiteindelijke baten van samenwerking liggen hoger, omdat de voorbeelden niet het gehele spectrum van samenwerkingsmogelijkheden dekken en een deel van de besparingen niet gekwantificeerd of geëxtrapoleerd kon worden. Dit betreft met name vormen van horizontale samenwerking waarbij partijen gezamenlijk activiteiten uitvoeren, zoals inkoop, laboratoriumanalyses, belastinginning, tot en met fusies.

Samenwerking biedt ook goede perspectieven om optimaal in te spelen op nieuwe uitdagingen, zoals die voortvloeien uit de kaderrichtlijn water en vraagstukken rond het anders omgaan met regenwater. En partijen kunnen natuurlijk van elkaar leren om de interne bedrijfsprocessen te verbeteren, bijvoorbeeld aan de hand van benchmarkresultaten. Samenwerking is dus ook in de toekomst toe gewenst. Niet incidenteel, maar structureel.

ONDERZOEK NAAR SAMENWERKING

De waterketendiensten bestaan uit de levering van drinkwater en de inzameling en zuivering van afvalwater. Waterleidingbedrijven, gemeenten en waterschappen zijn verantwoordelijk voor deze taken.

In 1998 publiceerden Kiwa en Stichting RIONED een ruwe schatting van de winst door samenwerking in de waterketen in de periode tot 2005.

Inmiddels is er veel praktijkervaring opgedaan met samenwerking en is gebleken dat die schatting moest worden herzien. Reden voor de partners in WaterKIP, een samenwerkingsverband van STOWA, Stichting RIONED, Kiwa en RIZA, om onderzoek te laten verrichten naar de realistische baten van samenwerking. Dat onderzoek is gericht op concreet gerealiseerde vormen van samenwerking. Voor het onderzoek zijn uit een groslijst acht cases geselecteerd en geanalyseerd.

DE VELE VORMEN VAN SAMENWERKING

Samenwerking blijkt een heel breed begrip. Zo kan er onderscheid gemaakt worden tussen samen denken of samen doen. En samenwerking kan plaatsvinden tussen gelijke organisaties ('horizontaal') of tussen organisaties in de keten ('vertikaal'). Er ontstaat zo een matrix van samenwerkingsopties. De acht geselecteerde cases zijn hierbinnen gepositioneerd.

Bij samen denken zien we vaak een informele vorm van samenwerking, bijvoorbeeld mondelinge afspraken. Naarmate de samenwerking meer operationeel van aard is, worden de afspraken explicieter vastgelegd. Soms in lijvige contracten.

SUCCESVOL SAMENWERKEN

Niet alle samenwerkingsinitiatieven in de afgelopen jaren zijn succesvol gebleken. Bekende voorbeelden daarvan zijn Waterketen Limburg en Trideau. Wat leren we van deze voorbeelden en van de succesvolle voorbeelden uit dit onderzoek?



Om tot samenwerking te komen is ondernemerschap nodig: geloven in de baten van samenwerking en er voor gáán. Daarbij moeten de kopmannen van de samenwerking elkaar goed verstaan. En door transparant opereren moet in de loop van de tijd het onderlinge vertrouwen groeien. Tijd is ook nodig om de besluitvorming bij de verschillende partijen goed voor te bereiden. En tenslotte zal er bij álle partijen in de samenwerking een gunstige balans tussen de kosten en baten moeten zijn. Zonodig kan dat evenwicht door onderlinge vergoedingen worden bereikt.

Samenwerken is niet een project dat op de tekentafel kan worden uitgestippeld, maar een proces waarbij het gezamenlijke doel helder is maar waarbij onderweg steeds ingespeeld moet worden op actuele ontwikkelingen en signalen. Dit vraagt dus specifieke kwaliteiten van de voortrekkers van het samenwerkingsproces.

RESULTATEN VAN SAMENWERKING

De baten van samenwerking liggen bij verhoging van de prestaties en verlaging van de kosten. Juist de kwaliteit, de verbetering van de prestatie, blijkt een belangrijke drijfveer om de samenwerking te zoeken. Door samenwerking en bundeling van kennis kunnen optimale oplossingen worden gevonden om bijvoorbeeld te voldoen aan eisen die vanuit het watersysteem worden opgelegd. Door samenwerking kan ook de dienstverlening worden verbeterd, bijvoorbeeld door in één keer nieuwe aansluitingen voor water en andere nutsvoorzieningen aan te vragen en de feitelijke aansluiting in één keer uit te voeren.

Als de vormen van samenwerking die in dit onderzoek zijn onderzocht overal in Nederland toegepast worden, zou dit in ieder geval tot een besparing van zo'n 40 á 50 miljoen euro per jaar leiden. Ongeveer de helft is al gerealiseerd. Maar niet alle besparingen zijn te extrapoleren, zoals de samenwerking in Amsterdam, en niet alle opties zijn onderzocht, bijvoorbeeld laboratoria of inkoop. De werkelijke besparingen liggen dus hoger.

In alle gevallen geldt overigens dat de besparingen tot minder meerkosten leiden. De absolute kosten in de waterketen zullen namelijk toenemen door extra eisen die aan de waterketen worden gesteld om bijvoorbeeld te kunnen voldoen aan de richtlijn zwemwater en de kaderrichtlijn water. Bovendien zal een verhoging van het rioolrecht nodig zijn om de verwachte grootschalige vervanging van riolering te bekostigen. De eerste aanleg is gefinancierd uit de grondexploitatie, maar bij vervanging zal afschrijving en rente op het rioolrecht drukken.

PERSPECTIEF VAN SAMENWERKING

Partijen in de waterketen zijn intensief aan de slag met samenwerking. Juist vanuit dat proces ontstaan weer nieuwe ideeën en kansen voor samenwerking: het 'samen ontdekken'. Zo signaleren we een trend van incidentele naar structurele samenwerking, bijvoorbeeld in de afvalwaterketen, dat één fysiek systeem vormt. Gemeenten en waterschap kijken gezamenlijk naar dit systeem en proberen actief in te spelen op ontwikkelingen in de eisen aan het gezuiverde water en in de aanvoer van afvalwater. Hierbij kan gedacht worden aan het kritisch beschouwen van lozingen door bedrijven, het anders omgaan met hemelwater of het tijdig inspelen op demografische ontwikkelingen. Door deze actieve benadering kunnen grote voordelen worden gerealiseerd, bijvoorbeeld door lastig bedrijfsafvalwater decentraal te zuiveren in plaats van transport en zuivering op dit lastige water in te richten.



Maar niet alleen samenwerking tussen partijen in de waterketen kan tot kostenbesparing leiden. Ook het intern optimaliseren van bedrijfsprocessen kan hieraan significant bijdragen. Zo heeft de drinkwatersector 21 % efficiencyverbetering gerealiseerd in de periode 1997-2005.

Belangrijke basis voor deze efficiencyslag vormden de uitgebreide benchmarks die de sector heeft uitgevoerd en waarna door vergelijking met de 'best-in-class' verbeteringen zijn ingezet. In feite vormde dus samenwerking in en rond de benchmarks de basis voor dit succes.



INLEIDING

KADER

In de waterketen wordt samengewerkt door waterleidingbedrijven, gemeenten en waterschappen. De verwachting is dat deze samenwerking maatschappelijk voordeel oplevert, in termen van geld, duurzaamheid, dienstverlening en transparantie. Maar wat levert samenwerking nu echt op, en wat kan het nog opleveren? Waarom is het beeld van bereikte voordelen anders dan soms wordt verwacht? Dat is één van de twee vragen voor het voorliggende onderzoek. De tweede vraag betreft het beschrijven van een aantal succesvolle samenwerkingsverbanden, die tot inspiratie kunnen dienen voor de spelers in de waterketen.

WAT ER AL GEBEURT

Eind jaren 1990 heeft het zoeken naar samenwerking een sterke ontwikkeling doorgemaakt, met als resultaat dat samenwerking in de waterketen steeds meer een gemeengoed wordt. Het aantal samenwerkingsprojecten is de laatste jaren enorm gestegen. De lijst van samenwerkingsinitiatieven groeit met de dag (zie www.samenwerkenaanwater.org). Het is tegenwoordig vrijwel vanzelfsprekend dat de waterketenpartijen elkaar weten te vinden voor bijvoorbeeld waterplannen of optimalisatiestudies voor de afvalwaterketen of afkoppelplannen. Ook de afstemming van leidingaanleg in stedelijk gebied behoort tot de normale procedures. Samenwerking bij facturering, inning en belastinginvordering groeit en er wordt veel routinematig samengewerkt. De meeste van deze samenwerkingen ontstaan bottom-up.

Samenwerking draagt bij aan verbetering van doelmatigheid (betere prestaties en lagere kosten) en transparantie naar derden. Afhankelijk van de aard en onderwerp van de samenwerking verschillen de accenten. Besparingen kunnen de kostenverhoging beperken die nodig is om hogere prestaties te leveren, bijvoorbeeld voor de Kaderrichtlijn Water ('minder meer').

WAT ZIJN DE PERSPECTIEVEN

De resultaten uit het verleden hebben aangetoond dat kwalitatief en kwantitatief voordeel is te halen. Het is onlogisch om de opgebouwde relaties en samenwerkingen te beperken tot een éénmalige of projectgerichte activiteit. Waar samenwerken vaak tot stand komt in een proces van verkennen tot samen denken, en later tot samen doen, ligt het in de rede om ook samen nieuwe thema's voor samenwerking te exploreren. De directe resultaten daarvan zijn (uiteraard) nog niet te benoemen, maar lijken veelbelovend.

LEESWIJZER

Dit rapport, opgezet in de vorm van een website, kent twee hoofddelen. De hoofdtekst beschrijft de opzet van het onderzoek en de uitkomsten.

Daarnaast worden acht succesvolle samenwerkingsverbanden beschreven. Deze samenwerkingsverbanden, de daar ontplooiden activiteiten en de lessen die er geleerd zijn, vormen een belangrijke basis voor de uitkomsten. De uitgewerkte voorbeelden vormen geen blauwdruk, maar wel een inspiratiebron voor nieuwe initiatieven elders in Nederland.



SAMEN IN DE WATERKETEN: HET WERKT!



INHOUD

	MANAGEMENTSAMENVATTING	
	INLEIDING	
1	SAMENWERKING IN DE WATERKETEN	1
2	VORMEN VAN SAMENWERKING	4
3	DEFINITIES	9
4	DE OPBRENGSTEN VAN SAMENWERKING	12
5	PERSPECTIEVEN VAN SAMENWERKING IN DE TOEKOMST	18
6	SUCCEFACTOREN	20
7	VERANTWOORDING FINANCIËLE SCHATTINGEN	23
	OPTIMALISATIE AFVALWATERSYSTEEM (OAS)	29
	KLEINE GEMEENTEN (ZEELAND) EN WATERKETEN	37
	AFKOPPELEN - WATERSERVICEPUNT ARNHEM	46
	BEHEER & ONDERHOUD RIOLERING - AQUARIO WATERMANAGEMENT BV	53
	MULTI-UTILITY SAMENWERKING - SYNRA	58
	SAMENWERKING TUSSEN BRABANT WATER EN WATERSCHAP DE DOMMEL FACTUREREN EN INNEN	63
	GEZAMENLIJKE UITVOERINGSORGANISATIE - DIENST WATERBEHEER EN RIOLERING	70
	PPS - HOOGHEEMRAADSCHAP DELFLAND EN DELFLUENT	76



SAMEN IN DE WATERKETEN: HET WERKT!

1

SAMENWERKING IN DE WATERKETEN

WATERDIENSTEN IN DE KETEN

De kwaliteit van de waterdiensten in Nederland behoort tot de beste ter wereld:

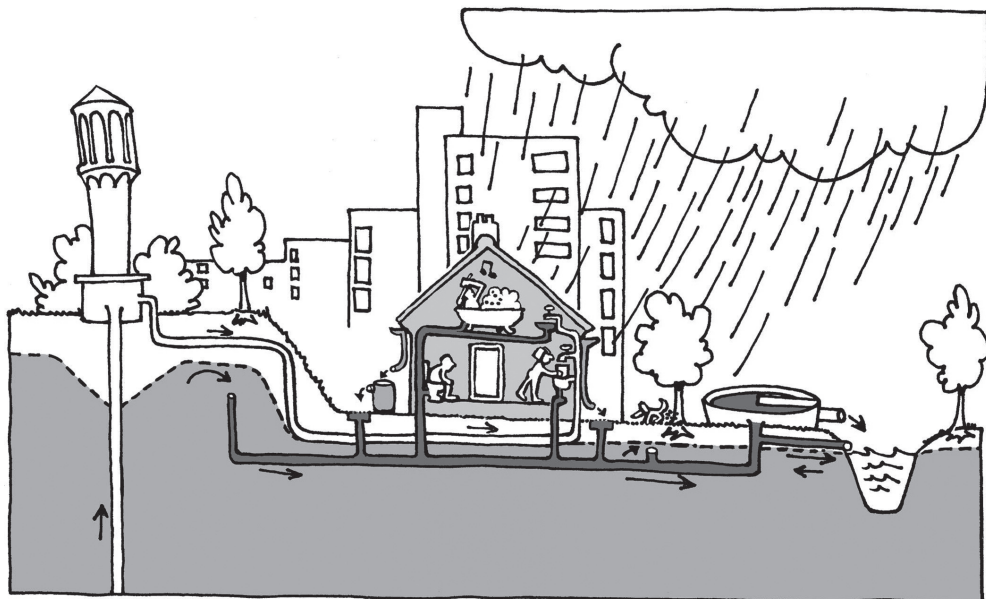
- dit geldt voor het kraanwater: dagelijks zorgen de Nederlandse waterbedrijven voor 3 miljard liter zuiver en betrouwbaar drinkwater. Het is het meest gecontroleerde levensmiddel dat we kennen.
- dit geldt voor de afvalwaterinzameling: ruim 99 % van de huishoudens is aangesloten op de riolering. Mede hierdoor komen watergerelateerde epidemieën sinds jaar en dag niet meer voor in Nederland.
- dit geldt voor de afvalwaterzuivering: nagenoeg alle ingezamelde afvalwater en een deel van het regenwater wordt afgevoerd naar zuiveringsinstallaties. Daar wordt het water vergaand gereinigd. Nederland voldoet aan de Europese richtlijn Stedelijk Afvalwater.

Voor alle waterketendiensten geldt dat er door beleidsontwikkelingen nieuwe uitdagingen in het verschiet liggen, bijvoorbeeld voortvloeiend uit de Europese Kaderrichtlijn Water en de Zwemwaterrichtlijn.

FIGUUR

DE WATERKETEN

DE WATERKETEN BESTAAT UIT WATERWINNING, ZUIVERING TOT DRINKWATER EN DISTRIBUTIE, RIOLERING EN AFVALWATERZUIVERING (RWZI). HET GRONDWATER EN HET OPPERVLAKTEWATER MAKEN ONDERDEEL UIT VAN HET WATERSYSTEEM. DE INTERACTIE VAN DE WATERKETEN MET ZIJN OMGEVING EN MET HET WATERSYSTEEM IS IN DE PRAKTIJK ERG COMPLEX, EN GAAT VEEL VERDER DAN ALLEEN HET BEGIN (WATERWINNING) EN HET EINDE (EFFLUENTLOZING) VAN DE KETEN. INTERACTIE VINDT OOK PLAATS DOOR ONGEZUIVERDE LOZINGEN EN OVERSTORTEN EN DOOR LEKKENDE RIOLERING WAARDOOR GRONDWATER INFILTREERT OF RIOOLWATER UITSTROOMT. DE RELATIE MET HEMELWATER, DAT DEELS VIA DE WATERKETEN WORDT AFGEVOERD, IS EVENEENS STERK. TOT SLOT GELDT DAT DE INFRASTRUCTUUR VAN DE WATERKETEN IN DE OPENBARE RUIMTE LIGT, WAARDOOR PLANVORMING, AANLEG EN ONDERHOUD VEEL AFSTEMMING BEHOEFT MET ANDERE RUIMTELIJKE FUNCTIES.





In perspectief:

De kosten voor deze waterdiensten bedroegen in 2004/2005 gemiddeld ongeveer € 440 per huishouden. Dat komt overeen met de kosten voor 1500 kilometer autorijden, voor ruim een jaar ADSL/telefoonabonnement, of voor een kwartaal energie.

DE WATERKETEN GEORGANISEERD

Deze waterdiensten, die samen de waterketen vormen, worden door verschillende partijen uitgevoerd:

- kraanwater wordt gemaakt en geleverd door de waterleidingbedrijven. De waterleidingbedrijven zijn NV's waarvan de aandelen in handen zijn van gemeenten en provincies.
- het inzamelen en transporteren van afvalwater via de riolering is een verantwoordelijkheid van de gemeenten, die tegelijkertijd de regie hebben over de inrichting van de openbare ruimte. Met het afvalwater wordt ook een deel van het overtollige hemelwater ingezameld en afgevoerd.
- afvalwaterzuivering is in handen van de waterschappen.

DE WATERKETEN EN SAMENWERKING

Het is nog niet zo heel lang geleden dat deze organisaties vooral los van elkaar plannen maakten voor hun waterdiensten. Ook werd niet altijd de uitvoering van deze plannen en van de operationele activiteiten onderling afgestemd. Vooral in het afgelopen decennium is het besef gegroeid dat samenwerken in de waterketen voordelen kan opleveren. Tegenwoordig wordt dan ook op veel plekken samengewerkt, en worden voordelen geïnd.

Het heeft de aandacht getrokken van de Rijksoverheid dat nog niet overal wordt samengewerkt waar dat mogelijk voordelen kan opleveren. In de Rijksvisie op de waterketen, vastgesteld in 2003, roept het kabinet de partijen in de waterketen op te zoeken naar de synergievoordelen, en om ze te innen. Daarbij is sprake van vrijwilligheid, maar geen vrijblijvendheid. Hoe dat moet laat het kabinet over aan de partijen zelf.

HET HUIDIGE ONDERZOEK

Wat levert samenwerking op, en wat kan het opleveren? Dit heeft WaterKIP, zelf een samenwerkingsverband van STOWA, Kiwa, Stichting RIONED en Riza, laten onderzoeken.

De vraagstelling voor dit onderzoek luidde samengevat: inventariseer mogelijkheden voor samenwerking, analyseer deze en geef aan welke baten dat zou kunnen opleveren. Een ander belangrijk doel van het onderzoek is de presentatie van succesvolle voorbeelden van samenwerking: als inspiratiebron en om te laten zien "hoe het kan".

Het onderzoek is uitgevoerd door Witteveen+Bos in samenwerking met Welldra en Kiwa in opdracht van WaterKIP. Het onderzoek is begeleid door een commissie waarin de ministeries van VROM en Verkeer en Waterstaat, de Unie van Waterschappen, de Vewin, de Vereniging van Nederlandse Gemeenten, Stichting RIONED, STOWA en Kiwa zitting hadden.

OPZET ONDERZOEK

Het onderzoek is uitgevoerd op basis van concrete, gerealiseerde voorbeelden van samenwerking in de praktijk. Uit een lange lijst met bekende samenwerkingsverbanden zijn acht cases geselecteerd en uitgewerkt. De daaruit afkomstige informatie is aangevuld met documentatie over en ervaring met andere samenwerkingsverbanden. De acht cases zijn geselecteerd op inhoud en op geografische spreiding. Het zijn tevens de onderwerpen waarvan op voorhand



is verwacht dat er substantiële voordelen haalbaar zijn door samenwerking. De beschrijvingen van deze voorbeelden en leerpunten daaruit vormen de basis voor de bevindingen van het onderzoek. De geselecteerde cases bestrijken een breed scala aan typen samenwerking, geven een representatief beeld en maken opschaling mogelijk.

De acht cases zijn:

1. optimalisatie afvalwatersysteem – gemeente Boxtel en waterschap de Dommel;
2. kleine gemeenten – gemeente Tholen en waterschap Zeeuwse eilanden;
3. waterservicepunt Arnhem – gemeente Arnhem en waterschap Rijn & IJssel;
4. beheer en onderhoud riolering – gemeente Boarnsterhiem en Aquario;
5. multi-utility samenwerking leidingen – sYnfra;
6. factureren en innen – Brabant Water en waterschap de Dommel;
7. een gezamenlijke uitvoeringsorganisatie – DWR/Waternet;
8. publiek private samenwerking – Hoogheemraadschap Delfland en Delfluent.

Voor het gedetailleerd inventariseren van samenwerkingen en resultaten (enquêtering) is niet gekozen om methodische en praktische redenen. Methodisch: naar verwachting leidt dit alleen tot schijnnaauwkeurigheid, terwijl het resulterende overall beeld daar niet door zal veranderen. Praktisch: de omvang van het onderzoek stond dit niet toe. Overigens wordt momenteel een onderzoek naar monitoringssystematiek van de waterketen uitgevoerd.

Het onderzoek is gericht op voordelen van samenwerking tussen en binnen de sectoren drinkwaterwinning en –distributie, riolering en afvalwaterzuivering. Dit betekent dat andere zaken, die momenteel wel een rol spelen in de discussie rond waterketen, geen onderdeel van het onderzoek uitmaken. Voorbeelden hiervan zijn de effecten van verbetering van bedrijfsinterne processen of reorganisaties.

2

VORMEN VAN SAMENWERKING

DENKRAAM

Van Dale Groot woordenboek van de Nederlandse taal 14 herziene uitgave

Samenwerken: 1. met elkaar, met vereende krachten werken, gemeenschappelijk aan eenzelfde taak werken; 2. zich gezamenlijk doen gelden, meewerken (tot of aan iets).

In de waterketen wordt samengewerkt. Op veel inhoudelijke terreinen en op veel manieren. Zodra, conform de definitie in Van Dale, met vereende krachten aan eenzelfde taak wordt gewerkt is er sprake van samenwerking.

Om de samenwerkingsvormen en de inhoud van samenwerking nader te typeren en in te delen is een “denkraam” ontwikkeld. Dit denkraam onderscheidt enerzijds *samen denken* en *samen doen*, en anderzijds *horizontale* en *verticale* samenwerking. Hierbinnen kan aan alle samenwerkingsvormen een plaats worden geboden.

SAMEN DENKEN EN SAMEN DOEN

Het eerste onderscheid is gemaakt tussen *samen denken* en *samen doen*. Onder *samen denken* vallen vooral activiteiten die vooruitlopen op en parallel lopen aan de operationele uitvoering van primaire processen. Typische voorbeelden daarvan zijn plan- en beleidsvorming, onderzoek en innovatie, publiciteit, maar ook bijvoorbeeld benchmarking. *Samen doen* daarentegen raakt direct aan de uitvoering van dat primaire proces. Voorbeelden hiervan zijn gemeenschappelijke klantprocessen, belastingkantoren, laboratoria of facturering.

HORIZONTALE EN VERTICALE SAMENWERKING

Van *horizontale samenwerking* is sprake als partners met hetzelfde takenpakket samenwerken, zoals gemeenten met gemeenten of waterschappen met waterschappen. Voorbeelden hiervan zijn gezamenlijke inkoop van rioolonderhoud door gemeenten of gezamenlijke belastingkantoren van waterschappen.

Als de partners opeenvolgend zijn in de keten spreken we van *verticale samenwerking*. Dus: waterleidingbedrijf met gemeente of gemeente met waterschap. Voorbeelden van deze samenwerking zijn optimalisatiestudies afvalwatersysteem (OAS) of het meeliften op facturen.

Als deze criteria in een concreet overzicht worden gevat dan ontstaat het onderstaande beeld. In de kwadranten van de matrix is een aantal typische samenwerkingsactiviteiten vermeld, zonder te streven naar volledigheid.

FIGUUR

AFBAKENING

IN DE SAMENWERKING MAKEN WE ONDERSCHIED TUSSEN SAMEN ONDERWERPEN UITDENKEN EN ONDERDELEN SAMEN DOEN. DIT KAN PLAATSVINDEN TUSSEN GELIJKSOORTIGE ORGANISATIES ONDERLING OF TUSSEN ORGANISATIES IN DE WATERKETEN. DE VOORBEELDEN BETREFFEN PRAKTISCHE EN REEDS BREED GEÏMPLIMENTEERDE SAMENWERKINGSTHEMA'S.

	Samen Denken	Samen Doen
Horizontaal (gelijksoortige organisaties)	<ul style="list-style-type: none">- benchmark- research- veiligheid	<ul style="list-style-type: none">- laboratoria- belastinginning- inkoop
Vertikaal (in de keten)	<ul style="list-style-type: none">- OAS- Waterplannen	<ul style="list-style-type: none">- aanleg en aansluiten- factureren- sanering buitengebied- PR/serviceloket

FORMEEL OF INFORMEEL

“Er zijn zoveel verschillende vormen van liefde, als er momenten zijn in tijd.”

Jane Austen

In analogie met Jane Austen: in de waterketen wordt samenwerking op zoveel manieren vorm gegeven als er momenten zijn in de tijd. Er komen vormen voor waarbij afspraken gevat zijn in lijvige documenten en contracten. Tegelijkertijd zien we dat (inhoudelijk) soortgelijke samenwerkingen soms gebaseerd zijn op mondelinge overeenkomsten. Van al deze vormen bestaan meer en minder succesvolle voorbeelden.

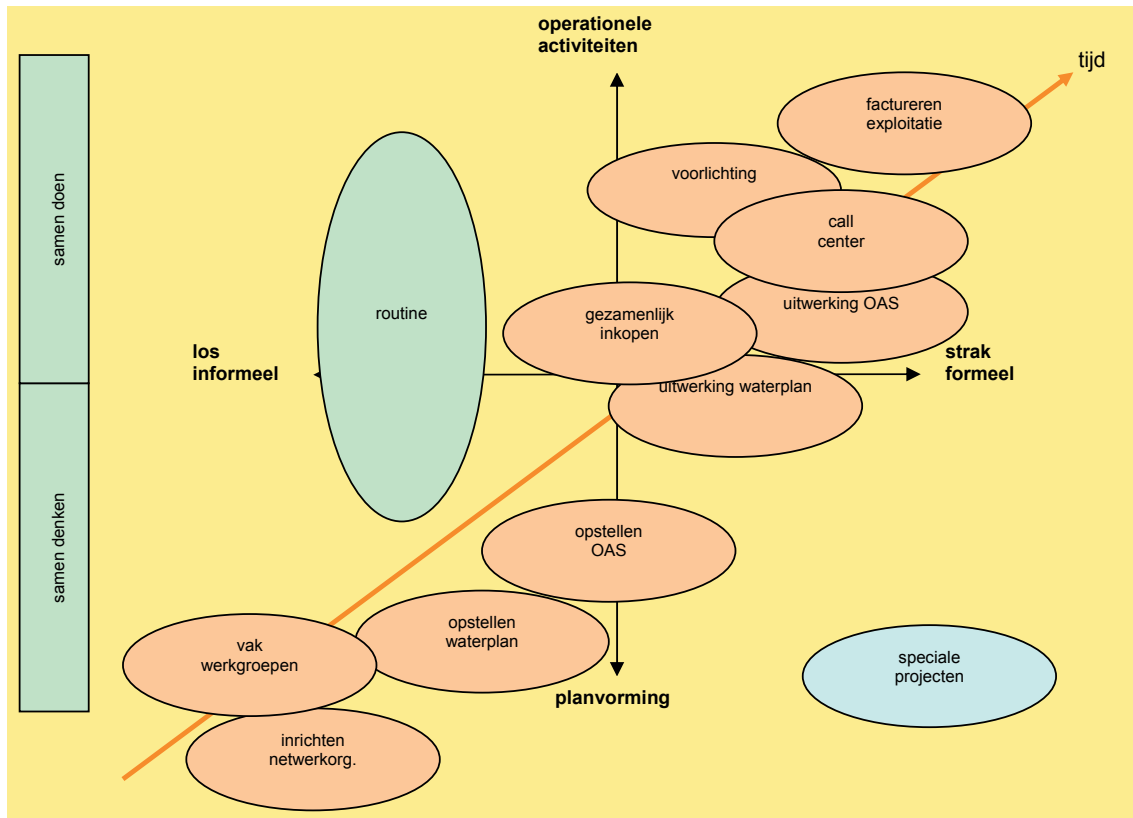
De manier waarop samenwerkingen geregeld zijn, formeel of informeel, hangt vaak samen met de inhoud. Bij samen denken (planvorming, verkenningen) wordt in de regel informeel samengewerkt. Naarmate de samenwerking meer operationele zaken en uitvoering betreft (samen doen) worden afspraken explicieter en specifiek vastgelegd. Dit is sterker het geval als diensten worden uitbesteed aan partners of derden.

In onderstaande figuur is dit kwalitatief weergegeven voor enkele activiteiten. De vorm van de samenwerking kan evolueren met de inhoud. De overgang van samen denken naar samen doen met tegelijkertijd de ontwikkeling van informeel naar formeel komt veel voor.

FIGUUR

FORMELE EN INFORMELE SAMENWERKING

“SAMEN DENKEN” ACTIVITEITEN WORDEN VAAK OP INFORMELE WIJZE GEREGLD. BIJ DE ONTWIKKELING NAAR “SAMEN DOEN” KOMEN DE PRIMAIRE PROCESSEN MEER IN BEELD, WAARDOOR MEER FORMEEL AFSPRAKEN WORDEN VASTGELEGD.

**TWEE VOORBEELDEN**

Een typische samenwerking tussen een (of meerdere) gemeente(n) en een waterschap is de optimalisatiestudie afvalwatersysteem (OAS). Voor de start van *een OAS-studie* worden vaak afspraken gemaakt over de kostenverdeling: van het onderzoek en voor eventuele maatregelen (op basis van algemene principes). Vaak wordt dit vastgelegd in een beknopte brief, overeenkomst of lichte gemeenschappelijke regeling. Een OAS-studie bevat concrete activiteiten en bevindt zich nabij de oorsprong van de figuur. Na afronding van de OAS worden afspraken over het uitvoeren van maatregelen en het betalen van financiële bijdragen concreet vastgelegd in documenten, bijvoorbeeld in afvalwaterakkoorden. De OAS verschuift naar het kwadrant rechtsboven (van denken naar doen).

Brabant Water werkt aan *netwerkorganisaties* in de regio, en verkent onder meer met Waterschap de Dommel samenwerkingsmogelijkheden (samen denken). Deze samenwerking ligt vast in intentieverklaringen (linksonder). Eén van de resultaten is dat de Dommel haar call center heeft ondergebracht bij Brabant Water (samen doen). Dit is gekoppeld aan een concreet contract waarin te leveren diensten, bijbehorende betalingen en voorwaarden zijn geregeld (rechtsboven).

Twee opvallende maar belangrijke vormen van samenwerking staan in de kwadranten linksboven en rechtsonder

Routine: In de praktijk wordt veel operationeel samengewerkt tussen waterketenpartners zonder dat daar overeenkomsten aan ten grondslag liggen. Denk daarbij aan informatie-uitwisseling, het meedraaien in projectteams, afstemming van operationele activiteiten. Vaak volgt deze samenwerking uit hoofde van functie, of gewoon op basis van gezond verstand. Een goed voorbeeld daarvan is de samenwerking tussen de gemeente Tholen en Waterschap Zeeuwse Eilanden. Het belang van deze routinematige samenwerking is niet te onderschatten. Het valt pas op als het wegvalt.

Overigens: routine wordt vaak afgedwongen, voorbeelden daarvan zijn de watertoets of waterplannen.

Speciale projecten: het komt ook voor dat al in de planvormingsfase strikte afspraken worden gemaakt en overeenkomsten worden gesloten. Hiervan is vooral sprake bij speciale en/of complexe projecten waarbij grote belangen spelen. Voorbeelden zijn de PPS Harnaschpolder, die al bij het voorbereidingstraject met veel zorg en procedures was omgeven, of het tot stand komen van fusies en/of nieuwe organisaties.

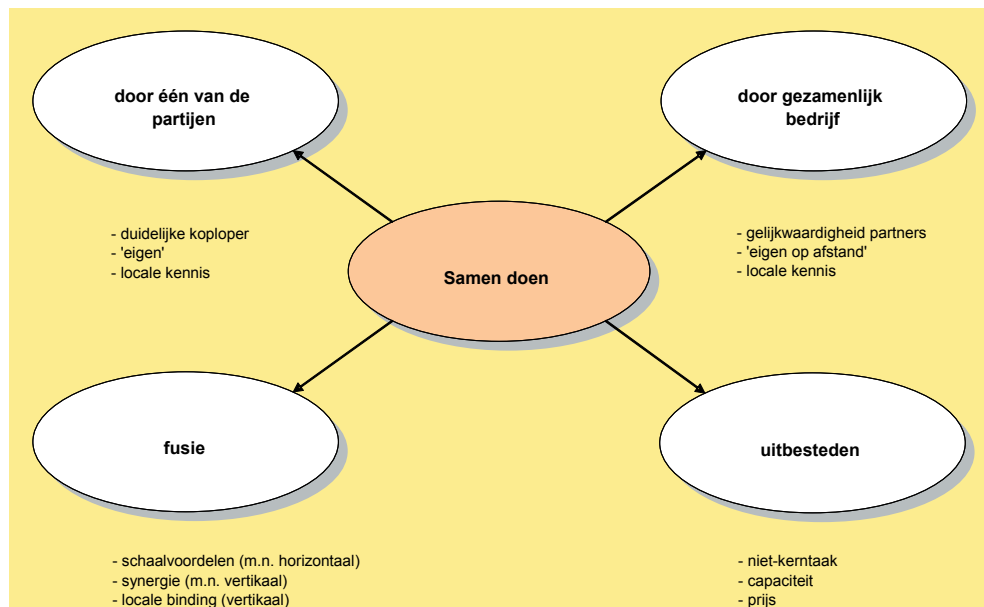
ORGANISATIE VAN DE SAMENWERKING

Samen doen wordt in de praktijk formeler georganiseerd dan samen denken. Dit kan op veel manieren. Onderstaande figuur toont vier samenwerkingsvormen met een aantal bijbehorende belangrijke kenmerken. Het spreekt voor zich dat bij elke vorm een eigen organisatiestructuur behoort. Deze organisatievormen zijn van toepassing op zowel horizontale als verticale samenwerking. In de praktijk geldt: vorm volgt inhoud.

FIGUUR

INRICHTING SAMEN DOEN

IN DE PRAKTIJK ZIEN WE VERSCHILLENDE VORMEN VAN 'SAMEN DOEN'. ELKE VORM HEEFT EIGEN KENMERKEN, DIE RAKEN AAN DE INHOUD VAN DE SAMENWERKINGSACTIVITEIT, AAN DE RELATIE VAN DE ACTIVITEIT TOT DE KERNTAKEN VAN DE ORGANISATIE EN AAN DE VERHOUDING TUSSEN DE SAMENWERKENDE PARTIJEN.





DRIJVENDE FACTOREN VOOR SAMENWERKING

Wat maakt nu dat partijen gaan samenwerken? Het antwoord is meestal: er wordt voordeel verwacht. Soms is bij voorbaat duidelijk welk voordeel dat is, maar in andere gevallen is vooraf niet bekend waar en hoe het voordeel zich zal uiten.

Over het algemeen zien we dat:

- horizontale samenwerking vooral gericht is op het behalen van doelmatigheidsvoordelen, die bereikt worden door vergroting van schaal. Daarbij staan kwaliteit, kosten of een combinatie van beiden centraal;
- verticale samenwerking heeft als belangrijkste drijfveer het vinden van synergie. Ook speelt lokale binding een belangrijke rol. Bij “samen doen” zijn schaalgrootte en kwaliteit belangrijk.

Om succesvol tot samenwerking te komen is het van belang te onderkennen dat er altijd afbakeningen en grenzen zijn tussen waterketentaken en -organisaties. Samenwerking kan ook vorm krijgen door taken over zo'n grens heen te schuiven naar een andere partij, of door deze grenzen te (h)erkennen en samen een goede weg te vinden. Nieuwe organisaties leiden tot nieuwe grenzen – interne (tussen afdelingen binnen organisaties) of externe (tussen afzonderlijke organisaties). Bij het eventueel zoeken naar nieuwe taakafbakeningen in de praktijk dient naast samenwerkingswinst op het vlak van de waterketen ook een open oog gehouden te worden op desintegratie op andere vlakken. Samenwerking gaat daarom niet alleen over het zoeken naar optimalisatie binnen de waterketen als geïsoleerd aandachtsveld maar naar een bredere maatschappelijke optimalisatie.

In de praktijk blijkt de kiem bij succesvolle samenwerkingsverbanden gelegd door visie, vertrouwen en geloof in meerwaarde en zicht op resultaat. Het hoofdstuk succesfactoren gaat verder in op de randvoorwaarden die bijdragen aan het slagen van samenwerking.

3

DEFINITIES

Om de resultaten van samenwerkingsinitiatieven te benoemen maken we gebruik van de vier begrippen doelmatig, transparant, dienstverlenend en duurzaam. Verhogen van de *doelmatigheid* en *transparantie* zijn twee kernbegrippen in het waterketenbeleid van de rijksoverheid. In mission statements van bedrijven komen we daarnaast vaak termen tegen als *duurzaamheid* en *dienstverlening*.

We geven nu een korte omschrijving van deze begrippen, zonder de ambitie te hebben hierin volledig te zijn. Dat is voor het doel van beschrijven van voorbeelden van samenwerking ook niet noodzakelijk. De begrippen zijn hulpmiddelen om de resultaten van samenwerking in te delen. Voorbeelden “hoe het kan” worden in de kaders gegeven.

DOELMATIGHEID

Doelmatigheid is meer dan alleen de kosten van een bepaalde activiteit. In het kort kan doelmatigheid worden beschouwd als een goede prijs/kwaliteit verhouding. Zo worden in benchmarks kosten of tarieven afgezet tegen prestaties op het gebied van kwaliteit, milieu en klantgerichtheid om zicht te krijgen op deze prijs/kwaliteit verhouding. Een hogere doelmatigheid kan dus duiden op eenzelfde of grotere prestatie tegen lagere kosten (besparingen) of een betere prestatie tegen gelijkblijvende of lagere kosten.

DOELMATIGHEID: ‘KOSTEN IN HET LICHT VAN GELEVERDE PRESTATIES’

Bij samenwerkingsinitiatieven worden vaak zowel besparingen gerealiseerd als ook verbeteringen van transparantie, dienstverlening en duurzaamheid. De prestaties gaan in zo’n situatie omhoog terwijl de kosten dalen. De prijs/kwaliteit verhouding, de doelmatigheid, verbetert. Een voorbeeld is het gezamenlijk beheer en onderhoud van riolering zoals dat door Aquario voor een aantal gemeenten in Friesland wordt uitgevoerd. Door schaalvoordelen worden besparingen gerealiseerd terwijl tegelijk een adequate 7*24-uurs storingsdienst is ingericht en het sturen op afstand is geïntroduceerd.

Bij een thema als ‘inkoop’ gaat het doorgaans primair om het realiseren van besparingen en niet zozeer om verbetering van de prestaties. De prestaties blijven gelijk terwijl de kosten afnemen. Ook dan spreken we van verbeteren van de doelmatigheid.

Bij een thema als gezamenlijk ‘serviceloket’ staat vooral het verhogen van de dienstverlening (één aanspreekpunt) en de transparantie (‘water in de leefomgeving’) centraal. De kosten blijven gelijk of kunnen zelfs iets toenemen. We hebben dan verhoogde prestaties tegen ongeveer gelijke kosten. Ook in dit geval is de doelmatigheid verbeterd.

TRANSPARANTIE

Bij transparantie onderscheiden we twee elementen:

1. het afleggen van verantwoording door organisaties over de geleverde prestaties en de bijbehorende kosten;
2. het inzichtelijk maken voor de gebruiker waarvoor men betaalt.

In de waterketen, waarin sprake is van gebonden klanten, is geen marktwerking: klanten kunnen niet uitwijken. Ter bescherming van de gebonden klant is het daarom van belang dat er open wordt gecommuniceerd over de geleverde prestaties en de daarbij behorende kosten. Zowel de samenwerkende organisaties zelf als de individuele burgers zijn gebaat bij een goede transparantie.

TRANSPARANTIE: ZICHT HEBBEN OP PRESTATIES EN KOSTEN

Een bekend voorbeeld van transparantie zijn de benchmarkstudies in de verschillende sectoren. Binnen de benchmarks worden de prestaties en kosten tegen elkaar afgezet. Bovendien is een vergelijk mogelijk met andere organisaties in dezelfde sector waardoor een beeld wordt verkregen van de relatieve doelmatigheid van de verschillende organisaties.

Een ander voorbeeld kunnen we aan onze oosterburen ontleen: in Duitsland wordt naast een afvalwaterheffing ook een hemelwaterheffing geheven. Voor de burger is het duidelijk dat je voor beide taken betaalt.

DIENSTVERLENING

“Diensten kun je kopen of verkopen, maar kunnen niet op je voet vallen”; een fraaie typeering van Wouter de Vries c.s.¹ van het ongrijpbare begrip dienst. Onder diensten verstaan we datgene wat ten nutte van iemand, in dit geval de burger, verricht wordt. Waren tot de jaren negentig van de vorige eeuw waterleidingbedrijven vooral makers en leveranciers van drinkwater, sindsdien is er veel aandacht gekomen voor alle processen die tussen gebonden klant en bedrijf plaatsvinden, zoals het doorgeven van verhuizingen en storingen, vragen over facturen en algemene voorlichting. Bij gemeenten en waterschappen zien we vergelijkbare trends.

Dienstverlening definiëren we in deze studie als het vanuit het perspectief van de burger optimaal inrichten van processen waarin klantcontacten een rol spelen. Te denken valt aan het klantgericht inrichten van procedures om verhuizingen door te geven en aan het adequaat reageren op klachten en signalen. De klant ervaart op deze wijze een goede service.

¹ De Vries jr., Kasper, Van Helsdingen. Dienstenmarketing (1997)

DIENSTVERLENING: SERVICE AAN DE GEBONDEN KLANT

Als we alle initiatieven uit de diverse regio's ten aanzien van klantcontacten bundelen ontstaat een interessant totaalbeeld:

- *water in de kelder?* Bel of mail het altijd bereikbare waterserviceloket en binnen een uur staat de monteur voor de deur. Ook in het weekend.
- *vragen over de waternota?* Bel of mail het waterserviceloket en uw vraag wordt in vrijwel alle gevallen in één keer door een deskundig medewerker afgehandeld.
- *verhuizen?* Bel of mail het waterserviceloket en u kunt in één keer alle nieuwe aansluitingen regelen, ook voor de andere nutsvoorzieningen. En plezierig: u hoeft er maar één keer voor thuis te blijven.
- *bijzondere waterprojecten in de buurt?* Bel of mail het waterservicepunt en u krijgt deskundig advies, bijvoorbeeld over afkoppelen. U kunt direct ook uw subsidieaanvraag regelen.
- en belt u naar het gemeenteloket of het waterschapsloket omdat u daarvan het telefoonnummer onder handbereik heeft, dan weet men u snel door te verbinden. Immers het waterserviceloket is een begrip in de regio.

Overigens: dit niveau van dienstverlening is nog lang niet overal gemeengoed.

DUURZAAMHEID

De term duurzaamheid wordt toegepast op veel aspecten. In de waterketenwereld wordt duurzaamheid vaak in verband gebracht met milieuvoordeel en kwaliteit van de leefomgeving. In bredere zin wordt met duurzaamheid bedoeld dat processen kunnen voortduren zonder uitputting van grondstoffen en opstapeling van reststoffen; de wijze van handelen kan generaties worden gecontinueerd.

Voor het beschrijven van de resultaten van samenwerking hanteren we een brede interpretatie van het begrip duurzaamheid: milieuvoordeel, hoge kwaliteit, duurzame processen en goed voor de volksgezondheid.

DUURZAAMHEID: BETER VOOR MENS EN MILIEU, OOK OP DE LANGE TERMIJN

Een goed voorbeeld van verhogen van de duurzaamheid is de samenwerking tussen gemeenten en waterschap bij de sanering van afvalwaterlozingen in het buitengebied, de zogenaamde verbrede zorgplicht. In plaats van alle bewoners in het buitengebied zelf een adequate, maar complexe voorziening te laten aanleggen en beheren, kunnen door een gezamenlijke aanpak hoogwaardige en uniforme systemen worden aangeschaft en deskundig beheerd. Tegelijk kunnen ook schaalvoordelen worden benut.

Door goede samenwerking kunnen ook optimale oplossingen voor het omgaan met regenwater worden bepaald, waarbij niet alleen gekeken wordt naar het verminderen van riooloverstorten om de waterkwaliteit te verbeteren, maar tegelijk ook naar het vertraagd afvoeren van hemelwater om overstromingsrisico's te reduceren. Regenwater en regenwaterafvoer kan ook een functie hebben bij het realiseren van groene en blauwe doelen in stedelijk gebied of bij de (her)inrichting van wijken.

4

DE OPBRENGSTEN VAN SAMENWERKING

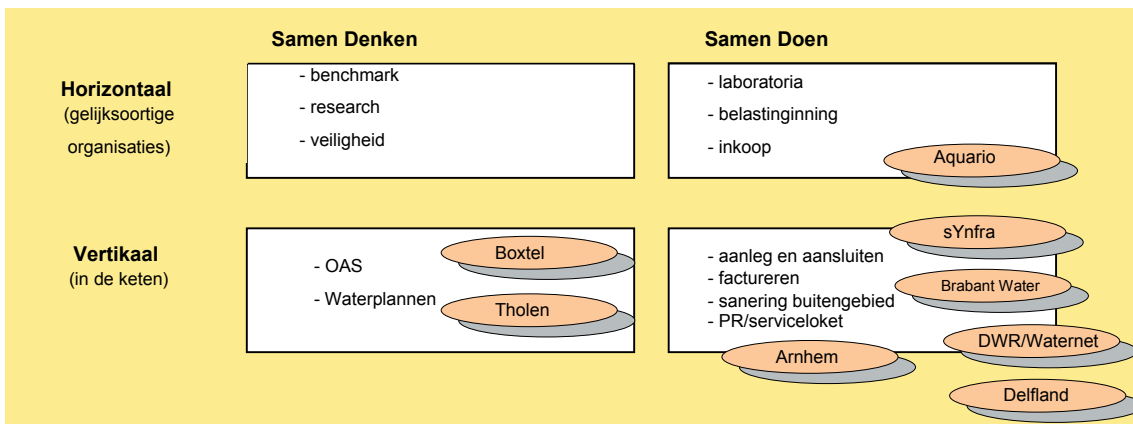
Wat levert samenwerking in de praktijk nu op in termen van doelmatigheid en transparantie? Dat is onderzocht door voorbeelden van samenwerking in de praktijk te analyseren. Uit een lange lijst met samenwerkingsverbanden zijn acht cases geselecteerd en uitgewerkt. De daaruit afkomstige informatie is aangevuld met documentatie over en ervaring met andere samenwerkingsverbanden. De acht cases zijn niet alleen geselecteerd op thematische en geografische spreiding. Het zijn ook de onderwerpen waarvan op voorhand wordt verwacht dat hier substantiële voordelen haalbaar zijn door samenwerking. De beschrijvingen van deze voorbeelden en leerpunten daaruit vormen de basis voor de bevindingen van het onderzoek.

Onderstaande figuur toont de samenwerkingsverbanden die zijn doorgelicht, en waar zij zich bevinden in de matrix samen denken – samen doen versus horizontale en verticale samenwerking.

FIGUUR

VOORBEELDEN VAN SUCCESVOLLE SAMENWERKINGSVERBANDEN

DE CASES RICHTEN ZICH VOORNAMELIJK OP SAMENWERKING IN DE WATERKETEN (VERTICAAL), AANGEVULD MET EEN AANTAL SPECIFIEKE



De opbrengsten van samenwerking zijn in de onderstaande overzichtstabel samengebracht rond de belangrijkste samenwerkings thema's (activiteiten). Per activiteit is aangegeven wat de activiteit bijdraagt aan duurzaamheid, transparantie, dienstverlening en kostenbesparingen.

DE OVERZICHTSTABEL

Hoe de tabel te lezen?

1. Het onderzoek, en dus ook de tabel, is opgezet rond *inhoudelijke activiteiten*. De tabel beoordeelt niet deze activiteiten zelf, maar de toegevoegde waarde van *samenwerking* rond deze activiteiten door *publieke spelers in de waterketen*. Het betreft de belangrijkste operationele activiteiten waarop nu daadwerkelijk (deels) wordt samengewerkt en die daadwerkelijk opbrengsten genereren. Daarnaast zijn enkele activiteiten opgenomen waarvan bekend is dat samenwerking hierbij op afzienbare termijn meerwaarde oplevert.
2. Naar de toekomst bezien is deze lijst *niet limitatief*. In de praktijk zullen nu nog onbekende en niet-benoembare inzichten en nieuwe kansen ontstaan (zie ook paragraaf “perspectief”).
3. De kolom “besparingen” is *deels kwalitatief* en *deels kwantitatief* ingevuld. Activiteiten die niet zijn uitgewerkt via de cases zijn voorzien van een kwalitatieve waardering met “+” of “o”. Dit geeft aan dat er positieve of neutrale verwachtingen zijn over de verwachte financiële besparingen. De schattingen worden onderbouwd in het hoofdstuk “verantwoording”.
4. Besparingen door activiteiten die aansluiten bij de cases zijn gekwantificeerd. Daarbij is aangenomen dat de kwaliteit van de activiteit tenminste gelijk blijft, of dat er winst wordt geboekt op de vlakken duurzaamheid, transparantie en/of dienstverlening. De doelmatigheid neemt dus toe.
5. De besparingen voor de periode 1998-heden zijn *structurele jaarlijkse besparingen* die door het ontwikkelen en vaststellen van plannen reeds geboekt zijn. Alle besparingen zijn herrekend naar besparingen per jaar. Besparingen op investeringen (bijvoorbeeld ook berekende besparingen via OAS) zijn herrekend naar jaarlijkse besparingen als annuïteit over 30 jaar met 4 % rente.
6. Het onderzoek is gericht op *samenwerking* tussen partijen in de waterketen. Daarbuiten gebeurt natuurlijk nog veel meer, zoals de sectorbenchmarks van drinkwater, afvalwaterzuivering en riolering. De mate waarin verbeteringen van *interne bedrijfsprocessen* kunnen bijdragen aan resultaatsverbetering van de waterketen in het geheel is niet onderzocht.

activiteit (casus)	transparantie	duurzaamheid	dienstverlening	besparingen mIn €/jaar reeds in te boeken 1998-heden	besparing mIn €/jaar nog te ontwikkelen activiteiten/ plannen-2015
Horizontaal					
Samen denken	Benchmarken Veiligheid Research Laboratoria	afleggen verantwoordiging uniform hoog niveau, geen zwakke plekken verbetering door innovatie introductie nieuwe technieken	leren van "best in class" leren van "best in class"	+	++ ⁽¹⁾
Horizontaal					
Samen doen	Belastinginning Inkoop Gezamenlijk beheer riolering (Aquario)	professionaliseren front-office Bedrijfsmatige rap-portage werkz. heden telemetrie	7*24 storingsdienst	0	0 ⁽²⁾ > 10 ⁽³⁾
Verticaal					
Samen denken	OAS basisinspanning(Boxtel) Waterplannen(Tholen) OAS kaderrichtlijn en afkoppelen	Verbeterd inzicht in ieders taak Beste oplossing bij gegeven eisen Zoeken naar robuuste oplossingen	U meldt probleem, wij zorgen voor oplossing	9-12 0	3-4 0
Verticaal					
Samen doen	Aanleg en aansluiten(sYntra) Facturering (Brabant Water) Sanering buitengebied PR/Servicekloket (Arnhem)	Verbeterd inzicht planning/ voortgang Mogelijkheid waterketemota Deskundige aanschaf, aanleg en beheer	Eén aanvraag; in één keer aanleggen professionaliseren front-office	2-5 2-3 +	3-6 ⁽⁴⁾ 2-3 ⁽⁵⁾ 0 ⁽⁶⁾
Verticaal					
Samen doen	Fusie watertaken (DWR/Waternet) PPS bouw en beheer (Delfland) inkoop	Eén bedrijf, één aanspreekpunt water Heldere, bedrijfsmatige afspraken	Eén loket, één waternota	+	+
				4-5	0 (nul) ⁽⁷⁾
				+	+

¹ Verwacht wordt dat de sectorale benchmark, vorm van horizontale samenwerking, resulteert in aanzienlijke besparingen op primaire bedrijfsprocessen.

² Op het gebied van laboratoria wordt al nageoeg overal samengewerkt en zijn schaalroottevoordelen geïnd;

³ Becijferde bedrag is gebaseerd op de verwachtingen van de waterschappen. Doelmatigheidsverhoging door samenwerking tussen gemeenten en andere partijen is niet gekwantificeerd. Initiatieven voor samenwerking op dit vlak komen inmiddels tot ontwikkeling, en lijken kansrijk.

⁴ Deze post is in 1998 (Kiwa/RIONED) gepresenteerd als de belangrijkste bron voor besparingen (64-185 miljoen per jaar). Dit onderzoek leert dat voor deze hypothese geen onderbouwing kan worden gevonden.

⁵ Betreft verlag van de post "oninbaar".

⁶ De sanering buitengebied wordt rond 2007 voltooid en komt dan in de beheerfase.

⁷ De PPS bouw en beheer Delfland is vanwege de schaalrootte uniek. Andere vormen van uitbesteden kunnen voordelen opleveren. In deze studie worden dergelijke activiteiten gezien als een onderdeel van het optimaliseren van de interne bedrijfsprocessen.



DE OPBRENGSTEN SAMENGEVAT

Op alle vlakken blijkt samenwerking tot voordeel te leiden, waarbij de accenten verschillen per inhoudelijk thema. In nagenoeg alle gevallen geldt dat de doelmatigheid toeneemt: de kosten nemen af, of de kwaliteit op de thema's duurzaamheid, transparantie en/of dienstverlening neemt toe.

DUURZAAMHEID

Veel van de samenwerkingen, en dan vooral onder de noemer "samen denken", resulteren in een toegenomen duurzaamheid. Samenwerking bevordert het opstellen van meer integrale plannen en afstemming van beleid en activiteiten. Daarbij wordt vaak een optimum gezocht en gevonden voor bijvoorbeeld het milieurendement.

TRANSPARANTIE

Samenwerking blijkt vaak te resulteren in een grotere transparantie. Dit betreft voornamelijk activiteiten die direct gericht zijn op klantprocessen. Vaak gaat dit samen met dienstverlening.

Naast transparantie in de definitie "zicht hebben op prestaties en kosten" blijkt samenwerking vooral ook inzicht tussen professionals te vergroten. Samenwerking leidt tot een toegenomen begrip voor de maatschappelijke rol en positie die elk van de samenwerkende organisaties (en hun medewerkers) hebben. Dit begrip werkt drempelverlagend, zodat ook nieuwe samenwerkingsprocessen sneller tot stand komen en soepeler verlopen.

DIENSTVERLENING

Een aantal van de succesvolle samenwerkingen is direct gericht op het verbeteren van de dienstverlening. Het gaat dan vooral om de op klanten gerichte processen als front-office taken, facturering en dergelijke.

FINANCIËLE BESPARINGEN

Met samenwerking in de waterketen is geld te verdienen. De direct geschatte winst bedraagt circa 40 tot ruim 50 miljoen euro per jaar. Door een groot aantal initiatieven en samenwerkingen is daarvan in de periode 1998-heden al ongeveer de helft, 15 á 25 miljoen per jaar, verzilverd.

Naast de gekwantificeerde besparingen op basis van acht thema's zijn er momenteel meer samenwerkingsthema's. Zij het dat deze tot dusver slechts kwalitatief kunnen worden aangegeven. Deze zijn als + en ++ in de tabel aangegeven. Naar de toekomst kijkend valt er naar verwachting nog het nodige te besparen in meer structurele vormen van samenwerking, en worden grote kansen verwacht door verbeteringen in de interne bedrijfsprocessen, gestimuleerd door benchmarking.

Belangrijk is om te beseffen dat de becijferde besparingen niet betekenen dat de tarieven voor de burgers en bedrijven dalen. Door steeds scherpere kwaliteitseisen (bijvoorbeeld aan het zuiveren van afvalwater) en de uitbreiding van taken zullen de tarieven blijven stijgen en is er sprake van "minder meerkosten". Daarbij speelt ook de grootschalige vervanging van riolering: de eerste aanleg is uit de grondexploitatie gefinancierd terwijl na vervanging de afschrijvingskosten en rentekosten op het rioolrecht drukken. De winsten uit samenwerking zullen derhalve per saldo bijdragen aan de matiging van tariefstijgingen.



Zoals elders aangegeven zijn besparingen niet synoniem met verhogen van de doelmatigheid. Om te beoordelen of activiteiten leiden tot een hogere doelmatigheid, moet ook worden gekeken naar kwaliteitstoename op de vlakken duurzaamheid, transparantie en dienstverlening.

DE OPBRENGSTEN IN EEN REFERENTIEKADER

Hoe verhouden deze resultaten zich met het vaak gehanteerde referentiekader uit 1998, de studie van Kiwa en de Stichting RIONED, getiteld “optimalisatie van de waterketen, winst door samenwerking” (1998).

In 1998 is de verwachting uitgesproken dat tussen 1998 en 2005 door samenwerking minimaal 2,2 en mogelijk 6,8 miljard euro te besparen zou zijn in absolute bedragen en investeringen (5-15 miljard gulden). Dit komt overeen met een structurele besparing van 130 tot 390 miljoen euro per jaar (annuïtair berekend over 30 jaar met 4 % rente).

De financiële besparingen die volgen uit het voorliggende onderzoek liggen ongeveer een factor 5 lager dan in 1998 voorzien. Dit vereist een nadere analyse. Om die reden zijn de belangrijkste thema's uit het Kiwa/RIONED rapport in onderstaande tabel opgenomen, en zijn de financiële besparingen volgens beide onderzoeken naast elkaar gezet.



TABEL VERGELIJKING SAMENWERKINGSTHEMA'S EN FINANCIËLE OPBRENGSTEN 1998 EN HEDEN

thema's Kiwa/RIONED 1998	besparingen in miljoen euro per jaar		toelichting
	Kiwa/RIONED (1998)	Waterkip (2006)	
gezamenlijk leidingnetbeheer	64 (tot 185)	5-11	Aanname Kiwa/RIONED: 10 % besparing op de investeringen door slimme afstemming van aanleg en beheer. Aanleg en beheer wordt steeds verder afgestemd, maar besparingen groter dan 0,5-1 % (van de investeringen) blijken zelfs op grote schaal niet te realiseren.
OAS	niet benoemd	12-16	Kiwa/RIONED benoemt OAS niet apart. Bij waterkip is besparing inclusief afkoppelen.
versneld afkoppelen	> 52	0	Versnelling van afkoppelen is niet opportuun gebleken.
afstemming infrastructuur	regio afhankelijk	onderdeel OAS	In Kiwa/RIONED niet nader becijferd, in Waterkip meegenomen als onderdeel van de OAS-opbrengsten
financieel waterspoor 1	8-13	nihil	Kiwa/RIONED: financieel waterspoor leidt tot piekafvlakking en bespaart 10 tot 15 % op investeringen. Uit pilots volgt dat het financiële waterspoor geen grote effecten heeft op het watergebruik cq piekgedrag. Piekafvlakking treedt niet op.
financieel waterspoor 2	gezamenlijke facturering	14-16	Kiwa/RIONED heeft de besparing niet gekwantificeerd. Waterkip vult hier de besparing in door verlaging post "oninbaar" en door samenwerking waterschappen op belastinggebied.
afvalwater buitengebied	?	nihil	Kiwa/RIONED heeft dit niet gekwantificeerd. Omdat de sanering buitengebied nagenoeg is afgerond worden hier geen verdere besparingen aan toegerekend. Zeker in de laatste fase van de sanering is vaak nauw samengewerkt tussen gemeenten en waterschappen.
water op maat	2	niet beschouwd	Van de industriewaterinitiatieven in de periode 1998-heden zijn er veel beëindigd. De per heden succesvolle initiatieven zijn veelal samenwerking WLB-industrie, zonder participatie van andere waterketenpartijen.
PPS Harnaspolder, samenwerking riolering	niet benoemd	7-8	Nieuwe thema's in dit onderzoek, zie overzichtstabel
bronnenbeheer	kwalitatief	n.v.t.	Betreft samenwerking om vervuiling door riolering in waterwingebieden te voorkomen. Routinematige activiteit.
ontwikkeling nieuwe technologieën	kwalitatief	n.v.t.	Betreft aandacht voor technieken en hergebruik reststoffen. Routinematige activiteit
overig, niet gespecificeerd	140	n.v.t.	
totaal	126-390	38-51	

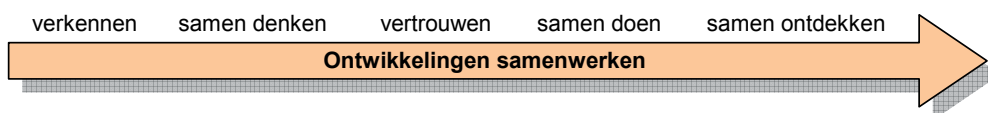
Van de in dit rapport geschatte besparingen (38-51 miljoen) is 17 tot 25 miljoen euro reeds gerealiseerd of ingeboekt.

5

PERSPECTIEVEN VAN SAMENWERKING IN DE TOEKOMST

De resultatentabel laat zien dat op veel thema's wordt samengewerkt, en dat nagenoeg overal de doelmatigheid toeneemt. Op basis van de onderzochte samenwerkingsvoorbeelden is de mogelijke besparing voor geheel Nederland geschat. Voor zover kwantitatieve gegevens beschikbaar waren, komen we op een besparing van 40 tot ruim 50 miljoen euro per jaar. Dit moet beschouwd worden als een *ondergrens*. Er zijn immers ook samenwerkingsvormen waarvan de besparingen niet gekwantificeerd zijn en die in de tabel zijn aangeduid met een '+' of '++'. Bovenop deze besparingen is er ook duidelijke vooruitgang geboekt op het punt van duurzaamheid, transparantie en dienstverlening.

Maar er is meer. In de samenwerking zien we een ontwikkeltraject van verkennen naar samen denken. Vanuit het samen denken kan het vertrouwen groeien om ook zaken samen te doen. En al doende zullen in de toekomst weer nieuwe mogelijkheden voor samenwerking worden ontdekt en ontwikkeld. Het ontwikkeltraject is nog niet volledig doorlopen. Er zullen nog nieuwe mogelijkheden worden aangeboord.



Zo begint zich momenteel (in 2006) het beeld te ontwikkelen van permanente samenwerking in de afvalwaterketen¹. Waarom een optimalisatiestudie als een eenmalige aangelegenheid beschouwen terwijl riolering en afvalwaterzuivering fysiek één systeem vormen en als zodanig ook beheerd zou kunnen worden? Deze samenwerking op de schaal van de rwzi en de daarop toevoerende rioolstelsels kan leiden tot een grote kwaliteitsimpuls en tot verlaging van kosten.

De kwaliteit kan worden verbeterd door grip te krijgen op de omvang van het verhard oppervlak, door het aandeel rioolvreemd water te kennen en terug te dringen, door uniform overstorten te monitoren, door lastig bedrijfsafvalwater decentraal te behandelen, door dataverwerking te structureren en door op elk moment over een up-to-date analysemodel van het afvalwatersysteem te beschikken dat ook ingezet kan worden voor real-time control van de soms complexe systemen.

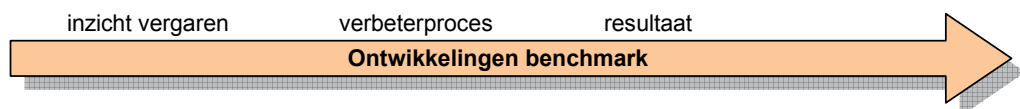
Kosten kunnen worden verlaagd door onderdelen gezamenlijk aan te besteden, zoals het onderhoud van het rioolsysteem, en door een aantal aspecten gezamenlijk te doen, zoals het beheer van data. Door kennis te delen binnen het 'afvalwaterteam' hoeft bovendien niet steeds opnieuw het wiel uitgevonden te worden. Dat geldt bijvoorbeeld ook voor relatief nieuwe onderwerpen als anders omgaan met hemelwater, aanpak van stedelijke grondwaterproble-

¹ Zie ook de UvW/VNG brochure 'Permanente samenwerking in het afvalwatersysteem' (2006)

men en implicaties van de Europese Kaderrichtlijn Water (KRW). Belangrijk hierbij is dat de afwegingen zich niet beperken tot de afvalwaterketen. Het is zaak alert te blijven op grote raakvlakken die de afvalwaterketen heeft met bijvoorbeeld wegbeheer, beheer van oppervlaktewaterkwaliteit en ruimtelijke ordening.

Een ander voorbeeld van vernieuwing ligt in de ontwikkeling van het zogenaamde 'physical asset management'. De vervangingsinvesteringen zijn de grootste kostenpost in de waterketen. Het juist taxeren van het optimale moment van vervanging, op basis van reguliere inspectie en informatie uit onderhoudswerkzaamheden en klachten, verhoogt de doelmatigheid. Om de kennis en systemen te ontwikkelen die hiervoor nodig zijn, is wel schaalgrootte nodig. Het is een perspectief dat lonkt op het moment dat 'samen doen' voldoende kritische massa heeft gekregen.

Een andere ontwikkeling van belang is benchmarking en in het bijzonder het optimaliseren van bedrijfsprocessen door kennis te nemen van best-in-class praktijken en deze te implementeren. De waterleidingbedrijven hebben op dit punt de langste historie. Tussen 1997 en 2005 heeft de drinkwatersector een efficiencyverbetering van 21 % bereikt. Deze efficiencyverbetering lijkt nog niet het eindpunt te hebben bereikt. Als we deze efficiëncyslag projecteren op de bedrijfsmatige riolerings- en zuiveringsactiviteiten van gemeenten en waterschappen ligt er nog de nodige verbetering in het verschiet. Benchmarking en vooral het daaraan gekoppelde proces van 'leren van elkaar' vormt hiervoor het voertuig.



6

SUCCESSFACTOREN

Wat zorgt er voor dat samenwerkingsinitiatieven succesvol zijn? Welke leerpunten kunnen we trekken uit de uiteenlopende vormen van samenwerking die in de cases aan de orde zijn? Een uitdagende vraagstelling. We proberen de gezamenlijke noemer te beschrijven. Daarbij maken we ook gebruik van ervaringen bij initiatieven die niet succesvol zijn afgerond. We kiezen er echter voor om de faalfactoren in die situaties te beschrijven in de vorm van succesfactoren.

Succesfactoren kunnen betrekking hebben op persoonlijke kenmerken en op kenmerken van organisaties. We maken er geen expliciet onderscheid in, maar dagen u uit om de succesfactoren vanuit beide perspectieven te beschouwen.

DRIVE EN ONDERNEMERSCHAP

We constateren dat er een drive nodig is om nieuwe vormen van samenwerking te verkennen. Je moet er in geloven en er voor gaan. En daar moet je vervolgens zelf je weg in vinden. Dat vraagt om ondernemerschap, om je nek uit durven steken en niet bang zijn om fouten te maken, en om het durven loslaten van gebruikelijke werkwijzen.

(Zie bijvoorbeeld de cases Delfluent en Aquario.)

MENSENWERK: DE KLIK

Maar samenwerken doe je samen. En dat gaat het beste als er een match is tussen de trekkers van de betrokken partijen. Dan kan het een echte gezamenlijke zoektocht worden, waarbij je elkaar inspireert en uitdaagt om nieuwe wegen te verkennen. (Zie bijvoorbeeld de cases Arnhem en Delfluent.)

TRANSPARANTIE EN VERTROUWEN

Een voorwaarde is wederzijds vertrouwen. Dat vertrouwen bouw je in de loop van de tijd op, waarbij transparantie een sleutelbegrip is: wees helder in wat je doet en waarom je dat doet. Doelen en belangen moeten helder zijn. (Zie bijvoorbeeld de cases sYnfra, DWR en Tholen.)

BALANS

In de uitvoering zal er een balans moeten zijn tussen de baten en lasten van de samenwerking. Dat geldt voor de primaire stakeholders van de partijen (meestal de burger), voor de bestuurders, voor het ambtelijk apparaat en voor de direct betrokkenen. Je moet uit kunnen leggen waarom je tot bepaalde keuzes gekomen bent en hoe de baten en lasten zich verhouden tot de baten en lasten van de samenwerkingspartner. Het geven en nemen moet in balans zijn. (Zie bijvoorbeeld de cases Brabant Water en Boxtel.)



TIJD

Samenwerking heeft tijd nodig. Tijd en ruimte om elkaar te leren kennen en waarderen. En tijd om tot besluiten te kunnen komen, die door de bestuurders gedragen worden. (Zie bijvoorbeeld de cases Aquario en Brabant Water).

Met deze vijf begrippen zijn we er nog niet. We beschouwen ze wel als noodzakelijke voorwaarden. We kunnen echter nog vele voorwaarden noemen die bijdragen aan een succesvolle samenwerking:

- Successen vieren* - Ga stap voor stap vooruit en sta stil bij tussentijdse successen
- Belangen* - Heb oog voor de individuele belangen van betrokken partijen
- Steun* - Steun en commitment van bestuur en management is nodig
- Concreet* - Maak de samenwerking en de voordelen ervan concreet
- Niet bedreigend* - Het helpt zeker als niet gelijk banen op de tocht staan
- Vorm volgt inhoud* - Zoek en vind elkaar vanuit de inhoud en ga daarna organiseren

Als zo veel aspecten een rol spelen bij een succesvolle samenwerking is duidelijk dat samenwerken niet een project is dat vanaf de tekentafel wordt uitgestippeld en gerealiseerd, maar veel meer een proces waarbij de betrokken partners samen op zoek gaan naar het realiseren van waardevolle verbeteringen.

LEREN VAN SUCCES- EN FAALFACTOREN

Drie voorbeelden:

De afvalwaterketen is een onderdeel van de civieltechnische infrastructuur die door technici wordt beheerd. Als samenwerking in beeld komt, ligt het voor de hand om direct betrokkenen hiervoor in te zetten. Er is natuurlijk niks mis mee om kennis te hebben van de inhoud, dat is zelfs goed voor de acceptatie. Maar voor het ontwikkelen van succesvolle samenwerking zijn vooral niet-technische competenties nodig: drive, ondernemerschap, transparantie in handelen, oog hebben voor elkaars belangen, etc. Bij de keuze van voortrekkers van de samenwerking zal hier dus op moeten worden gelet.

Doelen moeten tegenwoordig vaak 'SMART' zijn (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch, tijdgebonden). De verleiding is groot om ook dergelijke doelen voor de samenwerking te formuleren, bijvoorbeeld: "eind van het jaar verzorgen wij als waterschap het gemalenbeheer voor vier inliggende gemeenten". Maar 'tijd' blijkt een moeilijk te beheersen parameter in de samenwerking. Het leidt al snel tot 'doorduwen' terwijl 'even tijd gunnen' gewenst is; de eigen intern gestelde doelen gaan prevaleren boven het succes op langjarige structurele samenwerking. Het kan ook anders. Je kunt bijvoorbeeld ook afspreken dat het ontwikkelen van een strategische samenwerking met partners in de waterketen van belang is, dat je er de juiste mensen op zet en dat je afsprekt elk half jaar de voortgang en de geboekte resultaten te evalueren, te bespreken en te besluiten over het vervolgtraject. Dat is ook SMART, maar op een andere manier.

Bij het verkennen van mogelijkheden om onderdelen van de waterketen gezamenlijk uit te voeren worden vaak kosten opgevoerd die door een slimme aanpak kunnen worden vermeden. Als bijvoorbeeld een gemeente net een nieuw onderhoudscontract voor drie jaar heeft afgesloten, ligt het niet voor de hand dit na één jaar open te breken ten behoeve van de samenwerking. Dat hoeft ook niet. Je kunt met elkaar vaststellen dat gezamenlijk uitvoeren van taken wenselijk is (gezamenlijke visie) en vervolgens iedere partij daarbij het gewenste tempo laten zoeken en vinden. Je doet zo recht aan de belangen van de individuele partijen (logische beleidsontwikkeling) en aan het gezamenlijk belang (visie op samenwerken). De factor 'tijd' kan op deze wijze benut worden om geleidelijk naar elkaar toe te groeien.

7

VERANTWOORDING FINANCIËLE SCHATTINGEN

GEVOLGDE METHODIEK

Het onderzoek is opgezet door in te zoomen op de belangrijkste inhoudelijke thema's en activiteiten in de waterketen, waarvan bekend is of verwacht wordt dat samenwerking tot een aanmerkelijk voordeel leidt. De potentiële besparingen zijn vervolgens geschat. De uitgewerkte cases zijn daarbij als uitgangspunt genomen. Aanvullende data afkomstig uit diverse bronnen (literatuur, bestaande onderzoeken, koepelorganisaties) zijn gebruikt om tot schattingen te komen via extrapolatie.

Waar gesproken wordt over "kostenbesparingen" wordt bedoeld op het kostenverschil tussen de situaties waarbij wel en niet wordt samengewerkt op een thema. De term kostenbesparingen mag niet worden vertaald naar tariefsverlagingen. In de praktijk is eerder sprake van "minder meerkosten".

Het is duidelijk dat deze methode van schatten resultaten oplevert die met een behoorlijke bandbreedte beschouwd moeten worden. Desalniettemin mag worden gesteld dat de uitkomsten een behoorlijk goede indicatie geven van de al bereikte resultaten en van potentiële (nu kwantificeerbare) besparingen: deze liggen in de lijn van enkele tientallen miljoenen euro's, niet in de lijn van enkele honderden. Overigens is dit de eerste maal dat schattingen van financiële besparingen gebaseerd zijn op praktijkgetallen.

Het onderzoek is uitdrukkelijk niet opgezet als een landelijk dekkende en gedetailleerde inventarisatie. Enerzijds omdat de opbrengsten van samenwerking lang niet overal bekend zijn. Een detailinventarisatie zou slechts tot schijnnaauwkeurigheden leiden, terwijl het beeld op hoofdlijnen niet verandert. Anderzijds past een bredere inventarisatie in een parallelonderzoek, dat gericht is op het monitoren van de efficiency van de waterketen (2006 in uitvoering).

HORIZONTAAL SAMEN DENKEN

Benchmarken

Een belangrijke vorm van samen denken is de sectorale benchmark, die op zichzelf een vorm van horizontaal samenwerken is. Vanuit het leren van elkaar en van de "best in class" kunnen de afzonderlijke partijen hun bedrijfsinterne processen verbeteren. De benchmark voor de drinkwatersector heeft aangetoond dat lessen daadwerkelijk worden geleerd en processen worden verbeterd. Dit heeft, naast kwaliteitsverbetering op meerdere fronten, geleid tot een efficiencyverbetering van 21 %.

Van de benchmarks zuiveringsbeheer en riolering, die later zijn gestart, zijn dergelijke concrete cijfers nog niet voorhanden. Verwacht wordt dat voortzetting van de benchmark nog het nodige kan opleveren.



Veiligheid en research

Samenwerking op het vlak van veiligheid en research leidt tot afstemming en kwaliteitverbetering. Van gezamenlijk onderzoek (research) wordt verwacht dat kostenbesparingen mogelijk zijn. Deze kunnen worden behaald door dubbelingen in onderzoek te voorkomen, door slagkracht van gebundelde onderzoeksgelden te vergroten of door nieuwe technieken en technologieën te implementeren.

HORIZONTAAL SAMEN DOEN

Laboratoria

Het laatste decennium heeft een sterke schaalvergroting van laboratoria gekend, wat geleid heeft tot een toename van de efficiency en een tot een besparing van kosten. De voordelen uit schaalvergroting zijn op dit vlak breed verzilverd. Verdere opschaling heeft naar verwachting beperkte meerwaarde.

Samenwerken belastingen

De Unie van Waterschappen heeft becijferd dat samenwerking op het vlak van belastingheffing aanzienlijke besparingen kan opleveren. Deze besparingen volgen uit schaalvergroting, waardoor doelmatigheidswinst wordt bereikt en kosten worden bespaard op ICT systemen. De Unie heeft becijferd dat in totaal ongeveer € 20 miljoen per jaar kan worden bespaard. Daarvan is ongeveer de helft, € 10 miljoen per jaar, toe te rekenen aan de waterketen. De andere helft komt ten bate van het watersysteem. De becijferde voordelen volgen uit het doelmatiger opstellen van de belastingregel en vormen daarom géén dubbeling met de post factureren en innen.

Initiatieven om tot samenwerking te komen zijn inmiddels genomen, met het stroomgebied Rijn-Oost als voorloper. Daar gaat het eerste gemeenschappelijke belastingkantoor voor vijf waterschappen in 2007 van start.

Over potentiële financiële voordelen door samenwerking van gemeenten op belastinggebied zijn geen concrete cijfers voorhanden. Dat er wel degelijk doelmatigheidspotentie is, blijkt uit verschillende initiatieven: SVHW is een samenwerking van 18 Zuid-Hollandse gemeenten en Waterschap Hollandse Delta, onder meer gericht op het taxeren van objecten voor de WOZ-waarde en voor het innen van lokale belastingen. In Gelderland slaan het Waterschap Rivierenland en een aantal gemeenten de handen ineen om een verticaal georganiseerd belastingkantoor in te richten. Gezien het grote aantal gemeenten en bijbehorende schaalgrootte is het denkbaar dat de potentiële voordelen tenminste gelijk zijn aan die bij de waterschappen.

Gezamenlijke inkoop

Gezamenlijke inkoop kan voordelen opleveren als schaalvergroting tot betere eenheidsprijzen leidt. In de praktijk wordt op veel plaatsen al gezamenlijk ingekocht: gemeenten besteden gezamenlijk zaken aan, of zijn aangesloten bij inkooporganisaties. Waterschappen kopen samen grootschalig energie en/of chemicaliën in. Hoewel niet onderzocht, wordt verwacht dat er nog thema's zijn waarbij gezamenlijke inkoop tot schaalvoordelen en daardoor kostenbesparingen leidt.



Gezamenlijk beheer riolering

Verschillende activiteiten rond het beheer van riolering kunnen zich lenen voor gemeenschappelijke aanpak. Daarbij kan worden gedacht aan inspecties en rioolreiniging, of aan uitbesteding van het totale beheer (casus Aquario).

Gelet op verhoging van de doelmatigheid kan het vooral voor kleinere gemeenten aantrekkelijk zijn dergelijke activiteiten gezamenlijk aan te besteden, omdat door de toegenomen schaalgrootte aantrekkelijker tarieven kunnen worden bedongen. Aangenomen is dat gemeenten groter dan 60.000 inwoners zelf voldoende groot zijn om efficiënt in te kopen.

De becijferde potentiële doelmatigheid heeft betrekking op rioolreiniging. Recent hebben onder meer de gemeenten Boxtel en Tholen meegedaan aan gezamenlijke inkoop van rioolreiniging (zie cases). Het schaalvoordeel bleek in dit specifieke geval ongeveer 5 % van de kosten voor beheer, ofwel 0,5 tot 0,8 % van het rioolrecht (doorvertaling naar landelijk niveau van deze besparing is onzeker.)

Het gewogen gemiddelde rioolrecht van gemeenten tot 50.000 inwoners bedraagt € 63 per inwoner. Voor de in totaal 8,25 miljoen inwoners van kleine gemeenten is de gesommeerde besparing € 2,5 tot € 3,7 miljoen. Aangenomen is dat momenteel ongeveer 40 % van de kleinere gemeenten gezamenlijk inkopen, zodat er nog een soortgelijk bedrag “in het vat zit”. Daarnaast zijn er mogelijk aanvullende besparingen op het vlak van beheer.

VERTICAAL SAMEN DENKEN

Optimalisatie afvalwatersystemen

De optimalisatiestudies van de afvalwaterketen hebben al de nodige investeringsbesparingen opgeleverd. De landelijke besparingen zijn afgeleid uit de gegevens van de provincie Gelderland, het Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier en het Waterschap Regge en Dinkel. Deze drie gebieden zijn representatief voor Nederland, gelet op de verdeling grote en kleine rwzi's, stedelijk en landelijk gebied.

In Gelderland en Noord Holland leverden studies een investeringsbesparing op van € 13 per v.e. In Overijssel was de besparing € 2 per v.e, zodat een gemiddelde besparing resulteert van € 9 per v.e.

De totale potentie voor Nederland wordt geschat door de totale zuiveringscapaciteit van ruim 25 miljoen v.e. Vermenigvuldigd met € 9 per v.e. resulteert dit in € 225 miljoen. Deze investeringsbesparing moet worden herrekend naar jaarlijkse besparingen op kapitaallasten. Hiervoor is een annuïteit gehanteerd door een afschrijvingsperiode van 30 jaar en een rente van 4 % te veronderstellen. De totale jaarlijkse besparingen bedragen dan € 13 miljoen.

Aangenomen is dat 75 % van potentiële besparingen al zijn geïnd, omdat voor de hand liggende afvalwatersystemen in de praktijk als eerste zijn aangepakt.

OAS Kaderrichtlijn Water en afkoppelen

De komende jaren zal steeds helderder worden welke maatregelen getroffen moeten worden om aan de eisen van de Europese Kaderrichtlijn Water te voldoen. Hierdoor zal nadere afstemming plaatsvinden tussen gemeenten en waterschappen, onder meer over nader te treffen maatregelen in het kader van het waterkwaliteitsspoor. Analoog aan de OAS rond de basisinspanning zal dit resulteren in logische optimalisaties. Essentieel hierin is de bestaande

connectie tussen het watersysteem en de waterketen. De laagst maatschappelijke kosten zijn uitsluitend te bereiken als waterketenmaatregelen worden afgewogen tegen herinrichtingsmaatregelen en analyse van andere vervuilingsbronnen (landbouw, diffuse bronnen) in het kader van de ecologische doelen in de KRW.

Afkoppelen van verhard oppervlak is in de praktijk het onderdeel van GRP's en/of OAS studies. Doelmatigheidsvoordelen door afkoppelen zijn een onderdeel van de OAS-besparingen. Afkoppelen van verhard oppervlak komt in de regel onder gemeentelijke regie tot stand komt. Samenwerking met andere waterketenpartners blijft daarbij beperkt tot advisering en eventueel subsidiëring. De samenwerking zelf leidt niet tot extra besparingen. Wel kan samenwerking bij afkoppelen tot kwaliteitswinst leiden. Dit zal te meer een rol spelen als de afvalwaterketen verder moet worden aangepast om te kunnen voldoen aan eventueel aanvullende eisen vanuit de Europese Kaderrichtlijn Water.

Waterplannen

In waterplannen staat veelal het watersysteem centraal, maar wordt terdege ook ingegaan op de aanhaakpunten van de waterketen. De ervaring leert dat waterplannen vooral de afstemming verbetert en lange(re)-termijn afstemming versoepelt. Waterplannen leiden niet direct tot besparingen op het vlak van de waterketen, anders dan onder andere thema's vermeld (OAS, afkoppelen e.d.).

VERTICAAL SAMEN DOEN

Aanleg en aansluiten

Door samen te werken bij de aanleg van nutsinfrastructuur bij nieuwbouw worden kosten bespaard. Onder meer door verminderde administratieve lasten en efficiëntere planning en uitvoering.

De voordelen door efficiëntere planning zijn ingeschat aan de hand van de ervaringen van sYnfra. Hieruit wordt een totaal voordeel berekend van € 8 miljoen per jaar. In de praktijk wordt in ongeveer de helft van Nederland al samengewerkt op dit vlak.

Voordelen door betere afstemming bij de uitvoering kunnen worden bereikt door het gecombineerd aanbesteden van werken (het zo veel mogelijk 'meegaan' bij straatwerkzaamheden is al gemeengoed). De doelmatigheidspotentie van combiwerken is gebaseerd op de ervaringen in Amsterdam (bron: Waternet).

De investeringskosten voor nieuwaanleg en vervanging van leidinginfrastructuur bestaat voor minder dan 15 % uit investeringen in drinkwaterinfrastructuur. Door het gecombineerd aanbesteden van de aanleg van drinkwater- en rioleringswerken kan circa 5 tot 10 procent worden bespaard op de kosten van de drinkwaterinfrastructuur. In totaal dus 0,75-1,5 % van de totale investeringssom. Maar niet alle werken kunnen gecombineerd worden uitgevoerd. Die mogelijkheid bestaat slechts voor circa 10 % van de werken. De totaal te bereiken besparing komt daarmee op ruwweg 0,1 % van de totale investeringskosten. De landelijke investeringen in waterketeninfrastructuur bedragen circa 1,5 miljard euro per jaar (bron: IBO waterbeheer). Besparing door gezamenlijke aanleg zou dan ongeveer 1,5 miljoen per jaar zijn.

Dit relatief beperkte doelmatigheidsvoordeel, dat zeer veel lager is dan in eerdere studies aangegeven, wordt in de praktijk als realistisch gekenschetst. Reden daarvoor is dat de afzonderlijke waterketenactoren zelf voldoende schaalgrootte hebben om het leidingenbeheer te

organiseren of uit te besteden.

Gezamenlijke aanleg leidt ook tot voordelen voor de klant. In de stilstandperiode (drinkwaterleidingen moeten gecontroleerd worden door monsternamen en analyse; doorlooptijd circa een week) kan er gewoon doorgewerkt worden aan overige rioleringswerkzaamheden. Dit heeft het voordeel dat de totale doorlooptijd van de werkzaamheden korter kan worden en dat voorkomen wordt dat er een week lang niks gebeurt in een openliggende straat.

Gezamenlijk factureren en innen

Een aantal waterschappen laat het innen van waterschapslasten meeliften met de drinkwaterrekening, zodat wordt bespaard op kosten voor drukwerk en porto. Mogelijk ook kunnen kosten worden bespaard door het gegevensbeheer in één informatiesysteem onder te brengen.

Bij de Waterschappen Rijn en IJssel en De Dommel blijkt dat het meeliften een besparing van ongeveer € 1,60 per factuur oplevert (één Wvo factuur per huishouden per jaar) ten opzichte van zelf doen. Daarnaast bespaart ook het waterleidingbedrijf direct of indirect kosten door meeliften, omdat het factureringsproces efficiënter wordt benut. Deze lokale besparingen kunnen evenwel niet direct worden geëxtrapoleerd, omdat in de praktijk blijkt dat meeliften niet altijd goedkoper is. Een aantal schappen is om die reden weer overgegaan tot zelf factureren.

Een analyse van de Unie van Waterschappen, op basis van de "Begrotingsvergelijking 2006" laat zien dat de kosten voor belastingheffing en -invordering voor de taak waterkwaliteit variëren van € 3,82 tot € 12,39 per heffingsplichtige. De analyse laat ook zien dat de gewogen gemiddelde kosten v 7,81 bedragen. Meeliften op zichzelf levert kennelijk geen besparing op. De grote variatie in kosten doet wel vermoeden dat op dit vlak aanzienlijke besparingen mogelijk zijn: als de duurdere schappen hun kosten weten te reduceren tot het gewogen gemiddelde van € 7,81, wordt daarmee circa € 4,2 miljoen bespaard.

Het is een ervaringsfeit dat de post "oninbaar" bij meeliften van de verontreinigingsheffing op de drinkwaternote lager is dan bij zelf heffen door de waterschappen: bij zelf heffen bedraagt deze rond 1 %, bij meeliften circa 0,5 %. Het totaal aan inkomsten Wvo bedroeg in 2003 € 1.079 miljoen. De voordelen van meeliften door verlaging van de post oninbaar is dan $0,5 \% * € 1.079 = \text{circa } € 5 \text{ miljoen}$. Strikt genomen is dit geen besparing, maar een aspect van doelmatige belastingheffing. Gemeentelijke belastingen worden vaak gebundeld op één nota in rekening gebracht. Sommige gemeenten hechten eraan de burgers op een nota inzicht te verschaffen in de kosten van alle gemeentelijke taken en belastingen. Meeliften op de rekening van het waterleidingbedrijf levert alleen voordeel op als alle belastingen worden overgeheveld. Alleen dan is er effectief sprake van besparingen op facturering. In de praktijk wordt het rioolrecht soms gekoppeld aan het drinkwaterverbruik en ook via die nota geïnd. Andere gemeentelijke belastingen worden gescheiden gefactureerd.

Het afsplitsen van één kostenpost uit de gemeentelijke belastingen zal door desintegratie geen groot voordeel opleveren. Integreren van gemeentelijke belastingen als geheel met andere belastingen en nutsvoorzieningen biedt, als gevolg van schaalgrootte, waarschijnlijk goede kansen.



PPS ZUIVERINGSBEHEER

In de PPS Delfluent heeft Delfland de bouw van Harnaschpolder en Houtrust en het beheer voor 30 jaar uitbesteed. Alle betrokkenen zien dit als een unieke gelegenheid. Het gegeven dat er sprake was van één van de grootste clusters rwzi's van Nederland in nieuwbouwsituatie was daarbij doorslaggevend. De omvangrijke procedures rond contractvorming zijn alleen bij deze schaal gerechtvaardigd.

Dit laat onverlet dat het uitbesteden van het zuiveringsbeheer aan de markt of het nog meer bedrijfsgericht organiseren van het zuiveringsbeheer kan leiden tot kostenbesparingen. Of dat zo is, en, zo ja, hoe dat het best vorm kan worden gegeven, moet blijken uit het voortgaande traject van verbetering van de interne bedrijfsprocessen. Verwacht mag worden dat benchmark hier belangrijke leerpunten kan opleveren.

Sanering buitengebied

De sanering van het buitengebied is de laatste jaren een belangrijk thema geweest in veel gemeenten. Daarbij is door afstemming van investeringen, aanleg en beheer van riolering of IBA-systemen aan kwaliteit gewonnen. Omdat de sanering van het buitengebied op afzienbare termijn wordt afgerond, zijn op dit thema naar verwachting weinig aanvullende besparingen te behalen.

Fusie watertaken

Waternet is momenteel het enige integrale waterketenbedrijf in Nederland. Bij de smelting van Waterleidingbedrijf Amsterdam en Dienst waterbeheer en riolering zijn verwachtingen uitgesproken van doelmatigheidsvoordelen (8 miljoen euro per jaar). Deze voordelen zullen de komende jaren geëffectueerd moeten worden.

Inkoop

Zie horizontaal samen doen.

OPTIMALISATIE AFVALWATERSYSTEEM (OAS)

SAMENWERKING TUSSEN WATERSCHAP DE DOMMEL EN GEMEENTE BOXTEL

INLEIDING

Waterschap de Dommel zorgt voor schoon en voldoende water in de Dommel en alle oppervlaktewateren in De Kempen en De Meierij in het midden van de provincie Noord-Brabant. De Gemeente Boxtel ligt in het beheersgebied van Waterschap de Dommel.

Al sinds de jaren negentig heeft het Waterschap de Dommel een goede relatie met de gemeente Boxtel. Rond 2000 is door een samenloop van omstandigheden tussen beiden een samenwerking op het vlak van waterketen ontstaan. Het waterschap leverde bijdragen aan het tweede Gemeentelijk RioleringsPlan (GRP) van de gemeente. Tegelijkertijd had het waterschap de gemeente nodig om een oplossing te vinden voor de te kleine hydraulische capaciteit van rwzi Boxtel.

Op 11 december 2000 is de samenwerking op het gebied van stedelijk water feitelijk gestart, waarbij ook de gemeenten Sint Michielsgestel, Haaren en Oisterwijk participeren. De intentieverklaring, onder meer gericht op samenwerking op het gebied van de waterketen (waaronder de optimalisatie van het afvalwatersysteem) is in juni 2001 getekend.

Voordat het zover was is lang gediscussieerd over de verdeling van te maken kosten, te verdelende besparingen en eventuele commerciële inbreng van de WOB (nu onderdeel van Brabant Water). Drijvende krachten achter de intentieverklaring bleken uiteindelijk het gemeenschappelijke belang om het afvalwatersysteem in Boxtel te optimaliseren en de landelijke aandacht voor de waterketen door de Rijksvisie Waterketen.



OPTIMALISATIE AFVALWATERSYSTEEM (OAS)

DOELEN (WAT IS HET BELANG VAN SAMENWERKING?)

| “In 2020 is het Waterschap sturend in de waterketen” H. Roelofs

De waterketenpartners hebben hun doelen voor samenwerking vastgelegd in de intentieverklaring. Als belangrijkste doelen zijn geformuleerd het:

- streven naar de ontwikkeling van een duurzame waterketen binnen een gezond watersysteem;
- streven naar zo laag mogelijk maatschappelijke kosten in de waterketen;
- vervullen van een voorbeeldfunctie in het streven naar een duurzaam waterketenbeheer.

Duurzaamheid is het centrale thema in deze samenwerking, waarbij duurzaamheid wordt gericht op kosten (besparingen voor de burger) en op het verhogen van het milieurendement.

De intentieverklaring is op basis van gelijkwaardigheid opgesteld. Zo zijn er gezamenlijke doelen opgesteld, maar is er ook ruimte gebleven voor de eigen doelen van elk van de deelnemende organisaties (zie ook bij de succesfactoren).

Waterschap de Dommel heeft met de samenwerking een belangrijk intern doel. De samenwerking is een uitgelezen kans voor het waterschap om externe gerichtheid in de organisatie te introduceren. Daarmee kon het waterschap voorkomen dat ze door - toen nog - interne gerichtheid kansen miste in de buitenwereld. Voor de langere termijn heeft het waterschap zich ten doel gesteld nog transparanter en bedrijfsmatiger te functioneren. Tevens verwacht het waterschap dan haar positie ten opzichte van andere partijen, zoals de industrie, volledig te hebben ingenomen.

Ook de gemeente Boxtel heeft nog een aanvullend intern doel, namelijk het invulling geven aan duurzaamheidsbeleid (=milieugerelateerde invulling van de basisinspanning) en integrale aanpak van de waterketen (=het intensiveren van water als onderscheidend principe).

Het waterschap en de gemeente hanteren elk hun eigen definities bij de kernbegrippen dienstverlening, doelmatigheid, duurzaamheid en transparantie:

Dienstverlening

Waterschap de Dommel definieert dienstverlening als ‘de vraag achter de vraag zien’ en het aan de dag leggen van een pro-actieve opstelling richting de gemeenten, industrieën en provincie. Het vergroten van dienstverlening is een belangrijk nog te bereiken vervolgoel in de samenwerking met de gemeente Boxtel.

Doelmatigheid

Voor Waterschap de Dommel is doelmatigheid bereikt als de zuiveringsinstallatie optimaal functioneert. De Gemeente Boxtel vergroot haar doelmatigheid door samen met anderen bestekken op te stellen en aan te besteden (bijvoorbeeld het reinigingsbestek met andere gemeenten), en door plannen af te stemmen of gezamenlijk op te stellen (bijvoorbeeld de watertoets en het Gemeentelijk RioleringsPlan).



Duurzaamheid

Waterschap de Dommel kent aan de term duurzaamheid een brede betekenis toe. Het waterschap gebruikt het begrip zowel voor kosten (besparingen voor de burger) als voor het behalen van milieurendement. De gemeente gebruikt de term voor het verminderen van emissies en voor duurzaam bouwen. Duurzaam vindt de gemeente ook het open en eerlijk praten met het waterschap. Dit versterkt de onderlinge relatie en daarmee de samenwerking en de resultaten.

Transparantie

De gemeente koppelt het begrip transparantie vooral aan de communicatie en openheid tussen de samenwerkende overheden. Toename van de onderlinge transparantie is een succesfactor voor de samenwerking. Het waterschap richt het begrip transparantie meer op de burger: door de samenwerking kan beter worden aangegeven dat het afvalwatersysteem goed is ingericht.



OPTIMALISATIE AFVALWATERSYSTEEM (OAS)

VORM (WAT SPREKEN ZE MET ELKAAR AF?)

H. Roelofs (Waterschap de Dommel)

“Trek niet meteen de grote broek aan als je begint met samenwerking op het gebied van de waterketen.

Als je het niet aankan, moet je het niet doen”.

De samenwerking tussen het waterschap en de gemeenten is gericht op de zuiveringsregio Boxtel. In deze regio liggen de gemeenten Boxtel, Sint Michielsgestel en Haaren (voor de helft). Ook de gemeente Oisterwijk is in het samenwerkingsverband gestapt. In juni 2001 is een intentieverklaring getekend tussen deze partijen en het waterleidingbedrijf waarin uitgesproken staat dat samenwerking wordt nagestreefd op de volgende gebieden:

1. *Planvorming*: afvalwatersysteemoptimalisatie, waterplan(nen)
2. *Bedrijfsvoering en onderhoud*: IBA's, gemalen, operationeel rioolbeheer, reiniging/inspectie transport, automatisering rioolbeheer
3. *Ontwerp en aanleg*
4. *Kennis en communicatie*: kennisuitwisseling, communicatie en educatie

De samenwerking heeft niet alleen geresulteerd in een OAS voor de zuiveringsregio, maar ook in een nauwere onderlinge samenwerking tussen de gemeenten op het vlak van riolering. De samenwerking leidt tot kennisuitwisseling, kwaliteitsvergroting en schaalvergroting (gezamenlijke inkoop).

Er zijn (nog) geen onderliggende contracten voor deze samenwerkingsgebieden afgesloten.

De intentieverklaring is op basis van gelijkwaardigheid opgesteld. Zo zijn gezamenlijke doelen opgesteld, maar is er ook ruimte gebleven voor de eigen doelen van elk van de deelnemende organisaties (zie ook bij de succesfactoren). Elke partij vult intern de samenwerking op een eigen manier in. Zo heeft bijvoorbeeld Waterschap de Dommel sinds het ondertekenen van de intentieverklaring geleidelijk haar personeelsbestand uitgebreid met werknemers die ervaring hebben in de gemeentelijke rioleringswereld.

De intentieverklaring uit 2001 is tot op heden van kracht en zeer werkbaar gebleken. De deelnemende partijen verwachten op afzienbare termijn de intentieverklaring (op onderdelen) verder aan te scherpen.



OPTIMALISATIE AFVALWATERSYSTEEM (OAS)

RESULTATEN

De begrippen dienstverlening, doelmatigheid, duurzaamheid en transparantie zijn leidend bij de indeling van de resultaten die tot nu toe bereikt zijn met de samenwerking in het afvalwatersysteem.

Doelmatigheid

De gemeente heeft haar doelmatigheid vergroot. De samenwerking met andere partijen is voor de betrokken werknemers nu vanzelfsprekend. Zij hebben inmiddels samen met anderen bestekken en plannen opgesteld (bijvoorbeeld reinigingsbestekken en het Gemeentelijk RioleringsPlan) en gezamenlijk de watertoets uitgevoerd.

Het waterschap heeft haar doelmatigheid van werken (resultaat- en effectgerichtheid) vergroot door zich bewust meer te richten op externe profilering en samenwerking met andere partijen in de waterketen. Deze samenwerking heeft ook gediend als vliegwiel voor verdere samenwerking. Inmiddels werkt het waterschap samen met gemeenten uit de regio Eindhoven. Het waterschap voert samen met tien gemeenten en de Technische Universiteit Eindhoven een integrale analyse van de riolering en de zuivering uit. De integrale analyse moet ervoor zorgen dat discrepanties in de behandelde vervuilinglast en de uiteindelijke factuur aan de klant worden voorkomen. De verwachting is dat er significante besparingen mogelijk zijn door optimalisatie van het zuiveringsbeheer (=goed inzicht in de vervuilinglast die op een zuivering afkomt).

De vier hoofdgebieden van samenwerking uit de intentieverklaring dragen allemaal bij aan het streven naar doelmatigheid. Per hoofdgebied zijn inmiddels verschillende resultaten behaald:

Planvorming:

De OAS is opgesteld. De baten van de geïntensiverde samenwerking zijn bij het waterschap vooral terug te vinden in de interne organisatie. Het waterschap heeft zich nog steviger geïntegreerd in het maatschappelijk krachtenveld. De gemeente noemt vooral de samenwerking met anderen als belangrijke langdurige opbrengst. De baten van samenwerking in het afvalwatersysteem zijn echter bescheiden aangezien de afzonderlijke partijen dit proces voor de samenwerking zelf al goed hadden georganiseerd.

Ontwerp en aanleg:

De doelmatigheid in het delen en uitwisselen van kennis is vergroot.

Kennis en communicatie:

Het waterschap en de gemeente zijn gestart met het koppelen van databestanden en kennisystemen. Zij verwachten dat dit de doelmatigheid van het uitwisselen van kennis en de samenwerking ten goede komt.

Bedrijfsvoering en onderhoud:

De gemeente gaat doelmatiger om met kennis op het gebied van bedrijfsvoering van de gemalen door deze kennis te delen en ervaringen uit te wisselen met andere gemeenten. Nu het onderhoud van de gemalen is overgenomen door het waterschap, verwacht de gemeente besparingen te realiseren.



Wat financiële doelmatigheid betreft verwacht de gemeente door de samenwerking een bescheiden financiële besparing (rond de 5%) te bereiken. Het waterschap schat de maatschappelijke kostenbesparing eveneens bescheiden in.

DIENSTVERLENING

Het vergroten van dienstverlening is een belangrijk te bereiken vervolgdoel in de samenwerking tussen het waterschap en de gemeente. Bij problemen, zoals water in de kelder, bellen burgers vrijwel altijd de gemeente als eerste. Het vergroten van de dienstverlening door een gezamenlijk call centre, bijvoorbeeld zoals Waterschap de Dommel met Brabant Water doet, is voor de gemeente niet opportuun. Het call centre heeft te weinig inzicht in gemeentelijke zaken. Samenwerken in een call centre zou wel mogelijk zijn bij hapklare brokken (zoals bij vervanging van de watermeter).

DUURZAAMHEID

De gemeente heeft een eindgemaal (transportgemaal) verkocht aan het waterschap. Voor de gemeente is het een belangrijk winstpunt dat ze nu meer inzicht heeft in het functioneren van andere gemalen. De gemeente kan nu in het hele systeem sturen zodat belangrijke resultaten in het emissiebeheer kunnen worden bereikt.

TRANSPARANTIE

De transparantie tussen de gemeenten onderling is toegenomen. De ontstane transparantie tussen de gemeente en het waterschap maakt dat de aanpak in het afvalwatersysteem makkelijker is uit te leggen aan de burger. Het vergroten van de transparantie is een blijvend aandachtspunt voor de gemeente en het waterschap.



OPTIMALISATIE AFVALWATERSYSTEEM (OAS)

SUCCESFACTOREN

F. Fastenau (Gemeente Boxtel):

“De samenwerking moet organisch groeien”.

“Samenwerken moet leuk zijn. Je moet frissenkers hebben met humor.”

De samenwerking tussen Waterschap de Dommel en de Gemeente Boxtel is succesvol. Wat is het geheim achter het succes?

- Open en eerlijk tegen elkaar zijn, respecteer elkaars gevoelens
Tijdens het opstellen van de intentieverklaring is tussen de gemeenten, het waterschap en het waterleidingbedrijf open en eerlijk gecommuniceerd over verwachtingen van en gevoelens bij de samenwerking. Het waterschap en de gemeenten hadden in het begin het gevoel met een niet-gelijkwaardige partij aan tafel te zitten, maar met een marktpartij. Dit gevoel is benoemd en er is naar gehandeld. Door het gevoel te uiten hebben de andere partijen dit gevoel kunnen respecteren. Compassie is een belangrijke voorwaarde gebleken om alle partijen binnen boord te houden.
- Steun van het bestuur of het MT is cruciaal
Steun van het MT, bestuur of directie voor de initiatiefnemers is van groot belang voor een succesvolle samenwerking. Ook is een goede onderlinge relatie tussen de besturen/directies van de samenwerkende partijen een belangrijke voorwaarde. Bij de samenwerking tussen Waterschap de Dommel en de Gemeente Boxtel heeft de grote bestuurlijke prikkel tot samenwerken (gemotiveerde burgemeester en watergraaf) bijgedragen aan het succes.
- Gezamenlijke doelen, maar ook ruimte voor eigen doelen en persoonlijkheid
Het in stand houden van de eigen ‘persoonlijkheid’ van de organisaties is van groot belang voor een succesvolle samenwerking. De intentieverklaring tussen het waterschap en de gemeente bevat naast gezamenlijke doelen ook eigen doelen. Dit maakt dat partijen op de eigen doelen kunnen terugvallen in tijden van moeizamere samenwerking. Het moet voor beide partijen duidelijk zijn dat samenwerken niet betekent dat de één de ander gaat overnemen, maar dat uit gelijkheid en respect met elkaar wordt samengewerkt. Ieder moet op zijn eigen stoel kunnen blijven zitten.
- Wie het kleine niet eert, is het grote niet...
De samenwerking tussen het waterschap en de gemeente is beetje bij beetje tot stand gekomen. Beginnen met een klein cluster van vier gemeenten is een kritische succesfactor geweest. Een dakpansgewijze opbouw helpt bij het bestendigen van een langdurige samenwerking. Het is belangrijk om het gevoel bij de samenwerking te laten doordringen in de onderste lagen van de organisatie zodat de kritische massa ontstaat die er mee door zal gaan. Uiteindelijk valt met het optuigen van een nieuwe aparte organisatie minder te bereiken dan met het opbouwen van waardering en respect voor elkaar. Kortom, aandacht voor de persoonlijke verhoudingen tussen degenen die de samenwerking vormgeven is cruciaal.



- **Neem de tijd, maar sta stil bij je successen**
Neem de tijd voor het creëren van vertrouwen, alvorens op de punt en de komma de samenwerking inhoudelijk vast te leggen. Het is belangrijk elkaar gelijk te waarderen en elkaar ruimte te geven. Het is voor de samenwerkende partijen van belang te voelen wanneer ze toe zijn aan het maken van scherpere afspraken. Wees wel trots op de successen die worden geboekt gedurende het traject van vertrouwen winnen! En, niet minder belangrijk, sta stil bij die successen!

- **Er moet een leider zijn**
In een samenwerkingstraject is een duidelijke leider nodig die een gemotiveerd verhaal kan en blijft verkondigen. Deze leider moet de juiste mensen op het juiste tijdstip laten meedenken. Het waterschap heeft de leidende rol op zich genomen. Het waterschap begrijpt zowel de gemeenten als het drinkwaterbedrijf en kan zo beide partijen laten meegroeien in de discussie over de waterketen. In het begin zijn generalisten nodig om beslissingen te nemen zonder alle beren op de weg te willen oplossen. Later in het traject komen specialisten aan bod die de inhoudelijke problemen oplossen.

KLEINE GEMEENTEN (ZEELAND) EN WATERKETEN

INLEIDING

*“Tholen is een kleine gemeente, maar zeer innovatief ingesteld en bereid om mee te denken”
(Adri van Noorden, Waterschap Zeeuwse Eilanden).*

Het beheersgebied van Waterschap Zeeuwse Eilanden (WZE) omvat circa 97.000 ha. WZE zorgt dagelijks voor de zeeweringen, het oppervlaktewater en de plattelandswegen op Tholen, Sint Philipsland, Schouwen-Duiveland, Walcheren, Noord- en Zuid-Beveland.

In het beheersgebied van WZE wordt op meerdere manieren vorm gegeven aan samenwerking in de waterketen tussen kleine gemeenten en het waterschap. De gemeente Tholen (circa 24.770 inwoners) is één van de eerste gemeenten in Nederland die pro-actief contact heeft opgenomen met het waterschap om water integraal te bekijken. Zo heeft gemeente Tholen 1998 het initiatief genomen om met WZE een OAS uit te voeren. Ook op andere vlakken wordt succesvol samengewerkt. Zo is WZE na afronding van de OAS in 2002 bij de gemeente Tholen langsgedaan om te praten over hoe gezamenlijk kan worden omgegaan met het stedelijk waterbeheer (Waterbreed: bevat de hoofdlijnen waarbinnen het waterplan opgesteld wordt). In 2004 heeft gemeente Tholen samen met WZE een stedelijk waterplan opgezet (2004-2008), inclusief uitvoeringstabellen met maatregelen (wie doet wat, wanneer). Daarnaast wordt samengewerkt op het vlak van waterbestrijding en calamiteiten (Waterbestrijdingsplan (1998-1999)). Er is geen sprake van een vastgesteld/hard samenwerkingsverband, de samenwerking is praktisch gericht.

Ook de gemeenten Reimerswaal (circa 10.650 inwoners) en Noord-Beveland (circa 7.200 inwoners) werken sinds 2006 samen met WZE. Bekeken is of gemeente en waterschap elkaar beter kunnen helpen in de afvalwaterketen, met name gebruik maken van elkaars afvalwaterkennis. Van deze samenwerking wordt veel verwacht. De structuur van samenwerking verschilt ten opzichte van samenwerking tussen WZE en gemeente Tholen. Waar in Tholen samenwerking plaatsvindt op projectmatige basis, is in Reimerswaal en Noord-Beveland gezamenlijk met WZE een code opgesteld. In de code zijn alle afspraken rond samenwerking neergelegd. WZE hanteert hierbij het principe dat andere gemeenten zich op een later tijdstip bij de samenwerking aan kunnen sluiten. Ook zijn WZE en gemeenten begonnen met een shared service center (Aqua Publica) rond de afvalwaterketen. Hierbij worden projectmatig activiteiten ontplooid waarbij gebruik gemaakt wordt van eenieders kennis, kwaliteit en capaciteit. Later (na 2006) is het stedelijk watersysteem daar ook nog bijgekomen.

In beide samenwerkingsvormen (projectmatige basis en code) blijven de gemeenten opereren als zelfstandige organisaties. Beide vormen, het opstellen van een protocol of samenwerking op projectmatige basis, geven voldoende basis voor samenwerking tussen waterschap en (kleine) gemeenten.



Verschillende partijen hebben verschillende doelen van samenwerking. Zo is het voor WZE belangrijk om op termijn de samenwerkingsdoelen te halen die gesteld zijn voor 2006 met gemeenten Reimerswaal en Noord-Beveland en 'de machine eerst laten draaien'. Voor gemeenten Reimerswaal en Noord-Beveland is kennisuitwisseling een belangrijk punt van samenwerking.

Overigens zoeken meerdere gemeenten samenwerking met WZE (naast samenwerking in de waterketen). Zo gaan gemeenten Middelburg, Noord-Beveland, Reimerswaal, Schouwen-Duiveland, Vlissingen en Veere en WZE werken aan samenwerking op het gebied van het heffen en invorderen van belastingen en de uitvoering van de Wet WOZ (Waardering Onroerende Zaken). De quick scan moet aangeven welk financieel rendement behaald kan worden, en inzicht geven in de mate van optimaliseren van continuïteit, het verbeteren van de kwaliteit, kostenreductie en risicobeperking. En dat alles met als doel om het voor de burger eenvoudiger, efficiënter en goedkoper te maken.

In 2007 willen gemeenten, provincies, waterschap en Evides samen werken aan een integrale visie rond de waterketen.

KLEINE GEMEENTEN (ZEELAND) EN WATERKETEN

DOELEN

“Doelmatigheid kan worden vergroot door in samenhang plannen te zien en elkaars ambities te kennen”

Adri van Noorden, WZE

“Ontzorgen vergt ook iets van de burger zelf”

Adri van Noorden, WZE

Dienstverlening

De gemeente Tholen is er veel aan gelegen om problemen van burgers op te lossen. Zo is er een meldpunt Tholen waar klachten van burgers worden behandeld. Waar mogelijk legt de gemeente een relatie tussen de burgers en betreffende instanties.

In de drivers van WZE zitten dienstverlening en transparantie verweven. Dienstverlening betreft klantgerichtheid, ontzorgen van burgers qua afvalwaterbehandeling, oplossingen creëren voor de burger rond o.a. grondwaterproblematiek, overstorten.

Doelmatigheid

WZE en gemeente Tholen hanteren beiden een eigen definitie van doelmatigheid. WZE hanteert een brede definitie: doelmatigheid omvat effectiviteit in de vorm van doeltreffendheid, en efficiëntie (tegen zo laag mogelijke maatschappelijke kosten). Ook aanpalende componenten moeten worden meebeschoofd. Dus niet alleen de eigen doelen beschouwen maar ook componenten als exploitatie en beheer. In de strategienota van WZE worden een tweetal pijlers genoemd:

- doelmatig zuiveringsbeheer tegen zo laag mogelijke maatschappelijke kosten;
- duurzaam afvalwaterketenbeheer.

WZE is nu bezig met concretisering van de definities.

Vanuit gemeente Tholen heeft doelmatigheid vooral betrekking op euro's en milieukwaliteit (milieurendement).

Uitgangspunt van samenwerking tussen gemeente Tholen en WZE is het behoud van eigen taken en verantwoordelijkheden. De gemeente Tholen hecht aan het in eigen beheer houden van de riolering. De gemeente acht dit efficiënter dan bijvoorbeeld overname van riolering door het waterschap. In de eerste plaats is er in de gemeente Tholen veel grondwateroverlast, bij afkoppelen dient er ook een beeld te zijn van de riolering. Ook is afstemming belangrijk tussen weg- en rioolbeheer, opdat de burger zo min mogelijk overlast ondervindt. Daarnaast is er gedacht aan een storingsdienst voor onderhoud van gemalen bij het waterschap, echter dit is niet efficiënt gebleken. Zo heeft de gemeente voor meer zaken een storingsdienst nodig, bijvoorbeeld indien sprake is van vernieling van een bushokje. Ook zijn afstanden groot in Zeeland en heeft gemeente Tholen eigen typen pompen. Horizontale samenwerking is dus niet praktisch. Misschien als er personele consequenties zijn (bijvoorbeeld indien mensen met pensioen gaan, of bij reorganisatie) is een gezamenlijke storingsdienst een optie. Gebiedskennis is een belangrijk aspect.



Duurzaamheid

WZE heeft duurzaam afvalwaterketenbeheer als doel. Hierbij moet rekening worden gehouden met ‘dan en later’ en breder denken bij het zoeken naar oplossingen (robuuste en flexibele oplossingen). Oplossingen moeten robuust zijn: je moet alles aankunnen binnen afgesproken grenzen, ook opdat wijzigingen van buitenaf kunnen worden opgevangen.

Transparantie

De gemeente Tholen heeft een duidelijke visie ten aanzien van transparantie: transparantie heeft betrekking op een duidelijke taakafbakening en duidelijke kostenverdeling. ‘Kosten voor de burger’ staat bovenaan. Gemeente Tholen kiest voor één gemeentelijke factuur (gestaffeld aan drinkwatergebruik).

“Hierdoor ontstaat transparantie die aangeeft wat het wonen in de gemeente Tholen kost”
(Pascal van den Eijdsden).

Rioolrecht bestaat bijvoorbeeld uit een eigenaren- en gebruikersdeel (gebaseerd op drinkwaterverbruik). Een waterketenfactuur zou hier volgens de gemeente afbreuk aan doen.

Voor WZE is transparantie niet het primaire doel van samenwerking. Transparantie wordt vooral bereikt door het doen van projecten.

Doelen van samenwerking tussen WZE en gemeenten Noord-Beveland en Reimerswaal staan in het Jaarplan 2006, en omvatten zowel watersysteemonderwerpen als waterketen onderwerpen (o.a. uitbreiden afvalwaterakkoord, waterkwaliteitsspoor, afkoppelplan).

KLEINE GEMEENTEN (ZEELAND) EN WATERKETEN

VORM

De vorm van samenwerking in de waterketen tussen WZE en gemeenten verschilt. Samenwerking tussen gemeente Tholen en WZE is praktisch per thema gericht en doelgericht, zonder dikke protocollen. Bij de samenwerking tussen WZE en gemeente Tholen is sprake van projectmatig samenwerken (OAS, waterplan) als twee aparte partijen. Op projectbasis weet men elkaar goed te vinden. Zo wordt bij de samenwerking op het vlak van stedelijk water het uitvoeringsplan jaarlijks getoetst: wat is gerealiseerd en wat moet er nog worden gedaan. Per maatregel vindt vooraf afstemming plaats tussen gemeente en waterschap. Er is sprake van een budget gestuurd waterplan. Vooraf zijn budgetten vastgesteld per maatregel door de raad. Bij de gezamenlijke OAS is in een afvalwaterakkoord de planning van maatregelen en de verdeling van de kosten vastgelegd. Daarbij is een kostenverdeling gehanteerd waarbij uitgegaan is van dezelfde kostenverhouding als in het geval dat men niet zou samenwerken.

Samenwerking tussen gemeente Reimerswaal en WZE vindt plaats op basis van een code. In november heeft gemeente Noord-Beveland zich bij het samenwerkingsverband gevoegd. Het eerste jaar werd gewerkt met 'gesloten beurzen, blauwe ogen'. De code omvat een dik pak papier, waarin alle afspraken rond samenwerking zijn neergelegd. Gekozen is om als losse organisaties te blijven functioneren. M.a.w. de identiteit van de betrokken partijen moest bewaard blijven. Op basis van de code is een jaarplan opgesteld, waarin projecten voor een lange periode in samenhang zijn weergegeven (bijvoorbeeld gemeentelijk rioleringsplan, ecologische waardevolle wateren in stedelijk gebied, WB21, afvalwaterakkoord verbreden etc.). Na één jaar wordt geëvalueerd.

Een andere vorm van samenwerking betreft horizontale samenwerking. Hierbij wordt schaal-grootte bereikt door grootschalig in te kopen door gemeenten. Zo is gemeente Tholen aangesloten bij Inkoopbureau West Brabant. Hierbij is rioolreiniging aanbesteed door 10 gemeenten tegelijk. Hetzelfde geldt voor rioolreiniging en kolkenzuivering. Ook zijn bijvoorbeeld de WOZ taxaties met tien gemeenten aanbesteed via één inkoopbureau. Echter door onvoldoende schaalgrootte is er weinig substantiële winst te halen uit horizontale samenwerking.

KLEINE GEMEENTEN (ZEELAND) EN WATERKETEN

RESULTATEN

"Indien er geen samenwerking zou plaatsvinden dan zou dat leiden tot tijdsverlies, inefficiëntie, discussies rond de aanpak van problemen"

(Adri van Noorden, WZE)

p.m. "Niet te lang zeuren over kostenverdeling, dit is ondoelmatig" (Pascal van den Eijnden).

(Pascal van den Eijnden, Gemeente Tholen)

Dienstverlening

WZE en gemeenten Reimerswaal en Noord-Beveland zijn begonnen met een shared service center rond de afvalwaterketen. Doel van het service center is de dienstverlening te verhogen (is nog in oprichting). De gemeente Tholen ziet nu geen meerwaarde om aan te sluiten bij het Shared service center, maar ze volgen de ontwikkelingen wel. Gemeente Tholen heeft een eigen meldpunt waar klachten van burgers worden behandeld; dit volgt echter niet zozeer uit samenwerking maar meer vanuit de taakopvatting van de gemeente.

Een indirecte vorm van relatiebeheer wordt opgepakt tussen WZE en de gemeenten Noord-Beveland en Reimerswaal (klantgericht bezig zijn). Door relatiebeheer kan winst worden gehaald in de normale bedrijfsvoering.

Doelmatigheid

Uitvoering van de OAS heeft geleid tot herschikking van maatregelen, minder randvoorzieningen en afkoppelen. De OAS resulteerde in een optimum scenario voor de basisinspanning: voor de gemeente Tholen afkoppeling, voor WZE extra ruimte in de rwzi. De samenwerking bij de OAS heeft geleid tot een besparing van 20% op de totale kosten (gebaseerd op voorspellingen van investeringen in het projectplan (contante waarde 2002), dus niet gebaseerd op werkelijk gemaakte kosten). Verrekening van kosten en baten vond plaats op basis van het plan (investering en bedrijfsvoering).

Per saldo is gemeente Tholen goedkoper uit door samenwerking. Gezamenlijk betreft het ruim 3 miljoen euro besparing. Uit onderzoek is gebleken dat de grootste winst te behalen is in afstemming tussen riolering met werkzaamheden aan wegen. Samenwerking leidt echter niet in alle gevallen tot voordelen. Uit het onderzoek naar voordelen van samenwerking (Deloitte, 2004) is gebleken dat samenwerking in sommige gemeenten slechts leidt tot verschuiving van taken en geen meerwaarde oplevert. Indien er geen samenwerking zou zijn zouden de kosten voor burgers hoger zijn. Hoeveel is moeilijk te zeggen (Pascal van den Eijnden).

In gemeente Reimerswaal wil men qua samenwerking met WZE een hogere efficiëntie bereiken. Gebleken is dat plannen gemeenschappelijke elementen hebben, bijvoorbeeld de uitwerking van het waterkwaliteitsspoor komt ook terug in andere plannen. Door kernelementen uit plannen gezamenlijk aan te pakken is winst te behalen in zowel kwantiteit/tempo als kwaliteit, door meer inhoud te geven aan plannen. Een voorbeeld betreft de Europese Kaderrichtlijn Water (KRW). De KRW richt zich op het bereiken van een goede waterkwaliteit en vraagt o.a. waterkwaliteitsgegevens van waterschappen. De gemeente kan hiervan meeprofiteren.



Een resultaat van de samenwerking tussen WZE en gemeenten Reimerswaal en Noord-Beveland is dat men in 1,5 maand tot meer gekomen is dan voorheen in bijvoorbeeld een half jaar. De samenwerking geeft een bepaalde drive. Door de samenwerking lopen de processen intern makkelijker, voorheen verliep alles veel formeler. Door de code is uitvoering van werkzaamheden minder vrijblijvend geworden. Zo zijn doelen in het jaarplan vastgelegd en die doelen willen alle partijen bereiken.

Verwacht wordt dat er winst kan worden behaald door:

- in de prefase bij elkaar te zitten;
- integraal en breder denken;
- water staat op de kaart bij de gemeenten Reimerswaal en Noord-Beveland;
- sessies over samenhang in plannen hebben ‘verlichtend’ gewerkt. Samenhang is gaan leven bij de gemeenten. De werkwijze van WZE is door samenwerking meer geïntegreerd en daardoor kan efficiënter worden voortgebouwd op bestaande plannen. Inbreng door gemeenten vindt vooral plaats via multidisciplinaire aanpak van projecten.

Deze winst zal met gemeente Tholen minder zijn, omdat er in Tholen al veel samen is opgepakt.

Horizontale samenwerking rond beheer en onderhoud, zoals bijvoorbeeld uitbesteding van rioolreiniging aan Inkoopbureau West Brabant, levert de gemeente Tholen een besparing op van enkele procenten (tientallen euro's per dag). De voorbereidingstijd (bestek maken) heeft echter veel meer tijd, en dus geld, gekost. Bij deze vorm van horizontale samenwerking is de effectieve besparing dus beperkt.

Duurzaamheid

Uitgangspunten bij plannen zijn robuustheid en milieu. samenwerking voegt daar niet concreet iets aan toe.

Transparantie

De gemeente Tholen heeft een gemeentelijke lastennota, waardoor inzichtelijk wordt gemaakt wat wonen in de gemeente kost (maximale transparantie). Ook ten aanzien van storingsmeldingen is transparantie groot: de gemeente heeft haar backoffice goed geregeld. Er komen veel meldingen bij de gemeente terecht. M.a.w. voor de burger is het duidelijk waar men moet zijn in geval van problemen.

Voor WZE is transparantie geen primair doel, dus er wordt niets geïnd op transparantie.



KLEINE GEMEENTEN (ZEELAND) EN WATERKETEN

SUCCESFACTOREN

“Wij zijn met een open vizier op elkaar gericht. Daardoor halen wij eruit wat erin zit”

Pascal van den Eijnden (gemeente Tholen)

“Succes om te komen tot samenwerking hangt op mensen”

(Adri van Noorden).

Aandacht voor water

De gemeente Tholen werkt reeds 10-15 jaar samen met WZE. De samenwerking is gestart via schoolvrienden (dijkgraaf en de bestuurder van gemeente). De basis voor het opstellen van het waterplan is dat er binnen de gemeente Tholen bestuurlijk veel aandacht is voor water en er is ook menskracht beschikbaar gesteld. Bij gemeente Tholen zijn vier mensen werkzaam op de afdeling water. Dit is veel in relatie tot bijvoorbeeld een gemeente waar bijvoorbeeld één persoon zich bezig moet houden met een aantal taken, waaronder water. Het college wordt positief gevoed door het ambtelijke apparaat. De gemeente Tholen stond bijvoorbeeld open voor afkoppelen.

Korte lijnen

Er bestaan korte lijnen tussen gemeente en waterschap. Dit werkt prettig. WZE en Tholen hebben één gemeenschappelijk doel: het bedienen van de burger tegen zo laag mogelijke kosten. Twee maal per jaar vindt bestuurlijk overleg plaats, waar afspraken worden gemaakt in een ‘informele sfeer’.

Provincie Zeeland is een kleine provincie ten opzichte van bijvoorbeeld Noord-Brabant waar bijvoorbeeld meer dan 100 gemeenten zijn. Gemeente Tholen is een kleine organisatie met korte lijnen.

Wederzijds vertrouwen

Een succesfactor is daarnaast dat beide partijen bereid moeten zijn te geven en te nemen. B&W heeft een opener blik naar het waterschap gekregen. Bij argwaan komt samenwerking niet van de grond.

“Samenwerking heeft hier altijd al wel gelopen. Bij andere gemeenten zou het bijvoorbeeld beter kunnen worden samengewerkt als er andere mensen op posities komen” (Pascal van den Eijnden).

Of samenwerking botst hangt af van personen en de opstelling van mensen.

Vooraf goede afspraken rond kostenverdeling

Bij de gezamenlijke OAS studie tussen gemeente Tholen en WZE is een succesfactor dat vóóraf afspraken zijn gemaakt over de kostenverdeling. Deze kostenverdeling werkte goed. Een geleerde les hierbij is dat de verdeelsleutel ook bestuurlijk moet worden afgedekt/vastgesteld.

Concreet project als startpunt

Aanwezigheid van concrete projecten is een voorwaarde voor succesvolle samenwerking. Zo is een randvoorwaarde vanuit WZE voor uitvoering van een gezamenlijke OAS de aanwezigheid van een actueel Basis Rioleringsplan bij de gemeente.



Bestuurlijk draagvlak

De code rond de samenwerking tussen WZE en gemeenten Noord-Beveland en Reimerswaal wordt bestuurlijk gedragen. Alle partijen willen iets goeds maken van de samenwerking, zowel vanuit de ambtelijke top als naar de werkvloer toe.

Motivatie om 'in te stappen'

Samenwerking moet een toegevoegde waarde hebben. In de samenwerking tussen WZE en gemeenten zagen alle partijen aanleiding en meerwaarde voor samenwerking, bijvoorbeeld:

- maatwerk op lokaal niveau (wat is afkoppelbaar);
- kennisdelen;
- kostenbesparing, echter lange discussies over wie moet wat betalen maken de prijs van een product alleen maar hoger.



AFKOPPELEN – WATERSERVICEPUNT

ARNHEM

(DE GEMEENTE ARNHEM EN HET WATERSCHAP RIJN & IJSSEL)

INLEIDING

Binnen de gemeente Arnhem zijn maar liefst zes partijen verantwoordelijk voor een of meer aspecten van het waterbeheer. De partijen hebben onderling een goede relatie. In 2000 hebben deze beheerders de intentie uitgesproken om samen de waterproblemen in Arnhem het hoofd te bieden. Het eerste resultaat hiervan was het Waterplan Arnhem 2003-2007. In februari 2004 hebben de belangrijkste waterbeheerders een intentieverklaring ondertekend waarmee ze aangeven gezamenlijk uitvoering te willen geven aan het plan. De verklaring is ondertekend door de gemeente Arnhem, de waterschappen Rijn&Ijssel en Rivierenland, de provincie Gelderland en het waterleidingbedrijf Vitens en Rijkswaterstaat. Een stuurgroep waarin de partners zitting hebben ziet toe op de voortgang van het Waterplan Arnhem.

Het Waterplan heeft invloed op het beheer van oppervlakte- en grondwater, waarbij het zich ook nadrukkelijk richt op de gebruikers van de waterketen en het watersysteem. De waterbeheerders zien de interactie met burgers en bedrijfsleven zelfs als een noodzakelijke voorwaarde voor het welslagen van hun nieuwe waterbeleid. Waterbeleving en waterbewustzijn zijn dan ook belangrijke items in het plan.

Naast beleid bevat het waterplan ook “acties” voor de planperiode 2002-2007 met een doorkijk naar de jaren erna. Twee soorten acties worden onderscheiden:

- maatregelen die voortkomen uit wettelijke verplichtingen;
- aanvullende projecten die primair zijn gericht op het realiseren van het streefbeeld 2030.

De uitvoering van het rioleringsbeleid maakt onderdeel uit van de eerste soort acties. Onderdeel daarvan is het zodanig inrichten van het rioolstelsel dat wordt voldaan aan de basisinspanning riolering. In eerste instantie bleek dat hiervoor grote, en vooral ook kostbare, bergbezinkbassins (BBB's) nodig waren in en nabij de kades langs de Rijn, aan de rand van het stadscentrum.

Omdat de gemeente Arnhem grote BBB's niet als een duurzame oplossing beschouwt, oriënteerde zij zich op alternatieven. Conclusie: het afkoppelen van 85 hectaren verhard oppervlak van het gemengde stelsel levert eenzelfde bijdrage aan de basisinspanning tegen vergelijkbare kosten. Het afkoppelen is in het gemeentelijk rioleringsplan (GRP3: 2003 – 2007) verankerd.

Het afkoppelen levert de gemeente méér voordelen op dan alleen het voldoen aan de basisinspanning. Het levert ook een grotere bijdrage aan de inrichting van de openbare ruimte, omdat het feitelijke afkoppelen tegelijkertijd uitgevoerd kan worden met andere ingrepen het project “Buiten Gewoon Beter”, dat tot doel heeft om het onderhoudsniveau van de



Arnhemse woonwijken te verbeteren en het vervangen van riolen. Integraliteit bij de uitvoering van werken in de openbare ruimte is essentieel. Bovendien, zo redeneert de gemeente, is afkoppelen technisch/financieel en milieukundig duurzamer.

De 85 hectaren af te koppelen verhard oppervlak liggen in het hoog gelegen Arnhem Noord. 10 hectare is bij sloop- en nieuwbouwprojecten al gerealiseerd.

De insteek is om 17 hectaren door particulieren afgekoppeld te laten worden; de rest moet in openbaar terrein worden gerealiseerd. Om het particulier afkoppelen te stimuleren en te ondersteunen hebben de Arnhemse waterpartners het Waterservicepunt Arnhem opgericht.

Waterschap Rijn & IJssel is één van de actieve participanten in het Waterservicepunt. Afkoppelen past uitstekend binnen de beleidskaders van het waterschap vanwege de positieve effecten op de grondwaterstand, de verbeterde doorspoeling van locale watergangen, de met afkoppelen samenhangende bewustwording van de omwonenden, en met dat alles een toegenomen duurzaamheid.

Daarnaast heeft het waterschap Rijn & IJssel er belang bij dat de gemeente zal voldoen aan de basisinspanning riolering.



AFKOPPELEN – WATERSERVICEPUNT ARNHEM

(de gemeente Arnhem en het Waterschap Rijn & IJssel)

DOELEN

De doelen van het Waterservicepunt Arnhem zijn

- ondersteuning van afkoppelprojecten, waarbij persoonlijk advies aan huis wordt gegeven;
- vergroten van waterbewustzijn in Arnhem, onder meer via communicatie over de speerpunten uit het Waterplan;
- initiëren van een positieve houding van burgers rond water en het bereiken van gedragsverandering door kennisverspreiding.

In de praktijk reikt het Waterservicepunt Arnhem de burgers oplossingen aan voor eenvoudige manieren van afkoppelen in de vorm van technische adviezen. Daarnaast is het Waterservicepunt het loket voor de gemeentelijke subsidie, die maximaal € 12 per m² afgekoppeld oppervlak bedraagt.

Om de dienstverlening nog verder te vergroten wordt momenteel onderzocht of derden in staat zijn particuliere oppervlakken kostenneutraal (d.w.z. tegen het subsidiebedrag) af te koppelen. Maximale ontzorging derhalve. De eerste resultaten op dat vlak zijn positief; de 'ontzorging' lijkt te werken maar vraagt wel een extra inspanning van het punt.

Door haar aard en werkwijze draagt het Waterservicepunt bij aan de doelmatige en duurzame uitvoering van het rioleringsbeleid (kosteneffectiviteit van de maatregel, milieuvriendelijkheid van de maatregel afkoppelen), aan de dienstverlening (ontzorging) en aan transparantie (voorlichting, agenderen water, publiek maken waterplan).

Zowel de gemeente Arnhem als het Waterschap Rijn & IJssel zien het Waterservicepunt als middel om te voldoen aan de basisinspanning riolering in 2009. Om dit te bewerkstelligen dient het Waterservicepunt er voor te zorgen dat de 17 hectaren particulier verhard oppervlak afgekoppeld worden.



AFKOPPELEN – WATERSERVICEPUNT ARNHEM

(de gemeente Arnhem en het Waterschap Rijn & IJssel)

VORM

Het Waterservicepunt Arnhem is voortgekomen uit het Waterplan Arnhem. Het is voor een periode van vijf jaar ingericht als een 'personele eenheid' en kent geen aparte rechtsvorm. Het Waterservicepunt is bemand met personeel van de gemeente Arnhem. Periodiek vindt met alle partners afstemming plaats over de voortgang. De gemeente Arnhem stuurt het Waterservicepunt aan.

De kosten van het servicepunt, die ruim € 80.000 per jaar bedragen, worden gedeeld door de gemeente Arnhem (bijna 67%), de waterschappen Rijn & IJssel (20%) en Rivierenland (6,5%), en het drinkwaterbedrijf Vitens (6,5%). Deze partijen zien samen toe op het functioneren en presteren van het Waterservicepunt.

Waterschap Rijn & IJssel let daarbij met name op het areaal daadwerkelijk afgekoppeld oppervlak. De betrokkenheid van dit waterschap is afgebakend tot een financiële bijdrage (subsidie) en vergunningverlening (lozing van hemelwater op lokaal oppervlaktewater).

AFKOPPELEN – WATERSERVICEPUNT ARNHEM

(de gemeente Arnhem en het Waterschap Rijn & IJssel)

RESULTATEN

Het Waterservicepunt Arnhem is momenteel ruim twee jaar operationeel; de officiële opening was op 6 februari 2004. De eerste stappen zijn gezet; de eerste hectaren particulier terrein zijn afgekoppeld. De concrete effectiviteit van het Waterservicepunt in termen van bewustwording en gedragsverandering bij de inwoners van Arnhem kan nog niet gemeten worden. De verwachtingen zijn niettemin hoog.

Transparantie

Voor de verschillende overheden onderling zijn de taken in het Waterplan Arnhem vastgelegd. Hierdoor weten alle partijen waar eenieders belangen liggen en communiceren daar eenduidig over: de transparantie is voor de partijen onderling toegenomen.

Doelmatigheid

Afkoppelen was niet goedkoper dan het alternatief dat er lag om aan de basisinspanning riolering te kunnen voldoen. Echter door voor afkoppelen te kiezen koos de gemeente met dezelfde middelen voor een duurzamere en hoogwaardigere oplossing.

Afkoppelen levert een bijdrage aan de inrichting en de verbetering van de openbare ruimte. Het past daarom goed in het project “Buiten Gewoon Beter”, dat tot doel heeft om het onderhoudsniveau van de Arnhemse woonwijken te verbeteren. Zo kan de gemeente de benodigde aanpassingen aan het rioolstelsel eenvoudig meenemen in andere verbeterwerkzaamheden van de openbare ruimte.

Vanuit het perspectief van het Waterplan is het behalen van de basisinspanning riolering een taak die valt onder de verantwoordelijkheid van de gemeente. De samenwerking met het Waterschap Rijn & IJssel beperkt zich bij het afkoppelen dan ook tot een subsidie van € 2 per m² afgekoppeld oppervlak. Dit bedrag komt overeen met de kosten die het waterschap (op langere termijn) bespaart door de directe functionele voordelen van het afkoppelen voor de waterbehandeling. Het waterschap ontvangt in ultimo minder water op de rwzi. Ter referentie: deze bijdrage per vierkante meter dekt ongeveer 10% van de initiële kosten voor afkoppelen.

Dienstverlening

Het Waterservicepunt Arnhem reikt de burgers oplossingen aan voor eenvoudige manieren van afkoppelen, in de vorm van technische adviezen. Daarnaast is het Waterservicepunt het loket voor de gemeentelijke subsidie, die maximaal € 12 per m² afgekoppeld oppervlak bedraagt. Dewensleefom de dienstverlening nog verder te vergroten. Daarom wordt momenteel onderzocht of derden in staat zijn particuliere oppervlakken kostenneutraal (d.w.z. tegen het subsidiebedrag) af te koppelen.

Het Waterservicepunt Arnhem handelt op een wijze waarmee de burger zoveel mogelijk ontzorgd wordt. Een nog hoger niveau van dienstverlening is voor de situatie in Arnhem Noord dan ook moeilijk voor te stellen.



Duurzaamheid

Door het afkoppelen te stimuleren bereikt het Waterservicepunt dat in de toekomst minder riooloverstorten plaats zullen vinden, wat ten goede komt aan de waterkwaliteit van het oppervlaktewater.



AFKOPPELEN – WATERSERVICEPUNT ARNHEM

(de gemeente Arnhem en het Waterschap Rijn & IJssel)

SUCCEFACTOREN

De samenwerking tussen de gemeente Arnhem en (onder meer) het Waterschap Rijn & IJssel in het Waterservicepunt, maar ook daarnaast, verloopt uitstekend. De volgende factoren dragen daar duidelijk aan bij:

Gericht op concrete doelstellingen

De samenwerking kwam vooral echt tot leven nadat de intentie was uitgesproken om te komen tot een overkoepelend waterplan. Daarvoor was er vooral sprake van samenwerking op projectniveau, als de partijen elkaar echt nodig hadden. In het navolgende traject zijn de visies en streefbeelden voor water in Arnhem uitgewerkt, is beleid afgestemd en is een concreet actieprogramma opgesteld. Vanuit het meerjarige traject dat uitmondde in het Waterplan Arnhem is het initiatief voor het Waterservicepunt Arnhem ontstaan, opgepakt en tot uitvoer gebracht.

Vorm volgt inhoud

De samenwerking tussen de gemeente Arnhem en Waterschap Rijn & IJssel is gericht op operationele afstemming van taken en uitvoering daarvan. Leidend is de wederzijdse erkenning van doelstellingen, taken en verantwoordelijkheden. Afstemming wordt gezocht en gevonden binnen de bestaande kaders van regelgeving en plannen. Aan extra samenwerkingsvormen en/of planvormen is geen behoefte: de bestaande kaders voldoen uitstekend. De noodzaak voor nieuwe planvormen, zoals het afvalwaterplan, komt pas aan de orde als nieuwe ontwikkelingen resulteren in duidelijk andere kostenverdelingen. Deze zouden kunnen volgen uit de OAS (wordt nu uitgevoerd) of bijvoorbeeld uit nieuwe ingrepen in het stelsel die samenhangen met de Europese Kaderrichtlijn Water.

Persoonlijke factor

Waterschap Rijn & IJssel werkt met accountmanagers voor gemeenten. Met name richting de grote gemeente Arnhem betekent dit een veelvoud van contactmomenten met een (relatief) hoge frequentie. Daarnaast participeert de accountmanager in alle projecten in en rond de betreffende gemeente. Het resultaat is dat de waterschapsman bij de gemeente “kind aan huis” is en dat drempels veel lager worden.

Noten:

Interviews met

- Theo van der Kroon, gemeente Arnhem
- Benjan Weener, Waterschap Rijn & IJssel
- www.wrij.nl
- www.Waterservicepuntarnhem.nl
- www.waterplanarnhem.nl



BEHEER & ONDERHOUD RIOLERING - AQUARIO WATERMANAGEMENT BV

INLEIDING

Systematisch onderhoud van de riolering is voor kleine gemeenten met beperkte ambtelijke capaciteit moeilijk te realiseren. De buitendienst van kleine gemeenten is belast met veel meer taken dan riolering alleen. Om die reden is de gemeente Boarnsterhim op zoek gegaan naar een partner, Aquario Watermanagement BV, waaraan het rioolbeheer uitbesteed kon worden.

Aquario Watermanagement BV, opgericht door Waterskip Fryslân en waterbedrijf Vitens, verzorgt de rioleringstaken voor Boarnsterhim en zes andere Friese gemeenten. Het bedrijf heeft inmiddels twintig man personeel in dienst en de omzet is in het afgelopen jaar verdubbeld (situatie januari 2006). En misschien wel het belangrijkste: de deelnemende gemeenten zijn tevreden. 'Ontzorgen' is het sleutelwoord. Een begrip dat nauw aansluit bij de tendens om als gemeente meer en meer de regierol uit te oefenen en uitvoeringstaken op een efficiënte manier bij andere partijen neer te leggen. Voor de gemeenten is het interessant dat er een partner in de regio is, die de rioleringstaken vanuit een publiek profiel wil oppakken. Zo ontstaat er een 'afdeling op afstand'.

Maarten Offinga (Aquario):

'We willen gemeenten ontzorgen op een manier die nauw aansluit bij het publieke veld, maar wel met een duidelijke bedrijfsmatige focus. De deelnemende gemeenten en wij zijn enthousiast. Dat inspireert.'

Zeven gemeenten hebben delen van het rioolbeheer overgedragen aan Aquario. Met negen andere gemeenten worden gesprekken gevoerd.

Het pakket aan diensten verschilt per gemeente. Er wordt maatwerk geleverd. Een belangrijke dienst is de eerstelijns opvang van storingen. Er wordt er een 7*24 uren ondersteuning geboden, waarbij inmiddels zeven medewerkers betrokken zijn. Voor kleine gemeenten is het vrijwel onmogelijk om een dergelijke storingsdienst te organiseren. Andere diensten zijn het planmatig inspecteren, onderhouden en beheren van riolen, gemalen en kleine membraaninstallaties, het databeheer inclusief KLIC-meldingen, beleidsadvisering, het coördineren van het opstellen van gemeentelijke rioleringsplannen en planvoorbereiding van projecten.

Uiteraard behouden de gemeenten de eindverantwoordelijkheid voor een goed en doelmatig functionerend rioleringsstelsel. Ook behouden zij de regie over de openbare ruimte. Rioleringswerkzaamheden en herstructureringswerkzaamheden kunnen via jaarplannen en goed overleg worden afgestemd.

De samenwerking op rioleringsgebied tussen gemeenten en Aquario wordt beschreven aan de hand van de casus gemeente Boarnsterhim. Gesproken is met mevrouw Van den Berg, wethouder van onder andere openbare werken en milieu, de heer Van der Lei, voormalig hoofd nieuwe werken en nauw betrokken bij de totstandkoming van de samenwerking, en de heer Offinga, directeur Aquario Watermanagement BV.



BEHEER & ONDERHOUD RIOLERING - AQUARIO WATERMANAGEMENT BV

DOELEN

De gemeente Boarnsterhim heeft er voor gekozen zich als regiegemeente te willen ontwikkelen. Het overdragen van beheer en onderhoud van de riolering aan Aquario past prima binnen dit concept.

Met de samenwerking heeft de gemeente Boarnsterhim daarnaast een aantal specifieke doelen voor ogen:

- Het verhogen van de *kwaliteit* van het rioolstelsel. Aquario heeft een hele duidelijke focus en kan daardoor systematisch aandacht geven aan inspectie en onderhoud. Dit is des te meer van belang omdat er een trend is waarbij verantwoordelijke partijen sneller aansprakelijk gesteld
- Het creëren van *continuïteit*. Een relatief kleine gemeente als Boarnsterhim heeft slechts weinig rioleringsmedewerkers. Aanwezige kennis op het gebied van riolering en specifieke locatiegebonden zaken kan makkelijk verdampen door vertrek van één van de medewerkers.
- Het vergroten van de *ontwikkelmogelijkheden*. Door een gespecialiseerd bedrijf als Aquario kunnen nieuwe ontwikkelingen op bijvoorbeeld het terrein van de telemetrie sneller worden opgepakt. Datzelfde geldt voor het implementeren van nieuwe normen en richtlijnen.
- Het beschikbaar hebben van een *volcontinu storingsdienst*.

De samenwerking is niet primair gericht op kostenbesparing, maar op verhogen van de kwaliteit en de dienstverlening binnen het bestaande budget. Op termijn zullen naar verwachting kostenvoordelen kunnen ontstaan door uniformering en grootschalige inkoop.

BEHEER & ONDERHOUD RIOLERING - AQUARIO WATERMANAGEMENT BV

VORM

Wetterskip Fryslân en waterbedrijf Vitens zijn oprichters en aandeelhouders van Aquario Watermanagement B.V.. Aquario is daarmee een besloten vennootschap met een nuts karakter. Het bedrijf heeft een Raad van commissarissen met een oud-burgemeester als voorzitter en een commissaris namens elke aandeelhouder. De beide aandeelhouders hebben het wettelijk verplichte startkapitaal voor de B.V. ingebracht, maar hebben verder niet geïnvesteerd in Aquario. Het bedrijf staat financieel gezien op eigen benen.

De samenwerking tussen de gemeente Boarnsterhim en Aquario is vastgelegd in een contract met een looptijd van vier jaar. Het contract kan elk half jaar worden opgezegd. In de contracten zijn prestatieindicatoren opgenomen, zoals de responstijd bij storingen en de frequentie van inspectie en onderhoud.

Jaarlijks wordt het budget voor de rioleringsactiviteiten vastgesteld. Een uitgebreide managementrapportage ligt hieraan ten grondslag. In de rapportage vindt verantwoording van de activiteiten plaats en wordt inzicht gegeven in kosten en marges. Tevens bevat de rapportage een vooruitblik op het komend jaar. De managementrapportage wordt besproken in een overleg tussen de verantwoordelijk wethouder en de directeur van Aquario. Daarnaast is er circa vier maal per jaar operationeel overleg op afdelingshoofd niveau. De buitendiensten weten elkaar makkelijk te vinden.

Om een volwaardig gesprekspartner te kunnen zijn en blijven voor Aquario heeft de gemeente Boarnsterhim enige capaciteit en expertise in de organisatie behouden. De gemeente zorgt er zo voor dat zij het eigen beleid kan bepalen en het functioneren van Aquario kan toetsen. Het gemeentelijk rioleringsplan wordt door de gemeente in overleg met Aquario opgesteld.

BEHEER & ONDERHOUD RIOLERING - AQUARIO WATERMANAGEMENT BV

SUCCESFACTOREN

Mevrouw Van den Berg (wethouder gemeente Boarnsterhim):

'Mensen, doe niet zo moeilijk. Geen haantjesgedrag, alsjeblieft. Laat je ontzorgen. Het kan.'

De samenwerking tussen de gemeente Boarnsterhim en Aquario, maar ook tussen Aquario en de zes andere Friese gemeenten is succesvol. Elders in Nederland zijn vergelijkbare initiatieven gestrand. Wat is het geheim achter het succes?

➤ *Er echt in geloven*

De verantwoordelijk bestuurders moeten krachtig in de samenwerking geloven en bereid zijn tijd en energie te steken in het opzetten van de samenwerking en het wegnemen van eventuele blokkades. Maar misschien nog wel het belangrijkste: je moet als bestuurder bereid zijn te durven delegeren, waarbij een stukje onafhankelijkheid verloren gaat, om verbeteringen te realiseren voor de burgers in jouw gemeente.

➤ *Publiek ondernemerschap*

Voor de gemeente Boarnsterhim was het van groot belang dat er een uitvoeringsorganisatie beschikbaar was met een duidelijk overheidsprofiel. Het feit dat het waterschap en het waterbedrijf de aandeelhouders van Aquario zijn, vormde een goed vertrekpunt. Maar minstens zo belangrijk is het dagelijks opereren. Daarin moet je laten zien dat je oog hebt voor bestuurlijke belangen en complexe besluitvormingsprocessen. En je moet helder, integer en transparant opereren. De directeur van Aquario weet ondernemerszin te koppelen aan publiek-bestuurlijk handelen en hij weet dit door te vertalen naar de juiste attitude van zijn medewerkers.

➤ *Timing*

Je moet op zoek gaan naar het juiste moment voor de overdracht van taken. Zo speelde er bij de gemeente Boarnsterhim een reorganisatie met herverdeling van taken.

De gemeente wilde bijvoorbeeld meer tijd besteden aan wijkbeheer. Binnen dit reorganisatieproces was het niet moeilijk taken over te dragen aan Aquario; er hoefden geen mensen uit. Bovendien waren rond de basisinspanning riolering grote investeringen nodig. De financiële impact van het overdragen van taken was daardoor relatief marginaal, als er al sprake was van een financiële impact.

➤ *Tijd*

Het komen tot een structurele samenwerking heeft tijd nodig; tijd om te bepalen welke taken je over wilt dragen en welke gevolgen dit voor de organisatie heeft; tijd om tot gedragen afspraken te komen; maar vooral ook tijd om vertrouwen te krijgen in de ander. Zeker omdat Aquario een nieuwe speler was, kun je spreken van een gezamenlijke zoektocht, waarbij kinderziektes werden geaccepteerd en opgelost. Belangrijk daarbij was dat de zoektocht in de luwte plaats kon vinden. Aquario heeft bewust gekozen voor een stille opstartfase met weinig tot geen publiciteit.



BEHEER & ONDERHOUD RIOLERING - AQUARIO WATERMANAGEMENT BV

RESULTATEN

Heeft de samenwerking opgeleverd wat de gemeente Boarnsterhim ervan verwacht had? Daar is geen twijfel over. De gemeente voelt zich 'ontzorgd' en beschouwt Aquario als 'afdeling op afstand'. Tegen dezelfde kosten wordt meer kwaliteit geleverd.

De gemeente Boarnsterhim heeft de regie over de openbare ruimte in eigen hand gehouden. Rioleringswerkzaamheden van Aquario en herstructureringswerkzaamheden van de gemeente worden via jaarplannen en goed overleg afgestemd.

Omdat de gemeente Boarnsterhim in de eigen organisatie wel capaciteit en expertise heeft vast gehouden, is ervoor gezorgd dat de gemeente een volwaardig gesprekspartner is en blijft voor Aquario. De gemeente heeft er op deze wijze in voorzien dat zij haar eigen beleid kan bepalen en het functioneren van Aquario kan beoordelen.

Dienstverlening

Zeven medewerkers bemensen de voltijds storingsdienst. De beschikbaarheid van medewerkers wordt daarbij zelfs afgestemd op de weersvoorspelling. Een kleine, maar relevante innovatie. De responstijden zijn snel. Burgers weten het nieuwe storingsnummer te vinden en zijn tevreden over de afhandeling.

Doelmatigheid

Het feit dat met dezelfde hoeveelheid geld meer kwaliteit bereikt wordt geeft al aan dat de doelmatigheid sterk is toegenomen. Verder worden door uniformering en schaalvoordelen bij inkoop financiële voordelen behaald. Die voordelen zijn zichtbaar voor de gemeente en zullen ten goede komen aan de dienstverlening aan de inwoners.

Alle gemalen van de zeven gemeenten worden nu door één centraal telemetriesysteem bewaakt en kunnen op afstand worden bediend. Het systeem is internet-georiënteerd waardoor de gemalen op elk moment van de dag vanaf elke PC kunnen worden bestuurd.

Duurzaamheid

Door de schaalvergroting die heeft plaatsgevonden is de kwetsbaarheid afgenomen. Door het overkoepelende databeheer van de verschillende gemeentelijke rioleringsstelsels worden ervaringen van de deelnemende gemeenten gecombineerd. Dit heeft geleid tot een toename in kennis en inzicht in de rioleringsstelsels.

Transparantie

Inspectie en onderhoud wordt nu systematisch uitgevoerd. Over de werkzaamheden wordt regelmatig gerapporteerd met heldere kengetallen. De uitvoering is bedrijfsmatiger geworden op afstand van bestuurlijke beslommeringen. Voor de gemeente is het helder waar Aquario geld aan besteedt.

Ook voor de burger is het transparanter geworden. De vergroting van de dienstverlening levert ook een verhoging van transparantie op. Een snelle responstijd van Aquario op een melding van een burger zorgt voor een snelle, zichtbare vervolgstap van de rioolbeheerder.

MULTI-UTILITY SAMENWERKING - SYNFRRA

INLEIDING

Nieuwe aansluitingen voor energie, water, kabel en telefoon in één keer aanvragen en in één keer aanleggen. Nieuwe hoofdleidingen in één keer inplannen en aanleggen. Zie daar de doelstellingen van sYnfra, een samenwerkingsverband van water- en energiebedrijven in de provincies Noord-Brabant en Limburg. Kabel- en telecombedrijven zullen aansluiten.

De voordelen zijn evident: de bedrijfsmatige bundeling van activiteiten die onder verantwoordelijkheid van meerdere partijen tegelijk plaatsvinden leidt tot verbetering van de doelmatigheid, reduceert overlast voor de omgeving en vergroot de service aan de klanten. Die hoeven nog maar één keer thuis te blijven om alle voorzieningen aan te laten leggen. En als er in de straat gegraven wordt gebeurt dat zo veel mogelijk gecombineerd.

Om dit mogelijk te maken zijn centrale applicaties en databases ontwikkeld (Combiplan) waarin het aanvragen en de verwerking ervan gestructureerd plaatsvinden. Omdat alle betrokken partijen gebruik maken van dezelfde informatie in dezelfde database is minder afstemming vereist. Ook de basisgegevens voor de financiële administratie worden verzorgd. Combiplan is in 2005 genomineerd voor de nationale ICT-award in de non-profit sector.

Voor de uitvoering van de werken zijn de provincies Noord-Brabant en Limburg onderverdeeld in regio's. Voor elke regio is één van de deelnemende bedrijven als coördinerende partij aangewezen. Per regio zijn via een openbaar aanbestedingstraject aannemers geselecteerd voor uitvoering van de werken.

De samenwerking die bottom-up is gegroeid, ontwikkelt zich steeds verder. Door evaluatie van prestaties in de verschillende regio's wordt vergelijkingsmateriaal gegenereerd op basis waarvan processen verder kunnen worden geoptimaliseerd.

Om beter zicht te krijgen op de samenwerking is gesproken met de trotse voorzitter van stichting sYnfra, Kees de Jong, tevens sectorhoofd Distributie bij Brabant Water.



MULTI-UTILITY SAMENWERKING - SYNFR

DOELEN

De samenwerking in sYnfra verband dient meerdere doelen: verhogen van doelmatigheid, dienstverlening en duurzaamheid

Door de processen van de verschillende partijen maximaal op elkaar af te stemmen via een gestructureerde aanpak worden de kosten verlaagd, zeker als ook goedkopere innovatieve werkwijzen en technieken worden ontwikkeld.

Door de geautomatiseerde aanvraagprocedure kan iedereen (burger, gemeente, bedrijven) eenvoudig nieuwe voorzieningen aanvragen, en de behandeling ervan volgen. De voorzieningen worden vervolgens in één keer gerealiseerd.

Door de samenwerking kan ook een visie op de ondergrondse leidinginfrastructuur worden ontwikkeld. Deze visie kan zich richten op een duurzame inrichting van de infrastructuur.



MULTI-UTILITY SAMENWERKING - SYNFR

VORM

sYnfra is gestart als een samenwerkingsverband, er is bij aanvang geen aparte juridische entiteit gevormd. Inmiddels is dit samenwerkingsverband eind 2005 omgevormd naar een stichting. Dit was nodig in verband met de toenemende financiële en juridische belangen alsmede de gewenste verdergaande professionalisering. Er wordt getracht zo veel mogelijk met gesloten beurzen te werken.

Deelnemende bedrijven zijn Brabant Water, Waterleiding Maatschappij Limburg, Essent Netwerken, Nutsbedrijf Regio Eindhoven, Obragas Net, Tilburgsche Waterleiding Maatschappij en Intergas. Uitbreiding is voorzien met kabel- en telecombedrijven.

De coördinatie van de werkzaamheden is per cluster van gemeenten aan een deelnemend nutsbedrijf toebedeeld. Het coördinerende bedrijf is verantwoordelijk voor de werkzaamheden in een gemeente en is ook het aanspreekpunt voor de gemeente. In dezelfde cluster van gemeenten is één aannemer verantwoordelijk voor de uitvoering van de gecombineerde werkzaamheden. Per aannemer wordt een vast contract gesloten voor drie jaar, met mogelijkheid tot 2x2 jaar verlenging.

sYnfra heeft getracht om tot een landelijk geaccepteerd ondersteunend instrumentarium te komen. Dit is vooralsnog niet gelukt. Partijen in de verschillende regio's houden vast aan de zelf gecreëerde oplossingen.



MULTI-UTILITY SAMENWERKING - SYNFRRA

RESULTAAT

“Één keer aanvragen, één keer graven en één keer thuisblijven biedt kosten- en planningsvoordeel voor de klant”.

Kees de Jong, sYnfra

De resultaten van de samenwerking middels sYnfra zijn niet eenvoudig eenduidig te meten omdat in de verschillende bedrijven veel veranderingen parallel verlopen. Wel is per onderdeel/module van de webapplicatie een business case gemaakt om te kijken wat de samenwerking op zal leveren. De terugverdientijden bleken steeds zo kort dat er snel tot uitwerking is overgegaan.

Dienstverlening

De burger heeft minder overlast omdat straten en wegen minder vaak opgebroken worden. Er hoeft maar één keer een sleuf gegraven worden waar alle noodzakelijke leidingen en kabels achtereenvolgens in aangelegd kunnen worden: één keer aanvragen, één keer graven en één keer thuisblijven. Voor de klant zeer plezierig en tevens een grote reductie in overlast voor de omgeving.

De gemeenten hebben een veel beter en actueler inzicht in planning en voortgang van werken.

Doelmatigheid

De doelmatigheid is toegenomen door de samenwerking in sYnfra verband. Kosten worden bespaard door het hele traject van aanvraag en aanleg tot en met nazorg in één gezamenlijk proces vorm te geven en te uniformeren. Kosten zijn ongeveer gehalveerd. Zo wordt door de internetplanning in totaal 12.000 uur per jaar aan planningsvergaderingen bespaard. De online informatie aan gemeenten bespaart alleen al in de regio Eindhoven 10.000 e-mails per jaar aan de twintig gemeenten om werken te melden.

Gegevens hoeven slechts door één partij te worden ingevoerd. Dat komt niet alleen de uniformiteit ten goede, het betekent ook dat alle betrokkenen vrijwel gelijktijdig geïnformeerd worden. Tevens heeft het voordelen ten aanzien van de werkverdeling. Brabant Water is bijvoorbeeld voor drie van de negen regio's verantwoordelijk voor coördinatie en toezicht. Voor de rest van de gebieden zijn andere partijen verantwoordelijk en is minder aandacht nodig.

Er kan betere afstemming plaatsvinden met werkzaamheden door gemeenten. Gemeenten hebben actuele inzage in werkzaamheden. Hiermee zijn partijen af van de verplichting om aan gemeenten aan te geven wanneer wat gebeurt (informatieverschaffing), want de gemeente kan de gegevens zó uit het systeem halen. Ook zijn de discussies over straatwerk niet meer nodig (aantal m² waarover straatkosten moeten worden betaald aan de gemeente). Alle werkzaamheden kunnen tegelijk en gestructureerd worden uitgevoerd.

Inmiddels wordt al weer gewerkt aan nieuwe verbeteringen zoals het verstrekken van één opdracht aan de aannemer, de digitale afrekening en centrale managementinformatie op gebied van capaciteit, veiligheid en kwaliteit. We zien dus dat er door de samenwerking nieuwe ideeën ontstaan voor verdergaande samenwerking en optimalisatie.



MULTI-UTILITY SAMENWERKING - SYNFRRA

SUCCESFACTOREN

“De essentie is dat alle betrokken partijen profiteren. Dan is men ook bereid concessies te doen.”

Kees de Jong, sYnfra

Ondernemingszin

Er is een kiem voor verandering nodig. Mensen vanuit de verschillende organisaties moeten opstaan om de voordelen van samenwerking te benutten. Dit vraagt om ondernemingszin: kansen die er zijn signaleren en oppakken. Problemen die je ondervindt oplossen. “sYnfra is net een eigen bedrijfje”.

Zeggenschap en invloed

Vanuit de achterliggende organisaties moeten mensen bij de samenwerking betrokken zijn met zeggenschap. Met andere woorden, mensen met formeel en informeel gezag die dingen kunnen bereiken en regelen in de eigen organisatie. Er moet dus op het juiste niveau worden ingestoken.

Vertrouwen en commitment van partijen

Belangrijk is alle partijen bij elkaar te houden. Daardoor gaat de samenwerking soms langzamer dan men zou willen. Goed met partijen overweg kunnen en het opbouwen van een vertrouwensband zijn succesfactoren. Er moet oog zijn voor elkaars belang en positie. Iedereen moet bereid zijn concessies te doen. Als één partij dwars gaat liggen kan die de samenwerking frustreren.



SAMENWERKING TUSSEN BRABANT WATER EN WATERSCHAP DE DOMMEL FACTUREREN EN INNEN

INLEIDING

Brabant Water is het waterleidingbedrijf voor de gehele provincie Noord-Brabant. Het bedrijf voorziet ruim 2,2 miljoen inwoners van drinkwater. Waterschap de Dommel is het waterschap voor een deel van diezelfde provincie. Waterschap de Dommel zorgt voor schoon en voldoende water in de Dommel en alle oppervlaktewateren in De Kempen en De Meierij in het midden van de provincie Noord-Brabant.

Sinds 1966 werken beide organisaties samen op het gebied van factureren. Rond 1970 zijn zowel Waterschap de Aa als Waterschap Maaskant (later samengegaan in Waterschap Aa & Maas) ook mee gaan liften op dezelfde nota. Tot 1995 stond alleen de verontreinigingsheffing op de nota van het waterleidingbedrijf. Sinds 1995 staat ook de ingezetenenomslag op de nota. In 1991 is de eerste gemeente mee gaan liften met hun rioolrecht en afvalstoffenheffing. Inmiddels liften 33 van de in totaal 67 gemeenten in het voorzieningsgebied van Brabant Water mee.

De samenwerking tussen Brabant Water en Waterschap de Dommel is in 2005 verbreed, doordat het waterschap haar call centre werkzaamheden ondergebracht heeft bij het call centre van Brabant Water.



SAMENWERKING TUSSEN BRABANT WATER EN WATERSCHAP DE DOMMEL FACTUREREN EN INNEN

DOELEN

Betere klantgerichtheid en efficiency zijn voor het waterschap de belangrijkste doelen van de samenwerking. Daarbij stelt het waterschap uitdrukkelijk vast dat de samenwerking ten alle tijden een bedrijfseconomische afweging blijft.

P. Koemans (Waterschap de Dommel):

“Bedrijfseconomisch is het zinvol, maar tariefstellingsonderhandelingen zijn en blijven spannend en zakelijk.”

P. Koemans (Waterschap de Dommel):

“Voor ons valt de meeste winst te behalen in horizontale samenwerking met waterschappen en verticale samenwerking met gemeenten”. “Samenwerking met het waterbedrijf loont ook”. “Een goede relatie is wel essentieel”.

Het waterschap kan haar bedrijfseconomische efficiency vergroten door de uitgaande telefoontjes onder te brengen bij het call centre van Brabant Water. Verder streeft het waterschap een betere klantgerichtheid na door de burger een gezamenlijke nota aan te bieden en door continu te werken aan een begrijpelijke presentatie van die nota. Op termijn wil het waterschap alle lasten omrekenen naar kubieke meters drinkwaterverbruik. Overigens is het bestandsbeheer en -opbouw voor de waterschapsaanslagen in eigen beheer gehouden.

Het is Brabant Water veel waard om een hoge klanttevredenheid te bereiken, juist door bij te dragen aan maatschappelijke waarden en te voorzien in de behoeften van hun klanten. Brabant Water wil door samenwerking met Waterschap de Dommel de maatschappelijke kosten verlagen, waarde toevoegen aan de maatschappij en een hoge klanttevredenheid bereiken. ‘Operational excellence’ en lange termijn samenwerkingsvormen zijn hierbij de drijvende krachten voor Brabant Water. Het doel is expliciet niet om een zo groot mogelijk call centre te beheren dat ook vragen voor gemeenten op het gebied van afvalstoffen en rioolheffingen beantwoordt. Brabant Water kenmerkt zichzelf steeds meer als een maatschappelijk gedreven bedrijf in plaats van als een aanbodgestuurd bedrijf (leverancier).

B. Hoogwout (Brabant Water):

“Innovatieve samenwerkingsvormen zijn ook innovatie”

Brabant Water wil dit bereiken door:

- Het sluiten van kringlopen door bijvoorbeeld hergebruik van grondstoffen zoals ijzerhoudend slib;
- Het oprichten van een netwerkorganisatie, waarbij ingezoomd wordt op de belangrijkste toe te voegen maatschappelijke waarden
- Introductie van een nieuwe lijn van denken, waarin water een beleving is en waarvoor één loket voldoende is;
- Contact met gemeenten, waarbij het waterplan als stimulans dient om mee te werken aan het zichtbaar maken van water en het uitdragen van maatschappelijke waarden;
- Shared services, zoals inkoop, verzekeringen en call centre samen oppakken.



B. Hoogwout (Brabant Water):

“Het gaat om waarden, niet om kosten. Het gaat om het zoeken van de juiste partners. Wij oormerken daarom hier geen budget voor”.

Het waterschap en het waterleidingbedrijf hanteren elk hun eigen definities bij de kernbegrippen dienstverlening, doelmatigheid, duurzaamheid en transparantie:

Het waterschap streeft met samenwerking langdurige duurzame relaties na met de samenwerkingspartners en met de burger. Voor de burger wil het waterschap een langdurige klantgerichte relatie garanderen door maximale transparantie, efficiency en klantgerichte dienstverlening te bieden. Brabant Water heeft de 3D's als uitgangspunt voor de organisatie (doelmatigheid, dienstverlening, duurzaamheid).

Duurzaamheid

Duurzaamheid heeft in de optiek van Brabant Water vooral te maken met de grondstof(winning) en met ondergrond(se) ordening (infrastructuur), waar vanwege het grote belang van de watervoorziening een rol als beschermer is weggelegd. Het gaat om oog voor het milieu door meewerken aan koude-warmte opslag, kortere kringlopen, beter effluent en gebruik van minder grondwater. Voor Brabant Water betekent duurzaamheid ook begrip kweken bij andere organisaties voor hun boodschap.

Doelmatigheid

Doelmatigheid is voor Brabant Water kostenbeheersing en 'operational excellence' in de bedrijfsvoering, op basis van afwegingen tussen kosten en kwaliteit.

Dienstverlening

Dienstverlening draait om eenduidige, effectieve relaties met de klant, gebaseerd op een hoog service- en kwaliteitsniveau binnen het kader van het bedrijfsbeleid ('ontzorgen'). Van belang daarbij is vooraf te bepalen wat de klantperceptie op dit punt is.

Transparantie

Tenslotte verstaat Brabant Water onder transparantie naast 'corporate governance' vooral helder communiceren over wat het bedrijf doet, hoe het bedrijf het doet, hoe informatie over het bedrijf is te verkrijgen en hoe de klant informatie over zijn gegevens kan verkrijgen. Daarbij hoort ontzorging van de klant door eenvoud in de nota en in procedures.

SAMENWERKING TUSSEN BRABANT WATER EN WATERSCHAP DE DOMMEL FACTUREREN EN INNEN

VORM

Twee intentieverklaringen vormen de basis voor de samenwerking tussen Waterschap de Dommel en Brabant Water. In maart 2004 is een intentieverklaring getekend gericht op innovatie door kennisuitwisseling en –borging. Vervolgens is in november 2005 een intentieverklaring ondertekend gericht op samenwerking op het gebied van de nota en het call centre. De intentieverklaringen zijn gericht aan het publiek en de politiek en dienen als morele verplichting jegens elkaar om door te gaan met de samenwerking.

P. Koemans (Waterschap de Dommel):

“De intentieverklaring werkt als katalysator voor de samenwerking. Het succes is mede te danken aan de actieve ondersteuning door ons MT”.

Volgens de partners zou de samenwerking zonder intentieverklaring slechts op ad hoc basis plaatsvinden. Het grote voordeel van de intentieverklaringen is de structuur die deze geven aan de samenwerking. Dit vormt onderdeel van de vertrouwensbasis.

De feitelijke uitvoering van werkzaamheden is vastgelegd in zakelijke contracten. Eens per maand vindt een evaluatie van het functioneren van het call centre plaats. In 2006 zal het contract voor het call centre worden geëvalueerd.

Waterschap de Dommel is blij verrast met nu al duidelijke voordelen door samenwerking op het gebied van facturatie. Zo blijken voorheen oninbare nota's (zie ook bij resultaten) nu wel inbaar juist omdat het tegelijk met het drinkwater op de nota staat. Brabant Water is daarentegen huiverig voor het gevaar van 'afhakers' (mensen die hun rekening naast zich neerleggen omdat ze hem niet accepteren). Het lijkt immers of de waterrekening een stuk hoger wordt.

Op termijn verwachten Brabant Water en Waterschap de Dommel een contract af te sluiten voor een lokale lastennota (vernieuwde uitgebreide en versimpelde nota waarop alle lokale lasten staan vermeld). Een businesscase en bijbehorende pilot moeten de haalbaarheid van deze lokale lastennota bepalen. De partners willen hier voortvarend mee aan de slag door vanaf 2007 gemeenten mee te laten liften op de nota en in 2008 de nota definitief te moderniseren. In 2009 ligt er dan een factuur met watergerelateerde, objectgeoriënteerde en subjectgerichte heffingen (afhankelijk van wensen van de gemeenten). Het blijkt niet eenvoudig om alle facturen op elkaar af te stemmen. Printstraten behoeven aanpassing om te kunnen voldoen aan de wens van de gemeenten om subjectgebonden belastingen op te voeren. Ook moeten de factureringstermijnen van de gemeenten gelijkgetrokken worden met die van het waterleidingbedrijf.

De samenwerking tussen Brabant Water en Waterschap de Dommel vindt vooral achter de schermen plaats. Intern ondersteunen vooral de MTs het initiatief en zijn op kleine schaal medewerkers, waarvoor het gevolgen heeft voor het dagelijkse werk, geïnformeerd. Klanten zijn niet specifiek geïnformeerd over de samenwerking, behalve in een kort persbericht.



P. Koemans (Waterschap de Dommel): *“Waarom zouden we blijven uitleggen wat het verschil is tussen een waterschap en een drinkwaterbedrijf als nog steeds meer dan de helft van de mensen het verschil niet weet. Laten we achter de schermen blijven samenwerken”.*

De samenwerking zal niet uitgroeien tot één waterketenbedrijf. Volgens Brabant Water valt met beperkte en specifieke samenwerking meer te bereiken dan met de oprichting van een waterketenbedrijf”. De cultuurverschillen tussen het Waterschap en het drinkwaterbedrijf zijn te groot en maken een succesvolle oprichting van een waterketenbedrijf lastig.”

De ingezette beleidslijn van staatssecretaris van Geel is een belangrijke steun in de rug, maar is niet de aanleiding geweest voor de samenwerking tussen Brabant Water en Waterschap de Dommel.



SAMENWERKING TUSSEN BRABANT WATER EN WATERSCHAP DE DOMMEL FACTUREREN EN INNEN

RESULTATEN

Samenwerking op het gebied van facturering biedt duidelijke voordelen. Deze zitten vooral in de afname van het aandeel 'oninbare nota's' van 1,5% naar 0,5%. Voorheen oninbare nota's zijn nu wel inbaar, juist omdat het tegelijk met het drinkwater op de nota staat. Verdere effecten van het meeliften (klanttevredenheid, besparingen in geld en fte's) moeten nog worden gemeten.

Veel kleinere gemeenten liften mee op de nota omdat het schaalvoordelen biedt. Voor grotere gemeenten geldt dit minder en speelt imago van het meeliften een rol bij de keuze het niet te doen.

Het tarief van het call centre van Brabant Water is per afgehandeld telefoontje hoger dan bij het voormalige call centre van Waterschap de Dommel. Het waterschap verwacht dat het percentage telefoontjes dat na de eerste keer is beantwoord hoger zal liggen, door een hoger opleidingsniveau en specialisatie van de call centre medewerkers, waardoor het uiteindelijk toch een kostenbesparing oplevert. De precieze percentages zullen in de loop van 2006 worden vastgesteld.

Waterschap Brabantse Delta (onlangs na fusie ontstaan) denkt er over ook in te stappen en mee te liften op de nota. Mond tot mond reclame spoort andere waterschappen aan hier ook over na te denken.

Samenwerking in het call centre levert duidelijke besparingen op. Zo kost elke verhuizing € 2,30. Als je de 70.000 verhuizingen die in de regio plaatsvinden met zijn tweeën kunt delen, betekent dat al een besparing van € 80.500. De besparingen kunnen al met al oplopen tot rond de € 1.000.000.

Als spin-off van de samenwerking met gemeenten liften nu ook twee CAI (kabel) stichtingen mee op de nota van Brabant Water.



SAMENWERKING TUSSEN BRABANT WATER EN WATERSCHAP DE DOMMEL FACTUREREN EN INNEN

SUCCEFACTOREN

P. Koemans (Waterschap de Dommel):

“De intentieverklaring werkt als katalysator voor de samenwerking. Succes is mede te danken aan de actieve ondersteuning door ons MT”.

B. Hoogwout (Brabant Water):

“Voor succesvolle samenwerking is het erg belangrijk een gezamenlijke plek te creëren en gezamenlijke ambities uit te dragen op basis van vertrouwen”.

De samenwerking tussen Waterschap de Dommel en Brabant Water is succesvol. Elders in Nederland zijn vergelijkbare initiatieven gestrand. Wat is het geheim achter het succes?

- Er echt in geloven
De mensen die betrokken zijn bij de samenwerking zien gezamenlijke ambities en uitdagingen. Ze zijn bereid om te geven en te nemen op basis van vertrouwen. De verantwoordelijke mensen geloven in de samenwerking en steken tijd en energie in het opzetten van de samenwerking en het wegnemen van eventuele blokkades.
- Onverstoorbaarheid
Iets bereiken vereist dat je je jouw pad niet bij elk lastig kruispunt verlaat. Als je voor ogen houdt waar je wilt uitkomen en er vertrouwen in hebt dat je dat met elkaar kunt bereiken, dan werken minder goede voorbeelden niet demotiverend. Je kunt er van leren maar het betekent niet dat je van jouw pad afwijkt. Brabant Water en Waterschap de Dommel laten zich niet leiden door andere voorbeelden.
- Achter de schermen
Brabant Water en Waterschap de Dommel gaan voorzichtig te werk als het gaat om creëren van verwachtingen. De samenwerking vindt achter de schermen plaats. Ze communiceren er mondjesmaat en beheerst over, zowel intern als extern. Zo kunnen ze ongestoord praktijkervaring opdoen met de samenwerking zonder dat de verwachtingen te hooggespannen zijn, met alle bijbehorende afbreukrisico's.
- De cost gaat voor de baet uit
Opvallend is dat Brabant Water en Waterschap de Dommel verwachten besparingen te kunnen realiseren door de samenwerking, maar dat ze deze besparingen niet bij voorbaat al duidelijk wilden hebben. Niet alles kan bij voorbaat in geld uitgedrukt worden, zo lijken beiden te accepteren en zich te realiseren.
- Tijd
Samenwerking heeft tijd nodig, veel tijd. Vertrouwen in elkaar moet immers groeien. Bij Brabant Water en Waterschap de Dommel is de samenwerking en het vertrouwen in elkaar historisch gegroeid. Zij realiseren zich dat dit niet gegarandeerd is bij een langdurig contact. Het momentum (de omgevingsfactoren) zijn altijd goed geweest en dit maakt dat de samenwerking een 'plek' heeft gekregen bij Brabant Water en Waterschap de Dommel. Het vinden van deze gemeenschappelijke 'plek' kost tijd!

GEZAMENLIJKE UITVOERINGSORGANISATIE

– DIENST WATERBEHEER EN RIOLERING

INLEIDING

De Dienst Waterbeheer en Riolering (DWR) is ontstaan om desintegratie van de afvalwaterketen in de gemeente Amsterdam te voorkomen. Door een wetswijziging in de Wet verontreiniging oppervlaktewater, werd de verantwoordelijkheid van de zuiveringstaak bij het waterschap gelegd. De gemeente Amsterdam was het niet eens met deze ontwikkeling omdat sinds het begin van de 20^e eeuw zowel riool- als afvalwaterzuivering aan de gemeente toekwamen. De wetswijziging zou dus leiden tot splitsing van deze gemeentelijke taken, die juist zo met elkaar zijn verbonden. Twintig jaar bestuurlijke discussie heeft uiteindelijk geleid tot een bijzondere en unieke oplossing: één gezamenlijke uitvoeringsorganisatie die vergaand gemandateerd is om taken uit te voeren voor zowel het Hoogheemraadschap Amstel, Gooi en Vecht (AGV) als voor de gemeente Amsterdam. Ambtelijk veranderde er nauwelijks iets: de uitvoerende taken ten aanzien van zuivering en riolering zijn ondergebracht bij één organisatie, net zoals voorheen het geval was.

Roelof Kruize (Waternet): *“De situatie in Amsterdam is vanuit historisch perspectief uniek, maar het concept van een gezamenlijke uitvoeringsorganisatie is prima te vertalen naar de rest van Nederland”*

Op 1 januari 1997 is DWR gestart. Voor de gemeente Amsterdam heeft DWR uitvoerende taken ten aanzien van rioolbeheer en het ondiepe grondwater. Voor AGV voert DWR alle uitvoeringstaken uit rond afvalwaterzuivering en waterbeheer in het beheersgebied van het hoogheemraadschap (droog, veilig, schoon). Het vergaande karakter van de samenwerking kan het best worden geduid door de omvang van AGV: AGV bestaat nog slechts uit een dijkgraaf, secretaris en secretariële ondersteuning (2,5 fte).

In de DWR opzet is het rioolbeheer in de gemeente Amsterdam los komen te staan van taken als stadsbeheer, stadsontwikkeling en wegonderhoud. Hoe is de regie over de openbare ruimte in deze situatie ingevuld? De gemeente Amsterdam heeft haar regierol ingevuld via de Coördinatie Commissie Uitvoering Werken in de Openbare ruimte (Cocuwo). Cocuwo ziet erop toe dat werkzaamheden in de openbare ruimte vooraf worden gemeld en dat werkzaamheden worden gecombineerd. Hierdoor worden werkzaamheden in de openbare ruimte maximaal gecoördineerd en wordt overlast voor burgers en bedrijven tot een minimum beperkt. DWR kan via Cocuwo ook snel rioleringswerkzaamheden meekoppelen met geplande werkzaamheden aan wegen. In de praktijk wordt 80 % gecombineerd werken gehaald.

Op 1 januari 2006 is Waternet gestart, waarin het waterleidingbedrijf van de Gemeente Amsterdam en DWR zijn opgegaan. Naast waterbeheer, riolering en afvalwaterzuivering is nu ook drinkwater bij de uitvoeringsorganisatie ondergebracht. Waternet is daarmee het eerste waterbedrijf in Nederland dat zorgdraagt voor de complete watercyclus -waterketen en watersysteem- in het Amsterdamse deel van haar werkgebied.



AGV verkent of het rioolbeheer kan worden uitgebreid naar andere gemeenten in haar beheersgebied, met name in gemeenten waar Waternet drinkwater levert, zodat ook daar het watercyclus concept zou ontstaan.

Om een beeld te krijgen over de organisatie van DWR en de afstemming tussen DWR en AGV zijn gesprekken gevoerd met achtereenvolgens de heer Kruize, directeur Waternet, en de heer De Bondt, dijkgraaf van AGV. Men is trots op de unieke wijze van samenwerken. Elementen van het samenwerkingsmodel zijn ook te vertalen naar andere regio's in Nederland



GEZAMENLIJKE UITVOERINGSORGANISATIE – DIENST WATERBEHEER EN RIOLERING

DOELEN

Het doel van de oprichting van DWR is bijzonder: het voorkomen van ontvlechting van riolering- en zuiveringsactiviteiten in Amsterdam en het verlies aan doelmatigheid dat daarvan het gevolg zou zijn.

Door de vorming van DWR is de bestuurlijke impasse, die ontstaan was door invoering van de Wvo, doorbroken.

De vorming van Waternet kent overigens een breed scala aan motieven, waarvan een efficiencyverbetering van circa 5 % er één is.

GEZAMENLIJKE UITVOERINGSORGANISATIE – DIENST WATERBEHEER EN RIOLERING

VORM

DWR is een stichting. Het stichtingsbestuur is samengesteld uit de dijkgraaf van AGV, de wethouder van Amsterdam met Water in portefeuille en een onafhankelijke voorzitter. Het Stichtingsbestuur houdt zich alleen bezig met gemeenschappelijke, organisatorische elementen zoals personeelsbeleid en automatisering. Voor de inhoudelijke taken stellen de gemeente Amsterdam en AGV elk afzonderlijk jaarlijks een management contract vast met DWR. Zo behoudt de gemeente Amsterdam de regie en publieke verantwoordelijkheid over haar taken ten aanzien van riolering en grondwaterbeheer, en AGV over haar waterschapstaken.

Bij de start van DWR was er scepsis of de constructie van één uitvoeringsorganisatie met twee opdrachtgevers zou gaan werken. Vijf jaar na de totstandkoming van de overeenkomst heeft er een bestuurlijke evaluatie plaatsgevonden van de samenwerkingsrelatie. Uit die evaluatie is gebleken dat de samenwerking probleemloos is verlopen. Ten aanzien van de werkbaarheid van de stichting wordt het noodzakelijk geacht om de stichting niet uit teveel partijen te laten bestaan. Dit is bijvoorbeeld van belang als een andere gemeente het rioolbeheer over zou dragen aan het waterschap; AGV zal de uitvoering dan overdragen aan DWR. Daarbij blijft het Stichtingsbestuur bestaan uit AGV en de gemeente Amsterdam. Met de nieuwe gemeente wordt wel een apart management contract afgesloten over de nieuwe taakverdeling.

Bij de vorming van Waternet is de DWR constructie doorgevoerd: Waternet is ook een stichting. Het bestuur van de Stichting Waternet is ongewijzigd. Er is dus 'slechts' een gemeentelijke dienst (drinkwater) toegevoegd. Wel is de verhouding van de werkzaamheden veranderd: het aandeel taken in opdracht van de gemeente Amsterdam is gestegen van 35 % naar 60 %.

GEZAMENLIJKE UITVOERINGSORGANISATIE – DIENST WATERBEHEER EN RIOLERING

RESULTATEN

Dienstverlening

Hoewel het doel van de oprichting van DWR louter was om desintegratie van afvalwaterzuivering en riolering et voorkomen, heeft de constructie nog meer voordelen opgeleverd.

Door bundeling van uitvoeringstaken kan op een goede manier invulling worden gegeven aan de één loket gedachte voor vragen/klachten van burgers over waterzaken. Door toevoeging van drinkwater is dit zelfs nog een stap verder gebracht: met de vorming van Waternet is er één speler voor water in de gemeente Amsterdam. Per 2009 wil Waternet ook een integrale waternota gaan verzenden. Er wordt een besparing verwacht van 2,5 miljoen euro per jaar. En voor de klant wordt het hierdoor overzichtelijk wat hij/zij moet betalen voor water.

Doelmatigheid

Door oprichting van DWR is de ontvlechting van afvalwaterzuivering en riolering voorkomen. Het effect is niet goed te kwantificeren, maar zal volgens Kruize rond de 20% liggen. Optimalisatie van de afvalwaterketen was een logisch proces en is een logisch proces gebleven. Andere voordelen van oprichting van DWR zijn:

- Hoog kwaliteitsniveau van de riolering tegen een aantrekkelijk tarief. Dat de voorzieningen op peil zijn blijkt uit de voorziene reguliere stijging van het rioolrecht van 2% per jaar in Amsterdam, in plaats van de door Rioned aangekondigde kostenverdubbeling in 10 jaar.
- Ten aanzien van de zuiveringskosten behoort de score van AGV tot de laagste van Nederland. In de benchmark zuiveringsbeheer is dit niet prominent niet terug te vinden. In de bedrijfsvergelijking wordt het zuiveringstarief als maatstaf gehanteerd. Hierin zitten ook kosten voor waterkwaliteitsbeheer. Deze kosten zijn hoog voor AGV, doordat AGV relatief veel open water in haar beheersgebied heeft.
- De expertise die noodzakelijk is voor een geïntegreerde uitvoering van het waterbeheer is geconcentreerd binnen één organisatie. Zo kon de planvorming en realisatie van het ingrijpende project RWZI-West in zeer korte tijd (6 jaar) worden gerealiseerd.

Duurzaamheid

Door bundeling van kennis binnen DWR en door de grote schaal waar men op opereert, zijn de mogelijkheden tot innovatie groot. Zo past DWR membraanbioreactor (MBR) technieken toe en wordt onderzoek gedaan naar mogelijkheden om MBR-effluent te gebruiken voor verdrogingbestrijding in het Gooi.



GEZAMENLIJKE UITVOERINGSORGANISATIE – DIENST WATERBEHEER EN RIOLERING

SUCCESFACTOREN

Johan de Bondt: *“Je kunt je afvragen of horizontale schaalvergroting, zoals tussen waterbedrijven, nog veel extra voordelen biedt terwijl er zo veel winst te pakken is door bundeling in de watercyclus (schaal, kennisvoordelen, regionale betrokkenheid)”*

Behoud van regie over de eigen taken

Zowel AGV als de gemeente Amsterdam behouden de regie over hun eigen taken. Alleen de uitvoering ervan is bij DWR ondergebracht.

Behoud van taken

Bij de vorming van DWR bleven taken van medewerkers behouden. De gemeentelijke dienst voor riolering en afvalwaterzuivering en de waterschapsmedewerkers, met uitzondering van de bestuurdienst AGV, gingen één-op-één over naar DWR. Er was daardoor geen verlies van werk.

Bereidheid tot geven en nemen

DWR beschikt natuurlijk over een goede transparante boekhouding. Maar in een constructie à la DWR is niet tot op de millimeter nauwkeurig te bepalen welke kosten aan de gemeente Amsterdam en welke aan AGV toegerekend moeten worden. Van belang is dat beide partijen het gevoel hebben dat er sprake is van evenwicht. Er moet geen discussie zijn over details. Voor een succesvolle samenwerking moet men het gezamenlijk belang in ogenschouw nemen en moet men de voordelen van het grote geheel in beeld houden.

Onderling vertrouwen

DWR wordt gezien als een eigen dienst door zowel AGV als de gemeente Amsterdam. DWR krijgt veel ruimte om te opereren. Dit heeft te maken met onderling vertrouwen. DWR is een organisatie die transparant werkt. Voor AGV en de gemeente Amsterdam is het helder wat DWR doet.



PPS - HOOGHEEMRAADSCHAP DELFLAND EN DELFLUENT

INLEIDING

Het Hoogheemraadschap van Delfland stond voor grote investeringen in het afvalwaterstelsel in de Haagse regio door de bouw van een nieuwe afvalwaterzuiveringsinstallatie (awzi Harnaschpolder bij Schipluiden, capaciteit 1,3 miljoen i.e.) en de renovatie van een bestaande installatie (awzi Houtrust in Den Haag, capaciteit 0,4 miljoen i.e.). Op voorstel van het Algemeen Bestuur zijn de mogelijkheden van een publiek private samenwerking (pps) onderzocht. Er is nadrukkelijk géén sprake van privatisering. Het Hoogheemraadschap van Delfland blijft volledig publiek verantwoordelijk voor de zuivering van afvalwater. Na een marktbevraging en vergelijking met eigen referentieberekeningen is besloten om daadwerkelijk voor intensieve samenwerking met de private sector te kiezen. Een besparing van 17% is het voornaamste motief.

In 1999 is de Europese aanbestedingsprocedure gestart voor de bouw van awzi Harnaschpolder en de renovatie van awzi Houtrust, inclusief het beheer en onderhoud van gemalen en transportleidingen voor een periode van 30 jaar. Het gaat in totaal om een contractwaarde van bijna 1,5 miljard euro. Uiteindelijk is Delfluent als private partner uitgekozen. Delfluent B.V. is een consortium van vijf bedrijven. De deelnemers in het consortium zijn:
Veolia Water Nederland B.V. en Veolia Water Systems Nederland Holding B.V. (40%);
Evides N.V. (voorheen Delta Waterbedrijf en Waterbedrijf Europoort) (40%);
Rabo Participaties II BV (10%);
Heijmans Beton- en Waterbouw B.V. (5%);
Strukton Finance B.V. (5%).

In september 2002 is een voorlopig contract getekend. Na ruim een jaar onderhandelen is eind 2003 het definitieve contract getekend voor de publiek private samenwerking in de Haagse Regio. Daarnaast zijn ook diverse subcontracten afgesloten binnen het consortium. Vervolgens zijn de (ver)bouwwerkzaamheden van start gegaan. De zuiveringsinstallaties worden in 2008 opgeleverd. Er zijn reeds enorme bouwinspanningen geleverd. Op www.delfluent.nl is een mooi tijdsbeeld weergegeven.

Om een beeld te krijgen van het publieke-private samenwerkingsverband is gesproken met de heren Huub Glas, contractmanager bij Delfland, en Dick Spinder, managing director van Delfluent. Niet zomaar een gesprek, maar een enthousiast verhaal over een unieke samenwerking.



PPS - HOOGHEEMRAADSCHAP DELFLAND EN DELFLUENT

DOELEN

De samenwerking is opgezet met meerdere oogmerken. Het primaire doel was het realiseren van dezelfde functionaliteit tegen lagere kosten. Deze doelstelling is, in ieder geval voorcalculatorisch, zeker behaald.

Daarnaast wilde men maximaal gebruik maken van innovatieve kennis en technieken uit de markt en wilde men de kans vergroten om de installaties tijdig te realiseren.

De enorme omvang van de werken en de hiermee samenhangende planningsrisico's hebben er toe geleid dat er, mede op aangeven van vergunningverlenende instanties, toch gekozen is voor bewezen technieken. De risico's zouden anders te groot worden.

De realisatietijd van de werken is uiteindelijk bekort, maar door de lange voorbereidingstijd om te komen tot selectie van de private partner en de uitgebreide contracthandelingen zal de oplevering later plaatsvinden dan voorzien in 1999.

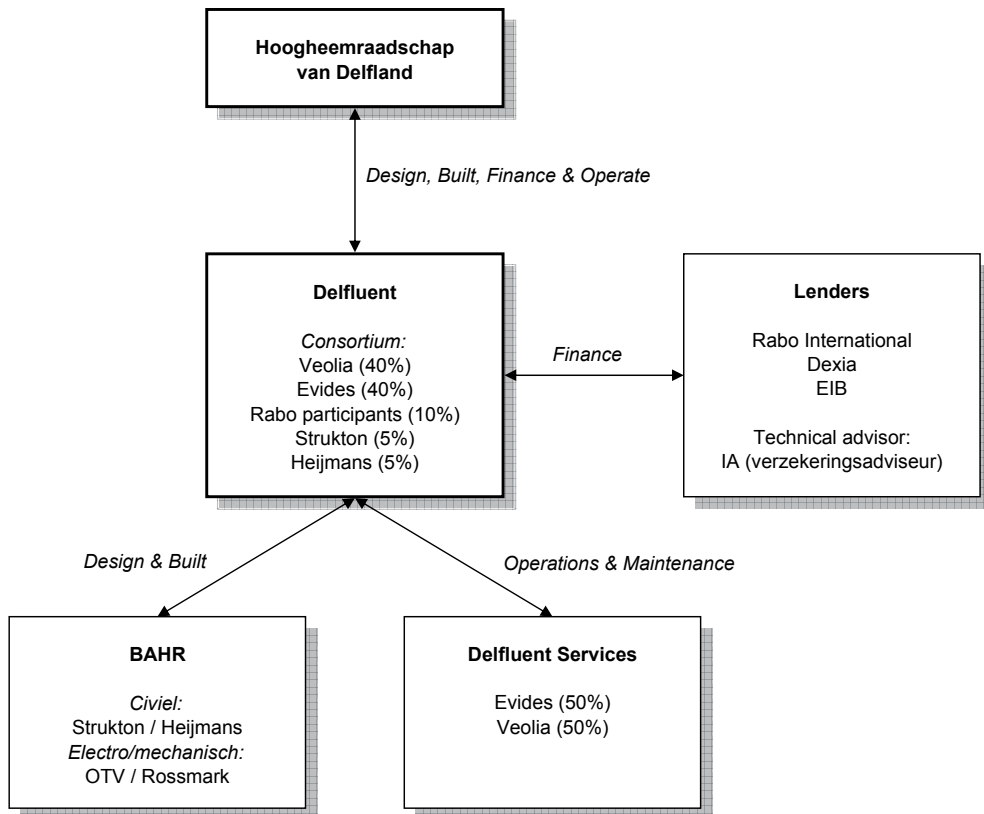
PPS - HOOGHEEMRAADSCHAP DELFLAND EN DELFLUENT

VORM

Dit is het eerste afvalwaterzuiveringsproject in Nederland dat tot stand komt volgens het publiek private samenwerkingsmodel (pps). Uitvoeringstaken zijn vergaand neergelegd bij het consortium Delfluent, maar Delfland houdt de wettelijk vastgestelde eindverantwoordelijkheid voor de zuivering van het afvalwater.

Dick Spinder: “De publiek private samenwerking met Delfland was voor Delfluent zeker geen gesneden koek. De juiste invulling van de publieke eindverantwoordelijkheid bij Delfland heeft heel wat discussie opgeleverd.”

Er is sprake van een zogenaamde DBFO-constructie: Design, Build, Finance & Operate. Delfluent is daarin integraal verantwoordelijk voor het ontwerp, de bouw, de financiering en het beheer van de installaties. De activiteiten zijn bij verschillende combinaties van partijen ondergebracht (zie onderstaande figuur).



Deze samenwerkingsconstructie kent een aantal specifieke kenmerken die afwijken van een reguliere opdrachtgever-opdrachtnemer relatie:

- Er is in de contractbesprekingen steeds sprake geweest van een drie partijen overleg tussen Delfland, Delfluent en de banken. Daardoor was er altijd een ‘bemiddelaar’ aan tafel, een minder belanghebbende partij.
- Gezocht werd en wordt naar een optimum tussen investeringen en onderhoudskosten over een periode van 30 jaar (life cycle costing). De bouwer (EPC) doet de beheerder (O&M) een aanbod om duurder en robuuster te bouwen, hetgeen weer terug te verdienen is bij onderhoud en beheer. Zo kunnen de overall kosten omlaag.

Bij de contractonderhandelingen hebben zowel Delfland, Delfluent, als de financiers ieder hun eigen advocatenkantoren ingezet. Er is een jaar lang intensief tussen partijen onderhandeld waarbij alle mogelijke risico's zijn doorgewerkt, verdeeld en belegd. Tevens is vastgelegd hoe de uitvoering rond bouw en beheer moet plaatsvinden. Het resulterende contract vormt daarmee ook het managementhandboek voor de samenwerking. Er is van te voren zo intensief en goed nagedacht over het contract dat er nu feitelijk sprake is van het ‘eenvoudig’ volgen van de uitgestippelde route. Aansturing van het enorme project geschiedt door Delfland nu met een team, waarbij vier mensen full-time betrokken zijn.

Enkele bijzonderheden van het pps-contract zijn:

- Het biedt Delfland een scala aan mogelijkheden om in te grijpen als Delfluent onvoldoende presteert.
- De terugvaloptie is vastgelegd. Als de samenwerking met Delfluent om enige reden wordt beëindigd, zullen de werkzaamheden worden ondergebracht bij een derde partij (‘Delfsigor B.V.’).
- Ten aanzien van onvoorziene mutaties, bijvoorbeeld de noodzaak tot uitbreiding van de zuivering door veranderingen in de wetgeving, zijn er afspraken vastgelegd over de te volgen procedure, de kostprijs en de winstmarge.

PPS - HOOGHEEMRAADSCHAP DELFLAND EN DELFLUENT

RESULTATEN

De investeringen in de afvalwaterinfrastructuur in de Haagse regio zijn natuurlijk gericht op het verminderen van de vuiluitworp vanuit het afvalwatersysteem (duurzaamheid). Als de werken gereed zijn, zal er een enorme verbetering in de lozingsituatie optreden. Transparantie vinden we, na de uitvoerige contractonderhandelingen, terug in de onderlinge samenwerking tussen partijen. De activiteiten van Delfluent voor Delfland hebben alles met dienstverlening te maken, zeker voor wat betreft het beheer van de installaties (wat overigens al voor awzi Houtrust plaatsvindt). Maar de publiek private samenwerking zelf heeft, ten opzichte van de uitvoering in eigen beheer, vooral bijgedragen aan het verhogen van de doelmatigheid.

Doelmatigheid

Delfland heeft vooraf bekeken wat de kosten zouden zijn als Delfland de werkzaamheden zelf zou uitvoeren op de conventionele manier ('referentie'). Gebleken is dat de uitbesteding aan Delfluent 17% voordeliger is dan de referentieberekeningen. De kostenbesparingen komen via minder snel stijgende zuiveringsheffingen geheel ten goede aan de ingezetenen.

De vraag is natuurlijk hoe Delfluent zo veel goedkoper kan opereren. Zeker als ook wordt bedacht dat Delfluent een redelijke winstmarge zal willen realiseren. Het zit in ieder geval niet in bijzondere financiële constructies; die zijn niet toegepast. Bovendien kan Delfland zelf ook goedkoop lenen. De belangrijkste winst blijkt kort samengevat te zitten in werkwijze en focus.

De werkwijze is zodanig vormgegeven dat ontwerpers en bouwers vlak bij elkaar zitten waardoor voortdurende afstemming mogelijk is. Bouwers en toekomstig beheerders op hun beurt stemmen af om de laagste totaalkosten te realiseren.

Daarnaast kan Delfluent zich volledig focussen op realisatie van de producten. Er is afstand van bestuurlijke processen. Er wordt gerealiseerd wat afgesproken is, niet meer, niet minder. Waar nodig kunnen snel beslissingen worden genomen. Door de grote schaal waarop partijen uit het Delfluent consortium opereren is ook schaalvoordeel bij inkoop te realiseren. Voor ieder probleem is bovendien binnen de eigen organisaties kennis aanwezig om snel tot een oplossing te komen.

Perspectief

Er lijken in Nederland geen nieuwe zuiveringsinstallaties geschikt voor een pps-constructie à la de Haagse regio. Voor een dergelijke DBFO-constructie is toch wel een bouwvolume van 50 à 100 miljoen euro nodig. Dit werk is er nu niet in Nederland.

Finance&Operate constructies (FO) zijn wel denkbaar: het overnemen van de kapitaalgoederen en het beheer ervan. Maar enkele geschetste voordelen (afstemming ontwerp-bouw en bouw-beheer) treden hierbij niet op.



PPS - HOOGHEEMRAADSCHAP DELFLAND EN DELFLUENT

SUCCESSFACTOREN

| Huub Glas: “Er moeten mensen opstaan die willen ontwikkelen, die dynamiek zoeken.”

Willen en durven kiezen voor een nieuwe aanpak

Dit behoeft nauwelijks toelichting. De pps-constructie tussen Delfland en Delfluent is uniek. Het vereist durf om daarvoor te kiezen. Het overall resultaat kan feitelijk pas aan het eind van de looptijd, over dertig jaar, worden beoordeeld. Maar totdat het tegendeel bewezen is, varen de ingezetenen van Delfland er wel bij: een forse beperking van de zuiveringskosten en daarmee een minder stijgende verontreinigingsheffing.

Samenwerken als competentie

In de Haagse regio wordt tussen Delfland en Delfluent als team samengewerkt. De basis daarvoor is gelegd tijdens de stevige contractonderhandelingen in het voortraject, waardoor de focus in de uitvoering kan liggen op samenwerking. Een factor voor succes is dan ook dat de betrokken uitvoerders samenwerken als competentie moeten hebben. Bij het aanstellen van de contractmanagers bij Delfland en Delfluent is daar overigens niet op getest, wel op onderhandelingscapaciteiten. Gelukkig bezitten beide contractmanagers de benodigde samenwerkingsvaardigheden. Er is respect en vertrouwen en de wil om samen te werken.

Scherp voortraject, heldere afspraken

Een kritieke factor voor een succesvolle samenwerking is het maken van goede afspraken tussen de betrokkenen. Een succesfactor is tevens dat er over alles reeds een keer gepraat is voor het contract ondertekend is. Het contract is meer een werkdocument met afspraken dan een document dat op tafel komt als er zaken niet goed gaan. Met andere woorden het contract is een algemeen management handboek geworden voor de samenwerking.

Balans

Tijdens de contractonderhandelingen zaten alle partijen gelijkwaardig aan tafel. Zowel voor Delfland als Delfluent was de constructie nieuw. Dit gold voor Delfland ten aanzien van de pps-constructie en voor Delfluent ten aanzien van de blijvende publieke verantwoordelijkheid van Delfland voor het eindresultaat: de kwaliteit van de lozing.

Een andere vorm van balans vormen de contractonderhandelingen waarbij steeds twee van de drie partijen (Delfland, Delfluent en de banken) nauw bij onderwerpen betrokken waren, waardoor steeds de derde partij als bemiddelaar kon optreden.

Balans geldt ook voor het gehele ontwerpproces: balans tussen ontwerp en bouw en tussen bouw en beheer.

En tenslotte ook de balans tussen personen, in casu de contractmanagers bij Delfland en Delfluent. Het gevoel geven en hebben dat je samen voor een uitdagende opgave staat waarbij oog is voor de belangen van de betrokken partijen.