



## Handleiding Regionaal Feitenonderzoek

Samenwerken in de Afvalwaterketen in Waterschap Rivierenland

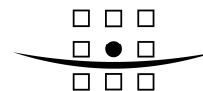
Waterschap Rivierenland

5 april 2011  
Definitief rapport  
9W4695.A0





A COMPANY OF



**ROYAL HASKONING**

**HASKONING NEDERLAND B.V.**  
**WATER**

Barbarossastraat 35  
Postbus 151  
6500 AD Nijmegen  
+31 (0)24 328 42 84 Telefoon  
+31 (0)24 363 29 18 Fax  
info@nijmegen.royalhaskoning.com E-mail  
www.royalhaskoning.com Internet  
Arnhem 09122561 KvK

Documenttitel Handleiding Regionaal Feitenonderzoek  
Samenwerken in de Afvalwaterketen in  
Waterschap Rivierenland  
Verkorte documenttitel Regionaal Feitenonderzoek Rivierenland  
Status Definitief rapport  
Datum 5 april 2011  
Projectnaam Handleiding Feitenonderzoek en  
Businesscase  
Projectnummer 9W4695.A0  
Opdrachtgever Waterschap Rivierenland  
Referentie 9W4695/R0002/Nijm

Auteur(s) Ir. K.W. Broersma/dr. ir. J.G. Langeveld  
Collegiale toets Ir. H. Herbermann  
Datum/paraaf .....  
Vrijgegeven door dr. ir. J.G. Langeveld  
Datum/paraaf .....



## Samenvatting Regionaal Feitenonderzoek Rivierenland

In maart 2010 is het eindrapport van de Commissie Feitenonderzoek 'Doelmatig Beheer Waterketen' uitgekomen. Dit rapport dient als bouwsteen voor de bestuurlijke voorstellen voor doelmatig waterketenbeheer, zoals deze zijn opgenomen in het Bestuursakkoord Water 'Water met Vuur'.

De Commissie Feitenonderzoek acht een besparing in de gehele waterketen van € 550 miljoen jaarlijks vanaf 2020 reëel. Voor klimaatadaptatie, rioolvervangings- en waterkwaliteitsverbetering is bij ongewijzigd beleid een kostenverhoging van € 600 miljoen in 2020 voorzien. Deze kostenverhoging kan daarmee grotendeels worden gecompenseerd door efficiencyverbetering in de waterketen. Het aandeel voor de afvalwaterketen in de beoogde minder meerkosten bedraagt € 380 miljoen per jaar. De bal ligt nu bij de regio's om de beoogde besparing te realiseren. Vanuit deze achtergrond bestaat bij Waterschap Rivierenland de behoefte om via het uitvoeren van regionale 'feitenonderzoeken' de mogelijkheden voor een meerwaarde van samenwerking en innovatieve oplossingen in de afvalwaterketen in beeld te brengen.

De Handleiding Regionaal Feitenonderzoek is gericht op het faciliteren van het uitvoeren van regionale/lokale 'feitenonderzoeken' en heeft twee belangrijke doelen:

1. Het vertalen van het landelijke feitenonderzoek naar de regio. Dit komt neer op het bepalen van de referentiesituatie 2020. Deze situatie vormt de basis voor de verantwoording van de regionaal bereikte doelmatigheidswinst.

2. Het verkennen van de mogelijkheden van verbetering van de doelmatigheid door samenwerking en innovatie. Langs deze lijn ontstaat inzicht in de te bereiken regionale kostenbesparing ten opzichte van de referentiesituatie.

Om deze doelen te bereiken voorziet de handleiding in een stappenplan, dat is opgedeeld in drie fasen:

- de voorbereidingsfase;
- de inventarisatiefase;
- de verkenningsfase.

De voorbereidingsfase voorziet in het leggen van een stevig fundament voor het eenduidig en transparant uitwerken van de situatie 2020.

De inventarisatiefase richt zich op het vastleggen van de kentallen van de betrokken organisaties. Hierbij wordt zo veel mogelijk gebruik gemaakt van beschikbare informatie uit bijvoorbeeld de vragenlijsten van de benchmark rioleringszorg. De inventarisatiefase legt de huidige situatie eenduidig vast en vertaalt deze door naar de situatie 2020. De situatie 2020 wordt gevormd door het extrapoleren van de autonome ontwikkeling en het meenemen van nieuwe opgaven als klimaatverandering en duurzaamheid. De situatie 2020 vormt het ijkpunt van de lokale lastenontwikkeling zonder de nog te bepalen meerwaarde van samenwerking en innovaties.

De verkenningsfase brengt de opties in beeld voor verbetering van de doelmatigheid door samenwerken, leren en innoveren. De meest kansrijke opties worden uitgewerkt in businesscases, die een inschatting opleveren van de haalbaarheid en te bereiken bijdrage aan een meer doelmatige afvalwaterketen.



## INHOUDSOPGAVE

	Blz.
1 INLEIDING	1
1.1 Achtergrond en aanleiding	1
1.2 Reikwijdte handleiding regionaal feitenonderzoek	2
1.3 Leeswijzer	2
2 PROCES UITVOEREN REGIONAAL FEITENONDERZOEK	3
3 VOORBEREIDINGSFASE	5
3.1 Stap I.1 Uitgangspunten	5
3.2 Stap I.2 Werkeenheden	6
3.3 Stap I.3. Selectie detailniveau	7
3.4 Stap I.4. Meetlat meerwaarde samenwerking	9
4 INVENTARISATIEFASE	11
4.1 Stap II.1 Inventarisatie huidige situatie	11
4.2 Stap II.2 Opgave 2020	16
5 VERKENNINGSFASE	20
5.1 Stap III.1 Invalshoek inhoud	20
5.2 Stap III.2 Invalshoek organisatie	21
5.3 Stap III.3 Businesscase	24

## BIJLAGEN

Bijlage 1	Literatuurlijst
Bijlage 2	Overzicht taken beheerders waterketen
Bijlage 3	Overzicht bedrijfsmiddelen
Bijlage 4	Financiële middelen
Bijlage 5	Aandachtspunten vaststellen autonome ontwikkeling
Bijlage 6	Handreiking Business Case Gemalenbeheer
Bijlage 7	Plan van Aanpak Proces





## 1 INLEIDING

### 1.1 Achtergrond en aanleiding

In maart 2010 is het eindrapport van de Commissie Feitenonderzoek 'Doelmatig Beheer Waterketen' uitgekomen. Dit rapport dient als bouwsteen voor de bestuurlijke voorstellen voor doelmatig waterketenbeheer, zoals deze zijn opgenomen in het Bestuursakkoord Water getiteld 'Water met Vuur'.

Het onderzoek dat ten grondslag ligt aan het rapport heeft zich gericht op het in beeld brengen van de mogelijkheden voor maatschappelijke doelmatigheidsverbetering.

Hiertoe is de doelmatigheidsverbetering in de waterketen in de afgelopen tien jaar geïnterpreteerd. Op basis van dit materiaal en komende ontwikkelingen zijn mogelijkheden tot verdere rationalisatie tot 2020 in beeld gebracht.

De commissie acht een besparing in de waterketen van € 550 miljoen jaarlijks vanaf 2020 reëel. Voor klimaatadaptatie, rioolvervanging en waterkwaliteitsverbetering is een kostenverhoging van € 600 miljoen in 2020 voorzien. Deze kostenverhoging kan daarmee grotendeels worden gecompenseerd door efficiencyverbetering in de waterketen.

De besparing van € 550 miljoen is opgebouwd uit:

- € 70 miljoen kostenreductie sectoraal drinkwater (5% van totaal);
- € 140 miljoen besparing op rioleringszorg, verdeeld over nieuwe opgaven, kapitaallasten en operationeel beheer (8% van totaal);
- € 100 miljoen besparing op zuiveringsbeheer (8% van totaal);
- € 140 miljoen besparing door integratie organisatie afvalwaterketen (5% van totaal);
- € 100 miljoen besparing door integratie organisatie waterketen (2,5% van totaal).

Voor de afvalwaterketen wordt daarmee in 2020 landelijk een besparing op jaarlijkse kosten van € 380 miljoen mogelijk geacht. Deze besparing is gebaseerd op landelijke kentallen, waar de lokale realiseerbare besparing significant van kan afwijken.

Zo is de beleidsvrijheid bij sommige gemeenten bijzonder klein doordat een aanzienlijk deel van de jaarlijkse lasten bestaat uit vaste kapitaallasten, terwijl bij andere gemeenten door een bezinning op (de beleidsruimte hiervoor is ontstaan door het Bestuursakkoord 'Water met Vuur') de nog te nemen maatregelen ten behoeve van bijvoorbeeld de basisinspanning nog een aanzienlijke besparing te behalen valt. Daarnaast geldt dat Waterschap Rivierenland de samenwerking met gemeenten graag verder wil verbeteren. Vanuit deze achtergrond bestaat bij Waterschap Rivierenland de behoefte om via het uitvoeren van lokale of regionale 'feitenonderzoeken' de mogelijkheden voor en meerwaarde van samenwerking en innovatieve oplossingen in de afvalwaterketen in beeld te brengen. Het waterschap wil daarbij graag voor de verschillende samenwerkingsclusters op een vergelijkbare wijze deze verkenningen kunnen uitvoeren en denkt daarin een steentje bij te dragen in de kennisvraag hierover bij andere waterketenpartners.

Tot slot sluit deze handelwijze aan bij advies uit de Unie/VNG ledenbrief nummer BARW/U201002078 van 5 november 2010.

## 1.2 Reikwijdte handleiding regionaal feitenonderzoek

De handleiding ondersteunt het uitvoeren van regionale ‘feitenonderzoeken’ voor de verschillende samenwerkingsclusters binnen Waterschap Rivierenland. De focus ligt daarbij op twee belangrijke doelen:

1. Het vertalen van het landelijke feitenonderzoek naar de regio voor het bepalen van de referentiesituatie 2020. Deze situatie vormt de basis voor de verantwoording achteraf van de regionaal bereikte doelmatigheidswinst. Daarnaast geeft dit inzicht in de autonome regionale kostenverhoging.
2. Het verkennen van de mogelijkheden van verbetering van de doelmatigheid door samenwerking en innovatie op techniek en beleid. Langs deze lijn ontstaat inzicht in de te bereiken regionale kostenbesparing ten opzichte van de referentiesituatie.

De verkenning van de mogelijkheden voor verbetering van de doelmatigheid vergt naar verwachting een veel grotere inspanning dan de doorvertaling van het landelijke feitenonderzoek naar een regionale referentiesituatie 2020. De handleiding is zo opgezet dat tijdens het proces de keuze kan worden gemaakt om meteen de verdiepingsslag te maken ten behoeve van de vaststelling van de kansen op samenwerking of hiertoe in twee stappen te komen: eerste lokaal feitenonderzoek op hoofdlijnen en vervolgens een verdiepingsslag ten behoeve van de vaststelling van de kansen op samenwerking. De uitkomsten van deze stappen worden gebruikt bij een aansluitende ‘businesscase’ welke voorziet in de argumenten om te kiezen voor bijvoorbeeld een bepaalde samenwerkingsvorm.

## 1.3 Leeswijzer

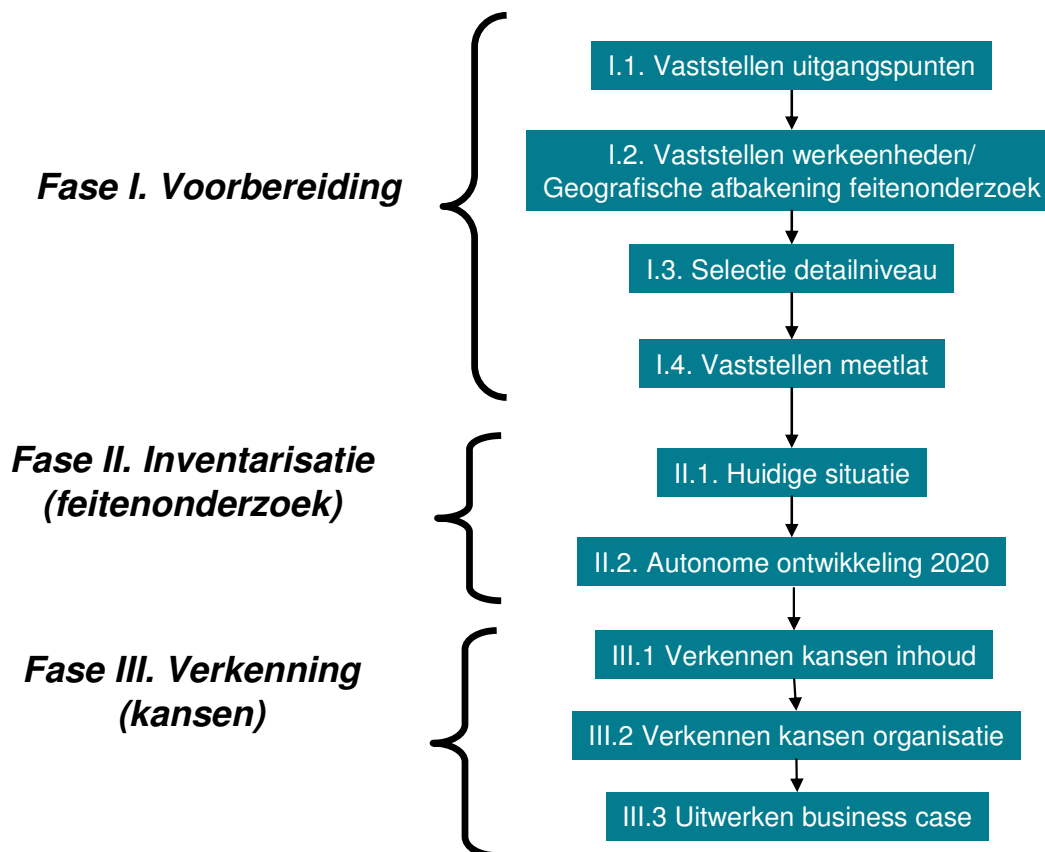
Hoofdstuk 2 beschrijft het proces dat doorlopen moet worden om de gestelde doelen te bereiken. Het proces omvat drie fasen: voorbereiding, inventarisatie en verkenning. De hoofdstukken 3, 4 en 5 gaan achtereenvolgens in op deze drie fasen.

## 2 PROCES UITVOEREN REGIONAAL FEITENONDERZOEK

De uitvoering van het regionaal feitenonderzoek is op te delen in drie fasen:

1. **Vorbereidingsfase**, waarin algemene uitgangspunten worden vastgesteld en meer specifiek invulling wordt gegeven aan de logische en geografische eenheden waarbinnen het feitenonderzoek wordt uitgevoerd en op welk detailniveau dit gebeurt. De laatste stap in de voorbereidingsfase is de formulering van een meetlat voor het meten van de verbetering van de doelmatigheid.
2. **Inventarisatiefase**, waarin voor de huidige situatie en de situatie 2020 de gegevens worden verzameld, waarmee de huidige prestatie die zonder verdergaande samenwerking wordt bereikt in 2020 langs de meetlat wordt gelegd. Op basis hiervan ontstaat inzicht in de kansen voor het vergroten van de doelmatigheid in de afvalwaterketen.
3. **Verkenningfase**, waarin kansen worden verkend en uitgewerkt in een businesscase. Deze fase is een combinatie van creativiteit en inzicht belangrijk om hiermee een goede stap te maken.

Per fase is een aantal werkstappen voorzien, die in onderlinge samenhang het totale processchema zoals opgenomen in Figuur 2-1 vormen.



Figuur 2-1 Processchema lokaal feitenonderzoek

De werkstappen zijn per fase in de volgende hoofdstukken nader omschreven. De benodigde inspanning voor het doorlopen van de stappen is opgenomen in bijlage 7.



### 3 VOORBEREIDINGSFASE

De voorbereidingsfase heeft als doel het goed afbakenen van het lokale feitenonderzoek, waarbij gezocht zal moeten worden naar de balans tussen te leveren inspanning en resultaat.

#### 3.1 Stap I.1 Uitgangspunten

Als startpunt voor het lokale feitenonderzoek dienen de landelijke uitgangspunten voor samenwerking. Deze zijn uitgebreid opgenomen in het akkoord tussen VNG en UvW d.d. 8 april 2010 (incl. de bijbehorende ledenbrieven nummers BARW/U201001201 en BARW/U201002078), aangevuld met de laatste afspraken uit het landelijk Bestuursakkoord 'Water met Vuur'. Centraal uitgangspunt is dat de zorgplichten in formele zin daar blijven waar de wetgever deze heeft neergelegd, maar dat bij de uitvoering doelmatigheid en laagst maatschappelijke kosten centraal staan.

Aanvullend op de landelijke uitgangspunten zullen de volgende zaken besloten moeten worden:

- kapitaliseren investeringen tussen nu en 2020: op welke wijze worden de in de komende tien jaar te maken kosten gekapitaliseerd. Hierbij spelen zaken als de te hanteren afschrijvingstermijnen, rentevoet en inflatie. Elke beheerder hanteert daarbij nu nog eigen uitgangspunten, die in het feitenonderzoek bij voorkeur geüniformeerd worden. Uniforme wijze van kapitaliseren geldt voor zowel de autonome als de nieuwe ontwikkelingen;
- herfinanciering van huidige kapitaallasten: bij veel beheerders leggen de huidige kapitaallasten een aanzienlijk beslag op de bestedingsruimte. Door versneld af te schrijven is hier, tegen hogere lasten op korte termijn, op langere termijn veel geld te besparen. In het landelijke feitenonderzoek is hier geen invulling aan gegeven;
- nulpuntsbepaling: voorgesteld wordt om als nulpunt voor de huidige situatie de situatie per 1 januari 2010 te nemen. Dit sluit aan bij Landelijk Feitenonderzoek. Bovendien is het merendeel van de benodigde gegevens van de gemeenten uit de Benchmark Rioleringszorg te halen; deze heeft als peildatum 1 januari 2010. De referentiesituatie per 1 januari 2010 wordt op basis van een combinatie van autonome ontwikkeling en de nieuwe opgaven (dus zonder extra inzet samenwerkingsvormen en innovatieve technieken) doorvertaald naar de referentie voor 2020. Deze situatie vormt het ijkpunt voor het inzichtelijk maken van de meerwaarde van de inspanning van de komende tien jaar en is daarmee in politiek opzicht een van de belangrijkste uitkomsten van het lokale feitenonderzoek!

*Relevant is de doorwerking van keuzes in het verleden: Voorbeeld: Een OAS uit 2007 becijfert een mindere investering en dus besparing ten opzichte van eerder begrote of voorziene uitgave (kapitaallast). Echter, de investeringen zijn ofwel al gedaan of staan reeds gepland. Deze besparing kan dus niet meer op het conto van deze doelmatigheidsslag worden geschreven. De verschillen in kapitaallasten in de jaren 2011 en verder mogen dus niet worden meegenomen in de verantwoording van de bezuinigingsdoelstelling.*

*Bij de nulpuntsbepaling speelt natuurlijk het fenomeen dat partijen die de afgelopen jaren al veel inspanning hebben geleverd al een belangrijk deel van de samenwerkingswinst hebben benut, terwijl partijen die zich de afgelopen jaren afzijdig hebben gehouden nu kunnen profiteren van de meerwaarde van samenwerking en daarmee de grootste sprong kunnen maken.*

*Dit is ook precies de reden om lokale feitenonderzoeken uit te voeren om zo te ontdekken waar nog relatief veel winst te behalen valt. Partijen die al veel hebben bereikt zullen dit als het goed is terug zien in een goede score op de onderlinge vergelijking/benchmark tussen beheerders en in een goede beoordeling van hun prestatie door de betrokken burgers.*

### 3.2 Stap 1.2 Werkeenheden

Een belangrijk regionaal uitgangspunt betreft de werkeenheden of clusters. De werkeenheden zijn nodig omdat een vervolgproces voor het gehele gebied van Waterschap Rivierenland te complex is. Door een verdeling in werkeenheden ontstaan 'beheerbare brokken'. Het is van belang de werkeenheden direct een doordachte vorm te geven om te veel wijzigingen in een later stadium te voorkomen. De werkeenheden vormen een fictieve schaal waarop de voordelen van samenwerking in de afvalwaterketen inzichtelijk worden gemaakt. Dit houdt in dat het lokale feitenonderzoek in feite uitgevoerd zou moeten worden per werkeenheid. Voor de hand liggende indelingen van werkeenheden kunnen bijvoorbeeld zijn gebaseerd op:

- watersysteemgrenzen (KRW-deelstroomgebiedsgrenzen);
- grenzen zuiveringskringen of logische 'sets' daarvan;
- gemeentegrenzen;
- grenzen bestuursregio's (stadsregio, Waterschap Rivierenland, West-Brabant, Alblasserwaard-Vijfheerenlanden);
- grenzen (zuiverings-)districten Waterschap Rivierenland

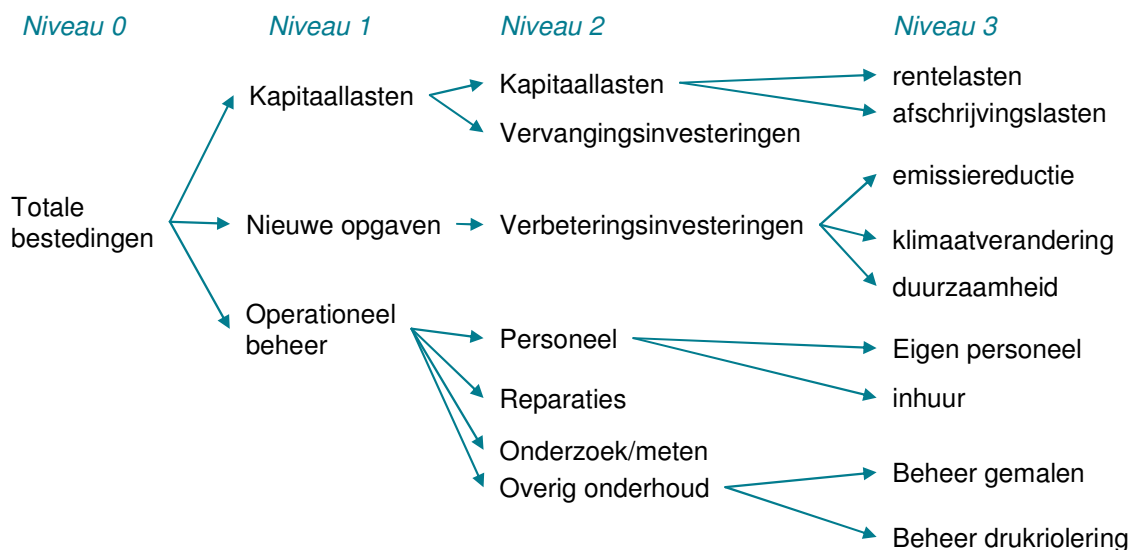
Aanbevolen wordt om op basis van de hiervoor geschetste natuurlijke of historische grenzen kaarten te maken met daarop een indeling in theoretische werkeenheden. Voor het gehele beheergebied van Waterschap Rivierenland kan daarbij gedacht worden aan maximaal vier (*want er zijn vier bestuursregio's*) of vijf werkeenheden om te komen tot een werkbare en tegelijk substantiële omvang per werkeenheid.

Bij de indeling moet ook rekening worden gehouden met bestaande samenwerkingsverbanden zoals bestuursregio's, voorgenomen fusies van gemeenten of uitvoeringsorganisaties.

De werkgroep van een 'voorlopige' (dat wil zeggen op logische grenzen gebaseerde) eenheid bepaalt voor welke werkeenheden de lokale feiten worden verzameld en uitgewerkt. Met de aangrenzende partners wordt verkend of draagvlak bestaat voor de gekozen grenzen of dat bepaalde partijen nog aanhaken. Het aantal werkeenheden bepaalt de omvang van de te leveren inspanning, aangezien het feitenonderzoek per werkeenheid moet worden uitgevoerd.

### 3.3 Stap I.3. Selectie detailniveau

Het detailniveau waarop de doorvertaling van het landelijke feitenonderzoek naar het lokale niveau wordt uitgevoerd, bepaalt zowel de hiervoor benodigde inspanning als de nauwkeurigheid en daarmee de bruikbaarheid van het eindresultaat. Afhankelijk van de ambitie van de waterketenpartners is het lokale feitenonderzoek uit te voeren op de vier niveaus uit Figuur 3-1.



**Figuur 3-1 Niveaus uitvoering en rapportage feitenonderzoek**

#### Niveau 0: Methode West-Brabant

De themagroep ‘Doelmatiger Afvalwaterketenbeheer’ heeft in opdracht van de bestuurlijke begeleidingsgroep van de Samenwerking Water West-Brabant het landelijke feitenonderzoek door interpolatie vertaald naar de lokale situatie door:

- voor de kostenontwikkeling tot 2020 het stijgingspercentage uit het landelijke feitenonderzoek toe te passen op de huidige lokale lasten zoals opgenomen in de GRP’s en de zuiveringslasten van het waterschap;
- het besparingspotentieel te bepalen op basis van de in het feitenonderzoek gehanteerde percentage en dit toe te passen op de aldus bepaalde lasten in 2020.

*Let op: dit was uitgangspunt voor de terugmelding aan de Stuurgroep en voor het bepalen van de voorlopige werkeenheden. Het is aan de (vier) voorlopige werkeenheden zelf om te bepalen hoe/of de verdere en subregionaal feitenonderzoeken worden uitgediept.*

#### Niveau 1: Landelijk feitenonderzoek lokaal.

In het landelijke feitenonderzoek is een opsplitsing gemaakt naar kapitaallasten, nieuwe opgaven en operationeel beheer. Op niveau 1 wordt deze indeling ook gehandhaafd op lokaal niveau, waarbij de lokale lasten van gemeenten en waterschap naar deze drie onderdelen worden opgesplitst en vervolgens het besparingspotentieel wordt bepaald op basis van de lokaal bepaalde lasten in 2020. Dit besparingspotentieel is hiermee reëler dan in niveau 0, waar geen rekening wordt gehouden met de lokale verschillen in nieuwe opgaven of bestaande kapitaallasten.

### Niveau 2: Benchmark 2010 centraal.

Ten behoeve van de benchmark rioleringszorg en zuiveringsbeheer hebben de beheerders al een aanzienlijke vragenlijsten ingevuld. Op niveau 2 wordt ingestoken op het niveau dat mogelijk wordt gemaakt door gebruik te maken van de beschikbare vragenlijsten uit de benchmark. Dit houdt bijvoorbeeld in dat voor de rioleringszorg onderscheid gemaakt wordt naar het type operationele lasten:

- personeelsuitgaven;
- reparaties;
- onderzoek/meten;
- overig.

Door bijvoorbeeld voor de deelnemende gemeenten te vergelijken welke kosten samenhangen met de inzet van één FTE kan een beeld worden gevormd van de uniformiteit in kostentoe rekening aan de rioleringszorg, hetgeen bij verdergaande samenwerking zeker van belang is. Zo kost in gemeente A een FTE € 60.000,- en in gemeente B het dubbele. Op niveau 2 wordt de driedeling nieuwe opgaven, kapitaallasten en operationeel beheer gehandhaafd en daarbij voorzien van een extra niveau om verschillen tussen beheerders, die straks van belang zijn bij het verkennen van kansen voor verhoging van de doelmatigheid door samenwerking, in beeld te brengen.

### Niveau 3: Benchmark 2020 centraal

De benchmark 2020 zal de beheerder inzicht geven in de verhouding tussen de lasten en de aan de maatschappij geleverde prestatie. Aangezien de hiertoe benodigde criteria nog in ontwikkeling zijn, wordt voor niveau 3 voorgesteld om een detailniveau verder te gaan dan in niveau 2, maar nog zonder de trendbreuk in denken in termen van prestatie in plaats van inspanning. Dit niveau omvat daarmee het inzichtelijk maken van specifieke kosten per specifieke taak per beheerder om zo te kunnen bepalen welke besparing reëel is als alle beheerders de meest kosteneffectieve werkwijze overnemen. Op dit niveau worden zaken bepaald als: beheerkosten gemalen buitengebied, uitgedrukt in €/gemaal/jaar, beheerkosten gemalen per grootteklasse (gemalen < 250 m<sup>3</sup>/h en gemalen > 250 m<sup>3</sup>/h).

Niveau 1 is eigenlijk in alle gevallen noodzakelijk om terug te kunnen koppelen naar het landelijke feitenonderzoek en dus om het regionaal feitenonderzoek op te kunnen baseren. Niveau 3 is wenselijk om kansen voor samenwerking te kunnen ontdekken en kwantificeren en kan worden gebruikt nadat de feitelijke samenwerking is gestart en geborgd. Dit niveau vormt de basis voor het verkennen van kansen voor samenwerking door leren van elkaar.

Dit kan dus worden gezien als een doorlopend proces, waarmee relevante doelmatigheidsvragen steeds beter kunnen worden beantwoord. In feite zien we een dergelijk cultuuromslag al aangekondigd in het Bestuursakkoord 'Water met Vuur' (zie box 'Cultuurverandering').



### Cultuurverandering

In de sector is sprake van een lopend traject van cultuurverandering. Het vertrekpunt was een cultuur van normatief gedreven investeringsbeslissingen onder gescheiden verantwoordelijkheden. Het wenkend perspectief is een cultuur van het oplossen van vraagstukken op korte en lange termijn onder gezamenlijke verantwoordelijkheid. De uitdagingen van het komende decennium vragen een aanpak waarbij innovatie, de kosteneffectiviteit van maatregelen en efficiëntie in de uitvoering voorop staan: 'de goede dingen goed doen'. Dit vraagt om meer kennis in de regio over effectiviteit van maatregelen en een betere toepassing van kennis in de praktijk. In het perspectief van de lopende cultuurverandering hebben partijen binnen de waterketen de ruimte om op basis van nieuwe kennis en inzichten in de lokale situatie, bestaande afspraken over te nemen investeringen te heroverwegen.

## 3.5 Stap I.4. Meetlat meerwaarde samenwerking

De beoogde meerwaarde van het met het feitenonderzoek ingezette traject is een verhoging van de doelmatigheid. Dit houdt in dat de meetlat die de meerwaarde van de samenwerking in de afvalwaterketen moet meten zo moet worden ingericht dat deze de verandering in doelmatigheid meet. Hiervoor is het noodzakelijk dat een vast omschreven nulpunt of referentievlak tevoren is vastgelegd, zie stap I.1 uitgangspunten.

### Meetlat 1: Totale jaarlijkse kosten

De meest eenvoudige opzet van de meetlat is alleen gebaseerd op het vergelijken van de jaarlijkse kosten. Hierbij wordt er vanuit gegaan dat de daarvoor geleverde prestatie niet verandert. Deze opzet sluit direct aan op het landelijke feitenonderzoek, waar de beoogde doelmatigheidswinst ook alleen in kosten is uitgedrukt, zij het dat daarin al wel een inschatting is gemaakt in kosten voor 'nieuw beleid' en de besparingspercentages ook daarop betrekking hebben.

### Meetlat 2: Verhouding tussen geleverde inspanning en totale jaarlijkse kosten

Deze meetlat representeert de huidige situatie, waarbij rioolbeheerders (en ook zuiveringsbeheerders) vooral worden afgerekend op hun geleverde inspanning in plaats van op de met het rioolstelsel of de zuiveringstechnische werken geleverde prestatie. Voorbeelden hiervan is het bepalen van de mate waarin wordt voldaan aan de afnameverplichting door de geïnstalleerde gemaalcapaciteit te delen door de gewenste gemaalcapaciteit. Dit is ingegeven door de huidige 'normencultuur' en die van een eigen 'taakverantwoordelijkheid'. Dergelijke criteria zijn vooral geschikt voor het toetsen of is voldaan aan de investeringsopgaven, maar zeggen niet of het gemaal ook heeft gewerkt tijdens een hevige bui.

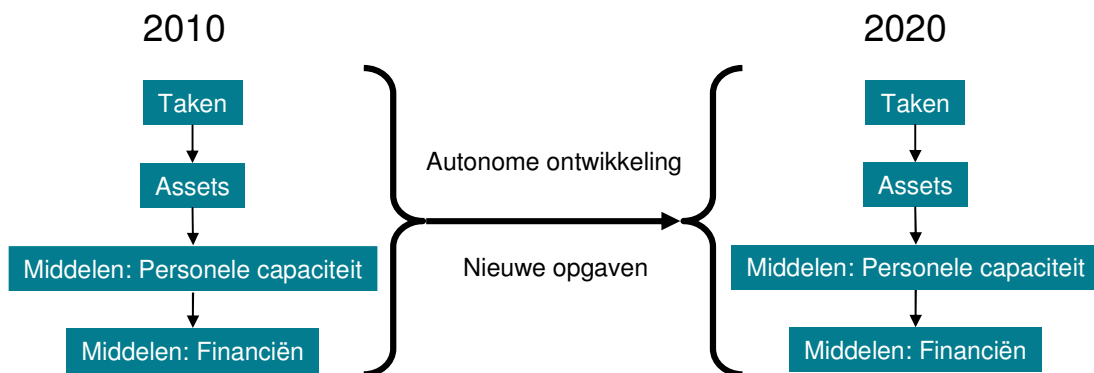
### Meetlat 3: Verhouding tussen prestatie en totale jaarlijkse kosten

Een verbetering van de doelmatigheid houdt in feite in dat de verhouding tussen prestatie en kosten verbetert. De kosten zijn goed in beeld te brengen, voor de prestatie ligt dit veel lastiger. Binnen deze meetlat ligt de uitdaging bij het eenduidig meten van die prestatie. De nieuwe beoordelingsgrondslag Afvalwaterketen, die in opdracht van STOWA door Witteveen+Bos en Royal Haskoning wordt ontwikkeld, voorziet in prestatie indicatoren voor riolering, transportsysteem en RWZI, die direct zijn gekoppeld aan de zorgplichten. Deze indicatoren houden rekening met de belasting van neerslag, zodat in een nat jaar met veel wateroverlast en overstortingen toch een goede prestatie kan worden geleverd. Deze methodiek zal dit jaar worden getoetst in een tweetal praktijkcases. Hierbij wordt veel meer aansluiting gevonden bij de gewenste cultuur van het oppakken van een gezamenlijke verantwoordelijkheid, waarbij het rendement voor de eindverbruiker (de burger) voorop staat.

Aanbevolen wordt om te kiezen voor meetlat 1 en zodra de beoordelingsgrondslag afvalwaterketen beschikbaar komt, deze uit te breiden naar meetlat 3 en meetlat 2 over te slaan. Dit betekent tijdelijk kiezen voor (alleen) een financiële meetlat en de eventuele kwaliteitswinst vooralsnog buiten beschouwing laten.

## 4 INVENTARISATIEFASE

De inventarisatiefase omvat het inventariseren van de huidige situatie en de situatie die in 2020 wordt bereikt op basis van de te verwachten autonome ontwikkeling gecombineerd met nieuwe opgaven. De mate van detail in de inventarisatiefase wordt bepaald door de keuze voor een bepaald niveau in stap 3 van fase 1. De inventarisatiefase heeft als doel het definiëren van het nulpunt 2010 en de referentiesituatie 2020. Daarbij moet de inventarisatiefase voldoende materiaal opleveren om in de verkenningsfase kansen voor verbetering van de doelmatigheid te kunnen onderkennen op zowel het inhoudelijk als het organisatorische vlak. Om dit mogelijk te maken is gekozen voor een opzet waarbij de taken (wie moet wat doen?), de assets/bedrijfsmiddelen (wat wordt beheerd?) en de daartoe beschikbare middelen (personeel en financieel) in beeld worden gebracht, zie Figuur 4-1. Hierbij wordt zo veel mogelijk aangesloten op gegevens die vanuit bestaande plannen of de benchmark beschikbaar zijn.



Figuur 4-1 Onderwerpen inventarisatiefase

De inventarisatiefase wordt zowel voor de huidige situatie als de situatie 2020 uitgevoerd.

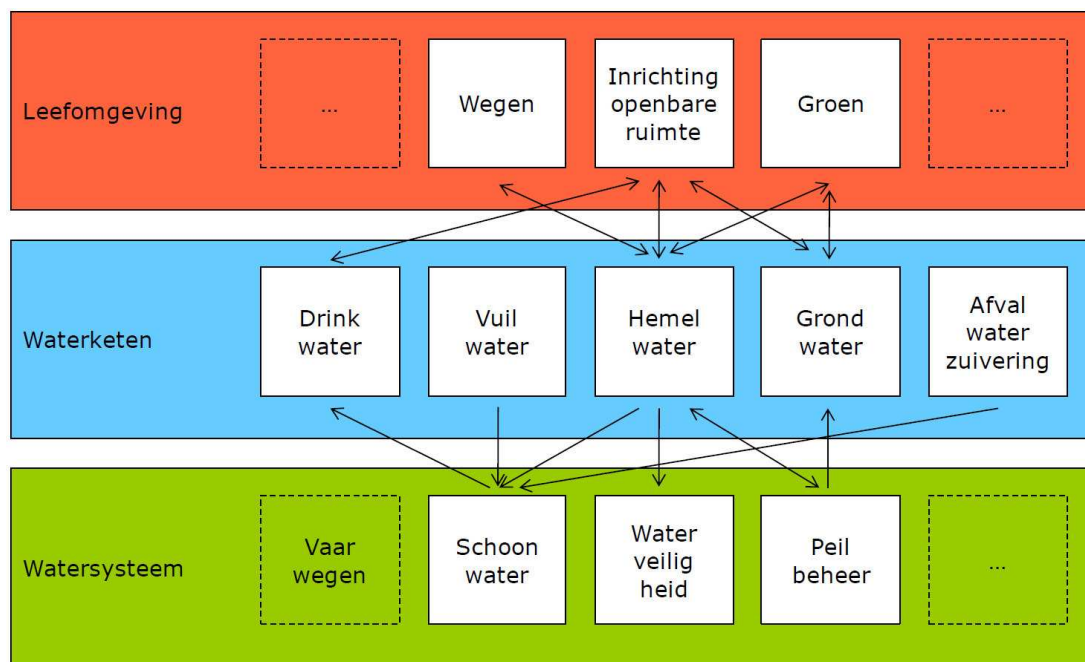
### 4.1 Stap II.1 Inventarisatie huidige situatie

#### 4.1.1 Taken (zorgplichten)

De gemeenten hebben de zorgplichten voor regenwater, grondwater en afvalwater ingevolge de Wet Milieubeheer en de Waterwet. De waterschappen hebben de zorgplicht voor de zuivering van het stedelijk afvalwater ingevolge de Waterwet. Deze zorgplichten vormen gezamenlijk de uitvoering van de afvalwaterketen (inzameling, transport en zuivering).

De zorgplichten in de afvalwaterketen kunnen niet los gezien worden van de zorgplichten in de ruimtelijke ordening (de gemeente) en in het watersysteem (het waterschap). Figuur 4-2 laat zien dat met name het hemelwaterdossier een relatie heeft met andere beleidsvelden: Welke wateroverlast is acceptabel? Wordt overtollig hemelwater verwerkt door het toepassen van stoepen, waterdoorlatende bestrating, berging in speelveldjes of door aanleg van riolering? Welk peilbeheer is nodig om lokale berging te realiseren?

Bevat het afstromende hemelwater niet te veel verontreinigingen? Welke bijdrage levert het lokaal vasthouden van water aan de regionale of nationale waterveiligheid of aan verdrogingsbestrijding? Etc. Ten aanzien van het hemelwaterdossier is van belang dat het niet alleen een relatie heeft met de openbare ruimte maar dat de openbare ruimte zelf ook (een deel van) de oplossing kan bieden. De verbinding tussen ondergrond ('buizen') en bovengrond ('inrichting') is voor de hemelwaterzorgplicht cruciaal. De gemeenten verzorgen deze verbinding.



**Figuur 4-2 Zorgplichten in de waterketen, het watersysteem en de leefomgeving (bron: Doelmatig beheer waterketen -eindrapport commissie feitenonderzoek-)**

Inventariseer aan de hand van het overzicht in bijlage 2 voor elk van de afvalwaterketenpartners de taken welke uitgevoerd worden (of zouden moeten worden uitgevoerd, overeenkomstig het GRP). Hierbij wordt op hoofdlijnen onderscheid gemaakt in de volgende onderdelen:

- besluitvorming;
- planvorming;
- onderzoek;
- onderhoud;
- realisatie;
- facilitair;
- communicatie;
- automatisering.

#### 4.1.2 Assets (bedrijfsmiddelen)

Landelijk is in 2010 de benchmark rioleringszorg uitgevoerd door Stichting Rioned. Onderdeel van deze benchmark was een uitgebreide vragenlijst welke door alle gemeenten in Nederland is ingevuld. De ingevulde vragenlijsten kunnen voor een groot deel gebruikt worden om de belangrijkste kenmerken van de door de gemeenten beheerde objecten en andere relevante gegevens te inventariseren.

Op hoofdlijnen worden voor de gemeenten de volgende zaken onderscheiden:

- aantal inwoners;
- meter buis vrijerval (eventueel gewogen naar diameter - dit zit echter niet in de Benchmark);
- meter buis persleiding;
- meter buis drukriolering;
- aantal minigemalen;
- aantal hoofdgemalen;
- aantal IBA's;
- bijzondere constructies zoals BBB's, bergingskelders, etc. (dit zit echter niet in de Benchmark).

Voor het waterschap geldt het voorgaande analoog en moet worden aangevuld met:

- aantal RWZI's;
- aantal hoofdrioolgemalen;
- meter buis persleiding;
- aantal oppervlaktewatergemalen.

Deze onderwerpen op hoofdlijnen zijn afdoende wanneer het feitenonderzoek op niveau 1 uit Figuur 3-1 wordt uitgevoerd. Bij het zoeken naar kansen voor samenwerking is het wenselijk om meer in detail de karakteristieken van de beheerde assets te kennen. Bijlage 3 geeft hiertoe een uitbreiding van de te inventariseren onderdelen.

#### 4.1.3 Personele middelen

Op het gebied van personeel richt het onderzoek zich op de beschikbare en noodzakelijke personele capaciteit.

De benchmark rioleringzorg heeft gemeenten hierover op hoofdlijnen een aantal vragen gesteld, die hierbij direct gebruikt kunnen worden zoals:

- hoeveel FTE binnendienst voor riolering en stedelijk waterbeheer heeft de gemeente?
- hoeveel FTE buitendienst voor riolering en stedelijk waterbeheer heeft de gemeente?
- hoeveel FTE detachering en uitbesteding voor riolering en stedelijk waterbeheer heeft de gemeente?

De som van bovenstaande is het totaal aan FTE dat bekostigd wordt uit het product riolering. Aanvullend op de gegevens die uit de benchmark bekend zijn dient vastgesteld te worden:

- hoeveel FTE binnendienst heeft de gemeente volgens eigen werklust (inschatting) nodig?
- hoeveel FTE detachering en uitbesteding heeft de gemeente volgens eigen werklust (inschatting) nodig?
- hoeveel FTE buitendienst heeft de gemeente volgens eigen werklust (inschatting) nodig?

Let hierbij op een eenduidige toerekening van overhead.

Naast het aantal FTE is van belang te weten van welke discipline deze FTE zijn en van welk opleidingsniveau; zowel de aanwezige als de (volgens eigen inschatting) noodzakelijke. Tot slot is ook inzicht nodig in de verhouding beschikbare FTE's en de werkelijk aan het product 'riolering' bestede uren.

Ook van het waterschap dient vastgesteld te worden hoeveel FTE binnendienst/buitendienst/detachering en uitbesteding aanwezig zijn en noodzakelijk zijn met een uitsplitsing naar discipline en naar opleidingsniveau; eventueel tevens met een differentiatie in toerekening aan zuiveringstaak en transporttaak.

Het overzicht met taken uit bijlage 2 kan gebruikt worden om aan te geven aan welke taak de FTE's gekoppeld worden. Per beheerder wordt aangegeven hoeveel uren benodigd zijn om een taak uit te voeren én hoeveel werkelijk besteed is. Hierbij kan gekozen worden voor het invullen van de tabel per onderdeel, subonderdeel of specifieke taak. Onderstaande Tabel 4-1 (onderdeel), Tabel 4-2 (subonderdeel) en

Tabel 4-3 Tabel 4-3 (taak) geven een voorbeeld hoe deze ingevuld kunnen worden. Deze kunnen dan gebruikt worden voor het bepalen van de verhouding tussen werkelijk besteedde uren en de inschatting van de benodigde uren.

**Tabel 4-1 Aantal uren per onderdeel per opleidingsniveau binnendienst (Bin.), Uitbesteding/Detachering (Uit.) en Buitendienst (Buit.)**

Niveau	<MBO			MBO			HBO/WO		
	Bin.	Uit.	Buit.	Bin.	Uit.	Buit.	Buit.	Bin.	Uit.
Onderdeel									
Besluitvorming									
Planvorming									
Onderzoek									
Onderhoud									
Realisatie									
Facilitair									
Communicatie									
Automatisering									
<b>Totaal per gem./WS</b>									

**Tabel 4-2 Aantal uren Planvorming per subonderdeel per opleidingsniveau binnendienst (Bin.), Uitbesteding/Detachering (Uit.) en Buitendienst (Buit.)**

Niveau	<MBO			MBO			HBO/WO		
	Bin.	Uit.	Buit.	Bin.	Uit.	Buit.	Bin.	Uit.	Buit.
Subonderdeel									
vGRP / bestuursprogramma									
Jaarprogramma's									
Water gerelateerde plannen									
<b>Totaal Planvorming</b>									

**Tabel 4-3 Aantal uren Jaarprogramma's per taak per opleidingsniveau binnendienst (Bin.), Uitbesteding/Detachering (Uit.) en Buitendienst (Buit.)**

Niveau	<MBO			MBO			HBO/WO		
	Bin.	Uit.	Buit.	Bin.	Uit.	Buit.	Bin.	Uit.	Buit.
Taken									
Opstellen operationele plannen									
Opstellen onderhouds- en vervangingsplanning									
Bepalen te verrichten aanleg, onderzoek en maatregelen									
Uitwerken jaarprogramma									
Afstemming met andere beheerders/financiën									
Opstellen programmering									
Opstellen jaarbegroting									
Uitvoeringsprogramma Water									
<b>Totaal Jaarprogramma's</b>									

Deze methode sluit aan bij de wijze waarop over het algemeen (in meer of minder detail) het aantal benodigde FTE's wordt bepaald in GRP's. In GRP's wordt echter vaak voorbij gegaan aan de vraag of er een match is tussen de benodigde disciplines en de beschikbare disciplines. In plaats van opleidingsniveau kan in de kolommen ook een aantal disciplines ingevuld worden. Denk hierbij aan beleidsvoorbereiders, planvormers, projectleiders, uitvoerders, besteksschrijvers, tekenaars, administrateur, enz.

#### 4.1.4 Financiële middelen

De gegevens van 2010 kunnen wederom (deels) uit de benchmark rioleringszorg en zuiveringszorg worden gehaald.

Op hoofdlijnen gaat het om de volgende kosten gemiddeld over de laatste vijf jaar:

- inkomsten (kosten voor de burger);
- investeringen;
- exploitatie (exclusief kapitaallasten);
- kapitaallasten:
  - rente;
  - afschrijving.

Voor een meer gedetailleerd inzicht is het noodzakelijk om de kosten uit te splitsen. Bijlage 4 geeft hiertoe een aanzet.

## 4.2 Stap II.2 Opgave 2020

Om het speelveld te bepalen waarbinnen de voordelen van samenwerking en innovatie kunnen worden gevonden, zal de opgave bepaald moeten worden die ontstaat zonder dat extra samenwerking en innovatie toegepast wordt de komende tien jaar; hierbij wordt op traditionele wijze invulling gegeven aan de zorgplichten. Dit is in lijn met het landelijke feitenonderzoek waarbij eerst de verwachte kosten zonder samenwerking/innovatie zijn bepaald en vervolgens de meerwaarde van samenwerking/innovatie.



Deze opgave voor 2020 bestaat uit de combinatie van:

- activiteiten om het bestaande afvalwatersysteem in stand te houden en te laten functioneren conform huidige eisen en wensen; hieronder vallen ook de activiteiten ter verbetering van het systeem die nu al gepland zijn;
- nieuwe opgaven ten gevolge van externe ontwikkelingen waarop een passende actie moet worden genomen.

Beiden zijn in sterke mate afhankelijk van het ambitieniveau van een gemeente of het waterschap. De laatste jaren zien we bijvoorbeeld een sterke verschuiving van de focus op afkoppelen naar meer doelmatige maatregelen om een specifiek doel, zoals reductie wateroverlast of emissiereductie te bereiken. Hierbij vormt een nieuw GRP niet zelden een trendbreuk met het vorige. Dit geeft aan dat het niet eenvoudig is om de situatie 2010 zonder meer door te vertalen naar 2020. Het is daarbij van belang om het gekozen uitgangspunten ten aanzien van ambities goed vast te leggen. Doelmatigheid bereiken door onbedoeld de ambities te verlagen wordt daarmee voorkomen.

In het landelijke feitenonderzoek zijn de activiteiten om het bestaande afvalwatersysteem in stand te houden toegevoegd aan de posten kapitaallasten en operationeel beheer en de activiteiten die daarnaast moeten worden ondernomen onder de post nieuwe opgaven.

Voor de vergelijkbaarheid is het noodzakelijk dat een vast jaar van prijspeil wordt gehanteerd; aanbevolen wordt het prijspeil van 1 januari 2010 (het zelfde jaar als van de nulpuntsbepaling).

#### 4.2.1 Autonome ontwikkeling afvalwaterketen tot 2020

Bij het bepalen van de opgave 2020 moet uitgegaan worden van een autonome ontwikkeling, waarbij de huidige werkwijze wordt voortgezet tot in 2020. De mogelijke voordelen die samenhangen met bijvoorbeeld een intensievere samenwerking in de afvalwaterketen of de inzet van nieuwe technieken blijven hierbij buiten beschouwing

De opgave die samenhangt met het beheren en in stand houden van de huidige afvalwaterketen infrastructuur kan daarmee worden ingeschat door de huidige werkwijze te extrapoleren naar 2020 en de kapitaallasten aan te vullen met de te kapitaliseren vervangingsinvesteringen (of reeds voorziene uitbreidingsinvesteringen) van de komende tien jaar. De wijze van kapitaliseren is vastgelegd bij de stap uitgangspunten.

Bijlage 5 is een hulpmiddel bij het berekenen van de autonome kosten voor de komende tien jaar.

Deze gegevens zijn normaliter af te leiden uit de lopende GRP's en zuiveringsplannen.

#### 4.2.2 Nieuwe opgaven

De nieuwe opgaven waar gemeenten en waterschappen de komende tien jaar voor staan kunnen per beheerder behoorlijk verschillen. Dit heeft onder meer te maken met de lokale fysieke situatie, waarbij geldt dat het ene gebied nu eenmaal gevoeliger is voor klimaatverandering dan andere gebieden. Daarnaast geldt dat sommige beheerders meer hebben geanticipeerd op toekomstige ontwikkelingen terwijl anderen jarenlang hebben gezorgd voor een minimaal uitgavenpatroon. Bij nieuwe opgaven geldt nog sterker dan bij de autonome ontwikkeling dat het niemand gegeven is om in de toekomst te kijken. Om toch een beeld te kunnen vormen van de uitdagingen van de komende periode kan grofweg gekozen worden voor twee manieren:

- lijst met thema's die waarschijnlijk actueel worden aflopen en nagaan wat dit voor de specifieke situatie betekent;
- scenario analyse, waarin de werkgroep op basis van mogelijke toekomstige ontwikkelingen toekomstscenario's formuleert en uitwerkt.

Hierbij dient de principiële vraag gesteld te worden of de huidige ambities gehandhaafd blijven of dat deze aangepast worden. Pas als die beantwoord is dienen de nieuwe opgaven geraamd te worden zoals nu (dus zonder samenwerking/innovatie) gebeurt.

Bijvoorbeeld in het geval van klimaatontwikkeling:

- wordt eenzelfde (of hoger) beschermingsniveau gehanteerd en worden dus meer kosten gemaakt, of
- wordt uitgegaan van dezelfde kosten, waarbij dus een lager beschermingsniveau wordt geaccepteerd.

Voor de eenduidigheid wordt aanbevolen om in ieder geval navolgende lijst met thema's langs te lopen:

##### Klimaatontwikkeling

De klimaatscenario's van het KNMI laten zien dat naar verwachting de neerslagintensiteit in de zomer kan toenemen en tegelijkertijd de lengte van droge periodes kan toenemen en in de winter langere periodes met veel neerslag kunnen voorkomen. Afhankelijk van de lokale situatie zijn één of meer van deze ontwikkelingen van belang. Tot op heden is de klimaatontwikkeling vaak afgedaan door de ontwerpbeurt te verhogen met 10%, hetgeen een pragmatische invulling is om nu te kunnen verkennen welke opgave dit met zich meebrengt.

##### Duurzaamheid

Grondstoffen zoals fosfaat raken op. Welke activiteiten worden ontplooid om grondstoffen te sparen?

Welke activiteiten worden ontplooid om de CO<sub>2</sub> footprint te verkleinen? Hoe ambitieus is het bestuur hiermee en wat mag dit kosten? Voor de zuiveringstaak geldt dit nog in verhoogde mate ten aanzien van emissies van methaan en lachgas.

##### Normen/ nieuwe wetgeving

Aangescherpte normen en nieuwe wetgeving - bijvoorbeeld ten aanzien van microverontreiniging - brengt doorgaans extra investeringen in de afvalwaterketen met zich mee. In beginsel is het lokale beleid in deze volgend aan datgene wat Europees wordt opgelegd.

### Personeel

Veranderende opgaven vereisen wellicht anders gekwalificeerd personeel (met het juiste opleidingsniveau en van de juiste discipline).

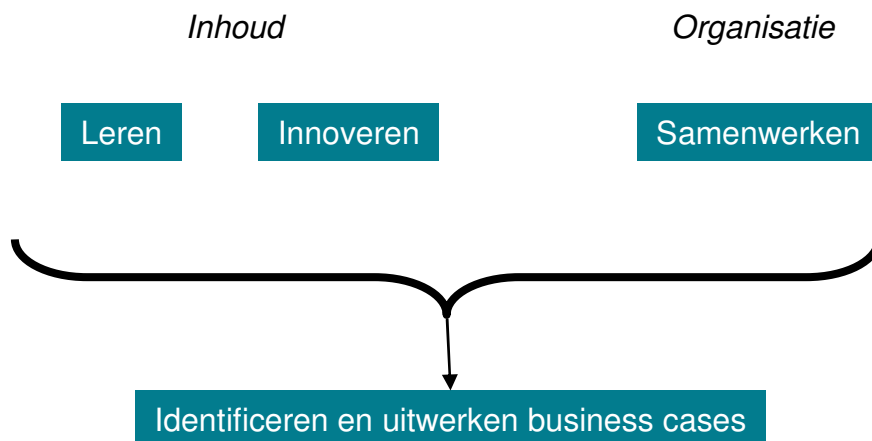
### Lokale ontwikkelingen

Lokaal kan sprake zijn van krimp in sommige regio's, terwijl anderen nog zullen groeien. Vooral bij de grote uitbreidingen speelt het tempo van de uitbreiding een grote rol bij het inschatten van de toekomstige opgave. Er moet rekening worden gehouden met een toe- of afname in de beheersobjecten. De investering komt wellicht ten laste van een grondexploitatie, het beheer ervan drukt wel degelijk op de rioolheffing!

Bij het kwantificeren van de nieuwe opgaven is het van belang om niet te voorzichtig te zijn en ook niet de door samenwerking en innovatie te bereiken voordelen al in te boeken in de referentie 2020. Op die manier is er immers niets meer te besparen, cq. te verbeteren. Analoog aan het landelijke feitenonderzoek moet de inspanning in 2020 worden gebaseerd op een inschatting van de maatregelen die nu als traditionele maatregel uitgevoerd zou worden. Het Bestuursakkoord 'Water met Vuur' opent bijvoorbeeld de deur om ondoelmatige afspraken uit het verleden (restant basisinspanning) te herzien. Dergelijke zaken moeten nog niet worden opgenomen in de referentie 2020!

## 5 VERKENNINGSFASE

De verkenningfase is gericht op het zoeken naar kansen voor verbetering van de doelmatigheid door te redeneren van de invalshoek inhoud (leren en innoveren) en de invalshoek organisatie (samenwerken). Vanuit deze invalshoeken worden kansen geïdentificeerd, waarbij de kansen met de beste verhouding tussen inspanning en resultaat worden uitgewerkt in concrete businesscases.



Figuur 5-1 Verkenning samenwerkingsmogelijkheden

### 5.1 Stap III.1 Invalshoek inhoud

De analyse op inhoud is onderverdeeld in leren en innoveren. Het leren is een verdere uitdieping van de oorspronkelijke gedachte achter de benchmark riolering: door de verhouding tussen inspanning en prestatie met elkaar te vergelijken voor dezelfde taak/activiteit is het mogelijk om van elkaar te leren en best practices te ontdekken.

Het innoveren is noodzakelijk om de enorme uitdagingen waar de sector nu voor staat aan te kunnen. Innoveren is ook een middel om bestaande taken en opgaven vanuit een onorthodox oogpunt te beschouwen. Ingesleten vanzelfsprekendheden worden opnieuw bekeken op doelmatigheid en eventueel weggefilterd.

#### 5.1.1 Leren

In de inventarisatiefase is al aangegeven dat de benchmark riolering voor het echte leren op een te hoog abstractieniveau rapporteert. Immers, verwacht mag worden dat de kansen om van elkaar te leren duidelijker zijn op een specifieke activiteit als het gemalenbeheer dan op het niveau van het operationele beheer als geheel.

Om het zoeken naar kansen om van elkaar te leren te faciliteren is in de vragenlijsten uit de bijlagen al voorgesorteerd op het detailniveau dat hiervoor nodig is.

Uitgangspunt bij het zoeken naar kansen voor verbetering van doelmatigheid door te leren van elkaar is het gericht inzichtelijk maken van verschillen in aanpak. Dit kan door de verhouding tussen inspanning en resultaat inzichtelijk te maken voor specifieke activiteiten of door inhoudelijke keuzes te vergelijken. Denk hierbij aan:

- kosten per m<sup>1</sup> rioolinspectie;
- kosten kolkenreiniging per kolk per keer;

- kosten inhuur personeel (per werkniveau) per uur;
- kosten beheren meetnet per meetpunt per jaar gecorrigeerd voor kwaliteit en beschikbaarheid metingen;
- kosten gemaal beheer per gemaal in specifieke grootte klasse;
- energieverbruik gemalen uitgedrukt in kW/1.000 m<sup>3</sup>/km;
- kosten straatvegen (en toerekening daarvan aan rioleringszorg);
- beschermingsniveau wateroverlast (water in woningen, niet water-op-sstraat);
- benodigde inspanning en doorlooptijd opstellen GRP;

Deze uitwerking past op niveau 3 van het schema uit Figuur 3-1.

### 5.1.2 Innoveren

Een belangrijk deel van de beoogde doelmatigheidswinst moet gevonden worden in het toepassen van innovatie en 'slimme technieken'. In de lange termijn visie op de waterketen 'Verbindend Water' zijn een aantal mogelijke toekomstbeelden voor 2050 geschetst.

Dit zijn geen gedetailleerde uitwerkingen, maar dienen om te inspireren. Aan de hand van de toekomstbeelden en concrete voorbeelden worden een aantal nieuwe technieken en concepten verkend. Denk daarbij bijvoorbeeld aan:

- slibvergisting samen met gemeentelijke biomassa: inzet kitchen grinders;
- energieneutraal/energiepositief zuiveren: energiefabriek;
- gecombineerde sturing van alle stuurbare componenten binnen één zuiveringskring (IPA);
- afval bestaat niet: bruikbaar als grondstof/cradle to cradle;
- vergaande bronscheiding;
- decentraal zuiveren;
- rioolvervanging sturen op basis van prestatie (serviceability);
- watersysteem maatregelen in plaats van emissiereducerende maatregelen riolering (vaker baggeren versus toepassen zuiverende voorziening).

## 5.2 Stap III.2 Invalshoek organisatie

De partners in de afvalwaterketen kunnen behalve van elkaar leren, zoals hiervoor geschetst, ook elkaar versterken door samenwerking. Deze samenwerking kan liggen in uitwisseling van kennis en capaciteit. Om inzicht te krijgen in de mogelijkheden die op dit vlak bestaan, kunnen de volgende stappen worden doorlopen:

- verkennen welke organisatie welke taken uitvoert;
- verkennen welke organisatie taken waar zij goed in is ook voor anderen zou kunnen uitvoeren;
- verkennen meerwaarde verschillende samenwerkingsvormen.

Hoewel de focus ligt op het zoeken naar kansen voor samenwerking tussen organisaties kan het traject ook kansen opleveren voor verbetering binnen een enkele organisatie (zie kader).

### Intern / Extern

In het landelijke feitenonderzoek wordt onderscheid gemaakt in integratievoordelen en sectorale besparingsmogelijkheden. Daarbij wordt er gekeken naar de externe en interne mogelijkheden.

Extern betekent dat er gezocht wordt naar mogelijkheden tussen organisaties, dat wil zeggen tussen gemeenten onderling of tussen gemeenten en het waterschap.

Intern betekent dat er gezocht wordt naar mogelijkheden binnen een organisatie zelf. Ook daar kunnen nog kansen liggen voor verbeteringstrajecten.

De externe (want daarvoor moet je samen optrekken) kunnen toegevoegd worden bij de integratievoordelen en de interne mogelijkheden aan sectorale besparingsmogelijkheden. Het is niet een kwestie van of/of, maar en/en.

#### 5.3.1 Taken per organisatie

Bij de inventarisatie uit hoofdstuk 4 is al invulling gegeven aan de taken die de organisaties uitvoeren. Door dit overzicht te verdiepen met de vragen:

- wordt de taak uitgevoerd door de organisatie zelf of wordt deze uitbesteed? En is er sprake van achterstanden (ten opzicht van de inspanningsvoornemens uit het GRP)? Deze vragen geven inzicht in de beschikbare capaciteit en ervaring van de organisatie om een taak uit te voeren;
- voldoet de uitvoering aan het ambitieniveau van de organisatie? Deze vraag geeft inzicht in de mate waarin de ervaring van de organisatie meerwaarde heeft voor de andere afvalwaterketenpartners.

Door deze tabellen in te vullen voor alle afvalwaterketenpartners ontstaat inzicht in taken/activiteiten waar een of meerdere organisaties sterk in zijn en taken/activiteiten waar in brede zin onvoldoende invulling aan wordt gegeven. Op basis hiervan kan worden gezocht naar mogelijkheden om elkaar door samenwerking te versterken of juist gezamenlijk te investeren in de ontbrekende kennis of capaciteit, zie kader.

### Twee voorbeelden uitwisseling kennis en capaciteit

#### A. Aanbesteding (beleids)plannen

Gemeente X heeft BRP's goed op orde, besteedt het werk uit en beschikt over voldoende kennis en wijze van aanbesteden. Gemeente X kan hiermee gemeente Y van dienst zijn om daarin kennis over te dragen. Gemeente Y gaat hier vervolgens zelf mee aan de slag.

#### B. Operationele plannen

Gemeente X, Y en Z willen nadere invulling geven aan de beheerprogramma's van het vrijverval riool (keuzes maken tussen vervangen, renovatie en onderhoud) en gaan daarin gezamenlijk een werkwijze uitwerken.

Kennis voor de werkwijze wordt uit alle drie gemeente geput maar de uitwerking van de werkwijze in een voorbeeldplan wordt door één gemeente opgepakt die daarvoor de capaciteit vrij kan maken (met medewerken van beide andere gemeenten).

### Twee voorbeelden samen genereren kennis en capaciteit

#### A. Meten aan riolering en / of grondwater

De opzet van een meetsysteem is eenmalig terwijl de analyses van de resultaten specialistisch werk is. Weinig organisaties hebben hier uitgebreide ervaring mee.

Door het gezamenlijk gebiedsbreed op te zetten ontstaan schaalvoordelen ten aanzien van de inkoop van kennis en apparatuur.

#### B. Gemalenbeheer

De wijze van beheer van gemalen vraagt een bedrijfsmatige aanpak. In de praktijk ontbreekt continuïteit en kennis vaak door kleinschaligheid. Door het gemalenbeheer te bundelen ontstaan mogelijk schaalvoordelen die de kwetsbaarheid van kleine organisaties opvangen.

De winst in samenwerking in het gemalenbeheer bestaat wellicht uit betere beheerbaarheid van het afvalwatersysteem, kostenbesparing en minder overstortingen.

## 5.5.1 Verkenning samenwerkingsvormen

Daar waar kansen liggen om via uitwisseling van kennis of capaciteit meerwaarde te creëren is het zinvol om te verkennen welke samenwerkingsvorm dit het best ondersteund. Het is belangrijk om hierbij stil te staan bij 'cultuurverschillen'. Nare ervaringen uit het verleden, al dan niet gefundeerde angst om 'de regie kwijt te raken', het willen vermijden van extra bestuurlijke drukte etc. spelen hierbij een rol. Neem ook de ervaringen tot nu toe mee rond de vorming van de 'Regionale Uitvoeringsdiensten'.

Inzicht hebben in de belangen die spelen is hierbij van essentieel belang om de kans op succesvolle en vruchtbare samenwerking vooraf in te kunnen schatten. Op basis van kennis van deze belangen (tegengesteld/gezamenlijk) kunnen keuzes gemaakt worden welke samenwerkingsvormen wel en niet worden opgestart. Denk daarbij aan:

- Samen projecten doen

De minst vergaande vorm van samenwerking is het samen uitvoeren van projecten of activiteiten. Projecten kunnen vaak gewoon worden uitgevoerd op basis van contractuele afspraken tussen partijen.

Deze vorm wordt al vaker toegepast in de OAS-en (optimalisatie afvalwatersysteem), waarbij gekeken wordt of het behalen van een bepaalde doelstelling (bijvoorbeeld de basisinspanning) tegen lagere kosten kan worden gerealiseerd indien alternatieve investeringsmaatregelen gezamenlijk worden uitgevoerd in plaats van ieder (gemeente en waterschap) voor zich. Een recenter voorbeeld hiervan is het aanleggen van gemeenschappelijke meetmiddelen. Een ander voorbeeld is het gezamenlijk laten uitvoeren van reinigen en inspecties; dit wordt over het algemeen projectmatig uitbesteed.

Organisaties kunnen contractueel afspraken maken over de uitvoering en de kostenverdeling van een dergelijk activiteit.

- Samen beheren

Bij het samen beheren grijpt de samenwerking al dieper in op de werkprocessen van de deelnemende organisaties en zullen verdergaande afspraken nodig zijn. Een voorbeeld hiervan is het komen tot een bepaalde taakverdeling bij het onderhoud van de gemalen en de drukrioleringen. In beginsel kan bij een dergelijke samenwerking nog steeds worden volstaan met contractuele afspraken, maar de risico's - als die niet goed worden nagekomen - worden al groter. Zeker als personele capaciteit hiervoor moet worden gereserveerd of er gebruik wordt gemaakt van speciale kapitaalgoederen (machines, apparatuur). Bijlage 05 geeft een voorbeeld van een business case voor gemalenbeheer. Een ander voorbeeld is het gezamenlijk uitvoeren van het beheer van de vrijvervalriolering.

- Gezamenlijk uitvoeren van deeltaken

Bij het gezamenlijk uitvoeren van deeltaken zal in de regel niet meer worden volstaan met contractuele afspraken (al is het in principe wel mogelijk). Vaak is dit het moment waarop besloten wordt om een afzonderlijke organisatie op te richten waaraan de deeltaken worden uitbesteed. Een voorbeeld van gezamenlijke uitvoering is het onderbrengen van het gegevensbeheer in een afzonderlijke organisatie. Hiermee wordt de continuïteit, kwaliteit en efficiency vergroot. Er wordt een gezamenlijke organisatie ingericht die als werkgever optreedt en die zelfstandig gespecialiseerde systemen en diensten kan inkopen. Ook kan worden aangehaakt bij een bestaande bestuursregio (mandatering).

- Onderbrengen van alle operationele taken in een uitvoeringsorganisatie

Nog een stap verder is het onderbrengen van alle operationele taken op het gebied van riolering, afvalwater of waterketen in een uitvoeringsorganisatie. Dit bedrijf voert als opdrachtnemer alle taken uit voor deelnemende gemeenten, waterschappen en/of drinkwaterbedrijven. De 'moederorganisaties' doen zelf de beleidsmatige taken en treden op als opdrachtgever. Voor deze situatie is een afzonderlijke juridische entiteit (rechtspersoon naar publiek of privaatsrecht) noodzakelijk om de transparantie, efficiency en continuïteit van de dienstverlening te kunnen waarborgen. Ook daarvoor kan een bestaande bestuursregio als opdrachtgever optreden. Vergelijkbaar met organisaties als de Afvalverwijdering Rivierenland (Avri)

## 5.6 Stap III.3 Businesscase

De voorgaande stappen resulteren in lange lijsten met kansen. Een eerste screening van de kansen zal plaatsvinden op basis van de verhouding tussen benodigde inspanning en het te bereiken resultaat. De kansen die dan overblijven, moeten serieus worden overwogen.



Een van de mogelijkheden om dit te organiseren is het uitwerken in een business case. Aan de hand van de business case kan besloten worden om wel of niet te starten en/of verder te gaan met een project.

De businesscase beantwoordt de volgende zes vragen:

1. Welk probleem wordt hiermee opgelost of welke kans wordt hiermee benut?
  - wat is het probleem en is dat wel het echte probleem?
  - is het project een stokpaardje ('baby'tje') van iemand of een project dat daadwerkelijk iets bijdraagt aan de organisatie als geheel?
2. Wat zijn de huidige uitgangspunten?
  - wat zijn de cijfers en aannames om dit project op te baseren?
  - wat gebeurt er als we niets doen?
3. Wat zijn de verwachte kosten en opbrengsten?
  - waar komen de cijfers vandaan?
  - zijn ze (intern) getoetst?
  - kloppen de cijfers nog steeds op de achterkant van het befaamde bierviltje?
4. Hoe draagt dit project bij aan de strategische doelstellingen?
  - waar staat de organisatie, als het er op aan komt, nou echt voor? En draagt dit project daar nu daadwerkelijk aan bij?
  - past het echt binnen de strategie?
5. In hoeverre draagt het project bij aan de verlaging van de totale maatschappelijke kosten?
  - wat zijn de effecten op aanpalende terreinen? Heeft het een negatief/kostenverhogend effect op terreinen die buiten onze invloedssfeer vallen?
  - wat zouden we kunnen doen om dat te mitigeren?
6. Wat zijn de risico's?
  - wat zijn de risico's projectniveau (scope, tijd, geld, resources etc.).
  - wat is de impact op de organisatie als geheel als dit project niet slaagt?

De uitgewerkte business cases kunnen worden voorgelegd aan het management/bestuur voor verdere besluitvorming en strategiebepaling. Het zoeken naar kansen en het evalueren daarvan zal zich niet beperken tot het moment van uitvoering van het feitenonderzoek, maar zal steeds terugkeren naarmate de samenwerking en het werken aan doelmatigheid vordert.



## **Bijlage 1 Literatuurlijst**



- Lange termijn visie op de Waterketen 'Verbindend water', 2009.
- Eindrapport Commissie Feitenonderzoek: Doelmatig beheer waterketen, maart 2010.
- Tekst Unie-VNG akkoord, d.d. 8 april 2010.
- Samenwerking Water West-Brabant, themagroep Doelmatig Afvalwaterbeheer: Naar een meer doelmatige afvalwaterketen in West-Brabant, augustus 2010.
- Stichting Rioned: Benchmark Rioleringszorg 2010, Riolering in Beeld, november 2010.
- Handreiking toepassen regelgeving afvalwater in de praktijk: 'Samenwerken op basis van afspraken'; Ministerie van Infrastructuur en Milieu, Unie van Waterschappen, VNG, januari 2011
- Toekomst Waterketen Gelderland: Syllabus TWG Slotsymposium, februari 2011
- Bestuursakkoord Water: 'Water met Vuur', Versie 4.1 d.d. 4 maart 2011



## **Bijlage 2**

### **Overzicht taken beheerders waterketen**





Onderdeel	Subonderdeel	Taken	Gemeente	WSRL
<b>Besluitvorming</b>	<b>Beleid</b>	vGRP / Bestuursprogramma	X	X
		Vaststellen rioolheffing	X	
		Strategiekeuze zorgplicht stedelijk afvalwater, hemelwater en grondwater	X	Y
		Wel/niet inzetten verordening/gebiedsaanwijzing	X	X
		Afvalwaterakkoord	X	X
		Doorvoerbeleid	Y	X
		Kernenbeleid	Y	X
		Veegbeleid	X	Y
		Bestrijdingsmiddelenbeleid	X	X
		Kwaliteitsbeleid/KAM	X	X
		Energiebeleid (inkoop, energieneutraal)	X	X
		<b>Financiering</b>	Keuze kostendekkingmethode	X
	Keuze heffingsgrondslag		X	
	Keuze opsplitsen rioolheffing		X	
	Leaseback/ cross border etc. beleid		?	NVT

Onderdeel	Subonderdeel	Taken	Gemeente	WSRL	
<b>Planvorming</b>	<b>vGRP / bestuursprogramma</b>	Evaluatie vorig GRP en bepalen ambitie	X	X	
		Strategievorming/ Visievorming ( lange termijn visie)	X	X	
		Bepalen benodigde middelen	X	X	
		Terugkoppeling/afstemming	X		
	<b>Jaarprogramma's</b>	Opstellen operationele plannen	X	X	
		Opstellen onderhouds- en vervangingsplanning	X	X	
		Bepalen te verrichten aanleg, onderzoek en maatregelen	X	X	
		Uitwerken jaarprogramma	X	X	
		Afstemming met andere beheerders/financiën	X	X	
		Ostellen programmering	X	X	
		Opstellen jaarbegroting	X	X	
		Uitvoeringsprogramma Water	Y	X	
		<b>Water gerelateerde plannen</b>	Watervisie/stedelijk waterplan	X	X
			Waterparagraaf/watertoets/beheertoets	X	Y
	Basisrioleringsplan/afkoppelplan		X	Y	
	Stedelijke wateropgave		Y	X	
	Basis zuiveringsplan			X	
	Integrale gebiedsanalyse			X	
	OAS/waterkwaliteitsspoor/ basisinspanning conform NBW-a		X	X	
	Riolering buitengebied		X	X	
	Grondwaterplan		X	X	
	Incidenten/calamiteitenplan		X	X	
	Aanpak diffuse bronnen		X	X	
	Baggerplan		X	X	
	Meet- en monitoringsplan		X	X	
	Rioolbeheerplan	X			

Onderdeel	Subonderdeel	Taken	Gemeente	WSRL
Onderzoek	Algemeen	Technische innovatie / onderzoeken STOWA / RIONED	X	X
		Inspectie/controle	Opstellen inspectie-/controleplan	X
	Analyse resultaten		X	X
	Maken uitvoeringsplan		X	X
	Maken bestek of werkinstructie		X	X
	Financiële van administratieve afwikkeling		X	X
	Uitbesteden en begeleiden werkzaamheden		X	X
	Berekenen	Verzamelen gegevens	X	X
		Bepalen en toetsen van maatregelen	X	X
		Overleg en afstemming met derden	X	X
	Meten en monitoren	Uitvoeren/uitbesteden/begeleiden metingen	X	X
		Financiële en administratieve afwikkeling	X	X
		Database: analyse resultaten	X	X

Onderdeel	Subonderdeel	Taken	Gemeente	WSRL
Onderhoud		Onderhoudsplan (waterbodemp, randvoorzieningen, gemalen, riolering, grondwater etc)	X	X
		Maken uitvoeringsplannen	X	X
		Maken bestek of werkinstructie	X	X
		Laten uitvoeren onderhoudswerkzaamheden	X	X
		Uitbesteden en begeleiden onderhoudswerkzaamheden	X	X
		Storingsdienst	X	X
		Financiële en administratieve afwikkeling	X	X

Onderdeel	Subonderdeel	Taken	Gemeente	WSRL
Realisatie		Ontwerpen/uitwerken voorzieningen		X
		Inkoopbeleid	X	X
		Toetsen VO/DO/bestek	X	X
		Aanvragen vergunningen/controle op algemene regels	X	X
		Afstemming met derden	X	X
		Maken bestek	X	X
		Aanbesteden/begeleiden bestek	X	X
		Overleg met bewoners	X	X
		Uitvoeren maatregelen	X	
		Toezicht houden	X	X
		Financiële en administratieve afwikkeling	X	X

Onderdeel	Subonderdeel	Taken	Gemeente	WSRL
Facilitair		Actueel houden van bestanden en tekeningen	X	X
		Verwerken vergunningen	X	Y
		Voorlichting	X	X
		Analyse en verwerking meldingen	X	X

Onderdeel	Subonderdeel	Taken	Gemeente	WSRL
<b>Communicatie</b>		Communicatieplan + daaruit voortvloeiende projecten	X	X
		Waterloket	X	Y
		Klantvragen en meldingen	X	X

Onderdeel	Subonderdeel	Taken	Gemeente	WSRL
<b>Automatisering</b>		Objectbeheer	X	X
		Applicatiebeheer	X	X
		Gegevensbeheer	X	X
		Hoofdpost	X	X
		WION	X	X

Maak onderscheid tussen uitvoerend/primair verantwoordelijk en volgend/toetsend/betrokken bij in de vorm van X respectievelijk Y.



## **Bijlage 3**

### **Overzicht bedrijfsmiddelen**



Bij het zoeken naar kansen voor samenwerking is het wenselijk om meer in detail de karakteristieken van de beheerde assets te kennen. Deze bijlage geeft hiertoe een uitbreiding van de te inventariseren onderdelen.

Uit de Benchmark Rioleringszorg kunnen de volgende gegevens gehaald worden:

- aantal inwoners;
- woningvoorraad;
- bedrijfsvestigingen/bedrijfspannen;
- totale oppervlakte;
- omgevingsadressendichtheid (mate van verstedelijking);
- leeftijd van de inventarisaties van verharde oppervlakken (in % opp.);
- bodemsamenstelling (grondslag);
- datum/periode van;
  - GRP;
  - waterplan;
  - afvalwaterakkoord;
  - afkoppelplan;
  - leeftijd BRP (in % vrijvervalstelsel).
- lengte (verbeterd) gescheiden vrijvervalriolering:
  - aanvullend op de benchmark hierbij onderscheid maken in lengte DWA en lengte RWA.
- lengte (verbeterd) gemengde vrijvervalriolering;
- lengte drainageleidingen;
- lengte duikers (in de riolering);
- lengte mechanische riolering (druk-, luchtpers- en vacuümriolering);
- lengte transportstelsel (persleiding vanaf gemalen naar de RWZI, in beheer bij gemeente);
- aantal pompunits en vacuümputten in de mechanische riolering (minigemalen);
- aantal overstorten in het gemengde stelsel;
- IBA's (totaal aantal aanwezig in de gemeente, niet alleen die onder gemeentelijk beheer vallen);
- aantal IBA's waarvan het beheer onder verantwoordelijkheid van de gemeente valt;
- aantal percelen dat nog moet worden gesaneerd (aangesloten) volgens het GRP;
- aantal tussen- en eindgemalen in het vrijvervalstelsel onder beheer bij de gemeente aanvullend op de benchmark hierbij onderscheid maken in gemalen:
  - < 50 m<sup>3</sup>/h
  - tussen 50 m<sup>3</sup>/h en 250 m<sup>3</sup>/h
  - > 250 m<sup>3</sup>/h
- bij hoeveel overstorten meet de gemeente?
- bij hoeveel overstorten vinden waterhoogtemetingen plaats?
- op hoeveel andere plaatsen in het rioolstelsel (excl. overstorten) meet de gemeente de waterhoogte? aanvullend op de benchmark
  - Wat wordt gemeten?
  - Hoe wordt gemeten?
  - Hoelang wordt al gemeten?
  - Wat wordt met de meetgegevens gedaan?
  - Hoe worden de gegevens bewaard en opgeslagen?
- hoeveel percelen in de gemeente hebben problemen door grondwateroverlast?

- heeft de gemeente een actueel grondwatermodel (actueel=minder dan 5 jaar oud)?

Aanvullend op de benchmark:

- Totale hoeveelheid aangesloten verhard oppervlak in het stedelijk gebied
- Aantal randvoorzieningen in gemengde riolering
- Oppervlak aangesloten op oppervlakkige afvoer
- Aantal randvoorzieningen in hemelwater afvoer (wadi, lamellen afscheider e.d.)
- Zijn rekenmodellen voor de riolering beschikbaar?
  - In welk rekenpakket zijn de rekenmodellen opgesteld (Infoworks/SOBEK/anders)?
  - Hoe oud zijn de rekenmodellen?
  - Zijn rekenmodellen getoetst aan meetgegevens?

Naast de kenmerken van de assets van de gemeenten dienen van het waterschap bepaald te worden:

- Aantal IBA's waarvan het beheer onder verantwoordelijkheid van het ws valt
- Aantal tussen- en eindgemalen in het vrijervalstelsel onder beheer bij het waterschap
  - hierbij onderscheid maken in gemalen
    - $< 50 \text{ m}^3/\text{h}$ ;
    - tussen  $50 \text{ m}^3/\text{h}$  en  $250 \text{ m}^3/\text{h}$ ;
    - $> 250 \text{ m}^3/\text{h}$ .
- lengte transportstelsel (persleiding vanaf gemalen naar de RWZI, in beheer bij het waterschap);
- lengte vrijervalleiding (vanaf overnamepunt naar gemaal/RWZI, in beheer bij het waterschap);
- aantal RWZI's;
- per RWZI de capaciteit (zowel hydraulisch als biologisch);
- datum van BZP per RWZI;
- op hoeveel plaatsen in het afvalwatersysteem meet het waterschap?
  - wat wordt gemeten?
  - hoe wordt gemeten?
  - hoelang wordt al gemeten?
  - wat wordt met de meetgegevens gedaan?
  - hoe worden de gegevens bewaard en opgeslagen?



## **Bijlage 4**

### **Financiële middelen**



Bij het zoeken naar kansen voor samenwerking is het wenselijk om de kosten meer in detail uit te splitsen. Deze bijlage geeft hiertoe een aanzet.

Net als bij de bedrijfsmiddelen kan een deel van de financiële gegevens uit de Benchmark Rioleringszorg gehaald worden:

### Heffingen

Aan de ene kant zijn er de kosten voor de burgers en bedrijven: de rioolheffing en de zuiveringsheffing.

- tarief rioolheffing gebruikers éénpersoonshuishouden;
- tarief rioolheffing gebruikers meerpersoonshuishouden;
- tarief rioolheffing eigenaar;
- toerekeningsmaatstaf rioolheffing huishoudens;
- totale inkomsten rioolheffing.

Aanvullend op de benchmark:

- tarief rioolheffing bedrijven;
- toerekeningsmaatstaf rioolheffing bedrijven;
- kostendekkingsgraad (%).

Naast de kenmerken van de heffingen van de gemeenten dienen van het waterschap bepaald te worden:

- tarief zuiveringsheffing gebruikers éénpersoonshuishouden;
- tarief zuiveringsheffing gebruikers meerpersoonshuishouden;
- tarief zuiveringsheffing eigenaar;
- toerekeningsmaatstaf zuiveringsheffing huishoudens;
- tarief zuiveringsheffing bedrijven;
- toerekeningsmaatstaf zuiveringsheffing bedrijven;
- totale inkomsten zuiveringsheffing;
- kostendekkingsgraad (%).

De heffingen worden gebruikt om de kosten van de uitvoering van de zorgplichten van de afvalwaterketen partners te dekken.

Deze kosten kunnen verdeeld worden in investeringen en exploitatielasten.

Investerings worden over het algemeen over meerdere jaren afgeschreven; dit leidt tot kapitaallasten (afschrijving en rente). Indien investeringen direct worden afgeschreven, worden deze kosten in één keer op de exploitatierekening gezet.

### Exploitielasten

De exploitatielasten betreft de kosten verbonden aan de normale bedrijfsuitoefening:

- kapitaallasten strategische vervanging:
  - rente;
  - afschrijving.
- kapitaallasten verbeteringen (nieuwe opgaven):
  - rente;
  - afschrijving.
- investeringen direct ten laste van de exploitatie (out-of-pocket, direct afschrijven);
- dotatie/onttrekking aan reserve en/of voorziening;
- operationele kosten:
  - personeelsuitgaven (incl. inhuur);

- reparaties;
- onderzoek/meten;
- overig onderhoud.

#### Investeringsen

Aangezien de hoogte van investeringen jaar op jaar aanzienlijk kan variëren, geeft een gemiddeld investeringsniveau over de afgelopen vijf jaar meer inzicht (2006-2010):

- gemiddelde jaarlijkse investeringen vervanging/renovatie;
- gemiddelde jaarlijkse investeringen verbeteringen.

De hoogte van de kapitaallasten wordt - naast de omvang van de investeringen - voor een groot deel bepaald door de wijze van financiering (afschrijvingstermijnen en rente). Het is daarom belangrijk de factoren die bepalend zijn voor de financieringskosten inzichtelijk te krijgen:

- gemiddelde technische levensduur:
  - riolen (buizen);
  - randvoorzieningen zoals BBB's;
  - gemalen/pompputten - mechanisch-electrisch;
  - gemalen/pompputten – bouwkundig.
- financiële afschrijving (lineair of annuïtair)
  - riolen (buizen);
  - randvoorzieningen zoals BBB's;
  - gemalen/pompputten - mechanisch-electrisch;
  - gemalen/pompputten – bouwkundig.
- rekenrente (bruto) kapitaallasten;
- totaal aan voorzieningen voor de riolering per 1 januari 2011;
- toerekeningsrente (bruto) aan de rioolvoorziening(en).

## **Bijlage 5**

### **Aandachtspunten vaststellen autonome ontwikkeling**



Deze bijlage is een hulpmiddel bij het berekenen van de autonome kosten voor de komende tien jaar.

#### Gemeente

Gemiddeld per jaar per periode van tien jaar:

- hoeveelheid vrijvervalriool reiniging (km buis, niet km stelsel);
- kosten vrijvervalriool reiniging;
- hoeveelheid vrijvervalriool inspectie (inclusief beoordeling - km buis, niet km stelsel, pas op dubbeltelling met reiniging);
- kosten vrijvervalriool inspectie (inclusief beoordeling);
- hoeveelheid vrijvervalriool reparaties;
- kosten vrijvervalriool reparaties;
- hoeveelheid te vervangen vrijvervalriool (km buis, niet km stelsel);
- hoeveelheid te vervangen randvoorzieningen;
- hoeveelheid te onderhouden randvoorzieningen;
- kosten onderhoud randvoorzieningen;
- hoeveelheid gemengd stelsel dat wordt omgebouwd tot (verbeterd) gescheiden stelsel;
- hoeveelheid vervangen/reoveren leiding van de mechanische riolering;
- hoeveelheid vervangen/reoveren pompunits;
- aantal te onderhouden pompunits;
- kosten onderhoud pompunits;
- hoeveelheid vervangen/reoveren persleidingen;
- hoeveelheid vervangen/reoveren gemalen;
- aantal te onderhouden gemalen;
- kosten onderhoud gemalen;
- aantal te onderhouden IBA's;
- kosten onderhoud IBA's;
- aantal meetpunten in de riolering;
- kosten meten in de riolering;
- aantal grondwatermeetpunten;
- kosten grondwatermeetpunten;
- aantal plaatsen grondwateroverlast;
- kosten aanpak grondwateroverlast.

#### Waterschap

Gemiddeld per jaar per periode van tien jaar:

- hoeveelheid vervangen/reoveren persleidingen;
- hoeveelheid vervangen/reoveren gemalen;
- hoeveelheid vervangen/reoveren RWZI's;
- aantal meters reiniging/inspectie;
- aantal te onderhouden gemalen;
- kosten onderhoud gemalen;
- aantal te onderhouden IBA's;
- kosten onderhoud IBA's;
- aantal RWZI's;
- kosten onderhoud RWZI's.





## **Bijlage 6**

### **Handreiking Business Case Gemalenbeheer**



Deze bijlage geeft een voorbeeld hoe een business case voor het voorbeeld gemalenbeheer ingestoken kan worden.

Het business case-proces heeft de volgende eigenschappen:

- zakelijk – het kijkt meer naar de bedrijfsmatige aspecten, dan naar de technische kant van de zaak;
- volledig – alle relevante factoren om een complete evaluatie te maken zijn inbegrepen;
- begrijpelijk – de inhoud is duidelijk, relevant, logisch, eenvoudig om uit te voeren en te evalueren;
- meetbaar – alle belangrijke aspecten kunnen gekwantificeerd worden om de voortgang te traceren en te meten;
- transparant – het is helder wie voor elk onderdeel verantwoordelijk is;
- verantwoord – eventuele randvoorwaarden worden genoemd. Zoals verantwoordelijkheden en toezeggingen die nodig zijn voor de oplevering van de voordelen en het beheer van de kosten en risico's.

Om gezamenlijk gemalenbeheer in te voeren moet het resultaat van de business case een document opleveren waarin vast gesteld wordt dat:

- de investering winst oplevert (hebben we hetzelfde resultaat tegen lagere kosten);
- de invoering van de maatregel correct beheerd zal worden;
- de organisatie de capaciteiten heeft om de voorgestelde voordelen waar te maken;
- de organisatie personele en financiële middelen efficiënt benut;
- maatregelen met onderlinge afhankelijkheden worden uitgevoerd in optimale volgorde en samenhang.

Als basis hiervoor dienen de onderstaande vragen beantwoord worden. Voor een deel is al een aanzet gegeven en zijn aandachtspunten benoemd.

Naam project	Gezamenlijk beheer van rioolgemalen
1. Welk probleem wordt hiermee opgelost of welke kans wordt hiermee benut?	Samenwerking in het beheer van rioolgemalen levert winst op door een verbetering van de prestatie van de gemalen tegen een acceptabele inspanning. De betere prestatie vertaalt zich mogelijk in minder overlast en minder emissie via riooloverstorten en een kleinere beheerinspanning door toepassing van 'best practices' in ontwerp en preventief beheer.
2. Wat zijn de huidige uitgangspunten?	Elke beheerder beheert zelf de gemalen, waarbij de te bereiken kwaliteitsstandaard en de wijze van uitvoering zeer uiteenlopen. De achtergrond van de verschillen is niet in beeld. De huidige uitgangspunten kunnen benoemd worden in termen van overeenkomsten en verschillen in beheerstrategie, organisatie, arbo-zaken en middelen. Bijvoorbeeld: <ul style="list-style-type: none"> <li>• het waterschap hanteert een beheerstrategie op basis van risicoanalyse, waar het preventief onderhoud bij de gemeente is gebaseerd op gewenste uitvoeringsfrequenties van onderhoudswerkzaamheden;</li> <li>• de gemeente besteedt een groot deel van de werkzaamheden uit aan derden, waar het waterschap vrijwel alle werkzaamheden aan de installaties zelf uitvoert;</li> <li>• eigen personeel, detachering vanuit gemeenten of alleen 'de taken onderling verdelen'?</li> </ul>

Naam project	Gezamenlijk beheer van rioolgemalen
3. Wat zijn de verwachte kosten en opbrengsten?	<p>De winst in samenwerking in het gemalenbeheer bestaat uit het borgen van het bereiken van de gewenste kwaliteitsstandaard. Wellicht is dit tegen lagere kosten mogelijk, maar even waarschijnlijk is dat hogere kosten gemaakt moeten worden om een prestatieniveau bij de gemalen te bereiken dat acceptabel is voor de beheerder. Tot op heden is de prestatie van de gemalen niet gemeten, wel de inspanning van de beheerder.</p> <p>De consequenties voor kosten en betere prestatie moeten per beheerder inzichtelijk worden gemaakt.</p>
4. Hoe draagt dit project bij aan de strategische doelstellingen?	<p>Deze samenwerking past in het beleidsuitgangspunt dat samenwerking in beheer en onderhoud een besparing kan opleveren van 5 tot 10% op de kosten voor rioolbeheer (volgens het landelijke feitenonderzoek). Daarbij past het project in de huidige transitie van inspanning naar resultaatgericht opereren. Tevens kan gezamenlijk gemalenbeheer zorgen voor een minder kwetsbare organisatie doordat het beheer niet langer door één of twee personen moet worden uitgevoerd.</p>
5. In hoeverre draagt het project bij aan de verlaging van de totale maatschappelijke kosten?	<p>Op termijn zal het project zich vertalen in een verlaging van de kosten. Initieel kan het nodig zijn extra te investeren om de huidige prestatie op het gewenste niveau te brengen.</p>
6. Wat zijn de risico's?	<p>De risico's liggen met name in het nog ontbreken van een goede prestatie-indicator (hoe goed moet het gemalenbeheer zijn?) en in niet zichtbare belemmeren als kostentoerekening (afhankelijk van de toerekening van kosten aan een FTE valt bij samenwerking/outsourcing mogelijk een deel van de dekking van de overhead van de betrokken organisaties weg.</p>

## **Bijlage 7**

### **Plan van Aanpak Proces**



Deze 'Handleiding Regionaal Feitenonderzoek' behandelt de stappen die doorlopen moeten worden om te komen tot een regionale inschatting van de mogelijke verbetering van de doelmatigheid in de waterketen (en dan met name op het gebied van de kosten) en de vaststelling van de kansen op samenwerking. Het proces waarin deze stappen doorlopen worden is minstens zo belangrijk als de stappen zelf.

Het regionaal feitenonderzoek wordt uitgevoerd door of onder leiding van een werkgroep. In de werkgroep participeren vertegenwoordigers op het niveau van beleidsambtenaar van alle betrokken afvalwaterpartners. Vooral nog is er vanuit gegaan dat het lokale feitenonderzoek gericht is op de afvalwaterketen en daarmee de werkgroep primair bestaat uit de inliggende gemeenten in Waterschap Rivierenland en het waterschap zelf. Wordt meteen al een toegevoegde waarde gezien in deelname van andere partijen, zoals provincie, Rijkswaterstaat of drinkwaterbedrijven, dan kunnen ook zij zijn vertegenwoordigd in de werkgroep. Deze werkgroep zal het proces nader vorm moeten geven.

In essentie is het proces eenvoudig. De betrokken personen zullen een aantal keer (in wisselende samenstellingen) samenkomen om tot tussenresultaten (mijlpalen) te komen. Deze bijeenkomsten zullen door de betrokken personen voorbereid moeten worden. Bijeenkomsten worden afgerond met het behalen van één van de mijlpalen. Afhankelijk van het te bereiken tussenresultaat moet gekozen worden voor de meest geëigende vorm van bijeenkomst, zoals workshops of brainstormsessies.

De mijlpalen waar naar toe gewerkt moet worden zijn:

- I.1 Uitgangspunten en afbakening (werkeenheden, selectie detailniveau, bepalen meetlat
- II.1 Huidige situatie
- II.2 Opgave 2020
- III.1 Inhoudelijke analyse
- III.2 Organisatorische analyse
- III.3 Businesscases

De basis van samenwerking is vertrouwen en vertrouwen opbouwen kost tijd. Geef een ieder de tijd om zich in te werken. Blijf communiceren, ook wanneer er weinig lijkt te gebeuren.

Op uitvoerend niveau moeten mensen elkaar weten te vinden. Op managementniveau moet er draagvlak zijn. Op bestuurlijk niveau valt het besluit. Alle drie de niveaus moeten betrokken worden bij het uitwerken van mogelijke samenwerkingsvormen. Hussel de niveaus bij gelegenheid door elkaar.

De tijdbesteding die door betrokkenen nodig is tijdens de verschillende stadia is afhankelijk van zijn/haar rol. Bij sommige bijeenkomsten zullen meerdere vertegenwoordigers van één organisatie aanwezig zijn, bij anderen slechts één en soms kan één persoon een aantal organisaties vertegenwoordigen. Tenslotte kan het zijn dat er meerder bijeenkomsten nodig zijn om tot een mijlpaal te komen. Degenen die de bijeenkomsten voorbereiden en leidt, heeft een veelvoud van de tijdsbesteding van een deelnemer nodig.

Verwachte inzet per deelnemer, per bijeenkomst:

- I.1     Uitgangspunten en afbakening
  - voorbereiden overleg (1 dag)
  - deelnemen overleg (0,5 dag)
  - verder uitwerken (1 dag)
  
- II.1    Huidige situatie
  - verzamelen informatie (1 - 3 dagen)
  - voorbereiden overleg (0,5 dag)
  - deelnemen overleg (0,5 dag)
  - verder uitwerken (1 - 3 dagen)
  
- II.2    Opgave 2020
  - deelnemen overleg/workshop nieuwe opgaven (1 dag)
  - verder uitwerken (1 - 3 dagen)
  
- III.1   Inhoudelijke analyse
  - workshop onderwerpen leren en innoveren (1 dag)
  - verzamelen informatie invulling kansen leren en innoveren (1 - 3 dagen)
  - voorbereiden overleg (0,5 dag)
  - deelnemen overleg (0,5 dag)
  
- III.2   Organisatorische analyse
  - uitwerken invulling taken en beschikbare kennis en capaciteit (1- 3 dagen)
  - deelnemen workshop kansen samenwerking (0,5 dag)
  - verder uitwerken kansen samenwerking (1- 3 dagen)
  
- III.3   Businesscases
  - selecteren kansen voor uitwerking businesscase (1 dag)
  - voorbereiden overleg (0,5 dag)
  - deelnemen overleg (0,5 dag)
  - verder uitwerken (pm)