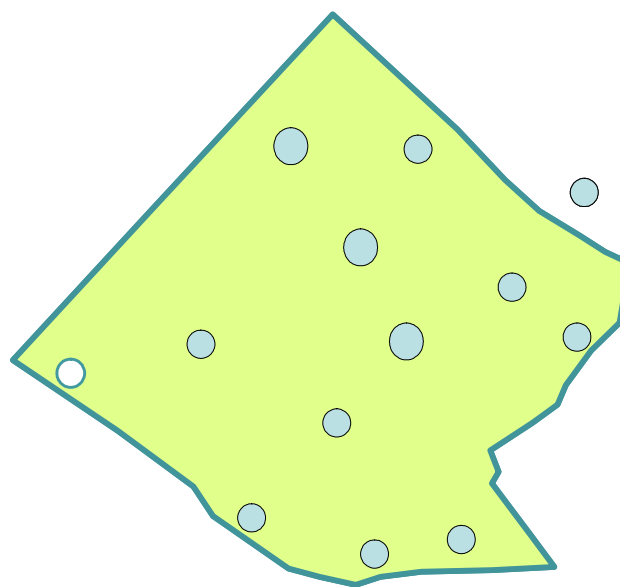
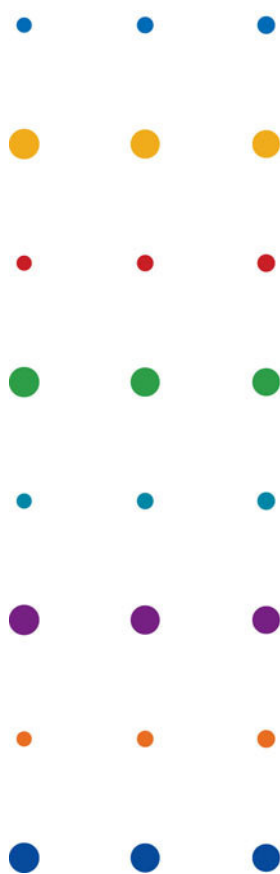


Regionaal Feitenonderzoek Delfland

Kansen voor verdergaande
samenwerking en efficiëntieverbetering



Regionaal Feitenonderzoek Delfland

Hoogheemraadschap van Delfland
Gemeenten in regio Delfland
december 2011
Eindrapport

Regionaal Feitenonderzoek Delfland

Kansen voor verdergaande samenwerking en efficiëntieverbetering

Regionaal Feitenonderzoek Delfland

dossier : BA5651-101-100
registratienummer : LW-AF20113279
versie : def
classificatie : Openbaar

Hoogheemraadschap van Delfland
Gemeenten in regio Delfland
december 2011
Eindrapport

INHOUD

BLAD

SAMENVATTING	3
1 INLEIDING	7
2 HUIDIGE SITUATIE	13
2.1 Inleiding	13
2.2 Gebiedsbeschrijving	13
2.3 Probleembeschrijving huidige situatie	19
2.4 Belangen bij dit onderzoek vanuit de betrokken partijen	30
3 BESCHRIJVING SAMENWERKINGSKANSEN	31
3.1 Inleiding	31
3.2 Strategisch	31
3.3 Tactisch	33
3.4 Operationeel	40
4 UITWERKING SAMENWERKINGSVARIANTEN	47
4.1 Vier basisvormen voor samenwerken	47
4.2 De vier samenwerkingsvarianten	49
4.3 Gezamenlijke planvorming en kennisdeling in een netwerkorganisatie	52
4.4 Gezamenlijk (gemeentelijk) rioleringsbeheer in een overheids-N.V./B.V.	59
4.5 Gezamenlijk gemalenbeheer waterschap - gemeenten	65
4.5.1 Lichte gemeenschappelijke regeling: waterschap verzorgt B&O gemalen	65
4.5.2 Overheids-N.V./B.V.: gemalen- en zuiveringsbeheer voor gemeenten + waterschap	67
4.6 Gezamenlijk beheer gehele afvalwaterketen in een Afvalwaterketenbedrijf	72
4.7 Niet beschouwde samenwerkingskansen	78
5 CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN	79
5.1 Conclusies onderzoek	79
5.2 Aanbevelingen	87
6 COLOFON	91

BIJLAGEN

1 Beschrijving huidige situatie per organisatie
2 Huidige samenwerkingsverbanden
3 Beschrijving samenwerkingsmodellen
4 Memo Aquario onderbouwing besparing
5 Berekening besparingspotentieel
6 Toekomstige ontwikkelingen
7 Procesbeschrijving project
8 Geraadpleegde literatuur

SAMENVATTING

Aanleiding

In 2009 hebben de Unie van Waterschappen (UvW) en de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG), in samenwerking met de Vereniging van waterbedrijven in Nederland (Vewin), het "Feitenonderzoek Doelmatige Waterketen" uitgevoerd. Conclusies hieruit waren dat door professionalisering van het beheer en bundeling van kennis en capaciteit in de afvalwaterketen een structurele besparing te behalen is. Op 8 april 2010 hebben de Unie van Waterschappen en de VNG een "Gezamenlijke doelgerichte aanpak afvalwaterketen" vastgesteld met daarin een gezamenlijke visie en aanpak om de gewenste veranderingen en beoogde structurele besparing door verdere integratie van de afvalwaterketen tot stand te brengen.

In een bijeenkomst d.d. 15 december 2010, met de verantwoordelijke bestuurders van Delfland en 12 gemeenten binnen het beheersgebied van Delfland, is afgesproken om binnen de regio Delfland een proces van verdere integratie van de afvalwaterketen te starten door gezamenlijk een regionaal feitenonderzoek uit te voeren. De vraagstelling voor dit feitenonderzoek luidt:

"Maak door middel van een regionaal feitenonderzoek inzichtelijk welke doelmatigheidsverbeteringen mogelijk zijn in de afvalwaterketen in Delfland (in termen van kwaliteit en kosten) en hoe de eventuele verdergaande samenwerking vormgegeven kan worden."

Probleemstelling

In de huidige situatie qua organisatie en uitvoering van de zorg voor de inzameling, transport en zuivering van het afvalwater door de gemeenten en het hoogheemraadschap zitten een aantal knelpunten. Hieronder zijn de belangrijkste knelpunten uiteengezet.

Personele krapte, kwetsbaarheid organisaties

Als gevolg van de vergrijzing en onvoldoende aanwas van jongeren met een technische opleiding ontstaat er een steeds groter tekort aan goed opgeleide en ervaren specialisten in de afvalwaterketen. Gemeenten en Delfland beconcurreren elkaar op de arbeidsmarkt in plaats van op dit gebied samen te werken. Dit maakt gemeenten en Delfland als individuele organisaties kwetsbaarder in de toekomstige uitoefening van hun taken in de afvalwaterketen.

Inzicht in werkelijk functioneren van de afvalwaterketen

Een gebrek aan systeemkennis en ervaring kan gevolgen hebben voor het dagelijkse beheer en onderhoud of het adequaat afhandelen van storingen en klachten. Het kan er ook toe leiden dat onvoldoende capaciteit beschikbaar is voor noodzakelijke professionalisering en doorontwikkeling op het gebied van o.a: duurzaamheid, innovatie, asset management en ICT.

Integrale afweging van investeringen

De grote fysieke verbondenheid van de keten en wederzijdse afhankelijkheid tussen diverse gemeenten en het waterschap binnen één systeem maakt dat een gezamenlijke visie op het systeem belangrijk is. Visie, beleid en strategie van de afzonderlijke organisaties moeten beter op elkaar afgestemd worden zodat de meest doelmatige maatregelen beter gevonden kunnen worden.

DHV B.V. in samenwerking met Twynstra Gudde

Druk vanuit politiek Den Haag

Ondertussen groeit de druk vanuit de landelijke politiek om de afvalwaterketen verder te integreren en kosten te besparen. Vanuit het ministerie van Infrastructuur en Milieu wordt in samenwerking met de Unie van Waterschappen en de VNG gewerkt aan wetgeving als “stok achter de deur” om achterlopende regio’s te stimuleren en zonodig te dwingen om de samenwerking op te pakken (de zogenaamde ‘interventieladder’). De samenwerking in de regio Delfland heeft daarmee tevens als doel om als regio zelf de regie te houden over het dossier van de afvalwaterketen.

Projectaanpak

In het regionaal feitenonderzoek is op basis van de feiten en cijfers van de huidige situatie in beeld gebracht welke knelpunten en kansen er zijn om de doelmatigheid in de afvalwaterketen binnen de regio Delfland te vergroten. Door middel van een documentenstudie, interviews met betrokkenen en workshops is inzicht verkregen in knelpunten en bedreigingen, die in de huidige situatie worden ervaren door de gemeenten en het hoogheemraadschap bij de uitvoering en organisatie van de zorg voor de inzameling, transport en zuivering van het afvalwater.

Uit de analyse van de huidige situatie is een breed pallet aan verbeterkansen door samenwerking samengesteld. Die afzonderlijke kansen zijn uiteindelijk samengevoegd in vier organisatievarianten die vervolgens nader zijn uitgewerkt.

Conclusie

Uit dit regionale feitenonderzoek blijkt dat verdergaande samenwerking in de afvalwaterketen bijdraagt aan een grotere doelmatigheid, beperking van de kwetsbaarheid, verhoging van de kwaliteit van dienstverlening en mogelijkheden biedt voor meer duurzaamheid in de afvalwaterketen. Het blijkt dat alle partners, zowel gemeenten als Delfland, in meer of mindere mate baat hebben bij verdergaande samenwerking.

De grootste winst op korte termijn blijkt haalbaar op de volgende aspecten:

- Het opstellen van een gezamenlijke lange termijn visie waardoor wordt voorkomen dat op korte termijn maatregelen worden getroffen en investeringen worden gedaan die voor de lange termijn voor de gehele keten suboptimaal zijn.
- Het delen van kennis en personele capaciteit. Het uitwisselen van kennis en kunde en het gezamenlijk optrekken op de arbeidsmarkt wordt als noodzakelijk gezien voor de continuïteit van het niveau van dienstverlening. Het op strategisch en tactisch niveau uitwisselen van kennis en capaciteit op het gebied van visieontwikkeling, beleid en planvorming leidt tot kostenbesparingen op planvorming en toekomstige investeringen.
- Het operationele gemalenbeheer. Een groot aantal gemeenten ziet daarin kansen voor verhoging van de efficiëntie en doelmatigheid, vermindering van de kwetsbaarheid én verhoging van de kwaliteit van dienstverlening. Door het gezamenlijk uitvoeren van beheer en onderhoud en storingsdiensten ontstaan schaalvoordelen en kansen voor verdere professionalisering van de dienstverlening (ICT en Asset Management), zodat op termijn een structurele besparing op exploitatie mogelijk is van 5 tot 15 %
- Keteninformatisering. Het gezamenlijk goed op orde hebben van de vaste gegevens en de meet- en monitoringsdata is noodzakelijk om investeringen in de waterketen (als totaal) goed af te kunnen wegen. De inschatting is dat toekomstige investeringen kunnen worden verminderd met 5 tot 10 %

Samenwerkingsvormen

In dit regionaal feitenonderzoek zijn vier samenwerkingsvarianten nader uitgewerkt die invulling kunnen geven aan de samenwerkingskansen, te weten:

1. Een netwerkorganisatie voor gezamenlijke planvorming en kennisdeling
2. Een Overheids- N.V./B.V voor het gezamenlijk gemeentelijk rioleringsbeheer
3. Een gezamenlijk organisatie van het operationeel gemalenbeheer
4. Een Afvalwaterketenbedrijf voor het beheer van de gehele afvalwaterketen

De (financiële) voordelen en aandachtspunten van samenwerking variëren per variant. De potentiële besparing op de jaarlijkse kosten van het integraal beheer van de afvalwaterketen (riolering, transport en zuivering) is naar verwachting maximaal € 8,7 miljoen op jaarbasis (variant 4). Daarnaast bieden de samenwerkingsvarianten ieder ook mogelijkheid tot verbetering van de kwaliteit van dienstverlening, vermindering van kwetsbaarheid van gemeenten en kan op het terrein van duurzaamheid winst worden geboekt.

De hier gepresenteerde besparing betreft de potentiële besparing op lange termijn (2020) met participatie van alle partijen in de regio. Daarbij moet worden benadrukt dat het niet zozeer gaat om besparingen ten opzichte van het huidige niveau van uitgaven maar dat het gaat om een minder harde groei van de kosten voor de afvalwaterketen in de toekomst (met andere woorden: 'minder meer').

Bij de uitwerking van de varianten is het uitgangspunt gehanteerd dat de beslissingen ten aanzien van investeringen (zowel voor nieuwe aanleg als vervanging) bij de gemeenten en het waterschap blijven liggen. Daardoor blijft de gemeente de regisseur van investeringen in de openbare ruimte waarmee wordt gegarandeerd dat rioolvervanging en wegvervanging goed op elkaar worden afgestemd. Ook de eigendomspositie van de infrastructuur blijft in alle varianten bij de gemeenten en het waterschap.



Aanbevelingen

De resultaten van dit feitenonderzoek bieden voldoende aanleiding om gezamenlijk stappen te zetten naar verdere integratie van de afvalwaterketen. Daarom adviseren wij om voor de volgende organisatievormen in 2012 de volgende businesscases uit te werken:

- een netwerkorganisatie ten behoeve van de uitwisseling van kennis en capaciteit op het gebied van strategie, beleid en planvorming op het gebied van investeringen;
- een lichte G.R. of overheids-B.V./N.V. voor de gezamenlijke uitvoering van het operationele beheer en onderhoud van rioolgemalen;
- één afvalwaterketenbedrijf (Overheids B.V./N.V.) waarin alle gemeentelijke en waterschapstaken op het gebied van de afvalwaterketen zijn geïntegreerd als mogelijke organisatievorm voor de lange termijn.

Er blijkt veel animo en urgentie voor verdere samenwerking in het beheergebied van Delfland. Door begin 2012 hierop door te pakken, kunnen de eerste vruchten van samenwerking worden geplukt en kunnen stappen worden gezet richting een verdere integratie. Zo kunnen de afvalwaterketenpartners in de regio Delfland tijdig resultaat boeken door een eigen regionale invulling, en is een eventueel vanuit politiek Den Haag opgelegde samenwerkingsvorm per 2013 niet op deze regio van toepassing.

1 INLEIDING

De landelijke opgave

Sinds het verschijnen van een rapportage van Kiwa en Stichting RIONED in 1989, waaruit bleek dat er miljoenen te besparen zijn door samenwerking in de waterketen, staat de afvalwaterketen in de belangstelling. Naar aanleiding van het Interdepartementale Beleidsonderzoek naar de bekostiging van het regionale waterbeheer (IBO, 2002) en de publicatie van de Rijksvisie Waterketen (2003) wordt er ook vanuit het Rijk bij de gemeenten en waterschappen op aangedrongen om deze kans te benutten en besparingen te realiseren. In de Toekomstagenda Milieu uit 2006 is voor de waterketen een doel gesteld van 10 à 20% doelmatigheidsverbetering in tien jaar. In het Bestuursakkoord Waterketen (2007) is deze doelstelling met de minister van VROM, de staatssecretaris van V&W en de koepelorganisaties Unie van Waterschappen (UvW), Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG), het Interprovinciaal Overleg (IPO) en de Vereniging van waterbedrijven in Nederland (Vewin) overeengekomen.

De tussentijdse evaluatie van dit bestuursakkoord in 2009 viel samen met de algemene beschouwingen en de miljoenennota waarin de eerste plannen voor bezuinigingen werden voorbereid en besproken. Op initiatief van de waterschappen, beter bekend als "Actie Storm", zijn hierbij de kansen voor besparingen in de waterketen opnieuw onder de politieke aandacht gebracht. De Unie van Waterschappen en VNG startten hierop in 2009, in samenwerking met de Vewin, het "Feitenonderzoek Doelmatige Waterketen". Conclusies hieruit bevestigden dat de doelmatigheid aanzienlijk kan worden vergroot door het beheer verder te professionaliseren en kennis en capaciteit te bundelen. Hiermee is een structurele besparing in de afvalwaterketen te behalen van 8% - 13%, zijnde € 240 mln - € 380 mln per jaar. In tabel 1 is de inschatting van de besparingen volgens dit landelijke feitenonderzoek weergegeven.

Tabel 1

2020 Resumé	Besparings- potentieel	Over (mln €)	Besparing (mln €)
Drinkwater	± 5%	1.400	70
Riolering	± 8%	1.700	140
Zuivering	± 8%	1.300	100
Totaal sectoren			310
Integraal afvalwaterbeheer	± 5%	2.760	140
Totaal incl. integraal afvalwater			450

Op 8 april 2010 hebben de Unie van Waterschappen en de VNG een "Gezamenlijke doelgerichte aanpak afvalwaterketen" vastgesteld met daarin een gezamenlijke visie en aanpak om de gewenste veranderingen en beoogde structurele besparing van € 240 – 380 mln. in 2020 tot stand te brengen.

DHV B.V. in samenwerking met Twynstra Gudde

In het akkoord zijn de volgende mijlpalen benoemd voor de regionale uitwerking:

1. Per (set van) zuiveringskring(en) wordt voor 31 december 2010 een duo van bestuurlijke trekkers benoemd vanuit de deelnemende gemeenten en het waterschap om het regionale uitwerkingsproces op te starten en te leiden.
2. Op 31 december 2011 zijn per (set van) zuiveringskring(en) bindende afspraken gemaakt over de vorming van bijvoorbeeld een gemeenschappelijke regeling, coöperatie of andere juridische borging tussen gemeenten en waterschap en de uitvoering van operationele taken.
3. Op 31 december 2012 wordt vastgesteld dat in meer dan 75% van de zuiveringskringen effectief en doelmatig wordt samengewerkt in integrale investeringsprogrammering en de uitvoering van operationele taken in de afvalwaterketen en bij de advisering van besturen van gemeenten en waterschappen.

Op 21 april 2011 zijn deze afspraken overgenomen in het nieuwe Bestuursakkoord Water. Hiermee maken deze afspraken integraal onderdeel uit van de landelijke bezuinigingen. Hiermee wil het Rijk bereiken dat zij de hoogwaterbeschermingstaak gedeeltelijk kan onderbrengen bij de waterschappen. De besparingen in de afvalwaterketen moeten op deze manier een eventuele lastenstijging van de waterkeringstaak van waterschappen voor de belastingbetaler compenseren. Als "stok achter de deur" wordt door het Rijk, in samenwerking met de Unie van Waterschappen en VNG, gewerkt aan wetgeving waarmee na 2012 achterblijvende regio's kunnen worden gedwongen tot deze verdergaande samenwerking.

De regionale opgave

De regio Delfland bestaat uit 14 gemeenten die het afvalwater inzamelen en (geheel of gedeeltelijk) afvoeren naar 4 zuiveringsinstallaties, te weten RWZI De Grote Lucht te Vlaardingen, RWZI Nieuwe Waterweg bij Hoek van Holland, RWZI Harnaschpolder te Midden-Delfland en RWZI Houtrust te Den Haag.

Binnen de groep van 14 gemeenten is een grote diversiteit qua grootte, mate van stedelijkheid, wijze van organisatie en qua leeftijd (sommige gemeenten zijn nog niet lang geleden ontstaan uit een gemeentelijke herindeling).

Ook binnen de regio Delfland is de afvalwaterketen de afgelopen decennia steeds verder op de agenda gekomen en is de samenwerking al sterk verbeterd. Eerst vanuit de betrokkenheid bij het opstellen van rioleringsplannen, later bij het opstellen van waterplannen en gebiedsontwikkeling. In 2005 is gestart met optimalisatiestudies van de afvalwaterketen (OAS) om zo de geplande verbeteringsinvesteringen in de riolering en de afvalwaterzuiveringen op elkaar af te stemmen en te zoeken naar de maatregelen met de laagst maatschappelijke kosten. Dit heeft al geleid tot besparingen van vele miljoenen euro's. Afstemming op het niveau van de beheerkosten is daarbij echter vaak achterwege gebleven. Daarnaast zijn bilateraal met diverse gemeenten afvalwaterakkoorden gesloten, gericht op o.a.: vereenvoudiging van de kostenverdeling voor afvalwatertransport, gezamenlijke aanleg, beheer en onderhoud van IBA's en gezamenlijk beheer en onderhoud van rioolgemaal (Maassluis).

Naar aanleiding van de doelmatigheidsdiscussie binnen de waterketen en de afspraken tussen de VNG en de Unie van Waterschappen in 2010 willen de afvalwaterketenpartners in de regio Delfland graag samen onderzoeken hoe gekomen kan worden tot meer doelmatigheid. Hiermee willen zij bijdragen aan de landelijke bezuinigingsopgave en tegelijk regionaal regie houden op de verdere uitwerking van de samenwerking.

De opdracht

In een bijeenkomst d.d. 15 december 2010 met de verantwoordelijke bestuurders van de gemeenten en Delfland binnen het beheersgebied van Delfland is afgesproken om een regionaal proces van verdere integratie in de afvalwaterketen te starten. In de eerste stap wordt gewerkt aan een regionaal feitenonderzoek.

De vraagstelling voor het onderzoek luidt:

Maak door middel van een regionaal feitenonderzoek inzichtelijk welke doelmatigheidsverbeteringen mogelijk zijn in de afvalwaterketen in Delfland (in termen van kwaliteit en kosten) en hoe de eventuele verdergaande samenwerking vorm gegeven kan worden.

Het onderzoek is een eerste stap in een proces van verdergaande samenwerking in de afvalwaterketen. Op basis van het onderzoek, zullen eind 2011 vervolgstappen worden bepaald waarlangs de samenwerking kan worden bestendigd. Hiertoe is tijdens de bestuurlijke bijeenkomst in december 2010 een bestuurlijke voorhoede geformeerd die parallel aan het feitenonderzoek de kansen bespreekt en de bestuurlijke besluitvorming hierover voorbereid (zie figuur 1). Die bestuurlijke voorhoede bestaat uit de wethouders van de gemeenten Schiedam (dhr. Wijten), Pijnacker-Nootdorp (dhr. Oudhof) en Westland (dhr. Meijer) samen met een Hoogheemraad van Delfland (dhr. van der Ende).

Van de 14 gemeenten participeren 2 gemeenten niet in dit regionaal feitenonderzoek, te weten de gemeente Wassenaar die participeert in een feitenonderzoek in het beheersgebied van hoogheemraadschap van Rijnland en de gemeente Rotterdam die participeert in een Rotterdams onderzoek naar verdergaande samenwerking in de afvalwaterketen. De gemeente Langsingerland participeert naast dit feitenonderzoek ook in een feitenonderzoek samen met het Hoogheemraadschap van Schieland en de Krimpenerwaard (HHSK) en de gemeente Zuidplas. Dat onderzoek met HHSK en Zuidplas is leidend voor Lansingerland.

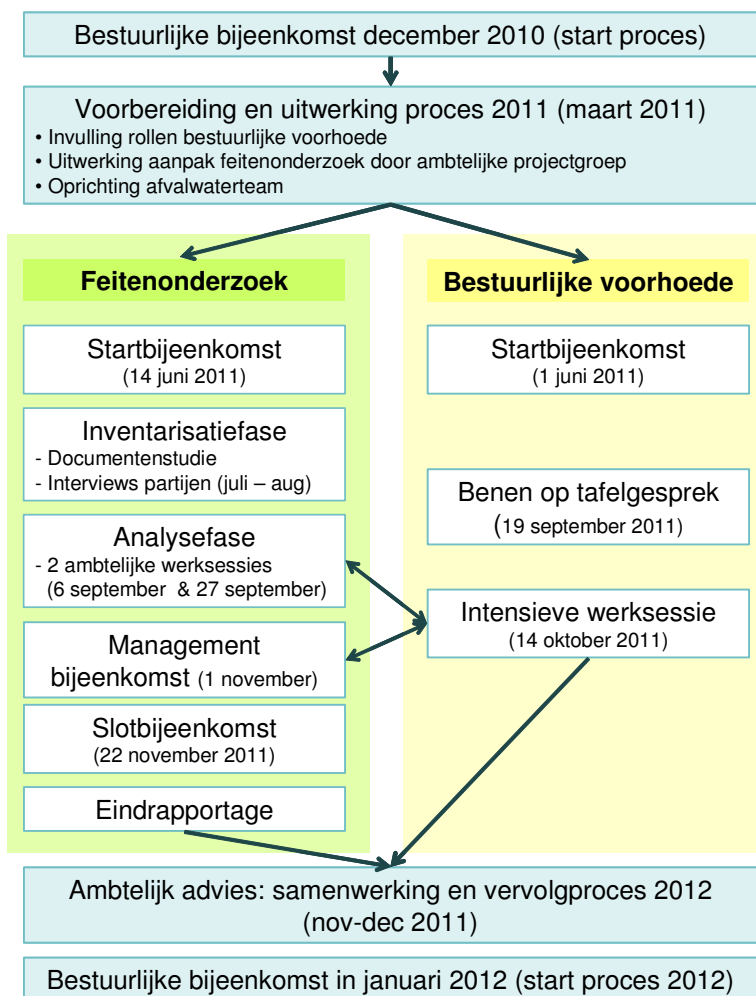
Aanpak

In het regionaal feitenonderzoek afvalwaterketen Delfland wordt de huidige situatie in beeld gebracht en komen mogelijkheden in beeld om doelmatigheid in de afvalwaterketen binnen de regio Delfland te vergroten. Het onderzoek mondt uit in aanbevelingen over doelmatigheidsverbeteringen door intensievere en minder vrijblijvende samenwerking.

In figuur 1 is het gevolgde proces schematisch weergegeven. In bijlage 7 is een gedetailleerde beschrijving van de gevolgde processtappen opgenomen.

In dit project is de drinkwatersector niet betrokken aangezien de complexiteit in de samenwerking tussen 12 gemeenten en het hoogheemraadschap al groot genoeg is en binnen de afvalwaterketen ook de grootste besparingen worden verwacht.

DHV B.V. in samenwerking met Twynstra Gudde



Figuur 1 Verloop proces

Totstandkoming

De gegevens in dit rapport zijn gebaseerd op de volgende bronnen:

- Gemeentelijke Rioleringsplannen (GRP-en) en andere documenten van de betrokken gemeenten;
- De eindrapportage voor Hoogheemraadschap van Delfland van de bedrijfsvergelijking zuiveringsbeheer en andere documenten die door Delfland zijn aangeleverd;
- De database van de benchmark rioleringszorg;
- Aangeleverde gegevens op basis van een specifieke vragenlijst;
- Interviews met medewerkers van 12 gemeenten, het hoogheemraadschap van Delfland en Delfluent Services B.V.
- 4 Workshops met deelnemers vanuit de betrokken organisaties;
- Uitkomsten van de bijeenkomsten van de bestuurlijke voorhoede.

Leeswijzer

In hoofdstuk 2 is een beschrijving van de huidige situatie opgenomen waarin tevens enkele regionale feiten en cijfers worden gepresenteerd. Aan de orde komt een beschrijving van het gebied en de afvalwaterketen, een beschrijving van geconstateerde problemen in de huidige situatie en de belangen van de verschillende betrokken partijen (gemeenten en hoogheemraadschap) bij dit onderzoek.

Hoofdstuk 3 presenteert een breed pallet van samenwerkingskansen in de keten die kunnen leiden tot doelmatigheidsverbetering. De kansen zijn geïdentificeerd op basis van de documentenanalyse, de gehouden interviews en enkele werkbijeenkomsten. De kansen zijn onderverdeeld naar strategisch, tactisch en operationeel niveau.

Op basis van het brede kansenpallet zijn in hoofdstuk 4 een viertal samenwerkingsvarianten gepresenteerd en uitgewerkt die denkbaar zijn binnen de afvalwaterketen in Delfland. Per variant is beschreven hoe de organisatie is vormgegeven, welke activiteiten door de beschouwde organisatie worden uitgevoerd, wat het besparingspotentieel is en welke aandachtspunten meegenomen moeten worden bij de verdere uitwerking daarvan.

Hoofdstuk 5 ten slotte bevat de conclusies en aanbevelingen van deze studie waarbij tevens een doorkijk voor het vervolg van dit traject is gegeven.

Bijlage 1 geeft per organisatie een beschrijving huidige situatie met betrekking tot het belang voor deelname aan dit onderzoek, huidige samenwerkingsverbanden waarin de organisatie participeert en kansen voor verdergaande samenwerking.

Bijlage 2 geeft een korte beschrijving van huidige (intergemeentelijke) samenwerkingsverbanden in de regio op andere terreinen dan de afvalwaterketen. Deze organisaties kunnen een voorbeeld zijn voor een mogelijke organisatie voor de afvalwaterketen.

Bijlage 3 gaat nader op de specifieke kenmerken van de 4 grondvormen (cq. modellen) van samenwerking (bron: Twynstra Gudde).

Bijlage 4 bevat een korte memo van Aquario Watermanagement B.V. te Sneek waarin de gerealiseerde kostenbesparing op het gebied van rioolbeheer is toegelicht.

Bijlage 5 geeft een toelichting bij de berekening van het besparingspotentieel per beschouwde variant.

Bijlage 6 stipt beknopt de toekomstige ontwikkelingen aan waar rekening mee gehouden moeten worden. Bijlage 7 beschrijft het verloop van het proces van dit project en bijlage 8 geeft tot slot een bondig overzicht van geraadpleegde literatuur in het kader van dit onderzoek.



Foto brede startbijeenkomst dd.14 juni 2011



Oogst inventarisatie 'Waarom Samenwerken?'
Startbijeenkomst dd.14 juni 2011

2 HUIDIGE SITUATIE

2.1 Inleiding

Dit hoofdstuk geeft allereerst de gebiedsbeschrijving van de huidige situatie in de regio Delfland. In paragraaf 2.3 wordt vervolgens een algemene probleembeschrijving gegeven. In paragraaf 2.4 zijn de algemene belangen verwoord die de betrokken overheden hebben bij dit onderzoek. In bijlage 1 van dit rapport is per organisatie (gemeenten op alfabetische volgorde) beschreven wat het belang is voor deelname aan dit onderzoek, hoe de betreffende organisatie thans samenwerkt en welke toekomstige samenwerkingskansen er zijn.

Voorliggend hoofdstuk is gebaseerd op de geraadpleegde documenten, aangeleverde cijfers vanuit de organisaties zelf, afgenomen interviews en de (ambtelijke) bijeenkomsten met de organisaties.

2.2 Gebiedsbeschrijving

Grondslag en mate van stedelijkheid

De omgevingsadressendichtheid is een maat voor de stedelijkheid van het gebied en kan een verklarende factor zijn voor verschillen tussen de gemeenten op het gebied van financiën, prestaties en activiteiten. De bodemgesteldheid is weergegeven als aandeel (uitgedrukt in een percentage) slappe bodem, overeenkomstig de definitie die RIONED heeft gehanteerd in de landelijke benchmark Riolering in Beeld.

Tabel 2 Aantal inwoners en mate van stedelijkheid (bron: RIONED)

Gemeente	Totaal aantal inwoners (per 1-1-2010)	Omgevingsadressen-dichtheid (adressen/km2) en mate van stedelijkheid	Aandeel slappe bodem (% veen+klei/veen)	
1. Den Haag	489.785	4.666	Zeer sterk	20
2. Leidschendam-Voorburg	72.182	2.755	Zeer sterk	55
3. Zoetermeer	121.522	2.452	Sterk	3
4. Rijswijk	46.750	3.030	Zeer sterk	20
5. Pijnacker-Nootdorp	47.981	1.127	Matig	100
6. Delft	96.612	3.365	Zeer sterk	50
7. Lansingerland	52.818	984	Weinig	10
8. Midden Delfland	17.937	1.131	Matig	90
9. Westland	99.718	1.269	Matig	0
10. Maassluis	31.644	1.895	Sterk	15
11. Vlaardingen	70.581	2.816	Zeer sterk	100
12. Schiedam	75.785	3.370	Zeer sterk	100
<i>Totaal</i>	<i>1.223.315</i>			
<i>Minimum</i>	<i>17.937</i>			
<i>Maximum</i>	<i>489.785</i>			
<i>Gemiddeld</i>	<i>101.943</i>			

DHV B.V. in samenwerking met Twynstra Gudde

Mate van stedelijkheid	Omgevingsadressendichtheid (aantal adressen per km ²)
Niet stedelijk	< 500
Weinig stedelijk	500 – 1.000
Matig stedelijk	1.000 – 1.500
Sterk stedelijk	1.500 – 2.500
Zeer sterk stedelijk	> 2.500

Uit tabel 2 blijkt dat de regio Delfland vrij stedelijk en dicht bebouwd is. Ook heeft het gebied een vrij slappe bodem. Deze twee factoren maken dat het aanleggen van nieuwe infrastructuur moeilijk inpasbaar is wat soms leidt tot suboptimale oplossingen zoals de locatie van de RWZI Harnaspolder. Ook leidt de slappe bodem ertoe dat riolering verzakt en meer dan gemiddeld vervangen moet worden.

Ook kenmerkend voor de regio is de aanwezigheid van een groot glastuinbouwgebied. In de afgelopen jaren is hier fors geïnvesteerd in aanleg van riolering, vergroting van het transportsysteem en de RWZI's om het afvalwater van de glastuinbouwbedrijven in te zamelen en te zuiveren. Het gaat hierbij om afvalwater met soms grote debieten en een lage vuillast (weinig CZV, maar relatief veel N en P). Dit maakt het afvalwater lastiger te zuiveren dan communaal afvalwater.

In tabel 3 is de groei van het aantal inwoners weergegeven tot 2025. Daaruit blijkt dat het aantal inwoners in de regio Delfland gemiddeld met 8,8 % zal stijgen. Dat betekent dat er nog stedelijk in- en uitbreiding zal plaatsvinden met aanleg van nieuwe rioolstelsels. Daarmee zal ook het afvalwateraanbod richting de RWZI's toenemen. De verwachting is dat de huidige RWZI's deze toename van afvalwateraanbod kunnen verwerken (zie ook tabel 4).

Tabel 3 Toename aantal inwoners 2009 – 2025 (bron: RIONED - CBS)

Gemeente	Totaal aantal inwoners (per 1-1-2010)	Prognose aantal inwoners in 2025	Vershil aantal inwoners 2025 - 2009	% verschil inwoners 2025 - 2009 [%]
1. Den Haag	489.785	511.575	29.711	6,1%
2. Leidschendam-Voorburg	72.182	77.913	5.216	7,2%
3. Zoetermeer	121.522	125.693	4.812	4,0%
4. Rijswijk	46.750	51.052	4.294	9,2%
5. Pijnacker-Nootdorp	47.981	53.790	7.890	16,4%
6. Delft	96.612	112.381	15.864	16,4%
7. Lansingerland	52.818	65.600	12.782	24,2%
8. Midden Delfland	17.937	19.028	1.430	8,0%
9. Westland	99.718	115.764	16.328	16,4%
10. Maassluis	31.644	34.746	3.357	10,6%
11. Vlaardingen	70.581	76.769	6.336	9,0%
12. Schiedam	75.785	74.988	-338	-0,4%
Totaal	1.223.315	1.319.299	107.682	8,8%
<i>Minimum</i>	<i>17.937</i>			
<i>Maximum</i>	<i>489.785</i>			
<i>Gemiddeld</i>	<i>101.943</i>			

Technische kenmerken

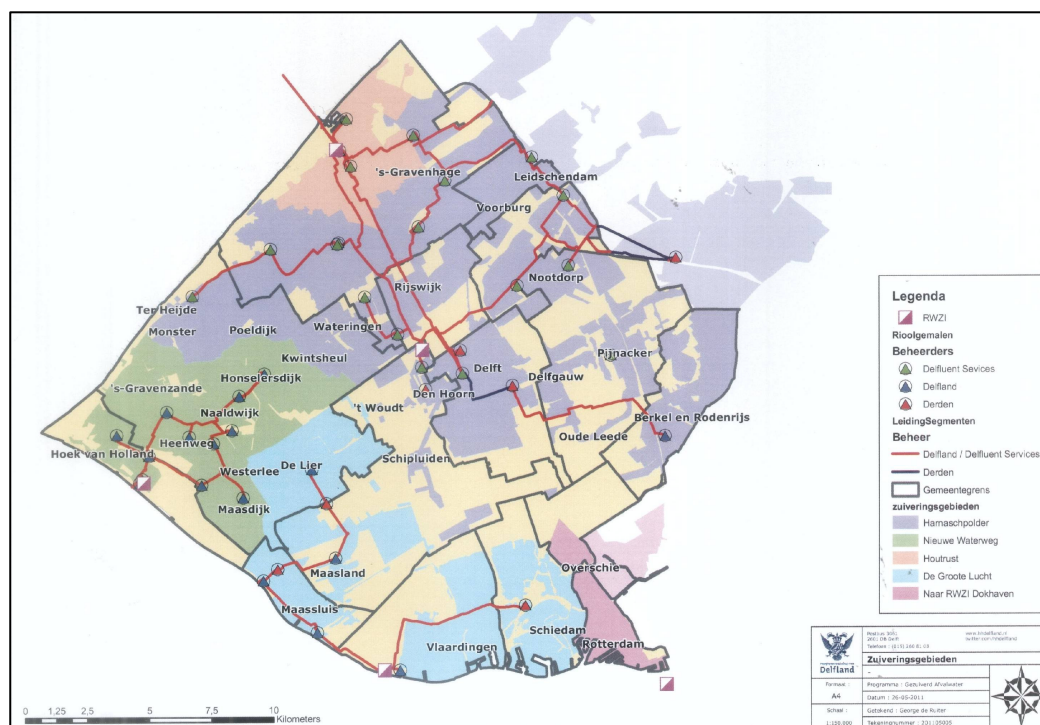
RWZI's

Veertien gemeenten en Hoogheemraadschap van Delfland verzorgen gezamenlijk de inzameling, het transport en de zuivering van het afvalwater van ca. 1,2 miljoen inwoners in de regio Delfland. Het afvalwater van huishoudens en bedrijven wordt afgevoerd via 7850 kilometer riolering en druk- en persleidingen naar 4 rioolwaterzuiveringsinstallaties, te weten RWZI De Grote Lucht te Vlaardingen, RWZI Nieuwe Waterweg bij Hoek van Holland, RWZI Harnaschpolder te Midden-Delfland en RWZI Houtrust te Den Haag.

Tabel 4 Kenmerken RWZI's

RWZI	Locatie RWZI	Ontwerp Capaciteit rwzi (verwijderde i.e. à 150 gr. TZV / dag)	Gemiddelde belasting 2009 (Bron: benchmark zuiveringsbeheer)
Harnaschpolder	Midden-Delfland	1.185.700	913.907
Houtrust	Den Haag	389.200	298.293
De Grote Lucht	Vlaardingen	258.400	224.368
Nieuwe waterweg	Hoek van Holland	99.560	76.930

De afvalwaterketen omvat de inzameling van afvalwater en hemelwater, het transport van afvalwater en de zuivering door het waterschap. Ook het afvoeren en/of verwerken van slib behoort tot de afvalwaterketen.



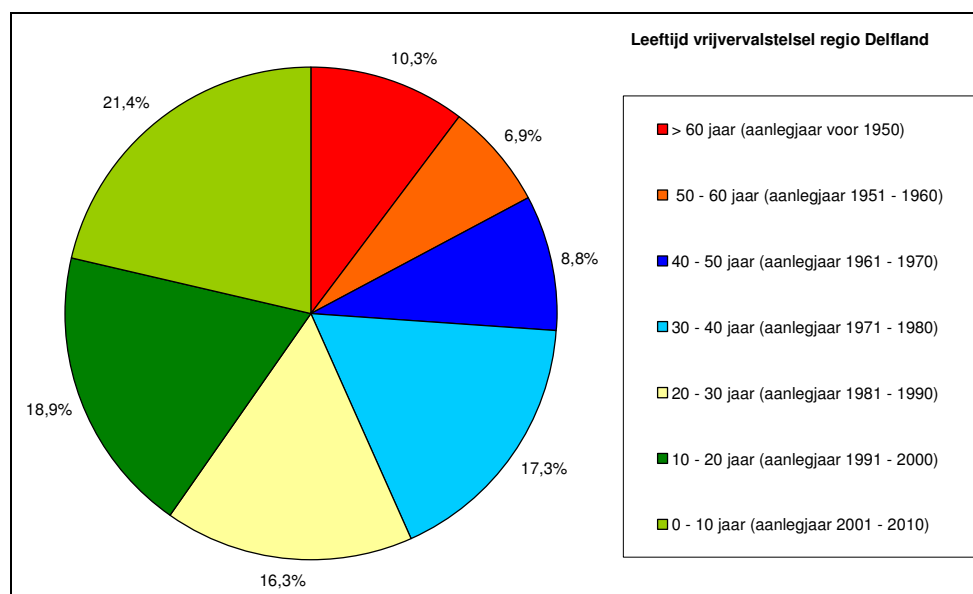
Figuur 2 De 4 zuiveringskringen met bijbehorend transportsysteem

Rioolstelsels gemeenten

In tabel 5 is per gemeente de lengte aan vrijverval riolering, de hoeveelheid rioolgemalen, en de gemiddelde leeftijd van het stelsel weergegeven. Voor de gemiddelde technische levensduur van de vrijvervalstelsels wordt uitgegaan van ca. 60 jaar. Ca. 790 km (17% van de totale lengte aan vrijvervalriool, zie figuur 3) is ouder dan 50 jaar en zal dus de komende 10 – 20 jaar mogelijk vervangen moeten gaan worden.

Tabel 5 Kenmerken vrijvervalriolering gemeenten regio Delfland (bron: RIONED)

Gemeente	Totale lengte vrijverval riool (km buis)	Aantal rioolgemalen	Aantal gemalen per km vrijverval riolering (aantal/km buis)	Gemiddelde ouderdom vrijverval-stelsel (jaar)
1. Den Haag	1.406	93	0,066	38,64
2. Leidschendam-Voorburg	272	40	0,147	36,15
3. Zoetermeer	746	30	0,04	24,57
4. Rijswijk	197	20	0,102	36,09
5. Pijnacker-Nootdorp	237	46	0,194	18,47
6. Delft	385	30	0,078	28,23
7. Lansingerland	282	72	0,255	20,03
8. Midden-Delfland	84	36	0,429	23,99
9. Westland	446	149	0,334	24,71
10. Maassluis	104	10	0,096	34,83
11. Vlaardingen	247	19	0,077	30,87
12. Schiedam	253	4	0,016	22,60
<i>Totaal</i>	<i>4.659</i>	<i>549</i>		
<i>Minimum</i>	<i>84</i>	<i>4</i>	<i>0,016</i>	<i>18,47</i>
<i>Maximum</i>	<i>1.406</i>	<i>149</i>	<i>0,429</i>	<i>38,64</i>



Figuur 3 Leeftijdsverdeling vrijverval riolering

In tabel 6 zijn de kenmerken van de gemengde en de (verbeterd) gescheiden riolering in de regio weergegeven.

Tabel 6 Kenmerken vrijvervalriolering gemeenten regio Delfland (bron: RIONED)

Gemeente	Totale lengte gemengde riolering (km buis)	Aantal overstorten in gemengd stelsel (aantal)	Totale lengte (verbeterd) gescheiden vrijverval riolering (km buis)
1. Den Haag	845	123	562
2. Leidschendam-Voorburg	167	46	92
3. Zoetermeer	5	3	740
4. Rijswijk	116	68	17
5. Pijnacker-Nootdorp	31	12	192
6. Delft	118	95	244
7. Lansingerland	90	23	192
8. Midden-Delfland	36	10	47
9. Westland	225	116	210
10. Maassluis	86	18	18
11. Vlaardingen	191	105	28
12. Schiedam	167	71	87
<i>Totaal</i>	<i>2077</i>	<i>690</i>	<i>2429</i>

In tabel 7 zijn de kenmerken van de mechanische riolering weergegeven. In totaal staan bij de Delflandse gemeenten 5.395 pompunits. Circa de helft daarvan zijn in eigendom en beheer bij de gemeente Westland.

Tabel 7 Kenmerken mechanische riolering gemeenten regio Delfland (bron: RIONED)

Gemeente	Som van lengte mechanische riolering (km)	Aantal pompunits en vacuümpotten in de mechanische riolering	Lengte transportstelsel (km buis)
1. Den Haag	46	165	3
2. Leidschendam-Voorburg	25	266	0
3. Zoetermeer	19,2	159	31,1
4. Rijswijk	17,6	114	17,6
5. Pijnacker-Nootdorp	104,7	659	8
6. Delft	7,9	27	31,4
7. Lansingerland	80	590	0
8. Midden-Delfland	57	440	20
9. Westland	306	2.790	35
10. Maassluis	7	62	0
11. Vlaardingen	6,7	27	15,4
12. Schiedam	6	96	14
<i>Totaal</i>	<i>683,1</i>	<i>5.395</i>	<i>175,5</i>
<i>Minimum</i>	<i>6</i>	<i>27</i>	<i>0</i>
<i>Maximum</i>	<i>306</i>	<i>2790</i>	<i>35</i>

IBA's (Individuele Behandeling van Afvalwater).

Binnen de regio Delfland zijn ook 196 IBA's aangelegd. Deze worden of door de gemeente zelf of door het Hoogheemraadschap van Delfland beheerd en onderhouden. In tabel 7 is aangegeven hoeveel IBA's in welke gemeente aanwezig zijn.

Alle IBA's in de regio Delfland zijn in samenwerking met het Hoogheemraadschap gerealiseerd. Het betreft een samenwerkingsovereenkomst van het Hoogheemraadschap van Delfland met de gemeenten Midden-Delfland, Den Haag, Rijswijk, Delft en Pijnacker-Nootdorp. Het project heeft tot doel om IBA's (minizuiveringen) in te kopen, te plaatsen en daarna te onderhouden en hierbij de kosten voor burgers zo laag mogelijk te houden. Het gaat daarbij om een kleine 200 IBA's. De IBA's zijn alle van het zelfde type. Delfland heeft de voorkeur IBA's te plaatsen met een hoog zuiveringsrendement en heeft een financiële bijdrage geleverd om dit mogelijk te maken.

Het Hoogheemraadschap van Delfland is verantwoordelijk voor het dagelijks beheer en onderhoud van de IBA's. Het Hoogheemraadschap heeft dat echter weer uitbesteed aan een gespecialiseerd onderhoudsbedrijf. Het onderhoudsbedrijf controleert twee keer per jaar de werking van de IBA. Dat bedrijf lost ook de storingen van de systemen op.

Het eigendom van de IBA-systemen ligt bij de gemeenten. Als de IBA's dus vervangen moeten worden vergt dat een investering van de betreffende gemeente.

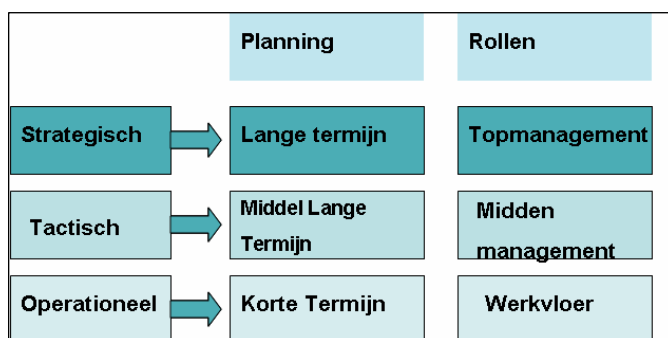
Tabel 8 IBA's gemeenten regio Delfland

Gemeente	Aantal IBA's
1. Den Haag	7
2. Leidschendam-Voorburg	0
3. Zoetermeer	0
4. Rijswijk	9
5. Pijnacker-Nootdorp	18
6. Delft	6
7. Lansingerland	0
8. Midden-Delfland	138
9. Westland	0
10. Maassluis	0
11. Vlaardingen	0
12. Schiedam	18
<i>Totaal</i>	<i>196</i>



2.3 Probleembeschrijving huidige situatie

Door middel van interviews en workshops is inzicht verkregen in knelpunten en bedreigingen, die in de huidige situatie worden ervaren door de gemeenten en het hoogheemraadschap bij de uitvoering en organisatie van de zorg voor de inzameling, transport en zuivering van het afvalwater. Deze zijn hieronder uiteengezet en onderbouwd (in tekstkaders) met enkele feiten en cijfers. De verschillende knelpunten zijn, net als de samenwerkingskansen in hoofdstuk 3, ingedeeld naar strategisch, tactisch en operationeel niveau. Figuur 4 laat zien welke tijdshorizon geldt voor en welke laag uit de organisatie primair bezig is op de verschillende niveaus.



Figuur 4 strategisch-, tactisch- en operationeel niveau.

Het strategisch niveau heeft betrekking op plannen/kansen op de langere termijn. Hierin worden keuzes gemaakt over de richting waarin waterschap/gemeenten zich willen bewegen. De verantwoordelijkheid hiervoor ligt met name bij het hogere management.

Plannen op tactisch niveau zijn een concrete uitwerking van de strategische beslissingen. In de dagelijkse praktijk worden de tactische plannen vertaald in operationele werkzaamheden. Volgens deze systematiek zijn ook de verschillende kansen ingedeeld. Voordeel van indeling naar deze niveaus is dat direct zichtbaar is op welk niveau een kans opgepakt dient te worden en welke tijdshorizon daar bij hoort.

1. Versnippering en suboptimalisatie: strategisch, tactisch en operationeel

Strategisch

Ontbreken van een gezamenlijke visie

De grote fysieke verbondenheid van de keten en wederzijdse afhankelijkheid tussen diverse gemeenten en het waterschap op één systeem heeft in het verleden geleid tot meer samenwerking op het tactische niveau, onder meer door het uitvoeren van OAS studies. Deze gezamenlijke studies zijn echter gebaseerd op korte termijn doelen en nog onvoldoende vanuit een gezamenlijke lange termijn visie. Hierdoor is er nog onduidelijkheid over de doelmatigheid van investeringen op de lange termijn. Hoe functioneert het systeem bij heviger regenbuien als gevolg van klimaatverandering? Wat als de energieprijzen verdubbelen, of als er strengere eisen komen aan riooloverstorten of zuiveringsprestaties? Daardoor bestaat een mogelijk risico dat geplande investeringen op langere termijn toch niet doelmatig blijken te zijn.

Door de afwezigheid van een gezamenlijke visie op de afvalwaterketen sorteren investeringen nu onvoldoende expliciet voor op de inrichting van het totale systeem op de lange termijn. Kennisontwikkeling en innovatie vindt daardoor ook nog maar zeer beperkt in gezamenlijkheid plaats. Visie, beleid en strategie zou binnen een zuiveringskring beter op elkaar afgestemd

moeten worden, zodat maatregelen integraal afgewogen kunnen worden op basis van doelmatigheid voor de gehele afvalwaterketen: 'de goede dingen doen'. Vervolgens kunnen de keuzes worden uitgewerkt in een programma waarbij het gaat om 'de dingen goed doen'.

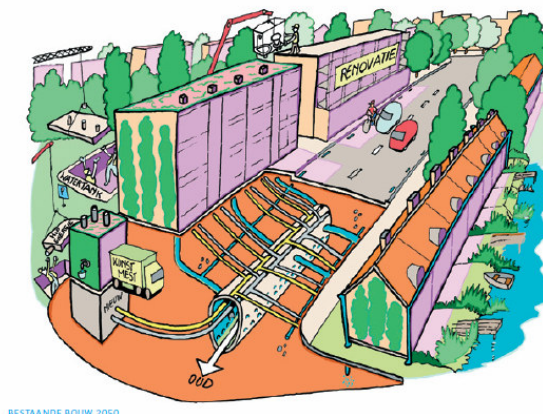
Nederlandse Lange termijn visie waterketen

In maart 2009 presenteerden het rijk, provincies, waterschappen, gemeenten en drinkwaterbedrijven Verbindend Water, de lange termijn visie op de Waterketen.

Met de lange termijn visie Verbindend Water zetten partijen een gezamenlijk toekomstbeeld neer. Een beeld dat inspireert, verbindt en richting geeft aan de ontwikkelingen, activiteiten en investeringen van de direct betrokken partijen. Daarbij wordt invulling gegeven aan ontwikkelingen als:

- Water als energiedrager
- Van afvaldenken naar grondstofdenken (Cradle to Cradle)
- Van energieverbruik naar energielevering.
- Adaptatie aan de klimaatverandering
- ...

LANGETERMIJNVISIE WATERKETEN



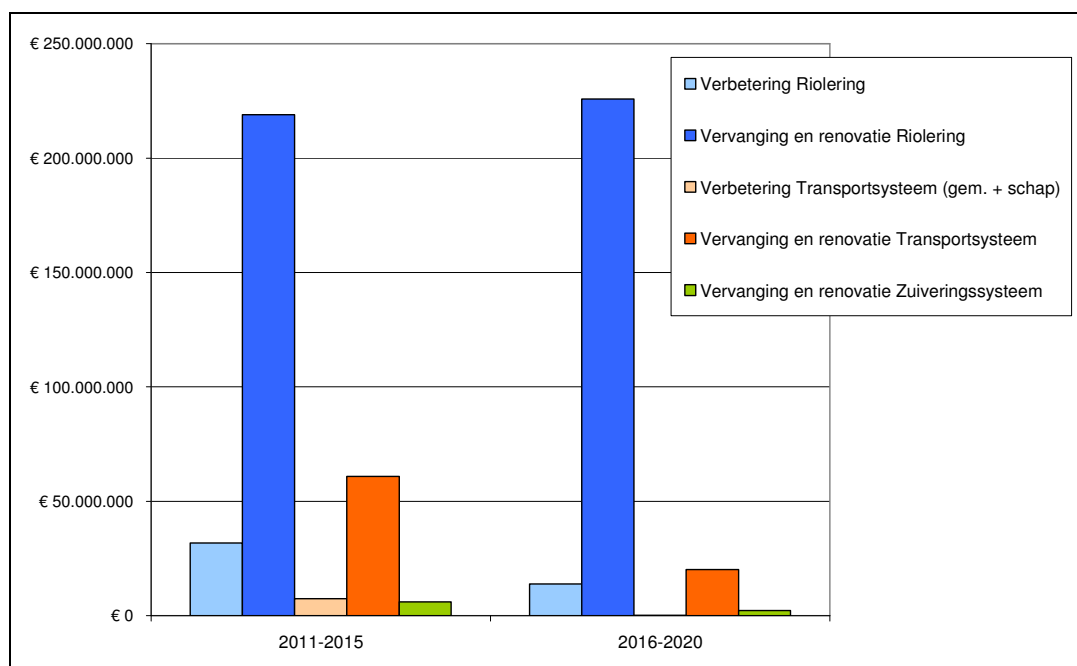
Tactisch

Integrale afweging van investeringen kan beter

De komende jaren staan grote investeringen gepland in de afvalwaterketen. Deze maatregelen worden grotendeels autonoom door de partijen gepland en uitgevoerd. Daardoor worden kansen gemist om werk met werk te maken. Ook wordt niet altijd de juiste maatregel op de juiste plek getroffen door het ontbreken van een integrale ketenbenadering.

In onderstaande figuur staat voor de periode 2011-2015 en 2016-2020 de te verwachten investeringen weergegeven voor verbetering en vervanging van de riolering, het transportsysteem en de zuivering. Daaruit blijkt dat verreweg de grootste investeringen de vervanging (en renovatie) van vrijverval riolering betreft. Dit gaat de komende jaren onverminderd door.

Investeringen ter verbetering van de vrijverval riolering vinden tot 2015 nog vrij veel plaats. Na 2015 is het rioolstelsel vrijwel op orde en komt het accent meer en meer te liggen op het in stand houden daarvan. In het transportsysteem vinden zowel op het gebied van verbetering als vervanging en renovatie tot 2015 de grootste investeringen plaats. Transport van afvalwater wordt zowel door gemeenten als door het hoogheemraadschap gedaan. Na 2015 vindt er nog op beperkte schaal vervanging plaats.



Figuur 5 Geplande investeringen in de regio Delfland

Gehanteerde definities:

Verbetering: Het aanpassen van het oorspronkelijke functioneren. Dit kan zowel een hydraulische component hebben (verbeteren van de afvoercapaciteit) als een milieutechnische component (verminderen van de vuiluitworp) hebben. (bijvoorbeeld de bouw van bergbezinkbassins, afkoppeling, vergroting van diameters, aanpassen van overstorten).

Vervanging: Herstel van het oorspronkelijke functioneren, waarbij het bestaande object wordt verwijderd en een nieuw gelijkwaardig object wordt teruggeplaatst op dezelfde plaats.

Renovatie: Herstel van het oorspronkelijke functioneren, waarbij een ingrijpende toestandswijziging wordt doorgevoerd; evenaren technische staat van nieuwaanleg. Voorbeeld: het inbrengen van een kous, schaaldelen, etc. in riolen.

Inzicht in werkelijk functioneren van de afvalwaterketen kan beter

De juiste investeringsbeslissingen kunnen pas worden genomen als de data goed op orde zijn en er een goed inzicht is in het werkelijk functioneren van het stelsel. Zowel gemeenten als het waterschap houden (los van elkaar) vaste en meetinformatie bij over de afvalwaterketen. Vaak is goede en actuele informatie over het functioneren van het systeem niet voldoende voorhanden, waardoor verschillen kunnen optreden tussen de theorie in de plannen en het functioneren in de praktijk. Hierdoor kan de doelmatigheid van grote investeringen moeilijk afgewogen en beoordeeld worden.

Ook kan het gebruik van de bestaande en voorhanden zijnde data beter. Er wordt nog vrij weinig gedaan met de meetgegevens, zoals analyse van historische gebeurtenissen, om meer inzicht te krijgen in het werkelijk functioneren.

In tabel 9 is aangegeven welke gemeenten meten bij overstorten en op bepaalde punten in het rioelstelsel. Ook is aangegeven of de meetdata gebruikt worden voor centrale sturing van het stelsel.

Tabel 9 Meten en monitoren

Gemeente	Meten overstorten	Meten in het stelsel	Sturing van stelsel
Den Haag	Ja	Ja	Nee
Leidschendam-Voorburg	Ja	Ja	Nee
Zoetermeer	Ja	Ja	Nee
Rijswijk	Ja	Nee	Nee
Pijnacker-Nootdorp	Ja	Ja	Ja
Delft	Ja	Ja	Nee
Lansingerland	Ja	Nee	-
Midden-Delfland	Ja	Nee	Nee
Westland	Ja	Ja	Nee
Maassluis	Nee	Nee	Nee
Vlaardingen	Ja	Ja	Nee
Schiedam	Ja	Ja	Ja

Alle 33 rioelgemalen van Delfland zijn voorzien van debietmeters en waterhoogte meters. Daarnaast vinden op de AWZI's vele online metingen plaats voor de continue monitoring van het zuiveringsproces. Al deze informatie wordt online bijgehouden in de controlekamer, waar ook direct kan worden gestuurd. Ook kan vanuit huis (bijvoorbeeld 's nachts) worden ingelogd om storingen online te verhelpen en procesonderdelen aan te sturen. Er worden dagelijks waterkwaliteitsmonsters genomen van het influent en effluent en geanalyseerd in het laboratorium van Aquon. Ook meet Delfland op vele locaties verspreid over het gebied de waterkwaliteit in het oppervlaktewater.

In tabel 10 is aangegeven welke gemeente welk beheerpakket gebruikt. Daaruit blijkt dat er een vrij grote verscheidenheid is. De overeenkomsten tussen gemeenten maar zeker ook de diversiteit is een aandachtspunt bij het centraliseren van het databeheer.

Tabel 10 Type beheerpakket

Gemeente	Beheerpakket
Den Haag	GBI - Oranjewoud
Maassluis	GBI - Oranjewoud
Pijnacker-Nootdorp	GBI - Oranjewoud
Midden-Delfland	Accres @ - Haskoning
Vlaardingen	Accres @ - Haskoning
Delft	Accres @ - Haskoning
Schiedam	Accres @ - Haskoning
Leidschendam-Voorburg	dg DIALOG - Grontmij
Zoetermeer	dg DIALOG - Grontmij
Rijswijk	MI2 - Arcadis
Lansingerland	MI2 - Arcadis
Westland	Riobase & Accres
Hoogheemraadschap van Delfland	Iris (waterschapsinformatiesysteem met o.a. de modules Rioken en LIS voor rioleringsgegevens resp. leidinginformatie)

Kennis onvoldoende gedeeld

De partners in de afvalwaterketen hebben veel vergelijkbare en gedeelde opgaven. De organisaties geven een eigen invulling aan nieuwe opgaven en ontwikkelingen, zoals asset management, meten en monitoren in de keten, inspelen op nieuwe wet- en regelgeving en innovatieprogramma's. Doordat de complexiteit enerzijds steeds verder toeneemt en anderzijds de arbeidsmarkt onder druk staat vanwege bezuinigingen en vergrijzing, is steeds meer behoefte aan specialistische kennis. Er wordt onvoldoende gebruik gemaakt van de potentie in de regio. Kennis wordt beperkt gedeeld en nieuw beleid wordt door elke organisatie individueel uitgewerkt.

Ingewikkelde kostenverdeling tussen overheden

De kostenverdeling tussen waterpartners onderling (gemeenten en schap) zijn nog vaak ingewikkeld. De hier bijkomende administratieve, fiscale en juridische rompslomp, leidt tot de nodige frustratie van de ambtenaren die de ingewikkelde verrekeningen moeten uitvoeren. Dit heen en weer schuiven van geld leidt tevens tot extra kosten, vooral als het nogal eens lastig blijkt om tot onderlinge overeenstemming te komen over de kostenverdeelsleutels. Dit is moeilijk uit te leggen naar de burgers.

Op initiatief van Hoogheemraadschap van Delfland zijn in de periode 2005-2010 met 7 gemeenten nieuwe overeenkomsten gesloten om de kostenverdeling sterk te vereenvoudigen. Met 5 gemeenten is dit nog niet gelukt: te weten Delft, Schiedam, Vlaardingen, Midden-Delfland en Rijswijk.

Operationeel*Sturing in het systeem onvoldoende afgestemd*

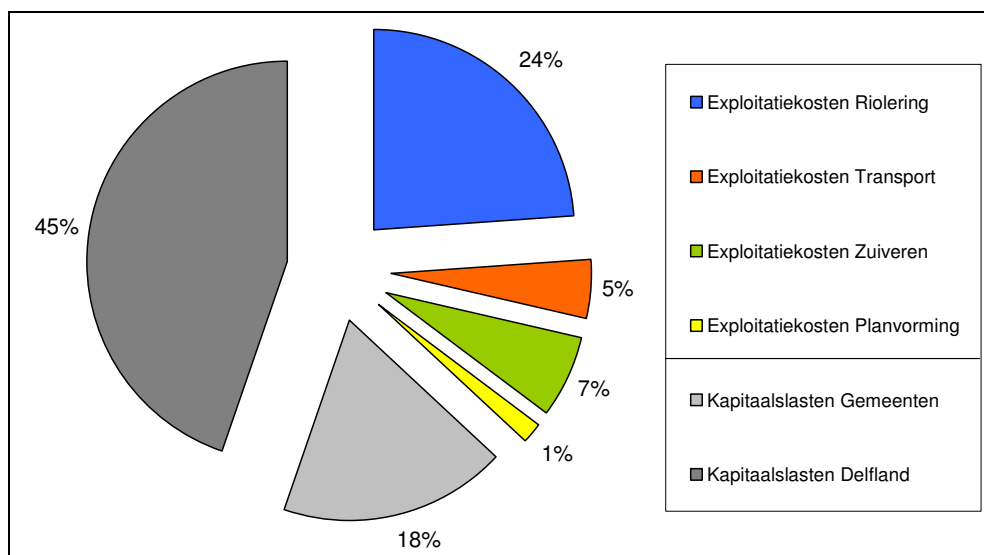
Het Hoogheemraadschap stuurt (in de meeste gevallen) het afvalwater vanaf de eindgemalen richting de zuivering. De energiekosten bij de waterzuiveringsinstallaties kunnen beperkt worden bij een gelijkmatige aanvoer. Door een gelijkmatige aanvoer kan ook de zuiveringsprestatie van de RWZI's verbeteren.

Bij de sturing van de eindgemalen is samenwerking met gemeenten nodig. Enerzijds om een gelijkmatige aanvoer naar de AWZI te realiseren door gebruik te maken van de berging in het systeem, anderzijds om tijdens neerslag de berging en afvoercapaciteit van het systeem maximaal te benutten, om daarmee riooloverstortingen te voorkomen. Momenteel vindt die optimalisatie nog onvoldoende plaats, waardoor de beschikbare capaciteit niet maximaal wordt benut, er mogelijk ook onnodige investeringen in het systeem plaatsvinden. Ook kan er schade ontstaan als gevolg van onvoldoende afstemming bij onderhoudswerkzaamheden. Door een storing bij een eindgemaal is eerder schade aan deksels ontstaan bij de gemeenten omdat daar niet tijdig op werd geanticipeerd.

Verschillen in operationele kosten

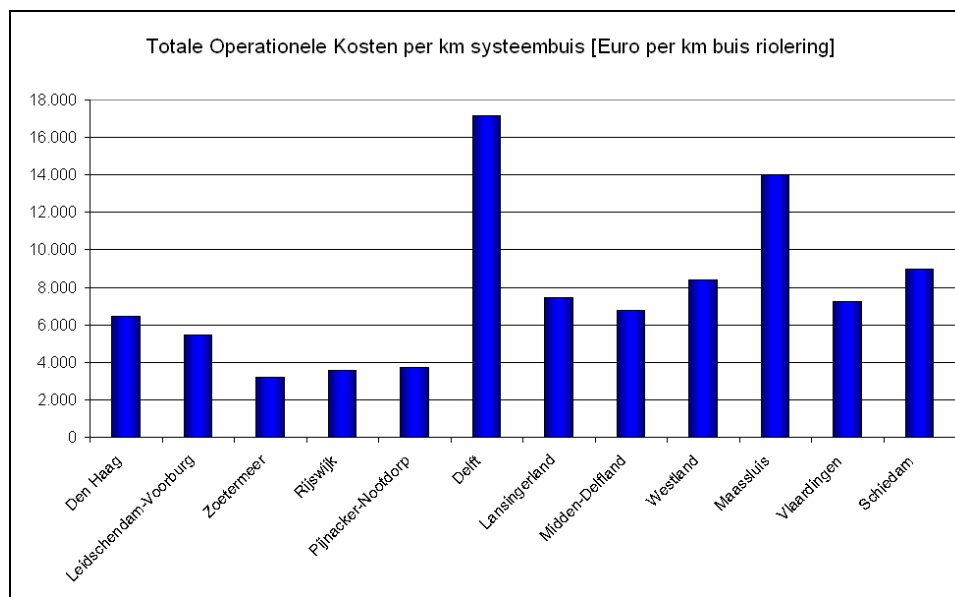
De betrokken overheden verrichten vergelijkbare of zelfs vrijwel dezelfde werkzaamheden. Het beheer van de afvalwaterketen vraagt om een goed rentmeesterschap over de kapitaalintensieve infrastructuur, tegenwoordig ook wel "Asset Management" genoemd. Elke gemeente moet immers een GRP opstellen en riolen inspecteren en reinigen. Hoogheemraadschap én gemeenten moeten riolering en gemalen onderhouden en voorkomende storingen verhelpen. Gecorrigeerd naar de totale omvang van het stelsel dat een gemeente in het beheer heeft, blijkt dat er momenteel een vrij grote spreiding is qua kosten per kilometer systeembuis. Deze verschillen zijn deels te verklaren door omgevingsfactoren als grondslag en mate van stedelijkheid maar komen ook deels door verschillen in de organisatie en manier van werken. Doordat kennis op beperkte schaal wordt uitgewisseld hebben veel gemeenten en Delfland zelf hun werkwijzen ontwikkeld, die nog onvoldoende zijn getoetst op doelmatigheid voor de gehele afvalwaterketen. Kosten kunnen worden bespaard door schaalvergroting en verdere professionalisering van de operationele werkzaamheden.

In onderstaande figuur zijn de totale exploitatiekosten en kapitaalslasten over 2010 weergegeven als opgegeven door de betrokken partijen. Daaruit blijkt dat de kapitaalslasten een groot deel van de jaarlijkse kosten bepalen. Qua exploitatiekosten blijkt dat de vrijverval riolering de meeste kosten met zich meebrengt.



Figuur 6 Exploitatiekosten en kapitaalslasten

In figuur 7 zijn de operationele kosten per km systeembuis weergegeven (bron: Riolering in Beeld 2010 – RIONED). Daaruit blijkt dat er grote verschillen zijn. Deels zijn deze verschillen te verklaren door de mate van stedelijkheid, grondslag, type en ouderdom van het stelsel. Een andere oorzaak zit in de wijze van de uitvoering en organisatie van het operationele beheer. Op basis van de grote verschillen kan geconcludeerd worden dat er onderling te leren valt van elkaar.



Figuur 7 Operationele kosten per km systeembuis per gemeente (jaar 2009) Bron RIONED

2. Kwetsbaarheid: meer doen met minder

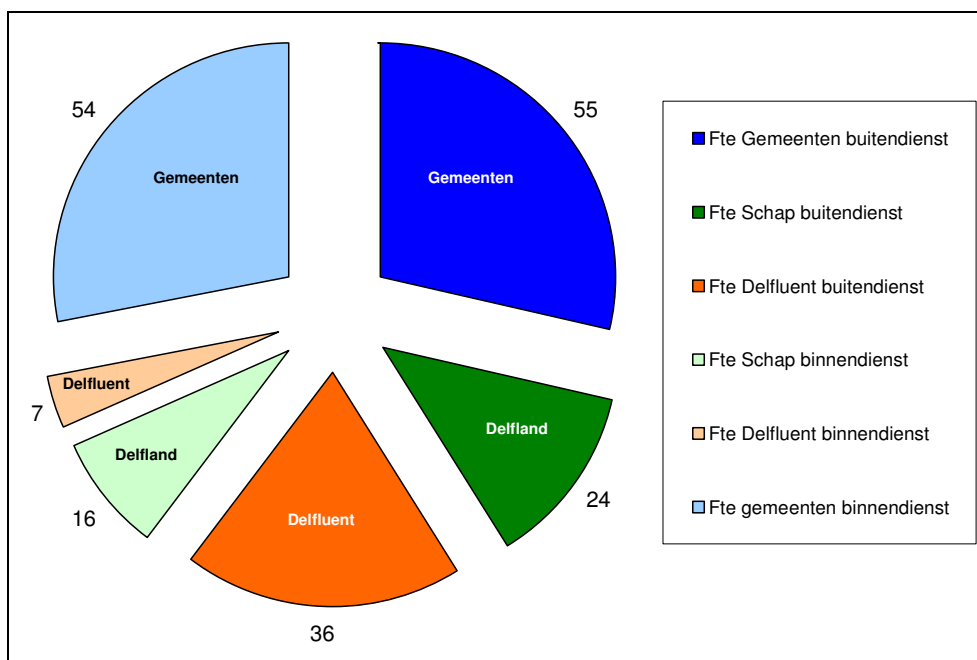
Personele krapte, kwetsbaarheid organisaties

De watersector heeft moeite om voldoende en goed geschoold personeel te werven op de arbeidsmarkt. Dit speelt ook in de afvalwaterketen in Delfland. De behoefte aan specialistische, technische kennis en kunde neemt toe. Daardoor zijn betrokken overheden vaak genoodzaakt om extern kennis in te huren.

Voor de kleinere gemeenten is dit probleem het meest urgent. Enerzijds omdat zij vanwege de kleine organisatie het meest kwetsbaar zijn voor personeelsverloop en anderzijds moeite hebben om zich te profileren als aantrekkelijk werkgever met voldoende loopbaanperspectief.

De discussie over bezuinigingen en benodigde kennis en kunde heeft in veel gemeenten ook geleid tot een kerntakendiscussie. Daarin wordt veelal gekozen om als gemeente invulling te geven aan strategische en tactische opgaven, maar operationele werkzaamheden vanuit 'de rol als regiegemeente' aan te sturen. Ook in de afvalwaterketen ligt voor veel gemeenten de opgave voor om invulling te geven aan de rol als regiegemeente. Daarbij is samenwerking met het waterschap in de afvalwaterketen een mogelijke invulling.

In figuur 8 is het totaal aantal Fte weergegeven dat voor het beheer van de afvalwaterketen (riolering, transport en zuivering) werkzaam is in de regio. Totaal is ca. 192 Fte werkzaam in de afvalwaterketen. Vanuit de opgave van de betrokken overheden blijkt dat er op dit moment een tekort is van ca. 6 Fte. De aantallen beschikbare Fte verschillen sterk per organisatie, afhankelijk van de omvang van het beheergebied en de wijze van organisatie van het beheer (zelfdoen versus uitbesteden).



Figuur 8 Aantallen Fte werkzaam in de afvalwaterketen in de regio Delfland

Noodzaak tot bezuinigen en het zoeken naar efficiëntie

Zowel de gemeenten als het hoogheemraadschap zijn vanwege de economische ontwikkelingen genoodzaakt tot bezuinigingen. Vacaturestops zetten de hierboven genoemde personeelskrachte verder onder druk. Enkele doelmatigheidsverbeteringen zijn door de partijen autonoom te realiseren zoals een andere wijze van kapitaliseren waardoor bespaard wordt op rentelasten of door minder te vervangen en meer te repareren (bijv. door middel van relining van rioolbuizen). Schaalvergroting en verdergaande samenwerking bieden echter ook perspectieven op verdere kostenbesparingen en het beperken van de kwetsbaarheid. Ervaringen elders in Nederland (zoals Aquario watermanagement B.V. te Sneek) tonen dat aan.

De prognose is dat de tarieven in de toekomst door blijven stijgen (zie figuur 9). Verhoging van de efficiëntie is gewenst om die stijging af te vlakken.

Tabel 11 geeft de hoogte van de rioolheffing weer. Achtereenvolgens worden het absolute bedrag voor een meerpersoonshuishouden en de inkomsten per kilometer buis weergegeven.

Tabel 11 Inkomsten uit rioolheffing (2010) (bron: RIONED)

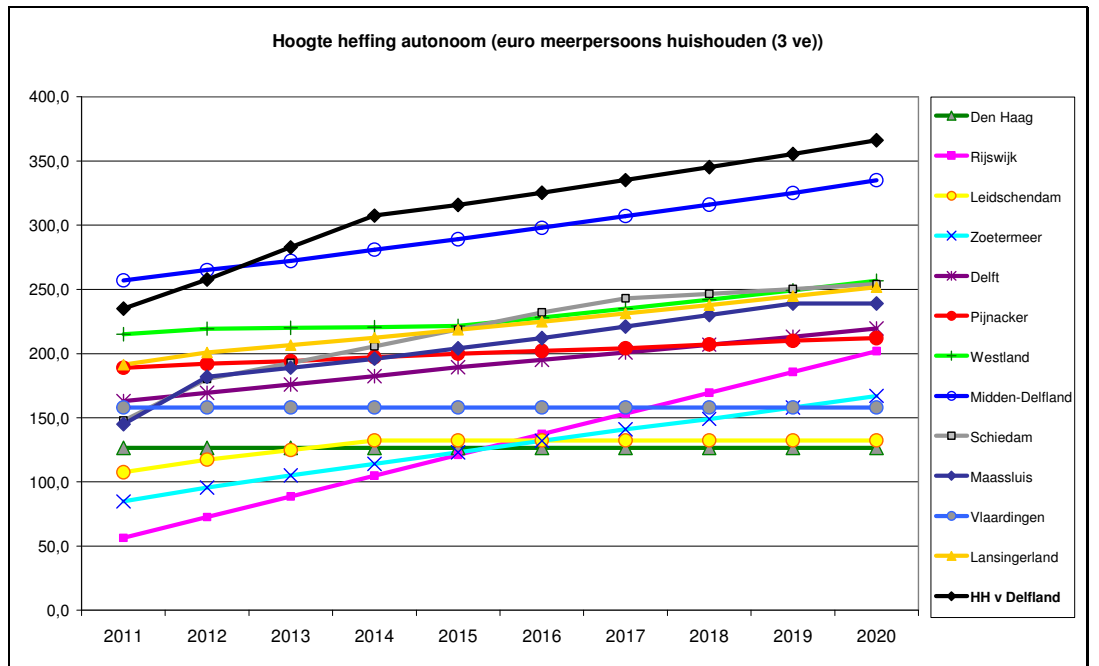
Gemeente	Rioolheffing Meerpersoons- huishouden (gebruiker + eigenaar) [euro_jr]	Rioolheffing per km riolering [Euro per km buis riolering]	Toerekeningsmaatstaf rioolheffing.
1. Den Haag	126	21.826	Geen rioolrecht gebruiker
2. Leidschendam Voorburg	100	14.097	Vastrecht of tot 250 m3 vast bedrag
3. Zoetermeer	67	3.391	Zoetermeer hanteert gedifferentieerde heffing
4. Rijswijk	54	6.269	vastrecht
5. Pijnacker Nootdorp	189	14.120	m3 waterverbruik
6. Delft	162	17.040	Vastrecht of tot 500 m3 vast bedrag
7. Lansingerland	183	13.459	Vastrecht per 500 m3 vast bedrag
8. Midden Delfland	248	17.625	Vastrecht
9. Westland	165	13.084	Gebruikers: een-, twee-, en meerpersoons huishoudens; eigenaren: WOZ-waarde
10. Maassluis	116	16.133	Geen rioolrecht gebruiker
11. Vlaardingen	158	22.090	
12. Schiedam	152	21.424	Eigenaar woning
<i>Minimum</i>	54	3.391	
<i>Maximum</i>	248	22.090	
<i>Gemiddeld</i>	143,30	15.046	

Uit bovenstaande tabel blijkt dat er grote verschillen bestaan tussen de gemeenten, zowel qua hoogte van de rioolheffing als de heffingsmaatstaf.

In totaliteit bedragen de inkomsten uit de rioolheffing in 2011 door de 12 gemeenten € 76.027.536 euro.

De heffingsinkomsten van Hoogheemraadschap van Delfland bedroegen in 2011 € 99.390.000.

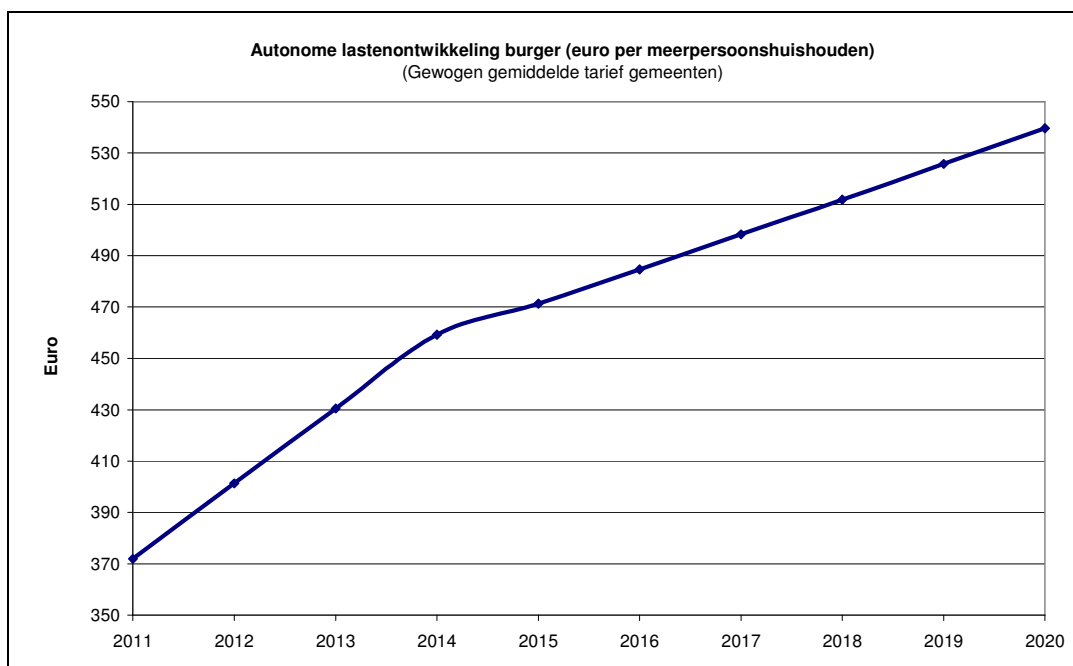
In onderstaande afbeelding is de verwachte tariefontwikkeling van de rioolheffing per gemeente weergegeven voor de periode 2011 – 2020. Daarin is tevens de ontwikkeling van de zuiveringsheffing van het Hoogheemraadschap van Delfland opgenomen voor een meerpersoonshuishouden (cq. 3 v.e.).



Figuur 9 Ontwikkeling rioolheffing 2010 – 2020

Hoogheemraadschap van Delfland heeft met een tarief van € 78,35 euro/v.e in 2011 (€ 235 voor 3 v.e.) de hoogste heffing van Nederland. Het hoge tarief van Delfland zal de komende jaren nog fors blijven stijgen. Dit is voor een groot deel veroorzaakt door hoge kapitaallasten als gevolg van de bouw van RWZI Harnaschpolder (de grootste RWZI van Nederland) en het omleggen van het hoofdtransportsysteem om het afvalwater naar deze nieuwe zuiveringslocatie te transporteren. Vanwege de beperkte beschikbare ruimte in het dichtbevolkte gebied van Delfland is deze na jaren van politiek getouwtrek op een niet optimale locatie in het gebied gebouwd, waardoor bij de bouw ook het transportstelsel sterk omgebouwd moest worden.

In onderstaande grafiek is de (gewogen) gemiddelde lastenontwikkeling voor een meerpersoonshuishouden in de regio Delfland weergegeven (rioolheffing + zuiveringsheffing). Daaruit blijkt dat tussen 2011 en 2020 de gemiddelde lasten stijgen met 45% (gemiddeld ruim 4 % per jaar)



Figuur 10 (gewogen) Gemiddelde ontwikkeling totale lasten burger 2011 - 2020

2.4 Belangen bij dit onderzoek vanuit de betrokken partijen

De betrokken partijen bij dit onderzoek hebben allen hun eigen specifieke belangen bij dit onderzoek. Iedere partij heeft zo zijn eigen belangen en er is niemand meer die twijfelt aan de noodzaak tot verdergaande samenwerking in de afvalwaterketen.

De belangen vinden voor een groot deel hun oorsprong in de knelpunten waar men in de huidige situatie tegen aan loopt zoals beschreven in de voorgaande paragraaf. In bijlage 1 van dit rapport is per organisatie beschreven wat het belang is voor deelname aan dit onderzoek. Daaruit blijkt dat voor veel betrokken partijen het belang bij verdergaande samenwerking ligt op het vlak van het dreigende personeelstekort en gebrek aan specialistische kennis door vergrijzing en een krappe arbeidsmarkt voor bepaalde specialismen. Daardoor zijn organisaties kwetsbaar en is men steeds minder in staat om haar wettelijke taken goed uit te voeren.

De mogelijke kostenbesparing en verhoging van efficiëntie die samenwerking kan opleveren is een tweede belangrijke drijfveer voor veel partijen om verdergaand te willen samenwerken.

Een derde drijfveer is gelegen in de druk vanuit politiek Den Haag en vanuit de koepelorganisaties zoals ook vastgelegd in het Bestuursakkoord Water. Dit politieke kader is uiteengezet in hoofdstuk 1. Een aantal gemeenten wil voorkomen dat op een gegeven moment van bovenaf wordt opgelegd hoe de sector anders georganiseerd zou moeten worden. Het Hoogheemraadschap van Delfland en de inliggende gemeenten willen zelf tijdig invulling geven aan de regionale uitwerking, zodat men sturing houdt op de toekomstige veranderingen en eventuele verplichtende wetgeving van boven af wordt voorkomen.



Het Bestuursakkoord Water is een belangrijke aanleiding voor dit onderzoek

3 BESCHRIJVING SAMENWERKINGSKANSEN

3.1 Inleiding

Vanuit de ambities en samenwerking in de huidige situatie (zie hoofdstuk 2) zijn binnen de Delflandse afvalwaterketen diverse samenwerkingskansen benoemd die kunnen leiden tot een doelmatigheidsverbetering in de keten. Dit hoofdstuk presenteert een breed pallet van uitgewerkte samenwerkingskansen in de keten. Deze kansen zijn de bouwstenen voor 4 samenwerkingsvarianten die in hoofdstuk 4 zijn uitgewerkt om verdergaande samenwerking te organiseren.

Per samenwerkingskans is achtereenvolgens aangegeven wat de aanleiding is, welke invulling denkbaar is daarbij en het resultaat cq effect van samenwerking op dat betreffende terrein. Tot slot zijn enkele aandachtspunten voor de nadere uitwerking benoemd.

De samenwerkingskansen zijn gerangschikt van eenvoudige naar vergaande samenwerking. Daardoor zit er een zekere overlap qua onderwerpen, maar is de intensiteit van samenwerking per samenwerkingskans gedifferentieerd. Tevens is onderscheid gemaakt tussen samenwerkingskansen op strategisch-, tactisch- en operationeel niveau (zie ook paragraaf 2.3).

De kansen zijn toepasbaar tussen gemeenten onderling en/of tussen waterschap en gemeenten. Bij de invulling is aangegeven wanneer een kans tussen zowel gemeenten onderling als gemeente en waterschap mogelijk is. Verder is duidelijk te herleiden welke kansen alleen intergemeentelijk toepasbaar zijn (bijvoorbeeld gezamenlijk GRP). De overige zijn kansen tussen gemeenten en waterschap.

3.2 Strategisch

Kans	S1. Gezamenlijk opstellen lange termijn visie op de afvalwaterketen
Aanleiding:	Gemeenten en waterschap hebben op dit moment geen gezamenlijke lange termijn visie op de afvalwaterketen. Door het ontbreken van een lange termijn visie bestaat de kans dat op korte termijn maatregelen worden getroffen die op langere termijn ondoelmatig blijken te zijn. Een lange termijn visie geeft ook sturing aan een gezamenlijk onderzoeks- en innovatieprogramma om op termijn aan de visie te kunnen voldoen.
Invulling	Gezamenlijk opstellen van een heldere lange termijn visie.
Effect	<ul style="list-style-type: none"> - De doelmatigheid van investeringen verbetert (€). - Samenwerkingsprocessen lopen beter door eerder afstemmen en werken vanuit een gezamenlijke visie (€). - Gezamenlijk onderzoeks- en innovatieprogramma (incl. prioriteiten) en uitvoering daarvan.
Aandachtspunt	<ul style="list-style-type: none"> - Het proces om te komen tot een gezamenlijke lange termijn visie moet binnen een korte doorlooptijd plaatsvinden (bijv. ½ jaar). - Het opstellen van een mooie visie is geen einddoel, maar moet startpunt zijn voor gezamenlijke uitvoeringsprogramma's of individuele kortere termijn plannen en projecten.

Kans	S2. Rioleringsplan en zuiveringsplan integreren tot één strategisch ketenplan op zuiveringskringsniveau (incl. de financiering op hoofdlijnen)
Aanleiding	<p>Op dit moment hebben gemeenten en hoogheemraadschap alle hun eigen plannen. Hierdoor bestaat geen eenduidige strategie voor beheer en onderhoud. De lange termijn visie zal daarom vertaald moeten worden in een strategisch plan op zuiveringskringsniveau voor de middellange termijn, waarin staat hoe de lange termijn visie binnen de gegeven randvoorwaarden (tijd, €, wetgeving, etc) tot uitvoering wordt gebracht. Dit plan geeft richting aan investeringen van de deelnemende partners. In een dergelijk strategisch plan kunnen ook afspraken gemaakt worden met betrekking tot personeel en organisatie.</p> <p>Een dergelijk plan speelt in op de volgende knelpunten:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Er is sprake van 'dubbel werk'. Het waterschap moet met elke gemeente (bijvoorbeeld bij het opstellen van GRP-en) dezelfde onderwerpen bespreken. - Door niet onderling af te stemmen neemt kans op spijt-maatregelen en onnodige of ongewenste investeringen toe. - Kennis wordt onvoldoende gedeeld.
Invulling	<p>1. Eenvoudig: Afstemmen van GRP en zuiveringsplan in de planvormingsfase. Dit kan individueel per gemeente worden gedaan in afstemming met het waterschap.</p> <p>2. Verdergaande samenwerking: Op basis van de gezamenlijk opgestelde lange termijn visie kan gezamenlijk (op basis van een projectmatige samenwerking) een strategisch plan voor de middellange termijn worden opgesteld, waarin staat hoe de lange termijn visie binnen de gegeven randvoorwaarden (tijd, €, wetgeving, etc) tot uitvoering wordt gebracht. In het strategisch plan moet aandacht worden geschonken aan:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Taken en verantwoordelijkheden; - Financiële aspecten, kostenverdeling; - Opbrengsten. <p>Vergelijkbaar met het huidige GRP zal deze planvorm met een frequentie van eens in de 4 à 5 jaar worden opgesteld.</p>
Effect	<ul style="list-style-type: none"> - Een eenduidig beleid op de afvalwaterketen. - Verbetering van doelmatigheid van investeringen. - Efficiëntie bij implementatie nieuwe wet- en regelgeving.
Aandachtspunt	<p>Het strategisch plan op zuiveringskringsniveau vraagt om een evenwichtige afweging van de belangen en doelstellingen van de betrokken partijen binnen de zuiveringskring. Dat vraagt ook om een gezamenlijke afweging van taken, verantwoordelijkheden en financiële afwegingen, zonder dat daarbij de gemeentelijke autonomie wordt aangetast.</p>

Kans	S3. Gezamenlijk format voor gemeentelijk vGRP
Aanleiding	<p>Planvorming m.b.t. afvalwaterketen vindt los van elkaar plaats, terwijl de omstandigheden waarin de gemeenten verkeren in grote mate vergelijkbaar is. Dit leidt tot inefficiëntie doordat hetzelfde beleid meerdere keren wordt ontwikkeld.</p> <p>vGRP-en van verschillende gemeenten hebben echter ook veel overeenkomsten aangezien elke gemeente binnen hetzelfde wettelijke kader moet opereren. Op dit moment is sprake van verschillen in operationele kosten bij het opstellen van een vGRP tussen gemeenten. Men kan leren van elkaar door gezamenlijk op te trekken.</p>
Invulling	<p>Ontwikkelen van een gezamenlijke blauwdruk van een gemeentelijke vGRP, met standaard teksten en voorstellen voor strategische keuzes met betrekking tot :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wettelijk kader – zorgplichten met de bijbehorende taken en verantwoordelijkheden; - Doelen, functionele eisen, maatstaven en meetmethoden. - Financiële aspecten als afschrijvingstermijnen en gehanteerde technische levensduren.
Effect	<ul style="list-style-type: none"> - Meer eenduidigheid in beleid. - Verbetering van doelmatigheid van organisatie rioolbeheer. - Efficiëntie bij implementatie nieuwe wet- en regelgeving. - Efficiëntie bij opstellen vGRP-en
Aandachtspunt	<ul style="list-style-type: none"> - De individuele kenmerken vereisen dat per gemeente een concrete invulling van dit plan moet komen.

3.3 Tactisch

Kans	T1. Vroege betrokkenheid van waterschappen en gemeente bij elkaars planvorming en investeringsbeslissingen
Aanleiding	<p>Er wordt onvoldoende gebruik gemaakt van elkaars gebiedskennis en kunde.</p> <p>Het niet tijdig betrekken van waterschap/gemeente (op het niveau van uitvoeringsprogramma's) leidt tot frustraties. Dit is van invloed op de samenwerkingsrelatie.</p>
Invulling	Het uitvoering geven aan het structureel overleg over plannen en projecten.
Effect	<ul style="list-style-type: none"> - Verbeteren van doelmatigheid van maatregelen. - Geen verrassingen of gemiste kansen voor waterschappen en gemeente. - Besparingen op investeringen door optimaal benutten van elkaars meeliftkansen. - Tijdig inzicht in (de onderbouwing van) projectfinanciering waardoor beter begroot kan worden. - Verbetering van het onderlinge begrip. - Samenwerkingsrelatie verbetert.
Aandachtspunt	<ul style="list-style-type: none"> - Vertrouwen in elkaars professionaliteit gewenst.

DHV B.V. in samenwerking met Twynstra Gudde

Kans	T2. Vroege betrokkenheid handhaving en vergunningen in planproces
Aanleiding	Er is een verschil tussen de opstelling vanuit het waterschap vanuit de beleidshoek en de vergunningverlening en handhaving hoek. Hierdoor worden: <ul style="list-style-type: none"> - Slimme innovatieve oplossingen beperkt. - Planprocedures langer. - Samenwerkingsrelaties geschaad.
Invulling	Aanpassen werkprocessen door meer te gaan werken vanuit vooraf gestelde doelen, randvoorwaarden en functionele eisen. Daarbij worden in een vroegtijdig stadium de vergunningverleners betrokken bij het project.
Effect	<ul style="list-style-type: none"> - Doelmatigheid verbetert. - Kwaliteit dienstverlening verbetert. - Innovatieve oplossingen worden mogelijk.
Aandachtspunt	<ul style="list-style-type: none"> - Tegenstrijdige belangen in prioriteit van aanpakken vragen om duidelijke afspraken in volgorde van uitvoering maatregelen. - De plicht tot afstemming van waterschappen met (provincies en) gemeenten is geregeld in artikel 3.8 van de waterwet. Daarbij wordt afstemming over stedelijke afvalwater genoemd.

Kans	T3. Vereenvoudigen van verrekeningsafspraken
Aanleiding	De kostenverdeling tussen waterpartners onderling (gemeenten en schap) zijn nog vaak ingewikkeld. Dit leidt tot frustratie van de ambtenaren die de ingewikkelde verrekeningen moeten uitvoeren. Dit heen en weer schuiven van geld, waarbij het nog al eens lastig blijkt om tot onderlinge overeenstemming te komen over kostenverdeelsleutels, is tevens moeilijk uit te leggen naar de burgers.
Invulling	<ul style="list-style-type: none"> - Vereenvoudiging door het herdefiniëren van een eenduidige overnamepunt per gemeente (zowel fysiek als juridisch/financieel) en het afschaffen van ingewikkelde verrekeningen.
Effect	<ul style="list-style-type: none"> - Kostenbesparing op afhandeling onderlinge verrekeningen.
Aandachtspunt	Het afvalwater heeft twee eigenaren, verantwoordelijkheden moeten hier goed in opgenomen worden.

Kans	T4. Prognoses afvalwateraanbod op elkaar afstemmen
Aanleiding	<p>Prognoses vormen belangrijke input voor ontwerpen, plannen, investeringsbeslissingen en OAS-studies.</p> <p>Het Hoogheemraadschap geeft aan dat cijfers voor de bevolkingsgroei in de regio van elkaar verschillen. Daardoor is het nu lastig een goede prognose te maken. Voor die gegevens is het schap afhankelijk van onder meer de gemeenten. Ook drinkwaterbedrijven hebben informatie over het waterverbruik en de ontwikkelingen daarin binnen de regio.</p> <p>Concreet gevolg van onjuiste prognoses is dat bij ontwerp en investeringsbeslissingen van gemalen, persleidingen en zuivering van een verkeerde capaciteit wordt uitgegaan wat kan leiden tot over- of onder</p>

	dimensionering met alle gevolgen van dien. Probleem van onderdimensionering is dat later nogmaals een investering nodig zal zijn. Het probleem met overdimensionering is dat de investering onnodig hoog wordt en daarmee de kapitaalslasten. Het waterschap wil daarom gezamenlijk met gemeenten de prognoses doorrekenen en afnameverplichtingen afspreken.
Invulling	<ul style="list-style-type: none"> - Verbetering van de gegevensuitwisseling tussen waterschap, gemeente en drinkwatersector. - Zorg tijdens planvormingsprocessen voor juiste prognoses (inwoneraantallen, toename verhard oppervlak, etc.) - Richt werkprocessen zodanig in dat de juiste gegevens bij de juiste mensen/partijen aankomen.
Effect	Het nemen van investeringsbeslissingen op basis van reële prognoses leidt tot een betere afweging en dus verhoogde kans op doelmatige maatregelen.
Aandachtspunt	De manier waarop gegevens bij de juiste partij aankomen is onderdeel van hoe samenwerking binnen de afvalwaterketen wordt vormgegeven. Maak een duidelijke omschrijving en werkafspraken over de uit te wisselen informatie. Werk van daaruit toe naar één informatiesysteem voor afvalwatercapaciteitsplanning.

Kans	T5. Kennisdeling over diverse onderwerpen
Aanleiding	<p>Kennis en kunde binnen de afvalwaterketen is schaars en bevindt zich vaak op persoonsniveau. Er is onvoldoende overzicht van de kennis en kunde van de samenwerkingspartners in de afvalwaterketen. Kennis wordt ook in onvoldoende mate gedeeld.</p> <p>Het gaat daarbij om veel onderwerpen zoals:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ontwikkeling en implementatie van nieuw beleid - Hydraulische berekeningen en kalibratie van modellen - Bepalen van een goede vervangingsstrategie - Aanpak rioolvreemd water - Communicatie richting burgers - Ervaringen met bepaalde leveranciers, producten, materialen of methoden - Aansluiting Glastuinbouw - Aanvraag en benutting van subsidies - Wijze van afschrijven van investeringen - Etc.
Invulling	<ol style="list-style-type: none"> 1. Onderling uitwisselen van best practices. 2. Instellen van een forum waar onderling vragen kunnen worden gesteld. <p>Deze kans is toepasbaar tussen zowel waterschap en gemeenten als tussen gemeenten onderling.</p>
Effect	<ul style="list-style-type: none"> - Minder dubbel werk - Minder kwetsbare organisatie - Beter kennisborging - Door specialisatie kunnen bepaalde urgente thema's beter worden opgepakt, zoals meten & monitoren en gegevensbeheer & ICT.

DHV B.V. in samenwerking met Twynstra Gudde

Aandachtspunt	<p>Waken voor het feit dat de overleggen concrete zaken opleveren en wordt voorkomen dat veel tijd gaat zitten in praten waarna weer wordt overgegaan tot de orde van de dag.</p> <p>Gebiedskennis waarborgen; sommige taken moeten sterk locatie gebonden blijven om daarmee de kennis en inzicht in het systeem en functioneren te waarborgen.</p> <p>Slagen hangt af van de bereidheid en mogelijkheden binnen bestaande organisaties om onderling elkaar te helpen bij specifieke problemen</p>
---------------	---

Kans	T6. Kennisdelen met betrekking tot asset management
Aanleiding	<p>Asset management is een manier om het operationeel beheer te professionaliseren. Het toepassen van asset management leidt tot systematische en gecoördineerde activiteiten en werkwijzen, waardoor een organisatie optimaal en duurzaam haar bezittingen (assets) beheert, de daarmee verbonden prestaties, risico's en kosten gedurende de gehele levenscyclus beheerst met het doel om het strategische plan van de organisatie te realiseren.</p> <p>De aanpak volgens de asset management theorie staat binnen de afvalwaterketen nog in de kinderschoenen. Enkele gemeenten en het hoogheemraadschap zijn daar verder mee dan anderen. Doordat asset management leidt tot professionalisering van het operationeel beheer en waarschijnlijk tot kostenbesparing is de ontwikkeling en implementatie hiervan belangrijk voor de watersector.</p>
Invulling	<p>Stap 1: Delen van kennis door:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Uitwisselen van beheerplannen. - Onderhoudsvisie en ervaring van andere partijen uitwisselen. Bijvoorbeeld ervaring met revisie van pompen, levensduur, etc. <p>Stap 2: gezamenlijk opstellen van beheerplannen waarin gebruik wordt gemaakt van gedeelde doelen, functionele eisen, maatstaven en meetmethoden.</p> <p>Stap 3: Opzetten van één assetmanagementsysteem voor de gehele afvalwaterketen of per zuiveringskring.</p> <p>Deze kans is toepasbaar tussen zowel waterschap en gemeenten als tussen gemeenten onderling.</p>
Effect	<ul style="list-style-type: none"> - Doelmatigere inzet van middelen. Besparing op operationele kosten of betere kwaliteit dienstverlening met dezelfde kosten. - Besparing op investeringskosten door langere levensduur. - Betere prestaties.
Aandachtspunt	

Kans	T7. Cyclisch uitvoeren Optimalisatiestudies Afvalwaterketen (OAS)
Aanleiding	<p>Voor een goede afweging van benodigde investeringen in de afvalwaterketen is het belangrijk dat die afweging integraal plaatsvindt waarbij de gehele afvalwaterketen in beschouwing wordt genomen. Ook een gezamenlijke lange termijn visie op de afvalwaterketen biedt kader aan een optimalisatiestudie.</p> <p>Vanwege doorlopende ontwikkelingen in afvalwateraanbod, neerslagbelasting en emissie-eisen zal het periodiek (eens in de 5 – 15 jaar) nodig zijn om een dergelijke integrale afweging te maken.</p> <p>Naast het maken van afspraken over de te treffen maatregelen kunnen in het kader van een OAS ook afspraken gemaakt worden over de voorbereiding, gezamenlijke aanbesteding en uitvoering van de maatregelen, waarbij maximaal gebruik wordt gemaakt van de beschikbare expertise bij de afvalwaterketenpartners.</p>
Invulling	<ul style="list-style-type: none"> - Het projectmatig uitvoeren van OAS-en - Resultaten vastleggen in een afvalwaterakkoord - Naast het gezamenlijk opstellen van een OAS kan aanvullend ook de uitvoering voor maatregelen uit de OAS gezamenlijk worden opgepakt. Omdat het over veel geld kan gaan moet dit juridisch verankerd worden.
Effect	<ul style="list-style-type: none"> - Doelmatigheid verbetert. (€) - Voorkomen van ondoelmatige investeringen binnen zuiveringskringen. - Verhoging rendement RWZI – beter voor het milieu. - Afspraken vastleggen in een afvalwaterakkoord.
Aandachtspunt	Een lange termijn visie op de afvalwaterketen is een belangrijk kader voor het uitvoeren van een OAS studie.

Kans	T8. Gezamenlijke werving, opleiding en 'delen van capaciteit'
Aanleiding	<p>Veel gemeenten kampen met het probleem dat het moeilijk is om voldoende en goed geschoold personeel te werven op de arbeidsmarkt. De benodigde kennis en kunde, met name op het gebied van het operationeel beheer van de riolering en de gemalen, neemt toe terwijl er steeds minder mensen met ervaring op dat vlak op de arbeidsmarkt rond lopen. Daardoor lopen de gemeente achterstanden op met betrekking tot geplande werkzaamheden en zijn zij genoodzaakt om extern kennis in te huren. Ook Delfland ziet in de komende 10 jaar ervaren personeel vertrekken door pensionering. Voor de kleinere gemeenten is dit probleem het meest urgent. Enerzijds omdat zij vanwege de kleine organisatie het meest kwetsbaar zijn voor personeelsverloop en anderzijds moeite hebben om zich te profileren als aantrekkelijk werkgever met voldoende loopbaanperspectief. Daarbij concurreren gemeenten en waterschappen onderling op de arbeidsmarkt.</p> <p>Een ander probleem is dat samenwerkingspartners in de afvalwaterketen niet altijd inzicht hebben in elkaars belangen. Uitwisseling van personeel kan helpen om wederzijds inzicht te krijgen in elkaars uitdagingen en belangen wat de samenwerkingsrelatie versterkt.</p>
Invulling	<ul style="list-style-type: none"> - Gemeente en waterschappen bieden mogelijkheden aan medewerkers om tijdelijk bij elkaar 'in de keuken te kijken'. - Uitzetten van gezamenlijke vacatures.

DHV B.V. in samenwerking met Twynstra Gudde

	Deze kans is toepasbaar tussen zowel waterschap en gemeenten als tussen gemeenten onderling.
Effect	<ul style="list-style-type: none"> - Meer inzicht in elkaar belangen en functioneren systeem. - Kwaliteit dienstverlening neemt toe door gedeelde kennis en ervaring. - Minder kwetsbare organisaties.
Aandachtspunt	Het werk verschuift voor een deel van werktuigbouwkunde naar automatisering en asset management. Dit vraagt om een andere vooropleiding en ervaring.

Kans	T9. Informatie uitwisselen bij revisie en ontwerp
Aanleiding	Iedere gemeente en het hoogheemraadschap hebben een eigen programma van eisen (PvE) m.b.t. het gemaalontwerp en zorgen voor eigen ingenieursdiensten. Capaciteit is beperkt om over een effectief en doelmatig ontwerp na te denken. Om onnodige investeringen te voorkomen en gebruik te maken van elkaars kennis is het belangrijk elkaar vroegtijdig te betrekken en informatie uit te wisselen bij gemalenrevisies en ontwerp van gemalen.
Invulling	In eerste instantie kunnen programma's van eisen, van bestaande organisaties, inhoudelijk op elkaar worden afgestemd. Indien men later tot één beheersorganisatie komt, is de verwachting dat de eisen voor rioolgemalen "vanzelf" meer gestandaardiseerd worden.
Effect	Voorkomen van onnodige kosten, eenduidig ontwerp, verhoging kwaliteit van de ontwerpen.
Aandachtspunt	<ul style="list-style-type: none"> - Interne afstemming bij organisaties is nodig. Beheer en onderhoud dient ook kennis te hebben van gewijzigde ontwerpen. - Vertrouwen in elkaars professionaliteit is gewenst. De organisaties moeten uitgaan van voldoende aanwezige kennis en professionaliteit bij de ketenpartners. Samenwerking moet niet uitmonden in controle en toetsing. - Een gezamenlijk programma van eisen kan als basis dienen wanneer wordt gekozen middels een contract uitvoering en ontwerp bij een van de partijen onder te brengen.

Kans	T10. Samenwerken op innovatie en onderzoek
Aanleiding	<p>Alle afvalwaterketenpartners zijn betrokken bij onderzoek en innovatie. De partijen werken soms ad hoc met elkaar samen. Er zit echter geen gezamenlijk programma achter.</p> <p>Door innovaties gezamenlijk aan te pakken, kan het onderzoek meer doelgericht plaatsvinden met relevantie voor de afvalwaterketen in de regio. Daarmee wordt voorkomen dat op meerdere locaties en door verschillende partijen hetzelfde wordt onderzocht. Een gezamenlijk onderzoek naar warmtewinning uit afvalwater, is hier een voorbeeld van.</p> <p>De lange termijn visie op de afvalwaterketen (zie kans S1) kan bijdragen aan een scherpere focus op gewenste innovaties waar gezamenlijk aan gewerkt kan worden. Op dit moment is er onvoldoende lange termijn focus op het gebied van (gezamenlijke) innovaties.</p>

	Meer extreme neerslag door klimaatverandering kan betekenen dat huidige stelsels op termijn niet meer zullen voldoen aan de gestelde eisen. Nader onderzoek naar de omvang van deze mogelijk extra opgave is nodig voordat een vertaalslag naar maatregelen gemaakt kan worden. Met deze extra opgave krijgen alle gemeenten te maken en dus is samenwerking om op deze veranderingen te kunnen inspelen nodig.
Invulling	<ul style="list-style-type: none"> - Voldoende kennis, capaciteits- en investeringsvermogen voor innovaties organiseren. - Betere onderlinge communicatie over lopende onderzoeken en de resultaten daaruit.
Effect	<ul style="list-style-type: none"> - Doelmatigheid van ingezette innovatiegelden/subsidies verbetert. - Duurzaamheidsambities worden sneller en efficiënter behaald.
Aandachtspunt	<ul style="list-style-type: none"> - Grote ambities kunnen op korte termijn tot hogere kosten leiden. - Voldoende aandacht voor wederzijdse belangen. - De uitkomsten van het onderzoek moeten terugvertaald worden naar strategische keuzes voor de toekomst.

Kans	T11. Gezamenlijk ingenieursbureau
Aanleiding	Alle partijen zijn bezig met vergelijkbare projecten namelijk renovatie, vervanging en nieuwe aanleg van gemalen en (pers)leidingen. Het ontwerp van gemalen en persleidingen is een vak apart. Het is handig om die vakkennis te bundelen.
Invulling	Samenvoegen van alle ontwerpers en besteksschrijvers met kennis van gemalen, vrijval riolen en persleidingen uit de afvalwaterketenpartners in/bij 1 organisatie. Ook de kennis met betrekking tot aanbesteding en toezicht bij de uitvoering kan hierin meegenomen worden. Daarmee ontstaat een gezamenlijk gespecialiseerd ingenieursbureau dat werk verricht voor de vier betrokken organisaties. De kosten worden onderling projectmatig verrekend.
Effect	<ul style="list-style-type: none"> - Kwaliteit dienstverlening (cq. ontwerpen van gemalen en persleidingen) neemt toe en daarmee de kostenefficiëntie. - Meer inzicht in elkaars belangen en het functioneren van het systeem. - Robuustere organisatie door gedeelde kennis en ervaring. - Besparing op kosten ontwerpfase.
Aandachtspunt	Integratie met andere beleidsterreinen, zoals openbare ruimte, wegen, groen, moet gewaarborgd blijven.

Kans	T12. Eén waterketentarieff
Aanleiding	Burgers en bedrijven verlangen van overheidsorganisaties dat ze transparant en klantgericht werken. Informatievoorziening en elektronische dienstverlening vormen hierbij belangrijke aandachtspunten. De burger krijgt nu een aparte aanslag voor riool- en zuiveringsheffing. Daardoor heeft de burger geen overzicht in de totale lasten die met de afvalwaterketen gemoeid zijn. Daarnaast biedt de huidige manier van heffingen geen prikkel aan de burger tot gedrag dat positief bijdraagt aan de kostenontwikkeling in de afvalwaterketen (bijvoorbeeld minder verhardten, verharding afkoppelen en

	<p>minder afvalwater lozen).</p> <p>Een stap verder dan een gezamenlijke waternota voor de burger is het samenvoegen van de zuiveringsheffing en de rioolheffing tot één afvalwaterketentarief. Dit kan tevens helpen bij het afschaffen van de onderlinge verrekeningen en maakt het zoeken naar de laagst maatschappelijke kosten eenvoudiger.</p>
Invulling	Gemeentelijke en waterschapsheffingen samenvoegen in één waterketentarief
Effect	<ul style="list-style-type: none"> - Besparing op perceptiekosten - Meer helderheid voor de burger. - Integrale investeringsafwegingen die tot meer doelmatigheid leiden.
Aandachtspunt	- Eerst moet dit mogelijk gemaakt worden via aanpassing van de landelijke wetgeving.

3.4 Operationeel

Kans	O1. Gezamenlijk verzamelen en -delen van gegevens
Aanleiding	<p>De objectgegevens van de afvalwaterketen worden op meerdere plekken verzameld en bijgehouden. Zowel de gemeente als het waterschap houden data bij over de locaties van overstorten, ligging van persleidingen etc. Deze informatie wordt nog onvoldoende gedeeld, wat ten koste gaat van de kwaliteit en actualiteit van de gegevens. Door het gebrek aan systeeminzicht dat hierdoor ontstaat, worden niet de optimale beslissingen genomen in investeringen en beheer en onderhoud.</p> <p>Naast de vaste gegevens geldt dat ook voor de meet- en monitoringsgegevens.</p> <p>Doordat de gegevens los van elkaar worden bijgehouden is niet zeker dat iedereen over de meest actuele gegevens beschikt. Doordat men ook niet in elkaars systemen kan kijken is het lastig om te verifiëren of alle data actueel en volledig zijn. Er is dus een risico op verschillen qua informatie over een zelfde object (naamgeving, dimensies, etc.).</p> <p>Vanuit controle van de prestaties binnen de keten, kan op deze manier niet adequaat de vertaalslag naar het bijstellen van ingezette maatregelen gemaakt worden.</p> <p>Bij twijfel over de juistheid van gegevens of bij de veronderstelling dat bepaalde informatie niet aanwezig is, zal snel de neiging bestaan om aanvullende data te verzamelen, wat kan leiden tot onnodige kosten.</p>
Invulling	<ul style="list-style-type: none"> - Gezamenlijke (open) database. - Aanstellen van 1 gezamenlijke databeheerder. - Andere partijen moeten bijv. een kijkfunctie hebben op de centrale database. <p>Deze kans is toepasbaar tussen zowel waterschap en gemeenten als tussen gemeenten onderling.</p>

Effect	<ul style="list-style-type: none"> - Voorkomen van onnodige kosten voor inmeten en digitaliseren. - Actueler inzicht in stelsel en functioneren. - Besparing op tijd. - Verhoging kwaliteit dienstverlening. - Doelmatigheid van investeringen in de keten verbetert op basis van gezamenlijk inzicht in de gegevens.
Aandachtspunt	<ul style="list-style-type: none"> - Data verzamelen als doel op zich is een kostbare bezigheid. Partijen dienen zich te verzekeren van een onderliggend plan van aanpak, waarmee vastgesteld wordt welk doel de dataverzameling dient. - Kennis over hoe om te gaan met de diverse data en de samenhang daartussen, dient aanwezig te zijn. - Meten als doel op zich is geen goede keuze. Er dient sprake te zijn van een onderliggend plan, waarin is opgenomen wat vastgelegd zal worden en welke analyses eruit gehaald dienen te worden.

Kans	O2. Eenduidige communicatie
Aanleiding	<p>De burger wordt vanuit meerdere overheden geïnformeerd m.b.t. de afvalwaterketen.</p> <p>Onduidelijkheid voor burger wie aanspreekpunt is voor klachten of meldingen, niet altijd via het waterloket.</p> <p>Elke partij heeft een eigen manier om campagnes te starten. Beeldvorming is daarmee diffuus.</p>
Invulling	<ul style="list-style-type: none"> - Werkprocessen tussen gemeente en waterschappen dusdanig inrichten, dat communicatie <u>van</u> de burger terecht komt bij de juiste persoon. - Afstemmen van communicatiemateriaal <u>naar</u> de burger: opstellen van gezamenlijke brochures, gelijke teksten op websites.
Effect	<ul style="list-style-type: none"> - Helderheid naar de burger. - Verhoging kwaliteit dienstverlening.
Aandachtspunt	<ul style="list-style-type: none"> - Klantgerichte aanpak. - Ruimte houden voor eigen identiteit.

Kans	O3a. Gezamenlijke storingsdienst gemalen
Aanleiding	<p>Zowel gemeenten als waterschap hebben ieder een eigen 24-uurs wacht- en waakdienst voor de gemalen waarvoor ze verantwoordelijk zijn.</p> <p>Het verhelpen van storingen van oppervlakte- en rioलगemalen kan door dezelfde mensen, of gezamenlijk, worden uitgevoerd.</p> <p>Vanuit de Arbo-wetgeving worden eisen gesteld aan de bemensing van de storingsdienst. Die eisen bepalen de totaal benodigde omvang van de individuele storingsdiensten. Door samenwerking op dat vlak kan (qua benodigd aantal mensen) worden bespaard.</p>
Invulling	<ul style="list-style-type: none"> - Gezamenlijke storingsdienst inrichten voor de regio door werkafspraken daarover te maken. - Inrichten van gemixte teams uit de verschillende organisaties.

DHV B.V. in samenwerking met Twynstra Gudde

	Deze kans is toepasbaar tussen zowel waterschap en gemeenten als tussen gemeenten onderling.
Effect	Besparing op benodigde formatie voor wachtdienst die voldoet aan Arbo wetgeving en (EU) richtlijnen.
Aandachtspunt	<ul style="list-style-type: none"> - Eén organisatie moet verantwoordelijk worden gemaakt voor de regie van de wachtdienst. - Bijzonder vakmanschap vereist voor zowel oppervlakte- als rioalgemalen, waardoor het uitwisselen van diverse onderhoudsmensen aandacht en opleiding behoeft.

Kans	O3b. Gezamenlijke rioleringsdienst (vrijval riolering)
Aanleiding	Veel gemeenten doen hetzelfde dagelijkse beheer en onderhoud aan vrijval riolering. Daarbij gaat het om het verhelpen van verstoppingen (riolering en huisaansluitingen) en kleine reparaties. Deze storingsdienst gerelateerde activiteiten met betrekking tot de vrijval riolering kunnen goed gebundeld worden met de storingsdienst voor gemalen.
Invulling	Eén gezamenlijke storingsdienst voor vrijval riolering.
Effect	<ul style="list-style-type: none"> - Kostenbesparing - Bundeling van kennis en capaciteit, waardoor: <ul style="list-style-type: none"> o Grotere flexibiliteit in de organisatie ontstaat. o Wachtdienst efficiënter wordt ingevuld. o Betere kennisborging optreedt.
Aandachtspunt	- zorg voor afstemming met andere gemeentelijke taken, zoals groen- en wegbeheer.

Kans	O4. Gezamenlijke beheer- en onderhoudsdienst gemalen
Aanleiding	Hoogheemraadschap en gemeenten voeren onafhankelijk van elkaar beheer en onderhoud uit aan gemalen en stelsel. Veel gemeenten beheren zelf de kleinere rioalgemalen. De eindgemalen zijn veelal in beheer bij het waterschap. Gevolg: <ul style="list-style-type: none"> - inefficiënt werken. - de kennis die beschikbaar is bij andere gemeenten / waterschap blijft onbenut. - de schaarse mensen worden minder efficiënt ingezet.
Invulling	In deze samenwerkingskans wordt het B&O gemalen voor gemeenten en waterschap samengevoegd. Door verdere opschaling met de gemeentelijke gemalen en professionalisering, kunnen kosten bespaard en de kwaliteit verbeterd worden van het beheer en onderhoud van gemalen. De kwaliteitsverbetering zit enerzijds in het voldoen aan wettelijke veiligheidseisen (waar eerder bleek dat niet alle gemeentelijke gemalen daaraan voldoen), en anderzijds door een goed functionerende 24-uurs wachtdienst. Het beheer en onderhoud van de storingsdienst zou in het beheergebied van Delfland met werkeenheden op zuiveringskringniveau georganiseerd kunnen worden. De werkplaatsen bij de vier zuiveringen zouden hierbij als uitvalsbasis van de onderhoudsteams kunnen dienen.

Effect	Bundeling van kennis en capaciteit, waardoor: <ul style="list-style-type: none"> - Grotere flexibiliteit in de organisatie. - Wachtdienst wordt efficiënter ingevuld. - Betere kennisborging. - Door specialisatie kunnen bepaalde urgente thema's worden opgepakt, zoals meten & monitoren en gegevensbeheer & ICT.
Aandachtspunt	Gebiedskennis waarborgen; sommige taken moeten sterk locatie gebonden blijven om daarmee de kennis en inzicht in het systeem en functioneren te waarborgen.

Kans	O5. Gezamenlijk sturen van afvalwaterketen
Aanleiding	Waterschap en gemeente sturen ieder op eigen manier hun deel van het stelsel. Gevolgen van niet optimale sturing van het afvalwatersysteem zijn: <ul style="list-style-type: none"> - Capaciteit van het stelsel wordt niet optimaal benut waardoor onnodig overstortingen plaatsvinden met als gevolg onnodige vervuiling van het oppervlaktewater. - Onnodige investeringen doordat de beschikbare capaciteit niet maximaal wordt benut. - Niet optimale aanvoer van afvalwater richting de zuivering waardoor het zuiveringsproces minder optimaal verloopt.
Invoering	<ul style="list-style-type: none"> - Koppelen telemetriesystemen. - Ontwerp sturingsalgoritme (obv gekalibreerde modellen) - inrichten centrale post die de centrale sturing regelt.
Effect	<ul style="list-style-type: none"> - Meer gelijkmatiger aanvoer van afvalwater, waardoor efficiënter gezuiverd kan worden. - Reductie van overstorten, door efficiënter gebruik van systeem.
Aandachtspunt	Inzicht in werkelijk functioneren van systeem en beschikking over gekalibreerde modellen, waarmee de sturing te ontwerpen is, is noodzakelijk.

Kans	O6. Gezamenlijke belastinginning
Aanleiding	Rioolheffing en zuiveringsheffing worden afzonderlijk geheven, wat mogelijk leidt tot hogere perceptiekosten.
Invoering	Eén belastingkantoor. Samenwerking gemeenten onderling of ook samen met hoogheemraadschap
Effect	<ul style="list-style-type: none"> - Besparing op perceptiekosten - Meer helderheid voor de burger. - Integrale investeringsafwegingen die tot meer doelmatigheid leiden - Kans om toe te werken naar één waterketentarieff en - nota
Aandachtspunt	Alle gemeentelijke belastingen moeten hierin meegenomen worden.

DHV B.V. in samenwerking met Twynstra Gudde

Kans	O7. Gezamenlijk opstellen bestekken
Aanleiding	Alle partijen zijn bezig met vergelijkbare projecten namelijk renovatie, vervanging en nieuwe aanleg van gemalen en (pers)leidingen. Het opstellen van bestekken is een vak apart. Die kennis is in de regio wel aanwezig maar niet in dezelfde mate bij alle partijen. Die kennis en capaciteit kan goed gedeeld worden, zodat minder externe inhuur nodig is.
Invulling	Samenvoegen van alle ontwerpers en besteksschrijvers met kennis van gemalen, rioleren en persleidingen uit de afvalwaterketenpartners in/bij 1 organisatie. Een minder vergaande vorm is denkbaar in de vorm van een netwerkorganisatie
Effect	<ul style="list-style-type: none">- Kwaliteit dienstverlening (cq. ontwerpen van gemalen en persleidingen) neemt toe en daarmee de kostenefficiëntie.- Meer inzicht in elkaar belangen en functioneren systeem.- Robuustere organisatie door gedeelde kennis en ervaring.- Besparing op kosten ontwerpfase.
Aandachtspunt	Houdt in een samenwerking oog voor elkaars eisen en de daaraan gekoppelde belangen. Wanneer dit niet gebeurt, is de kans aanwezig dat achteraf niet voldaan wordt aan vigerende eisen. Ook die eisen zullen onderwerp moeten zijn van de onderhandelingen.

Kans	O8. Gezamenlijk inkopen van diensten
Aanleiding	Elke partij huurt nu individueel externe kennis en diensten in. Bij diensten wordt met name gedacht aan zaken als uitvoering van inspectie, reiniging, onderhoud door gespecialiseerde aannemers, etc. Met name op het gebied van uitvoeringswerkzaamheden is door middel van grotere contracten voor meerdere partijen prijsvoordeel te behalen. Adviesdiensten en consultancy kunnen ook gezamenlijk ingekocht worden, maar ligt iets minder voor de hand omdat dat toch vaak projectgebonden is en toegespitst is op lokaal maatwerk.
Invulling	Gezamenlijke inkoop van (bijv. ingenieurs-) diensten door waterschap en gemeenten, bijvoorbeeld middels een gezamenlijk mantelcontract.
Effect	<ul style="list-style-type: none">- Schaalvoordelen.- Meer eenduidigheid in samenstelling van installaties, zoals gemalen.- Besparing op aanbestedingskosten.
Aandachtspunt	Eisen moeten op elkaar worden afgestemd.

Kans	O9. Gezamenlijk inkopen van middelen en opslag daarvan
Aanleiding	Iedere gemeente koopt zelf de materialen in en verzorgt zelf de opslag. Daarin kan door verder gezamenlijke aanbesteding en opslag in kosten bespaard worden.
Invulling	Oprichting van gezamenlijke inkooporganisaties. De bestaande inkooporganisaties kunnen relatief eenvoudig uitgebreid worden.
Effect	<ul style="list-style-type: none"> - Schaalvoordelen. - Minder kwetsbaar door grotere inkoop van materialen (niet 'met lege handen staan'). - Kennis van materialen wordt gedeeld. - Besparing op opslagkosten door minder noodzakelijke opslagruimte.
Aandachtspunt	Eisen moeten op elkaar worden afgestemd.

Kans	O10. Gezamenlijke handhaving indirecte lozingen
Aanleiding	<p>Aanleiding is tweemaal:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. handhaving en toezicht op de indirecte lozingen is met de komst van de Waterwet een nieuwe taak voor gemeenten/provincie. Met het wegvallen van vergunningen voor het lozen van hemelwater op het oppervlaktewater ontstaat een situatie van samenwerking tussen waterschap en gemeenten op basis van gelijkwaardigheid in plaats van eenzijdige voorschriften. 2. afstemming van handhaving en het vroegtijdig betrekken van handhavers bij planvorming kan beter.
Invulling	<ol style="list-style-type: none"> 1. in onderling overleg heldere prestatieafspraken maken over de handhaving van indirecte lozingen en de eventuele samenwerking daarbij. 2. voor een intensievere samenwerking op het gebied van handhaving zou een aparte dienst opgericht kunnen worden. Daarin zouden naast de handhavingstaken op het gebied van de afvalwaterketen ook de handhaving op andere beleidsterreinen (milieu) kunnen worden ondergebracht
Effect	<ul style="list-style-type: none"> - Kwaliteit handhaving indirecte lozingen.
Aandachtspunt	<ul style="list-style-type: none"> - Het niet adequaat borgen van de handhavingstaak en het niet duidelijk vastleggen van verantwoordelijkheden, kan leiden tot gevolgen voor de waterkwaliteit. Verwachtingen dienen over en weer uitgesproken te worden. - Toezicht en handhaving blijft een overheidstaak die niet ondergebracht kan worden bij een operationele samenwerkingsorganisatie (zoals een gezamenlijke organisatie voor gemalenbeheer en een afvalwaterketen-bedrijf), aangezien ook toezicht op die organisatie gehouden moet worden

DHV B.V. in samenwerking met Twynstra Gudde

Kans	O11. Gezamenlijk beheer en onderhoud afvalwaterketen
Aanleiding	Binnen het gebied van Delfland zijn twee aparte organisaties (Delfluent en Delfland zelf) belast met vergelijkbare werkzaamheden in het beheer en onderhoud van de gemalen en waterzuiveringsinstallaties. Daarnaast is het beheer en onderhoud van gemalen en riolering per gemeente anders vormgegeven.
Invulling	Oprichten gezamenlijke afvalwaterketen beheerorganisatie. Het samenvoegen van alle operationele beheerders in één gezamenlijke organisatie voor het dagelijks beheer en onderhoud van de gehele keten in regio Delfland (gemalen, persleidingen en zuiveringen). Ook het gegevensbeheer, het beheer van de telemetriesysteem en centrale sturing van de gemalen kunnen daarbij ondergebracht worden.
Effect	Bundeling van kennis en capaciteit, waardoor: <ul style="list-style-type: none">- Grotere flexibiliteit in de organisatie.- Meer mogelijkheden voor persoonlijke ontwikkeling, zoals specialisatie, waardoor partijen een interessantere werkgever zijn.- Wachtdienst wordt efficiënter ingevuld.- Kennis beter wordt geborgd.- Door specialisatie kunnen bepaalde urgente thema worden opgepakt, zoals meten en monitoren.- Kwaliteit gegevensbeheer en ICT wordt verbeterd.
Aandachtspunt	<ul style="list-style-type: none">- Gebiedskennis waarborgen; sommige taken moeten sterk locatie gebonden blijven om daarmee de kennis en inzicht in het systeem en functioneren te waarborgen.- Afstemming met andere gemeentelijke taken, zoals groen- en wegbeheer.

4 UITWERKING SAMENWERKINGSVARIANTEN

Dit hoofdstuk beschrijft de samenwerkingsvarianten die denkbaar zijn binnen de afvalwaterketen in Delfland. De paragrafen beschrijven vier samenwerkingsvarianten. Deze zijn op basis van input uit de interviews, plenaire bijeenkomsten, ervaringen in het land en vanuit de visie van DHV en Twynstra Gudde geselecteerd.

Een keuze voor een variant volgt uit de aanleiding en doestellingen van samenwerking. Allereerst geeft paragraaf 4.1 een uitwerking van de vier (basis)grondvormen van samenwerking, zodat helder voor een bepaalde vorm van samenwerking in de afvalwaterketen in Delfland gekozen kan worden.

4.1 Vier basisvormen voor samenwerken

Het doel van deze alinea is om inzicht te geven in de vier verschillende grondvormen van samenwerken. Het bewust kiezen voor één vorm, inclusief de juridische, bestuurlijke en economische implicaties, geeft duidelijkheid en richting aan het samenwerkingsverband.

Transactioneel samenwerken:

Bij transactioneel samenwerken is er sprake van een wederzijdse dienstverleningsafspraken. In deze samenwerkingsvorm staat de 'transactie' centraal. De intentie is een productieproces of keten te verbeteren door het effectief en efficiënt uitwisselen van mensen, producten, diensten of informatie.

Gezamenlijke prestatieafspraken tussen waterschap en gemeenten in de afvalwaterakkoorden zijn een voorbeeld van transactionele samenwerking.

Functioneel samenwerken:

Bij functionele samenwerking kan één partij de dienst uitvoeren voor de groep op basis van een dienstverleningscontract. De belangen van iedere partij worden middels een contract geborgd. Het doel van deze vorm is vaak het verbeteren van de bedrijfsvoering. De ene partij neemt dan het management van een bedrijfsfunctie van de andere partner voor zijn rekening. Aanleiding kan zijn om meer competenties (t.b.v. kwaliteit en effectiviteit) en schaalgrootte (t.b.v. efficiëntie) te organiseren. Door het delen van functies verwacht men een betere prijs/prestatie verhouding te halen.

Een voorbeeld in de waterketen is de huidige samenwerking binnen Aquario Watermanagement B.V.. De belangrijkste dienstverlening is het rioleringsbeheer en een storingsdienst, maar daarnaast ook onderhoud en beheer van gemalen, databeheer en beleidsadvisering voor diverse gemeenten. Ook RioNoord, een regionale uitvoeringsorganisatie voor de gemeentelijke rioleringszorg waarin drie Groningse gemeenten participeren, is een voorbeeld van functionele samenwerking. Een voorbeeld binnen Delfland is het uitbesteden van beheer en onderhoud van IBA's en rioolgemalen door gemeenten aan Delfland.

Ondernemend samenwerken:

Deze vorm vindt zijn oorsprong in de erkenning van organisaties dat zij strategische vernieuwing niet op eigen kracht kunnen bewerkstelligen, maar daarvoor een complementaire partij nodig hebben. Het doel van deze vorm is het vernieuwen van competenties en proposities. Synergie is de verbinding en partijen delen informatie, competenties en kennis in een intensieve

DHV B.V. in samenwerking met Twynstra Gudde

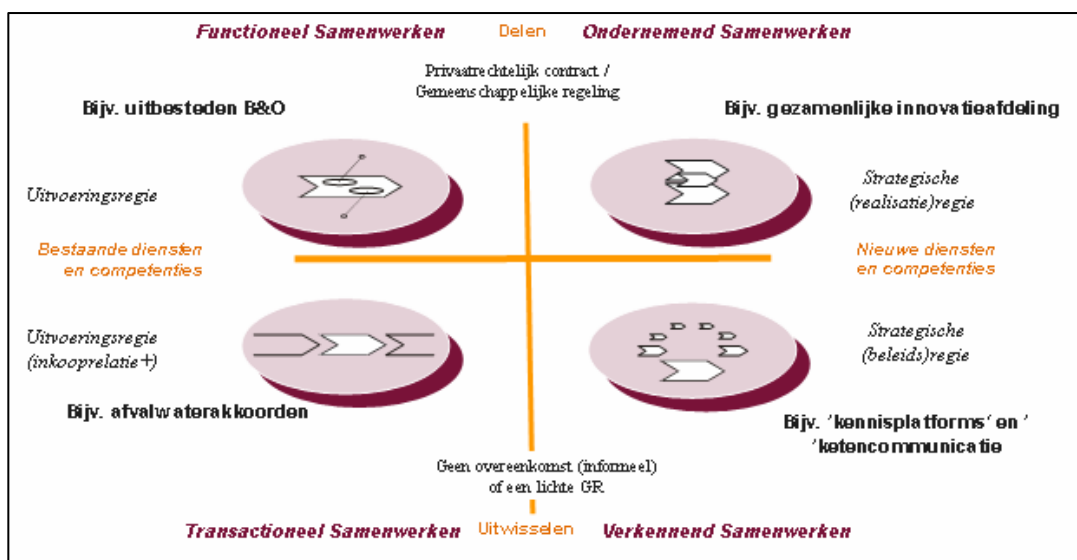
samenwerking die gericht is op het ontdekken en ontwikkelen van nieuwe markten, producten of diensten. Ondernemend samenwerken kenmerkt zich door actieve participatie en sturing op de uitvoering door de groep.

Het gezamenlijke opzetten van een innovatieprogramma tussen waterschap en gemeenten is hiervan een voorbeeld.

Verkennd samenwerken:

In deze vorm zoeken partijen elkaar op om kennis te vergroten of de bestaande relaties te vernieuwen. Door het uitwisselen van kennis en ervaring leren partijen van elkaar, om de eigen klanten beter te bedienen. Vaak helpt het om gezamenlijke standaards of een fysieke infrastructuur te hebben.

Een voorbeeld is het gezamenlijk opzetten van een netwerkorganisatie waarbinnen kennis en standaarden gedeeld worden. Partijen vinden elkaar op issues die stimulerend of voordelig zijn voor hun functioneren en waar ze elkaar in kunnen versterken.



Figuur 11 Vier grondvormen van samenwerken (bron: Twynstra Gudde)

Figuur 11 maakt inzichtelijk dat de vier grondvormen van samenwerken fundamenteel van elkaar verschillen. Het bewust kiezen van de geschikte samenwerkingsvorm, inclusief de juridische, bestuurlijke en operationele implicaties, geeft duidelijkheid en richting aan het samenwerkingsverband.

De vier grondvormen van samenwerking verschillen van elkaar in doelgeving, besturing, gedragsafspraken en operationele uitwerking. Deze verschillen staan verder uitgewerkt in bijlage 3.

Bij de inrichting van de samenwerkingsvariant is het van belang expliciet aandacht te schenken aan deze kenmerken, zodat bewust voor de grondvorm en implicaties gekozen kan worden. Overigens is het ook mogelijk dat er voor de diverse samenwerkingsmogelijkheden binnen de afvalwaterketen een andere grondvorm wordt gekozen.

Uit de analyse van de kansen voor samenwerking uit hoofdstuk 3 en de vier grondvormen uit de voorgaande paragraaf blijkt dat de grootste potentie zit op het gebied van 'functioneel samenwerken'. De functionele samenwerking moet tot meer doelmatigheid in de afvalwaterketen leiden, doordat

opschaling van operationele taken plaatsvindt. Aanleiding van deze grondvorm van samenwerking is om meer competenties (t.b.v. kwaliteit en effectiviteit) en schaalgrootte (t.b.v. efficiëntie) te organiseren voor bestaande diensten. Door het delen van functies verwachten gemeenten waterschap een betere prijs/prestatie verhouding te halen in de afvalwaterketen. Daarnaast zijn enkele strategische en tactische kansen benoemd die in te delen zijn onder 'verkennd samenwerken'. Hierbij wordt vanuit een gezamenlijke strategische regie, en vanuit de bestaande entiteiten, invulling aan onderwerpen als planvorming en kennisuitwisseling gegeven. Deze grondvorm van samenwerking gaat om het uitwisselen van personeel en diensten ten behoeve van het vergroten van kennis van de afvalwaterketen (bijv. rondom data-uitwisseling, of kennisuitwisseling rondom wet- en regelgeving) en het vernieuwen van relaties (bijv. gezamenlijke werving van personeel t.b.v. de afvalwaterketen). Uit de inventarisatie van samenwerkingskansen blijken minder onderwerpen zich te lenen voor een intensievere transactionele en ondernemende samenwerking. De implicaties uit de grondvormen functionele en verkennende samenwerking bieden input voor de uit te werken samenwerkingsvarianten.

4.2 De vier samenwerkingsvarianten

Op basis van de analyse, de gehouden interviews en workshops, ervaringen bij de uitvoering van andere regionale feitenonderzoeken, de kansen onder grondvormen functionele en verkennende samenwerking en onze kijk op de waterketen-opgave in Delfland, zijn vier verschillende samenwerkingsvarianten samengesteld die nader worden uitgewerkt. Elke samenwerkingsvariant geeft (in meer of mindere mate) invulling aan de opgaven om meer doelmatigheid, duurzaamheid, een hogere kwaliteit van de dienstverlening en minder kwetsbaarheid in de Delflandse afvalwaterketen te realiseren. Daarbij is tevens een differentiatie aangebracht van minder vergaande samenwerking tot vrijwel maximale samenwerking en integratie zodat de totale breedte van het spectrum inzichtelijk kan worden gemaakt.

De vier verschillende samenwerkingsvarianten zijn:

1. Gezamenlijke planvorming en kennisdeling middels een netwerkorganisatie.
2. Gezamenlijk gemeentelijk rioleringsbeheer in een Overheids- N.V./B.V.
3. Gezamenlijk B&O gemalen:
 - a. Lichte gemeenschappelijke regeling: waterschap verzorgt B&O gemalen.
 - b. Overheids-N.V./B.V.: gemalenbeheer voor gemeenten+waterschap.
4. Gezamenlijk beheer gehele afvalwaterketen in een Afvalwaterketenbedrijf.

In onderstaande paragrafen worden de varianten als volgt uitgewerkt:

- Beschrijving van de kenmerken van de organisatievorm (o.a. schaalniveau, zeggenschap, flexibiliteit en fiscale aspecten) waarbij ook is aangegeven wat de leidende grondvorm is.
- Beschrijving van de samenwerkingsaspecten met bijbehorende (procentuele) kostenbesparing of prestatieverbetering.
- Aandachtspunten bij de verdere uitwerking.
- Voorbeeld van de organisatievorm.
- Becijfering van het besparingspotentieel (minder meer qua jaarlijkse uitgaven).

Uitgangspunt bij de varianten is dat de huidige verdeling van wettelijke taken ongewijzigd blijft voor waterschap en gemeenten.

Berekening besparingspotentieel

Doelmatigheid kan worden gedefinieerd als het vinden van de optimale balans tussen kosten en baten. Doelmatigheid kan op drie afzonderlijke terreinen worden bereikt, te weten:

- personele efficiëntie;
- kosteneffectiviteit van investeringen, waarbij een verder onderscheid is te maken tussen vervangingsinvesteringen en verbeteringsinvesteringen;
- operationele efficiëntie.

Al deze drie aspecten komen aan de orde bij de uitwerking van de varianten.

Er zijn twee manieren om een hogere doelmatigheid te verkrijgen, te weten:

1. Autonom (door opleiding van medewerkers, praktijkervaring, toepassen best practices die door anderen zijn ontwikkeld, etc. binnen de eigen organisaties)
2. Samenwerking in de keten (tussen gemeenten onderling of tussen gemeenten en waterschappen)

De ontwikkeling en professionalisering van het vakgebied in Nederland staat niet stil. Ook zonder verdergaande samenwerking in de afvalwaterketen zullen waterschappen en gemeenten wegen vinden om de rioleringszorg te verbeteren zowel qua kwaliteit van de zorg als qua efficiëntie. Voorbeeld daarvan is de beweging die steeds meer gemeenten maken om meer relining toe te passen en minder riool te vervangen. Ook kostenbesparingen door een andere wijze van financiering valt daaronder. Deze autonome besparingen en efficiëntieverbeteringen staan dus los van de meerwaarde van samenwerking. Bij de inschatting van het besparingspotentieel zijn de autonome besparingen zoveel mogelijk buitenbeschouwing gelaten.

De besparingspotentiëlen per variant betreffen 'minder meerkosten' voor het beheersgebied. Op basis van aangetoonde besparingen (zoals Aquario), ervaringen uit andere feitenonderzoeken, landelijke cijfers en input uit de bijeenkomsten met het afvalwaterketenteam Delfland zijn de besparingspotentiëlen geschat. Het potentieel zal per gemeente verschillen, daarom is gewerkt met een bandbreedte en is rekening gehouden met het feit dat een bepaald percentage niet voor alle gemeenten zal gelden. De percentages geven inzicht in het regionale besparingspotentieel. Het exacte besparingspercentage per gemeente zal in business cases verder uitgewerkt moeten worden.

In de opstartfase moet rekening gehouden worden met enige investeringskosten: 'de kost gaat voor de baat'. Deze opstartkosten, die in relatie tot het besparingspotentieel zeer beperkt zijn, zijn niet in de doorrekening meegenomen. Ook de kosten voor invulling van de regierol als ook mogelijke 'desintegratiekosten' zijn niet in de berekening meegenomen en zullen nader uitgewerkt moeten worden in een businesscase per gemeente.

De doorrekening is uitgevoerd met het gemiddelde percentage van de bandbreedte. Die percentages zijn vervolgens vermenigvuldigd met de totaal gemiddeld jaarlijkse uitgaven over de periode 2013 - 2020 van de 13 afvalwaterketenpartners in de regio Delfland. In bijlage 5 is een verdere onderbouwing van de doorrekening opgenomen. Ook zijn daar de basisgegevens per gemeente opgenomen waarop de doorrekening is gebaseerd. Daarbij staat ook aangegeven waar aannames zijn gedaan, als de gemeente zelf bepaalde cijfers niet kon aanleveren.

Samenwerkingskansen per variant

In tabel 12 staat aangegeven aan welke samenwerkingskansen (uit hoofdstuk 3) de variant invulling geeft. Bij variant 4 staan hier en daar 2 vinkjes aangegeven omdat in die variant de invulling van de betreffende kans een stap verder gaat dan in de andere varianten.

Tabel 12 Invulling van de vier samenwerkingsvarianten

Kans voor verbetering doelmatigheid en efficiëntie	Varianten			
	1 Netwerk org.	2 B&O rioolbeheer gemeenten	3 B&O gemalen gem. + schap	4 AWKB gem. + schap
Strategisch				
S1. Gezamenlijk opstellen lange termijn visie op de afvalwaterketen	✓			✓✓
S2. Rioleringsplan en zuiveringsplan integreren tot één strategisch ketenplan	✓			✓✓
S3. Gezamenlijk format voor gemeentelijk vGRP	✓			✓
Tactisch				
T1. Vroege onderlinge betrokkenheid bij planvorming en investeringsbeslissingen	✓	o ¹⁾		✓✓
T2. Vroege betrokkenheid handhaving en vergunningen in planproces	✓			
T3. Vereenvoudigen van verrekeningsafspraken	✓			✓
T4. Afstemmen prognoses afvalwateraanbod	✓	o ¹⁾		✓
T5. Kennisdeling over diverse onderwerpen	✓	✓		✓
T6. Kennisdelen m.b.t. asset management	✓	✓	✓	✓
T7. Cyclisch uitvoeren Optimalisatiestudies (OAS)	✓	✓		✓
T8. Werving, opleiding en 'delen' van capaciteit	✓	✓		✓✓
T9. Informatie uitwisselen bij revisies en ontwerp		o ¹⁾	✓	✓
T10. Samenwerken op innovatie en onderzoek	✓	✓		✓✓
T11. Gezamenlijk ingenieursbureau		✓		✓✓
T12. Eén waterketentarif				
Operationeel				
O1. Gezamenlijk verzamelen en -delen van gegevens	✓	✓	o	✓✓
O2. Eenduidige communicatie	✓	✓		✓
O3a. Gezamenlijke storingsdienst gemalen		✓	✓	✓
O3b. Gezamenlijke rioleringsdienst (vrijverval riolering)		✓		✓
O4. Gezamenlijke beheer- & onderhoud gemalen		✓	✓	✓
O5. Gezamenlijk sturen van afvalwaterketen			✓	✓
O6. Gezamenlijke belastinginning				
O7. Gezamenlijk opstellen bestekken		✓	✓	✓✓
O8. Gezamenlijk inkopen van diensten		✓	✓	✓✓
O9. Gezamenlijke inkoop materialen + opslag		✓	✓	✓✓
O10. Gezamenlijke handhaving indirecte lozingen				
O11. Gezamenlijk beheer en onderhoud afvalwaterketen (riolering, gemalen, zuiveringen)				✓✓

1) Deze samenwerkingskansen (tussen gemeenten en waterschap) moet door de beoogde organisatie van variant 2 apart worden georganiseerd en wordt niet automatisch ondervangen in de nieuwe organisatie zelf.

4.3 Gezamenlijke planvorming en kennisdeling in een netwerkorganisatie

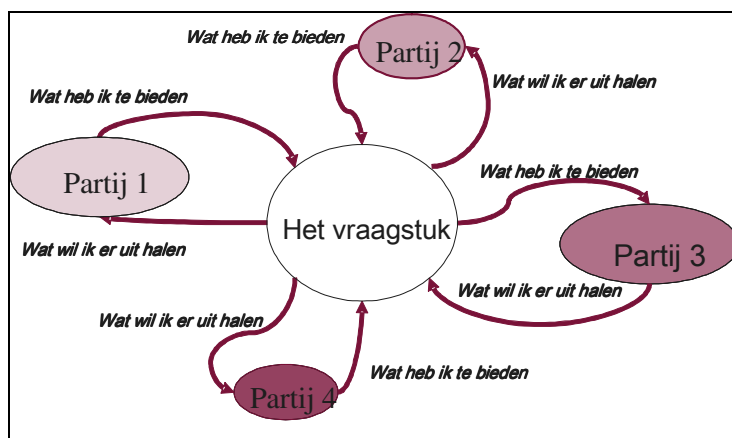
Kenmerken:

De netwerkorganisatie is een samenwerkingsvorm waarbij rond onderwerpen in de planvorming, afstemming van investeringsbeslissingen, innovatieprogrammering, kennisdeling, monitoring en data-analyse wordt samen gewerkt. Verkennend samenwerken is de bepalende grondvorm van deze samenwerkingsvariant.

Netwerkorganisaties ontstaan rond gedeelde doelen. Netwerken zijn er in vele soorten en maten van samenwerkingsvormen. De vormen variëren van organisaties die (informeel) overleggen over gemeenschappelijke interesses, tot aan organisaties die gezamenlijk een product of dienst tot stand brengen. In het netwerk worden afspraken gemaakt tussen deelnemende partijen over gezamenlijk na te streven doelen en de individuele bijdrage aan capaciteit en middelen. De thema's waarop het netwerk bijeen komt worden vastgelegd in een plan.

In een netwerkorganisatie werken de verschillende partijen samen vanuit de netwerklogica. Naast het eigen belang, moet ook het belang van de andere partijen meegenomen worden in een gemeenschappelijk vraagstuk.

Bij samenwerking op basis van de netwerklogica in een netwerkorganisatie bekijkt iedere partij hoe zij, met wat zij te bieden heeft, een andere partij kan helpen haar probleem op te lossen. Tegelijkertijd houdt iedere partij natuurlijk ook haar eigen problemen en belangen in het oog en bekijkt hoe een andere partij daarbij kan helpen.



Figuur 12 Samenwerken vanuit de netwerk logica

Samengevat zijn netwerkorganisaties samenwerkingsverbanden tussen (semi-)autonome organisaties, met:

- semi-stabiele relaties en tijdelijke samenwerkingsvormen;
- synergie tussen elkaars kerncompetenties/markten;
- een (herkenbare) externe gemeenschappelijke identiteit;
- coördinatie via zelfcoördinatie; geen klassieke hiërarchie;
- coördinatie- en transactieminimalisering en informatiemaximalisering door inzet van ICT;
- extern gerichte blik en ondernemerschap;
- waardering van eigen initiatief en zelforganisatie.

Vertaling naar regio Delfland

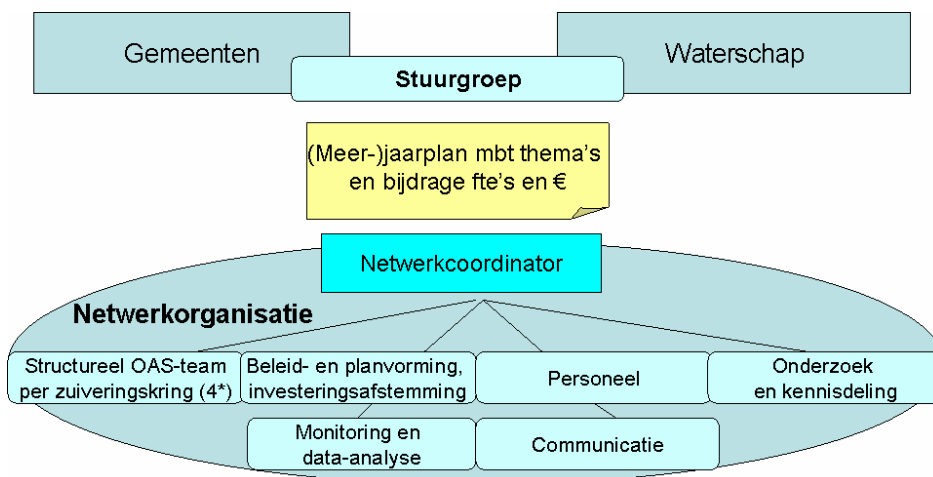
Binnen Delfland gaat het in deze variant om een netwerkorganisatie tussen het Hoogheemraadschap van Delfland en inliggende gemeenten op basis van een lichte gemeenschappelijke regeling. Er zijn diverse invullingen van een gemeenteschappelijke regeling mogelijk.

De Wet Gemeenschappelijke Regelingen (WGR) kent de volgende mogelijkheden:

1. Het in het leven roepen van een openbaar lichaam met een algemeen bestuur, een dagelijks bestuur en een voorzitter;
2. Het vormen van een gemeenschappelijk orgaan zonder rechtspersoonlijkheid, alsmede;
3. Het laten behartigen van de gemeenschappelijke taken door een zogenaamde centrumgemeente;
4. Het zonder meer afsluiten van een regeling, waarbij geen nieuwe rechtspersoonlijkheid wordt opgericht maar alleen bepaalde afspraken worden vastgelegd, de zogenoemde lichte regeling. In dat geval is sprake van een bestuursovereenkomst in de vorm van een gemeenschappelijke regeling.

De laatste mogelijkheid, de lichte gemeenschappelijke regeling, wordt in deze samenwerkingsvariant verder uitgewerkt. De partners die in de netwerkorganisatie participeren dragen financieel en in capaciteit bij. Dit komt ten goede aan de netwerkorganisatie die, op basis van een meerjarenprogramma, activiteiten uitvoert. De partners zijn bestuurlijk vertegenwoordigd in de vorm van een stuurgroep.

Daaronder zit een opdrachtnemer (de netwerkcoördinator) die de dagelijkse aansturing verzorgt en, binnen afgestemde kaders van het programma, mandaat heeft ten behoeve van prioritering, programmering en uitvoering van werkzaamheden ten behoeve van het netwerk. De netwerkcoördinator coördineert de uitvoering van het strategisch ketenplan door het afvalwaterketenteam per zuiveringskring en coördineert de andere themagroepen die op basis van het (meer-)jaarplan worden ingesteld. Voor de uitvoering van de diensten ten behoeve van het netwerk worden medewerkers van de partners ingehuurd. Onder welke voorwaarden en in welke vorm dat gebeurt, wordt in overleg met betrokkenen afgesproken. In figuur 13 en staat een voorbeeld voor de invulling van de netwerkorganisatie:



Figuur 13 Mogelijke invulling / structuur netwerkorganisatie

Mogelijk dat in de netwerkorganisatie ook innovatieve projecten of onderzoeken worden opgestart. Deze samenwerking binnen het netwerk heeft dan de kenmerken van de grondvorm 'ondernemend samenwerken'. Hierbij staat het vernieuwen van het product of de dienstverlening centraal, wordt een gezamenlijke identiteit aangenomen rondom de innovatie en worden samenwerkingsafspraken gemaakt.

DHV B.V. in samenwerking met Twynstra Gudde

De netwerkorganisatie zal in het jaarplan heldere doelen moeten opstellen, en hier na een opstartperiode (van bijv. 1-2 jaar) ook op afrekenbaar moeten zijn. Zo kunnen doelen, middelen en effecten helder met elkaar afgewogen worden door de samenwerkingspartners.

Samenwerkingsaspecten met bijbehorende kostenbesparing of prestatieverbetering:

Variant 1. Netwerkorganisatie		
Samenwerkingsonderwerpen	Besparingspotentieel %	Kwalitatieve winst
Strategisch		
S1: Lange termijnvisie S2: Strategisch ketenplan S3: Gezamenlijk format- GRP	Deze strategische kansen leiden tot investerings-besparingen (zie onder tactisch)	– Doelmatigheid van investeringen verbeterd.
Tactisch		
T3: Vereenvoudiging verrekeningen	1,5 fte per jaar	– Doelmatigheid van investeringen verbeterd.
T5: Kennisdeling over diverse onderwerpen	5-10% van de kosten op plan- en beleidvorming	– Onderling begrip tussen overheden wordt versterkt.
T8: Werving, opleiding, kennisdeling en personeelsuitwisseling	?% personeelskosten 2% op VAT kosten	– Efficiëntie werkprocessen verbeterd. – Kwetsbaarheid organisaties neemt af.
T1 & T2: Vroegtijdige onderlinge betrokkenheid	2 - 5% op geplande verbeterings-investeringen (riolering + transportstelsel, en zuivering)	
T4: Afstemmen prognoses T7: Cyclisch OAS-en	2 - 5% op geplande vervangings-investeringen (riolering + transport+ zuivering)	
T6: Kennisdeling over asset management	0 - 2% op exploitatiekosten riolering en transport	
T10: Samenwerken op innovatie	5% van innovatiebudgetten	
Operationeel		
O1: Gezamenlijk meetprogramma en Inzicht in elkaars gegevens	Leidt tot besparingen op investeringen (zie tactisch)	– Beter inzicht in afvalwaterketen. – Kwaliteit dienstverlening beter.
O2: Eenduidige communicatie	-	
Gemiddelde potentiële jaarlijkse besparing in 2020 (zie voor onderbouwing bijlage 5)	€ 2.417.500,-	Raming exclusief: – besparing innovatiebudgetten – gezamenlijke werving en personeelsuitwisseling

Onderbouwing inschatting besparingspotentieel:

Onderbouwing Strategisch:

- Het gezamenlijk opstellen van een Lange termijnvisie geeft een potentiële besparing op investeringen in de toekomst. Besparingen tot 2020 zullen zeer beperkt zijn. Daarna zijn wel besparingen mogelijk. Dit valt buiten de scope van dit onderzoek.
- Het opstellen van een strategisch ketenplan leidt tot besparingen welke in de tactische kansen tot besparingen zullen leiden.
- Samenwerking tussen gemeenten en waterschap loopt beter door het eerder afstemmen en richting geven vanuit de gezamenlijke visie en plan, waardoor deze processen minder tijd en inspanning vergen. Dit leidt tot besparingen welke bij de voordelen van de tactische kansen tot uiting komen.

Onderbouwing Tactisch:

- Voor de onderlinge verrekeningen (T3) is in de huidige situatie zowel inzet van medewerkers van waterschap als gemeenten nodig. Een jaarlijkse besparing van 50% van de totaal 3 fte die er nu naar schatting mee gemoeid is, wordt mogelijk geacht. Dit is gebaseerd op informatie uit interviews. De jaarlijkse besparingen bedragen daarmee € 112.500,- (1 fte = € 75.000).
- Door middel van kennisdeling (T5) kan bespaard worden op de plankosten. Bijvoorbeeld nieuw beleid kan gezamenlijk worden vertaald naar de regionale situatie. De schatting van 5 - 10% is in lijn met inschattingen van de afvalwaterketenpartners in regio Delfland, en percentages die in andere feitenonderzoeken zijn gehanteerd. Aangezien elke gemeente nog steeds afzonderlijk een plan opstelt en moet worden getoetst door het waterschap is de inschatting dat aan de zijde van het waterschap in deze variant nauwelijks winst is te behalen.
- De besparing op personele kosten door gezamenlijke werving en personeelsuitwisseling (T8) is moeilijk in een percentage uit te drukken. Aangezien geen cijfers m.b.t. HRM-zaken per organisatie is opgevraagd kan deze besparing ook niet doorgerekend worden.
- Het samenwerken binnen een netwerkorganisatie kan ook betrekking hebben op kennis- en personeelsuitwisseling op het terrein van ontwerp, aanbesteding en toezicht. Er kan bijvoorbeeld voor gekozen worden om die werkzaamheden te laten verrichten door een van de partijen in het netwerk die daar goed in is en veel ervaring heeft. Dat leidt tot een kleine besparing op bij het ontwerp, voorbereiding, aanbesteding en toezicht (VAT kosten). Dit is voor deze variant voorzichtig ingeschat op 2%.
- Vroegtijdige onderlinge betrokkenheid en afstemming van plannen (T1) en het afstemmen van Vroege onderlinge betrokkenheid (T1) is een element van OAS studies (T7) aangezien daarin vanaf het begin waterschap en gemeenten samen studeren op optimalisatie van kansen. In OAS-en is eerder aangetoond dat door afstemming van investeringen grote besparingen te realiseren zijn.

Besparingen op investeringen kunnen beperkt op korte termijn worden gerealiseerd omdat het uitvoeren van OAS tijd kost. Dit financiële voordeel zal zich derhalve op langere termijn uit betalen, mede doordat recent ook al OAS studies zijn uitgevoerd. Daarom is als ondergrens een besparingspotentieel van 2 % aangehouden. Doordat in variant 1 nog steeds de belangen van meerdere partijen afgewogen moet worden is het komen tot een optimum minder eenvoudig dan bij variant 4. Daarom is de maximale potentiële besparing gesteld op 5 %.

Op basis van het bovenstaande is de potentiële besparing voor de regio Delfland als volgt:

- 2-5% op geplande verbeteringsinvesteringen voor inzameling en transport en zuivering.
- 2-5% op vervangingsinvesteringen voor transport en zuivering.

DHV B.V. in samenwerking met Twynstra Gudde

- Kennisdeling over asset management (T6) binnen een netwerkorganisatie kan tot een doelmatigheidsverbetering leiden op de exploitatiekosten van riolering en transport. Dit percentage is voorzichtig ingeschat op max. 2%. Toepassing van asset management kan ook leiden tot besparingen op vervangingsinvesteringen voor inzameling cq. vrijverval riolering. Dit is ook al meegenomen bij het voorgaande punt.
- Samenwerken op innovatieprogramma's (T10) levert een doelgerichtere inzet van middelen op. Voorkomen wordt dat onderzoeken 'dubbel worden gedaan'. Verwacht wordt dat dit een besparing oplevert van 5% op gemeentelijke innovatiebudgetten.

Onderbouwing Operationeel:

- Samenwerking op het gebied van databeheer (O1) leidt niet tot een kostenbesparing op dat gebied maar wel tot verhoging van de kwaliteit van de gegevens en een beter inzicht. Goed gegevensbeheer is echter dé basis voor doelmatig beheer van de keten en optimalisatie van investeringen. De besparingen zitten dus op de investeringen op tactisch niveau.
- Besparingen als gevolg van eenduidige communicatie (O2) zijn op dit moment niet goed in te schatten. Uitgangspunt is dat elke gemeente een eigen manier van communicatie blijft hanteren, maar hierin streeft naar een harmonisering van bv. website-teksten. Aangezien geen cijfers m.b.t. communicatie per organisatie is opgevraagd kan deze besparing ook niet doorgerekend worden. Een indirecte besparing van betere voorlichting en communicatie kan zijn dat er minder stoffen in het riool terecht komen die er niet in horen te komen, zoals bijv. doekjes, verf enz. Dat zou een vermindering van steringen of aantasting van buizen kunnen opleveren.

Kwalitatieve omschrijving voordelen netwerkorganisatie:

- In de praktijk blijken doelstellingen waarbij samenwerking benodigd is in de afvalwaterketen in Delfland niet 'vanzelf' van de grond te komen. Door commitment aan doelen in middelen (capaciteit en financieel) structureel te organiseren in een netwerk kunnen gezamenlijke belangen in de afvalwaterketen effectiever en efficiënter gerealiseerd worden.
- Doelmatigheid van investeringen verbetert doordat gewerkt wordt vanuit een gezamenlijke lange termijn visie. Ook het structureel uitvoeren van OAS studies en het goed afstemmen van de investeringsprogramma's op zuiveringsniveau maakt dat de doelmatigheid wordt verhoogd. Daarmee verbetert de integrale afweging van investeringen.
- Beter inzicht in het werkelijk functioneren van de afvalwaterketen door het delen van informatie over de vaste gegevens van de objecten en de monitoringsdata. Dit inzicht is essentieel voor doelmatig investeren in de keten.
- Er wordt gewerkt met een pool van experts die inzetbaar zijn voor alle aangesloten gemeenten. Door opleiding en werving gezamenlijk te organiseren wordt minder geconcentreerd om de beperkt beschikbare capaciteit in de markt. Alle specialistische functies zijn daardoor met meerdere personen in te vullen. Binnen de netwerkorganisatie wordt ook gewerkt aan het gezamenlijk ontwikkelen van bijvoorbeeld beleid waardoor ook kennis wordt gedeeld. Ook wordt gezamenlijk nagedacht over toekomstige opgaven en ontwikkelingen in de afvalwaterketen.
- Door gezamenlijk op te trekken op het gebied van onderzoek en innovatie kunnen onderzoeken doelmatiger plaatsvinden (middelen, kennis en capaciteit worden gedeeld) en kunnen de resultaten breder worden benut. Dit leidt tot winst op allerlei vlakken zoals energiebesparing, vuilemissie, duurzaamheid, etc. afhankelijk van de terreinen waarop de innovaties betrekking hebben.
- Kostenverdeelsleutels worden vereenvoudigd.
- Kwetsbaarheid organisaties neemt af en flexibiliteit in organisaties neemt toe doordat gewerkt wordt met een pool van experts die inzetbaar zijn voor alle aangesloten gemeenten. Door

opleiding en werving gezamenlijk te organiseren wordt niet geconcurrerd om de beperkt beschikbare capaciteit in de markt.

- Onderling begrip tussen overheden wordt versterkt doordat men intensiever samenwerkt en af en toe bij elkaar 'in de keuken kunnen kijken' door uitwisseling van personele capaciteit.
- Efficiëntie van werkprocessen verbeteren (onder meer door de vereenvoudiging van de kostenverdeelsleutels, standaardisering van plannen en benutting beschikbare capaciteit, zie ook enkele voornoemde punten).
- Kwaliteit dienstverlening wordt hoger doordat de communicatie van en naar de burger wordt verbeterd.
- De netwerkorganisatie biedt mogelijkheden om de invulling van de PDCA-cyclus (plan-do-check-act) in de waterketen gezamenlijk effectiever te doorlopen. Doelen worden gezamenlijk vastgelegd in het ketenplan op zuiveringskringniveau (P), hieraan wordt uitvoering gegeven middels uitvoering van acties uit de GRP-en en het waterplan (D), gezamenlijk in het systeem te meten en monitoren (C) en op basis hiervan investeringsafwegingen op zuiveringskringniveau te wegen (A) en deze te vertalen in de update van het ketenplan en nieuwe GRP-en en waterplan.

Voorbeeld:

WINNET (waterinnovatie netwerk) is een netwerkorganisatie waarin provincie Utrecht, waterschap HDSR en inliggende gemeenten op basis van een intentieverklaring en een plan van aanpak bijeenkomen rondom de waterketen. Voor de organisatie van WINNET is een projectorganisatie opgericht. De projectorganisatie organiseert en coördineert de verschillende overleggen, onderzoeken en voorbereiding van de besluitvorming door de stuurgroep. Alle individuele organisaties leveren een bijdrage aan de kosten van het project.

RioNoord is een netwerkorganisatie tussen waterschappen, waterbedrijf en gemeenten in de provincie Groningen. Deze netwerkorganisatie gaat echter verder dan alleen samenwerking op basis van een lichte GR rondom planvorming en kennisdeling. RioNoord is een B.V. en biedt zijn diensten aan op basis van één of meerdere modules. De belangrijkste modules zijn Beleid & Advies, Projecten & Realisatie, Beheer & Onderhoud en Gegevensbeheer & Informatievoorziening. RioNoord bundelt de specifieke kennis, kunde, ervaring en beschikbare menskracht van de partners. Daardoor wisselen gemeentelijke medewerkers en medewerkers van waterschappen en waterbedrijf kennis en ervaring uit over de gemeentegrenzen heen. Alle inhoudelijke deelnemers zitten bij een andere organisatie en worden aangestuurd door een "coördinator"

Aandachtspunt/kanttekening:

- Een netwerkorganisatie biedt ruimte aan de deelnemers. Echte optimalisatie in de afvalwaterketen vraagt om het duurzaam bundelen van kennis en kunde, gezamenlijke informatievoorziening en effectieve aansturing van operationele taken. Een netwerkorganisatie brengt overheden bijeen, maar vraagt een goede invulling en commitment van de deelnemers aan het (meer)jaarplan om gecoördineerd beslissingen te maken binnen het netwerk. Daarin is de aanjagende rol van de opdrachtnemer (de coördinator van het netwerk) in de dagelijkse aansturing cruciaal.
- Ervaring vanuit OAS de Groote Lucht leert ook dat commitment aan het doorpakken op onderzoeksresultaten een belangrijk aandachtspunt is. Door personeelwisselingen kan de continuïteit van de samenwerking onder druk komen. Door afspraken goed te borden moet de netwerkorganisatie de kwetsbaarheid van personeelsverloop juist beperken, zodat doelstellingen in de afvalwaterketen gezamenlijk kunnen worden gerealiseerd.

DHV B.V. in samenwerking met Twynstra Gudde

- De netwerkorganisatie moet niet leiden tot meer bestuurlijke drukte.
- De netwerkorganisatie vraagt om actieve bijdrage van de deelnemers. Capaciteit en middelen worden door de deelnemers beschikbaar gesteld voor de afvalwaterketen. Momenteel zijn waterschap en veel gemeenten aan het afslanken in capaciteit en overheerst het gevoel dat capaciteit ten behoeve van het netwerk zeer beperkt is. Hieraan ten grondslag ligt echter de aanname dat een netwerk minder oplevert dan het bijdraagt. Vanuit de samenwerkingskansen is echter geredeneerd dat veel tijd en capaciteit bespaard kan worden door deelname aan de netwerkorganisatie. Deelname vereist dus een expliciete afweging op basis van 'halen en brengen'.
- Investeringskosten voor het opstarten van de netwerkorganisatie zijn niet meegenomen en dienen in een businesscase nader te worden bepaald.

4.4 Gezamenlijk (gemeentelijk) rioleringsbeheer in een overheids-N.V./B.V.

Kenmerken:

In deze variant organiseren gemeenten hun rioleringsbeheer gezamenlijk in een overheids-N.V./B.V. De grondvorm voor deze samenwerkingsvariant is functionele samenwerking.

In de N.V./B.V. is de wettelijke bevoegdheidsverdeling tussen het bestuur, de raad van commissarissen (RvC) en de aandeelhoudersvergadering (AvA), geregeld in de statuten. De organisatiestructuur van een BV of NV kan eenvoudig zijn waarbij de directie de dagelijkse werkzaamheden uitvoert en de Raad van Commissarissen (RvC) stuurt op hoofdlijnen. Er is sprake van duidelijk onderscheid tussen de publieke taken van gemeenten en het privaatrechtelijk handelen; de gemeenten zijn in een dergelijke samenwerking aandeelhouder. Bij de gemeenten kan bijvoorbeeld gekeken worden naar het inwonersaantal voor de verdeling van de aandelen. Iedere gemeente heeft minimaal één aandeel in eigendom. De democratische aansturing en verantwoording dienen in dienstverleningsovereenkomsten (DVO's) geregeld te worden en wordt daarmee op afstand gezet. In een naamloze vennootschap zijn de aandelen verdeeld over de participerende overheden. Deze privaatrechtelijke constructies kennen grote flexibiliteit op het gebied van zeggenschap, werkwijze en administratieve organisatie.

De Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AvA) bestaat uit vertegenwoordigers van de gemeenten. Tijdens de AvA worden de tarieven van de heffingen en de jaarrekening vastgesteld. De gemeenten hebben de bevoegdheid om de jaarrekening vast te stellen, een lid van de Raad van Commissarissen te benoemen of bepaalde besluiten goed of af te keuren.

De Raad van Commissarissen (RvC) houdt toezicht op het beleid van de directie. De RvC benoemt en ontslaat directieleden, beoordeelt de begroting en wordt betrokken bij de belangrijke besluiten, zoals grote geldleningen of fusies. De leden van de RvC worden door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders benoemd. De RvC kan samengesteld worden uit gemeentelijke bestuurders (burgemeester of wethouder). Het kan echter wenselijk zijn om een scheiding te maken tussen de aandeelhouders en RvC. Bestuurders en of commissarissen van een rechtspersoon handelen en besluiten in het belang van die rechtspersoon. Dit overkoepelende belang kan afwijken van het belang van de individuele participant/aandeelhouder/ gemeente. Het kan dan ook wenselijk zijn te werken met onafhankelijke bestuurders en commissarissen ten opzichte van de aandeelhouders. De RvC kan samengesteld worden uit personen met kennis en ervaring van de waterketen, die zelf geen bestuurlijke functie bekleden. Zo zal bestuurlijke betrokkenheid vanuit een aandeelhoudersrol ingevuld kunnen worden en niet vanuit de RvC. Bestuurlijke drukte rondom rioleringsbeheer blijft beperkt.

De overheids-N.V./B.V. werkt op basis van dienstverleningsovereenkomsten en deze kunnen gradueel/modulair worden opgebouwd. Het is van belang bij de oprichting de taken van een vennootschap goed af te bakenen. Door de kritische prestatie-indicatoren (KPI's) helder in de dienstverleningsovereenkomsten vast te leggen, kan iedere gemeente hierbij eigen maatwerk bepalen. Te denken valt aan prestatie-indicatoren als bedrijfsvoering, klachten, lozingen en databeheer. Uitgangspunt is veelal dat een op te richten rechtspersoon uitsluitend uitvoeringstaken heeft en privaatrechtelijke handelingen verricht.

Vertaling naar regio Delfland

De overheids N.V./B.V. als bedoeld in deze variant 2 verzorgt het meten en monitoren, het beheer en onderhoud (incl. inspecties, storingsdienst en asset management), onderzoek en adviseert gemeenten over benodigde vervangingen en adviseert bij de planvorming (BRP-en, GRP-en, OAS). De overheids-N.V./B.V. heeft in deze samenwerkingsvariant rondom rioleringsbeheer als opgave de gemeenten te ontzorgen, te versterken in hun regierol door het aandragen van transparante informatie over de riolering, het beheer te verbeteren (bijvoorbeeld door structureel databeheer) en kosten voor rioleringsbeheer te besparen voor gemeenten.

De overheids-N.V./B.V. heeft geen winstoogmerk. Alle winst die de onderneming maakt vloeit terug naar de aandeelhouders om op deze manier de samenwerkingswinst te laten terugvloeien naar de participerende gemeenten.

Samenwerkingsaspecten met bijbehorende kostenbesparing of prestatieverbetering:

Variante 2. Gezamenlijk gemeentelijk rioleringsbeheer in een Overheids N.V./B.V.		
Samenwerkingsonderwerpen	Besparingspotentieel %	Kwalitatieve winst
Tactisch		
T1 vroegtijdige betrokkenheid T5: Kennisdeling over diverse onderwerpen	5 - 10% van de kosten op planvorming (gemeenten) + 10% t.o.v. huidige (toetsings)inzet waterschap bij gemeentelijke planvorming	<ul style="list-style-type: none"> - Doelmatigheid van investeringen verbetert. - Onderling begrip tussen overheden wordt versterkt. - Kwetsbaarheid organisaties neemt af. - Duurzaamheidsambities sneller te realiseren.
T8: Gezamenlijke werving, opleiding en kennisdeling	?% personeelskosten	
T6: Kennisdeling asset management en toepassen daarvan	5 - 10% t.o.v. geplande vervangingsinvesteringen (van riolering en gemeentelijke gemalen)	
T4: Afstemmen prognoses en T7: Cyclisch OAS-en	2 - 10% t.o.v. geplande verbeteringsinvesteringen van rioolstelsels	
T10: Samenwerken op innovatie	5% van gemeentelijke innovatiebudgetten	

Operationeel		
O1: Kennis – en capaciteitsdeling op gegevensbeheer en –analyse en gezamenlijk meetprogramma en inzicht in elkaars gegevens	0% kosten, besparing komt terug bij investeringen zie T6 en T7	– Hogere flexibiliteit in organisaties – Kwaliteit dienstverlening beter. – Beter inzicht in afvalwaterketen. – Duurzamere organisatie door reductie kilometers bedrijfswagens
O2: Eenduidige communicatie	marginaal	
O3a+b: Gezamenlijke storingsdienst gemalen en rioleringsdienst	5 – 15 % tov operationele kosten gemeenten	
O4: Gezamenlijke beheer- en onderhoud gemalen	Tot 2020: max. 15% Na 2020: max. 20%	
O7: Gezamenlijk opstellen bestekken en T11: Gezamenlijke ingenieursdienst	5-10% op VAT kosten (Voorbereiding, aanbesteding, toezicht)	
O8: Gezamenlijk inkopen van diensten	5 – 10 %	
O9: Gezamenlijk inkopen van middelen en opslag daarvan	10 – 20% van huidige inkoopkosten materialen 25 - 50% van de huidige totale opslagkosten gemeenten	
Gemiddelde potentiële jaarlijkse besparing in 2020 (zie voor onderbouwing bijlage 5)	€ 6.815.500,-	Raming exclusief: – gezamenlijke werving en opleiding personeel – besparing gez. inkoop en opslag materialen

Onderbouwing inschatting besparingspotentieel:

Onderbouwing Tactisch:

- Door middel van kennisdeling (T5) kan bespaard worden op de plankosten. Zowel opstellen van de plannen als de participatie bij en toetsing van de plannen door Delfland kan eenvoudiger. Veel gemeentelijke plannen zoals een Incidentenplan Rioleringsplan, Verbreed gemeentelijk Rioleringsplan, Afkoppelbeleidsplan, Monitoringsplan etc. kunnen als blauwdruk worden opgesteld waarna vervolgens de individuele gemeenten deze kunnen toespitsen naar hun lokale situatie. De gemeenten zullen in veel gevallen wel een individueel rapport moeten opstellen omdat elke gemeente een individuele wettelijke zorgplicht heeft en houdt. Verwachting is dat in deze variant 5 - 10% van de huidige plankosten (GRP-en) kunnen gereduceerd worden door de aangesloten gemeenten. Dit is in lijn met inschattingen van de afvalwaterketenpartners in regio Delfland, en percentages die in andere feitenonderzoeken is gehanteerd. Aanvullend is voor het

waterschap een besparing te realiseren op toetsing bij planvorming van 5 - 10% op de huidige inspanning vanuit het waterschap.

- Het toepassen van asset management (T6) en delen van kennis tussen gemeenten, leidt op termijn tot besparingen van circa 10% van de totale kosten aan vervangingsinvesteringen voor gemalen en persleidingen. De verwachting is dat door het gezamenlijk optrekken bij gemalenbeheer, minder onnodige maatregelen genomen zullen worden. Door een meer risico gestuurd beheer is de verwachting dat minder riool vervangen hoeft te worden maar kan worden gerepareerd. De gemiddelde technische levensduur van riolering in de regio is 57 jaar. Indien door goed risico gestuurd beheer deze buizen 10 jaar langer kunnen blijven liggen bedraagt de besparing afgerond 15 %. Dit uitgangspunt van levensduurverlenging komt overeen met het nationaal feitenonderzoek.

Kanttekening hierbij is wel dat rioolvervanging nauw verbonden is met wegvervanging (of planontwikkeling). Indien dit niet meer synchroon zou kunnen lopen ontstaat eerder een inefficiëntie en dus hogere kosten dan als die meeliftkansen wel benut worden. Daarom zal niet in alle situaties deze winst behaald kunnen worden vandaar dat de potentiële besparing naar beneden is bijgesteld tot een bandbreedte van 5 - 10 %.

- Aangezien deze organisatie ten behoeve van gemeenten ook de hydraulische berekeningen zal begeleiden (o.a. opstellen BRP-en) zal deze organisatie een prikkel hebben om, in samenwerking met het hoogheemraadschap, structureel aandacht te schenken aan het verrichten van OAS studies. In OAS-en (T7) is eerder aangetoond dat door afstemming van verbeteringsinvesteringen een investeringsbesparing kan worden gerealiseerd van gemiddeld circa 10%. Deze potentiële besparing wordt dus met name veroorzaakt door lagere investeringskosten en/of meer effect van genomen maatregelen.

Besparingen op investeringen kunnen echter op korte termijn beperkt worden gerealiseerd. Dit financiële voordeel zal zich daarom op langere termijn uitbetalen. Er zijn immers in de regio recent enkele OAS studies uitgevoerd en het afvalwatersysteem van de Harnaschpolder is vrij nieuw. Daarom is als ondergrens uitgegaan van slechts 2%.

- Samenwerken op innovatieprogramma's (T10) levert een doelgerichtere inzet van middelen op. Voorkomen wordt dat onderzoeken 'dubbel worden gedaan'. Verwacht wordt dat dit een besparing oplevert van 5% op gemeentelijke innovatiebudgetten. Aangezien de beoogde samenwerkingsorganisatie in deze variant primair gericht is op het operationele beheer van de gemeentelijke stelsels is innovatie en ontwikkeling van nieuwe technieken geen primaire taak van de organisatie. Door hun grote betrokkenheid bij veel gemeenten kunnen ze wel een rol vervullen in de onderlinge afstemming en harmonisering van de innovatieprogramma's. Het besparingspotentieel is derhalve gelijk aan dat van de netwerkorganisatie.

Onderbouwing Operationeel:

- Samenwerking op het gebied van dataverzameling en beheer (zowel de vaste data in de beheerpakketten, als de monitoringsdata (O1) is dé basis voor efficiënt beheer en het realiseren van besparingen op investeringen voor vervanging en verbetering. Samenwerking leidt tot een verhoging van de volledigheid en betrouwbaarheid van de gegevens en biedt meer mogelijkheden voor het uitvoeren van goede analyses voor het verkrijgen van het nodige inzicht voor doelmatig beheer en het maken van investeringsafwegingen. Het databeheer zelf zal niet veel goedkoper worden. Een goed databeheer is nodig om de potentiële besparingen op vervangings- en verbeteringsinvesteringen te kunnen realiseren. Dit moet dus eerst goed op orde zijn.

- De potentiële besparing als gevolg van eenduidige communicatie (O2) is op dit moment niet goed in te schatten. Uitgangspunt is dat elke gemeente een eigen manier van communicatie blijft hanteren, maar hierin streeft naar een harmonisering van bv .website-teksten.
- Het besparingspotentieel van gezamenlijk gemalenbeheer incl. storingsdienst, gegevensbeheer en operationeel leidingbeheer (O1, O3, O4) bedraagt per gemeente tot 2020 maximaal 10 – 15 % (bron: ervaringscijfers Aquario en in lijn met Nationaal feitenonderzoek). Na 2020 kan de efficiëntiewinst verder doorgroeien tot een totaal van 20% op de huidige operationele kosten. In het eerste jaar dat een gemeente haar rioolbeheer uitbesteedt, zijn nog geen besparingen te verwachten vanwege de kosten die gemoeid zijn met het uitbesteden, het thuis raken in de situatie en het op orde brengen van de gegevens. In het tweede jaar is een besparing tot 5% haalbaar, oplopend tot 15% na een periode van 5 -10 jaar. Maximale verbetering van 15% zal niet voor alle gemeenten opgaan. Als er vanuit gegaan wordt dat dat voor 70% van de gemeenten wel haalbaar is ligt de bovengrens op 11% voor de hele regio. Als ondergrens verwachten wij dat door opschaling op een minimale verbetering van 5% haalbaar is. Gemiddeld is gerekend met een percentage van 8 %.
- Het gezamenlijk opstellen van bestekken en delen van ingenieursdiensten (O7, T11) levert een besparing op bij het ontwerp, voorbereiding, aanbesteding en toezicht (VAT kosten). Dit is voor deze variant ingeschat op 5-10%. Omdat dit meer structureel kan plaatsvinden dan binnen een netwerkorganisatie zoals variant 1, is gerekend met een iets hoger percentage, namelijk 7,5 % op de VAT kosten van gemeenten.
- In z'n algemeenheid is een inkoopwinst (op diensten, O8) van 5 % haalbaar met een maximum van 10%. De prijsmarges in de markt zijn beperkt. Door schaalvoordelen is een besparing van 5 tot 10 % haalbaar op de aanbestedingskosten van inspectie en reiniging.
- De gezamenlijke inkoopvoordelen voor materialen (O9) is groter dan voor diensten. Op basis van de inschatting van de gemeenten in regio Delfland en de ervaringen van o.a. Aquario is een besparingpotentieel van 10 tot 20 % haalbaar geacht. Naast de inkoopvoordelen is ook te besparen op de voorraad van reserveonderdelen en materialen. Als de voorraden worden gecentraliseerd en gecoördineerd kan de totale waarde van de voorraad aanzienlijk worden gereduceerd met 25 – 50 %. Minder opslagruimte en minder noodzakelijke voorraad leiden tot deze besparing. Dit is in lijn met de verkenning van het Aquariomodel door de Delflandse projectgroep. Dit levert een besparing op in jaarlijkse kapitaallasten.

Kwalitatieve omschrijving voordelen rioleringsbeheer in een Overheids N.V./B.V.:

- De doelmatigheid van investeringen verbetert doordat gewerkt wordt vanuit een gezamenlijke lange termijn visie. Ook het uitvoeren van OAS studies en het goed afstemmen van de investeringsprogramma's maakt dat de doelmatigheid wordt verhoogd. Daarmee verbetert de integrale afweging van investeringen.
- Beter inzicht in het werkelijk functioneren afvalwaterketen door het delen van informatie over de vaste gegevens van de objecten en de monitoringsdata.
- Kennisdeling neemt toe doordat gewerkt wordt met een pool van experts die inzetbaar zijn voor alle aangesloten gemeenten. Alle specialistische functies zijn daardoor met meerdere personen in te vullen. De beschikbare kennis en kunde wordt goed benut.
- De kwetsbaarheid van organisaties neemt af en de flexibiliteit in organisaties neemt toe doordat rioleringsbeheer van alle aangesloten gemeenten wordt samengevoegd. Alle specialistische functies zijn daardoor met meerdere personen in te vullen. De beschikbare kennis en kunde

DHV B.V. in samenwerking met Twynstra Gudde

wordt goed benut. Een grotere professionele organisatie is ook een aantrekkelijker werkgever die beter in staat zal zijn om gekwalificeerd personeel aan te trekken.

- Onderling begrip tussen overheden wordt versterkt doordat men intensiever samenwerkt en af en toe bij elkaar 'in de keuken kunnen kijken' door uitwisseling van personele capaciteit.
- De efficiëntie van werkprocessen verbetert (onder meer door de vereenvoudiging van de kostenverdeelsleutels, standaardisering van plannen en benutting beschikbare capaciteit, zie ook enkele voornoemde punten).
- De kwaliteit van dienstverlening wordt hoger doordat het databeheer beter op orde blijft.
- De kwaliteit van de dienstverlening met name op het gebied van het verhelpen van storingen in het transportsysteem wordt beter. Er is één loket voor en de storingsdienst is geoptimaliseerd.
- De communicatie naar de burger verbetert.
- Duurzamere organisatie doordat het afvalwatersysteem beter wordt beheerd en wordt gestreefd naar langere levensduur van de systemen.
- Door de gezamenlijke uitvoeringsorganisatie op afstand te zetten, is een operational excellence benadering mogelijk.
- Doordat het (gemeentelijke) gemalenbeheer ook efficiënter wordt uitgevoerd kan een reductie worden gekregen in de benodigde reiskilometers van de bedrijfswagens.
- Financiële voordelen door inkoopbundeling en opschaling van opslag.

Voorbeeld:

Deze samenwerkingsvariant is gestoeld op het voorbeeld van het huidige takenpakket van Aquario Watermanagement B.V.. Aquario verzorgt het operationeel rioleringsbeheer voor vier gemeenten in Friesland, totaal voor 90.000 inwoners. Met behulp van vijfjarige dienstverleningsovereenkomsten leggen de gemeenten prestatieafspraken vast. Aquario opereert zo als 'verlengstuk van de gemeente'.

Aquario is een nutsonderneming, het waterschap en drinkwaterbedrijf zijn de aandeelhouders. Deze samenwerkingsvariant (overheids-N.V./B.V. voor Delfland) is niet helemaal gelijk aan 'het model Aquario'. In deze variant zijn de gemeenten de aandeelhouders.

Aquario heeft in 5 jaar tijd 15,3% besparing gerealiseerd op onderhoud en beheer van riolering, (gemeentelijke) gemalen en IBA's.

Aandachtspunt/kanttekening:

- In deze 'horizontale integratie' in de waterketen is nog geen sprake van intensievere (operationele) samenwerking tussen gemeenten en waterschap. Daar valt, mogelijk aanvullend aan deze variant, nog veel winst te halen. Ook Aquario verkent de mogelijkheden tot verdere 'verticale integratie'.
- Met het op afstand zetten van rioleringsbeheer, moet de koppeling met andere gemeentelijke taken en contact met de burger niet verloren gaan. Het 'werk met werk' maken moet mogelijk blijven om te voorkomen dat 'de desintegratiekosten' groter zijn dan de winst uit schaalvoordelen. Gemeenten behouden middels de dienstverleningsovereenkomsten de eindregie over eigen taken die veelal gekoppeld zijn aan andere taken, bijvoorbeeld de planning en realisatie van vervanging of nieuwe aanleg van ondergrondse en bovengrondse infrastructuur (wegen, groen, e.d.). Doordat de dienstverleningsovereenkomsten op individuele basis en tijdelijk zijn, bestaat er (indien nodig) een intensieve mogelijkheid tot sturing op koppeling met andere gemeentelijke taken. Hier kunnen bijvoorbeeld de kritische prestatie-indicatoren op gebaseerd worden.

- Opschaling is een belangrijk argument achter deze samenwerkingsvariant. Aanname hierbij is dat er voldoende schaalgrootte gerealiseerd kan worden door deelnemende gemeenten in de regio Delfland. Er zou beargumenteerd kunnen worden dat de opschaling ook plaatsvindt onder marktpartijen, en dat opschaling naar een gemeentelijke overheids-N.V./B.V. voor rioleringszorg meer schaalvoordeel biedt dan marktpartijen realiseren. Het voorbeeld van Aquario lijkt die aanname te bevestigen. Dezelfde vraag gaat op voor een gezamenlijk ingenieursbureau. Bij verdergaande opschaling zal ook de capaciteit van de markt in ogenschouw gehouden moeten worden. Gezamenlijke inkoop moet niet leiden tot een situatie waarin kosten toenemen omdat (regionale) aanbieders hun diensten of producten niet in de gevraagde kwantiteit kunnen leveren.
- De N.V./B.V. vormt een nieuwe (uitvoerende) organisatie in de afvalwaterketen. In de dienstverleningsovereenkomsten moeten heldere afspraken gemaakt worden over communicatie en aansprakelijkheid.
- Marktpartijen zouden bezwaar kunnen maken dat (een deel van) de taken door de overheids-N.V./B.V. wordt verricht en niet openbaar wordt aanbesteed. Wanneer de gemeenten aandeelhouder zijn van (en toezicht houden op) de overheids-N.V./B.V., is echter sprake van 'inbesteding'. Daarmee vervalt de verplichting tot aanbesteding.
- In de afweging om te kiezen voor een N.V. of een B.V. ligt het onderscheid met name bij eventuele uitdiensttreding. Bij een B.V. moet een aandeelhouder die zijn aandelen wenst over te dragen deze ofwel eerst aanbieden aan de mede-aandeelhouders, ofwel goedkeuring van de AvA krijgen hiertoe. Bij de N.V. zijn aandelen vrij overdraagbaar en hoeft geen goedkeuring gevraagd te worden aan de aandeelhouders.

4.5 Gezamenlijk gemalenbeheer waterschap - gemeenten

Zowel gemeenten als waterschap verzorgen eigen onderhoud van gemalen, sturing, het operationele gegevensbeheer en de storingsdienst voor gemalen. Het operationele gegevensbeheer kan ook plaatsvinden middels een 'open datasysteem', waar iedere betrokken organisatie inzicht in heeft. Ook het beheer van het telemetriesysteem, centrale sturing, één storingsdienst voor gemalen én eventueel het eigendom van de gemalen kunnen op termijn worden samengevoegd. In deze samenwerkingsvariant worden twee vormen uitgewerkt waarin het gemalenbeheer wordt samengevoegd.

De eerste optie is de situatie dat Delfland het gemalenbeheer gaat verzorgen voor enkele gemeenten hetgeen onderling geregeld wordt in een lichte gemeenschappelijke regeling.

De tweede optie is het oprichten van een gezamenlijke overheids-N.V./B.V. specifiek voor het gezamenlijke gemalenbeheer.

4.5.1 Lichte gemeenschappelijke regeling: waterschap verzorgt B&O gemalen

Kenmerken

In deze samenwerkingsvariant verricht het waterschap het B&O van gemalen voor gemeenten op basis van een contract. De grondvorm voor deze samenwerkingsvariant is functionele samenwerking. Het waterschap verzorgt nu het beheer en onderhoud van de eigen gemalen. Door verdere opschaling met de gemeentelijke gemalen en professionalisering, kunnen kosten bespaard en de kwaliteit verbeterd worden van het beheer en onderhoud aan gemalen. De kwaliteitsverbetering zit enerzijds in het voldoen aan wettelijke veiligheidseisen (waar eerder bleek

DHV B.V. in samenwerking met Twynstra Gudde

dat niet alle gemeentelijke gemalen daar aan voldoen), en anderzijds door een goed functionerende 24-uurs wachtdienst. Deze wachtdienst kan direct op storingen reageren en zo het aantal overstorten beperken.

Afspraken over het doel van de regeling, takenpakket, duur van de samenwerking en vergoeding voor het waterschap worden vastgelegd in een samenwerkingsovereenkomst. In de praktijk betekent dit in vergelijking tot de huidige situatie een beperking van bestuurlijke drukte, omdat op dit moment de bestuurlijke relaties 1-op-1 zijn georganiseerd. Er vindt dus een bundeling van bestuurlijke afstemming/overleg plaats, zodat het aantal overleggen afneemt en de doelmatigheid en rationaliteit toeneemt.

In de overdracht van het beheer en onderhoud van gemalen kan onderscheid gemaakt worden in diverse types gemalen:

1. Eindgemalen: beheer en eigendom ligt logischerwijs en op basis van in het verleden gemaakte afspraken bij Delfland.
2. Grote gemalen (incl. persleidingen en BBB's).
3. Kleine gemalen (incl. persleidingen, tunnelgemalen en drainagegemalen).
4. Drukrioleringspompen.
5. Oppervlaktewatergemalen.

Het B&O van de verschillende types kunnen gefaseerd uitbesteed worden door gemeenten aan het waterschap. Over het B&O van de eindgemalen en grote gemalen kunnen op relatief korte termijn afspraken gemaakt worden. Per gemeente kunnen hierbij de afspraken over uurtarief van de wachtdienst en kritische prestatie-indicatoren in contracten vastgelegd worden.

Het beheer en onderhoud en de storingsdienst zou in het beheergebied van Delfland met werkeenheden op zuiveringskringniveau georganiseerd kunnen worden. De werkplaatsen bij de vier zuiveringen zouden hierbij als uitvalsbasis van de onderhoudsteams kunnen dienen. Zo is er enerzijds mogelijkheid tot schaalvoordelen en kennisbundeling, en anderzijds tot behoud van lokale kennis en toepassing van maatwerk.

Na de overdracht van het beheer en onderhoud zou overdracht van de sturing een logische vervolgstap zijn. Verantwoordelijkheid over sturing kan overgedragen worden als het systeem en storingen goed geanalyseerd zijn en het stelsel is gekalibreerd. De overdracht van de sturing van de gemalen aan het waterschap kan per zuiveringstreng ingevoerd worden.

De samenwerkingsaspecten met bijbehorende kostenbesparing of prestatieverbetering en de kwalitatieve omschrijving van voordelen van gezamenlijk B&O gemalen staan onder 4.5.2. uitgewerkt.

Voorbeeld:

Een voorbeeld uit het beheergebied van Delfland zelf is de samenwerking met Maassluis. Het beheer en onderhoud van gemeentelijke gemalen, momenteel 17, wordt op contractuele basis stapsgewijs overgedragen aan Delfland. Eigendom van de gemalen blijft bij de gemeente liggen.

Aandachtspunt/kanttekening:

Hoogheemraadschap van Delfland stelt als basisvoorwaarde dat, bij overname van het B&O, de gemalen voldoen aan de wettelijke normen (zoals NEN-normen en ARBO-veiligheidseisen). Niet alle gemeenten in het beheergebied sturen daarop in hun beheer en onderhoud. Dat betekent mogelijk

dat er investeringen benodigd zijn in het gemaal voordat het waterschap het beheer en onderhoud overneemt. Deze investeringen aan de voorkant kunnen nodig zijn om het beoogde kwaliteitsniveau en de kostenbesparing op beheer en onderhoud te realiseren. Een gezamenlijk beeld op een Programma van Eisen van gemalen in het beheergebied kan helder inzicht geven in de eventuele benodigde investeringen.

Daarnaast is het van belang om afspraken te maken hoe de samenwerking gradueel/modulair kan worden opgebouwd met de diverse types gemalen. De samenwerking kan starten met uitvoering door eindgemalen en grote gemalen, en verder ingevuld worden met kleine gemalen (incl. persleidingen, tunnelgemalen en drainagegemalen), pompen en oppervlaktewatergemalen. Ook het waterschap heeft vergaande plannen om de storingsdiensten voor de rioolgemalen en oppervlaktewatergemalen te integreren.

Mogelijk dat op termijn ook afspraken over sturingsverantwoordelijkheid en eigendom van gemalen gemaakt kunnen worden. Door eigendom en beheer en onderhoud van gemalen op termijn in één hand te organiseren, kunnen de meest efficiënte afwegingen in investeringen en beheer & onderhoud gemaakt worden. In dat geval is het BTW-compensatiefonds een aandachtspunt.

Ook bij de inkoop van materialen is het BTW-compensatiefonds een aandachtspunt.

De beheertaken van het waterschap, en daarmee de benodigde capaciteit, zullen toenemen in deze variant. Aan de andere kant zal de benodigde capaciteit bij betrokken gemeenten afnemen. Om de aanwezige regionale kennis te koesteren zou verkend kunnen worden of de monteurs van de gemeenten werkzaam (kunnen en willen) worden voor het waterschap.

4.5.2 Overheids-N.V./B.V.: gemalen- en zuiveringsbeheer voor gemeenten + waterschap

Kenmerken:

De kenmerken van deze samenwerkingsvariant zijn inhoudelijk (m.b.t. B&O types gemalen, sturing, databeheer, telemetriesysteem en eventueel eigendom) vergelijkbaar met voorgaande variant 3a. Het waterschap werkt met wachtdiensten die het beheer en onderhoud van zowel de gemalen als de zuiveringen verzorgen. De samenstelling van kennis bij de monteurs zou opgeknipt worden indien het gemalenbeheer in een aparte organisatie wordt vormgegeven. Daarom is het van belang dat het beheer en onderhoud van de gemalen en de zuivering gecombineerd blijft. Deze combinatie is ook in de variant waarin het waterschap het beheer en onderhoud van gemeentelijke gemalen uitvoert.

Het verschil zit met name in de organisatievorm. In deze samenwerkingsvariant 3b zetten zowel de gemeenten als het waterschap het beheer en onderhoud van gemalen en het waterschap het beheer van de waterzuiveringen op afstand in een gezamenlijke overheids-N.V./B.V.. De zelfstandige partijen richten samen een nieuwe juridische entiteit op met een gezamenlijke geformuleerde doelstelling. De organisatie heeft zelf personeel in dienst onder de verantwoordelijkheid van een directie. De aandeelhouders van deze onderneming zijn de participerende overheden, zowel gemeenten als waterschap. Alle winst die de onderneming maakt vloeit terug naar de aandeelhouders om op deze manier de samenwerkingswinst te laten terugvloeien naar de overheid. De N.V./B.V. werkt op basis van dienstverleningsovereenkomsten en deze kunnen gradueel/modulair worden opgebouwd. Verdere kenmerken van een overheids-N.V./B.V. staan opgenomen onder paragraaf 4.4.

Deze samenwerkingsvariant maakt het voor zowel gemeente als waterschap mogelijk om door middel van de dienstverleningsovereenkomsten het roer in handen te houden en toe te groeien naar

DHV B.V. in samenwerking met Twynstra Gudde

een regierol. De prestatievoornemens worden voorgelegd in de GRP-en, de prestatieafspraken die daaruit volgen kunnen in dienstverleningsovereenkomsten vastgelegd worden.

De grondvorm voor deze samenwerkingsvariant is functionele samenwerking, waarbij het verbeteren van de bedrijfsvoering en sturing centraal staat.

Samenwerkingsaspecten met bijbehorende kostenbesparing of prestatieverbetering:

Variant 3. Gezamenlijk Beheer en Onderhoud gemalen (waterschap + gemeenten)		
Samenwerkingsonderwerpen	Besparingspotentieel %	Kwalitatieve winst
Tactisch		
T6: Toepassen asset management benadering + T9: Informatie uitwisselen bij revisies en ontwerp	5 - 10% t.o.v. geplande vervangings- én verbeteringsinvesteringen rioolgemalen en persleidingen	<ul style="list-style-type: none"> - Beter prestaties huidige assets. - Geen onnodige uitgaven revisies.
Operationeel		
O1: Kennis – en capaciteitsdeling op gegevensbeheer en –analyse en gezamenlijk meetprogramma en inzicht in elkaars (dynamische) gegevens	0% kosten, besparing komt terug bij investeringen zie T6	<ul style="list-style-type: none"> - Flexibiliteit in organisaties hoger. - Kwaliteit dienstverlening beter. - Beter inzicht in afvalwaterketen.
O3a: gezamenlijke storingsdienst gemalen	<ul style="list-style-type: none"> - Operationele kosten gemalenbeheer gemeenten: 5 - 15 % Na 2020: max. 20% - Operationele kosten gemalenbeheer schap: 5% Na 2020: max. 10% - Operationele kosten zuiveren 2 + 1% 	<ul style="list-style-type: none"> - Duurzamer door minder 'verspilling'. - Financiële voordelen door inkoopbundeling
O4: gezamenlijke beheer- en onderhoudsdienst gemalen		
O5: gezamenlijk sturen van afvalwaterketen		
O7: gezamenlijk opstellen bestekken	5 - 10% op VAT kosten (Voorbereiding)	
O8: Gezamenlijk inkopen van diensten	10 – 20% van huidige inkoopkosten materialen gemeenten	
O9: Gezamenlijk inkopen van middelen en opslag daarvan	25 - 50% van de huidige totale opslagkosten gemeenten	
Gemiddelde potentiële jaarlijkse besparing in 2020 (zie voor onderbouwing bijlage 5)	€ 1.442.500,-	Raming exclusief: <ul style="list-style-type: none"> - besparing gez. inkoop en opslag materialen

Onderbouwing inschatting besparingspotentieel:

Onderbouwing Tactisch:

Het toepassen van asset management (T6), het betrekken van het uitwisselen van kennis en ervaring bij revisies en ontwerp van gemalen (T9) en het delen van kennis op het gebied van gemalen en persleidingen, leidt op termijn tot besparingen van 5-10% van de totale kosten aan verbeterings- en vervangings-investeringen voor met name gemalen en in mindere mate voor persleidingen. De verwachting is dat er door het gezamenlijk optrekken bij gemalenbeheer, minder onnodige maatregelen genomen zullen worden. Omdat het voornamelijk voor de gemalen voordeel zal opleveren is als bandbreedte gerekend met 2 – 7 % op de totale investeringskosten voor het transportsysteem.

Onderbouwing Operationeel:

- Het besparingspotentieel van gezamenlijk gemalenbeheer incl. storingsdienst en gegevensbeheer (O3, O4, O5) bedraagt per gemeente tot 2020 maximaal 10 – 15 % (bron: ervaringscijfers Aquario en in lijn met Nationaal feitenonderzoek). Na 2020 kan de efficiëntiewinst verder doorgroeien tot een totaal van 20% op de huidige operationele kosten. In het eerste jaar dat een gemeente haar rioolbeheer uitbesteedt, zijn nog geen besparingen te verwachten vanwege de kosten die gemoeid zijn met het uitbesteden, het thuis raken in de situatie en het op orde brengen van de gegevens. In het tweede jaar is een besparing tot 5% haalbaar, oplopend tot 15% na een periode van 5 -10 jaar. Maximale verbetering van 15% zal niet voor alle gemeenten opgaan. Als er vanuit gegaan wordt dat dat voor 70% van de gemeenten wel haalbaar is ligt de bovengrens op 11% voor de hele regio. Als ondergrens verwachten wij dat door opschaling op een minimale verbetering van 5% haalbaar is. Gemiddeld is gerekend met een percentage van 8 %. Na 2020 is de verwachting dat deze efficiëntiewinsten verder doorgroeien tot een totaal van 20% op de huidige operationele kosten.
- Voor het waterschap is de verwachting dat de besparingen op de operationele kosten voor het transportsysteem minder zullen zijn. Het waterschap profiteert wel van verdergaande verbetering van werkprocessen, doordat de totale hoeveelheid gemalen welke beheerd worden toenemen. Op deze manier is het mogelijk om efficiënter te werken. Aangezien de werktuigbouwkundige en elektrotechnici die zich met de gemalen bezig houden ook de installaties van de zuiveringen onderhouden leidt deze samenwerking op gemalenbeheer ook tot een kleine efficiëntiewinst op het gebied van zuiveren. De operationele efficiëntiewinst voor transport bij het hoogheemraadschap is gesteld op 5% en op het gebied van de zuivering op 2%.
- Door toepassing van centrale sturing (O5), waarbij de zuivering gelijkmatiger wordt belast is ook een besparing op de operationele kosten van de zuivering te bewerkstelligen (energie, chemicaliën). Dit levert een extra besparing op van 1 %
- Het gezamenlijk opstellen van bestekken en delen van ingenieursdiensten (O7, T11) levert een besparing op bij het ontwerp, voorbereiding, aanbesteding en toezicht (VAT kosten). Dit is voor deze variant ingeschat op 5-10%. Omdat dit in deze variant alleen plaatsvindt op investeringen die te maken hebben met het transportsysteem is gerekend met 7,5 % op de VAT kosten van investeringen die te maken hebben met het transportsysteem.
- In algemeenheid is een inkoopbesparing (op diensten, O8) van circa 5 % haalbaar. Diensten bij gemalenbeheer hebben met name te maken met gespecialiseerde werkzaamheden aan gemalen als het reviseren van pompen en het jaarlijkse groot onderhoud. De prijsmarges in de markt zijn echter beperkt.

DHV B.V. in samenwerking met Twynstra Gudde

- De gezamenlijke inkoopvoordelen voor materialen (O9) is groter dan voor diensten. Op basis van de inschatting van gemeenten in regio Delfland en de ervaringen van o.a. Aquario is een besparingpotentieel van 10 tot 20 % haalbaar. Deze voordelen zijn vooral voor gemeenten te behalen.

Naast de inkoop voordelen is ook te besparen op de voorraad van reserve-onderdelen en materialen. Als de voorraden worden gecentraliseerd en gecoördineerd kan de totale waarde van de voorraad sterk worden gereduceerd. Minder opslagruimte en minder noodzakelijke voorraad leiden tot deze besparing. Dit is in lijn met de verkenning van het Aquariomodel door de Delflandse projectgroep. Ook hiervoor geldt dat vooral gemeenten hiervan profijt hebben. Vanwege de specifieke kenmerken van waterschapsgemalen / persleidingen, is de verwachting dat besparingen voor het waterschap er nauwelijks zullen zijn.

Kwalitatieve omschrijving voordelen gezamenlijk B&O gemalen:

- Doelmatigheid van investeringen op het gebied van gemalen en persleidingen verbetert doordat de muurtjes tussen waterschap en gemeente binnen de organisatie wegvallen (voorbeeld: gemaal Leidschendam – Voorburg). Daardoor is het eenvoudiger om tot optimalisatie te komen en investeringsplannen op elkaar af te stemmen.
- Beter inzicht in afvalwaterketen en toepassing van asset management leidt tot betere prestaties van de gemalen wat zich uit in een afname van het aantal storingen en minder slijtage van de pompen. Daardoor neemt ook het aantal reparaties en vervangingen af.
- Door bundeling van de schaarse expertise op het gebied van gemalen en persleidingen neemt de kwetsbaarheid van de organisaties op dat vlak af .
- Efficiëntie van de werkprocessen verbetert. Eén organisatie 'zit aan de knoppen' van het transportsysteem. Op termijn zou daarom deze organisatie ook de implementatie van centrale sturing van de afvalwaterketen kunnen verzorgen.
- Kwaliteit dienstverlening met name op het gebied van het verhelpen van storingen in het transportsysteem wordt beter.
- Er is één loket voor gemaalstoringen en de storingsdienst is geoptimaliseerd. Burgers worden daardoor sneller geholpen bij storingen aan bijvoorbeeld drukrioleringspompjes met een rode lamp melding.
- Duurzamere organisatie doordat het afvalwatersysteem effectiever wordt beheerd en wordt gestreefd naar langere levensduur van de systemen.
- Doordat het gemalenbeheer ook efficiënter wordt uitgevoerd kan een reductie worden gekregen in de benodigde reiskilometers van de bedrijfswagens.
- Afstemming van de sturing in het afvalwatersysteem leidt tot minder energie- en chemicaliënverbruik.
- Financiële voordelen door inkoopbundeling.
- Verbetering en verhoging efficiëntie van de storingsdienst en handelingsnelheid bij calamiteiten zodat problemen sneller worden verholpen en vervolgschade wordt voorkomen.
- Samenvoeging van zuiverings- en gemalenbeheer vormt een concrete stap naar een afvalwaterketenbedrijf op termijn.
- Specifiek voordeel van de N.V./B.V.: Door de gezamenlijke uitvoeringsorganisatie op afstand te zetten, is een operational excellence benadering mogelijk. Hierbij staat de bedrijfsmatige aanpak met heldere focus van takenpakket centraal, en wordt de huidige bestuurlijke drukte en politieke dimensie van de operationele taken in de afvalwaterketen beperkt.

Voorbeeld:

In de provincie Limburg werkt het Waterschapsbedrijf Limburg (WBL, een samenwerking van de waterschappen Peel en Maasvallei en Roer en Overmaas) sinds 2003 samen met gemeenten. WBL neemt het beheer en onderhoud van gemalen, bergbassins en bufferbassins van de gemeenten over. Doelstelling hierbij is de kwaliteit van het onderhoud te verbeteren. Daarnaast verzorgt WBL ook de zuiveringswerkzaamheden en bijvoorbeeld laboratoriumtaken voor de waterschappen.

Aandachtspunt/kanttekening:

- Het is in deze samenwerkingsvorm van belang dat waterschap en deelnemende gemeenten zorgvuldig nadenken over de kritische prestaties waarop zij de overheids-N.V./B.V. willen afrekenen.
- Ook is het van belang opgebouwde kennis te behouden. De medewerkers van de deelnemende organisaties kunnen ook in de nieuwe uitvoeringsorganisatie ingezet worden, om zo de lokale kennis te borgen.
- Het BTW-compensatiefonds vormt een aandachtspunt in de verdere uitwerking van deze samenwerkingsvariant. Waterschappen kunnen BTW over inkopen niet terugvragen, gemeenten wel. Het compensatiefonds heeft als doel dat gemeenten een gelijkwaardige afweging kunnen maken tussen het zelf uitvoeren van taken en het uitbesteden aan derde partijen. Uitgangspunt bij deze samenwerkingsvariant, is dat het compensatiefonds kan worden ingezet voor het gemeentelijk deel van 'de inkopen'. Zolang het waterschap niet inkoopt bij derden namens de gemeente (maar gemeenten opdrachtgever blijven voor inkopen), kunnen de gemeenten gebruik blijven maken van het compensatiefonds.
- Net als bij de variant waarbij het waterschap het beheer en onderhoud van de gemeentelijke gemalen verzorgt, kan bij deze samenwerkingsvariant bekeken worden hoe de diverse types gemalen gradueel onder deze samenwerkingsvariant komen te vallen.
- Marktpartijen zouden bezwaar kunnen maken dat (een deel van) de taken door de overheids-N.V./B.V. wordt verricht en niet openbaar wordt aanbesteed. Wanneer de gemeenten en waterschap aandeelhouder zijn van (en toezicht houden op) de overheids-N.V./B.V., is er echter sprake van 'inbesteding'. Daarmee vervalt de verplichting tot aanbesteding. In het noordelijk deel van het beheersgebied zou Delfluent gecontracteerd kunnen worden voor het gemaalbeheer. Afgewogen moet worden of hierbij geen openbare aanbesteding vereist is (waardoor zuiverings- en gemalenbeheer mogelijk niet geïntegreerd kan worden) en of het contract met Delfluent ruimte laat voor aanvullende taken.
- Afgewogen moet worden of de aanbestedingsverplichting ook vervalt wanneer het waterschap wordt gecontracteerd voor het gemalenbeheer.
- Door te kiezen voor een N.V. of B.V. zal een nieuwe organisatie ontstaan binnen de afvalwaterketen, naast de reeds bestaande. Dit kan het proces van samenwerking bemoeilijken, omdat er met meer partijen onderlinge afstemming en interne besluitvorming moet plaatsvinden.
- Bij de afweging van de keuze voor een N.V. of een B.V. geldt hetzelfde als uitgewerkt onder 4.3.

4.6 Gezamenlijk beheer gehele afvalwaterketen in een Afvalwaterketenbedrijf

Kenmerken:

De zelfstandige partijen richten samen een nieuwe juridische entiteit op met een gezamenlijke geformuleerde doelstelling. Een afvalwaterketenbedrijf kan als overheids N.V./B.V. gecontracteerd worden door de overheden in Delfland. Het afvalwaterketenbedrijf voert alle werkzaamheden, riolering – transport – zuivering, geïntegreerd in één bedrijf voor het gehele beheergebied van Delfland uit. Dit zorgt voor volledige procesoptimalisatie van de keten. De grondvorm voor deze samenwerkingsvariant is functionele samenwerking, een bedrijfsmatige aanpak van de waterketen op basis van een opdrachtgever – opdrachtnemer vormt de basis.

Sturing vanuit de deelnemende overheden (cq. de aandeelhouders) op het afvalwaterketenbedrijf vindt enerzijds plaats middels de dienstverleningsovereenkomsten (DVO's) die met ieder van de aandeelhouders worden afgesloten en anderzijds door specifieke regelgeving waaraan het bedrijf moet voldoen.

De organisatie heeft zelf personeel in dienst onder de verantwoordelijkheid van een directie. Alle winst die de onderneming maakt vloeit terug naar de aandeelhouders. Op die manier vloeit de samenwerkingswinst terug naar de overheid. Deze samenwerkingsvariant maakt het voor zowel gemeente als waterschap mogelijk om door middel van de DVO's het roer in handen te houden en toe te groeien naar een regierol. Eigendom van de infrastructuur blijft bij de overheden en daarmee ook de besluitvorming met betrekking tot investeringen (nieuwe aanleg of vervanging).

Samenwerkingsaspecten met bijbehorende kostenbesparing of prestatieverbetering:

Variant 4. Afvalwaterketenbedrijf regio Delfland		
Samenwerkingsonderwerpen	Besparingspotentieel %	Kwalitatieve winst
Strategisch		
S1: Lange termijnvisie S2: Strategisch ketenplan S3: Gezamenlijk format- GRP	Deze strategische kansen leiden tot investeringsbesparingen (zie onder tactisch)	– Doelmatigheid van investeringen verbetert. – Efficiëntie werkprocessen verbetert.
Tactisch		
T1: Nauwere onderlinge betrokkenheid T5: Kennisdeling op diverse onderwerpen T3: Vereenvoudiging verrekeningsafspraken T4: Prognoses afvalwateraanbod op elkaar afstemmen T6: Toepassen asset management benadering T7: Cyclische uitvoeren OAS T8: Gezamenlijke werving, opleiding en 'delen van capaciteit' T9: Informatie uitwisselen bij revisies en ontwerp	5 - 15% van de kosten op planvorming afvalwaterketen 2 Fte besparing 5 - 10% op geplande vervangingsinvesteringen (riolering, gemalen, zuivering) Tot 2020: 2 - 10% op geplande verbeterings-investeringen (riolering en transport) Tot 2020: 2 - 10% op geplande verbeteringsinvesteringen (zuivering)	– Doelmatigheid van investeringen verbetert. – Onderling begrip tussen overheden wordt versterkt. – Kwetsbaarheid organisaties neemt af. – Doeltreffendheid van maatregelen verbetert. – Betere prestaties huidige assets. – Geen onnodige uitgaven revisies.

T10: Samenwerken op innovatie	10 % van totale innovatiebudgetten	
Operationeel		
<p>O11: Gezamenlijk beheer en onderhoud afvalwaterketen, waaronder:</p> <p>O1: Gezamenlijk verzamelen en -delen van gegevens</p> <p>O3a: gezamenlijke storingsdienst gemalen</p> <p>O3b: gezamenlijke rioleringsdienst</p> <p>O4: gezamenlijke beheer- en onderhoudsdienst gemalen en riolering</p> <p>O5: gezamenlijk sturen van afvalwaterketen</p> <p>T11: gezamenlijk ingenieursdienst</p> <p>O7: gezamenlijk opstellen bestekken</p> <p>O8: Gezamenlijk inkopen van diensten</p> <p>O9: Gezamenlijk inkopen van middelen en opslag daarvan</p> <p>O2: Eenduidige communicatie</p>	<p>Operationele kosten rioolbeheer gemeenten: 10 – 15% <i>Na 2020: max. 20%</i></p> <p>Operationele kosten gemalenbeheer schap 5 – 10%: <i>Na 2020: max. 15%</i></p> <p>Operationele kosten zuiveringsbeheer schap: 5% <i>Na 2020: max. 10%</i></p> <p>5 - 15% VAT-kosten besparing</p> <p>5 - 10% van huidige aanbestedingskosten</p> <p>10 - 20% van huidige inkoopkosten materialen</p> <p>25 - 50% van de huidige totale opslagkosten gemeenten</p> <p>10 - 20%</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Flexibiliteit in organisaties hoger. – Kwaliteit dienstverlening beter. – Beter inzicht in afvalwaterketen. – Duurzamer door minder 'verspilling'.
<p>Gemiddelde potentiële jaarlijkse besparing in 2020 (zie voor onderbouwing bijlage 5)</p>	<p>€ 8.660.500,-</p>	<p>Raming exclusief:</p> <ul style="list-style-type: none"> – gezamenlijke werving en opleiding personeel – besparing gez. inkoop en opslag materialen

Onderbouwing inschatting besparingspotentieel:

Onderbouwing Strategisch:

- Lange termijnvisie geeft een potentiële (indirecte) besparing op investeringen in de toekomst. Besparingen tot 2020 zullen nauwelijks merkbaar zijn. Daarna zijn wel besparingen mogelijk.
- Het opstellen van een strategisch ketenplan leidt tot directe besparingen welke in de tactische kansen tot besparing zullen leiden.

DHV B.V. in samenwerking met Twynstra Gudde

Onderbouwing Tactisch:

- In een afvalwaterketenbedrijf wordt op planvorming bespaard ten opzichte van huidige totale plankosten van waterschap en gemeente. Zowel opstellen als toetsing neemt minder tijd in beslag doordat vanuit een ketenorganisatie wordt gewerkt. Expertise wordt gebundeld en er vindt uniformering van plannen plaats. Verwachting van de afvalwaterketenpartners in Delfland is dat in deze variant 15% van de huidige plankosten gereduceerd worden. Dit is 5 % hoger dan bij variant 1 en 2 omdat het afvalwaterketenbedrijf nog meer standaardisatie en interne integratie kan realiseren.
- Voor de onderlinge verrekeningen (T3) is in de huidige situatie zowel inzet van medewerkers van waterschap als gemeenten nodig. Hoewel verrekening niet volledig afgeschaft kan worden, is wanneer dit gebeurt vanuit een centrale organisatie (en niet meer bij elke gemeente apart) een besparing van 2 fte mogelijk. De benodigde gegevens t.b.v. de verrekening zijn eenvoudiger te verzamelen van zowel de zijde van de gemeente als het schap. Jaarlijkse besparingen bedragen daarmee € 150.000 (1 fte = € 75.000).
- Toepassing van asset management (T6) en het uitvoeren van OAS-en (T7) zal leiden tot besparingen op zowel vervangings- als verbeteringsinvesteringen.

Door het toepassen van asset management is het mogelijk om 5-10% op de geplande vervangingsinvesteringen te besparen.

Door een meer risico gestuurd beheer is de verwachting dat minder riool vervangen hoeft te worden maar kan worden gerepareerd. De gemiddelde technische levensduur van riolering in de regio is 57 jaar. Indien door goed risico gestuurd beheer deze buizen 10 jaar langer kunnen blijven liggen bedraagt de besparing derhalve afgerond 15 %. Dit uitgangspunt van levensduurverlenging komt overeen met het nationaal feitenonderzoek.

Kanttekening hierbij is wel dat rioolvervanging nauw verbonden is met wegvervanging. Indien dit niet meer synchroon zou kunnen lopen, ontstaat eerder een inefficiëntie en dus hogere kosten dan als die meeliftkansen wel benut worden. Daarom zal niet in alle situaties deze winst behaald kunnen worden vandaar dat de potentiële besparing (op geplande vervangingsinvesteringen op zowel inzameling, transport en zuivering) naar beneden is bijgesteld tot maximaal 10 %. Deze besparingen zullen pas gerealiseerd wanneer het gegevensbeheer op orde is en er voldoende inzicht is in toestand en functioneren van het systeem.

In OAS-en is eerder aangetoond dat door afstemming van verbeteringsinvesteringen de doelmatigheid toeneemt met circa 10% (zowel op inzameling, transport en zuivering). Deze verbetering wordt met name veroorzaakt door lagere investeringskosten en/of meer effect van genomen maatregelen.

Besparingen op investeringen kunnen echter niet op korte termijn worden ingeboekt. Mede doordat recent al een aantal OASsen is uitgevoerd. Dit financiële voordeel zal zich pas op langere termijn uit betalen. Daarom is de ondergrens van de potentiële besparing op verbeteringsinvesteringen gesteld op slechts 2%.

- Centrale regie op innovatieprogramma's (T10) levert een doelgerichtere inzet van middelen op. Verwacht wordt dat dit een besparing oplevert van circa 10% op de totale innovatiebudgetten.

Onderbouwing Operationeel:

Door de gezamenlijke uitvoeringsorganisatie op afstand te zetten, is een operational excellence benadering mogelijk. Hierbij staat de bedrijfsmatige aanpak met heldere focus van takenpakket centraal, en wordt de huidige bestuurlijke drukte en politieke dimensie van de operationele taken in de afvalwaterketen beperkt. Het afvalwaterketenbedrijf geeft mogelijkheid om de invulling van de PDCA-cyclus (plan-do-check-act) in de waterketen effectiever te doorlopen omdat doelen (P),

uitvoering (D), meten en monitoren (C) en investeringsafwegingen (A) voor de gehele waterketen in Delfland centraal uitgevoerd worden.

- Het besparingspotentieel van gezamenlijk gemalenbeheer incl. storingsdienst, gegevensbeheer en operationeel leidingbeheer (O1, O3, O4) bedraagt per gemeente tot 2020 maximaal 10 – 15 % (bron: ervaringscijfers Aquario). Na 2020 kan de efficiëntiewinst verder doorgroeien tot een totaal van 20% op de huidige operationele kosten.
In het eerste jaar dat een gemeente haar rioolbeheer uitbesteedt, zijn nog geen besparingen te verwachten vanwege de kosten die gemoeid zijn met het uitbesteden, het thuis raken in de situatie en het op orde brengen van de gegevens. In het tweede jaar is een besparing tot 5% haalbaar, oplopend tot 15% na een periode van 5 -10 jaar.
Maximale verbetering van 15% zal niet voor alle gemeenten opgaan. Als er vanuit gegaan wordt dat dat voor 70% van de gemeenten wel haalbaar is ligt de bovengrens op 11% voor de hele regio. Als ondergrens verwachten wij dat door opschaling op een minimale verbetering van 7% haalbaar is. Gemiddeld is gerekend met een percentage van 9 % (1% hoger dan variant 2).
- Het uitvoeren van gemalenbeheer door een centrale ketenorganisatie zal ook voor het waterschap voordelen bieden. Enerzijds doordat in het beheergebied van Delfland sprake zal zijn van één beheerorganisatie. Anderzijds is de inschatting dat het gemalenbeheer bij het hoogheemraadschap professioneler en doelmatiger is georganiseerd dan bij gemeenten. De potentiële besparing is daarom 5% lager ingeschat dan in de gemeentelijke situatie.
- Operationele kosten van zuiveringsbeheer zullen door opschaling dalen. Deze besparingen worden bereikt door het centraliseren van procesbeheersing. Optimale sturing in de afvalwaterketen (O5) draagt ook bij aan een reductie van operationele zuiveringskosten. Aangezien het wel 4 uiteenliggende zuiveringsinstallaties zijn, zullen de besparingen tot 2020 beperkt blijven tot circa 5%.
- Centraliseren van ingenieursdiensten (T11 en O7) levert een besparing op voorbereiding-, aanbesteding- en toezichtkosten bij investeringswerken. Deze VAT-kosten kunnen met maximaal 15% dalen (dit komt overeen met 2% van totale investeringskosten). Specialisatie besteksschrijvers, standaardisatie tekenwerk en besparing op benodigde inhuur van dergelijke expertise maken dit mogelijk.
- In algemeenheid is een inkoopbesparing (op diensten, O8) van 5 % haalbaar met een maximum van 10%. De prijsmarges in de markt zijn beperkt. Door schaalvoordelen is een besparing van 5 – 10 % haalbaar op de aanbestedingskosten van inspectie en reiniging. Deze besparingen zijn te realiseren voor zowel gemeenten als waterschap.
- De gezamenlijke inkoopvoordelen voor materialen (O9) is groter dan voor diensten. Op basis van de inschatting van gemeenten in regio Delfland en de ervaringen van o.a. Aquario is een besparingpotentieel van 10 tot 20 % haalbaar.
Ook op de kosten van opslag van materialen kunnen besparingen oplopend tot 50% worden verwacht, wanneer deze centraal gecoördineerd wordt. Minder opslagruimte en minder noodzakelijke voorraad leiden tot deze besparing (bron: ervaring Aquario en drinkwatersector).
- Bij een afvalwaterketenbedrijf is sprake van één centraal loket en één website (O2). Er vindt rechtstreekse communicatie plaats met de burger in Delfland. Dit levert een forse besparing op de communicatiebudgetten op. Een besparing van 10 - 20% wordt hierbij haalbaar geacht.

Kwalitatieve omschrijving voordelen afvalwaterketenbedrijf:

- Verbetering integrale afweging van investeringen en doelmatigheid van investeringen met een reductie van benodigde investeringen tot gevolg.
- Verhoging inzicht in werkelijk functioneren van de afvalwaterketen
- Door centrale kennisdeling en kennisontwikkeling wordt de kwetsbaarheid van de afzonderlijke organisatie weggenomen. Het AWKB is al grote en professionele organisatie een aantrekkelijke werkgever die goed personeel weet te binden en boeien.
- Er wordt adequater gereageerd op storingen en calamiteiten doordat burgers bij 1 loket voor problemen terecht kunnen en de monteurs snel ter plaatse zijn door optimale planning.
- Burgers kunnen terecht bij 1 loket voor alle vragen en problemen op het gebied van de afvalwaterketen.
- Vereenvoudiging van de kostenverdeling tussen overheden. Minimaliseren rondpompen van geld.
- Afstemming van de sturing in het afvalwatersysteem leidt tot minder energie- en chemicaliënverbruik.
- Reductie van de operationele kosten
- Door de gezamenlijke uitvoeringsorganisatie op afstand te zetten, is een operational excellence benadering mogelijk. Dit geeft mogelijkheid om de invulling van de PDCA-cyclus (plan-do-check-act) in de waterketen effectiever te doorlopen. Daarnaast staat de bedrijfsmatige aanpak met heldere focus van takenpakket centraal, en wordt de huidige bestuurlijke drukte en politieke dimensie van de operationele taken in de afvalwaterketen beperkt.
- Capaciteit en middelen voor structurele inzet op duurzaamheid en innovatie.
- De Unie van Waterschappen en VNG stellen in hun gezamenlijke brief 'Gezamenlijke doelgerichte aanpak afvalwaterketen' ook opschaling van operationele taken voor.

Voorbeeld:

Nederland heeft (nog) geen voorbeeld van een afvalwaterketenbedrijf als overheids-N.V./B.V.. Wel wordt deze variant in diverse lange termijn visies van waterschappen en gemeenten genoemd als stip op de horizon, ook binnen Delfland. De verwachting is dat de bedrijfsmatige invulling in deze geïntegreerde organisatievorm tot verdere professionalisering en kostenbesparing in de afvalwaterketen leidt.

Aandachtspunt/kanttekening:

- Het is in deze samenwerkingsvorm van belang dat waterschap en deelnemende gemeenten zorgvuldig nadenken over de kritische prestaties waarop zij de overheids-N.V./B.V. willen afrekenen.
- De begroting van het afvalwaterketenbedrijf wordt goedgekeurd door de Raad van Commissarissen (waar mogelijk de overheden in vertegenwoordigd zijn), maar de precieze uitvoeringsagenda en afstemming van werkzaamheden maakt hier geen onderdeel van uit. Over de operationele besluitvorming zullen concrete afspraken in de dienstverleningsovereenkomst met de overheids N.V./B.V. opgenomen moeten worden.
- Ook is het van belang opgebouwde kennis te behouden. De medewerkers van de deelnemende organisaties kunnen ook in de nieuwe uitvoeringsorganisatie ingezet worden, om zo de regionale kennis te borgen.
- Gemeenten moeten de regie over de inrichting van de openbare ruimte behouden om waar mogelijk 'werk met werk' te maken. Nu is er een sterke link tussen rioolvervanging,

wegvervangings- en herinrichting van de openbare ruimte. Dit belang wordt in de toekomst alleen maar groter als door toename van extremen in neerslag steeds meer water op straat geborgen moet worden. Investeringsbeslissingen voor nieuwe aanleg of vervanging van bestaande riolering zullen derhalve een gemeentelijke verantwoordelijkheid blijven. Ook het eigendom van de rioolinfrastructuur blijft eigendom van de gemeente.

- 'Voor operationele taken in het afvalwaterketenbeheer wordt voorgesteld deze op te schalen naar de gebiedsgrootte van het waterschap dat werkzaam is op het grondgebied van de desbetreffende gemeente. Indien de gebiedsgrenzen van waterschappen en gemeenten niet samenvallen, wordt naar een pragmatische oplossing gezocht (maatwerk). Voor een aantal gemeenten in Delfland geldt hierbij ook dat er naar de pragmatische oplossing gezocht moet worden omdat deze in meerdere waterschappen liggen.¹
- Net als bij de overheids-N.V./B.V. rondom gemalenbeheer, vormt het BTW-compensatiefonds een aandachtspunt in de verdere uitwerking van deze samenwerkingsvariant.
- Een afvalwaterketenbedrijf kan ook als private partij gecontracteerd worden door de overheden in Delfland. Bijvoorbeeld een consortium zoals Delfluent, met diverse private aandeelhouders die het benodigde investeringskapitaal kunnen voorfinancieren. Hierbij staat de bedrijfsmatige aanpak centraal, en vormt de opdrachtgever-opdrachtnemer relatie op basis van een contract de basis. Mogelijk is dit een perspectief voor de lange termijn.
- Bij de afweging te kiezen voor een N.V. of een B.V. geldt hetzelfde als uitgewerkt onder 4.3.
- Marktpartijen zouden bezwaar kunnen maken dat (een deel van) de taken door de overheids-N.V./B.V. wordt verricht en niet openbaar wordt aanbesteed. Wanneer de gemeenten en waterschap aandeelhouder zijn van (en toezicht houden op) de overheids-N.V./B.V., is er echter sprake van 'inbesteding'. Daarmee vervalt de verplichting tot aanbesteding.
- Een afvalwaterketenbedrijf kan op termijn ook de samenwerking met drinkwaterbedrijven en koppeling met het drinkwaternet intensiveren.

¹ Westland, Zoetermeer, Lansingerland, Rotterdam, Leidschendam-Voorburg, Wassenaar.

4.7 Niet beschouwde samenwerkingskansen

Een aantal kansen uit hoofdstuk 3 is niet in de hierboven uitgewerkte varianten meegenomen, maar bieden wel interessante perspectieven. De volgende kansen kunnen in een vervolg studie nader worden onderzocht op haalbaarheid en kunnen de voor- en nadelen worden afgewogen.

Gezamenlijke waternota, gezamenlijke belastinginning, één afvalwaterketentarief

Deze drie kansen (O8 en O9) kunnen worden gezien als een groeimodel van steeds verdergaande samenwerking dat uiteindelijk zou kunnen leiden tot één afvalwaterketentarief.

Voordelen:

- De kosten voor de waterketen kunnen gezamenlijk gepresenteerd en afgewogen worden, zoekend naar de laagst mogelijke maatschappelijk kosten. Kostenstijging als gevolg van investeringen van één van de partijen kan verantwoord worden door beperkte stijging/daling van de totale ketenlasten. Door de gezamenlijke heffing en door de totale kosten in beeld te brengen komen de partijen automatisch nader tot elkaar.
- Gezamenlijke heffing op één nota voor de burger en daardoor meer inzicht en transparantie voor de burger.
- Lagere perceptiekosten door combineren en bundelen van werkzaamheden. Ook kunnen de kosten voor een deurwaarder en procedures samen worden opgepakt.

Aandachtspunten:

- Het totaalpakket aan gemeentelijke en waterschapsbelastingen moet bekeken worden.
- Bestuurders moeten bereid zijn om de stijgende lasten van de ketenpartner op eenzelfde nota op te nemen.

Samenwerking op gebied van handhaving

Afstemming van handhaving en het vroegtijdig betrekken van handhavers bij planvorming kan beter. Toezicht en handhaving blijft een overheidstaak die niet ondergebracht kan worden bij een operationele samenwerkingsorganisatie (zoals een gezamenlijke organisatie voor gemalenbeheer en een afvalwaterketenbedrijf), aangezien ook toezicht op die organisatie gehouden moet worden. Voor een intensievere samenwerking op het gebied van handhaving zou een aparte dienst opgericht kunnen worden. Daarin zouden naast de handhavingstaken op het gebied van de afvalwaterketen ook de handhaving op andere beleidsterreinen (milieu) kunnen worden ondergebracht.

5 CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

5.1 Conclusies onderzoek

Samenwerken in de afvalwaterketen brengt kansen voor doelmatigheid, beperking van kwetsbaarheid, verhoging van de kwaliteit van dienstverlening en biedt mogelijkheden voor meer duurzaamheid in de afvalwaterketen. Uit de studie blijkt dat alle partners, zowel gemeenten als Delfland, baat hebben bij verdergaande samenwerking.

Kansrijke terreinen voor verbetering op korte termijn

De grootste winst op korte termijn blijkt haalbaar op de volgende aspecten:

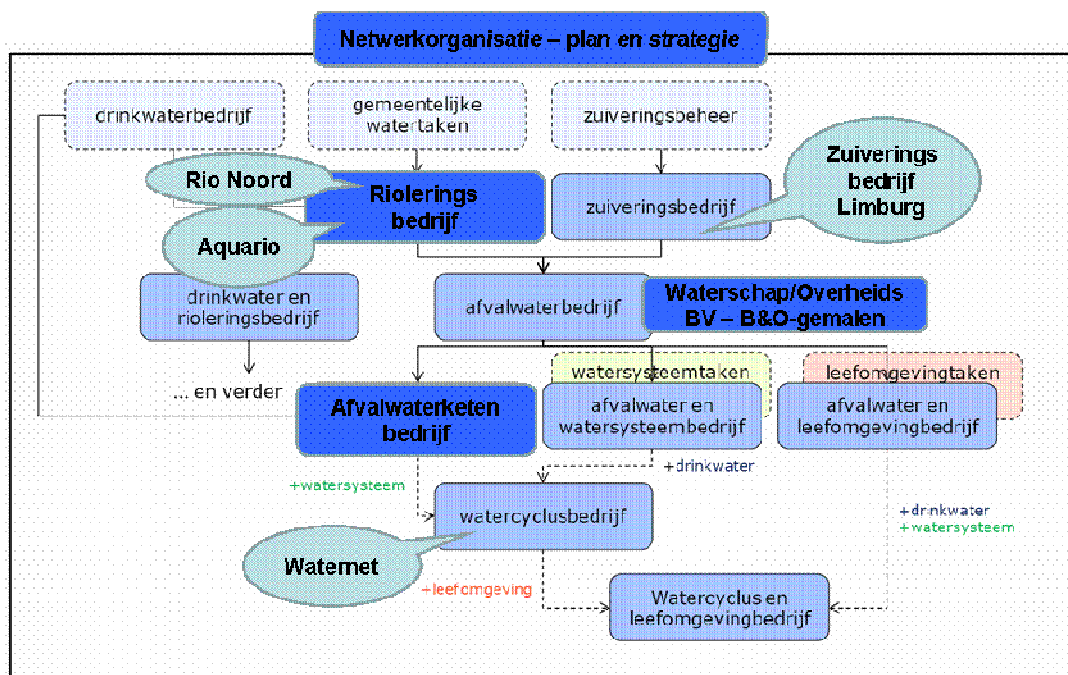
- Het opstellen van een gezamenlijke lange termijn visie waardoor wordt voorkomen dat op korte termijn maatregelen worden getroffen die voor de lange termijn suboptimaal zijn. Die lange termijn visie kan worden uitgewerkt in een strategisch plan op zuiveringskringniveau.
- Het delen van kennis en personele capaciteit. Veel partijen in de regio hebben te maken met (toekomstige) personele krapte en problemen met het aantrekken van voldoende geschoold personeel. Het uitwisselen van kennis en kunde en het gezamenlijk optrekken op de arbeidsmarkt wordt als noodzakelijk gezien voor de continuïteit voor het niveau van dienstverlening.
- Het operationele gemalenbeheer. Samenwerking op dit terrein voorziet in een behoefte van een groot aantal gemeenten en biedt kansen voor verhoging van de efficiëntie en doelmatigheid, vermindering van de kwetsbaarheid én verhoging van de kwaliteit van dienstverlening.
- Keteninformatisering. Het goed op orde hebben van de vaste gegevens (in o.a. de beheerpakketten) en de meet- en monitoringsdata is noodzakelijk om investeringen in de waterketen goed af te kunnen wegen. Daarbij is data-uitwisseling essentieel omdat dezelfde data door verschillende partijen worden gebruikt. De doelmatigheid van investeringen kan door (structureel) gezamenlijk inzicht en afweging per zuiveringskring bereikt worden. Binnen Delfland kan men het beste inzetten op het delen van informatie en het gezamenlijk opzetten van een informatiesysteem om dit te faciliteren.

Samenwerkingsvormen

De samenwerking kan op verschillende manieren georganiseerd worden. In het feitenonderzoek doelmatig waterbeheer (2010) zijn diverse organisatievormen in beeld gebracht (zie figuur 14). Het operationeel rioleringsbeheer van gemeenten kan in de uitvoeringsorganisatie gebundeld (voorbeeld Aquario Watermanagement B.V. te Sneek) of het zuiveringsbeheer kan in een uitvoeringsorganisatie ondergebracht worden (voorbeeld Waterschapsbedrijf Limburg, maar ook met Delfluent als opdrachtnemer van Delfland). Daarnaast zijn vele combinaties denkbaar tussen de verschillende schakels in de waterketen, maar ook met taken in de leefomgeving (zoals wegbeheer) en in het watersysteem (zoals beheer open water).

In dit regionaal feitenonderzoek zijn vier samenwerkingsvarianten nader uitgewerkt, te weten:

1. Een netwerkorganisatie voor gezamenlijke planvorming en kennisdeling
2. Een Overheids- N.V./B.V voor het gezamenlijk gemeentelijk rioleringsbeheer
3. Een gezamenlijk organisatie van het operationeel gemalenbeheer
4. Een Afvalwaterketenbedrijf voor het beheer van de gehele afvalwaterketen



Figuur 14 Verschillende manieren van samenwerking rond de waterketen

(bron: feitenonderzoek doelmatig waterbeheer (2010))

Potentie van de 4 varianten

In hoofdstuk 4 zijn per variant de effecten en aandachtspunten beschreven. Op basis van de resultaten van dit onderzoek kan (op bestuurlijk niveau) een keuze worden gemaakt over wat de ambitie wordt met betrekking tot samenwerking in de regio Delfland.

Uit het onderzoek blijkt dat samenwerking leidt tot een professionalisering van het beheer en daarmee een verbetering van het functioneren van de afvalwaterketen, slimmere investeringen en duurzame oplossingen. Daarnaast leidt samenwerking tot een oplossing van het capaciteitsprobleem in de Delflandse afvalwaterketen. Door samen te werken op beleid- en planvorming is minder fte nodig en kan de beschikbare eigen capaciteit ingezet worden op zaken die nu blijven liggen. Daardoor is minder inhuur nodig en ontstaan mogelijkheden voor verdieping of verbreding van kennis. Deze voordelen leiden ook (op termijn) tot financiële besparingen. In tabel 13 zijn per variant de voordelen en aandachtspunten uitgewerkt.

Gemiddelde potentiële efficiëntiewinst

De (financiële) voordelen van samenwerking variëren per variant. De potentiële besparing op de jaarlijkse kosten van het integraal beheer van de afvalwaterketen (riolering, transport en zuivering) is naar verwachting **maximaal € 8,7 miljoen op jaarbasis**. Daarnaast verbetert ook de kwaliteit van dienstverlening, vermindert de kwetsbaarheid van gemeenten en kan op het terrein van duurzaamheid winst worden geboekt. In tabel 13 zijn per variant voordelen en aandachtspunten op een rij gezet.

In varianten met minder deelnemers of minder onderwerpen van samenwerking zal de besparing op de jaarlijkse kosten beperkter zijn. In de opstartfase moet rekening gehouden worden met enige investeringskosten: 'de kost gaat voor de baat'. Deze opstartkosten, die in relatie tot het

besparingspotentieel beperkt zijn, zijn niet in de doorrekening meegenomen. In het besparingspotentieel zijn geen 'desintegratiekosten' meegerekend.

De gemeenten blijven verantwoordelijk voor vervangings- en verbeteringsinvesteringen en worden hierover geadviseerd door de Riolerings N.V./B.V. of het AWKB. De gemeenten behouden dus hun regie op de openbare ruimte en kunnen daardoor 'werk met werk' blijven maken. De kosten voor invulling van de regierol zullen nader uitgewerkt moeten worden in een businesscase per gemeente.

De hier gepresenteerde besparing betreft dan ook de potentiële besparing op lange termijn (2020) met participatie van alle partijen in de regio. Daarbij moet worden benadrukt dat het niet zozeer gaat om besparingen ten opzichte van het huidige niveau van uitgaven maar dat het gaat om een minder harde groei van de kosten voor de afvalwaterketen in de toekomst (met andere woorden: 'minder meer').

Dit onderzoek heeft zich gericht op het besparingspotentieel door intensievere samenwerking in de afvalwaterketen van Delfland. Daarnaast zijn ook nog autonome besparingen binnen de organisaties van de afvalwaterketenpartners mogelijk. In onderstaand kader een voorbeeld van mogelijke autonome besparing.

Financiële aspecten afschrijvingsmethodiek

Riolering is bijzonder kapitaalintensief, kent een lange levensduur en wordt gezien als een investering met economisch nut. De kosten van riolering bestaan voor 55 procent uit kapitaallasten: de kosten van de investering en de rentelasten voor de financiering ervan. 45 procent zijn beheerskosten: personeel, onderhoud en van administratie.

Riolering wordt in het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV) provincies en gemeenten bestempeld tot een investering met economisch nut. De gemeente kan immers een heffing in rekening brengen voor het gebruik van het rioleringsysteem.

Gemeenten zijn volledig vrij in de wijze van afschrijven: direct afboeken of afschrijven over een zelf gekozen termijn. Afschrijvings- en rentelasten kunnen op grond van artikel 228a Gemeentewet in het tarief worden meegenomen. De rentelasten kunnen over de totale afschrijvingstermijn flink oplopen ("geld lenen kost geld"). Doordat de rentelasten bij de burger in rekening gebracht kunnen worden heeft dit tot gevolg dat de rioolheffing op lange termijn hoger is dan als direct wordt afgeschreven.

Stichting RIONED pleit voor versneld afschrijven omdat dat leidt tot een lagere rentelast voor investeringen in de riolering en dus uiteindelijk voor lagere lasten voor de burger. Dat komt door de hoge kapitaallasten en de lange afschrijvingsduur bij riolering. De oplossing is te realiseren door de kosten naar voren te halen. (Op korte termijn leidt de overstap van kapitaliseren naar direct afschrijven dus tot een lastenstijging voor de burger).

Bij deze constructie is ook een aantal kanttekeningen te plaatsen. Door het vervroegd ophalen van geld bij de burger ontnem je hem of haar de mogelijkheid om het geld zelf op de bank te zetten en daarvan rente inkomsten te genereren. Daarbij komt dat veel gemeenten het geld niet werkelijk bij de bank hoeven te lenen waardoor het slechts een boekhoudkundige rekenrente betreft die leidt tot extra inkomsten voor de gemeente. Tot slot wordt door middel van afschrijven bewerkstelligd dat de toekomstige burger meebetaald aan de riolering waar hij op dat moment van gebruikt maakt.

De keuze voor een bepaalde afschrijvingstermijn is dus geen boekhoudkundige vraag of een afweging naar meer doelmatigheid welke tot besparingen leidt maar een politieke/bestuurlijke vraag met betrekking tot hoe je de lasten verdeelt over de generaties.

Om bovenstaande reden is het anders omgaan met afschrijvingen niet als mogelijke financiële besparing in deze studie meegenomen.

Tabel 13 Voordelen en aandachtspunten varianten

Samenwerkingsvorm	Voordelen variant
Variante 1: Netwerkorganisatie voor gezamenlijke planvorming en kennisdeling	
Minder kwetsbaarheid	<ul style="list-style-type: none"> • Er wordt gewerkt met een pool van experts die inzetbaar zijn voor alle aangesloten partijen. Door opleiding en werving gezamenlijk te organiseren wordt er minder geconcurrereerd om de beperkt beschikbare capaciteit in de markt. Alle specialistische functies zijn daardoor met meerdere personen in te vullen. • Onderling begrip tussen overheden wordt versterkt doordat men intensiever samenwerkt en af en toe bij elkaar 'in de keuken kan kijken' door uitwisseling van personele capaciteit.
Betere kwaliteit dienstverlening	<ul style="list-style-type: none"> • Afstemming toekomstige investeringen. • Dienstverlening verbetert doordat op strategisch en tactisch niveau beter invulling wordt gegeven aan "de juiste dingen doen" en "de dingen goed doen" • Kwaliteit dienstverlening wordt hoger doordat de communicatie van en naar de burger wordt verbeterd.
Meer duurzaamheid	<ul style="list-style-type: none"> • Door gezamenlijk op te trekken op het gebied van onderzoek en innovatie wordt voorgesorteerd op toekomstige ontwikkelingen, zodat toekomstige generaties meer baat zullen hebben bij onze keuzes. Onderzoek en innovatie vinden doelmatiger plaats (middelen, kennis en capaciteit worden gedeeld) en de resultaten kunnen breder worden benut.
Kostenbesparing	<ul style="list-style-type: none"> • Doelmatigheid van investeringen verbetert doordat gewerkt wordt vanuit een gezamenlijke lange termijn visie. • Ook het structureel uitvoeren van OAS studies en het goed afstemmen van de investeringsprogramma's op zuiveringsniveau maakt dat de doelmatigheid wordt verhoogd. • Beter inzicht in het werkelijk functioneren afvalwaterketen door het delen van informatie over vaste gegevens van objecten en de monitoringsdata. Dit inzicht is essentieel voor doelmatig investeren in de keten. • Kostenverdeelsleutels worden vereenvoudigd. • Efficiëntie van werkprocessen verbeteren (ondermeer door, standaardisering van plannen, en benutting beschikbare capaciteit). • Gemiddelde potentiële jaarlijkse kostenbesparing in 2020 van € 2.417.500,-
Aandachtspunten	<ul style="list-style-type: none"> • Een netwerkorganisatie brengt overheden bijeen, maar vraagt een goede invulling en commitment van de deelnemers binnen het netwerk. Daarin is de rol van een coördinator van het netwerk in de dagelijkse aansturing cruciaal. • De netwerkorganisatie vraagt om een actieve bijdrage van de deelnemers. Capaciteit en middelen worden door de deelnemers beschikbaar gesteld voor de afvalwaterketen. Deelname vereist dus een expliciete afweging op basis van 'halen en brengen'. • Weinig gemeenten hebben (af en toe) capaciteit over die ingezet kan worden voor de netwerkorganisatie. • Risico dat er vaak een beroep wordt gedaan op zelfde sterke (grote) gemeenten in de regio.

Variant 2: Overheids- N.V./B.V voor het gezamenlijk gemeentelijk rioleringsbeheer	
Minder kwetsbaarheid	<ul style="list-style-type: none"> • Kwetsbaarheid organisaties neemt af en flexibiliteit in organisaties neemt toe doordat rioleringsbeheer van alle aangesloten gemeenten wordt samengevoegd. Alle specialistische functies zijn daardoor met meerdere personen in te vullen. De beschikbare kennis en kunde wordt goed benut. Een grotere professionele organisatie is ook een aantrekkelijker werkgever die beter in staat zal zijn om gekwalificeerd personeel aan te trekken.
Betere kwaliteit dienstverlening	<ul style="list-style-type: none"> • Kwaliteit dienstverlening wordt hoger doordat het databeheer beter op orde blijft • Kwaliteit dienstverlening met name op het gebied van het verhelpen van storingen in het transportsysteem wordt beter. Er is één loket voor en de storingsdienst is geoptimaliseerd. • Communicatie van en naar de burger wordt verbeterd
Meer duurzaamheid	<ul style="list-style-type: none"> • Duurzamere organisatie doordat het afvalwatersysteem beter wordt beheerd en wordt gestreefd naar langere levensduur van de systemen. • Doordat het (gemeentelijk) gemalenbeheer ook efficiënter wordt uitgevoerd kan een reductie worden gekregen in de benodigde reiskilometers van de bedrijfswagens.
Kostenbesparing	<ul style="list-style-type: none"> • Doelmatigheid van investeringen verbetert doordat het uitvoeren van OAS studies en het goed afstemmen van de gemeentelijke investeringsprogramma's maakt dat de doelmatigheid wordt verhoogd. • Door de gezamenlijke uitvoeringsorganisatie op afstand te zetten, is een operational excellence benadering mogelijk. • Beter inzicht in het werkelijk functioneren afvalwaterketen door het delen van informatie over de vaste gegevens van de objecten en de monitoringsdata. • Financiële voordelen door inkoopbundeling en opschaling van opslag. • Gemiddelde potentiële jaarlijkse kostenbesparing in 2020 van € 6.815.500,-
Aandachtspunten	<ul style="list-style-type: none"> • In deze 'horizontale integratie' in de waterketen is nog geen sprake van intensievere (operationele) samenwerking tussen gemeenten en waterschap. • Met het op afstand zetten van rioleringsbeheer, moet de koppeling met andere gemeentelijke taken en contact met de burger niet verloren gaan. Het 'werk met werk' maken moet mogelijk blijven om te voorkomen dat 'de desintegratiekosten' groter zijn dan de winst uit schaalvoordelen. • Opschaling is een belangrijk argument achter deze samenwerkingsvariant. Aannee is dat er ook voldoende schaalgrootte gerealiseerd kan worden door deelnemende gemeenten in Delfland. • In de dienstverleningsovereenkomsten moeten heldere afspraken gemaakt worden over communicatie en aansprakelijkheid. • Er moet rekening gehouden worden met het aanbestedingsrecht.

DHV B.V. in samenwerking met Twynstra Gudde

Variant 3: Gezamenlijk organisatie van het operationeel gemalenbeheer	
Minder kwetsbaarheid	<ul style="list-style-type: none"> Door bundeling van de schaarse expertise op het gebied van gemalen en persleidingen neemt de kwetsbaarheid van de organisaties op dat vlak af.
Betere kwaliteit dienstverlening	<ul style="list-style-type: none"> Kwaliteit dienstverlening met name op het gebied van het verhelpen van storingen in het transportsysteem wordt beter. Er is één loket voor gemaalstoringen en de storingsdienst is geoptimaliseerd. Burgers worden daardoor sneller geholpen bij storingen. Verbetering en verhoging efficiëntie van de storingsdienst en handelingssnelheid bij storingen en calamiteiten zodat problemen sneller worden verholpen en vervolgschade wordt voorkomen.
Meer duurzaamheid	<ul style="list-style-type: none"> Duurzamere organisatie doordat het afvalwatersysteem effectiever wordt beheerd en wordt gestreefd naar langere levensduur van de systemen. Doordat het gemalenbeheer efficiënter wordt uitgevoerd kan een reductie worden gekregen in de benodigde reiskilometers van de bedrijfswagens. Afstemming van de sturing in het afvalwatersysteem leidt tot minder energie- en chemicaliënverbruik.
Kostenbesparing	<ul style="list-style-type: none"> Doelmatigheid van investeringen op het gebied van gemalen en persleidingen verbetert door specialisatie en afweging op ketenniveau. Beter inzicht in afvalwaterketen en toepassing van asset management leidt tot betere prestaties van de gemalen wat zich uit in afname aantal storingen en minder slijtage van de pompen. Daardoor neemt ook het aantal reparaties en vervangingen af. Efficiëntie van de werkprocessen verbetert. Eén organisatie 'zit aan de knoppen' van het transportsysteem en expertise van dezelfde monteurs wordt ingezet voor gemaal- en zuiveringsbeheer. Op termijn zou daarom deze organisatie ook de implementatie van centrale sturing kunnen verzorgen. Financiële voordelen door inkoopbundeling. Gemiddelde potentiële jaarlijkse kostenbesparing in 2020 van € 1.442.500,-
Aandachtspunten	<ul style="list-style-type: none"> Samenvoeging van zuiverings- en gemalenbeheer vormt een concrete stap naar een afvalwaterketenbedrijf op termijn. Het is in deze samenwerkingsvorm van belang dat waterschap en deelnemende gemeenten zorgvuldig nadenken over de kritische prestaties waarop zij de overheids-N.V./B.V. willen afrekenen. Het is van belang opgebouwde regionale kennis te behouden. De medewerkers van de deelnemende organisaties kunnen ook in de nieuwe uitvoeringsorganisatie ingezet worden, om zo de lokale kennis te borgen. Het BTW-compensatiefonds vormt een aandachtspunt in de verdere uitwerking van deze samenwerkingsvariant. Net als bij de variant waarbij het waterschap het beheer en onderhoud van de gemeentelijke gemalen verzorgt, kan bij deze samenwerkingsvariant bekeken worden hoe de diverse types gemalen gradueel onder deze samenwerkingsvariant komen te vallen. Aandachtspunt is het aanbestedingsrecht. Afgewogen moet worden of de aanbestedingsverplichting ook vervalt wanneer het waterschap wordt gecontracteerd voor het gemalenbeheer (zoals bij de N.V.) en wat de rol van Delfluent zou kunnen zijn.

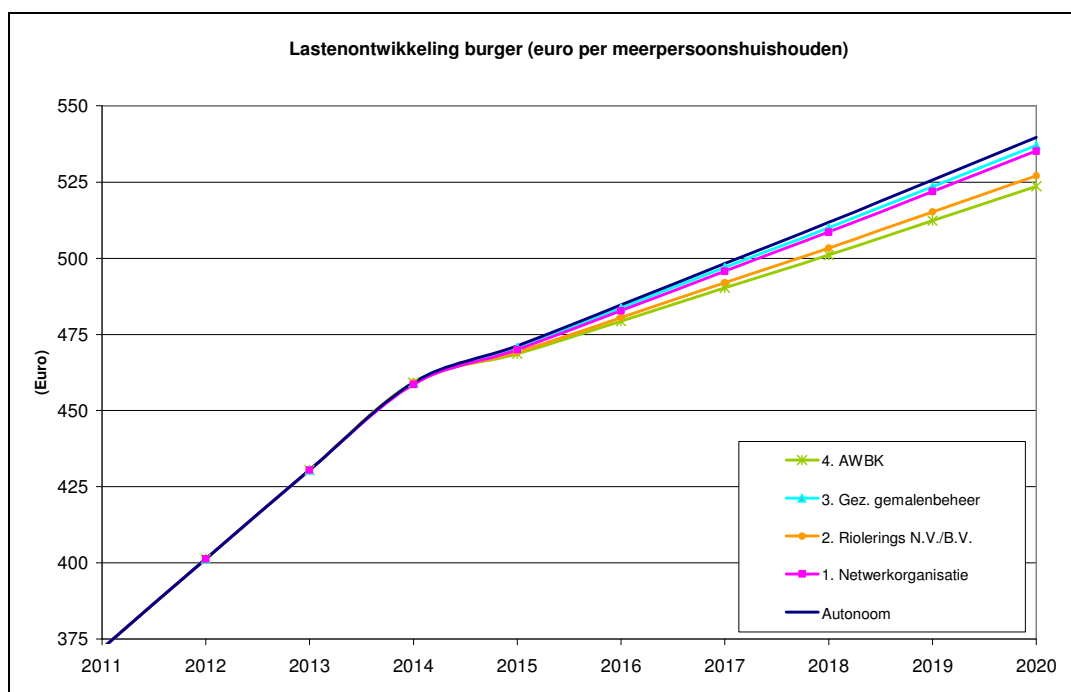
Variant 4: Eén Afvalwaterketenbedrijf voor het beheer van de gehele afvalwaterketen	
Minder kwetsbaarheid	<ul style="list-style-type: none"> • Door centrale kennisdeling en kennisontwikkeling wordt de kwetsbaarheid van de afzonderlijke organisaties weggenomen. Het AWKB is als grote en professionele organisatie en een aantrekkelijke werkgever die goed personeel weet te binden en te boeien.
Betere kwaliteit dienstverlening	<ul style="list-style-type: none"> • Verhoging inzicht in werkelijk functioneren van de afvalwaterketen. • Burgers kunnen terecht bij 1 loket voor alle vragen en problemen op het gebied van de afvalwaterketen. • Verbetering en verhoging efficiëntie van de storingsdienst en handelingssnelheid bij storingen en calamiteiten zodat problemen sneller worden verholpen en vervolgschade wordt voorkomen.
Meer duurzaamheid	<ul style="list-style-type: none"> • Capaciteit en middelen voor structurele inzet op duurzaamheid en innovatie. • Door centrale uitvoering onderzoek en innovatie wordt onderzoek doelmatiger plaatsvinden en kunnen de resultaten breder worden benut. • Doordat het operationele beheer efficiënter wordt uitgevoerd kan een reductie worden gekregen in de benodigde reiskilometers van de bedrijfswagens. • Afvalwatersysteem wordt beter beheerd wat resulteert in langere levensduur. • Centrale sturing in het afvalwatersysteem leidt tot minder energie- en chemicaliënverbruik.
Kostenbesparing	<ul style="list-style-type: none"> • Verbetering integrale afweging van investeringen en doelmatigheid van investeringen met een reductie van benodigde investeringen tot gevolg. • Vereenvoudiging van de kostenverdeling tussen overheden. Minimalisering rondpompen van geld. • Door de gezamenlijke uitvoeringsorganisatie op afstand te zetten, is een operational excellence benadering mogelijk. Geeft de mogelijkheid om de invulling van de PDCA-cyclus (plan-do-check-act) in de waterketen effectiever te doorlopen. • Gemiddelde potentiële jaarlijkse kostenbesparing in 2020 € 8.660.500,-
Aandachtspunten	<ul style="list-style-type: none"> • Zorgvuldig nadenken over de kritische prestaties (service levels) waarop zij de overheids-N.V./B.V. willen afrekenen. • Behoud van regionaal beschikbare kennis. De medewerkers van de deelnemende organisaties moeten overstappen naar de nieuwe uitvoeringsorganisatie. • Gemeenten moeten goed de regie kunnen blijven voeren over de inrichting van de openbare ruimte en de investeringen die daarin gepleegd worden. • Voor operationele taken in het afvalwaterketenbeheer wordt voorgesteld deze op te schalen naar de gebiedsgrootte van het waterschap dat werkzaam is op het grondgebied van de desbetreffende gemeente. Indien de gebiedsgrenzen van waterschappen en gemeenten niet samenvallen, moet naar een pragmatische oplossing worden gezocht (maatwerk). • Het BTW-compensatiefonds. • Bij de afweging te kiezen voor een N.V. of een B.V. geldt hetzelfde als uitgewerkt onder 4.3. • Er moet rekening gehouden worden met het aanbestedingsrecht. • Een afvalwaterketenbedrijf kan op termijn ook de samenwerking met drinkwaterbedrijven intensiveren. • Gezamenlijke belastinginning

DHV B.V. in samenwerking met Twynstra Gudde

In figuur 15 is het effect van de potentiële besparing in 2020 op de lasten voor de burger weergegeven. Een besparing van 8,7 miljoen in de regio Delfland betekent een potentiële lastendaling van 3 procent ofwel gemiddeld 16 euro per heffingseenheid.

Het grootste besparingspotentieel zit in het beheer van de vrijerval riolering. Zowel op exploitatiekosten als investeringskosten gaan daar de grootste bedragen in om. In het gemalenbeheer zit percentueel relatief veel besparingspotentieel maar op de totale kosten die omgaan in de afvalwaterketen bedraagt dit om een klein aandeel.

Naast de positieve effecten zijn voor elke variant ook aandachtspunten benoemd. Deze aandachtspunten dienen bij de nadere invulling van de variant te worden meegenomen.



Figuur 15 Lastenontwikkeling autonoom en in de vier varianten

De besparingspotentiëlen per variant betreffen 'minder meerkosten' met een bandbreedte voor het beheersgebied. Op basis van aangetoonde besparingen (zoals Aquario), ervaringen uit andere feitenonderzoeken, landelijke cijfers en input uit de bijeenkomsten met het afvalwaterketenteam Delfland zijn de besparingspotentiëlen met bandbreedte opgesteld. Iedere deelnemer (zowel gemeenten als waterschap) zal besparing kunnen realiseren door verdere samenwerking in de afvalwaterketen, dat geldt voor elk van de varianten. Het potentieel zal per gemeente verschillen, daarom is gewerkt met een bandbreedte. De percentages geven inzicht in het regionale besparingspotentieel, hierin zal het exacte percentage per gemeente in business cases verder uitgewerkt moeten worden om de exacte besparing te kunnen bepalen.

Draagvlak en stip op de horizon

Gedurende het project zijn de betrokken partijen meer en meer overtuigd geraakt van nut en noodzaak voor verdergaande samenwerking in de afvalwaterketen. Zowel de gemeenten als het hoogheemraadschap hebben daar belang bij. Bij de gehouden workshops was een open, constructieve en samenwerkingsgerichte houding waar te nemen. Er is (ambtelijk) breed draagvlak voor intensivering van de kennisuitwisseling en afstemming tussen de afvalwaterketenpartners. Daarnaast is er ook bestuurlijk bij een aantal gemeenten draagvlak voor het opzetten van een samenwerkingsverband tussen gemeenten en het hoogheemraadschap op het gebied van het gemalenbeheer.

Één Afvalwaterketenbedrijf voor de hele regio Delfland wordt door veel partijen gezien als een mogelijke stip op de horizon. Hierin wordt de planvorming, projectvoorbereiding en het operationele beheer uitgevoerd in één organisatie voor de gehele afvalwaterketen (Riolering, transport en zuivering).

5.2 Aanbevelingen

Zet vervolgstappen naar intensievere samenwerking

Uit de studie blijkt dat alle partners, zowel gemeenten als Hoogheemraadschap van Delfland, baat hebben bij verdergaande samenwerking in de afvalwaterketen. De samenwerking zal (afhankelijk van de variant) tot hogere doelmatigheid en beperktere kwetsbaarheid leiden, bijvoorbeeld door een integrale aanpak te organiseren en opschaling van gestandaardiseerde werkprocessen. De samenwerkingsvarianten hebben een besparingpotentieel tussen 1,4 en 8,7 miljoen. De omvang van deze besparingspotentiëlen maakt dat een verdere uitwerking en mogelijke transitie- en opstartkosten niet opwegen tegen het besparingspotentieel. Ook liggen er kansen voor de kwaliteit van dienstverlening naar de burger en resultaten op duurzaamheid. Vanwege de toename van externe politieke druk en samenwerkingsresultaten binnen dit regionaal feitenonderzoek en het momentum dat is ontstaan qua besef van urgentie en de wil voor het zetten van stappen richting verdergaande samenwerking in de afvalwaterketen, adviseren wij om direct aansluitend op dit onderzoek door te pakken.

Wij adviseren om de volgende vervolgstappen in 2012 op te pakken:

1. Start met het opzetten van een (niet vrijblijvende) netwerkorganisatie, zodat er op basis van georganiseerd commitment op gezamenlijke doelen structureel afstemming en kennisuitwisseling plaats kan vinden tussen de verschillende organisaties. Dat betekent in eerste instantie dat de afvalwaterketenpartners bereid moeten zijn capaciteit en middelen vrij te maken ten behoeve van de afvalwaterketen. In deze netwerkorganisatie kunnen allereerst kosten bespaard worden, maar kan ook een beter onderling begrip tussen de afvalwaterketenpartners groeien en kan (positieve) ervaring worden opgebouwd met betrekking tot verdergaande samenwerking. Deze stap legt een mooie basis voor de uitwerking en implementatie van meer verdergaande varianten van samenwerking.

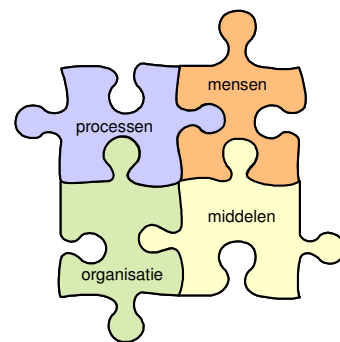
Een eerste belangrijke opgave voor de gemeenten en Delfland is om een gezamenlijke toekomstvisie op de afvalwaterketen vorm te geven. Dit zou een eerste project kunnen zijn voor de netwerkorganisatie. Bij deze visie dienen de toekomstige ontwikkelingen in de regio (zie ook bijlage 6) en de stip op de horizon voor ogen worden gehouden. Deze stip op de horizon krijgt een plaats in de gezamenlijke lange termijn visie. De eerste stap is een no-regret en biedt vruchtbare grond voor uitwerking van de volgende stappen.

2. Werk op korte termijn gezamenlijk, vanuit de opgestarte netwerkorganisatie, een businesscase uit voor:
 - a. Verdere vormgeving en invulling van de netwerkorganisatie; de business case geeft verdere invulling, doelstellingen (en afrekenbaarheid) en prioritering van samenwerkingskansen binnen het netwerk;
 - b. Het gezamenlijk operationeel beheer en onderhoud van gemalen tussen het Hoogheemraadschap van Delfland en gemeenten;
 - c. Het afvalwaterketenbedrijf (AWKB) om te bepalen wat het besparingspotentieel en de voorwaarden zijn van 'de gezamenlijke stip op de horizon'.

Aandachtspunten met betrekking tot de businesscases

Het gaat erom dat de businesscase voldoende informatie biedt om op bestuurlijk niveau af te wegen om een nieuwe samenwerkingsorganisatie op te zetten.

Een businesscase richt zich primair op de vraag of de kosten opwegen tegen de baten. Doordat deze doorrekening op een gedetailleerder niveau plaatsvindt en meer aspecten meeneemt dan in deze studie, kan een betere basis worden gegeven worden voor besluitvorming. Daarnaast kan de businesscase ook breder ingaan op de nadere uitwerking van de betreffende samenwerkingsvariant.



De businesscase moet ingaan op de volgende aspecten:

- Strategische positie van de nieuwe organisatie ten opzichte van de bestaande organisaties (gemeenten en Delfland);
- Sturing (o.a. om aan zorgplichten te voldoen en desintegratiekosten te voorkomen), regie, aandeelhouders nieuwe organisatie;
- Aanbestedingsrechtelijke aspecten (van bijv. gemaalbeheer door HHD en rol Delfluent)
- Structuur en personeel (organisatieschema, beschrijving van de taakverdeling en verantwoordelijkheden, functie beschrijving en overzicht aantal medewerkers);
- Arbeidsvoorwaarden (consequenties arbeidsvoorwaarden voor mensen die moeten overstappen van huidige werkgever naar de nieuwe organisatie)
- Financiën (opstartkosten, frictiekosten, financiële overeenkomsten, budgetten);
- Huisvesting (vanuit welke locatie(s) wordt straks gewerkt);
- Afbakening takenpakket: beschrijving en afbakening van de taken en verantwoordelijkheden, balans tussen zelfdoen en uitbesteden;
- Bedrijfsmiddelen (hoe om te gaan met bijvoorbeeld bedrijfswagens, ICT systemen)
- Implementatiepad (hoe kan de samenwerking (stapsgewijs) worden vormgegeven, en welke partijen willen gezamenlijk de eerste stap zetten).

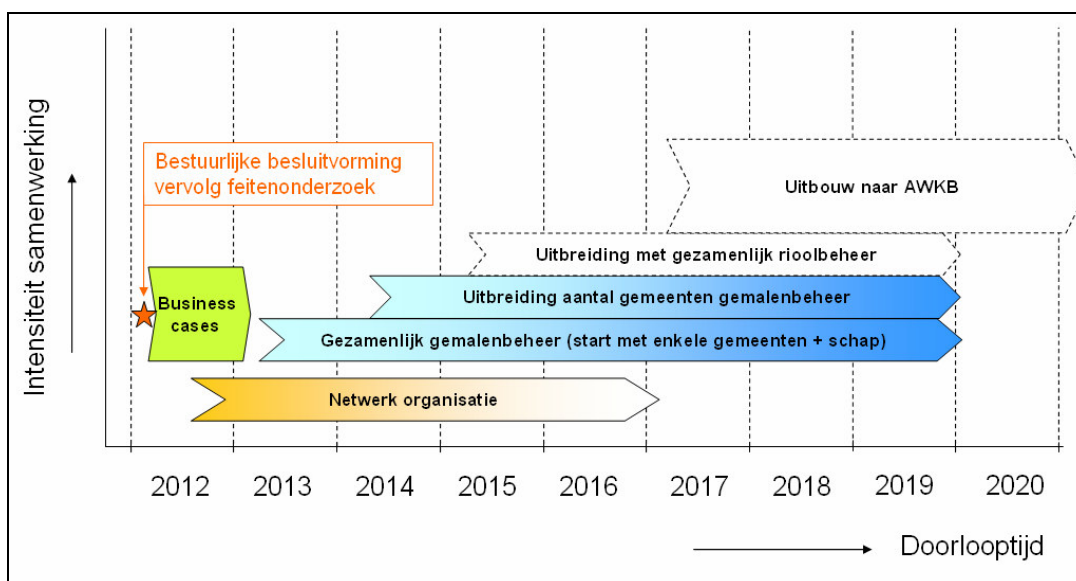
Houd bij de verdere uitwerking rekening met de genoemde aandachtspunten per samenwerkingsvariant in dit rapport.

Marsroute

Het is belangrijk om in 2012 concrete stappen richting verdergaande samenwerking te zetten. Enerzijds om op de energie en gevoelde urgentie in de regio door te pakken en anderzijds om regionaal invulling te geven aan de voor 2013 gevraagde samenwerking om de landelijke besparingsopgave te realiseren. In figuur 16 is schematisch de marsroute richting een stip op de horizon weergegeven.

Afhankelijk van de uitkomst van de business cases adviseren wij om door te pakken op het gebied van samenwerking op het operationeel gemalenbeheer tussen een paar gemeenten en het Hoogheemraadschap. Dit eerste begin van operationele samenwerking kan in de loop der tijd verder doorgroeien, zowel horizontaal (meerdere gemeenten die aanhaken) als ook verticaal (op meerdere terreinen dan alleen het gemalenbeheer waarop wordt samengewerkt). Nauwe samenwerking op het gebied van operationeel gemaalbeheer kan in de opstartfase prima bestaan naast samenwerking op planvorming binnen de hierboven genoemde netwerkorganisatie.

Eén afvalwaterketenbedrijf voor de hele regio Delfland wordt door veel betrokkenen als mogelijke stip op de horizon gezien om optimale doelmatigheid te realiseren en kwetsbaarheid in de afvalwaterketen te beperken. Tussentussen op het groeipad mogen de verdere doorgroei naar deze stip op de horizon niet belemmeren.



Figuur 16 Indicatieve weergave groeimodel richting de stip op de horizon

Tot slot

De samenwerkingsvarianten zullen minder autonomie en mogelijkheden tot directe sturing vanuit de afvalwaterketenpartners betekenen. De samenwerkingspartners moeten daartoe ook bereid zijn als er gekozen wordt voor samenwerking. Vanuit een regierol in de uitvoering, en samenwerking op tactische en strategische doelstellingen in het netwerk blijft iedere organisatie in staat om te sturen vanuit de zorgplichten en verantwoordelijkheid te nemen. Besparingsdoelstellingen ('minder meerkosten'), effectievere dienstverlening, gezamenlijke inzet op duurzaamheid en beperking van kwetsbaarheid van de organisatie van de afvalwaterketen bieden voldoende perspectief om te kiezen voor samenwerking.

6 COLOFON

Opdrachtgever	:	Hoogheemraadschap van Delfland
Project	:	Regionaal Feitenonderzoek Delfland
Dossier	:	BA5651-101-100
Omvang rapport	:	91 pagina's
Auteur	:	ir. Emil Hartman
Bijdrage	:	Willem Korevaar, Annemarieke Verbout, Jan Willem Westerweel (TG)
Interne controle	:	Annemarieke Verbout
Projectleider	:	Emil Hartman
Projectmanager	:	Janine Leeuwis-Tolboom
Datum	:	16 december 2011
Naam/Paraaf	:	 M. Piët (afdelingshoofd)

DHV B.V.

*Delta Development
Laan 1914 nr. 35
3818 EX Amersfoort
Postbus 1132
3800 BC Amersfoort
T (033) 468 20 00
F (033) 468 28 01
E info@dhv.com
www.dhv.com*

BIJLAGE 1 Beschrijving huidige situatie per organisatie

In deze bijlage worden de betrokken organisatie in de waterketen van het beheergebied van het Hoogheemraadschap van Delfland verder uitgewerkt. Per organisatie staat het belang bij deelname aan het onderzoek, invulling van en voorbeelden van de huidige samenwerking en gesignaleerde samenwerkingskansen volgens betrokkenen vanuit de organisaties bij het onderzoek.

Hoogheemraadschap van Delfland

Het hoogheemraadschap van Delfland zorgt in het gebied van Delfland, met een oppervlak van ongeveer 41.000 hectare, 1,4 mln. inwoners en 40.000 bedrijven voor het beheer van het watersysteem, de waterkeringen en de zuiveringstechnische werken. Op het gebied van zuiveringsbeheer is het gebied van Delfland onder te verdelen in twee regio's: noord en zuid. Voor beide regio's is Delfland publiek eindverantwoordelijk voor het transport en zuivering van afvalwater. In regio Noord zijn Delfland en Delfluent een publiek private samenwerking aangegaan voor 30 jaar (2003-2033) op basis van een DBFO² contract. De organisatie van Delfluent wordt in paragraaf 2.3.2 beschreven. De regio Zuid (met zuiveringskring De Nieuwe Waterweg, De Groote Lucht alsmede een stukje Rotterdam en Schiedam dat afvoert naar RWZI Dokhaven) wordt beheerd door het Hoogheemraadschap van Delfland zelf.

Belang deelname onderzoek

Gezien de kerntaak van het hoogheemraadschap heeft Delfland de ambitie om de doelmatigheid in het zuiveren van afvalwater steeds verder te verbeteren. Beter kan zijn hetzelfde voor minder kosten of een hogere kwaliteit met dezelfde kosten. Om die ambitie te realiseren zijn er vele mogelijkheden. Voor een deel zijn die autonoom te realiseren, maar samenwerking met gemeenten wordt gezien als belangrijke manier om de doelmatigheid in de gehele afvalwaterketen te verbeteren.

De fysieke grens tussen de afvalwatertaak van het waterschap en de gemeenten ligt op het gezamenlijk overeengekomen overdrachtpunt van afvalwater. Daar wisselt het afvalwater van 'eigenaar' en ligt ook de basis voor diverse financiële en juridische afspraken. Door samenwerking over die grens heen zou beter en efficiënter getransporteerd en gezuiverd kunnen worden, kunnen werkprocessen beter verlopen, ontstaat er meer inzicht in de hele keten, kunnen de organisaties elkaars kennis gebruiken en is er gezamenlijk beheer mogelijk.

Doordat beide partijen (gemeente en waterschap) met de afspraken tussen VNG en Unie van Waterschap en een bezuinigingsopdracht hebben van nationaal € 380 mln., ontstaat er meer urgentie om die samenwerking vorm te geven. Met dit onderzoek wordt beoogd dat er een einde komt aan de vraag: 'waarom zouden we samenwerken?' en dat de focus komt te liggen op de vraag: 'hoe gaan we samenwerken?'.

Huidige samenwerking

² DBFO = Design, Build, Finance and Operate

DHV B.V. in samenwerking met Twynstra Gudde

De afgelopen jaren heeft Delfland, met het oog op een doelmatiger beheer van de afvalwaterketen, al veel energie gestoken in verbetering van de samenwerking met waterschappen en gemeenten. Voorbeelden van samenwerking met andere waterschappen zijn:

- Grensoverschrijdend Afvalwater (GOA): Delfland zuivert voor het hoogheemraadschap van Rijnland het afvalwater van de gemeenten Zoetermeer en Wassenaar. Daarnaast zuivert Waterschap Hollandse Delta het afvalwater van Delfland afkomstig uit Rotterdam-West.;
- De waterschappen Delfland en Schieland en de Krimpenerwaard werken samen door met een gemeenschappelijke regeling hun belasting te innen via de Regionale Belasting Groep (RBG);
- Gezamenlijke innovatieprojecten (bijvoorbeeld Pharmafilter);
- Benchmark Zuiveringbeheer;
- Op landelijk en regionaal niveau (o.a. RIOWAT, WRW en Vereniging van Zuiveringsbeheerders) wordt ook onderling tussen waterschappen afgestemd en kennis uitgewisseld.

Delfland werkt op diverse terreinen samen met gemeenten en zoekt gericht de samenwerking met gemeenten in de afvalwaterketen. Deze samenwerking heeft de afgelopen jaren vooral plaatsgevonden in projecten, in wisselende samenstellingen. Hieronder volgen een aantal voorbeelden.

Optimalisatie Afvalwatersysteem (OAS)

In een drietal optimalisatiestudies van het afvalwatersysteem (OAS) zijn, voor de gebieden Houtrust, Delft en omstreken en De Groote Lucht, de geplande verbeteringsinvesteringen van Delfland en de gemeenten naast elkaar gelegd en is gezocht naar mogelijke besparingen. Een belangrijke stap in dit afwegingsproces tot optimalisatie van investeringen is het gezamenlijk vaststellen van de afnameverplichting (o.b.v. de afvalwaterprognoses) en het in beeld brengen van de 0-situatie/referentiesituatie (zonder samenwerking). Vervolgens is onderzocht hoe met de laagst maatschappelijke kosten aan de doelen kan worden voldaan. Dit heeft voor de periode 2005-2015 geleid tot € 9,5 mln minder verbeteringsinvesteringen in de afvalwaterketen.

Rioolgemalen Maassluis

Delfland voert voor de gemeente Maassluis het operationele beheer uit van de rioolgemalen. Het eigendom van de voorzieningen en de publieke eindverantwoordelijkheid voor de inzameling en transport van het afvalwater blijft de taak van de gemeente. Aanleiding voor Delfland voor deze samenwerking was de technische verbondenheid van het rioelstelsel van de gemeente Maassluis en het transportsysteem van Delfland (de rioolgemalen prikken direct in op de hoofdperleiding van Delfland). Aanleiding voor de gemeente was een gebrek aan personeel met voldoende kennis van en ervaring met het beheer en onderhoud van rioolgemalen. Door het operationele beheer meer in één hand te houden is de aansturing van de rioolgemalen verbeterd en vindt het beheer en onderhoud plaats onder de geldende landelijke en Europese richtlijnen. Daarnaast heeft de samenwerking geresulteerd in een professionele wacht- en storingsdienst, waarmee klachten en meldingen sneller worden verholpen. De kosten voor het beheer en onderhoud zijn echter voor de gemeente, ondanks aanloopkosten en extra investeringen in Arbo en veiligheid, niet toegenomen.

IBA's

Delfland en gemeenten werken samen door de gezamenlijk aanleg, beheer en onderhoud van ca. 200 IBA's. De IBA's in de regio zijn in eigendom van de gemeenten. Delfland heeft de IBA's aangelegd en is opdrachtgever voor het operationele beheer en onderhoud van de IBA-systemen, dat zij hebben uitbesteed.

Vereenvoudiging kostenverdeelsleutels

Met de gemeenten Delft, Midden-Delfland, Rijswijk, Vlaardingen en Schiedam lopen nog ingewikkelde kostenverdeelsleutels. Het berekenen hiervan kost zowel de gemeenten als Delfland veel tijd. Delfland wil deze kostenverdeelsleutels daarom graag vereenvoudigen. Voor de gemeenten Den Haag, Lansingerland, Leidschendam-Voorburg, Maassluis, Pijnacker-Nootdorp en Westland is dat inmiddels al gebeurd.

Samenwerking Slibverwerking

Delfland laat de verwerking van zuiveringslib plaatsvinden bij HVC. HVC is een afval- en energiebedrijf dat eigendom is van 52 aandeelhoudende gemeenten uit Noord-Holland, Zuid-Holland, Flevoland en Friesland, en van vijf waterschappen. De kerntaken zijn afvalinzameling, recycling & compostering en verbranding met energieopwekking. Sinds 1 januari 2010 luidt de juridische naam 'N.V. HVC'. Binnen de regio Delfland is ook de gemeente Westland aangesloten bij HVC.

Kansen voor samenwerking

In Delflands "Visie op de afvalwaterketen" hebben zij de ambitie gesteld om de bestaande samenwerking met gemeentente versterken en uit te breiden naar een permanente vorm. Hierbij moet ook gekeken worden naar de gewenste vorm/organisatie van de samenwerking met gemeenten. Daarbij bestaat de wens dat Delfland niet steeds de initiatiefnemer en trekkende partij is, maar dat ook de gemeenten een meer prominente rol in de samenwerking op zullen pakken. Delfland ziet kansen voor samenwerking met gemeenten op de volgende gebieden:

Kennis en personeel delen:

Door bezuinigingen en vergrijzing komen gemeenten en Delfland in de toekomst moeilijker aan goed opgeleid en ervaren personeel. Door kennis en personeel te delen kan de kwetsbaarheid van de organisaties worden beperkt. Dit kan bijvoorbeeld door: onderlinge samenwerking van project- en ingenieursdiensten, gezamenlijk beheer en onderhoud van rioolgemaal, gezamenlijke planvorming en systeemanalyse, etc.

Gezamenlijk beheer en onderhoud van rioolgemaal: door één gezamenlijke onderhouds- en storingsdienst wordt kennis en capaciteit gebundeld, zodat ook in de toekomst voldoende kennis en capaciteit beschikbaar is waarmee regulier onderhoud met continue aandacht wordt uitgevoerd en storingen adequaat worden verholpen.

Koppelen van besturingsystemen en toewerken naar één centrale aansturing van de afvalwaterketen. Voordeel van centrale aansturing is dat de capaciteit van het totale systeem beter benut wordt en problemen niet worden afgewenteld. Dit leidt tot minder water op straat, minder riooloverstorten en een gelijkmatiger aanvoer naar de zuivering.

Afstemming van investeringen:

Aandachtspunt bij het ontwerpen van een systeem: gemeenten en waterschap hebben twee aparte zorgplichten, maar de totale kosten voor de burger moeten centraal staan bij de afwegingen over investeringen. Dit kan door bijvoorbeeld door cyclisch uitvoeren van optimalisatiestudie, gezamenlijke planvorming, maar mogelijk ook ontwerpen en programma's van eisen af te stemmen.

Regionaal kennis- en innovatieprogramma:

Budget van gemeenten en waterschap en een heldere toekomstvisie op de afvalwaterketen samen organiseren, zodat er voldoende gezamenlijke focus en investeringsruimte voor innovaties ontstaat.

Gezamenlijk aanbesteden

DHV B.V. in samenwerking met Twynstra Gudde

Inkoop en aanbesteding wordt nog niet samen ingevuld. BTW-vrijstelling van gemeenten maakt samenwerking met het waterschap mogelijk lastig.

ICT en informatisering:

Kennis en informatie over de eigen assets die in de grond liggen kan beter gedeeld worden. Delfland en gemeenten hebben elk hun beheersysteem. Gegevens en informatie uit deze systemen wordt echter onvoldoende gedeeld. Bij Delfland wordt nu handmatig informatie uit de rioleringsplannen overgenomen in een eigen informatiesysteem (Rioken), terwijl dit veel gemakkelijker en betrouwbaarder kan door systemen te koppelen. Door systemen te koppelen en gebruik te maken van nieuwe ICT-toepassingen (bijv. radarbeelden, real-time ontsluiting van meetgegevens en nieuwe analysemethoden) wordt het inzicht in het functioneren van het systeem vergroot waardoor het dagelijks beheer en onderhoud wordt verbeterd en betere investeringsbeslissingen kunnen worden genomen.

Delfluent

Voor het transporteren en zuiveren van het afvalwater in de Haagse Regio zijn Delfland en Delfluent een publiek private samenwerking aangegaan voor 30 jaar (2003-2033) op basis van een DBFO³ contract. Delfland is publiek verantwoordelijk en eigenaar van de installaties. Delfluent Services is de service provider voor het uitvoeren van het operationeel beheer van 2 RWZI's (Houtrust en Harnaschpolder), 100 km persleidingen en 18 gemalen. In het kader van het doelmatigheidsonderzoek voor de regio Delfland is het daarom ook noodzakelijk om Delfluent Services als partij te betrekken.

Belang deelname onderzoek

Delfluent is opgericht voor het project Afvalwater Haagse Regio en doet wat Delfland (contractueel) van haar vraagt. Het belang voor Delfluent bij deelname aan dit onderzoek is derhalve een gedeeld belang met Hoogheemraadschap van Delfland.

Doordat binnen Delfland twee aparte zuiveringsregio's (noord en zuid) bestaan, worden een aantal zaken dubbel uitgevoerd. Het ideaalbeeld op termijn is een afvalwaterketenbedrijf met waarin alle 4 de zuiveringen binnen regio Delfland zijn ondergebracht. In het kader van de doelmatigheid is hier waarschijnlijk een grote efficiëntiewinst te behalen. Door opschaling van Delfluent naar de hele regio Delfland kan bijvoorbeeld worden volstaan met één centrale controlekamer op 1 locatie voor alle 4 de zuiveringen. Kennis van het systeem en aanwezige infrastructuur is erg belangrijk. Kennisoverdracht is daarom erg belangrijk, mede vanwege het feit dat de komende jaren ervaren mensen met pensioen gaan. Die praktijkkennis kan niet alleen in systemen vastgelegd worden.

Huidige samenwerking

Delfluent Services is een private partij die in het kader van de publiek private samenwerking met Delfland zich organisatorische op basis van internationale professionele standaarden heeft ontwikkeld. De managementsystemen zijn gecertificeerd en er wordt expertise gebruikt van Evides en Veolia. De kwaliteits-, data- en assetmanagementsystemen zijn door Delfland en Delfluent Services samen ontwikkeld.

Er is een spin-off naar de organisatie van Delfland op de RWZI De Grootte Lucht waar Delfland een datamanagementsysteem heeft ingevoerd en bezig is met het invoeren van asset management

Delfluent Services heeft alle eindgemalen (18 stuks) en persleidingen in beheer alsmede de RWZI Houtrust en Harnaschpolder. Delfluent Services heeft een eigen storingsdienst (24-uurs wachtdienst). Ook alle voertuigen en materialen zijn in eigen bezit. Daarnaast zijn er afspraken met afnemers, omdat

³ DBFO = Design, Build, Finance and Operate

niet alle calamiteiten zelf kunnen worden opgelost. Deze plannen zijn afgestemd en onderdeel van de calamiteitenorganisatie van Delfland.

Samenwerking met gemeenten is essentieel voor het onderhoud van de persleidingen. Het afvalwater kan namelijk niet gemakkelijk via een andere route van persleidingen afgevoerd worden. Er bestaat wel de mogelijkheid om water via het gemeentelijke rioolstelsel om te leiden. Als een gemaal of persleiding uit bedrijf genomen moet worden voor onderhoud moet dat dus goed met de gemeenten worden afgestemd.

Ook bij de sturing van de eindgemalen is samenwerking met gemeenten nodig. Bij overmatige regenval in delen van het beheersgebied kan bijvoorbeeld gespeeld worden met de beschikbare bergingscapaciteit in de gemeentelijke rioolstelsels. Gemeenten met een beperkte bergingsruimte (cq. waar als eerste overstorten dreigen) kunnen qua afvoercapaciteit voorrang krijgen boven gemeenten waarvan het stelsel op dat moment minder zwaar belast is.

Delfluent heeft een innovatieprogramma samen met Delfland. Onderwerpen zijn onder andere: warmtewinning uit het effluent op de Harnaschpolder, benutting van extra vergistingscapaciteit op Houtrust, fosfaat terugwinning, alternatieve slib behandeling en geurloos verladen van slib. Daarnaast bestaat er een innovatieproject Delft Blue Water over het opwaarderen van zoet effluent voor het aanvullen van oppervlaktewater of zelfs als gietwater voor de tuinbouw.

Kansen voor samenwerking

- Delfluent Services zou een rol kunnen spelen in het opzetten van een afvalwaterketenbedrijf. Een van de rollen die zij ziet is het overnemen van het beheer van gemalen van gemeenten. Delfluent beheert immers al 18 eindgemalen. Dat kan worden uitgebreid met de kleinere rioolgemalen. Een afvalwaterketenbedrijf zou echter meer zijn dan alleen een partij die gemalen beheert. Gezamenlijk beheer van de rioolgemalen is een eerste stap voor een afvalwaterketenbedrijf, een gezamenlijk ingenieursbureau kan een tweede stap zijn.
- Een regionaal bewakingsstelsel cq. RTC stelsel. Dieper in het systeem kunnen kijken levert waardevolle informatie op. Dit vraagt wel om informatiedeling.
- Ontzorgen van gemeenten op het gebied van databeheer. Dit kan wanneer de systemen op elkaar zijn aangesloten.
- Delfluent heeft eigen kwaliteitsmanagement-, datamanagement en asset managementsystemen ontwikkeld. Deze kunnen elders in de regio ook worden gebruikt.
- Voor de klantbeleving kan het voordelen bieden als er slechts één rekening zou zijn voor drinkwater en afvalwater. Dit vraagt om integratie van de waterketen. Daarbij zou ook de heffing aangepast moeten worden aan de daadwerkelijke lozing. Dit betekent wel dat het systeem behoorlijk aangepast moet worden.

Gemeente Delft

De gemeente Delft bevindt zich 'fysiek' midden in de afvalwaterketen. De gemeenten Lansingerland, Pijnacker-Nootdorp en Midden-Delfland prikken in op het systeem van Delft. Delft transporteert het afvalwater vervolgens middels de hoofdgemalen richting het eindgemaal van Delfland. Hierna wordt het geloosd op RWZI Harnaschpolder.

Belang deelname onderzoek

DHV B.V. in samenwerking met Twynstra Gudde

Delft heeft een besparingsdoelstelling, die concreet ingevuld moet worden. De eerste bestuurlijke doelstelling is het realiseren van die besparing. De tweede is het maken van de transitie richting een regiegemeente. Dit onderzoek speelt daarin een rol. Een belangrijke bestuurlijke randvoorwaarde is dat samenwerking voordelen moet opleveren. Samenwerking is geen doel op zich.

Binnen de gemeente Delft is behoefte aan duidelijke afspraken over hoe om te gaan met de rioolgemalen. Het onderzoek kan hierbij een eerste stap zijn. Delfluent zou de gemalen kunnen overnemen. Hier moeten dan wel duidelijke afspraken over worden gemaakt. De kosten bij de overname van veel meer (kleinere) gemalen door het HHD zouden mogelijk te hoog worden. Delft is van mening dat een regiegemeente prima gemalen over kan dragen aan het HHD, mits er goede afspraken zijn.

Huidige samenwerking

Delft heeft maatwerkafspraken gemaakt met de gemeenten Pijnacker-Nootdorp en Midden-Delfland over de aansluiting van woningen in het buitengebied.

Op operationeel niveau wordt samenwerking onderzocht met (onder andere) de gemeente Rijswijk. Voor het innen van de belastingen gaat men mogelijk al samenwerken met Rijswijk. Deze keuze ligt nu voor.

Tot nu toe vindt de discussie over samenwerking vooral bestuurlijk plaats. Er wordt wel gevraagd om ambtelijk het een en ander te onderzoeken, zoals in het regionale feitenonderzoek ook gebeurt.

Het risico van samenwerking met Rijswijk is hun lage heffing. Delft gebruikt ook andere afschrijvingstermijnen. Hier is dus veel afstemming voor nodig.

Om een goede waterhuishouding te realiseren is een goede afstemming en samenwerking met Delfland noodzakelijk. Met Delfland, de buurgemeenten en Delfluent is een optimalisatiestudie voor de afvalwaterketen uitgevoerd. De resultaten van deze studie zijn opgenomen in het GRP. Deze is ook in overleg met Delfland tot stand gekomen.

Met betrekking tot de afvalstoffen inzameling heeft Delft haar taken uitbesteed (en dus gezamenlijk georganiseerd met andere gemeenten) aan Avalex (zie onderstaand kader)

Kansen voor samenwerking

In de toekomst zou men met andere gemeenten of het waterschap kunnen samenwerken bij de calamiteitendienst. Daar zijn voordelen te behalen. Nadeel is wel dat de afstand tot calamiteiten dan groter kan worden.

Delft wil beter met regengegevens kunnen omgaan, zodat in de keten kan worden gestuurd aan de hand van de regenvoorspellingen. Vanwege de verwevenheid van het stelsel met buurgemeenten en Delfland is samenwerking op dat vlak ook wenselijk.

Delft maakt goed gebruik van het beheerprogramma. Er is veel inzicht in het stelsel en plannings worden goed gemaakt. Dit geeft mogelijkheden om evaluaties en analyses uit te voeren na bijzondere gebeurtenissen waardoor nog meer inzicht in het werkelijk functioneren wordt verkregen.

Gemeente Den Haag

Belang deelname onderzoek

Den Haag doet mee aan het onderzoek, omdat ze graag zelf het initiatief houdt en niet overvallen wil worden door nationale wetgeving die een vorm van samenwerking oplegt.

Den Haag heeft een externe audit door de Grontmij laten uitvoeren om te zien waar bezuinigingen mogelijk zijn. Daaruit is gebleken dat er weinig efficiëntiewinst meer te behalen is in de organisatie van de rioleringszorg in Den Haag.

Den Haag heeft de afgelopen jaren veel expertise opgedaan. In principe is Den Haag bereid deze kennis te delen met kleinere gemeenten. De capaciteit is in Den Haag echter beperkt waardoor Den Haag niet zo maar taken zal kunnen overnemen van andere gemeenten.

Huidige samenwerking

In 2007 is een afvalwaterakkoord gesloten voor de financiële afspraken met Delfland. De bijdrage aan de renovatie van de eindgemalen en het beheer worden, met dit akkoord, tot 2015 betaald.

In het verleden heeft Leidschendam-Voorburg Den Haag benaderd over een analyse van meetgegevens. Er wordt momenteel echter niet gezamenlijk opgetrokken. Den Haag kan echter wel meedenken en ervaringen delen.

Een keer per zes weken is er een ambtelijk overleg water met Delfland. De Dienst Stedelijke Ontwikkeling (DSO) is hierbij betrokken wat betreft planvorming van en communicatie rondom grote ontwikkelingen..De Dienst Stadsbeheer is verantwoordelijk voor het dagelijks beheer van het water en rioolstelsel

Kansen voor samenwerking

Den Haag heeft de financiën op orde en werkt met een directe afschrijving..Den Haag heeft het beheer dusdanig opgezet dat, het gaat om het op de markt zetten en aanbesteden van werk. Den Haag heeft een aparte onafhankelijke afdeling inkoop en aanbestedingen.

Daarnaast kunnen andere gemeenten leren van Den Haag op het gebied van visie op systematisch beheren, automatisering, gemalenbeheer, digitaal en visueel werken en het dagelijks beheer en vervangen.

Op het gebied van het aanvragen en benutten van subsidies is er voor Den Haag te leren van kleinere gemeenten, bijvoorbeeld ten behoeve van milieu- of aanpassingsmaatregelen.

Op het gebied van communicatie naar burgers kan Den Haag zich nog verder ontwikkelen. Er is een grondwaterloket en een site met de nodige verwijzingen. Communicatie over hoe de gemeente bijvoorbeeld graag ziet dat de burger verantwoordelijk omgaat met riolering is nog een doelstelling.

Den Haag besteedt veel activiteiten uit. De visie (en strategie) is om zelf over kennis te beschikken, maar de uitvoering niet zelf te verzorgen, de markt kan dit goedkoper. De gemeente heeft een initiërende en controlerende functie.

Het beheerpakket wordt momenteel door 2 fulltime medewerkers georganiseerd. Het plan bestaat om iedere januari met Delfland bijeen te komen en de afvalwaterprognoses te bespreken. Wanneer het gegevensbeheer op orde is, kunnen efficiëntere maatregelen worden getroffen. Daarnaast kan de gemeente een reële lange termijn visie opstellen.

Gemeente Lansingerland

De kern Berkel en Rodenrijs van de gemeente ligt in het beheersgebied van Delfland en sluit, via de gemeente Delft, aan op de afvalwaterzuivering van de Harnaschpolder. Een deel van de kern Bleiswijk (Prisma, Bleizo en buurtschap Kruisweg) komt via het hoofdrioolgemaal van Hoogheemraadschap Schieland en de Krimpenerwaard (HHSK) en sluit via de gemeente Zoetermeer ook aan op de Harnaschpolder. Het overige deel van het afvalwatersysteem van Lansingerland wordt gezuiverd door HHSK.

Belang deelname onderzoek

Lansingerland participeert in een feitenonderzoek samen met HHSK en de gemeente Zuidplas. Dit onderzoek is leidend voor Lansingerland. Het Delflandse onderzoek kan hierbij aansluiten, als er aspecten naar de regio Delfland zijn door te vertalen.

De gezamenlijke inventarisatie van het feitenonderzoek met HHSK is vastgelegd in het rapport "Verdergaande samenwerking afvalwaterketen in de regio Kortenoord".(d.d. 14 oktober 2011). Het blijkt dat in financiële termen er weinig besparingen te halen zijn. Dat komt onder meer doordat de gemeente op diverse punten al samenwerkt waardoor kosten zijn bespaard, en de uitvoering van vervangingen en dergelijke binnen de gemeente zoveel mogelijk integraal uitvoert. De kansen zitten vooral in de beperking van kwetsbaarheid en het toegankelijk en kenbaar maken van informatie en gegevens. Hieruit zijn zes onderwerpen gekomen die betrokken partijen het nader onderzoeken waard vinden. Hiervoor wordt op 7 december 2011 in een intentieverklaring getekend om de samenwerking te bevestigen en de zes kansrijke projecten verder uit te werken, te detailleren en te verfijnen. Afhankelijk van de resultaten, eind 2012 een besluit te nemen welke projecten op welke wijze kunnen worden geïmplementeerd.

De waterschapsgrenzen doorkruisen Lansingerland. Deze dienen losgelaten te worden in de zoektocht naar samenwerkingskansen. Gemeentegrenzen kunnen in de oplossingen echter niet worden losgelaten.

Huidige samenwerking

Lansingerland stelt samen met Delfland en HHSK het GRP en het Waterplan op. Ook is er samenwerking rondom de OAS Delft en KRW.

Met tien gemeenten wordt gezamenlijk energie ingekocht. Dit initiatief is getrokken door gemeente Delft. Onder andere de gemeenten Westland, Pijnacker-Nootdorp, Zoetermeer en Midden-Delfland sloten aan.

Lansingerland betaalt sinds 2008 niet meer mee aan de exploitatiekosten van het eindgemaal Berkel en Rodenrijs van Delfland, er zijn geen verrekeningen meer. Bij het eindgemaal wordt het door Delfland overgenomen.

In totaal voert de gemeente af naar drie zuiveringen, twee van HHSK en één van Delfland. Dit pleit niet voor een afvalwaterketenheffing op basis van de zuiveringskring. Dat zou binnen de gemeente Lansingerland leiden tot versnippering van de heffingen. Binnen de kern Bleiswijk zou dan zelfs sprake zijn van twee heffingsbedragen.

Kansen voor samenwerking

In het onderzoek dat samen met HHSK is uitgevoerd zijn de volgende samenwerkingsmogelijkheden benoemd, die mogelijk ook naar het beheersgebied van Delfland zijn te vertalen:

1. Terugdringen regeldruk door vertrouwen: een vereenvoudiging van afspraken (bijvoorbeeld accountantsverklaringen die vereist worden voor het verkrijgen van subsidies, strikte

vergunningverlening en handhaving, werkafspraken over uitvoeringstaken bij "grensoverschrijdend" afvalwater, etc.). De verrekeningen met Delfland zijn al opgelost door vervallen bijdrage regelingen..

2. Behouden van medewerkers. Dit kan bijv. door vacatures bij gemeenten uit te zetten bij Delfland, omdat daar momenteel bezuinigd wordt. Samenwerking rondom sommige gemeentelijke vacatures vindt momenteel plaats met Zoetermeer, Delft en Rotterdam.
3. Kennisoverdracht. (Hoe leren we van elkaar?)
4. Beheersystemen: zorg dragen voor uitwisselbaarheid van data, mogelijkheid voor een gezamenlijke medewerker die opgeleid kan worden en regiegegevens verwerkt en het systeem vervolmaakt.
5. Terug naar de zorgplicht: beperking van werkzaamheden die onder riolering vallen.
6. Gemalenbeheer: op dit gebied van operationeel beheer meer samenwerking bewerkstelligen, zodat het beheer doelmatiger kan. Wellicht ook andere operationele beheertaken.

De gemeente heeft de regierol kwantitatief volledig ontwikkeld. Er zijn nauwelijks zaken die nog uit te besteden zijn. In professionalisering zijn wel ontwikkelingslagen te maken. De intentie is echter niet om volledig een regierol te vervullen. De volgende dingen worden uitbesteed: bestekken, uitvoeren databeheer, schrijven van beleidsplannen, uitvoerend beheer rioolgemaal, uitvoering kolken- en rioolreiniging. Ook het verwerken van (bulk)revisies in het beheerpakket is uitbesteed.

De gemeente doet onderzoek naar de mogelijkheden tot het uitbesteden van gemeentelijke belastingheffing. Voor 1 januari 2013 moet er helderheid zijn in de keuze tussen zelf doen of uitbesteden. Wel maakt de rioolheffing al onderdeel uit van één factuur met de andere gemeentelijk heffingen.

Het animo voor een shared service center (SSC) is niet groot in Lansingerland. De gemeente heeft het gevoel op die manier de regie kwijt te raken. Daarnaast maakt het zaken mogelijk complexer, omdat beleid en regelgeving in de gemeenten niet gelijk zijn.

In alle samenwerkingsconstructie met waterschappen is BTW een aandachtspunt. Gemeente hebben het BTW-compensatiefonds. BTW is in het werkveld riolering voor 100% compensabel. Waterschappen hebben dit niet.

Gemeente Leidschendam-Voorburg

Belang deelname onderzoek

De gemeente ziet dat samenwerking voordelen kan opleveren, maar samenwerken moet geen doel op zich zijn. Er vinden binnen de afvalwaterketen veel werkzaamheden dubbel plaats. Verantwoordelijkheden liggen soms ook verkeerd.

Gemeente Leidschendam-Voorburg vindt het belangrijk dat het belang van de eigen gemeente in samenwerkingsconstructies met het waterschap of andere gemeenten goed geborgd blijft.

Samenwerking in de afvalwaterketen vereist een ambtelijke en bestuurlijke cultuuromslag. Partijen moeten hiervoor over bestuurlijke grenzen heen kijken. Leidschendam-Voorburg ligt zowel in het beheersgebied van Delfland als van Rijnland. Het vraagt flexibiliteit om met meerdere organisaties samen te werken. Afgezien van Stompwijk lost het gehele stedelijk gebied van Leidschendam-Voorburg op RWZI Harnaschpolder (inclusief Leidschendam, dat in Rijnland ligt). De gemeente richt zich daarom meer op samenwerking met Delfland, dan met Rijnland. Hierover zijn ook bestuurlijk afspraken gemaakt.

DHV B.V. in samenwerking met Twynstra Gudde

Huidige samenwerking

Delfland kent verschillende loketten, maar Leidschendam-Voorburg weet iedereen goed te vinden, vanwege het persoonlijk netwerk. Er is een vaste accountmanager, dit maakt de lijnen naar de gezochte informatie of de gewenste medewerker doorgaans kort.

Recentelijk is onderzocht of Leidschendam-Voorburg een te vervangen gemeentelijk gemaal kan worden samengevoegd met een gemaal van het HHD dat daar vlak in de buurt staat. Het HHD doet nu het beheer van beide gemalen.

Uit de OAS blijkt dat er niet veel besparingen zijn te behalen door aanpassingen aan het systeem. De basisinspanning is gehaald en een bergbezinkbassin is aangelegd. De in het GRP geplande OAS zal er daarom niet meer komen.

Op het gebied van sociale zaken werkt de gemeente samen met de gemeente Voorschoten en Wassenaar. Hier zouden nog meer activiteiten kunnen volgen. Bovengronds vindt de samenwerking ook vooral plaats met deze gemeenten. Ondergronds is het vanwege het afvalwatersysteem logisch om met de Delflandse gemeenten samen te werken.

De afvalstoffen inzameling heeft Leidschendam-Voorburg (als een van de eersten) uitbesteed aan Avalex (een overheidsgedomineerde onderneming op basis van een Gemeenschappelijke Regeling). Op dat vlak heeft de gemeente dus ook de krachten met andere oerheden gebundeld.

Kansen voor samenwerking

Zowel Delfland als Leidschendam-Voorburg beheren beide gemalen. Het hoogheemraadschap is op dit gebied meer specialistisch en kent een grotere personele capaciteit. De gemeente vindt het logisch als het beheer en onderhoud van hoofdgemalen bij één organisatie, bijvoorbeeld Delfland, wordt ondergebracht.

Van de gemeentelijke binnendienst wordt steeds meer technische kennis verwacht. De kans bestaat dat er over 10 jaar niet meer voldoende kennis in huis aanwezig is. Het opbouwen van nieuwe kennis kost veel geld. De gemeente ziet op dit gebied dus zeker kansen voor samenwerking.

Leidschendam-Voorburg wil naar de rol van een regiegemeente groeien, waarbij praktische uitvoering uitbesteed is. De planvorming en organisatie van riolering moet wel dicht bij de burgers (vanuit de gemeente) invulling blijven krijgen, omdat rioolrenovaties direct raakvlak hebben met de openbare ruimte en zichtbaar zijn voor bewoners. De samenhang met andere gemeentelijke verantwoordelijkheden is daarmee groot. Het grootste deel van het dagelijks beheer en onderhoud wordt nu al uitbesteed waaronder reiniging en inspectie van de riolering en de gemalen. Ook het op orde houden van de gegevens in het beheerpakket is uitbesteed.

In 2009 heeft Rijnland onderzoek gedaan naar het gezamenlijk opzetten van een waternota. Uit onderzoek bleek dat er geen kostenvoordeel te behalen valt door te weinig aansluitingen.

De gemeente geeft aan zich te kunnen ontwikkelen op de volgende punten:

- De gemeente kan meer professioneel en meer integraal te werk gaan. Er kan meer worden gewerkt volgens processen en procedures, bijvoorbeeld door projectmatig werken.
- Leidschendam-Voorburg kan zich nog verder ontwikkelen op het gebied van evaluaties. Dit gebeurt nu nog ad hoc en niet heel uitgebreid. De gemeente wil dit opnemen in de projectorganisatie.
- Het vertrek van kennis is een groot probleem. De gemeente moet bezuinigen, er zullen daarom mensen weggaan. Daarnaast zullen de komende jaren veel medewerkers met pensioen gaan. Er zal dus kennis vertrekken.

- Er zijn softwarebedrijven nodig voor gegevensbeheer en de daarmee samenhangende kennisopbouw. Als het takenpakket bij een grotere organisatie ligt, geeft dat meer stabiliteit. Bij korte contracten bestaat het risico dat kennis verloren gaat.

Gemeente Maassluis

Belang deelname onderzoek

Maassluis heeft een brede interesse voor de uitkomsten van dit onderzoek. De gemeente is nieuwsgierig naar wat anderen hebben uitgevonden, dat Maassluis niet weet. De gemeente is trots maar heeft ook niet alle kennis in pacht. Er is interesse in zaken die getuigen van een slimmere, handigere aanpak. Er is een wens om te leren en de gemeente is niet bang voor de toets van kritiek van anderen.

Huidige samenwerking

Het beheer van de grote gemalen is uitbesteed aan Delfland. Het gaat hier zowel om het reguliere beheer als om de 24-uurs storingsdienst. In 2009 zijn de eerste 9 gemalen overgenomen. Op dit moment zijn in totaal 16 gemalen qua beheer overgedragen. Ook het beheer van een bergbezinkbassin is onlangs overgegaan naar Delfland.

Maassluis sluit de gemalen aan op het signaleringssysteem van Delfland. Delfland heeft dan de volledige sturing van het afvalwatersysteem en kan effectief ingrijpen. Maassluis is hiermee ontzorgd. De gemeente onderhoudt goed contact met Delfland en dit verloopt naar wederzijdse tevredenheid. Als de gemeente het idee heeft dat ergens kansen liggen, probeert zij dit met Delfland samen op te pakken. De samenwerking verloopt erg pragmatisch.

Maassluis heeft samen met Schiedam en Vlaardingen een gemeenschappelijk inkoopbureau. De gemeenten bekijken welke zaken zijn samen kunnen inkopen. Voorbeelden zijn: inspectie en reiniging en kolkenreiniging. Maassluis heeft samen met Schiedam en Vlaardingen ook een bureau voor uitwisseling van personeel.

Via de OAS De Groote Lucht wisselen de partijen veel kennis en ervaring uit. In Maassluis zijn vanuit de OAS echter niet veel maatregelen nodig, de gemeente is daarom weinig bij de uitvoering van de OAS betrokken.

Maassluis is een relatief kleine gemeente, daardoor kan er met publiek private samenwerking met minder kosten meer bereikt worden. Samen met particulieren zijn veel zaken op te pakken. Maassluis zal daarom ook niet een gezamenlijk ingenieursbureau opzetten. Dit maakt lokaal maatwerk minder mogelijk.

Binnen de afvalwaterketen van de regio Delfland wisselen partijen kennis en ervaring uit. Dit gebeurt echter op een vrij abstract niveau. De gemeente vindt het moeilijk aan te geven wat het concreet oplevert.

Kansen voor samenwerking

Er zijn grote verschillen met de omliggende gemeenten. Vlaardingen is bijvoorbeeld erg ver met meten en monitoren (neerslag en overstorten). Samenwerking op dat gebied is mogelijk, maar dit komt er niet van, vanwege een gebrek aan tijd en het gebruik van andere systemen.

Voor middelgrote gemeenten kan de ervaring van Maassluis op het gebied van projectmatig werken van toegevoegde waarde zijn.

DHV B.V. in samenwerking met Twynstra Gudde

Maassluis ziet besparingsmogelijkheden op de vervangingscyclus van 50 jaar (in verband met de afschrijving). De afgedragen rente is momenteel erg hoog.

De drukrioleringspompen worden door Maassluis zelf beheerd. Op termijn wil Maassluis ook de drukrioleringsgemalen overdragen naar Delfland.

Gemeente Midden-Delfland

Belang deelname onderzoek

Voor Midden-Delfland zit het belang van samenwerking vooral in de kwetsbaarheid van de kleine organisatie. Langdurige ziekte, verlof, vertrek van personeel of pensionering van het personeel zijn lastig om op te vangen.

Een tweede belang bij het onderzoek is het vergroten van de doelmatigheid en kostenefficiëntie, zonder afbreuk te doen aan de kwaliteit van de dienstverlening. Voor de burger is beperking van de kosten en daarmee de belastingen erg belangrijk.

Huidige samenwerking

Midden-Delfland is betrokken bij OAS Delft en OAS De Groote Lucht. De gemeente vindt de huidige afspraken nog te vrijblijvend. De afhandeling en kostenverdeling is stroperig. Er zijn nog besparingen te halen bij OAS De Groote Lucht.

In het afvalwaterakkoord naar aanleiding van OAS De Groote Lucht is afgesproken dat de winst in verbetering van de afvalwaterketen zou worden gestoken, bijvoorbeeld voor communicatie. Dit afvalwaterakkoord is opgesteld samen met de gemeenten Westland, Schiedam, Vlaardingen en Maassluis, Delfland en RWS Zuid-Holland.

Naar aanleiding van deze OAS heeft de gemeente Westland een gemaal overgenomen dat op Westlands grondgebied stond.

Midden-Delfland is ook betrokken bij de OAS Delft. De gemeente loost op de RWZI Harnaschpolder via het vrijvervalstelsel van Delft. Samen met Pijnacker-Nootdorp, Lansingerland, Delfland, Delfluent en Delft is onderzocht of het mogelijk is om geplande maatregelen in het kader van emissiereductie en het waterkwaliteitsspoor op een andere manier/locatie uit te voeren. De maatregelen die hieruit voort zijn gekomen, dienen vooral binnen de gemeente Delft uit te worden gevoerd. Voor de andere betrokken gemeenten is geen besparing te realiseren, noch kunnen zij ervoor zorgen dat besparingen binnen Delft kunnen worden bereikt..

De afvalstoffeninzameling heeft Midden-Delfland uitbesteed aan Avalex (een overheidsgedomineerde onderneming op basis van een Gemeenschappelijke Regeling). Op dat vlak heeft de gemeente dus ook de krachten met andere overheden gebundeld.

Kansen voor samenwerking

Midden-Delfland ziet samenwerkingskansen met enkele gemeenten. Met de gemeente Delft, omdat Midden-Delfland voor een deel loost op haar stelsel. Vanwege de gelijkenissen ziet Midden-Delfland kansen voor samenwerking met de gemeenten Westland en Pijnacker-Nootdorp. Beide gemeenten hebben veel glastuinbouw, buitengebied met drukriolering en oude kernen. Midden-Delfland ziet ook kansen voor samenwerking op het niveau van de zuiveringskring. Hierbij speelt echter wel dat Midden-Delfland in twee zuiveringskringen valt.

Midden-Delfland is kwetsbaar ten aanzien van personeel. Er is veel kennis in huis. Vergrijzing is een zorg, maar niet direct een probleem in de komende jaren. Het werven van goede medewerkers is echter lastig en zal in de toekomst nog lastiger worden door de arbeidsmarktontwikkelingen.

Specialisatie is bij Midden-Delfland minder goed mogelijk door de breedte van het takenpakket als kleine gemeente.

Een ontwikkelpunt van de gemeente is het kennisniveau ten aanzien van nieuwe ontwikkelingen. Met betrekking tot nieuwe wet- en regelgeving of innovatie is het de vraag of de gemeente altijd tijdig aangehaakt is. Daarbij kan de gemeente van anderen leren.

Gemeente Pijnacker-Nootdorp

Belang deelname onderzoek

De gemeente Pijnacker-Nootdorp voorziet in de toekomst een personeelstekort. Daar zit voor de gemeente ook het primaire belang voor verdergaande samenwerking. De bestuurlijke ambitie bij het onderzoek is groot.

Het werk verschuift van werktuigbouwkunde naar automatisering. De huidige medewerkers zijn daar niet voor opgeleid. De jongste generatie wel, maar zij willen het noodzakelijke vieze werk niet doen. Daarnaast ligt de gemiddelde leeftijd van de buitendienst ruim boven de 45 jaar. In samenwerking met andere gemeenten is de toekomstige vergrijzing onder het personeel beter op te vangen.

Huidige samenwerking

De afstemming met Delfland cq. Delfluent verloopt niet altijd tijdig. De gemeente verneemt vaak een dag of ochtend van tevoren dat Delfluent een gemaal uitzet. De gemeente moet dan nog de achterliggende gemalen uitzetten.

In 2007 is een exploitatieovereenkomst tussen Delfland en Pijnacker-Nootdorp gesloten. Voor die tijd kreeg de gemeente geld van Delfland, maar moest ze ook geld betalen. Dit zorgde voor veel administratieve rompslomp. In afvalwaterovereenkomst is opgenomen dat nu niets meer aan elkaar wordt betaald.

De afvalstoffen inzameling heeft Pijnacker-Nootdorp uitbesteed aan Avalex (een overheidsgedomineerde onderneming op basis van een Gemeenschappelijke Regeling). Op dat vlak heeft de gemeente dus ook de krachten met andere oerheden gebundeld.

Kansen voor samenwerking

Bestuurlijk wil Pijnacker-Nootdorp vooral samenwerken met Delfland. Ambtelijk richt men zich ook op Delft en Den Haag. Pijnacker-Nootdorp loost haar afvalwater namelijk op deze gemeenten. Daarnaast wil de gemeente zich ook richten op de gemeente Westland, aangezien deze gemeente ook veel glastuinbouw heeft.

De gemeente is van mening dat een afvalwaterketenbedrijf expliciet onderzocht moet worden. Daar ziet de gemeente voordelen in, er moet niet krampachtig aan een integrale benadering van de gemeente worden vastgehouden als een afvalwaterketenbedrijf meer voordelen biedt. Aandachtspunt is dat de gemeente wel voldoende invloed moet hebben op een afvalwaterketenbedrijf.

Pijnacker-Nootdorp heeft al enkele jaren de ambitie haar gemalen over te dragen aan Delfland. Eén van de gemalen is al overgedragen, maar de gemeente wil dat ook graag doen met de andere drie.

De gemeente ziet mogelijkheden voor samenwerking op het gebied van heffingen. Hier wordt al samen met Zoetermeer naar gekeken.

Pijnacker-Nootdorp heeft te maken met vergrijzing. Het behouden van kennis en kunde is daarom een aandachtspunt.

Het gezamenlijk innen van rioolrecht is volgens de gemeente gemakkelijk te realiseren.

DHV B.V. in samenwerking met Twynstra Gudde

Pijnacker-Nootdorp verandert haar rol steeds meer van uitvoerend naar toezichhoudend.

In het verleden is een project gestart om uit te zoeken of gegevensuitwisseling met Delfland mogelijk was. De investeringen zijn hiervoor te groot. Daarom is de gemeente gestopt met het onderzoek. Er is wel winst te behalen als alle hoofdgemalen in één systeem zitten.

Gemeente Rijswijk

Belang deelname onderzoek

Rijswijk zit in een bezuinigingsperiode. Ze zijn verplicht te kijken waar de efficiëntieslagen in het werk zitten. Samenwerking is een speerpunt van het College.

Daarnaast geeft de overeenkomst tussen de Unie van Waterschappen en de VNG een stok achter de deur. Door nu met een onderzoek te beginnen, kan mogelijk voorkomen worden dat de samenwerking door het Rijk opgelegd wordt. Rijswijk kijkt hierbij vooral naar samenwerking met andere gemeenten, omdat dat vanwege de gelijke werkzaamheden het meest logisch is.

Huidige samenwerking

Rijswijk voert haar afvalwater af naar de gemeente Den Haag. Er is echter nauwelijks afstemming met Den Haag over de inrichting van het systeem. Wel over de hoeveelheid afvalwater die wordt getransporteerd. Dit geldt bijvoorbeeld voor de nieuwe wijk Rijswijk-Zuid. Qua stelsel is samenwerken met Den Haag logisch, dit is politiek gezien niet altijd gewenst. Ambtelijk wordt met Den Haag geklankbord, bijvoorbeeld over de landelijk ontwikkelingen, onderzoek, het meetnet.

Er is een intensieve samenwerking opgezet met de gemeente Delft (o.a. voor de oprichting van een shared service center). Het gaat vooral over de bedrijfsvoering (financiën, ICT, belastingen, etc.), maar ook ten aanzien van de vakgebieden (zoals sociale zaken). Het vakgebied riolering en water valt momenteel buiten dit traject, maar de voornemens om samen te werken zijn zo groot opgezet dat dit in de toekomst waarschijnlijk wel wordt overwogen.

De inzameling van afvalstoffen heeft Rijswijk uitbesteed aan Avalex (een overheidsgedomineerde onderneming op basis van een Gemeenschappelijke Regeling).

Kansen voor samenwerking

Rijswijk heeft veel kennis van het grondwatersysteem. Dit is opgedaan tijdens de onderzoeken naar het stoppen van de grondwateronttrekking van de DSM-fabriek in Delft.

De gemeenten heeft de opgave de vervangingsinvesteringen flink op te schroeven. Ze wil daarom graag van andere gemeenten leren hoe de vervangingsprojecten te prioriteren. Daarnaast wil ze graag klankborden over het meetnet. Rijswijk leert graag van anderen waarvoor gemeten wordt en wat met de gegevens gedaan wordt.

De gemeenten vindt dat de hemelwatervisie goed op regionaal niveau opgepakt kan worden. Hierin kan besproken worden over wel of niet afgekoppeld moet worden en wat criteria zijn voor het ingrijpen

De gemeente heeft ook een eigen ingenieursbureau. Het ingenieursbureau werkt op regiebasis van andere afdelingen. Het meeste wordt echter uitbesteed.

Gemeente Schiedam

Belang deelname onderzoek

Schiedam staat open voor kennis van andere gemeenten. Ze zoekt naar kennis door middel van samenwerking, met name op het verbrede deel van het VGRP. Daarnaast is Schiedam op zoek naar verbeteringspotentieel binnen de afvalwaterketen. Waar mogelijkheden liggen om te besparen, moeten die in kaart gebracht en benut worden.

Schiedam wil de exploitatiekosten naar beneden brengen. Daarom wordt nu het gemalenbeheer tegen het licht gehouden. De gemeente hoopt dat dit onderzoek daar een bijdrage aan kan leveren. In dit onderzoek wil ze ook kijken naar de doeltreffendheid van onderzoeken. Is de doeltreffendheid van de (verbeter)maatregelen hoog genoeg en worden de goeden dingen gedaan?

Huidige samenwerking

Schiedam werkt met verschillende gemeenten en met Delfland samen binnen de OAS De Grote Lucht. Uit dit traject blijkt dat er voldoende mogelijkheden zijn om te optimaliseren binnen de afvalwaterketen. De OAS heeft er bijvoorbeeld toe geleid dat drie bergbezinkbassins niet aangelegd hoefden te worden. Ook is er een aanzet geweest tot een onderzoek naar rioolvreemd water.

Er is een overlegstructuur met Delfland. Er zijn diverse bestuurlijke overleggen op allerlei terreinen. Men weet elkaar ambtelijk te vinden, dit gebeurt niet structureel, maar deze manier van werken werkt goed. Soms verloopt het niet zo soepel, bijvoorbeeld bij de toetsing van ruimtelijke plannen, maar Schiedam heeft hierin al wel verbeteringen gemerkt.

Het rioleringsbeheer is uitbesteed aan IRADO. Dit is een uitvoeringsorganisatie, waarvan Schiedam en Vlaardingen aandeelhouder zijn. IRADO voert het pompen- en gemalenbeheer uit voor Schiedam. Ook verzorgt IRADO de klachtenafhandeling, het onderhoud aan kolken en preventief onderhoud.

Samen met Maassluis en Vlaardingen heeft Schiedam een gemeenschappelijk inkoopbureau. Voorbeelden van gezamenlijke inkoop zijn: inspectie en reiniging en kolkenreiniging. Deze drie gemeenten hebben ook een bureau voor uitwisseling van personeel opgezet.

Kansen voor samenwerking

Schiedam was tot 2008 een regieorganisatie. Strategisch beheer (met name planvorming) en tactisch beheer stonden op afstand. Inmiddels worden een aantal taken weer intern bij Schiedam georganiseerd. Schiedam is zoekende naar een optimale organisatiestructuur.

Schiedam gaat graag met Delfland in overleg over voorlichting aan burgers met betrekking tot water. Daarnaast zou het goed zijn om een overkoepelend gedetailleerd rioleringsbeleid te hebben voor meerdere gemeenten. Schiedam ziet hierin graag een bepaalde ambitie.

Er is winst te behalen bij het uitwisselen van kennis. Op dit moment heeft de ene gemeente bepaalde kennis, waarvan de andere geen weet heeft. Vraag en aanbod zouden hier met elkaar in contact gebracht moeten worden, om inefficiënties te voorkomen.

Schiedam heeft goede ervaringen met het interpreteren van grote hoeveelheden gegevens en het maken van de koppeling naar maatregelen. Hier kunnen andere gemeenten mogelijk van leren.

De gemeente heeft weinig capaciteit om samen te werken. Ook is de bestuurlijke wil onvoldoende. Urgentie zou er wel moeten zijn aangezien er immers ook opgaven voor de gemeenten op het gebied van grond- en oppervlaktewater. Op die terreinen moet ook meer worden samengewerkt.

Gemeente Vlaardingen

Belang deelname onderzoek

Het belang van verdergaande samenwerking zit voor Vlaardingen voornamelijk in het onderzoeken van oplossingen die het samen goedkoper maken. Het probleem zit echter voornamelijk bij vergrijzing van de eigen medewerkers als het moeilijk vinden van nieuw, goed geschoold personeel. Specialisten op het gebied van riolering zijn schaars.

Kostenbesparing zijn voor Vlaardingen niet het grootste belang. Het voornaamste uitgangspunt blijft de kwaliteit.

Huidige samenwerking

Vanuit de OAS De Groote Lucht zijn een aantal projecten gedefinieerd die de gemeente samen oppakt. Vlaardingen trekt bijvoorbeeld het onderzoek naar rioolvreemd water samen met Schiedam. Uit de OAS is ook naar voren gekomen dat Schiedam geen duur bergbezinkbassin hoeft aan te leggen. Dit zorgt voor een grote besparing bij Schiedam, in plaats daarvan betaalt Schiedam nu een bedrag aan Vlaardingen voor een polderkoppeling.

Vlaardingen heeft twee grote gemalen met een grote capaciteit. Het gemaal van Delfland heeft een kleinere capaciteit. Delfland en Vlaardingen moeten dus goed afstemmen wat de afvoercapaciteit is.

Vlaardingen en Schiedam hebben beiden een 50% aandeel in IRADO. Voor Vlaardingen verzorgt IRADO de huisvuilinzameling.

Inkoop doet Vlaardingen samen met Maassluis en Schiedam. Hiervoor is een administratief bureau opgezet. Vlaardingen schrijft zelf wel de bestekken. De expertise over het hele aanbestedingstraject (technisch gezien) zit bij de gemeente. Het kostenvoordeel van het expertisebureau is echter beperkt. Soms wordt wel winst geboekt bij de aanbesteding, maar laat vervolgens de kwaliteit van de dienstverlening of ingekochte producten te wensen over. Met dezelfde gemeenten is ook een bureau voor uitwisseling van personeel opgezet.

Kansen voor samenwerking

Vlaardingen ziet in een afvalwaterketenbedrijf dat voor de regio de riolering beheert geen wenselijke situatie. De gemeente ziet meer in een samenwerking op bepaalde diensten. Op korte termijn denkt de gemeente ook dat het lastig te realiseren is. Als het rioolbeheer op afstand komt te staan, kan de gemeente moeilijker manoeuvreren, ook wat betreft afstemming.

Kwetsbaarheid is een issue binnen Vlaardingen. De vergrijzing leidt in de toekomst tot problemen. Door bezuinigingen kan de gemeente geen extra medewerker aannemen. Vlaardingen is daardoor verplicht om te gaan reduceren en zaken uit te besteden. Dan moet zij echter nog wel de regie kunnen voeren met technische medewerkers.

Gemeente Westland

Belang deelname onderzoek

Het belang voor vergaande samenwerking is kostenbesparing. Daarnaast komt Westland met een personeelstekort waarvoor samenwerking een oplossing kan bieden.

De gemeente Westland denkt dat er mogelijk nog winst kan worden gehaald met projecten ter vermindering van de wateroverlast. De gemeente verwacht echter niet dat er grote financiële besparingen voor het oprapen liggen. Door de OAS is al een groot deel van de besparingen op investeringen eruit gehaald.

Bestuurlijk is samenwerking gewenst. De wethouder van Westland is ook erg actief en is betrokken bij de bestuurlijke voorhoede van het feitenonderzoek.

Huidige samenwerking

Met Midden-Delfland gaat de samenwerking goed. Samenwerking vindt hier meestal op projectbasis plaats. Met Den Haag is minder contact.

Verrekeningen kosten altijd veel tijd. Verdeelsleutels, zowel met Delfland als met andere gemeenten, maken het ingewikkeld.

Westland werkt mee aan OAS De Grote Lucht. De winsten vanuit deze OAS worden weer ingezet in de afvalwaterketen, ter verbetering van het systeem. Communicatie, bijvoorbeeld naar burgers en basisscholen wordt bijvoorbeeld gezamenlijk opgezet.

Vanwege bezuinigingen ontstaan toch iedere keer discussies over het investeren van de OAS winsten. Deze bedragen zijn namelijk niet op een gezamenlijke rekening gezet, maar staan nog in de begrotingen van de afzonderlijke partijen.

Binnen de regio Delfland is de gemeente Westland aangesloten bij HVC aangesloten. Ook het Hoogheemraadschap van Delfland maakt gebruik van de diensten van HVC. HVC is een afval- en energiebedrijf dat eigendom is van 52 aandeelhoudende gemeenten uit Noord-Holland, Zuid-Holland, Flevoland en Friesland, en van vijf waterschappen. De kerntaken zijn afvalinzameling, recycling & compostering en verbranding met energieopwekking. Sinds 1 januari 2010 luidt de juridische naam 'N.V. HVC'.

Kansen voor samenwerking

Westland heeft een personeelstekort. Samenwerking op het gebied van personeel zou voordelen op kunnen leveren. Westland ziet echter geen winst in samenwerking op gemalenbeheer.

Vanuit de directie is de wens een regiegemeente te worden. De invulling van Westland als regiegemeente is nog niet vastgelegd in de organisatie. Als het doorgaat, zal zoveel mogelijk worden uitbesteed.

Rioolreiniging en de inkoop van rioolmateriaal, buizen en stenen kan samen gedaan worden. Het is hierbij echter wel belangrijk dat de partijen dezelfde materialen gebruiken.

Ook bij het opstellen van beleid zou samengewerkt kunnen worden. Westland heeft nog geen hemel- en grondwaterbeleid. De gemeente heeft behoefte aan het opstellen van een gezamenlijke visie. Westland denkt bijvoorbeeld ook aan het bergen van hemelwater door burgers op het eigen terrein. Ze is geïnteresseerd in hoe andere gemeenten die willen doen.

De gemeente Westland heeft veel kennis over de glastuinbouwproblematiek. Andere gemeenten kunnen hier van de gemeente leren.

Gemeente Zoetermeer

Belang deelname onderzoek

De gemeente Zoetermeer heeft te maken met drie waterschappen: Delfland, Rijnland en Schieland en de Krimpenerwaard. Vanuit Rijnland is ook een onderzoek naar verdergaande samenwerking opgezet. Zoetermeer voert haar afvalwater echter af op Delfland, daarom doet ze mee in dit onderzoek.

Veel zaken lopen goed in Zoetermeer en de gemeente wil dit behouden. De gemeente kan zich wel voorstellen dat Zoetermeer een rol kan betekenen voor de kleinere gemeenten (o.a. ten aanzien wachtdienst, goede automatisering (kennisuitvoering), besteksvorbereiding en aanbesteding). De gemeente prefereert door te gaan zoals het nu gaat.

Huidige samenwerking

De gemeente Zoetermeer heeft een relatie met 3 waterschappen. Deze waterschappen werken allen anders en soms wordt de gemeente door alle drie de waterschappen uitgenodigd ergens aan mee te doen. Idealiter heeft de gemeente maar met een waterschap te maken.

Er is in het verleden gekeken naar een gezamenlijke afvalinzameling met andere gemeenten. Er is onderzocht of AVALEX, een afvalbedrijf van meerdere gemeenten (GR constructie), gunstiger zou zijn. Maar dit is momenteel niet gunstiger voor de gemeente. Zoetermeer zamelt daardoor nog steeds haar eigen afval in.

Kansen voor samenwerking

Veel zaken lopen goed in Zoetermeer en ze wil dit graag zo houden. De gemeenten kan zich wel voorstellen dat Zoetermeer iets kan betekenen voor kleinere gemeenten (o.a. ten aanzien van de wachtdienst, goede automatisering (kennisuitvoering) en bestekken voor schoonmaken van riolering). Ook de ervaring als regiegemeente kan de gemeente delen met anderen.

De gemeente Zoetermeer maakt een beweging richting een regiegemeente. De kennis en kunde van het systeem zit bij enkele medewerkers. De laatste details zijn veelal bekend. De gemeente ervaart dit echter niet als een kwetsbare situatie. Alles is goed inzichtelijk. Zaken zijn goed vastgelegd in de systemen

en alles staat op tekening. De gemeente besteedt veel uit en de huidige organisatie heeft weinig capaciteit over. Er is dus weinig ruimte voor aanvullende taken bij het huidige personeel.

Pijnacker-Nootdorp is wel eens komen praten over samenwerking. Dit was vooral een kennismaking. Er zijn geen concrete zaken op het oog. Wellicht zijn er mogelijkheden op het gebied van riolering, want in Pijnacker-Nootdorp zijn er ook niet veel medewerkers. Als er ingekocht moet worden kan dat eventueel samen.

BIJLAGE 2 Huidige samenwerkingsverbanden

AVALEX (GR)

Op 2 april 2001 is Avalex opgericht op initiatief van de gemeenten Leidschendam, Rijswijk en Voorburg. Avalex is een overheidsgedomineerde onderneming (Gemeenschappelijke Regeling), die tot doel heeft het inzamelen en ontdoen van afvalstoffen. Per 1 januari 2010 zijn de volgende gemeenten mede eigenaar van Avalex: Delft, Leidschendam-Voorburg, Midden-Delfland, Pijnacker-Nootdorp, Rijswijk en Wassenaar. Ook Zoetermeer heeft in de opstartfase meegekeken naar deelname, maar kon dit zelf goedkoper regelen. In de toekomst worden activiteiten van AVALEX mogelijk uitgebreid.

IRADO (NV)

IRADO is een regionale speler op het gebied van afvalinzameling, groen, reiniging, specialistische reiniging, plaagdierbeheersing en het uitlenen van tijdelijk personeel. De klanten van IRADO zijn voornamelijk regionale overheden en het midden- en kleinbedrijf. N.V. IRADO is in 2000 opgericht door een fusie tussen het Schiedamse bedrijf ONS Milieu en Stadreiniging Vlaardingen.

Irado werkt voor de gemeenten Goeree-Overflakkee, Lansingerland, Nieuwerkerk a.d IJssel, Rozenburg, Schiedam en Vlaardingen.

HVC (NV)

HVC is een afval- en energiebedrijf dat eigendom is van 52 aandeelhoudende gemeenten uit Noord-Holland, Zuid-Holland, Flevoland en Friesland, en van vijf waterschappen. De kerntaken zijn afvalinzameling, recycling & compostering en verbranding met energieopwekking. Sinds 1 januari 2010 luidt de juridische naam 'N.V. HVC'.

Binnen de regio Delfland zijn bij HVC aangesloten de gemeente Westland en de Hoogheemraadschappen Delfland en Schieland & de Krimpenerwaard.

Bureau Inkoop MSV

Gezamenlijk inkoopbureau van de gemeenten Maassluis, Schiedam en Vlaardingen. Gemeenschappelijke kennisuitwisseling en samenwerking van de inkoopcoördinatoren van de gemeenten.

BIJLAGE 3 Beschrijving samenwerkingsmodellen

	Transactioneel	Functioneel	Ondernemend	Verkennd
Doelgeving				
Intentie	Verbeteren van het voortbrengingsproces. Een klant/burger beter bedienen en op basis daarvan voor ieder van de partijen voordelen verkrijgen	Verbeteren van de bedrijfsvoering. Een functie beter laten goede laten komen aan de bedrijfsvoering; betere prijs/prestatieverhouding	Vernieuwen van competenties, diensten en proposities. Een kans benutten op basis van synergie mogelijkheden.	Vernieuwen van kennis en gemeenschappelijke infrastructuur. Een betere gemeenschappelijke infrastructuur in brede zin; standaards, kennis maatvoering, fysieke infrastructuur
Aard	Uitwisselen van mensen, diensten en productie	Delen van bedrijfsvoering	Delen van kennis, informatie en competenties	Uitwisselen van kennis en informatie
Besturing				
Onderlinge verhoudingen en rolverdeling	De klant/burger veroorzaakt een opeenvolging van acties en die willen we in de keten optimaliseren	Een partij acht een andere partij slimmer/beter/goed koper/... in een bepaalde functie	Samen kunnen we iets slimmer/beter/goedkoper/... ontwikkelen, realiseren en/of verkopen dan afzonderlijk	Partijen vinden elkaar op issues die stimulerend of voordelig zijn voor hun functioneren en waar ze elkaar in kunnen versterken
Huishouding (€)	Verrekenafspraken; afspraken over goede grondslag voor verdeling van kosten en baten, als deze op verschillende plaatsen in de keten vallen	Verrekenafspraken; betaling voor geleverde diensten	Verdeling van risico's en resultaat, gezamenlijke budgettering en balans	Kostendekkende inbreng om samenwerking te stimuleren en op gang te houden
Besluitvorming	Iedere partij beslist zelfstandig in hoeverre men meedoet in welke ketens; als men meedoet zijn de spelregels bekend	Contractrelatie, onderhandelen over contractvoorwaarden	Gezamenlijke besluitvorming; bepalen van procedure voor besluitvorming	Wederzijdse beïnvloeding; latere toetreders moeten 'aansluiten'
Planning en control en besturingsinstrument en	Uitwisseling van plannings- en voortgangs informatie Ketenregie	Opdrachtgever – Opdrachtnemer op basis van resultaat/service afspraken	Eigen directievoering verantwoordelijk voor 'klaren van de klus'; toezicht door samenwerkende partijen op functioneren van alliantie en kosten/opbrengstenverdeling	Spilfunctie; faciliterend, organiserend, mobiliserend; verantwoordelijk voor op gang brengen en houden van interactie; partijen beloven inbreng en participatie.

DHV B.V. in samenwerking met Twynstra Gudde

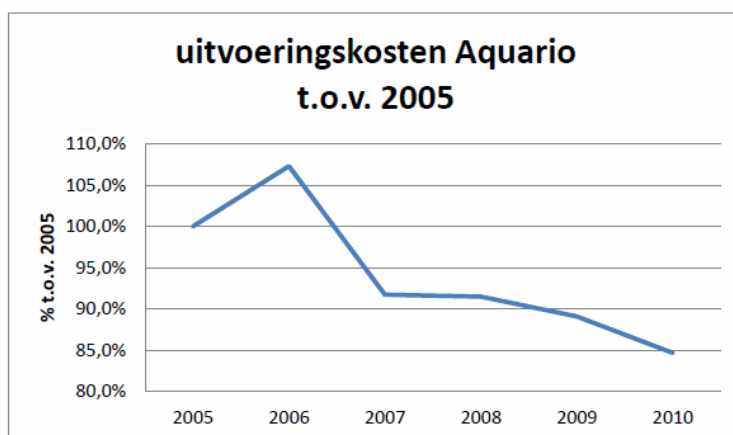
	Transactioneel	Functioneel	Ondernemend	Verkennend
Prestatie-indicatoren	Ketenefficiëntie; lage transactiekosten	Voldoen aan doelstellingen van zowel in- als uitbestedende partij Waarmaken van gemaakte afspraken	Waardetoevoeging (balans input output in brede zin) voor ieder van de partijen; stroom van nieuwe initiatieven en het gemak waarmee deze operationeel gemaakt kunnen worden; lage transactiekosten	Mate waarin partijen hun bijdragen willen continueren
Contractering	Handelscontracten, protocollen	Dienstverleningsovereenkomsten (DVO's) of samenwerkingsovereenkomsten	Samenwerkingsafspraken	Convenanten, gedragscodes
Gedragsafspraken				
Gepropageerd gedrag	Leverbetrouwbaarheid	Afspraakbetrouwbaarheid	Betrouwbaarheid in loyaliteit naar gemeenschappelijke entiteit	Betrouwbaarheid in belangenafweging
Identiteit	Acceptatie van elkaars eigenheid	Identiteit van partners als selectie criterium; elkaar begrijpen	Actief creëren van een nieuwe identiteit in de samenwerking	Ontstaan van nieuwe identiteit van het samenwerkingsverband
Informatiestrategie	Open informatiehuishouding; gebaseerd op communicatie op operationeel niveau	Gesloten informatiehuishouding; gericht op een naadloze aansluiting van processen	Gesloten informatiehuishouding Bescherming tegen het uitlekken van strategische informatie	Open informatiehuishouding; zoveel mogelijk informatie delen om interactie te stimuleren
Operationele uitwerking				
Essentie van het werkproces in de samenwerking	Managen van het logistieke proces	Interface tussen functies goed laten functioneren	Managen van het ontwikkeling- en marketingproces	Organiseren van het communicatie- en interactieproces; kennismanagement

BIJLAGE 4 Memo Aquario onderbouwing besparing



Aquario watermanagement BV

Onderwerp: Analyse efficiëntieverbetering Aquario
 Datum: 12-09-2011
 Door: Th. Smit



De jaren 2005 t/m 2010 zijn met elkaar vergeleken m.b.t. de jaarlijkse kosten van een vast pakket werkzaamheden (rioolbeheer, gemalenbeheer, databeheer, advisering). Hierbij dient het volgende te worden opgemerkt:

1. Gebruikt zijn de kosten voortvloeiende uit de uitvoering van de Dienstverleningsovereenkomst (DVO) met 6 gemeenten. De kosten betreffen arbeid, materiaal, onderaanneming, materieel.
2. In nulpunt 2005 (100%) zit een kleine onzekerheid (gedurende 2005 waren 2 gemeenten nog in opstartfase, deze 2 zijn conservatief berekend over 2005)
3. Voor de jaarlijks gemaakte kosten zijn vanaf 2007 de door de accountant per DVO vastgestelde kosten gebruikt (over 2005 en 2006 uit de goedgekeurde jaarrekening)
4. Uitgefilterd zijn:
 - a. Jaarlijkse groei in rioleringssysteem (toename op basis van het aantal gemalen + lengte rioolstelsel + woningvoorraad)
 - b. Extra taken die in de loop van de periode zijn toegevoegd aan een DVO
 - c. Jaarlijkse inflatie correctie
 Deze gegevens zijn gehaald uit de door de gemeenten geaccordeerde jaarlijkse managementrapportages
5. Extra eenmalig gemaakte kosten (uren) gedurende een specifiek jaar/periode voor begeleiding van de betreffende gemeente t.b.v. een vGRP, BRP of OAS zijn niet uitgefilterd, wat het resultaat ongunstig beïnvloed.
6. Aanvullende jaarlijkse projectkosten zijn buiten beschouwing gelaten

Conclusie:

Over een periode van 5 jaar is door Aquario een rendementsverbetering behaald van ca.15% (15,3%)
 De "piek" in 2006 is deels verklaarbaar door de opstartfase van 2 van de 6 DVO's.

BIJLAGE 5 Berekening besparingspotentieel

Het besparingspotentieel uitgedrukt in percentages per variant (zie hoofdstuk 4) is vertaald naar een concreet jaarlijks besparingsbedrag.

De berekening is gebaseerd op de aangeleverde data van de betrokken organisaties (12 gemeenten en het hoogheemraadschap). Deze brongegevens zijn in deze bijlage bijgevoegd.

De door gemeente Lansingerland aangeleverde (financiële) cijfers betreffen de gehele gemeente en niet van alleen de kern Berkel en Rodenrijs, welke als enige kern van die gemeente is verbonden met de afvalwaterketen van de Harnaschpolder. De rest van de gemeente valt in het beheersgebied van HHSK. Aangezien de gemeente het uitgangspunt hanteert dat zij het rioolbeheer niet gaan splitsen omdat ze in twee verschillende zuiveringskringen zitten, is hier toch gerekend met de totale kosten van Lansingerland.

Daar waar de gemeenten geen opgave konden doen doordat bepaalde uitsplitsingen (bijvoorbeeld tussen inzameling en transport) niet in de boekhouding verwerkt was, is een aanname gedaan.

Daar waar prognoses misten is een aanname gedaan voor de extrapolatie van de kosten tot en met 2020.

In de berekening van het maximaal jaarlijkse besparingspotentieel is uitgegaan van de gemiddelde investeringen en exploitatiekosten over de jaren 2013 – 2020. Door deze benadering wordt voorkomen dat een vertekend beeld ontstaat doordat in enig jaar een eenmalig hoge investering gepland is of juist net geen investering op een bepaald onderdeel gepland is.

Het jaar 2012 is bewust niet meegenomen omdat het aannemelijk is dat de samenwerkingsvarianten in 2012 nog niet zodanig zijn vormgegeven dat al efficiëntiewinst geboekt kan worden.

Bij de berekening is geen rekening gehouden met opstartkosten, kosten voor de regierol die partijen moeten gaan vervullen en mogelijke desintegratiekosten. Deze gedetailleerdere benadering dient plaats te vinden in een aparte businesscase.

Bij de vertaling van totale kosten naar een bedrag per heffingseenheid zijn de totale kosten gedeeld door het totaal aantal heffingseenheden (zijnde het aantal meerpersoonshuishoudens). Deze omrekening is zeer indicatief maar geeft een beeld van de relatieve besparing ten opzichte van de totale lasten voor de burger. Daarbij is ervan uitgegaan dat investeringen niet worden gekapitaliseerd maar in datzelfde jaar direct worden afgeschreven.

De resultaten van de berekeningen zijn in onderstaande tabellen weergegeven.

DHV B.V. in samenwerking met Twynstra Gudde

Gemiddeld percentage van bandbreedte besparingspotentieel	Besparingspotentieel				Totale kosten 12 Gemeenten	Totale kosten Hoogheemraadschap
	Variant 1	Variant 2	Variant 3	Variant 4	Gemiddeld jaarlijkse uitgaven in periode 2013 - 2020	Gemiddeld jaarlijkse uitgaven in periode 2013 - 2020
Verbeteringsinvesteringen Riolering	3,5	6		6	€ 2.607.479	
Vervangings- en renovatieinvesteringen Riolering	3,5	7,5		7,5	€ 36.116.150	
Verbeteringsinvesteringen Transportsysteem	3,5	0	4,5	6	€ 360.271	
Vervangings- en renovatieinvesteringen Transportsysteem	3,5	0	4,5	7,5	€ 4.351.631	€ 1.645.967
Verbeteringsinvesteringen Zuivering	3,5			6	€ 0	
Vervangings- en renovatieinvesteringen Zuivering	3,5			7,5	€ 0	€ 673.750
Exploitatiekosten beheer en onderhoud Riolering	1	8		9	€ 31.109.805	
Exploitatiekosten beheer en onderhoud Transporteren gemeenten	1	8	8	9	€ 7.744.385	
Exploitatiekosten beheer en onderhoud Transporteren schap	1		5	7,5		€ 1.163.326
Exploitatiekosten beheer en onderhoud Zuiveren schap			3	5		€ 6.512.422
Exploitatiekosten beheer en onderhoud Overig				5	€ 1.513.365	
Exploitatiekosten beleid- en planvorming	7,5	7,5		10	€ 1.176.718	€ 127.857
VATkosten investeringen (VAT kosten) totaal	2	7,5		10	€ 9.926.183	€ 0
VATkosten investeringen (VAT kosten) Transporteren			7,5		€ 1.123.271	€ 1.645.967
Besparing in verwerking verrekeringen	1,5 fte			2 fte		

Besparingspotentieel 2020	Besparingspotentieel 2020			
	Variant 1	Variant 2	Variant 3	Variant 4
Verbeteringsinvesteringen Riolering	€ 91.262	€ 156.449	€ 0	€ 156.449
Vervangings- en renovatieinvesteringen Riolering	€ 1.264.065	€ 2.708.711	€ 0	€ 2.708.711
Verbeteringsinvesteringen Transportsysteem	€ 12.610	€ 0	€ 16.212	€ 21.616
Vervangings- en renovatieinvesteringen Transportsysteem	€ 209.916	€ 0	€ 269.892	€ 449.820
Verbeteringsinvesteringen Zuivering	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Vervangings- en renovatieinvesteringen Zuivering	€ 30.581	€ 0	€ 0	€ 65.531
Exploitatiekosten beheer en onderhoud Riolering	€ 311.098	€ 2.488.784	€ 0	€ 2.799.882
Exploitatiekosten beheer en onderhoud Transporteren gemeenten	€ 77.444	€ 619.551	€ 619.551	€ 696.995
Exploitatiekosten beheer en onderhoud Transporteren schap	€ 11.633		€ 133.834	€ 87.249
Exploitatiekosten beheer en onderhoud Zuiveren schap	€ 0		€ 195.373	€ 325.621
Exploitatiekosten beheer en onderhoud Overig	€ 0	€ 0	€ 0	€ 75.668
Exploitatiekosten beleid- en planvorming	€ 97.843	€ 97.843	€ 0	€ 130.457
Exploitatiekosten investeringen (VAT kosten) Totaal	€ 198.524	€ 744.464		€ 992.618
Exploitatiekosten investeringen (VAT kosten) Transporteren			€ 207.693	
Besparing in verwerking verrekeringen	€ 112.500			€ 150.000
Totaal jaarlijks besparingspotentieel	€ 2.417.476	€ 6.815.802	€ 1.442.554	€ 8.660.618
Indicatieve besparing per heffingseenheid	€ 4,48	€ 12,63	€ 2,67	€ 16,05

BIJLAGE 6 Toekomstige ontwikkelingen

Nieuwe opgaven:

- Hormoonverwijdering effluent
- Strengere lozingseisen met betrekking tot gewasbeschermingsmiddelen (met name relevant voor afvalwater afkomstig uit de glastuinbouw)

Klimaat ontwikkeling:

- Grotere neerslaghoeveelheden in korte tijd (meer extreme buien)
- Langere perioden van droogte

Duurzaamheid:

- Energiebesparing
- Hergebruik grondstoffen (fosfaat)

Vergrijzing:

- Kennis die komt te vervallen.
- Maar ook gebrek aan technisch personeel op de arbeidsmarkt (in de toekomst).

Bevolkingsgroei in regio:

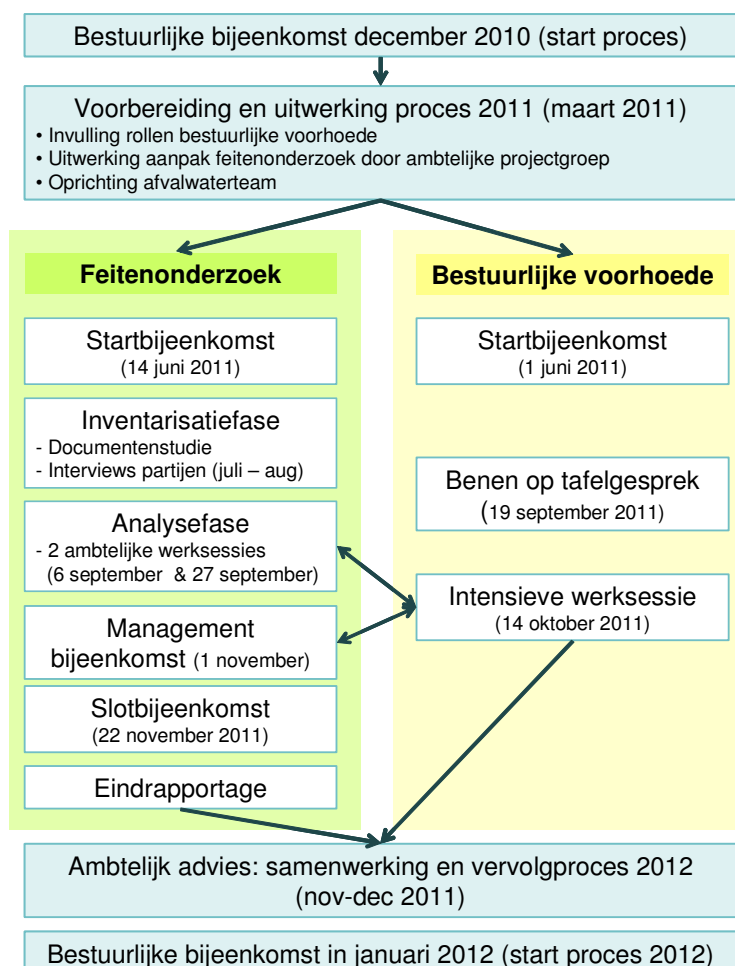
- Prognoses geven een groei qua aantal inwoners aan van gemiddeld 9% tussen 2009 en 2025.

Wijkgerichte aanpak:

Aanpak scheelt veel planvormings-, aanbestedings- en vergunningenwerk. Ook voor wijk/burger voordelen. De wijk in een keer opgeknapt, overlast beperkt, geconcentreerd in tijd.

BIJLAGE 7 Procesbeschrijving project

In onderstaand schema is het globaal gevolgde proces weergegeven.



In het kader van het feitenonderzoek hebben de volgende activiteiten plaatsgevonden:

Startoverleg projectgroep – 30 mei

Na opdrachtverlening is een startoverleg belegd met de projectgroep waarin de aanpak van het project en de planning is besproken. Ook zijn de belangen bij het onderzoek gedeeld en is met elkaar helder gemaakt wat het onderzoekskader is alsmede de afbakening en het gewenste resultaat van deze studie.

Brede startbijeenkomst – 14 juni

DHV B.V. in samenwerking met Twynstra Gudde

Als start van het onderzoek is een brede startbijeenkomst belegd. Bij deze startbijeenkomst waren alle 12 gemeenten plus het hoogheemraadschap en een vertegenwoordiger van Delfluent vertegenwoordigd door beleidsmedewerkers en het management.

Tijdens deze startbijeenkomst zijn de betrokkenen geïnformeerd over het project (doel, aanpak, planning). Verder is met elkaar kennisgemaakt en is een eerste inventarisatie gemaakt van de belangen en aanleidingen voor samenwerking in de afvalwaterketen.

Documentenstudie

Op basis van de documentenstudie is een eerste overzicht verkregen van de huidige situatie. Daarbij zijn stukken bestudeerd als:

- GRP-en en andere beleidsplannen
- Operationele plannen
- Jaarplannen en begrotingen
- Benchmark gegevens en rapporten (Benchmark Riolering, Benchmark zuiveringsbeheer)
- Beschrijvingen bedrijfsprocessen

Interviews (25 juli – 12 augustus)

Naast de documentenstudie zijn ook interviews afgenomen met sleutelpersonen binnen de betrokken organisaties. In de interviews is het eerste beeld vanuit de documentenstudie getoetst en is ontbrekende en/of aanvullende informatie verzameld. Met het oog op mogelijkheden voor samenwerking is in de interviews ook ingaan op de kansen en wensen ten aanzien van samenwerking. Van de interviews zijn verslagen gemaakt.

Aanvullende gegevensverzameling

Daar waar nog informatie ontbrak zijn aanvullende gegevens opgevraagd. Dat betrof enerzijds financiële gegevens en prognoses voor de periode 2010 – 2020 en anderzijds de kentallen voor kritische prestatie-indicatoren.

Overleg projectgroep – eerste concept rapportage – 17 augustus

In een vergadering met de projectgroep is de eerste opzet van het rapport besproken waarin met de rapportage van de huidige situatie is beschreven. Doel van het overleg was om de structuur en diepgang van de gepresenteerde feiten af te stemmen met de verwachtingen en wensen van de projectgroep.

Quick scan

Na de inventarisatiefase hebben DHV en Twynstra Gudde een eerste analyse gemaakt van de mogelijkheden voor verbetering van de doelmatigheid van het beheer van de afvalwaterketen. Daarbij is zowel gekeken naar de technische aspecten als naar de organisatorische en bedrijfsmatige aspecten.

Brede werksessie – 6 september

In een brede werksessie met de leden van het afvalwaterketenteam (vertegenwoordigers vanuit alle betrokken organisaties) is het resultaat van de inventarisatie huidige situatie en quick scan teruggekoppeld. Op basis daarvan heeft een inventarisatie van concrete mogelijkheden voor samenwerking plaatsgevonden.

Uitwerking workshop en analyse

Na de werksessie is het brede palet aan mogelijkheden verder in kaart gebracht.

Brede werksessie – 27 september

DHV B.V. in samenwerking met Twynstra Gudde

In een tweede werksessie met de brede projectgroep willen we met elkaar een aantal vervolgstappen maken. Bij deze bijeenkomst zijn zowel beleidsmedewerkers als managers uitgenodigd.

In deze bijeenkomst zijn de samenwerkingskansen en organisatievarianten verder uitgewerkt met elkaar.

Uitwerking geselecteerde samenwerkingsvarianten

De vier samenwerkingsvarianten zijn verder uitgewerkt waarbij is ingegaan op het doel van de organisatie, de vormgeving van de organisatie, de voordelen, aandachtspunten en het besparingspotentieel.

Workshop brede projectgroep en managers– 1 november

In een werksessie met de brede projectgroep en de managers zijn de vier samenwerkingsvarianten doorgesproken. Daarin is onder andere gesproken over de haalbaarheid van de varianten.

Eindoverleg met projectgroep – 14 november

In het eindoverleg met het afvalwaterketenteam is de eerste versie van de concept eindrapportage besproken.

Eindoverleg brede projectgroep – 22 november

In dit overleg is het concept eindrapport gepresenteerd met de conclusies. Met de groep zijn de punten op de i gezet met betrekking tot de beoordeling van de 4 samenwerkingsvarianten.

BIJLAGE 8 Geraadpleegde literatuur

Bestuursakkoord Water - 23 mei 2011

Doelmatig beheer waterketen -eindrapport commissie feitenonderzoek, Rijk, VNG, UvW, Vewin en IPO, maart 2010

Riolering in beeld - benchmark Rioleringszorg 2010, Stichting RIONED, november 2010

Organiseren tussen organisaties - Inrichting en besturing van samenwerkingsrelaties, Edwin Kaats, Philip van Klaveren, Wilfrid Opheij – (1e druk, 2005)

Samenwerken op basis van afspraken – Handreiking toepassen regelgeving afvalwater in de praktijk, Unie van Waterschappen en VNG

Rapportage regionaal feitenonderzoek Flevoland: Verdergaande samenwerking in de afvalwaterketen - Varianten en consequenties- , DHV, februari 2011,

~ Bedrijfsvergelijking zuiveringsbeheer 2009 - Eindrapportage Hoogheemraadschap van Delfland

Overeenkomst pilot beheer en onderhoud rioolgemalen Gemeente Maassluis, gemeente Maassluis en Hoogheemraadschap van Delfland, augustus 2007.

~ Gemeentelijke Rioleringsplannen (GRP-en) en andere documenten van de betrokken gemeenten

~