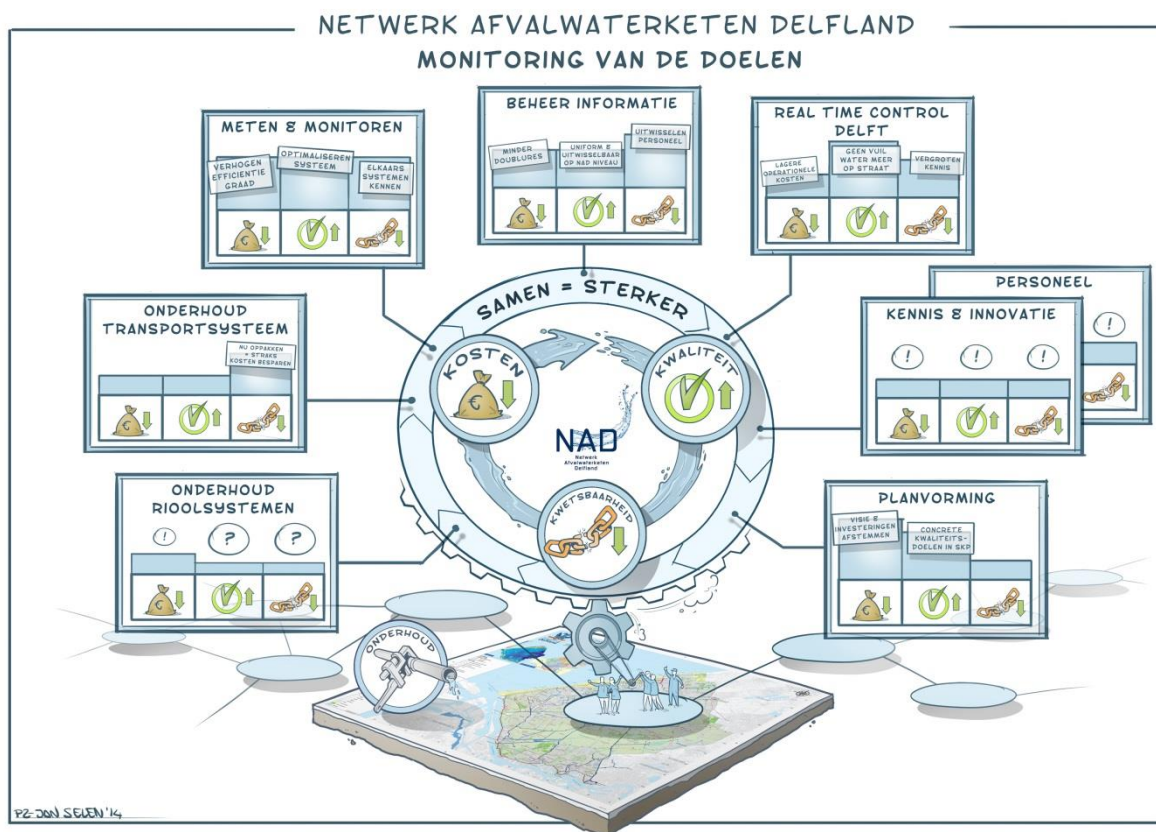


Monitoring doelen

Netwerk (afval)waterketen Delfland

Periode 2015 – 2017



Memo Doelmonitoring NAD 2015 t/m 2017

Ewald Oude Luttikhuis, 20 november 2017

1. Inleiding

In het voorjaar van 2016 is de Bestuurlijk Watertafel geïnformeerd over het NAD-Monitoringsplan 2016-2020. Dit monitoringsplan betreft het monitoren van de doelen van het Netwerk (Afval)waterketen Delfland. Deze memo is de eerste rapportage volgens dit plan van aanpak en geeft de belangrijkste resultaten weer. De memo sluit af met conclusies en aanbevelingen in hoofdstuk 3.

De resultaten van deze monitor worden jaarlijks gerapporteerd en landelijk verzameld. In het geval het Rijk niet tevreden is over de voortgang kan dit consequenties hebben voor de taakverdeling in het waterbeheer tussen de verschillende organisaties.

Doelstelling

De doelen van de monitoring zijn:

- Kunnen bijsturen als doelen voor 2018, 2020 en 2050 te langzaam dichterbij komen.
- Laten zien wat er al is bereikt in de afgelopen jaren.
- Adequaet invullen van de landelijke monitor.

De streefpercentages voor de doelen voor 2018 zijn afkomstig uit het NAD-Uitvoeringsprogramma 2016-2018, dat is vastgesteld op de Bestuurlijke Watertafel van 2 december 2015. De doelen voor 2020 zijn vastgesteld in de Bestuurlijke Overeenkomst Afvalwaterketen Delfland op 22 november 2013.

De monitor werkt met (Kern en Kritische) Prestatie Indicatoren (KPI's). De KPI's maken het mogelijk ook na 2020 (en richting 2050) te monitoren. Dit komt omdat de KPI's inspelen op de visie over de afvalwaterketen in het NAD-Strategisch Ketenplan (SKP).

Kosten

Doelstelling: Per jaar €10 miljoen minder meerkosten vanaf 2020 door samenwerking en €21 miljoen minder op eigen kracht.

KPI's over het doel Kwaliteit

Doelstelling: kwaliteit gelijk of beter.

KPI's over het doel Kwetsbaarheid

Doelstelling: kwetsbaarheid gelijk of beter.

2. Resultaten 2015-2017

2.1 Doel Kosten

De KPI's uit het NAD-Monitoringsplan zijn in Tabel 1 weergegeven en voorzien van doelwaarden voor 2018 en 2020. In Tabel 2 zijn de bereikte minder-meerkosten opgenomen.

Tabel 1 Kritische Prestatie indicatoren en doelen voor het doel Kosten

KPI	Kritische Prestatie Indicator	1-1-2015 (start NAD-monitoring)	31-12-2018 (einde Uitvoeringsplan NAD)	31-12-2020 (toetsjaar BAW)
1	€ 10 miljoen gezamenlijke minder-meerkosten	Gestart in 2011	50% gehaald	100% gehaald
2	€ 21 miljoen minder-meerkosten op eigen kracht	Gestart in 2011	100% gehaald	100% gehaald
3	Riool- en zuiveringsheffingen *):	€ 450	€ 480	€ 490

*) Dit betreft een naar aantal heffingseenheden gewogen gemiddelde van de riool en zuiveringsheffingen.

Tabel 2 Doelwaarden 2018 en gerealiseerde jaarlijkse scores voor Kosten-KPI's

KPI	Kritische Prestatie Indicator	2015	2016	2017	2017 (%)
1	€ 10 miljoen gezamenlijke besparing	€ 532.300	€ 313.025	€ 1.286.653	26%
2	€ 21 miljoen besparing op eigen kracht	€ 2.134.800	€ 2.644.649	€ 5.832.490	28%
3	Riool- en zuiveringsheffingen *):	€ 444	€ 448	€ 448	107%

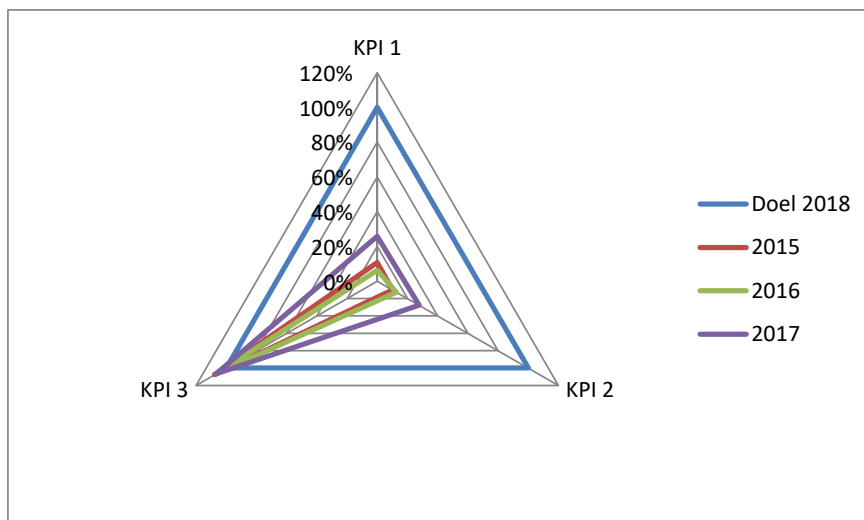
*) Dit betreft een naar aantal heffingseenheden gewogen gemiddelde van de riool en zuiveringsheffingen.

Toetsing per 31-12-2017

KPI1 en KPI2 scoren in 2017 respectievelijk 26% en 28%. Dit is een hoger percentage dan in 2015 en 2016, maar liggen nog ver weg van de doelstelling volgens Tabel 1. Uit KPI3 blijkt echter een score lager dan de doelwaarde van €480. Dus op basis van de heffingen is de doelwaarde meer dan bereikt. KPI3 geeft dus een andere uitkomst dan KPI1 en KPI2, waar op basis van de aangegeven besparingen er nog een lange weg te gaan zou zijn. In theorie is dit mogelijk als de heffingen laag worden gehouden door interen op reserves. Dat is echter niet het geval. Uit de door de gemeenten ingevulde inventarisatie blijkt dat geboekte minder-meerkosten niet als zodanig worden herkend. Te denken valt dan aan niet ingevulde formatieplaatsen, rente en afschrijving van investeringen (van voorgaande jaren). Minder kosten in projecten worden beter herkend. Ook is het lastig besparingen te benoemen ten opzichte van maatregelen in een Gemeentelijk Rioleringsplan uit 2010, die dus niet of anders zijn uitgevoerd. Verder hebben niet alle gemeenten en Delfland alle vragen ingevuld. Dit heeft te maken met de toch wel tijdrovende analyse van waar de minder-meerkosten precies zitten.

Het doel van deze monitoring is niet alle cijfers precies te verklaren, maar om (elkaar) te laten zien:

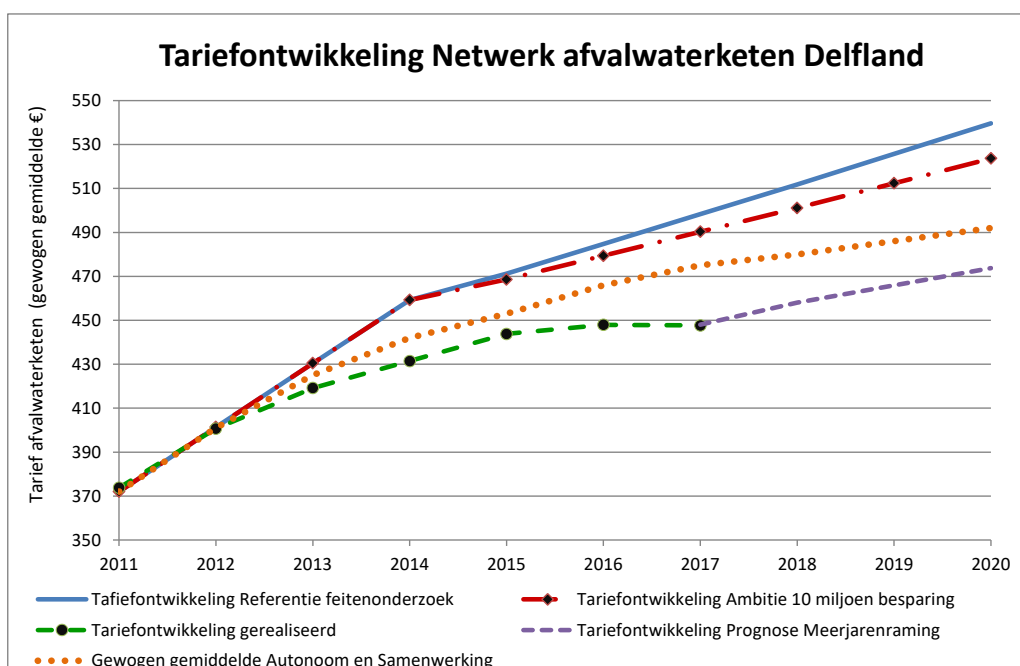
- Welke minder-meerkosten zijn gerealiseerd en waar liggen dus voor anderen kansen
- Het NAD als netwerkorganisatie met elkaar een aanzienlijke besparing in projecten weet te bereiken
- De tijd die medewerkers aan het NAD besteden ruimschoots wordt terugverdiend, zelfs meer dan in eerste instantie was gedacht.



Grafiek 1: Percentage doelrealisatie per KPI voor het doel Kosten

In Grafiek 1 is het scoringspercentage op een andere wijze weergegeven: per KPI ten opzichte van de doelstelling voor 2018 in het Uitvoeringsplan. Een score van 100% wil zeggen dat het doel is bereikt. De blauwe driehoek geeft de te bereiken doelwaarde aan van 100%, waarbij elke hoek voor een KPI staat, zoals omschreven in Tabel 1 en Tabel 2. De andere driehoeken geven de scores weer voor 2015, 2016 en 2017. KPI 3 scoort 107%, waaruit blijkt dat het doel meer dan bereikt is. De heffing en zijn lager dan gebleven dan de doelwaarde.

Grafiek 2 geeft de ontwikkeling van de gezamenlijke heffingen weer. De onderste groene streepjes lijn geeft de gerealiseerde tariefontwikkeling weer en is in 2017 €448. De oranje stippellijn geeft de tariefontwikkeling weer in het geval de €31 miljoen minder-meerkosten zijn bereikt. De groene streepjeslijn blijft onder de nagestreefde oranje stippellijn.



Grafiek 2: Ontwikkeling van de heffing

Hieruit volgt dat de minder-meerkosten zijn gerealiseerd.

In 2017 is een stabilisatie opgetreden. Het paarse vervolg van deze lijn geeft de prognose weer. Het is zeer de vraag of deze stabilisatie zich doorzet in 2018 -2020. Nieuwe rioolvervangingen leiden in de meeste gemeenten onherroepelijk tot een verdere toename van kapitaallasten in de toekomst. Vooralsnog is daarom rekening gehouden met een verdere stijging in de komende jaren.

De mindermeerkosten van € 31 miljoen komen in Grafiek 2 tot uiting door het tariefverschil tussen de blauwe referentielijn en de groene streepjeslijn te vermenigvuldigen met het aantal heffingseenheden (van 613.500 * €51 = € 31.000.000).

2.2 Doel kwaliteit







Niet alle organisaties hebben alle gegevens beschikbaar of zijn er in geslaagd deze op tijd aan te leveren. De gewogen gemiddelde respons van de gemeenten is daarom 75%. In Tabel 3 zijn de KPI's uit het Monitoringsplan opgenomen en smart gemaakt naar aanleiding van de beginwaarden in 2015. In Tabel 4 zijn de doelwaarden voor 2018 weergegeven. Bij de KPI's 1 t/m 5 is de jaarlijkse score getoetst aan de doelwaarde in 2018. Bij de overige KPI's is meer sprake van een meerjarige ontwikkeling naar de doelwaarde toe en is gekozen voor een score die het gerealiseerde percentage van de benodigde ontwikkeling weergeeft.

Tabel 3 Prestatie indicatoren voor de doelstelling Kwaliteit

KPI	Kritische Prestatie Indicator	Beginwaarde bij start NAD-monitoring 1-1-2015	Doelwaarde 31-12-2018 (einde Uitvoeringsplan NAD)	Doelwaarde 31-12-2020 (toetsjaar landelijke BAW)
1	% ingezameld afvalwater	99,9%	99,9%	99,9%
2	Hoeveelheid rioolvreemd water *)	6.222.123 m3/jaar	Afname 25%	Afname 50%
3	Hoeveelheid overstortend rioolwater	Gemiddeld berekend 1.414.189 m3/jaar	Blijft gelijk	Blijft gelijk
4	Aantal gemaalstoringen	3521 per jaar	Afname 10%: 3.139	Afname 20%: 2.817
5	Aantal kleine milieu-incidenten	7 per jaar	Max. 1/jaar/25.000 inw.: 25 per jaar	Max. 1/jaar/25.000 inw.: 25 per jaar
6	Aantal knelpunten water- en stankoverlast	71 locaties	Afname 25% 57 locaties	Afname 50% 36 locaties
7a	Aandeel gemengd aangesloten verhard oppervlak	55,1 %	Afname met 0,5% per jaar volgens GRP's	Afname met 0,5% per jaar volgens GRP's
7b	Aantal afgekoppelde verharding ha/jaar	38 ha	24 ha/jaar	24 ha/jaar
8	Effluentvrachten P, N en CZV RWZI	X kg/j, X kg/j en X kg/j	Afname volgens WBP	Afname volgens WBP
9	Energieterugwinning RWZI	-	Gestart	2X waarde in 2018
10	Hergebruik van grondstoffen RWZI	-	Gestart	2X waarde in 2018

*) In de periode tot 2018 ligt de nadruk op instromend oppervlaktewater.

Tabel 4 Doelwaarden 2018 en jaarlijkse scores voor Kwaliteits-KPI's

KPI	Kritische Prestatie Indicator met doelwaarden 2018	Waarde per 1-1-2015	Waarde per 1-1-2016	Waarde per 1-1-2017	Waarde per 1-1-2018
1 	99,9% ingezameld afvalwater	99,76%	99,76%	99,76%	99,76%
2 	25% afname rioolvreemd water: 4.666.592 m3/jaar (onderzocht bij 30% gemeenten)	6.222.123	6.153.868	4.495.888	4.495.888
3 	Gelijkblijvend overstortend rioolwater (m3/jaar) (respons bij 87% gemeenten)	1.414.189	1.414.189	1.414.189	1.414.189
4	10% minder gemaalstoringen: 3.169 (respons bij 73% gemeenten)	3.521	3.511	3.533	3.480
5*)	1 klein milieu-incident/jaar/25.000 inw.: 25 (respons bij 73% gemeenten)	7	37	80	6
6 	25% afname aantal knelpunten water- en stankoverlast: 57 per jaar (respons bij 73% gemeenten)	71	81	72	68
7a	Aandeel gemengd aangesloten verhard oppervlak neemt af met 0,5% per jaar: 54% (respons bij 73% gemeenten)	55,1%	54,8%	54,5%	54,2%
7b 	Afgekoppelde verharding in ha: 95 ha (neemt af volgens plan) (respons bij 73% gemeenten)	38	+77 = 115	+27 = 142	+16 = 159
8a,b,c	Effluentvrachten P, N en CZV nemen af volgens plan (nog geen respons bij Delfland)	-	-	-	-
9 	Energieterugwinning (% eigen van gebruik)	-	52%	60%	Nog niet beschikbaar
10	Hergebruik van grondstoffen (start in 2018)	0	0	0	0
Gemiddelde score		46,6%	61,5%	62,5%	74,1%

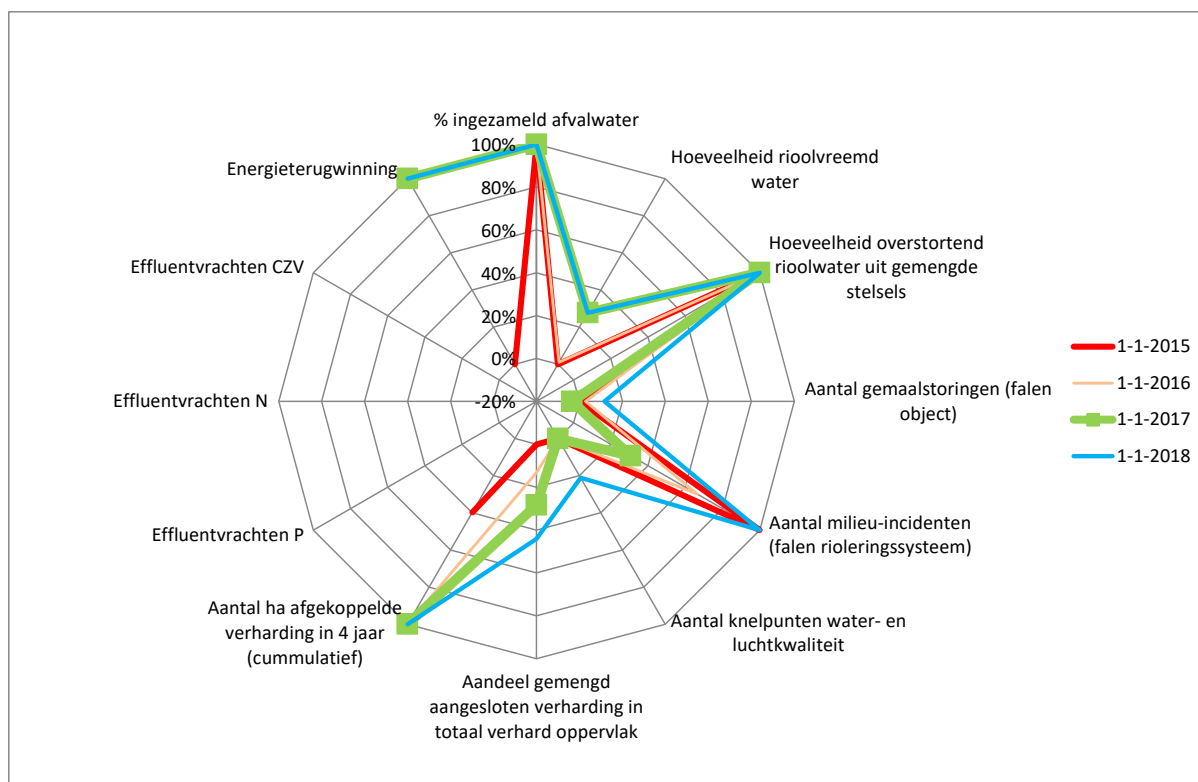
*) Toelichting: De waarde van KPI5 is opgehoogd van 1 voor het NAD in het Monitoringsplan tot 1 per 25.000 inw., omdat het aantal soorten kleine milieu incidenten is uitgebreid. Dit een reëlere waarde.

Toetsing per 31-12-2017

In Grafiek 3 is het scoringspercentage weer gegeven per KPI ten opzichte van de doelstelling voor 2018 in het Uitvoeringsplan. Hergebruik (KPI 10) is nog niet gestart en daarom niet in Grafiek 3 weergegeven. Een score van 100% wil zeggen dat het doel is bereikt. Een score van meer dan 100% is bij een aantal KPI's mogelijk, maar in de grafiek niet weergegeven. Het is duidelijk dat de volgende KPI's hun doelstelling nog niet hebben bereikt op 1-1-2018:

- rioolvreemd water, met de nadruk op instromend oppervlaktewater (niet van bedrijven en grondwater)
- gemaalstoringen
- aandeel gemengd gerioleerde verharding.

Bij de afname van de hoeveelheid rioolvreemd water (KPI 2) is een grote inspanning geleverd door Vlaardingen en Delft. Slechts 4 gemeenten hebben inzicht in deze KPI.



Grafiek 3: Percentage doelrealisatie per KPI voor het doel Kwaliteit

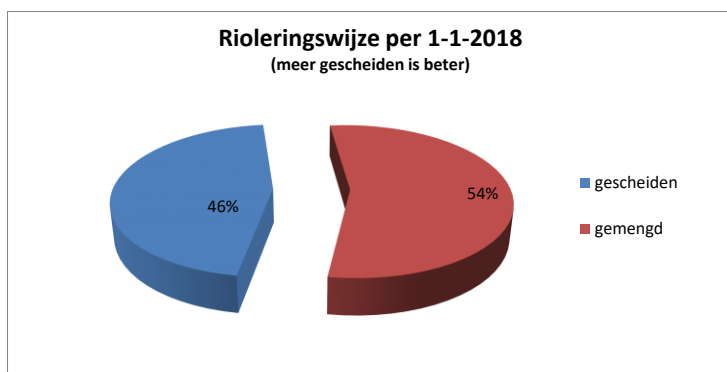
Het aantal kleine milieu-incidenten (KPI 5) betreft het aantal ongewenste gebeurtenissen waar burgers de aanwezigheid van afvalwater in hun omgeving waarnemen en als 'klein' milieu incident benoemen. Deze KPI is niet alleen een kwestie van overmacht, maar zo is ook sturing mogelijk. Hierbij moet bijvoorbeeld gedacht worden aan afvalwater op straat door uittredend rioolwater bij hevige regen, vissterfte als gevolg van gemengde overstortingen door hevige neerslag, lozingen van afvalwater door langdurig e storingen van rioolgemalen, overstromende toiletten en douche afvoeren. Situaties als gevolg van bouwkundige gebreken en lozing van bluswater zijn uitgezonderd. De hoge waarden in 2016 en 2017 zijn het gevolg van kwetsbaarheid in de personele bezetting in Vlaardingen.

Opgemerkt wordt dat bij de effluentvrachten (KPI 8) een score van ongeveer 100% is te verwachten, maar de cijfers nog niet zijn aangeleverd.

Gemiddeld is de score per 1-1-2018 74%. Om de doelwaarden voor 2018 te halen zal in 2018 dus nog een slag geslagen moeten worden. Lukt dit niet, dan zal dat reden zijn om in het Uitvoeringsplan 2019-2020 hierop in te spelen, zodat aan het eind van de looptijd van de Bestuurlijke overeenkomst in 2020 wel de gestelde doelen zullen zijn bereikt.

Spotlight op enkele KPI's

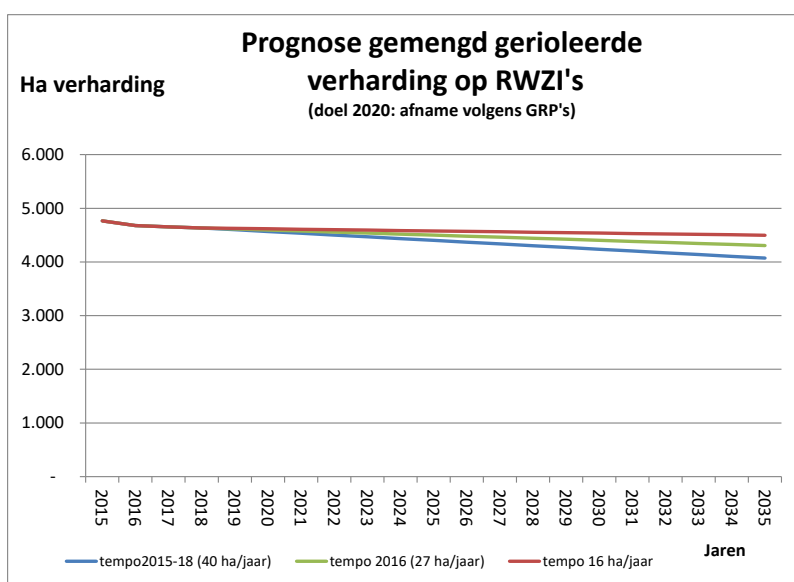
In Grafiek 4 is de rioleringswijze in 2018 weergegeven en in Grafiek 5 de afname van de gemengd gerioleerde verharding door afkoppelen. Deze afname is een optelsom van afname door afkoppelen tijdens rioolvervangingsprojecten, afkoppelen in herontwikkelingsgebieden en toename door verdichting van verharding in bestaande gebieden. De hoge kosten en benodigde inspanning maken alleen een langzame afname mogelijk.



Grafiek 4: KPI 7a: Percentage verharding dat gescheiden en gemengd is gerioleerd in 2018

De afnamesnelheid vertraagt de laatste 2 jaren. Dat komt onder andere doordat uit kostenoverwegingen gekozen wordt voor relinen van riolen in plaats van vervangen. Bij relinen van riolen is ook minder overlast voor de omgeving, maar wordt meestal geen hemelwaterriolering en drainage aangelegd. Dit heeft consequenties voor het beleid om hemelwater en afvalwater te scheiden door afkoppelen en voor de grondwaterstanden, die door relinen en klimaatontwikkeling omhoog kunnen komen en tot overlast kunnen leiden. Maatwerk is dus vereist.

Het komende jaar zal door het NAD-Transitieteam worden onderzocht in welke mate het afkoppelen zinvol is met het oog op de benodigde capaciteit van de RWZI's in 2035 en de relatie met de woningbouwopgave en de effluenteisen. Daarnaast is aandacht nodig voor de te verwachten toename van de overstortingsvolumes (KPI 3) als gevolg van klimaatontwikkeling.



Grafiek 5: KPI 7b: Prognose afname gemengd gerioleerde verharding tot 2035.

2.3 Doel kwetsbaarheid

In Tabel 5 zijn de KPI's uit het Monitoringsplan opgenomen inclusief de doelwaarde voor 31-12-2018. In Tabel 6 zijn de scores weergegeven.

Tabel 5 Prestatie indicatoren Kwetsbaarheid

KPI	Kritische Prestatie Indicator	1-1-2015 (start NAD-monitoring)	31-12-2018 (einde Uitvoeringsplan NAD)	31-12-2020 (toetsjaar landelijke BAW)
1	% Bezetting	Niet bekend	100% (volgens vGRP) 90% volgens Branchstandaard	100%
2	Aantal witte vlekken in de bezetting van sleutelposities	Niet bekend	<ul style="list-style-type: none"> - 0 door aanpassen formatie en/of samenwerking binnen de regio. - Medewerkers kunnen elkaar vervangen 	Zie 2018
3	NAD is een volwaardige netwerkorganisatie	<ul style="list-style-type: none"> - Professioneel, maar samenwerking nog in ontwikkeling 	<ul style="list-style-type: none"> - Professioneel samenwerkend - Inspelen op ontwikkelingen - Innovatief blijkend uit pilotprojecten - UP 2019-2021 vastgesteld 	<ul style="list-style-type: none"> - Professioneel samenwerkend - Inspelen op ontwikkelingen - Pilotprojecten uitgevoerd - Continuïteit verzekerd - SKP bijgesteld en aangevuld met strategie om de visie in 2050 te bereiken - Aanzet UP 2022-2025

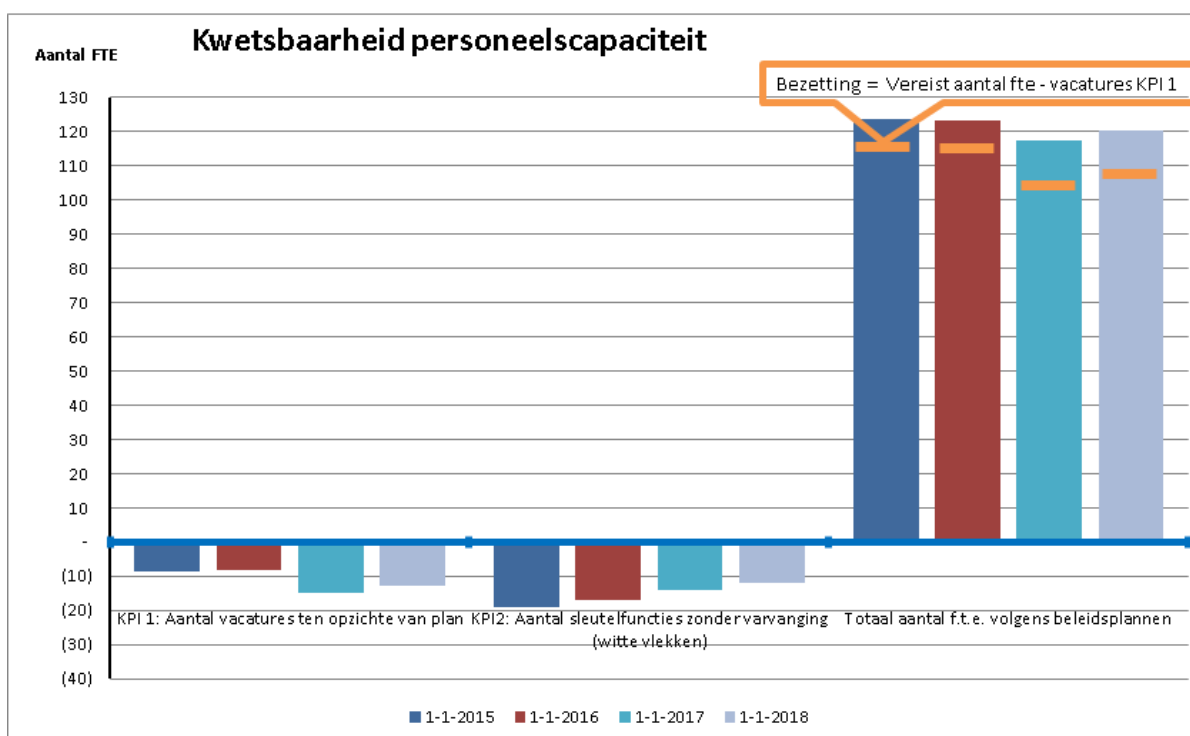
Tabel 6 Doelwaarden 2018 en jaarlijkse scores voor Kwaliteits-KPI's

KPI	Kritische Prestatie Indicator	Doelwaarden 2018	1-1-2015	1-1-2016	1-1-2017	1-1-2018
1	Bezetting gemeenten t.o.v. GRP	100% bezetting	93,1%	93,5%	87,5%	89,5%
2	Aantal witte vlekken in de bezetting van sleutelposities	100% bezetting sleutelfuncties gemeenten met 100% achtervang	52,5%	58,7%	64,1%	69,3%
3	NAD is een volwaardige netwerkorganisatie	Ontwikkeling van het NAD loopt op schema: 80% organisaties dat hierop JA antwoord.				62%

Toetsing per 31-12-2017

Ten opzichte van de benodigde bezetting van de totale formatie bij gemeenten valt op dat 10,5% van de bezetting niet is ingevuld. In Grafiek 6 is dat nog eens weergegeven in fte's. Dat wil zeggen dat niet al het werk kan worden gedaan. Dit is een goede verklaring voor de tijdsdruk die binnen het NAD wordt ervaren. Het gevolg is dat projecten vertraagd raken en de ontwikkeling van de samenwerking niet snel genoeg lijkt te gaan volgens KPI 2 en 3.

Bij de witte vlekken in sleutelposities gaat het om niet ingevulde sleutelfuncties en niet in de formatie benoemde functies om mensen te vervangen tijdens verlof, ziekte en bij wisseling van baan. Deze percentages van nog geen 70% zijn schrikbarend laag te noemen ten opzichte van de doelwaarde van 100%. Behalve het verhogen van de benodigde bezetting is het ook nodig dat op sleutelfuncties NAD-ers elkaar gaan vervangen bij andere organisaties.

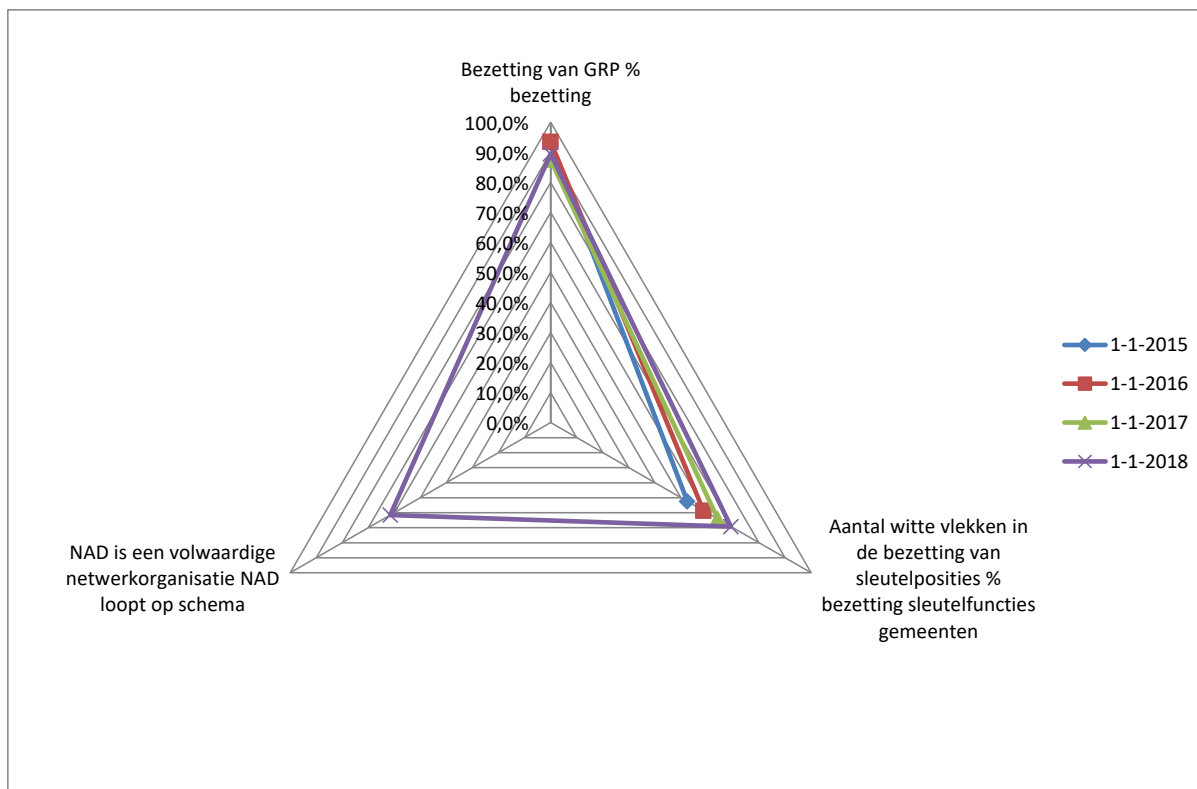


Grafiek 6: Aantal vacatures, witte vlekken en totaal aantal fte riolering voor gemeenten en NAD-gerelateerde sleutelfuncties voor Delfland/Delfluent.

In Grafiek 7 zijn de percentages doelrealisatie op een andere presentatiewijze uitgezet per KPI. Het NAD wordt door veel deelnemende organisaties nog niet gezien als een volwaardige netwerkorganisatie (zie % bij punt 3, tabel 6). De verwachtingen zijn hoog, maar bij verschillende organisaties heerst het beeld dat de opbrengsten hiermee niet overeen komen. Dit eerste monitoringsrapport toont aan dat de doelen veelal wel op schema liggen. Toch is er nog werk genoeg aan de winkel:

- Er zijn kansen voor meer kwaliteitsverbeteringen: dit is eigenlijk geen doel voor het NAD want dat is “gelijkblijvende kwaliteit”, maar er liggen wel diverse opgaven en vragen.
- De aanpak van kwetsbaarheid blijft achter lopen tov de gestelde doelen.

Juist op deze punten kunnen de NAD-partners elkaar versterken. Het NAD-project Branchestandaard – over de in huis aanwezige kennis per taak – geeft bijvoorbeeld aanwijzingen waar kennisdeling en flexibele inzet van personeel de kwetsbaarheid kan verminderen.



Grafiek 7: Percentage doelrealisatie per KPI voor het doel Kwetsbaarheid

3. Conclusies en aanbevelingen

Conclusie Kosten

Het gestelde doel voor 2018 en voor 2020 over de € 31.000.000 minder meerkosten is bereikt zoals blijkt uit Grafiek 2 en dus uit KPI3. Een aandachtspunt is dat een beter inzicht gewenst is in waar de lagere kosten precies aan zijn toe te schrijven, zodat de werkelijke scores voor KPI1 en KPI2 hoger hiermee in lijn zijn. Lage rente en rioolvervangingen zijn belangrijke componenten.

Het inzicht in waar de besparingen precies aan toe te wijzen zijn kan beter. De monitor heeft nu de vorm van een enquête. Als we dat strikter maken is de vraag of het dan geen doel op zich wordt om de cijfers te achterhalen. Veel soorten besparingen zijn wel duidelijk, maar niet voor alle gemeenten. Anderzijds is de autonome besparing op personeel van € 1.000.000 tot € 1.500.000 niet genoemd.

Aanbeveling Kosten

In het geval de behoefte bestaat om de gerealiseerde besparingen precies aan te kunnen wijzen, wordt geadviseerd hiernaar een nader financieel onderzoek door het NAD in te stellen.

Conclusie Kwaliteit

Het gestelde doel voor 2018 en voor 2020 over de minimaal gelijkblijvende kwaliteit is bereikt. Maar er ligt ook een opgave dus we moeten toch beter. Een eerste aandachtspunt is dat om de gewenste verbetering te bereiken nog een slag geslagen moet worden in 2018. Een tweede aandachtspunt is dat nog onvoldoende inzicht is op de effecten van klimaatontwikkeling op de kwaliteit. De gewenste verbetering komt voort uit beleidsdoestellingen en tracht hierop alvast te anticiperen.

Conclusies Kwetsbaarheid

Het is evident dat met een personeelstekort van ruim 10% ten opzichte van de in de GRP's vastgestelde benodigde formatie niet alle doelen verwezenlijkt kunnen worden. Die kwetsbaarheid zien we terug in het onderdeel Kwaliteit: waarbij lang niet alle gemeenten beschikken over cijfers voor bepaalde KPI's. Dit levert op bepaalde plekken dan een (onterechte) positieve score op. Een voorbeeld is het rioolvreemd water waarvan de omvang slechts bij 10% van de gemeenten bepaald is, terwijl dit toch al meer dan 10 jaar een aandachtspunt is.

Met de achtervang voor sleutelfuncties is het niet goed gesteld. Diverse gemeenten hebben helaas moeten ervaren dat een operationeel medewerker of beleidsmedewerker uitvalt. Kennis gaat verloren en moet opnieuw worden opgebouwd. Deze kennis is op de arbeidsmarkt moeilijk te vinden. De voortgang ligt vaak maanden stil. Kunnen we ons dat veroorloven?

Aanbeveling Kwetsbaarheid

Met het uitwisselen van personeel om elkaars kwetsbaarheid voor sleutelfuncties (witte vlekken) op te vangen kan tegen geringe kosten toch de doelstelling worden behaald. Vooral deze witte vlekken verdienen grote aandacht en geadviseerd wordt dat we daar samen met de managers mee aan de slag gaan. Een oplossing is meer mensen maar vooral ook meer en flexibeler samenwerken.