

# Uniedirecteur Van der Kluit tijdens Studiedag bedrijfs

## 'We werken aan een

keer gesteld, op de studiedag bedrijfsvergelijking in het Arnhemse watermu-  
lijken? Wat levert het nu eigenlijk op al dat gegoochel met cijfers? Directeur  
antwoord: ja het levert veel op en aan een betere afstemming van de huidige

— Gert van Wijland

Van der Kluit nam op de bijeenkomst het eerste exemplaar in ontvangst van de nieuwste loot aan de stam van bedrijfsvergelijkingen tussen de waterschappen onderling: de vergelijking waterbeheer. Eerder werden bijvoorbeeld al het zuiveringsbeheer en het IP-water van de diverse waterschappen naast elkaar gelegd. Elk jaar komt er verder een meer op bestuurders gerichte begrotingsvergelijking uit. Projectleider Jan Lenderink van het waterschap Regge en Dinkel noemt het vergelijken van het waterbeheer nog niet zo eenvoudig: "Elk schap heeft zo zijn eigen door de aard van de lokale situatie bepaalde aanpak. Voor je het weet vergelijk je appels met peren". De vergelijking richt zich om deze reden op vijf precies afgepaalde werkwijzen, eerder dan op het verkrijgen van een algemeen beeld. (Zie kader pagina 16).

— Tijdens de studiedag stond vooral het nut van de vergelijkingen centraal. Bestuurder S. Kuuks van Regge en Dinkel legde uit waarom de pilot zin heeft gehad. "Bestuurders hechten nu eenmaal aan kostenbeheersing. Maar via dit soort vergelijkingen komt de discussie op een ander niveau dan alleen te stechelen over de hoogte van de tarieven. Efficiëntie en kosteneffectiviteit komen op tafel". Daarmee is de vergelijking volgens hem niet alleen een managerstoel om taken beter uit te voeren, maar heeft het rapport ook een politiek betekenis. De pilot Waterbeheer richt zich volgens Jan Lenderink echter vooral op de manager van de waterschappen, de bestuurders hoeven minder gedetailleerd te weten hoe het werk precies wordt uitgevoerd. Edwin van

Bokhoven, namens de Unie betrokken bij de pilot, noemt de vergelijking een voorbeeld waarbij uiteindelijk niet meer per werkgebied wordt gerapporteerd, maar waarbij vooral naar de doelgroep wordt toegeschreven. "We willen toe naar drie soorten rapportages waarin alle vergelijkingen liggen samengebond: een voor het algemeen publiek en de bestuurders op afstand, zeg maar de provincies. Een tweede, gedetailleerder versie over hoe we er als waterschappen in totaal voor staan, gaat naar de eigen besturen. Een derde rapport richt zich met praktische aanbevelingen vooral op de uitvoerders".

— Daarmee komen volgens Van Bokhoven de doelstellingen van het vergelijken het best tot zijn recht. "De transparantie, verantwoording van hoe we werken en wat we doen staat in het eerste rapport. Het leren en verbeteren komt in de andere verslagen tot uiting". Om te leren moeten de medewerkers openhartig kunnen spreken. Dat gaat nu eenmaal beter als niet iedereen meeleeft.

— Ook Van der Kluit ging dieper in op de samenhang van de diverse vergelijkingen. Volgens hem gaat het niet om het uitleven van een hobby, maar om een goede manier om te kijken naar de waterschappen staan en om dat helder te maken naar buiten toe. "De bedrijfsvergelijking is de laagste trap van marktwerking. Ik verzet me tegen een te grote macht van de markt binnen het waterbeheer. Maar met dit middel kunnen we goed vergelijken, leren en onze prestaties verbeteren."

— Een werkgroep van de Unie is momenteel bezig de samenhang tussen de lopende vergelijkingen te borgen. "We moeten toe naar een goed proces, waarbij we alles zoveel mogelijk in een keer opvragen. Nu moeten onze leden nog vaak een paar maal dezelfde cijfers ophoesten, zonder dat ze precies weten wat er mee gebeurt. Dat vermindert het draagvlak". En een ding is zeker: de vergelijkingen hebben pas echt nut als iedereen meedoet. Dat sommige waterschappen bang zijn onder aan de prestatielijstjes terecht te komen mag volgens Van der Kluit geen reden zijn om niet mee te doen. "Ook de rode lantaarndrager hoort erbij".

— Projectleider Lenderink benadrukte overigens dat de vergelijking waterbeheer helemaal niet bedoeld is om een rangorde op te stellen tussen goede en slechte waterschappen. "Name en shame is niet waar we op uit zijn. We kijken naar de beste manieren van werken, wat kunnen we van de buurman leren, wat kan hij van onze werkwijze opsteken".

— Dat veel mensen de vergelijking toch zo lezen bleek aan het einde van de dag toen Uniemedewerker Edwin van Bokhoven samen met een Deloitte onderzoeker een muzikale afsluiting verzorgde. In het eerste lied bejubelde een manager de hoge notering op de lijst. In het tweede nummer greep een teleurgestelde medewerker wegens een laatste plaats naar de fles: "Waardeloos onderzoek, ik heb zo hard gewerkt, ze hebben er niets van begrepen".

vergelijking

# samenballing'

De vraag werd een paar seum: “Is het niet een beetje veel van het goede, al dat onderling verge-  
Rein van der Kluit van de Unie van Waterschappen was duidelijk in zijn  
vergelijkingen wordt gewerkt. “We werken aan een samenballing”.



# De meest opvallende uitkomsten van de pilot bedrijfsvergelijking waterbeheer staan hieronder op een rij:

## Resultaten Onderhoud waterlopen:

- Schaalgrootte leidt niet automatisch tot lagere kosten. Het beheer van een groot areaal is niet altijd relatief goedkoper dan een kleiner gebied.
- Uitbesteden van het werk kost per kilometer ongeveer hetzelfde als het zelf onderhoud plegen. De kostenfactor is te dominant bij de beslissing over het uitbesteden, kwalitatieve overwegingen spelen minder een rol. Het maaien in eigen beheer heeft tot voordeel dat het tot minder klachten leidt en dat minder 'calamiteitenwerk' verricht hoeft te worden. Bij uitbesteden is het een goede ontwikkeling dat aannemers steeds meer bereid zijn hun mensen op cursus te sturen. Zij worden door de waterschappen meer en meer betrokken bij ecologie en certificering beleid. De kosten van uitbesteden en zelf doen zijn soms moeilijk te vergelijken omdat de kostentoe wijzing niet altijd overeenkomt.
- Ook het vergelijken van de maaikosten is moeilijk wegens verschillende manieren van kostenbepaling. Hierdoor lopen de kosten voor het maaiewerk tussen de waterschappen in de boeken nogal uiteen. Over de werkelijke verschillen hoeft dit niet altijd wat te zeggen.
- Opvallend is dat het vaker maaien niet persé duurder lijkt te zijn dan het minder frequent plegen van onderhoud. "Dit resultaat is zo moeilijk te verklaren dat we hier nog maar eens goed naar moeten kijken", aldus een van de onderzoekers van bureau Deloitte dat de pilot begeleidde.
- Innovaties maken het onderhoud goedkoper. Zo zijn er waterschappen die middels GPS precies in kaart brengen wanneer een tractor maait en wanneer hij rijdt. Er is overigens nog veel te verdienen door de logistiek te verbeteren. Rijden is wat anders dan maaien.
- Er staat veel afgeschreven materiaal in de werkplaatsen. "Dat wordt als handig gezien". Maar het aantal draaiuren per machine wordt hierdoor wel sterk gedrukt. "De vraag is of dit erg is", vraagt Deloitte zich af.

## Resultaten Vergunningen en keurontheffingen:

- De tarieven voor het afgeven van een vergunning lopen uiteen van tientallen tot honderden euro's.
- Hoe vaker een dossier wordt overgedragen, hoe meer manuren er binnen het waterschap aan besteed worden. De doorlooptijd loopt op, zo stellen de onderzoekers met enige voorzichtigheid.
- Het zogenoemde trekkersmodel waarbij een persoon de gehele vergunningsafhandeling op zich neemt werkt het best. De doorlooptijd daalt.
- Vooroverleg met en ondersteuning van de vergunningaanvrager leidt tot meer compleet ingediende aanvragen en minder werk.

- Of een vergunning ook sneller tot stand komt is niet te zeggen.
- Het waterschap dat in het hele proces goed kijkt naar de haalbaarheid, naar de juridische- en vormeisen, heeft achteraf minder gegronde bezwaarschriften te vrezen. De doorlooptijd stijgt wel.
- Waterschappen doen weinig aan actieve voorlichting over vergunningsplicht.

## Resultaten Legger waterlopen en kunstwerken:

- Er zijn grote verschillen tussen gedetailleerdheid en fraaiheid van de legger.
- Lang niet alle leggers voldoen aan de door provincie of waterschap zelf opgestelde verordeningen.
- Een uniforme standaard ontbreekt, veel waterschappen vinden het wiel opnieuw uit.
- Niet alle waterschappen hebben de leggers digitaal beschikbaar.
- De kostentoeschrijving is zo diffuus dat omtrent de kosten weinig verbanden gelegd kunnen worden.

## Resultaten Monitoring Waterkwantiteit:

- Het meetnet waarmee de waterschappen informatie verzamelen over de waterkwantiteiten, voldoet volgens de meeste schappen goed. De meetpunten zijn van voldoende kwaliteit en het net is noch te omvangrijk noch te klein.
- De onderzoekers komen echter tegelijkertijd tot de conclusie dat er nog veel te winnen is in het meetnet: veel waterschappen weten niet precies hoeveel meetpunten ze hebben en welke doelen ze precies met de metingen hebben.

## Resultaten Thema- en gebiedsgerichte plannen:

- Vrijwel alle plannen die zijn opgesteld worden ook werkelijk vastgesteld.
- Over de uitvoering van de eenmaal vastgestelde plannen kunnen de onderzoekers weinig zeggen. Daarvoor kregen ze domweg onvoldoende gegevens boven tafel.
- Beoordeling van het resultaat van een plan is moeilijk omdat doelen en maatregelen aan de voorkant van het planproces nauwelijks blijken geprogrammeerd. Het vermoeden bestaat dat een procesmatige aanpak van plannen maken –top down vanuit een visie- tot een betere implementatie leidt dan een meer ambachtelijke aanpak waarbij van onder naar boven wordt gewerkt.
- De meeste plannen zijn goed geformuleerd.
- Het plannen kan strakker: daar valt winst te behalen, aldus de opstellers van het rapport.
- De samenhang tussen de plannen is niet altijd even duidelijk. Waterschappen die vanuit een visie werken hebben minder blinde vlekken.