

SAMENWERKING OP HET GEBIED VAN AUTOMATISERING/ INFORMATIEVOORZIENING IN HET ZUIVERINGSBEHEER



RAPPORT

2003
w01

Samenwerking op het gebied van automatisering/informatievooriening
in het Zuiveringsbeheer

RAPPORT

2003
w01

ISBN 90.5773.220.3



stowa@stowa.nl www.stowa.nl
TEL 030 232 11 99 FAX 030 232 17 66
Arthur van Schendelstraat 816
POSTBUS 8090 3503 RB UTRECHT

Publicaties en het publicatie overzicht van de STOWA kunt u uitsluitend bestellen bij:
Hageman Fulfilment POSTBUS 1110, 3300 CC Zwijndrecht,
TEL 078 629 33 32 FAX 078 610 610 42 87 EMAIL info@hageman.nl
onder vermelding van ISBN of STOWA rapportnummer en een duidelijk afleveradres.

COLOFON

Utrecht, 2003

UITGAVE:

STOWA, Utrecht

PROJECTUITVOERING:

Dhr. A. Witteborg (Vertis bv), dhr. H. ter Veen (Procensus bv)

BEGELEIDINGSCOMMISSIE:

dhr. D.J. Tilkema (Waterschap Veluwe, voorzitter)

dhr. A. van Rijn (Hoogheemraadschap van West-Brabant)

dhr. P. Weesendorp (DWR)

dhr. B. Bult (Wetterskip Fryslân)

dhr. F. Brandenburg (Waterschap Regge&Dinkel)

dhr. J. Cival (Zuiveringsschap Hollandse Eilanden en Waarden)

dhr. M. Rutten (Hoogheemraadschap De Stichtse Rijnlanden)

dhr. R. Kint (Unie van Waterschappen)

dhr. P. Roeleveld/mevr. C. Uijterlinde (STOWA)

DRUK:

Kruyt Grafisch Advies Bureau

STOWA rapportnummer 2003-W-01

ISBN nummer 90.5773.220.3

TEN GELEIDE

Adequate informatievoorziening en automatisering worden een steeds belangrijker factor in het zuiveringsbeheer. Vanuit die constatering heeft 2001 STOWA een Visienotitie 'Informatietechnologie voor Zuiveringsbeheer' (STOWA-rapport 2001-10) het licht doen zien.

In deze notitie zijn stand van zaken en de verwachte ontwikkelingen in kaart gebracht. Daarbij is geconstateerd dat over het algemeen de diverse onderdelen van de informatiehuishouding van zuiveringsbeheerders een sterk 'eilandkarakter' vertonen, hetgeen betrouwbaarheid en efficiency van de automatisering en de informatievoorziening negatief beïnvloedt. Naarmate het belang van automatisering en informatievoorziening groeit, zal dit negatief effect zich sterker doen voelen. Verwachting is dan ook dat er de komende jaren door de zuiveringsbeheerders geïnvesteerd moet en gaat worden in verbeterde automatisering en informatievoorziening.

In de praktijk werken de zuiveringsbeheerders makkelijk en goed samen bij het ontwikkelen van optimalisatietrajecten, op alle gebieden. Zo ook op het gebied van automatisering en informatievoorziening. In diezelfde praktijk blijkt echter het beheer van gezamenlijk ontwikkelde oplossingen vaak een knelpunt te vormen, omdat het een ander type organisatie van de samenwerking vraagt dan de projectorganisatie die nodig was om de oplossing te ontwikkelen.

Het hier uitgevoerde onderzoek heeft de deelnemers geleid tot de conclusie dat een structurele samenwerking tussen zuiveringsbeheerders, gericht op het beheer van gezamenlijk ontwikkelde oplossingen voor automatisering en informatievoorziening, zinvol en haalbaar is. Tevens is hierbij een aanpak vastgesteld die op korte termijn zal kunnen leiden tot daadwerkelijk oprichting van een geschikte samenwerkingsorganisatie.

Utrecht, juli 2003

De directeur van STOWA
ir. J.M.J. Leenen

DE STOWA IN HET KORT

De Stichting Toegepast Onderzoek Waterbeheer, kortweg STOWA, is het onderzoeksplatform van Nederlandse waterbeheerders. Deelnemers zijn alle beheerders van grondwater en oppervlaktewater in landelijk en stedelijk gebied, beheerders van installaties voor de zuivering van huishoudelijk afvalwater en beheerders van waterkeringen. In 2002 waren dat alle waterschappen, hoogheemraadschappen en zuiveringsschappen, de provincies en het Rijk (i.c. het Rijksinstituut voor Zoetwaterbeheer en de Dienst Weg- en Waterbouw).

De waterbeheerders gebruiken de STOWA voor het realiseren van toegepast technisch, natuurwetenschappelijk, bestuurlijk juridisch en sociaal-wetenschappelijk onderzoek dat voor hen van gemeenschappelijk belang is. Onderzoeksprogramma's komen tot stand op basis van behoefteinventarisaties bij de deelnemers. Onderzoekssuggesties van derden, zoals kennisinstituten en adviesbureaus, zijn van harte welkom. Deze suggesties toetst de STOWA aan de behoeften van de deelnemers.

De STOWA verricht zelf geen onderzoek, maar laat dit uitvoeren door gespecialiseerde instanties. De onderzoeken worden begeleid door begeleidingscommissies. Deze zijn samengesteld uit medewerkers van de deelnemers, zonodig aangevuld met andere deskundigen.

Het geld voor onderzoek, ontwikkeling, informatie en diensten brengen de deelnemers samen bijeen. Momenteel bedraagt het jaarlijkse budget zo'n vijf miljoen euro.

U kunt de STOWA bereiken op telefoonnummer: +31 (0)30-2321199.

Ons adres luidt: STOWA, Postbus 8090, 3503 RB Utrecht.

Email: stowa@stowa.nl.

Website: www.stowa.nl.

INHOUD

| | | |
|-----|---|----|
| | TEN GELEIDE | |
| | STOWA IN HET KORT | |
| 1 | SAMENVATTING | 1 |
| 2 | INLEIDING | 2 |
| 2.1 | Projectmotivatie | 2 |
| 2.2 | Projectaanpak | 3 |
| 2.3 | Leeswijzer | 3 |
| 3 | KADERS VAN DE PROBLEMATIEK | 4 |
| 3.1 | Knelpunten huidige situatie | 4 |
| 3.2 | Doelen en uitgangspunten van samenwerking | 5 |
| 3.3 | Taken/producten van de samenwerking | 5 |
| 3.4 | Te beheren producten | 6 |
| 4 | BEST PASSENDE SAMENWERKINGSVORM | 8 |
| 5 | CONCRETISERING VAN DE GEKOZEN SAMENWERKINGSVORM | 10 |
| 5.1 | Organisatorische invulling | 10 |
| 5.2 | Samenwerking | 12 |
| 5.3 | Financiering | 12 |
| 6 | IMPLEMENTATIEPLAN | 14 |
| 6.1 | Activiteiten en producten ter oprichting | 14 |
| 6.2 | Projectorganisatie | 15 |
| 7 | NAWOORD | 17 |
| | Bijlage Inventarisatie samenwerkingsvormen | 18 |

1 SAMENVATTING

Adequate informatievoorziening en automatisering worden een steeds belangrijker factor in het zuiveringsbeheer. In de in 2001 verschenen STOWA-Visienotitie 'Informatietechnologie voor Zuiveringsbeheer' (STOWA-rapport 2001-10) is geconstateerd dat de informatiehuishouding van zuiveringsbeheerders een aantal wezenlijke knelpunten kent die de aandacht verdienen.

Voorliggend project is gestart naar aanleiding van de constatering dat zuiveringsbeheerders weliswaar makkelijk en goed samenwerken in het ontwikkelen van oplossingen voor gezamenlijke problemen, maar dat het beheer van dergelijke gezamenlijk ontwikkelde oplossingen vaak tekort schiet. Hierdoor worden de voordelen van het gezamenlijk ontwikkelen vaak op de korte of lange termijn weer deels teniet gedaan.

Onderzoeksvraag voor voorliggend project was dan ook of structurele samenwerking tussen zuiveringsbeheerders op het gebied van beheer van gezamenlijk ontwikkelde automatiserings/informatievoorzieningsoplossingen zinvol en haalbaar is, en zo ja in welke vorm daar praktisch voor gekozen zou moeten worden.

In overleg met een aantal vertegenwoordigers van de zuiveringsbeheerders (waaronder medewerkers I&A) is de problematiek nader geconcretiseerd. Vastgesteld is waar de samenwerking zich precies op zou moeten richten (o.a. de te beheren producten), en welke randvoorwaarden aan de samenwerking gesteld moeten worden. Een en ander is in de vorm van een workshop teruggekoppeld aan alle nederlandse zuiveringsbeheerders en hun I&A-vertegenwoordigers. Op basis van deze sessie is geconcludeerd dat er een breed gevoelde behoefte is aan een structurele samenwerking voor het beheer van gezamenlijk ontwikkelde oplossingen voor automatiserings- en informatievoorzieningsvraagstukken.

Vervolgens is van een aantal bestaande samenwerkingsverbanden binnen (INTWIS, GIS-ZES, IDSW) en buiten (Prodis, Bureau Visie) de waterschapswereld geëvalueerd in hoeverre ze passen op het voorliggende vraagstuk. Uiteindelijk is, gebruikmakend van het evaluatieresultaat, een advies geformuleerd ten aanzien van een adequate en pragmatische inrichting van een feitelijke samenwerkingsorganisatie van zuiveringsbeheerders. In zijn algemeenheid geldt hierbij dat dit een eerste stap is, dat wil zeggen dat de hier voorgestelde inrichting zeker niet definitief en structureel is. Er is gekozen voor een pragmatisch aanpak die het mogelijk maakt dat er op korte termijn een samenwerkingsorganisatie wordt ingericht die de actuele beheersvraagstukken kan invullen. Uitgangspunt hierbij is dat het mandaat van de deelnemende partijen zodanig wordt geregeld dat een slagvaardige en effectieve organisatie ontstaat. Tevens dient vanuit efficiency-streven optimaal gebruik te worden gemaakt van samenwerkingsmogelijkheden met andere (beheer)organisaties. Daarbij dient periodiek te worden geëvalueerd of de feitelijke inrichting van de samenwerkingsorganisatie moet worden aangepast aan veranderde omstandigheden of inzichten.

In het eindadvies van dit onderzoek is tot slot een feitelijk implementatieplan geformuleerd dat het mogelijk maakt om de samenwerkingsorganisatie nog in 2003 operationeel te maken.

2 INLEIDING

2.1 PROJECTMOTIVATIE

In de STOWA-visienotitie 'Informatietechnologie voor Zuiveringsbeheer' (STOWA-rapport 2001-10) zijn de stand van zaken op het gebied van informatievoorziening rond het zuiveringsbeheer en de daar verwachte ontwikkelingen in kaart gebracht. In zijn algemeenheid is in de Visienotitie geconstateerd dat het belang van goede automatisering/informatievoorziening de komende jaren toe blijft nemen, vanwege de volgende aspecten:

- de prestatie-eisen t.a.v. de zuiveringstaak worden strenger, waardoor meer en betere stuurinformatie nodig is;
- vanuit de efficiency-gedachte wordt gestreefd naar minimalisatie van personele inzet bij de bediening van installaties: hiermee wordt het belang van adequate automatisering en informatievoorziening steeds groter;
- de behoefte aan afstemmingsinformatie met andere organisaties in de waterketen wordt groter (slibverwerking, rioolbeheerders, oppervlaktewaterbeheer, ...);
- de behoefte aan adequate rapportage aan derden (CBS, vergunningverleners, Unie van Waterschappen etc.) wordt groter ten gevolge van een transparantiestreven in de sector (o.a. bedrijfsvergelijking).

Daarbij is geconstateerd dat over het algemeen de diverse onderdelen van de informatiehuishouding van zuiveringsbeheerders een sterk 'eilandkarakter' vertonen, die betrouwbaarheid en efficiency van de automatisering/informatievoorziening negatief beïnvloedt. Naarmate het belang van automatisering/informatievoorziening groeit, zal dit negatief effect zich sterker doen voelen, hetgeen bijvoorbeeld leidt tot constatering als:

- aanwezige informatiesystemen vergen relatief veel onderhoud en zijn duur in gebruik;
- implementatie van nieuwe systemen verloopt moeizaam.

Verwachting is dat er de komende jaren door de zuiveringsbeheerders geïnvesteerd moet en gaat worden in verbeterde automatisering en informatievoorziening. De aspecten die zuiveringsbeheerders hierbij moeten invullen (zoals uitgewerkt in het 'integraal concept' in de Visienotitie) zijn op hoofdlijnen:

- ontwikkeling en implementatie van goed beheer(s)bare procesautomatiseringsconcepten;
- aanschaf/ontwikkeling en implementatie van adequate administratieve informatiesystemen (tekeningenbeheer, onderhoudsmanagement, registratie/beheer zuiveringsinformatie, KAM etc.);
- ontwikkeling en implementatie van concepten voor 'verticale integratie', d.i. koppelen van procesautomatiseringssystemen aan administratieve informatiesystemen;
- ontwikkeling en implementatie van concepten voor 'horizontale integratie', d.i. gegevensbeheer tussen de verschillende administratieve informatiesystemen;
- ontwikkeling en implementatie van concepten voor het 'integraal ontsluiten' van informatie uit verschillende bronssystemen (dwz. het voor de eindgebruiker logisch en op maat bij elkaar brengen van informatie uit verschillende onderliggende informatiesystemen, bijv. via webtechnologie);
- ontwikkeling en implementatie van concepten voor het generen van managementinformatie of stuurinformatie (op basis van BBP, Bedrijfsvergelijking Zuiveringsbeheer etc.).

Een deel van deze behoeften kan worden ingevuld met 'standaardproducten' die in de markt beschikbaar zijn. Een ander deel is dermate zuiveringsbeheer-specifiek van karakter dat het onwaarschijnlijk is dat daarvoor een kant-en-klare oplossing in de markt beschikbaar is. Als voorbeeld: onderhoudsmanagement kan prima worden ondersteund met verschillende onderhoudsmanagement-informatiesystemen die in de markt beschikbaar zijn (zuiveringsbeheerders hoeven niet een eigen oplossing te laten ontwikkelen). Voor registratie en beheer van zuiveringsinformatie ligt dit anders: hiervoor hebben zuiveringsbeheer-

ders in het verleden besloten een specifiek informatiesysteem te laten ontwikkelen (ZUIS). Zo ook voor de integratie-behoefte: mede hiervoor is Adventus ontwikkeld.

In de praktijk blijkt het beheer van gezamenlijk ontwikkelde oplossingen een knelpunt te vormen. Zuiveringsbeheerders weten elkaar in het algemeen prima te vinden als het gaat om het gezamenlijk ontwikkelen van oplossingen. Op het moment dat een oplossing is ontwikkeld gaan vaak verschillende versies ontstaan omdat de betrokken zuiveringsbeheerders geen gemeenschappelijk beheer organiseren. Dit heeft te maken met het feit dat gezamenlijke ontwikkeling (een project met een begin en een eind) veel makkelijker te organiseren is dan gezamenlijk beheer (een in principe oneindige activiteit). Door het niet gezamenlijk beheren van de ontwikkelde oplossing worden de voordelen van gezamenlijk ontwikkeling op termijn weer teniet gedaan.

Onderzoeksvraag voor voorliggend project is dan ook of structurele samenwerking tussen zuiveringsbeheerders op het gebied van beheer van gezamenlijk ontwikkelde automatiserings/informatievoorzienings-oplossingen zinvol en haalbaar is, en zo ja in welke vorm daar praktisch voor gekozen zou moeten worden.

2.2 PROJECTAANPAK

Het project is begeleid door een Begeleidingscommissie van STOWA. Deze Begeleidingscommissie was de primair richtinggevende partij voor de inhoudelijke uitwerking van bovengenoemde problematiek. Dit is gebeurd in 3 bijeenkomsten, met als thema's:

- 1 Vaststellen van de kaders van de problematiek (uitgangspunten, doelen, taken, vormen)
- 2 Uitwerking van reële alternatieve vormen van samenwerking
- 3 Invulling van het best haalbare alternatief (organisatiemodel, personeel, taken, verantwoordelijkheden, zeggenschap, werkplan, financiën, draagvlak)

Het geïntegreerde resultaat van deze workshops is in maart 2003 via een brede workshop gepresenteerd aan de Nederlandse zuiveringsbeheerders en vertegenwoordigers van hun I&A-afdelingen.

Navolgende rapportage omvat het eindresultaat van het uitgevoerde traject, met daarin opgenomen een concreet en onderbouwd voorstel tot oprichting van een samenwerkingsorganisatie die het beheer van gezamenlijk ontwikkelde automatiserings/informatievoorzienings-oplossingen op slagvaardige en effectieve wijze gaat uitvoeren.

2.3 LEESWIJZER

Hoofdstuk 3 beschrijft de vastgestelde scope, doelen, uitgangspunten, taken en producten van de beoogde samenwerking, en benoemt de te beheren zaken.

Hoofdstuk 4 beschrijft de best passende samenwerkingsvorm, op basis van een inventarisatie van relevante samenwerkingsvormen binnen en buiten de waterschapswereld.

Hoofdstuk 5 doet een voorstel voor concretisering van de gekozen samenwerkingsvorm voor de zuiveringsbeheerders.

Hoofdstuk 6 beschrijft het implementatieplan voor de gekozen organisatievorm.

3

KADERS VAN DE PROBLEMATIEK

De kaders van de problematiek zijn in kaart gebracht op basis van de volgende vragen:

- Wat zijn de problemen in de informatievoorziening rond het zuiveringsbeheer?
- In hoeverre is het zinvol deze problemen gezamenlijk aan te pakken?
- Wat zijn de doelen voor het gezamenlijk optrekken in de geconstateerde problematiek?
- Wat zijn uitgangspunten/randvoorwaarden voor het gezamenlijk optrekken in de geconstateerde problematiek?
- Welke 'informatieproducten' komen in aanmerking voor gezamenlijk optrekken?
- Wat zijn de taken die bij gezamenlijk optrekken moeten worden ingevuld?

3.1 KNELPUNTEN HUIDIGE SITUATIE

De belangrijkste problemen die men nu rond automatisering/informatievoorziening beleeft zijn:

- 1 Het genereren van managementinformatie in termen van 'bestede geld' versus 'geleverde prestatie' is vaak een moeizaam en tijdrovend proces.
- 2 Informatievoorziening in termen van het beantwoorden van ad-hoc vragen is vaak moeizaam.
- 3 Het koppelen van losse informatiesystemen ten behoeve van geïntegreerde informatievoorziening levert vaak problemen op en/of is erg kostbaar.
- 4 Rondom de organisatie van adequaat beheer van automatisering, informatiesystemen en -stromen leven in de praktijk veel vragen en problemen.
- 5 Het eilandkarakter van de automatisering en de informatiesystemen veroorzaakt een steeds hogere en ongewenste belasting voor de werkvloer, die veelal de invoer van waardevolle gegevens in de systemen moet verzorgen.
- 6 Het beheer van basisgegevens die gedeeld worden tussen de verschillende informatiesystemen wordt steeds belangrijker: slecht beheer van deze gegevens levert inconsistente gegevensbronnen die kunnen leiden tot problemen in de werkprocessen.
- 7 De sector is te klein om voor ontwikkeling van sector-specifieke informatiesystemen 'normale' marktwerking bij aanbieders te mogen verwachten.
- 8 Het ontsluiten van kennis in de vorm van handboeken staat nog in de kinderschoenen maar is voor alle schappen relevant.

Op basis van discussies die zijn gevoerd binnen de BC, tijdens de terugkoppeling aan de zuiveringsbeheerders en binnen de Kring Hoofden Zuiveringsbeheer is vastgesteld dat er een uitgesproken behoefte is aan structurelere samenwerking op het gebied van beheer van gezamenlijk ontwikkelde (sector-specifieke) automatisering/ informatievoorziening-oplossingen. Als het beheer goed geregeld is vertaalt zich dat naar continuïteit in rendement (mede in termen van kosten) van de samenwerking voor de langere termijn.

Daarbij is tevens vastgesteld dat de samenwerking zich voornamelijk niet hoeft te richten op de ontwikkeling van informatiesystemen, standaarden etc. De heersende mening is dat zuiveringsbeheerders elkaar prima weten te vinden als het gaat om het projectmatig gezamenlijk ontwikkelen van informatievoorzieningsoplossingen: daar heeft een specifieke organisatie op dit moment nog niet direct toegevoegde waarde.

Een goed voorbeeld is de actuele samenwerking tussen Zuiveringsschap Hollandse Eilanden en Waarden, Waterschap Regge en Dinkel, Hoogheemraadschap De Stichtse Rijnlanden, Waterschap Rivierenland, Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier en Dienst Waterbeheer en Riolerings op dit gebied.

Als afgeleide van bovenstaande primaire focus zal de samenwerkingsorganisatie moeten bijdragen aan

- Het stimuleren van het gebruik van standaarden in informatiesystemen. Door het gebruik van standaarden op informatiegebied zijn voordelen te behalen zoals betere informatie-uitwisseling, kwaliteitsverbetering bij informatie-uitwisseling en kostenbeheersing. Standaarden werken alleen als ze centraal beheerd worden.
- Het opdoen en delen van kennis.

Structurele samenwerking zal naar verwachting in ieder geval leiden tot:

- Continueren van het rendement dat ad-hoc samenwerkingen projectmatig hebben opgeleverd door bepaalde oplossingen gezamenlijk te ontwikkelen (dus het voorkomen van 'kapitaalvernietiging' doordat de oplossingen niet beheerd worden).
- Verhoging van het (sector-brede) rendement van oplossingen doordat het makkelijker wordt voor beheerders die niet bij de oorspronkelijke ontwikkelaars horen om 'aan te haken'.

3.2 DOELEN EN UITGANGSPUNTEN VAN SAMENWERKING

Het doel van samenwerking op het gebied van sector-specifieke automatisering en informatievoorziening is als volgt te verwoorden:

Het bieden van een structurele organisatievorm die gericht is op continuïteit voor sector-specifieke automatiserings- en informatievoorzieningsoplossingen in het zuiveringsbeheer, zodanig dat de sector haar gezamenlijk ontwikkelde oplossingen tegen de laagst maatschappelijke kosten kan beheren.

Als voorlopige randvoorwaarden daarbij zijn genoemd:

- 1 De zuiveringsbeheerders dienen in deze organisatievorm aan het stuur te zitten.
- 2 De organisatie dient 'lean and mean' te zijn in de zin dat ze flexibel is en ontwikkelingen niet afremt door een woud aan formele procedures.
- 3 De organisatievorm dient sturend en kaderstellend te zijn, en niet uitvoerend.
- 4 Uitvoering dient waar mogelijk aan marktpartijen te worden overgelaten.
- 5 De organisatie dient de commercie rond de oplossingen waar nodig te organiseren, maar dient zelf geen commerciële belangen te hebben.

3.3 TAKEN/PRODUCTEN VAN DE SAMENWERKING

Om te komen tot een geschikte organisatievorm voor de in te richten beheerorganisatie dient er een globaal beeld te zijn van de feitelijke beheertaken die de organisatie moet gaan uitvoeren en de producten die de beheerorganisatie daarbij oplevert.

De primaire taken/producten van de gezamenlijke beheerorganisatie zijn:

- Beheer van gezamenlijk ontwikkelde automatiserings- en informatievoorzieningsoplossingen.
De beheerorganisatie draagt er zorg voor dat de voordelen die behaald zijn in het gezamenlijk ontwikkeltraject bestendig worden door gezamenlijk beheer. Dit omvat onder meer het faciliteren en coördineren van de gebruikersgroep en het laten uitvoeren van de feitelijke beheer/onderhoudsactiviteiten.
- Beheer van gezamenlijk ontwikkelde standaarden
Standaarden zijn een specifieke deelverzameling van gezamenlijk ontwikkelde oplossingen, omdat ze over het algemeen een zeer breed draagvlak hebben. Een voorbeeld van een belangrijke standaard voor zuiveringsbeheer is de Bedrijfsvergelijking. Voor het beheer van standaarden zal de beoogde samenwerkingsorganisatie naar verwachting nauw kunnen samenwerken met andere organisaties als bijvoorbeeld de onlangs opgerichte InformatieDesk standaarden Water (IDSW).

Secundaire taken/producten van de gezamenlijke beheerorganisatie zijn:

- Kennismanagement
De beoogde beheerorganisatie zal bij goed functioneren van nature het centrale punt worden waar ervaringen met de beheerde producten samenkomen. De beheerorganisatie zal dan ook een rol krijgen in het beheren en delen van deze kennis.
- Stimulering van ontwikkeling van nieuwe informatiesystemen
- De beoogde beheerorganisatie zal bij goed functioneren het logische centrale punt worden waar initiatieven voor nieuwe ontwikkelingen snel bekend worden. De beheerorganisatie zal naar verwachting een belangrijke ondersteunende rol kunnen hebben bij het ondersteunen.
- Informatiebeleid in relatie tot de beheertaak
Ondanks dat de in te richten samenwerkingsvorm zich niet primair richt op het initiëren van oplossingen voor de knelpunten zal de samenwerkingsvorm naar verwachting wel enige vorm van gezamenlijk ICT/automatiserings-beleid voor zuiveringsbeheerders gaan voeren. Dit beleid geeft het breed gedragen kader waarbinnen de samenwerkingsvorm haar activiteiten kan ontplooien. Dit kader zou in het ideale geval de grootste gemeene deler van de zuiveringsbeheer-specifieke ICT-problematiek van zuiveringsbeheerders afdekken.

3.4 TE BEHEREN PRODUCTEN

Paragraaf 3.3 heeft de primaire en secundaire taken en producten van de beoogde samenwerkingsorganisatie beschreven. Om te komen tot een adequate inrichting van de beoogde beheerorganisatie dient er een beeld te zijn van concrete producten die zij op korte en middellange termijn zou moeten gaan beheren.

De concrete zaken die in aanmerking komen voor beheer door de beoogde beheerorganisatie op de korte en middellange termijn zijn de volgende:

- 1 Gegevenswoordenboek Zuiveringsbeheer
STOWA laat op dit moment een project uitvoeren dat is gericht op de ontwikkeling van een 'Gegevenswoordenboek Zuiveringsbeheer', als basis voor het ontwikkelen van praktische hulpmiddelen voor adequaat gegevensbeheer binnen de sector zuiveringsbeheer. Van de in het project op te leveren producten komen ten minste de volgende in aanmerking voor actief beheer:
 - Lijst met (meta)gegevens
 - Lijst met object/entiteitstypen voor zuiveringsbeheer
 - Per entiteitstype lijst met kenmerken
 - Globaal entiteiten/relatie-diagram
 (In dit project werkt STOWA samen met IDSW: zie ook par. 5.2)
- 2 Domeintabellen
Bij de inrichting van database-applicaties moeten als onderdeel van de basisimplementatie vaak zogenoemde domeintabellen worden gevuld. Dergelijke tabellen bevatten sector-specifieke waarden van database-velden die de essentie vormen van het werkproces dat door de applicatie wordt ondersteund. Voorbeelden van dergelijke domeinen: namen van installatie-onderdelen (o.a. coderingen), typen metingen, BBP-productnamen etc. etc.
Door dergelijke domeintabellen centraal te beheren en beschikbaar te stellen kunnen zuiveringsbeheerders sneller implementeren en zal ook makkelijker informatie van verschillende zuiveringsbeheerders met elkaar vergeleken kunnen worden (bijvoorbeeld bij informatie-uitwisseling, of in het kader van de bedrijfsvergelijking)
- 3 Referentie-architectuur
STOWA heeft een project 'Focus ICT' laten uitvoeren dat is gericht op het zo doeltreffend mogelijk inzetten van ICT voor het toekomstig beheer van rwzi's. In dit project is op basis van een visie ten aanzien van het zuiveringsbeheer anno 2010 een Referentie-architectuur voor de ICT ontwikkeld. Deze blauwdruk komt in aanmerking voor actief beheer.

4 Beheercyclus Procesautomatisering

In het kader van een bredere samenwerking hebben de zuiveringsbeheerders Zuiveringsschap Hollandse Eilanden en Waarden, Waterschap Regge en Dinkel, Hoogheemraadschap De Stichtse Rijnlanden, Waterschap Rivierenland, Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier en Dienst Waterbeheer en Riolerings een samenwerkingsproject gestart dat gericht is op het optimaal inrichten van de beheercyclus van de procesautomatisering, met als doel een betere waarborging van de continuïteit en kwaliteit van de afvalwaterprocessen. Verwachting is dat een deel van de producten die in dit project gegenereerd worden voor actief beheer in aanmerking komen.

5 Bedrijfsvergelijking Zuiveringsbeheer: methodiek

De samenwerkende zuiveringsbeheerders hebben een aanzienlijke inspanning gepleegd in de ontwikkeling van de bedrijfsvergelijkingsmethodiek. Dit traject wordt vooral nog primair getrokken door de Unie van Waterschappen. De UvW doet dit op dit moment nog in de vorm van elkaar opvolgende projecten: er is geen sprake van een structurele beheerorganisatie buiten de projecten om. Mogelijk kan de beoogde beheerorganisatie een rol spelen bij het vormgeven van structureel beheer van de bedrijfsvergelijkingsmethodiek.

6 Bedrijfsvergelijking Zuiveringsbeheer: databank

Binnen de projecten van de Bedrijfsvergelijking Zuiveringsbeheer is inmiddels een aanzienlijke databank gevuld met bedrijfsvergelijkingsgegevens. Deze databank wordt gevuld en beheerd vanuit de opeenvolgende projecten (onder regie van de Unie van Waterschappen), maar er is geen sprake van een structurele beheerorganisatie buiten de projecten om. Mogelijk kan de beoogde beheerorganisatie een rol spelen bij het vormgeven van structureel beheer van de databank van de Bedrijfsvergelijking.

7 Overzicht "wie gebruikt wat"

In het STOWA- project 'Focus ICT' is in kaart gebracht welke automatiserings/ICT-oplossingen de verschillende zuiveringsbeheerders voor hun verschillende bedrijfsfuncties toepassen. Dit overzicht is een goed hulpmiddel om snel tot samenwerking op specifieke gebieden te komen. Geadviseerd is om dit overzicht te laten beheren door de beoogde beheerorganisatie.

Daarnaast speelt een aantal ontwikkelingen op het gebied van zuiveringsinformatie. Wellicht kan de beoogde beheerorganisatie hierin een actieve rol spelen.

Bovenstaande vormt de scope bij het nadenken over een geschikte inrichting van de beoogde beheerorganisatie.

4 BEST PASSENDE SAMENWERKINGSVORM

Om te komen tot een passende vorm van de beoogde beheerorganisatie wordt gebruik gemaakt van de ervaringen van andere samenwerkingsorganisaties. Hiertoe is een vijftal bestaande en van elkaar verschillende samenwerkingsorganisaties geselecteerd die relevantie hebben tot voorliggende projectdoelstelling. De organisatievormen zijn in kaart gebracht middels interviews met vertegenwoordigers van deze organisaties. De onderzochte organisaties zijn:

- Stichting INTWIS Beheer
- Bureau GIS-ZES
- InformatieDesk standaarden Water - IDSW
- Prodis
- Bureau Visie

In de Bijlage 'Inventarisatie samenwerkingsvorm' is het inventarisatie-resultaat voor elke organisatie beschreven. Hier wordt verder volstaan met de conclusies die uit de inventarisatie zijn getrokken naar aanleiding van de onderzoeksvraag.

Algemeen beeld uit beschreven organisaties is het volgende:

- Bij inrichting van een gezamenlijke beheerorganisatie is draagvlak van deelnemende partijen op diverse niveaus nodig.
- Communicatie over de op te richten gezamenlijke beheerorganisatie ter verkrijging van voldoende draagvlak is essentieel.
- De gezamenlijke beheerorganisatie dient een professionele organisatie te zijn. Medewerkers die dagelijkse werkzaamheden uitvoeren voor de gezamenlijke beheerorganisatie dienen ofwel hiervoor aangenomen te worden, dan wel ingehuurd te worden vanuit het bedrijfsleven.
- Aansturing van dagelijkse werkzaamheden van een gezamenlijke beheerorganisatie dient te geschieden op basis van een werkplan en begroting. Deze worden opgesteld door deelnemende partijen. Hiervoor wordt een apart orgaan (stuurgroep, dagelijks bestuur, etc) ingesteld.
- Succesfactor is de relatie tussen de gezamenlijke beheerorganisatie en de klanten (deelnemende partijen) vooral op werkvloerniveau. Dit dient zorgvuldig georganiseerd te worden.
- Specifieke werkzaamheden in het kader van dagelijks beheer en ontwikkeling dienen uitbesteed te worden aan het bedrijfsleven.

In het navolgende worden vastgestelde randvoorwaarden t.a.v. gezamenlijke beheerorganisatie afgezet tegen de onderzochte modellen. De randvoorwaarden zijn (zie voor een uitgebreidere beschrijving par. 3.2):

- 1 De zuiveringsbeheerders dienen te sturen.
- 2 Flexibele, daadkrachtige organisatie.
- 3 De organisatievorm dient sturend en kaderstellend te zijn, en niet uitvoerend.
- 4 Uitvoering dient waar mogelijk aan marktpartijen te worden overgelaten.
- 5 De organisatie dient de commercie rond de oplossingen waar nodig te organiseren, maar dient zelf geen commerciële belangen te hebben.
- 6 De organisatie dient een veelvormig palet aan producten te kunnen beheren (zie par. 3.4).

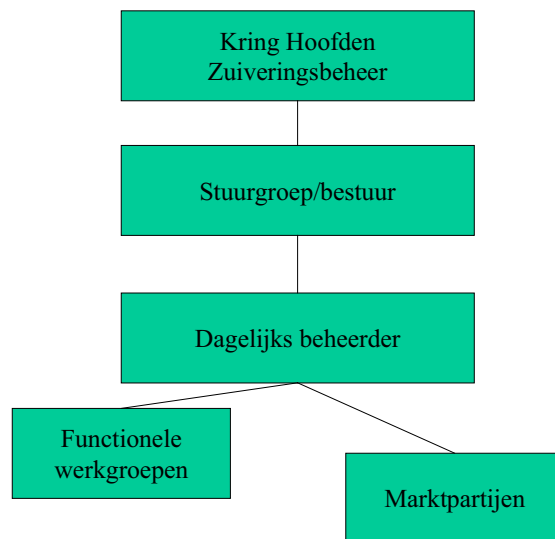
Afwegende dat:

- de ervaringen leren dat bij de oprichting van een gezamenlijke beheerorganisatie draagvlak op zowel werkvloer, management als bestuur nodig is;
- de sturing van de beheerorganisaties vanuit zuiveringsbeheerders verlangd wordt op werkvloerniveau;

- de uitvoering door marktpartijen dient te geschieden;
- de dagelijkse aansturing vanuit de gezamenlijke beheerorganisatie professioneel dient te geschieden;
- beheer, communicatie, faciliteren van kennismanagement de hoofdtaken zijn;

is gekozen voor een organisatiemodel dat de sterke aspecten van de organisatievormen van INTWIS en IDSW combineert. Voor de karakteristieken van deze organisaties wordt verwezen naar de Bijlage.

De voorgestelde samenwerkingsvorm ziet er dan globaal als volgt uit:



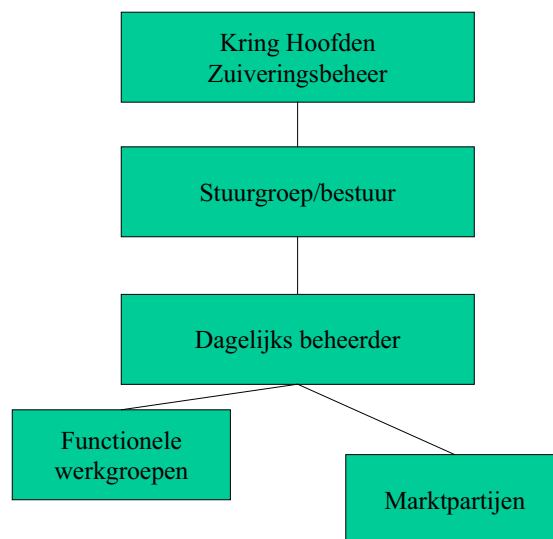
In hoofdstuk 5 worden de verschillende aspecten van deze organisatievorm nader uitgewerkt.

5 CONCRETISERING VAN DE GEKOZEN SAMENWERKINGSVORM

In het navolgende wordt het voorgestelde organisatiemodel zoals dat is geschetst in hoofdstuk 4 nader uitgewerkt. In zijn algemeenheid geldt hierbij dat dit een eerste stap is, dat wil zeggen dat de hier voorgestelde inrichting zeker niet definitief en structureel is. Er is gekozen voor een pragmatisch aanpak die het mogelijk maakt dat er op korte termijn een samenwerkingsorganisatie wordt ingericht die de actuele beheersvraagstukken kan invullen. Uitgangspunt hierbij is dat het mandaat van de deelnemende partijen zodanig wordt geregeld dat een slagvaardige en effectieve organisatie ontstaat. Tevens dient vanuit efficiency-streven optimaal gebruik te worden gemaakt van samenwerkingsmogelijkheden met andere (beheer)organisaties. Daarbij dient periodiek te worden geëvalueerd of de feitelijke inrichting van de samenwerkingsorganisatie moet worden aangepast aan veranderde omstandigheden of inzichten.

5.1 ORGANISATORISCHE INVULLING

De gekozen samenwerkingsvorm is de volgende:



In dit organisatiemodel zijn de volgende rollen weergegeven

KRING HOOFDEN ZUIVERINGSBEHEER

De gezamenlijke beheerorganisatie dient in principe het belang van alle zuiveringsbeheerders in Nederland. Deze zuiveringsbeheerders zijn de participanten in de samenwerkende beheerorganisatie.

Taken voor de samenwerkende zuiveringsbeheerders zijn

- Aansturen van de beheerorganisatie op hoofdlijnen.
- Financieren van de beheerorganisatie, op basis van een gezamenlijk vast te stellen Meerjarenplan en -begroting.
- Beschikbaar stellen van capaciteit voor de gezamenlijke beheerorganisatie. (De inzet van expertise en capaciteit van deelnemende organisaties in stuurgroepen, werk- en projectgroepen van de gezamenlijke beheerorganisatie is cruciaal, onder meer voor de kwaliteit van ontwikkelde producten en diensten en behoud van draagvlak.)

- Jaarlijks evalueren of de gekozen vorm en inrichting van de samenwerkingsorganisatie nog voldoen aan de eisen die daar door participanten aan gesteld worden.

STUURGROEP

De stuurgroep wordt geformeerd uit een afvaardiging vanuit de zuiveringsbeheerders. De omvang van de stuurgroep is 3 à 4 personen.

De afgevaardigden zijn managers van de zuiveringsafdelingen/sectoren bij waterschappen. Deze stuurgroep heeft de volgende taken:

- Vaststellen van het jaarlijkse werkplan
- Opstellen van het meerjarenplan en de daarbij horende jaarlijkse en meerjaarlijkse begroting.
- Netwerkfunctie voor afstemming en draagvlak.
- Aansturen van de dagelijkse beheerder

DAGELIJKS BEHEERDER

De dagelijks beheerder zorgt ervoor dat het werkplan wordt uitgevoerd. De dagelijkse beheerder zal hiervoor als procesmanager optreden.

Taken van de dagelijkse beheerder zijn:

- In overleg met de stuurgroep opstellen van de werkplannen en daarbij horende begrotingen.
- Aanbesteden van de opdrachten zoals opgenomen in het werkplan.
- Procesmanagement inzake uitbestede opdrachten: bewaken voortgang en kwaliteit resultaat
- Voeren van de financiële boekhouding
- Secretaris van de stuurgroep (geen zeggenschap)
- Coördinatie van de functionele werkgroepen

De dagelijks beheerder vervult een cruciale rol bij het slagen van een samenwerkende beheerorganisatie. Deze rol dient professioneel uitgevoerd te worden door een beheerder die voldoende capaciteit en kwaliteit beschikbaar heeft om als procesmanager te kunnen optreden. De dagelijks beheerder dient op de hoogte te zijn van ontwikkelingen in de waterwereld (zuiveringsbeheer), ontwikkelingen in de ICT, communicatief vaardig te zijn en ervaring te hebben met het managen van processen.

Bij de invulling van het dagelijks beheer wordt ervoor gekozen om het INTWIS organisatie-model te hanteren. Hier zijn goede ervaringen mee opgedaan. Dit model zorgt er voor dat de dagelijkse beheertaak conform bovengestelde eisen kan worden uitgevoerd en dat de beheerorganisatie flexibel en daadkrachtig blijft.

De stuurgroep sluit hiervoor met een procesmanager een jaarlijks contract voor het uitvoeren van de taken die horen bij het dagelijks beheer.

De dagelijkse beheerder stuurt de overige twee rollen aan, te weten de functionele werkgroepen/gebruikersgroepen en de marktpartijen:

FUNCTIONELE WERKGROEPEN/GEBRUIKERSGROEPEN

De dagelijks beheerder stelt op basis van het werkplan werkgroepen en/of gebruikersgroepen samen en coördineert de inspanningen van deze groepen. Dit kunnen werkgroepen/gebruikersgroepen zijn rond bepaalde informatiesystemen, een communicatiewerkgroep, een werkgroep voor het opstellen van het werkplan en begroting, een werkgroep voor het kennismanagement, etc. Deze werkgroepen worden in principe bemenst vanuit de waterschappen.

MARKTPARTIJEN

Op basis van het werkplan wordt onder aansturing van de dagelijkse beheerder feitelijke uitvoeringsactiviteiten vastgesteld. Bij de vaststelling worden werkgroepen en gebruikersgroepen betrokken. Nadat een activiteitenplan is opgesteld zal de dagelijks beheerder ervoor zorgen dat de activiteiten worden uitgevoerd. Afhankelijk van het projectvoorstel worden projecten uitgevoerd door personeel van de zuiveringsbeheerders (werkgroepen, gebruikersgroepen) zelf en/of uitbesteed aan het marktpartijen. Het gaat hierbij om.

- Feitelijke beheerdiensten t.a.v. van de gezamenlijke ontwikkelde standaarden en informatiesystemen (o.a. helpdesk, het up to date houden etc.).
- Verbeterprojecten t.a.v. de in beheer genomen standaarden en informatiesystemen.

5.2 SAMENWERKING

Van belang bij de verdere invulling van de gezamenlijke beheerorganisatie is de relatie met bestaande (beheer)organisaties. Hiermee kan dan een samenwerking worden aangegaan dan wel een deel van de taken worden neergelegd.

IDsW

In dit verband is IDsW (InformatieDesk standaarden Water) van belang. IDsW is opgericht om informatiestandaarden voor de sector water te beheren. IDsW zorgt ervoor dat:

- er een centraal aanspreekpunt is waar vragen beantwoord en problemen opgelost worden (front- en backoffice);
- de standaard up-to-date blijft, en waar nodig/gewenst verbeterd wordt;
- er goede communicatie is rond het gebruik van de standaarden;

Het beheer van standaarden voor de sector water is 'core business' van IDsW. IDsW zorgt er voor dat de diverse standaarden (onder meer Adventus van de waterschappen) samengebracht worden tot één integrale gegevensstandaard. IDsW beheert vooralsnog geen informatiesystemen. In 2006 zal een besluit worden genomen door IDsW of dit een taak van IDsW wordt.

De financiering wordt door de participanten in IDsW geregeld. Hiervan maken ook de waterschappen deel uit. IDsW schakelt zelfstandig het bedrijfsleven in ter ondersteuning van de uitvoerende taken.

Van de door de zuiveringsbeheerders geïdentificeerde zaken die voor gezamenlijk beheer in aanmerking komen (zie par. 3.4) vallen het gegevenswoordenboek en de domeintabellen direct binnen de huidige focus van IDsW. Besloten is om het feitelijk beheer van deze twee zaken vooralsnog bij IDsW te beleggen. In relatie hiermee wordt ernaar gestreefd een stuur-groep lid van de op te richten beheerorganisatie zitting te laten nemen in de Adviesraad van IDsW (zie Bijlage). Voordeel van uitbesteding van het feitelijk beheer aan IDsW is dat de basis voor de benodigde financiering van een en ander impliciet reeds geregeld is. Nadeel is dat de afstand tot de feitelijke beheertaak groter wordt. Dit wordt deels ondervangen door een stuur-groep lid af te vaardigen naar de Adviesraad.

Of een intensieve samenwerking met IDsW wenselijke en haalbaar is, en hoe dit moet worden vormgegeven zal in het implementatietraject moeten worden vastgesteld. Het is zonder meer aan te raden zaken goed af te stemmen met IDsW.

STOWA

STOWA zal geen formele rol hebben in de op te richten beheerorganisatie. Uiteraard kunnen ideeën die binnen de beheerorganisatie ontstaan ten aanzien van gewenste ontwikkelingen, via de Programmacommissie Afvalwatersystemen bij STOWA worden ingediend indien deze passen binnen het onderzoeksprogramma van STOWA. Indien de Programmacommissie dergelijke ideeën overneemt en door STOWA uit laat voeren zal het daarmee gegenereerde product in beheer worden genomen door de op te richten beheerorganisatie.

5.3 FINANCIERING

De samenwerkende zuiveringsbeheerders (met als platform de Kring Hoofden Zuiveringsbeheer) zullen de financiering moeten organiseren. Navolgend worden enkele uitgangspunten voor de benodigde financiering beschreven.

1 Procesfinanciering

Onder procesfinanciering wordt de inzet van de dagelijkse beheerder(s) verstaan.

De inzet van de dagelijkse beheerder wordt gefinancierd op tweeërlei wijze:

- Een deel van de inzet wordt toegerekend aan beheer van informatiesystemen en projecten. Dit deel wordt toebedeeld aan de belanghebbende partijen ('de gebruiker betaalt').
 - Een deel van de inzet wordt toegerekend aan alle deelnemende zuiveringsbeheerders. Deze financiering wordt gebruikt voor de algemene taken die niet onder te brengen zijn bij projecten en/of het beheer van informatiesystemen. Dit zijn taken zoals secretaris stuurgroep, opstellen werkplan en aansturen werkgroepen.
- 2 Financiering van het uitvoerend beheer van de standaarden
De standaarden komen in principe ten goede van alle Nederlandse zuiveringsbeheerders. Financiering van de feitelijke beheeractiviteiten (inclusief eventuele verbeterprojecten) voor deze standaarden zal dan ook worden toegerekend aan alle zuiveringsbeheerders. Hier wordt dus aangetekend dat de financiering mogelijk reeds via IDSW voorhanden is.
 - 3 Financiering van het uitvoerend beheer van gezamenlijk ontwikkelde oplossingen
Ook hier wordt het principe 'de gebruiker betaalt' gehanteerd: financiering van deze taak wordt toegerekend aan de belanghebbende zuiveringsbeheerders. Dit kunnen enkele organisaties zijn, maar ook alle zuiveringsbeheerders.
 - 4 Financiering van de secundaire taken
In het huidige stadium is het nog niet mogelijk om uitspraken te doen over de financiering van de feitelijke secundaire taken kennismanagement, stimulering van ontwikkelingen en informatiebeleid: daartoe dienen deze taken eerst meer gestalte te krijgen.

6

IMPLEMENTATIEPLAN

Navolgend hoofdstuk beschrijft een globaal draaiboek voor de daadwerkelijke oprichting van de beoogde beheerorganisatie.

6.1 ACTIVITEITEN EN PRODUCTEN TER OPRICHTING

Ten behoeve van het oprichten van de beheerorganisatie dient een aantal activiteiten te worden uitgevoerd, te weten

- 1 Opstellen van een concreet werkplan
- 2 Vormgeven van de feitelijke organisatie
- 3 Opstellen van een begroting
- 4 Afsluiten van contracten om (waar nodig) zaken formeel te regelen
- 5 Vormgeven van de communicatie rondom het implementatietraject

Navolgend zijn deze activiteiten nader gespecificeerd, in termen van op te leveren producten.

OPSTELLEN WERKPLAN

Het werkplan vormt het fundament voor de beoogde beheerorganisatie. De volgende producten worden vervaardigd:

- Portfolio van te beheren producten.
- Vastgesteld wordt welke producten daadwerkelijk beheerd gaan worden door de gezamenlijke beheerorganisatie.
- Benodigde werkzaamheden per product
- Per product wordt vastgesteld welke eisen aan het beheer gesteld worden en welke concrete werkzaamheden daartoe dienen te worden uitgevoerd. Tevens wordt voorgesteld hoe een ander te organiseren en welke acties nodig zijn.
- Werkplan 2004
- Het werkplan geeft een totaaloverzicht van de werkzaamheden die de beheerorganisatie in 2004 gaat verrichten.
- Meerjarenwerkplan
- Een overzicht van de werkzaamheden over meerdere jaren.

VORMGEVEN ORGANISATIE

In deze activiteit wordt de feitelijke organisatie ingericht die het werkplan kan gaan uitvoeren. De volgende producten worden vervaardigd:

- Organisatievoorstel
- Op basis van het werkplan wordt een organisatievoorstel opgesteld die het werkplan optimaal kan uitvoeren.
- Advies over feitelijke vorm beheerorganisatie.
Op basis van het organisatievoorstel en een inventarisatie van de eisen en wensen wordt een advies uitgebracht over de feitelijke vorm van de gezamenlijke beheerorganisatie.
- Functiebeschrijvingen
Op basis van het organisatievoorstel en feitelijke vorm worden de rollen en bijhorende deskundigheid/competenties bepaald van personen die gaan werken voor de gezamenlijke beheerorganisatie.

OPSTELLEN BEGROTING

Bij de uitvoering van deze activiteit worden op basis van het werkplan en organisatievoorstel de volgende producten vervaardigd:

- De begroting voor 2004
- Een meerjarenbegroting

AFSLUITEN VAN CONTRACTEN

Bij de uitvoering van deze activiteit worden de volgende producten vervaardigd:

- Samenwerkingsovereenkomst
In de samenwerkingsovereenkomst wordt vastgesteld op welke wijze de zuiveringsbeheerders gaan samenwerken en welke rechten en plichten daarbij horen. Onderdeel van de samenwerkingsovereenkomst is een financieringsregeling.
- Overdrachtscontracten
De gezamenlijke beheerorganisatie krijgt een aantal producten in beheer die overgedragen worden door huidige eigenaren. Deze overdracht wordt waar nodig contractueel vastgelegd.
- Contracten n.a.v. de gekozen feitelijke vorm
Op basis van de gekozen feitelijke vorm wordt een passend contract opgesteld. Dit kan zijn een contract met een faciliterende organisatie, dan wel statuten voor een zelfstandige rechtsvorm.
- Arbeidscontracten/aanbestedingen n.a.v. de gekozen feitelijke vorm.
Op basis van de gekozen feitelijke vorm worden contracten opgesteld t.b.v. personeel dat het werkplan gaat uitvoeren. Dit kunnen arbeidscontracten dan wel aanbestedingen zijn.

VORMGEVEN COMMUNICATIE

Bekendheid met de komst van een gezamenlijke beheerorganisatie op alle niveaus bij zuiveringsbeheerders is van belang voor draagvlak. Er dient derhalve voldoende aandacht besteed te worden aan communicatie over de komst van de beheerorganisatie.

Bij het vormgeven van deze communicatie worden de volgende producten vervaardigd:

- P.R. plan ter begeleiding van het implementatietraject. Daarin is per doelgroep beschreven welke communicatiemiddelen aangewend worden.
- Feitelijke communicatie
- Startbijeenkomst.
Een bijeenkomst wordt georganiseerd waarop de contracten worden getekend. Deze bijeenkomst is de feitelijke start van een beheerorganisatie. Deze bijeenkomst wordt aangewend om publiciteit aan de beheerorganisatie te geven.
- Ontwikkeling logo en eerste aanzet huisstijl.
Bij de start van de beheerorganisatie is een eigen gezicht van belang. Hiervoor zal een logo ontwikkeld worden en een eerste aanzet voor huisstijl t.b.v. correspondentie.

6.2 PROJECTORGANISATIE

Voorstel is om de voor het oprichtingstraject in te richten als een project, en de benodigde projectorganisatie als volgt in te richten.

- De Kring Hoofden Zuiveringsbeheer is opdrachtgever voor het oprichtingstraject.
- De Kring Hoofden Zuiveringsbeheer stelt een stuurgroep in. Deze stuurgroep stuurt de werkzaamheden aan en neemt een besluit over de adviezen die uit de werkgroepen komen.
- Voor de feitelijke uitvoering van de werkzaamheden van het oprichtingstraject wordt een drietal werkgroepen ingesteld. Deze werkgroepen bereiden de adviezen voor op basis waarvan een beheerorganisatie opgericht kan worden. In deze werkgroepen nemen medewerkers van de zuiveringsbeheerders zitting. Hiermee wordt een zo hoog mogelijke inbreng verkregen vanuit de zuiveringsbeheerders en maximale medeverantwoordelijkheid gecreëerd. Ervaring bij andere samenwerkingsverbanden is dat dit essentieel is voor een succesvolle start.

Het procesmanagement wordt verzorgd door deskundigen die ervaring hebben met de oprichting van dergelijke samenwerkende organisaties en ook inhoudelijke kennis hebben van het zuiveringsbeheer.

In het navolgende worden de taken en verantwoordelijkheden van de verschillende entiteiten in de projectorganisatie kort benoemd.

KRING HOOFDEN ZUIVERINGSBEHEER

Uitgangspunt is dat alle zuiveringbeheerder deelnemen en bijdragen bij de oprichting van een gezamenlijke beheerorganisatie. Taken van de Kring in dit project zijn:

- Inrichten van de Stuurgroep
- Ter beschikking stellen van financiën ter oprichting van de gezamenlijke beheerorganisatie
- Goedkeuring en ondertekening van de contracten

STUURGROEP

De stuurgroep wordt geformeerd uit een afvaardiging van de Kring Hoofden Zuiveringsbeheer. Taken van de Stuurgroep zijn:

- Oprichten van de werkgroepen, afvaardiging van leden als voorzitter in elk der werkgroepen
- Aansturing communicatie-activiteiten
- Vaststellen werkplan en begroting
- Vaststellen organisatievoorstel
- Vaststellen teksten contracten
- Aanbevelingen doen aan de Kring Hoofden Zuiveringsbeheer

WERKGROEP ORGANISATIE, WERKPLAN & BEGROTING

Deze werkgroep wordt samengesteld uit medewerkers zuiveringsbeheer en medewerkers I&A van waterschappen, onder voorzitterschap van een lid van de Stuurgroep. Taken van deze werkgroep zijn:

- Opstellen van van het werkplan (2004 en meerjarig)
- Opstellen van advies over de inrichting van de organisatie
- Opstellen van een begroting (2004 en meerjarig)

WERKGROEP CONTRACTEN

Deze werkgroep wordt samengesteld uit medewerkers zuiveringsbeheer en juridisch medewerkers van waterschappen, onder voorzitterschap van een lid van de Stuurgroep. Taken van deze werkgroep zijn:

- Opstellen van de samenwerkingsovereenkomst
- Opstellen van eventueel benodigde overdrachtscontracten
- Opstellen van contractteksten t.b.v. het formaliseren van de feitelijke organisatievorm.

WERKGROEP COMMUNICATIE

Deze werkgroep wordt samengesteld uit medewerkers zuiveringsbeheer en communicatiemedewerkers van waterschappen, onder voorzitterschap van een lid van de Stuurgroep. Taken van deze werkgroep zijn:

- Opstellen van het PR-plan voor het implementatietraject
- Uitvoering geven aan communicatie-activiteiten ter verhoging draagvlak en bekendheid van de gezamenlijke beheerorganisatie
- Organisatie van een startbijeenkomst

PROCESMANAGEMENT

Vanwege de veelheid aan belangen en betrokken partijen wordt geadviseerd om het traject te laten begeleiden door professionele procesbegeleiders. Taken van de procesbegeleiding zijn:

- Secretariaat van de stuurgroep en werkgroepen.
- Uitschrijven resultaten werkgroepen tot voorstellen voor de stuurgroep
- Bewaken voortgang
- Afstemmen van de verschillende processen en activiteiten
- Advisering

7 NAWOORD

Dit onderzoek is gestart naar aanleiding van de vraag of structurele samenwerking tussen zuiveringsbeheerders op het gebied van informatievoorziening zinvol en haalbaar is. De aanleiding hiertoe was de visienotitie informatietechnologie rond het zuiveringsbeheer die door de STOWA in 2001 is uitgegeven.

Na uitvoering van het onderzoek kunnen de twee onderzoeksvragen als volgt beantwoord worden:

- 1 Is structurele samenwerking zinvol: Ja
- 2 Is structurele samenwerking haalbaar: Ja

EEN ZINVOLLE STRUCTURELE SAMENWERKING

Op het gebied van informatievoorziening t.b.v. het zuiveringsbeheer blijkt dat er knelpunten zijn die alleen in gezamenlijkheid opgelost kunnen worden. Een samenwerking van structurele aard kan ervoor zorgdragen dat de informatievoorziening ter ondersteuning van het zuiveringsbeheer kwalitatief verbetert. Op dit moment liggen er concrete vragen ten aanzien van het beheer van reeds ontwikkelde standaarden, het beheer van informatiesystemen, en kennisuitwisseling.

EEN HAALBARE STRUCTURELE SAMENWERKING

De ideeën rond een structurele samenwerking zijn getoetst in een breed overleg met alle zuiveringsbeheerders (maart 2003) en in het overleg van de Kring Hoofden Zuiveringsbeheer (april 2003). Op basis van die bijeenkomsten kan de conclusie getrokken worden dat een structurele samenwerking draagvlak heeft.

In het eindadvies van dit onderzoek wordt een voorstel gedaan hoe deze samenwerking er uit zou kunnen zien en is een implementatieplan geformuleerd om de samenwerking ook daadwerkelijk vorm te geven.

De begeleidingscommissie van dit project is van mening dat een structurele samenwerking per 1 januari 2004 van start kan gaan. Hiertoe zal als vervolg op dit STOWA project voortvarend de implementatie uitgevoerd worden. Aan de zuiveringsbeheerders zal gevraagd worden een intentieverklaring te ondertekenen om betrokken te zijn bij de oprichting van een structurele samenwerking.

BIJLAGE:INVENTARISATIE SAMENWERKINGSVORMEN

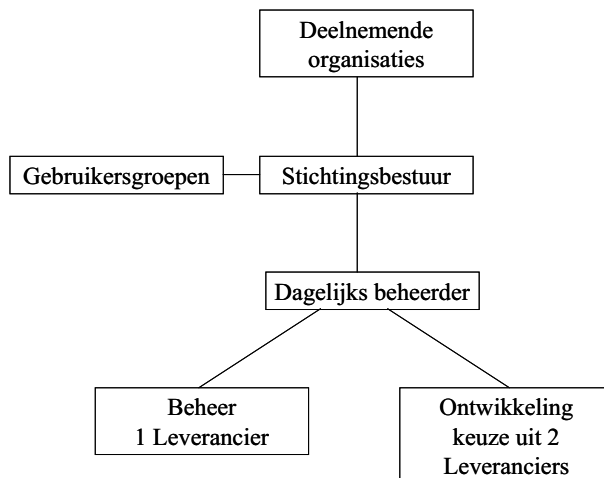
In overleg met de Begeleidingscommissie is een vijftal bestaande en van elkaar verschillende samenwerkingsorganisaties geselecteerd die relevantie hebben tot voorliggende projectdoelstelling. De organisatievormen zijn in kaart gebracht middels interviews met vertegenwoordigers van deze organisaties. Deze onderzochte organisaties zijn:

- Stichting INTWIS Beheer
- Bureau GIS-ZES
- InformatieDesk standaarden Water – IdsW
- Prodis
- Bureau Visie

STICHTING BEHEER INTWIS

INTWIS is een modulair geografisch informatiesysteem voor ondersteuning van geo-gerelateerde werkprocessen van waterschappen.

De organisatie ten aanzien van het beheer en gezamenlijke ontwikkeling ziet er als volgt uit:



De deelnemende waterschappen (ca. 20) kunnen een vertegenwoordiger afvaardigen aan het stichtingsbestuur. Deze overlegt met gebruikersgroepen ten aanzien van beheer en ontwikkeling van INTWIS modules. Secretaris van het bestuur is een ingehuurde onafhankelijke adviseur. Deze adviseur is tevens ingehuurd als dagelijks beheerder. De dagelijks beheerder stuurt namens de stichting uitvoerende partijen aan ten aanzien van opdrachtverlening. Er zijn 2 soorten opdrachtverlening:

- 1 Beheer van reeds ontwikkelde INTWIS modules. Hiervoor is een contract getekend met 1 leverancier. Deze verzorgt ondersteuning, helpdesk en kwaliteitsverbetering.
- 2 Gezamenlijke ontwikkeling van nieuwe modules. Er is een contract met 2 leveranciers die in concurrentie kunnen inschrijven op ontwikkeling.

Waterschappen kunnen ook zonder tussenkomst van de Stichting modules (laten) ontwikkelen en deze aan de stichting aanbieden voor beheer.

De belangrijkste taken die de Stichting zijn gesteld:

- het beheren van het Intwis concept
- het beheren en onderhouden van de applicatiesoftware van Intwis
- het verlenen van ondersteuning aan gebruikers van Intwis modules
- het stimuleren van de bouw van nieuwe modules

De belangrijkste organisatie-kenmerken:

- de 'werkvloer' (praktijkmensen) van de waterschappen zit aan het stuur
- geen betaalde fte's
- Stichting stuurt en coördineert: uitvoering door marktpartijen
- gedegen statuten (heldere keuzes/afspraken) vormen de basis voor het functioneren
- commercie (verkopen van modules) ligt buiten de Stichting, maar de Stichting heeft wel intellectueel en industrieel eigendom van ontwikkelde zaken

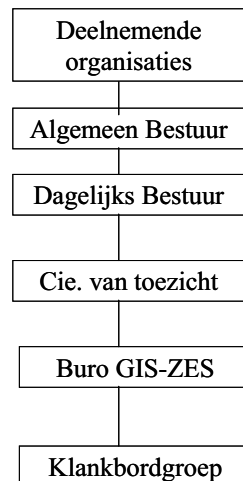
De belangrijkste valkuil van de organisatievorm:

- de door het succes van de organisatie groeiende begroting (= groeiende aandacht van bestuurders) zou de flexibiliteit en slagvaardigheid van de organisatie in gevaar kunnen brengen

BUREAU GIS-ZES

GIS-ZES is een geografisch informatiesysteem voor ondersteuning van geo-gerelateerde werkprocessen van waterschappen.

De organisatie ziet er als volgt uit:



Vanuit deelnemende organisaties (ca. 16 waterschappen) worden leden afgevaardigd in een algemeen bestuur. Vanuit het algemeen bestuur wordt een dagelijks bestuur gekozen. Het dagelijks bestuur delegeert toezicht op het bureau GIS-ZES aan een commissie van toezicht.

Het Bureau GIS-ZES is een bv. Personeel (10fte) is in dienst van een openbaar lichaam. Het Bureau GIS-ZES verricht alle uitvoerende werkzaamheden inzake beheer, ontwikkeling en ondersteuning.

De belangrijkste taken die het Bureau zijn gesteld:

- het beheren van het GIS-ZES-concept
- het beheren en onderhouden van de applicatiesoftware van GIS-ZES
- realisatie/bouw van nieuwe functionaliteit
- werven van nieuwe klanten
- het verlenen van ondersteuning aan gebruikers van GIS-ZES

De belangrijkste organisatie-kenmerken:

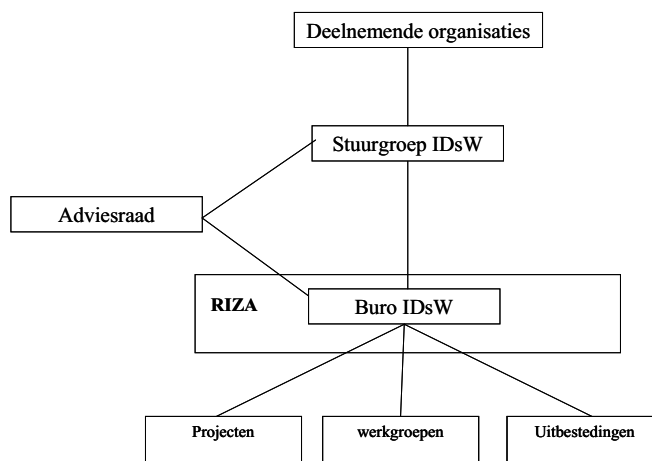
- de hogere echelons van de waterschappen zitten aan het stuur (openbaar lichaam als enige aandeelhouder, met AB en DB op basis van Belang-Betaling-Zeggenschap)
- formele organisatiestructuur met 10 fte's
- het Bureau heeft ook de commerciële taken (werven nieuwe klanten)

De belangrijkste ervaringen zijn:

- het Bureau heeft betaalde fte's en dit levert structureel moeilijke discussie met de eigenaren hetgeen het Bureau remt in haar ambities
- Gezamenlijk beheer van informatiesystemen is noodzakelijk als er meerdere waterschappen betrokken zijn bij ontwikkeling.
- Detachering van personeel vanuit verschillende organisaties levert knelpunten op.
- Kies bij een groeiende organisatie een model waarbij zowel initiatiefnemers als aansluiters goed tot hun recht komen.
- GIS-ZES is de richting van verzelfstandiging opgegaan.

INFORMATIEDESK STANDAARDEN WATER (ID_sW)

ID_sW is een door de Nederlandse waterbeheerders opgerichte samenwerking op het gebied van ontwikkeling en beheer van standaarden voor gegevensuitwisseling in het waterbeheer. De organisatie ziet er als volgt uit:



De deelnemende partijen (waterschappen, Provincies, Rijkswaterstaat, Ministeries van LNV en RIVM) vaardigen leden af in een stuurgroep. Middels een werkplan en begroting geeft de stuurgroep opdracht aan RIZA om het werkplan uit te voeren. Binnen RIZA wordt een bureau ingericht onder de naam ID_sW. Medewerkers zijn in dienst bij RIZA. Het bureau stuurt projecten en werkgroepen aan en besteedt werkzaamheden uit aan het bedrijfsleven.

De taken van ID_sW zijn:

- 1 Beheer van standaarden.
- 2 Invullen van wegwijsfunctie.
- 3 Communicatie met gebruikers.
- 4 Beheer van (standaard)informatiesystemen (te beginnen met iWSR (informatiesysteem WaterSysteemRapportage) als pilot).
- 5 Algemene taken (inspelen op ontwikkelingen en opdrachtgeverrol).

De belangrijkste organisatie-kenmerken:

- de hogere echelons van de convenantpartners (Unie van Waterschappen, InterProvinciaal Overleg, Rijkswaterstaat, Ministerie van LNV en het Milieu- en Natuurplanbureau) zitten aan het stuur (Stuurgroep ID_sW)
- 'gebruikers' hebben invloed via een Adviesraad
- formele organisatiestructuur met ca. 4.5 fte's, gefaciliteerd door RIZA
- financiering vanuit bijdragen van de convenantpartners (ID_sW heeft geen commerciële taken)
- ID_sW stuurt en coördineert: uitvoering door marktpartijen

De belangrijkste ervaringen:

Aangezien IDSW per 1 januari 2003 van start gaat zijn er nog geen ervaringen met de organisatievorm. Bij de totstandkoming van IDSW is van belang geweest dat de initiatiefnemers zowel op bestuurlijk als ambtelijk als managementniveau betrokken zijn. Alle niveaus dienen doordrongen te zijn van het belang van gestructureerde samenwerking. Communicatie over belang en voordelen is hierbij essentieel.

PRODIS

Prodis was een door 4 drinkwaterbedrijven opgerichte BV ten behoeve van samenwerking op het gebied van procesautomatisering, gericht op synergie, arbeidsmobiliteit en efficiency (minimalisatie van de Total Cost of Ownership).

De belangrijkste taken die Prodis waren gesteld:

- ontwikkeling van PA/PI-standaarden, -concepten en -oplossingen (applicaties),
- beheer van de ontwikkelde standaarden, concepten en oplossingen (applicaties),
- projectmatige implementatie van de ontwikkelde oplossingen bij de bedrijven,
- operationeel beheer (incidentmanagement) op geïmplementeerde oplossingen,
- training en opleiding van de betrokken medewerkers van de drinkwaterbedrijven.

De belangrijkste organisatie-kenmerken:

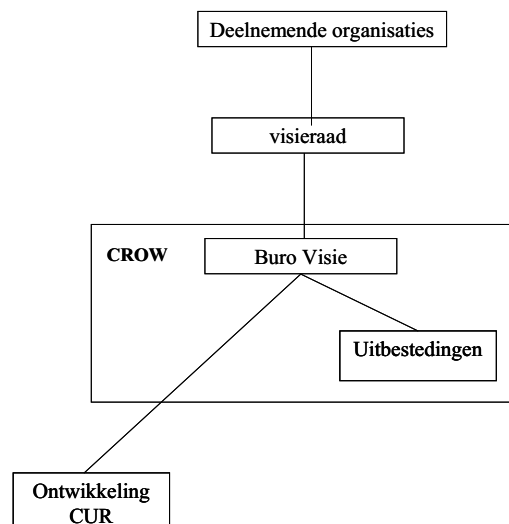
- de hogere echelons van de eigenaren (directeuren van de 4 drinkwaterbedrijven) zitten aan het stuur,
- formele organisatiestructuur met ca. 10 fte's,
- financiering vanuit dienstverlening aan de deelnemende bedrijven op basis van marktconforme tarieven,
- dienstverlening was beperkt tot de 4 eigenaren.

De belangrijkste valkuilen van de organisatievorm:

- de gedwongen winkelnering van de deelnemende bedrijven bij Prodis leverde op de werkvloer soms weerstanden,
- de directeuren van de drinkwaterbedrijven hadden op beleidsniveau een pettenprobleem (het belang van het eigen drinkwaterbedrijf vs. het belang van Prodis) hetgeen Prodis remde in haar ambitie.

BUREAU VISIE

Het Visietraject heeft een standaard ontwikkeld voor communicatie tussen projectstadia in de GWW-sector. Deze standaard dient beheerd en verder ontwikkeld te worden. Tevens dient gebruik gestimuleerd te worden. Hiervoor is een beheerorganisatie ingericht. Deze ziet er als volgt uit:



Deelnemende partijen zijn alle grote opdrachtgevers en aannemers in de GWW sector. Vertegenwoordigers vanuit deze partijen hebben zitting in de visieraad. Van belang is het om hierin de juiste mensen te krijgen.

Het bureau Visie wordt gefaciliteerd door de organisatie CROW. Op basis van werkplan en begroting krijgt CROW opdracht om beheerwerkzaamheden uit te voeren. Ontwikkeling wordt uitbesteed aan een andere organisatie: CUR.

Bij de oprichting is de ervaring dat communicatie met oprichtende partijen over belang van goed beheer essentieel is. Succesfactor is ook dat de juiste mensen in de visieraad zitting nemen. Dit zijn managers die voldoende draagvlak hebben bij hun achterban.

De Visieorganisatie is vergelijkbaar met de IDSW organisatie.