

# Waternet als eerste watercyclusbedrijf van Nederland één jaar operationeel

**Waternet ligt één jaar na de start op 1 januari 2006 op koers. Het is het eerste waterbedrijf in Nederland waarbij de waterketen (drinkwatervoorziening, riolering en afvalwaterzuivering) en watersysteem (grond- en oppervlaktewater) geïntegreerd zijn. Intussen blijft in Nederland de discussie lopen over schaalvergroting in de watersector. Tot nu toe is, buiten Waternet, alleen sprake van horizontale schaalvergroting.**



Over verticale schaalvergroting en de voordelen die daarmee kunnen worden gerealiseerd op het gebied van doelmatigheid en dienstverlening wordt wel veel gepraat en gedacht. Zo vond afgelopen november het waterketencongres van KVVN/NVA plaats en werd het rapport 'Samen in de waterketen: het werkt' gepresenteerd. In diezelfde maand verzorgde de provincie Noord-Holland de conferentie 'Samenwerken, samen doen in de Noord-Hollandse waterketen'. De vorming van waterketenbedrijven is nog steeds een

beleidsuitgangspunt van de rijksoverheid. De echte resultaten beperken zich slechts tot kleinschalige samenwerkingsinitiatieven en pilots. Tijd daarom om de balans op te maken van het eerste jaar van Waternet.

## Ontstaan van Waternet

Waternet is ontstaan uit de Dienst Waterbeheer en Riolering (DWR) en het Waterleidingbedrijf Amsterdam (WLB). Het bestuurlijk/juridisch vormgevingsproces en de bouw van de nieuwe organisatie hebben parallel aan elkaar verlopen en zijn beide

in relatief korte tijd doorlopen, doordat de betrokken bestuurders (gemeente Amsterdam en hoogheemraadschap Amstel, Gooi en Vecht) achter de fusie stonden. Het succes van het traject en de uiteindelijke fusie is echter vooral ook bepaald door het gekozen uitgangspunt 'vorm volgt inhoud'.

De volgende argumenten lagen aan de fusie ten grondslag:

- Eén bedrijf biedt de beste mogelijkheid tot integrale afstemming van strategie en beleidsvorming;
- Door een fusie kunnen krachtiger en doelmatiger de belangen van de besturen van de gemeente Amsterdam en het hoogheemraadschap Amstel, Gooi en Vecht behartigd worden;
- De aandacht voor de klant kan versterkt worden en de dienstverlening verbeterd;
- Eén bedrijf kan de taken in de waterketen en het watersysteem optimaliseren en doelmatiger uitvoeren;
- Eén bedrijf biedt de beste mogelijkheden voor vergroting van het ontwikkelingspotentieel en de slagkracht;
- Eén bedrijf biedt de beste garantie voor versterking van de arbeidsmarktpositie;
- Eén bedrijf sluit aan bij het rijksbeleid 'Rijksvisie op de waterketen';
- Met één bedrijf is, in een stichtingsvorm, de eigen publiekrechtelijke verantwoordelijkheid en zeggenschap van beide besturen het best te handhaven.

Op 29 november 2005 hebben de gemeente Amsterdam en het hoogheemraadschap Amstel Gooi en Vecht de stichtingsakte ondertekend, waarmee Waternet een feit was en de werkelijke bouw van de nieuwe organisatie kon starten.

Reeds tijdens de fusiebesprekingen is met het kwartiermaken van de nieuwe organisatie begonnen. Naast de algemeen directeur zijn acht kwartiermakers benoemd die elk een organisatie-onderdeel verder hebben uitgewerkt.

Gekozen is voor een model met drie primaire sectoren: drinkwater, afvalwater en watersysteem. Dat gaf de beste garantie voor continuïteit van de bedrijfsvoering. Om toch maximaal te kunnen profiteren van de

potentiële synergie tussen alle watertaken die Waternet uitvoert, is tevens gekozen voor een strategisch centrum en drie ondersteunende sectoren: klant, markt & relaties én middelen en onderzoek & projecten. In mei 2006 is het formatieschema vastgesteld samen met een functieboek, dat uitgaat van een beperkt aantal generieke functies. Vervolgens zijn alle medewerkers geplaatst in een passende functie. De formatie komt uit op 1585 fte in 2009. Dit is een reductie van 133 fte. In oktober 2006 heeft de verhuizing plaatsgevonden naar het nieuwe hoofdkantoor. De ICT-infrastructuur alsmede de financiële administraties zijn geïntegreerd.

### Visie 2010 en Ondernemingsplan 2007-2010

Naast het opbouwen van de organisatie en de bijbehorende infrastructuur is in 2006 de visie 2010 opgesteld. Dit is in samenspraak met een groot aantal medewerkers gebeurd. Het belangrijkste doel voor 2010 is het benutten van alle synergievoordelen van de integrale watercyclus. De kernwaarden voor Waternet zijn: duurzaam, klantgericht, veilig en vooraanstaand. In het ondernemingsplan voor 2007-2010 zijn de doelen en bijbehorende acties concreet gemaakt.

Een belangrijke en veel gestelde vraag is: "Wat levert de verticale integratie binnen de watercyclus nu op?" Het antwoord daarop komt zo dadelijk. Niet in het gehele beheergebied van Waternet is de watercyclus gesloten. Alleen in Amsterdam met uitzondering van een deel van Amsterdam-Noord zijn alle watertaken geïntegreerd. Ongeveer 70 procent van de inwoners van het gebied heeft derhalve te maken met de gesloten watercyclus. Verdere besparingen zijn mogelijk wanneer in het gehele gebied de watercyclus gesloten kan worden. Waternet is hierover in gesprek met een groot aantal gemeenten (riolering en grondwaterzorg) en PWN.

### Integrale afstemming en beleidsvorming

Het belangrijkste voordeel van een watercyclusbedrijf is de integrale beleidsvorming en planvorming. Dit betekent dat er een bredere kijk is en meer opties en scenario's in beschouwing genomen worden. Van suboptimalisatie binnen delen van de waterketen is geen sprake, maar optimalisatie over deze grenzen heen. Geen eindeloze discussies over meer berging in de riolering (kosten gemeente) of meer pompcapaciteit (kosten waterschap). Het maatschappelijk optimum met de laagste integrale kosten komt naar boven. Zowel de Kaderrichtlijn Water (schoon water) en het Nationaal Bestuursakkoord Water (droge voeten) als de gevolgen van klimaatverandering vragen om nieuwe integrale oplossingen. Hoe gaan we om met regenwater, scheiding aan de bron (ook van urine en fecaliën), hoe houden we water vast en bergen we pieken in combinatie met een bedrijfszekere drinkwatervoorziening, hoe verminderen we onze klimaatvoetafdruk, enz.?

Binnen Waternet is veel kennis op alle deelgebieden aanwezig. Uitwisseling van

kennis tussen medewerkers staat borg voor innovaties en nieuwe concepten. De komende tien jaar investeert Waternet meer dan één miljard euro. Als door integraal en slim te werken vijf tot tien procent bespaard wordt, gaat het om jaarlijkse besparingen van vijf tot tien miljoen euro. Het grootste deel van deze besparing heeft te maken met een integrale benadering van de afvalwaterketen. Dit is dus niet meegenomen in de besparingen ten gevolge van de fusie van het Waterleidingbedrijf Amsterdam en DWR. DWR was al integraal verantwoordelijk voor de afvalwaterketen. Voor de rest van Nederland is dit wel een belangrijk aandachtspunt. Door integratie van beleidscapaciteit van Waterleidingbedrijf Amsterdam en DWR wordt binnen Waternet circa een half miljoen euro per jaar bespaard.

	voor de fusie	na de fusie
management	4,6%	4,1%
managementondersteuning	5,0%	4,5%
financiën	4,8%	4,2%
mens en organisatie	3,0%	2,5%
algemene zaken*	4,4%	3,8%
ICT	3,8%	3,1%
totaal	25,6%	22,2%

\* Onder algemene zaken vallen juridische zaken, documentaire informatievoorziening, facilitaire zaken, kwaliteitszorg en inkoop.

### Verbetering dienstverlening en verhoging efficiency

Bij de vorming van Waternet zijn in 2005 onder andere als doelstelling geformuleerd een verbetering van de dienstverlening en een besparing op de jaarlijkse exploitatiekosten van acht miljoen euro. Dit is 3,6 procent van de operationele kosten (omzet exclusief investeringen, afschrijving en rente). Nadat in 2006 de feitelijke opbouw van de organisatie gerealiseerd is, is er zicht op bijna het dubbele aan besparing: 15 miljoen euro per jaar (6,8 procent van de operationele kosten). Deze besparing zal in volle omvang in 2010 bereikt zijn. Om de besparing te realiseren is het nodig systemen te integreren en nieuwe hard- en software aan te schaffen.

De besparingen zijn in vier hoofdgroepen te verdelen: algemene kosten (6 miljoen euro), het klantproces (3,5 miljoen), beleid en planvorming (0,5 miljoen) en de bedrijfsvoering (5 miljoen).

### Algemene kosten

Het aantal staffuncties daalt met 75 fte. De overhead daalt hiermee van 25,6 naar 22,2 procent. Dit is vooral een schaafeffect. De besparing van 75 fte (inclusief huisvestingskosten en automatiseringskosten) levert een besparing van circa zes miljoen euro.

### Klantproces

Vanaf de komende zomer komt er één geïntegreerd klantenservicecentrum met ongeveer 30 telefoonlijnen dat geopend is van 08.00 tot 20.00 uur. Voorheen waren delen van het Call Center ondergebracht bij externe partijen. Door met eigen hoog

opgeleide medewerkers te werken is het servicecentrum in staat om 80 procent van de telefonische vragen direct zelfstandig af te handelen. Dit is een verbetering van de service en leidt tevens tot een belangrijke ontlasting van andere diensten, waardoor besparingen mogelijk zijn.

Doordat Waternet nu beschikt over een geïntegreerde storingsdienst zijn klanten altijd bij het juiste loket. Medewerkers van Waternet zijn binnen 30 minuten na de melding ter plaatse om het probleem op te lossen of te constateren dat zwaarder materieel nodig is. Hiervoor zijn medewerkers in thuisdienst oproepbaar. Ook dit betekent een betere service en een kostenbesparing, omdat medewerkers niet meer voor niets uitrijden.

Voor bedrijven en relaties werkt Waternet met één accountmanager voor alle taken binnen het bedrijf. De inspectie van de binneninstallaties van bedrijven en de handhaving in het kader van de Wet verontreiniging oppervlaktewater en de Wet milieubeheer worden gecombineerd. Beide zaken betekenen niet alleen meer service voor bedrijven, maar ook een besparing in fte.

Milieu-educatie en voorlichting worden gecombineerd. Hiermee kan de samenhang in watertaken zichtbaar worden gemaakt en de effectiviteit verhoogd worden. De waterfacturatie en belastingheffing (rioolrecht, Wvo-heffing en waterschapsomslag) worden gecombineerd. Dit is meer dan alleen één nota per klant. De bestanden worden geïntegreerd, waardoor het bestandsbeheer efficiënter wordt. Mutaties kunnen in één keer worden doorgevoerd. Een punt van discussie is nog het gebruik van de gemeentelijke basisregistratie voor drinkwaterfacturatie. Door bestandsvergelijking kunnen fouten worden opgespoord. Als een bedrijf veel drinkwater afneemt, mag ook een hogere Wvo-heffing verwacht worden. Het op deze wijze opsporen van onjuiste aangiften levert honderdduizenden euro's per jaar op. Gecombineerde automatische incasso en invordering levert de nodige winst op. Op deze manier wordt het percentage oninbaar verlaagd. Voor Waternet betekent een half procent minder oninbaar een besparing van 1,5 miljoen euro per jaar.

Het feit dat Waternet met alle waterkennis in huis beter in staat is bedrijven te ondersteunen bij hun waterproblematiek zal mogelijk leiden tot minder afhaken. Omdat een groot deel van de kosten voor zowel drinkwaterlevering als afvalwaterinzameling en zuivering vaste kosten zijn, leidt afhaken van bedrijven direct tot hogere kosten bij de gebonden klanten. Er loopt een aantal projecten om de dienstverlening richting de industrie uit te breiden. Vooralsnog is het te vroeg om hiervan de financiële gevolgen te berekenen.

In totaal wordt de besparing op klantprocessen geraamd op 3,5 miljoen euro, als volgt opgebouwd: klantenservicedienst en storingsdienst (0,5 miljoen euro), accountmanagement, inspectie en PR (0,5 miljoen), facturatie en belastingheffing (2,5 miljoen).



De rioolwaterzuivering in Amsterdam-West

## Bedrijfsvoering

Bij de bedrijfsvoering is de geïntegreerde leidingaanleg een belangrijk punt voor synergie. Dit betreft zowel de inkoop als de logistiek (voorraadbeheer) en de realisatie van waterleidingen en riolering. Daar waar mogelijk wordt gewerkt met één bestek, één aannemer en één toezichthouder. Niet alleen wordt hierdoor een kostenbesparing bereikt, maar ook de doorlooptijd van het project verkort, waardoor de overlast voor omwonenden beperkt blijft.

Door combinatie van diensten van het Ingenieursbureau (gemalen, productieinstallaties, procesautomatisering) blijkt het mogelijk een deel intern aan te besteden. Door toename van de schaal is het percentage van de omzet dat in eigen beheer wordt uitgevoerd toegenomen van 70 naar 80 procent. Dit betekent dat het werk van circa 12 fte zelf

wordt uitgevoerd in plaats van uitbesteed. Dit levert een kostenbesparing op.

Door één geïntegreerd SCADA-systeem te installeren waarmee installaties op afstand bewaakt en zonodig bestuurd worden, is een flinke efficiëncyslag te maken. Riol-, polder- en drinkwatergemalen zitten op hetzelfde systeem. Dit zorgt voor een besparing in de automatisering (systeem en datalijnen) en in de 24-uursdiensten. Er komt één geïntegreerd regelcentrum.

Assetmanagement op basis van risicobepaling geeft een betere onderbouwing voor de onderhoudscyclus. Dit geldt voor alle onderdelen van Waternet afzonderlijk of het nu om het drinkwaternet, het rioolstelsel, de rwzi's of watergangen en dijken gaat. Door integratie in één systeem is een besparing in beheer en automatiseringskosten mogelijk.

Gezamenlijke inkoop is mogelijk, omdat veel onderdelen overlappend zijn (chemicaliën, energie, leidingmateriaal, apparatuur, diensten, enz.). Het inkoopvolume van Waternet is ongeveer 250 miljoen euro per jaar. Een half procent besparing levert 1,25 miljoen euro per jaar op.

Resumerend komt de geraamde besparing uit op vijf miljoen euro per jaar, als volgt opgebouwd:

geïntegreerde leidingbeheer en aanleg	1 miljoen
combinatie ingenieursbureau	0,3 miljoen
geïntegreerd SCADA-systeem	1,75 miljoen
geïntegreerd assetmanagement	0,7 miljoen
gezamenlijke inkoop	1,25 miljoen

## Vergroting ontwikkelingspotentieel en slagkracht

Zowel de schaal van Waternet (circa 1.600 fte en een jaaromzet van 450 miljoen) als de integraliteit zorgen voor een vergroting van het ontwikkelingspotentieel en de slagkracht. Dit uit zich onder andere in:

- een goede arbeidsmarktpositie. Het wordt steeds lastiger om hoog opgeleide medewerkers met een technische opleiding binnen te halen. Het feit dat Waternet alle watertaken verzorgt, geeft veel meer kansen op mobiliteit binnen het bedrijf en een aantrekkelijk loopbaanperspectief;
- een integraal innovatiebeleid met ruimte voor eigen onderzoek. Waternet werkt samen met Kiwa, STOWA, universiteiten en andere kennisinstellingen in binnen- en buitenland. Een deel van de besparingen zal ingezet worden om het onderzoeksprogramma te versterken;
- een versteviging van de buitenlandse hulp met als doel één procent van de personeelsomvang (16 fte) hiervoor in te zetten;
- een natuurbeleid dat zowel het beheer van het duingebied als het ecologisch waterbeheer omvat (Naardermeer, Botshol);
- een beleid dat gericht is op stimulering van architectuur en behoud van cultuurwaarden.

## Conclusie

Na één jaar is duidelijk dat de doelstellingen, die aan de fusie tussen DWR en Waterleidingbedrijf Amsterdam, ten grondslag lagen, gehaald gaan worden. De synergie blijkt zelfs aanzienlijk groter dan aanvankelijk begroot. Voor ongeveer 700.000 inwoners (deel van Waternet waar de watercyclus gesloten is) omvat de besparing ongeveer 15 miljoen euro per jaar. Voor Nederland is de watercyclus een aantrekkelijk perspectief. Als de besparingen die bij Waternet bereikt zijn in de afvalwaterketen, bereikt worden in de landelijke watercyclus, dan kunnen deze tussen de 400 en 500 miljoen euro per jaar bedragen.

**Roelof Kruize**  
(algemeen directeur Waternet)