

*Stichting RIONED*  
**Benchmarking Rioleringszorg 2005**  
**Samenvattend rapport**

ISBN: 90 73645 808

© 2005 Stichting RIONED



## Voorwoord

In 2005 hebben 35 gemeenten deelgenomen aan de benchmark rioleringszorg. In dit rapport worden de geaggregeerde resultaten gepresenteerd. Ook levert het rapport een beschrijving van de methode en procedure.

De deelnemende gemeenten hebben tevens een eigen gemeentelijk maatwerkrapport ontvangen.

Deze benchmark is uitgevoerd door een consortium van Instituut voor Onderzoek van Overheidsuitgaven (IOO bv), Royal Haskoning en Van de Bunt Adviseurs voor organisatie en beleid.

De samenstelling van de begeleidingscommissie van dit project was als volgt:

Wim Faber	Voorzitter Dienst Waterbeheer en Rioleringszorg Amsterdam (voorzitter)
Dick Vonk	Ministerie van VROM / DGM
Willem Jan de Voogd van der Straaten	Gemeente Tholen
Leendert van der Wiel	Gemeente Roosendaal
Enrico van den Bogaard	Stichting RIONED (secretaris)

Voor de beleidsmatige aansturing van de benchmark rioleringszorg bestaat een taakgroep die als volgt is samengesteld:

Simon Binnendijk	Wethouder gemeente Alkmaar (voorzitter)
Ger Ardon	Ministerie van VROM / DGM
Wim Faber	voorzitter begeleidingscommissie
Hugo Gastkemper	Stichting RIONED
Rob Kreutz / Evert van der Meide	Vereniging van Nederlandse Gemeenten
Enrico van den Bogaard	Stichting RIONED (secretaris)

De resultaten van deze cluster zijn per aandachtsgebied geanalyseerd en op een geschikt aggregatieniveau gepresenteerd. Daarbij is nagegaan welke relaties er te leggen zijn met mogelijk verklarende factoren, op basis van de gezamenlijk beschikbare resultaten uit de benchmark 2005 en de *pilotmeting* in 2002/2003. Doordat de benchmarkgegevens 2005 deels vergeleken konden worden met de benchmarkgegevens uit de *pilot*, is het nu ook mogelijk geworden om na te gaan of vooruitgang is geboekt op de prestatie-indicatoren van de benchmark rioleringszorg.

Het rapport biedt hiermee een momentopname van de rioleringszorg in Nederland, maar mag niet zondermeer worden beschouwd als een representatieve doorsnede van de Nederlandse gemeenten. Ook biedt het rapport inzicht in het doorgaande verbeterproces van het instrument benchmark zelf.

Hugo Gastkemper,  
directeur Stichting RIONED

November 2005



# Uitvoerders benchmark rioleringszorg 2005

---



Instituut voor Onderzoek van Overheidsuitgaven (IOO)  
Postbus 985, 2300 AZ Leiden  
tel. 071 – 5253600  
[www.ioo.nl](http://www.ioo.nl)  
contactpersoon: Koos van Dijken



Royal Haskoning  
Postbus 151, 6500 AD Nijmegen  
tel. 024 – 3284284  
[www.royalhaskoning.com](http://www.royalhaskoning.com)  
contactpersoon: Hein Herbermann



Van de Bunt adviseurs voor organisatie en beleid  
Postbus 7960, 1008 AD Amsterdam  
tel. 020 – 6421134  
[www.vandebunt.nl](http://www.vandebunt.nl)  
contactpersoon: Henk Fikkers

Leiden/Nijmegen/Amsterdam, november 2005

# Inhoud

---

<b>Samenvatting</b>	<b>5</b>
<b>1 Inleiding</b>	<b>5</b>
1.1 Doel van het samenvattend rapport	12
1.2 Waarom benchmarking?	12
1.3 Rioleringszorg in Nederland	13
1.4 De ontwikkeling van de benchmark rioleringszorg	15
1.5 Doel van de benchmarking in 2005	16
1.6 Deelnemers benchmarking 2005	16
1.7 Leeswijzer	19
<b>2 Benchmark rioleringszorg 2005: inhoud</b>	<b>21</b>
2.1 Inleiding	21
2.2 Methode	21
2.3 Proces	25
2.4 Resultaten versus verwachtingen van gemeenten over eigen prestaties	32
<b>3 Benchmark rioleringszorg 2005: resultaten</b>	<b>35</b>
3.1 Inleiding	35
3.2 Typering gemeenten	35
3.3 Aandachtsgebied Toestand en Functioneren	40
3.4 Aandachtsgebied Milieu-inspanning	44
3.5 Aandachtsgebied Uitgaven	46
3.6 Aandachtsgebied Organisatievermogen	50
3.7 Aandachtsgebied Gegevensbeheer	55
3.8 Aandachtsgebied Overlast en Klachten	56
<b>4 Benchmark rioleringszorg: veranderingen</b>	<b>59</b>
4.1 Inleiding	59
4.2 Bij de pilotgemeenten	59
4.3 Bij alle gemeenten	62

Bijlage 1 KPI's en indicatoren	64
Bijlage 2 Factorlading per type gemeente	69
Bijlage 3 Veranderingen bij de pilotgemeenten	71
Bijlage 4 Veranderingen bij alle gemeenten	72

---

## Samenvatting

---

### *Benchmark rioleringszorg 2005*

De benchmarking in 2005 bouwt voort op de pilot van 2002/2003. Het doel van de benchmark is om gemeentelijke rioleringsbedrijven via een onderlinge vergelijking van elkaar te laten leren. Verder zoeken de deelnemers bevestiging voor het gevoel dat men op de goede weg is. Ook wil men soms met de benchmarkresultaten duidelijk maken dat men een uitzonderingspositie inneemt binnen de gemeenten (te weinig personeel, te hoge reinigingskosten vanwege gedwongen winkelnering et cetera).

### *Deelnemers benchmarking 2005*

De groep deelnemers aan de benchmark 2005 bestaat uit twee verschillende groepen gemeenten. Er is een groep nieuwe deelnemers (20) en een groep die al aan de pilot heeft deelgenomen en nu voor de tweede keer meedoet (15). In totaal hebben 35 gemeenten deelgenomen aan de benchmark in 2005. Vijftien pilotgemeenten hebben de kans aangegrepen om, evenals de nieuwe deelnemers, in de eerste helft van 2005 opnieuw gegevens aan te leveren aan de uitvoerders van de benchmark rioleringszorg 2005.

Door de benchmarkgegevens van de oude deelnemers (pilot) toe te voegen aan de benchmarkgegevens van de deelnemers 2005 (nieuwe deelnemers én pilotgemeenten die hun gegevens hebben geactualiseerd) ontstaat voor analysedoeleinden de meest uitgebreide dataset met benchmarkgegevens. In totaal staan 74 waarnemingen ter beschikking van de rioleringszorg in 59 gemeenten. In deze negenenvijftig gemeenten wonen 5,7 miljoen inwoners, zijn 2,6 miljoen aansluitingen op de riolering en wordt 28.000 kilometer riool onderhouden. Deze gemeenten zijn verantwoordelijk voor 45% van alle aansluitingen op de riolering in Nederland. Deze gemeenten vormen een illustratieve, maar formeel geen representatieve, dwarsdoorsnede van de rioleringszorg in Nederland en met behulp van deze omvangrijke dataset is geprobeerd om verklaringen te vinden voor verschillen in de gemeentelijke prestaties op het gebied van de rioleringszorg.

### *Vergelijken en leren op zes prestatieperspectieven*

In de benchmark rioleringszorg worden de gemeenten vergeleken op zes prestatieperspectieven. Deze prestatieperspectieven hebben betrekking op de organisatie van de rioleringszorg en het presteren van het rioleringsysteem. Het perspectief overlast/klachten raakt zowel de organisatie als de prestaties van de rioleringszorg (tabel S1).



*Tabel S1 De zes prestatieperspectieven van de gemeentelijke rioleringszorg*

Prestatiegebieden	Toelichting
Toestand en functioneren	Het beeld dat de gemeente zelf heeft van de toestand en het functioneren van de riolering
Milieu-inspanning	Welke inspanningen verricht de gemeente in haar rioleringszorg voor het milieu
Uitgaven	Wat geeft de gemeente uit aan de rioleringszorg per inwoner
Organisatievermogen	In hoeverre kan de gemeente dat wat in haar rioleringsplannen staat ook echt realiseren en hoe effectief gebeurt dat
Overlast/klachten	Hoeveel klachten over de rioleringszorg komen er bij de gemeente binnen en hoe gaat zij daarmee om
Gegevensbeheer	De wijze waarop een gemeente zijn database over de rioleringszorg beheert en de actualiteit en volledigheid van de dataset

Elk van de prestatieperspectieven bestaat uit één of meerdere Kritische Prestatie Indicatoren (KPI). Elke KPI wordt gevormd door vele variabelen. Een KPI probeert een samenvattend beeld te geven van het presteren op een bepaald prestatieperspectief. Alle KPI's tezamen geven op deze manier een 'profiel' van de rioleringszorg in de gemeente.

#### *Het proces van benchmarken*

Het proces van benchmarken bestaat uit het verbeteren van de methode, de handleiding en de toelichtingen. Zo heeft de dataverzameling in de benchmark 2005 voor het eerst plaatsgevonden via internet. De volgende stap is de dataverzameling, de correctie van de data en de eerste analyse van de resultaten. Door middel van drie intensieve workshops hebben de deelnemers en uitvoerders gezamenlijk toegewerkt naar een goed en bruikbaar benchmarkrapport voor iedere gemeente. Tijdens de diverse workshops hebben de deelnemers intensief met elkaar en met adviseurs van de uitvoerders rapport in diverse stadia kunnen bespreken. Op deze wijze is begrip ontstaan voor de resultaten en kan elke gemeente de resultaten actief gebruiken. In de workshops hebben inhoudelijk deskundigen, financieel deskundigen en leidinggevenden uit elke gemeente geparticipeerd.

#### *Typering gemeenten*

Met de gegevens van de benchmark 2005 plus de gegevens van de pilot is geanalyseerd welke omgevingsfactoren de gemeenten het beste typeren op hun rioleringszorg. Voor deze analyse staan 74 waarnemingen beschikbaar van 59 gemeenten. Verder is voor de analyse het aantal omgevingsfactoren aanzienlijk uitgebreid. Verder zijn de stelselkenmerken in de analyse betrokken.

De beste typering van de gemeenten voor hun rioleringszorg wordt verkregen door een *combinatie* van grootte, bodemgesteldheid én type stelsel. Met deze typering wordt maar liefst 85% van de statistische spreiding in de omgevingsfactoren verklaard. Op grond van de analyse kunnen alle gemeenten ingedeeld worden in één van de volgende vijf typen. Met deze vijf typen wordt de variatie in de omgevingsfactoren het beste verklaard.

*Type 1: verstedelijkte gemeenten met veelal een gemengd stelsel (16 waarnemingen)*

Het betreft veelal de grotere gemeenten met een hoog lokaal en regionaal klantenpotentieel, met een hoge adressendichtheid en een groot aantal inwoners. Deze gemeenten worden in sterke mate gekenmerkt door een weinig uitgestrekt (weinig meters riool per aansluiting) gemengd stelsel. Deze gemeenten bevinden zich vooral in het westen van het land. De rioolrechten zijn in deze gemeenten relatief laag, waarschijnlijk vooral vanwege de schaalvoordelen en het geringe aantal meters riool per aansluiting.

*Type 2: gemeenten met veelal een gescheiden stelsel (16 waarnemingen)*

Het betreft overwegend middelgrote gemeenten met in sterkere mate dan de andere gemeenten een gescheiden stelsel en een slechte bodem (hoge bodemfactor en hoog percentage slechte grond). Het rioolrecht in deze gemeenten is gemiddeld.

*Type 3: groeigemeenten met een uitgebreid stelsel (15 waarnemingen)*

Deze groep gemeenten groeit snel, heeft een relatief goede bodemgesteldheid en heeft een uitgestrekt stelsel (veel meters riool per aansluiting). Door de uitgestrektheid van het stelsel is het rioolrecht, ondanks de goede bodem, in deze gemeenten gemiddeld.

*Type 4: gemeenten met veel drukriolering (12 waarnemingen)*

Deze gemeenten worden gekenmerkt door de aanwezigheid van een groot aandeel kwetsbaar gebied binnen de gemeentegrenzen. Deze gemeenten hebben meer dan gemiddeld een mechanisch stelsel. Het rioolrecht in deze gemeenten is – ondanks hun complexe rioleringsituatie – toch gemiddeld.

*Type 5: niet-groei gemeenten (15 waarnemingen)*

Deze gemeenten worden over het algemeen gekenmerkt door een lagere gemiddelde groei in de afgelopen vijf jaar dan de overige gemeenten. Voor het overige zijn deze gemeenten in alles gemiddeld, behalve hun rioolrecht. Zij hebben een veel hoger rioolrecht dan de andere gemeenten. De oorzaken voor dit statistische verschil met andere gemeenten kunnen met de beschikbare benchmarkgegevens niet achterhaald worden en verdienen nadere analyse. Het kan zijn dat deze gemeenten hun geringe groei, of soms de krimp, niet goed inschatten, hun investeringsplannen onvoldoende snel bijstellen en op deze wijze uiteindelijk geconfronteerd worden met relatief hoge rioolrechten per aansluiting.

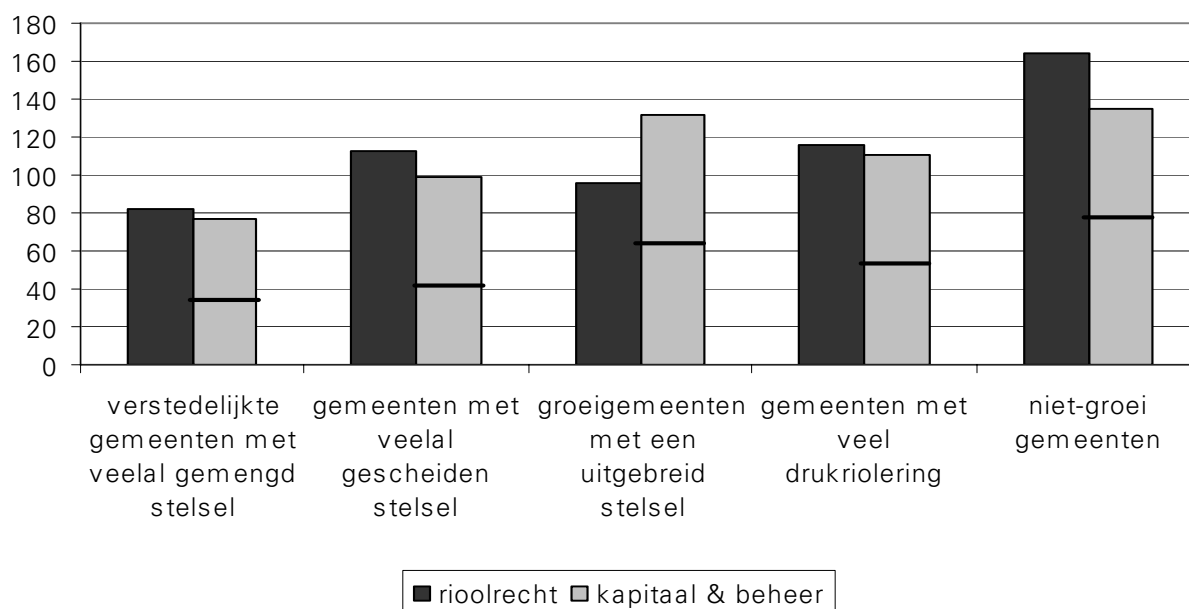
### De prestaties per type gemeente

De vijf typen kunnen de spreiding in de omgevingsfactoren goed “verklaren”.<sup>1</sup> Verder vertonen de vijf typen duidelijke verschillen in:

- de hoogte van het rioolrecht,
- de kapitaallasten per aansluiting,
- de beheerlasten per aansluiting,
- het activiteitsniveau.

Ter illustratie van de verschillen tussen de typen gemeenten is in figuur S.1 de hoogte van het rioolrecht weergegeven per type gemeente. Het onderste gedeelte van de rechterbalk betreft de kapitaallasten per aansluiting en het bovenste deel van de rechterbalk betreft de beheerlasten per aansluiting.

*Figuur S.1 Omvang rioolrechten en kapitaal (onder de streep) plus beheerslasten (boven de streep) per aansluiting naar type gemeente (relatieve positie)*



*Legenda: de rechter kolom met kapitaal- en beheerlasten per aansluiting geeft onder de streep de kapitaallasten en boven de streep de beheerlasten*

De verschillen tussen de type gemeenten en de overige kritische prestatie-indicatoren is veel minder duidelijk.

### Prestaties

De prestaties van de gemeenten op de *KPI kwaliteitsbeeld* varieert van 0 tot 100. Drie gemeenten scoren een nul en eveneens drie gemeenten behalen de score 100. Vijfenzestig procent van de deelnemende gemeenten aan de benchmark rioleringszorg presteert onder de 50% op deze kritische prestatie-indicator. Het zijn vooral interne factoren per gemeente die de verschillen in kwaliteitsbeeld bepalen en niet zo-

<sup>1</sup> De omgevingsfactoren vertonen de beste, onderlinge statistische samenhang als zij ‘samengevat’ worden in vijf componenten of typen. Bovendien zijn de typen en de achterliggende omgevingsfactoren dan het duidelijkst van elkaar onderscheiden. De indeling in typen is gebaseerd op statistische samenhang. Er is geen sprake van causale verklaringen.

zeer de omgevingsfactoren. Dit betekent dat de gemeente ook alle sleutels zelf in handen heeft om het kwaliteitsbeeld te verbeteren.

Het *aantal knelpunten* van de deelnemende gemeenten varieert van nul knelpunten tot dertien knelpunten. Het gemiddeld aantal knelpunten is drie. De verdeling van het aantal knelpunten over de deelnemende gemeenten is niet normaal verdeeld, zodat het gemiddelde is statistische zin niet veel zegt. Bijna een kwart van de gemeenten heeft geen knelpunten en 15% heeft meer dan vijf knelpunten.

De prestaties van de gemeenten op de kritische prestatie-indicator *milieu-inspanning* varieert tussen 15 en 100 op een schaal van 0 tot 100. Met een gemiddelde prestatie van de deelnemende gemeenten van 69 is de verdeling statistisch normaal en is het gemiddelde ogenschijnlijk betekenisvol. Echter een grote groep gemeenten haalt zeer hoge realisatiecijfers: 44% heeft een score van 95 en hoger en 25% heeft een score van 99 en hoger (waaronder vier gemeenten met de score 100). De *jaarlijkse kapitaallasten* per aansluiting van de deelnemende gemeenten varieert tussen 4 en 146 euro per aansluiting. De gemiddelde jaarlijkse lasten zijn 50 euro per aansluiting. Een kwart van de gemeenten heeft kapitaallasten per aansluiting per jaar van minder dan 25 euro per jaar,

De typen gemeenten verschillen duidelijk in de kapitaallasten per aansluiting. Dit komt omdat de grootte van de gemeente in aantal aansluitingen, het aantal meters riool per aansluiting en de stelselkenmerken in belangrijke mate bepalend zijn voor de gevonden type-indeling van de gemeenten en de grootte van de gemeente in aantal aansluitingen is een gemeentekenmerk dat de verschillen in kapitaallasten voor een deel verklaart.

De *beheerlasten* per aansluiting variëren bij de deelnemende gemeenten van 16 tot 150 euro per jaar. De verdeling is niet normaal en scheef. De gemiddelde score van de gemeenten moet dan ook met de nodige voorzichtigheid gebruikt worden (55 euro per jaar). Een kwart van de deelnemende gemeenten heeft jaarlijkse beheerlasten per aansluiting onder de 40 euro per aansluiting, terwijl 20% boven de 75 euro zit.

De prestaties van de deelnemers op de *KPI Good Housekeeping* zijn zeer evenwichtig verdeeld. Eén deelnemer scoort nul, één deelnemer scoort 100, de gemiddelde score is 50 en 25% van de deelnemers heeft een score van 75 en hoger.

De prestaties van de deelnemende gemeenten aan de benchmark 2005 op de kritische prestatie-indicator *planefficiency* varieert tussen 60 en 100. Zeventig procent van de gemeenten haalt een score van 90 en hoger en 36% van de gemeenten haalt een score van 100.

De resultaten van de deelnemende gemeenten op de kritische prestatie-indicator *databasebeheer* variëren tussen 0,5 en 1,0. De gemiddelde score is 0,8. Veertig procent van de gemeenten haalt een score van 1,0.

#### *Wat verklaart de resultaten op de KPI's?*

Uit de regressieanalyse van alle omgevingsfactoren met de KPI's blijkt dat de verschillen in de KPI's tussen de deelnemende gemeenten soms voor een deel statistisch verklaard kunnen worden uit de omgevingsfactoren. Zo blijkt dat 36% van de verschillen in rioolrecht verklaard kunnen worden door de regio waar de gemeente is gevestigd

en door het aantal mensen dat van buiten de regio dagelijks de gemeente bezoekt om te werken en te recreëren. De relatie tussen ‘regio’ en ‘rioolrecht’ is gevonden omdat het rioolrecht van de deelnemende gemeenten in het oosten van het land duidelijk lager is dan van de gemeenten in de overige regio’s in het land. Een inhoudelijke verklaring hebben de onderzoekers hiervoor nog niet gevonden. Dat 36% van de verschillen in rioolrecht tussen de deelnemers aan de benchmark rioleringszorg verklaard kan worden, betekent tegelijkertijd dat 64% niet verklaard kan worden door de omgevingsfactoren. De verschillen in rioolrecht worden derhalve voor 64% verklaard door het eigen beleid van de gemeenten (tabel S2).

Voor de andere KPI zijn soortgelijke resultaten gevonden voor andere KPI’s in het geheel niet. Zo blijken de verschillen in de beheerlasten per aansluiting voor 45% statistisch verklaard te worden uit drie factoren: het aantal meters riolering per aansluiting, het aantal mensen uit buurgemeenten dat dagelijks de gemeente bezoekt om te werken en te recreëren en de omgevingsadressendichtheid. De verschillen in de beheerlasten per gemeente kunnen daarmee causaal redelijk goed verklaard worden. Het aantal meters riolering per gemeente draagt 71% bij aan de verklaarde verschillen, het lokale klantenpotentieel 13% en de adressendichtheid voor de overige 16%. Dit betekent tegelijkertijd dat – naast omgevingsfactoren die niet in de analyse zijn opgenomen, toeval en historie – het eigen beleid van de gemeente voor de overige 55% de verschillen tussen de beheerlasten van de gemeenten verklaart (tabel S2). Aan de andere kant worden de verschillen in bijvoorbeeld de KPI Good Housekeeping is het geheel niet verklaard door de achtergrondvariabelen. De resultaten op Good Housekeeping worden volledig verklaard door bedrijfsinterne oorzaken binnen de gemeentelijke rioleringszorg.

*Tabel S.2 Welke omgevingsfactoren verklaren de verschillen op de prestatie-indicatoren*

Aandachtsgebied	Omgevingsfactor	Percentage verklaard	Totaal percentage verklaard
Rioolrecht	Gevestigd in Oosten van het land	15	
	Regionaal klantenpotentieel	21	36
Kapitaallasten	Aantal aansluitingen	31	31
Beheerlasten	Lenote riool per aansluiting	32	
	Lokaal klantenpotentieel	6	
	Adressendichtheid omgeving	7	45
Knelpunten	Aantal aansluitingen	19	19
	Activiteitsniveau		
Activiteitsniveau	Mechanisch stelsel in %	25	
	Bodemfactor	19	
	Gevestigd in Oosten van het land	12	56
Databasebeheer	Mechanisch stelsel in %	19	19
Klachten	Bodemfactor	22	22

### *De relaties tussen de KPI's onderling*

Opvallend is dat er tussen de KPI's onderling geen duidelijke samenhang bestaat. Hoge scores op de ene KPI worden afgewisseld met lage scores op de andere KPI. Er kan geen duidelijk patroon ontdekt worden in de benchmarkgegevens van alle gemeenten. Idealiter zou een dergelijk patroon wel bestaan in een benchmarksystematiek. Als een dergelijk patroon bestaat, zijn er duidelijker handvatten te geven aan de gemeente op welke wijze men de eigen processen kan verbeteren om tot hogere prestaties te komen.

Tegelijkertijd wordt hiermee duidelijk dat benchmarking in de rioleringszorg uiterst relevant is. De verschillen in diverse KPI's worden vooral verklaard door bedrijfsinterne factoren en niet door omgevingsfactoren. Het eigen beleid van de gemeente doet er dus toe voor deze KPI's. Verder kan iedere prestatie-indicator van elke gemeente vergeleken worden met de prestaties van *alle* andere gemeenten. Er zijn vaak geen duidelijke groepen gemeenten te onderscheiden op de prestatiescores.

### *Benchmark rioleringszorg: veranderingen*

De vijftien pilotgemeenten die in voorjaar 2005 hun gegevens hebben geactualiseerd, realiseren tussen 2001 en 2005 op sommige KPI's verbeteringen en op andere KPI's verslechtingen. Op de KPI's planrealisatie, activiteitsniveau, planefficiency en good housekeeping zijn verbeteringen opgetreden. Deze verbeteringen zijn over het algemeen niet significant. Omdat voor slechts vijftien gemeenten de gegevens van zowel de pilot als het cluster 2005 beschikbaar zijn, moeten de verschillen groter zijn om significant te kunnen zijn.

Tijdens de pilot in 2002/2003 hebben 39 gemeenten meegedaan met de benchmark rioleringszorg, terwijl in de eerste helft van 2005 vijfendertig gemeenten meegedaan hebben aan de benchmarkronde 2005. Omdat beide groepen ongeveer even groot zijn, en niet evident van elkaar afwijken, kan onderzocht worden of er in de tijd belangrijke wijzigingen zijn opgetreden in de kritische prestatie-indicatoren. Ten opzichte van 2001 zijn in 2004 significante verbeteringen opgetreden op de indicatoren planrealisatie, activiteitsniveau, planefficiency en good housekeeping. Hieruit is te concluderen dat de gemeentes in 2004 hun bedrijfsprocessen veel beter op orde hebben dan in 2001 het geval was. De verbeteringen op het terrein van de interne bedrijfsvoering zijn waar te nemen voor alle typen gemeenten. De uitzonderingen op de regel zijn de knelpunten per 100 km riool en de klachten per 10.000 inwoners. Daarnaast zijn aanzienlijke verbeteringen opgetreden in het realiseren van de beoogde milieumaatregelen.

# 1 Inleiding

## 1.1 Doel van het samenvattend rapport

Het doel van het samenvattende rapport over de benchmark rioleringszorg 2005 is om een overzicht te geven van de belangrijkste resultaten voor alle gemeenten tezamen en voor groepen gemeenten. Het samenvattende rapport is complementair aan de individuele rapporten voor de gemeenten die een geheel andere opbouw hebben. De individuele rapporten geven de resultaten van elke gemeente afzonderlijk in vergelijking met alle andere gemeenten. In de individuele rapporten zijn voor elke gemeente afzonderlijk conclusies en aanbevelingen geformuleerd. De resultaten van individuele gemeenten en de conclusies en aanbevelingen per gemeente zijn in het samenvattende rapport *niet* opgenomen.

Het samenvattende rapport richt zich vooral op het belang van de benchmark rioleringszorg, de betekenis van het instrument benchmark rioleringszorg en de mogelijke verklaringen voor verschillen in de resultaten van de gemeentelijke rioleringszorg. Hier kunnen gemeenten over nadenken en van leren. Verder wil de benchmark rioleringszorg bevorderen dat de gemeenten onderling verdergaan met leren en verbeteren nadat de benchmark is afgerond. Om deze reden wordt in het samenvattende rapport aandacht besteed aan de overeenkomsten en verschillen tussen groepen gemeenten.

Voor komende deelnemers schetst het achtergrondrapport het proces dat de deelnemers van de benchmark 2005 hebben doorlopen.

Het samenvattende rapport is ook een voortgangsverslag. De benchmark rioleringszorg zal de komende jaren uitgebreid worden naar andere gemeenten. Parallel aan deze verbreding zal voortdurend sprake zijn van verdieping en verbetering van het benchmarkinstrument. De analyses in het kader van de benchmark 2005 zijn uitgebreid ten opzichte van de analyses die tijdens de pilot zijn uitgevoerd. Komende benchmarks zullen hiermee verder gaan. Deze verrijking van de inzichten waar de resultaten van de gemeentelijke rioleringszorg van afhankelijk zijn, kan stapsgewijs vergroot worden als meer gemeenten aan de benchmark hebben meegedaan.

## 1.2 Waarom benchmarking?

Benchmarking is een methode om de prestaties van bedrijven of organisaties onderling te vergelijken met als doel om te leren van andere en om het eigen functioneren te verbeteren. De behoefte om te leren van elkaar en om het eigen functioneren te verbeteren, ontstaat vanuit verschillende behoeften:

- leren, spiegelen, op zoek naar gemeenschappelijke thema's,
- het afleggen van rekenschap,
- agendering,
- informatie en kennis.

Tabel 1.1 Doel van de *deelnemers 2005* met de benchmark rioleringszorg

Leren	<ul style="list-style-type: none"> <li>- leerproces en spiegelen: waar kan het beter?</li> <li>- op zoek naar de best practice</li> <li>- kwaliteit van de rioleringszorg verhogen</li> <li>- zijn wij op de goede weg?</li> <li>- kennismaken met andere organisaties</li> <li>- wat kunnen wij aan elkaar hebben (bijv. grote gemeenten)</li> <li>- hoe doen andere het in bepaalde processen: bijvoorbeeld tempo reinigen en inspecteren</li> <li>- zoeken naar gemeenteschappelijke thema's: <ul style="list-style-type: none"> <li>o ondergrond, woonboten, structureren organisatie</li> <li>o oud versus nieuw stelsel, omgang met burgers/omgeving</li> </ul> </li> </ul>
Rekenschap afleggen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- transparantie over functioneren organisatie aantonen</li> <li>- politiek vraagt vergelijking en verantwoording</li> </ul>
Agendering	<ul style="list-style-type: none"> <li>- meer aandacht krijgen voor beheer (i.p.v. nieuwbouw)</li> </ul>
Informatie en kennis	<ul style="list-style-type: none"> <li>- informatie voor GRP</li> <li>- medewerkers met kennis gaan met pensioen: borgen van kennis</li> <li>- bevorderen van de professionaliteit</li> </ul>

### 1.3 Rioleringszorg in Nederland

#### *Historisch perspectief*

Het vakgebied van de rioleringszorg was in het verleden vaak niet benijdenswaardig. Ondanks de onmiskenbare bijdrage aan de verbetering van de volksgezondheid zijn de negatieve associaties: het stinkt, is onder de grond onzichtbaar, zorgt voor overlast bij renovatie en vernieuwing en kost (te) veel geld. In de jaren tachtig van de vorige eeuw is een professionalisering doorgevoerd met het beschikbaar komen van richtlijnen en door landelijke politieke aandacht. Rioleringszorg werd een volwaardig vak.

Binnen de gemeente stond de rioleringszorg veelal op zichzelf. De bekostiging vond plaats vanuit een aparte pot (veelal gevormd vanuit het rioolrecht) en de techniek was de verklaring waarom maatregelen noodzakelijk waren. Met de komst van het wettelijk verplichte Gemeentelijke Rioleringsplan (GRP) in 1993 werd de rioleringszorg op gemeentelijk beleidsniveau in een breder kader geplaatst. De rioleringsman moest aangeven waarom de rioleringszorg nodig was, wat het doel van rioleringszorg was, hoe hij dat doel ging halen en tegen welke kosten. Benchmarking kan er voor zorgen dat de gegevens van andere gemeenten en de eigen positie ten opzichte van andere gemeenten de eigen beleidskeuzes onderbouwen. Leren door vergelijken, het optimaliseren door samenwerking en het beter onderbouwen van de eigen beleidskeuzes is een volgende stap op weg naar professionalisering.

#### *Ontwikkelingen afgelopen jaren*

Medio 2005 is de Rioleringsatlas van Nederland (stichting RIONED) verschenen. Hierin zijn de uitkomsten van het onderzoek onder alle gemeenten en waterschappen naar de huidige stand van zaken van de rioleringszorg in Nederland beschreven. De hoeveelheid rioleringszorg en de bijkomende voorziening blijft groeien (mechanische rioleringszorg, af-



koppelriolen, bergbezinkvoorzieningen). En daarmee nemen ook de beheerinspanningen toe.

De omvang van rioolvervanging zal naar verwachting, zeker na 2010, wezenlijk toenemen en een groter onderdeel uit gaan maken van de rioleringszorg. De verdere ontwikkeling van inspectie- en onderhoudsprogramma's in de afgelopen jaren speelt hierin een belangrijke rol.

De realisatie van de basisinspanning is voor een groot deel uitgevoerd en zal binnen enkele jaren worden voltooid. Dit geldt ook voor de sanering van de ongezuiverde lozing in het buitengebied. Op korte termijn zal het aansluitpercentage in Nederland zijn gestegen tot 99,3 procent.

Nieuwe inspanningen om de nadelige effecten van het afvalwater op het milieu verder terug te brengen zijn al weer geïnitieerd. De sinds enkele jaren duidelijk op gang gekomen samenwerking in de afvalwaterketen leidt tot een verdere optimalisatie van het functioneren van het systeem van riolering, gemalen en zuivering. En ook de verdere invulling van het waterkwaliteitsspoor draagt daar aan bij. Dit voortgaande proces tot verbetering van het milieutechnisch functioneren is noodzakelijk omdat de eisen aangaande de kwaliteit van het watersysteem telkens verder worden verhoogd (Kaderrichtlijn Water).

De veranderingen van het neerslagpatroon betekent dat de komende jaren het hydraulisch functioneren van de rioolstelsels opnieuw tegen het licht moet worden gehouden. De overlast in stedelijk gebied als gevolg van zware buien die zeer lokaal optreden lijkt de afgelopen jaar steeds verder voor te komen.

Naast de zorg voor de riolering krijgt de gemeente meer verantwoordelijkheden ten aanzien van het beheer van het grondwater, de zogenaamde verbrede zorgplicht. Deze ontwikkeling is de basis voor een discussie die wordt gevoerd over de vorming van een verbrede rioolheffing.

Een ander onderwerp van discussie is schaalvergroting van de organisaties die verantwoordelijk zijn voor de rioleringszorg. Dit als gevolg van gemeentelijke herindeling of het over overdragen van zorgtaken naar semi-verzelfstandigde diensten, waterschappen of nutsbedrijven.

Dus niet alleen in technisch maar ook in financieel en organisatorisch opzicht blijft de rioleringszorg in ontwikkeling. Reden te meer om van elkaar te blijven leren en onderling te blijven vergelijken. Met als doel de rioleringszorg telkens opnieuw weer te verbeteren.

---

#### *Doel benchmarking van een deelnemer*

*Men wil met andere gemeenten nadenken over inspectiemethoden, ingreep- en waarschuwingsmaatstaven, beheersprogramma's, strategische inspecties, inspectie en nader onderzoek, eerste onderzoek en nader onderzoek. Verder is men geïntrigeerd door het feit dat men weinig klachten heeft en veel verzakkingen.*

---

## 1.4 De ontwikkeling van de benchmark rioleringszorg

### *Pilot 2002*

In 2001 is in opdracht van het Ministerie van VROM en de Stichting RIONED een haalbaarheidsonderzoek ‘Benchmarking Rioleringszorg’ uitgevoerd (Eindrapport “Haalbaarheidsonderzoek Benchmarking Rioleringszorg” d.d. 15 oktober 2001).

Het haalbaarheidsonderzoek volgde op benchmarking bij de drinkwaterbedrijven (VEWIN 1998) en afvalwaterzuiveringsinrichtingen (Unie van Waterschappen 2000). De conclusie van het haalbaarheidsonderzoek was dat benchmarking in de rioleringszorg zinvol en haalbaar is. Vervolgens is in de periode augustus 2002 tot en met juni 2003 met behulp van een pilot de benchmark rioleringszorg ontwikkeld, toegepast bij 39 gemeenten, getoetst en geëvalueerd.

De uitkomsten van de pilot zijn vastgelegd in een rapport getiteld ‘Het riool vergeleken; 39 gemeenten rioleren door benchmarking’.<sup>2</sup> Met de pilot en de ontwikkelde methodiek is de eerste stap gezet voor een structurele benchmarking van de rioleringszorg bij het leeuwendeel van de Nederlandse gemeenten.

Het centrale doel van de benchmark rioleringszorg is “leren”. Met behulp van het benchmarkingsproces en de benchmarkingsresultaten kunnen de gemeenten hun kennis vergroten, netwerken vormen, kennis delen, vernieuwen en professionaliseren. De ervaringen met de pilot zijn uitermate positief geweest. Voor RIONED is dit aanleiding geweest andere, nieuwe gemeenten in de gelegenheid te stellen gebruik te maken van de ontwikkelde benchmark.

### *Benchmark rioleringszorg 2005*

De benchmarking in 2005 bouwt voort op de pilot van 2002/2003. De benchmarking rioleringszorg 2005 maakt gebruik van de methodiek die in de pilot ontwikkeld en beproefd is. De ontwikkelde parameters, de onderliggende indicatoren en de samenstelling van de aandachtsgebieden zijn opnieuw gebruikt. Ook het benchmarkproces met intensieve workshops, nazorg, de vorming van leerplatforms en met een helpdesk voor de deelnemers had in de pilot zijn nut bewezen en is opnieuw gevolgd.

Wel hebben de uitvoerders van de benchmark rioleringszorg in 2005 (IOO/Royal Haskoning/Van de Bunt) de evaluatie van de pilot benut om een aantal veranderingen door te voeren. Deze veranderingen zijn:

- een eenvoudiger en flexibeler manier voor de deelnemende gemeenten om de gegevens aan te leveren; de uitvoerders hebben hiervoor een internetapplicatie ontwikkeld;
- een beknopter, duidelijker en bruikbaar rapport voor de deelnemers;

<sup>2</sup> Stichting RIONED, *Het riool vergeleken; 39 gemeenten rioleren door benchmarking*, Ede, 2003.

- het verduidelijken van de KPI Uitgaven;
- het toevoegen van een KPI Databeheer;
- het betrekken van de pilotgemeenten bij de benchmark rioleringszorg 2005.

Door de pilotgemeenten bij de benchmark rioleringszorg 2005 te betrekken, neemt de kwaliteit van de vergelijking tussen de gemeenten aanzienlijk toe, worden de mogelijkheden om te leren vergroot en ontstaan er nog betere mogelijkheden om de kwaliteit van de benchmarkresultaten in de tijd te onderzoeken.

## 1.5 Doel van de benchmarking in 2005

Evenals in 2002/2003 is het doel van de benchmark 2005 dat de gemeentelijke rioleringsbedrijven via een onderlinge vergelijking van elkaar kunnen leren. Tijdens de benchmarking 2005 is duidelijk geworden dat deelnemers ook met de benchmarking meedoen om bevestiging te krijgen dat men op de goede weg is of om aan de bestuurders duidelijk te maken dat zij een uitzonderingspositie innemen (te weinig personeel, te hoge reinigingskosten vanwege gedwongen winkelnering et cetera).

De uitvoerders van de benchmark 2005 hebben maximaal gebruik gemaakt van de mogelijkheden om de benchmarkgegevens te verbreden en te verdiepen. De nieuwe gemeenten die voor het eerst aan de benchmarking rioleringszorg meedoen, verbreden de benchmarkgegevens en de pilotgemeenten die hun gegevens actualiseren, verdiepen en verbreden de benchmarkgegevens. Door de verbreding en verdieping van de benchmarkgegevens neemt de kans toe dat ten behoeve van de vorming van leerplatforms betekenisvolle groepen gemeenten onderscheiden kunnen worden. Ook ontstaan mogelijkheden om de ontwikkelingen in de tijd in de prestatie-indicatoren te analyseren.

## 1.6 Deelnemers benchmarking 2005

### 1.6.1 Inleiding

De groep deelnemers aan de benchmark 2005 bestaat uit twee verschillende groepen gemeenten. Er is een groep nieuwe deelnemers en een groep die al aan de pilot heeft deelgenomen en nu voor de tweede keer meedoet. In totaal hebben 35 gemeenten deelgenomen aan de benchmark in 2005.

### 1.6.2 Nieuwe deelnemers

Voor de benchmark van 2005 hebben zich twintig nieuwe gemeenten aangemeld. Tabel 1.2 geeft de namen van deze gemeenten. Onder de nieuwe deelnemers zijn grote gemeenten en kleine gemeenten. Op een groot aantal achtergrondkenmerken verschillen de gemeenten aanzienlijk.

Tabel 1.2 Deelnemende gemeenten benchmark 2005 (eerste deelname)

Almere	Groningen
Amersfoort	Leiden
Amsterdam (DWR) <sup>3</sup>	Meijel
Bergen op Zoom	Roosendaal
Bodegraven	Schiedam
Buren	Tholen
Capelle aan den IJssel	Venray
Eindhoven	Weert
Goes	Wester-Koggenland
Gorinchem	Wymbritseradiel

De twintig gemeenten hebben in totaal 1,4 miljoen inwoners, bijna 0,5 miljoen aansluitingen op de riolering en 7.460 kilometer riool. Het stelsel van de twintig gemeenten tezamen bestaat voor 49% uit een (verbeterd) gemengd stelsel, voor 41% uit een gescheiden stelsel en voor 10% uit mechanische rioleringen. De gemeenten variëren aanzienlijk in hun kenmerken (omvang, mate van verstedelijking, bodemtype e.d.) en in hun keuzes in het rioleringsbeleid. De twintig gemeenten zijn niet representatief voor de stand van zaken van de rioleringszorg in Nederland.

### 1.6.3 Pilotdeelnemers die hun gegevens hebben geactualiseerd

In totaal hebben vijftien pilotgemeenten de kans aangegrepen om, evenals de nieuwe deelnemers, in de eerste helft van 2005 opnieuw gegevens aan te leveren aan de uitvoerders van de benchmark rioleringszorg 2005. Deze mogelijkheid voor de pilotgemeenten sluit aan bij de behoefte van gemeenten om over een nieuw gemeentelijk rapport te beschikken als de situatie in de gemeente ten aanzien van de rioleringszorg wijzigt. De pilotgemeenten die deze mogelijkheid hebben aangegrepen, willen de benchmarkresultaten meestal actief benutten bij het actualiseren van hun GRP of willen zien of hun acties die zij ingang gezet hebben na de eerste benchmark vruchten beginnen af te werpen.

Omdat deze gemeenten reeds een intensief samenwerkings- en uitwisselingstraject hebben meegemaakt tijdens de pilotfase zijn deze gemeenten niet opnieuw uitgenodigd voor de workshops tijdens de benchmark 2005. Dit betekende voor hen een aanzienlijke tijdsbesparing en de uitvoerders achtte dit minder noodzakelijk omdat zij alle ins en outs van de ontwikkelde benchmarksystematiek reeds kenden.

De pilotgemeenten die hun gegevens in de eerste helft van 2005 hebben geactualiseerd zijn opgenomen in tabel 1.3. De vijftien gemeenten hebben in totaal 2,5 miljoen inwoners, bijna 1,2 miljoen aansluitingen op de riolering en 11.510 kilometer riool. Het stelsel

<sup>3</sup> De gemeente Amsterdam kiest er voor om bij elke nieuwe jaarlijkse benchmarkronde volledig mee te doen met de benchmark rioleringszorg. De gemeente Amsterdam is derhalve niet een 'echte' eerste deelnemer.

van de vijftien gemeenten tezamen bestaat voor 41% uit een (verbeterd) gemengd stelsel, voor 48% uit een gescheiden stelsel en voor 11% uit mechanische rioleringen. De gemeenten variëren aanzienlijk in hun kenmerken (omvang, mate van verstedelijking, bodemtype e.d.) en in hun keuzes in het rioleringsbeleid. De vijftien gemeenten zijn niet representatief voor de stand van zaken van de rioleringszorg in Nederland.

*Tabel 1.3 Deelnemende gemeenten benchmark 2005 (pilotgemeenten)*

Apeldoorn	Oosterhout
Barendrecht	Oss
Breda	Renkum
Den Haag	Ridderkerk
De Ronde Venen	Scheemda
Dordrecht	Utrecht
Heerlen	Zoetermeer
Hoorn	

De groep pilotgemeenten die interesse had om hun gegevens te actualiseren, was groter dan de vijftien gemeenten die uiteindelijk deze stap heeft gezet. Om verschillende redenen had echter een aantal gemeenten in het voorjaar van 2005 onvoldoende capaciteit om de nieuwe gegevens te verzamelen, te bewerken en aan te leveren aan de uitvoerders.

#### 1.6.4 Alle deelnemers 2005

In totaal hebben 35 deelnemers geparticipeerd in de benchmark rioleringszorg 2005. Twintig nieuwe deelnemers (met uitzondering van Amsterdam) en vijftien pilotgemeenten die hun gegevens hebben geactualiseerd (tabel 1.4).

*Tabel 1.4 Deelnemende gemeenten benchmark 2005 (eerste deelnemers en pilotgemeenten)*

Almere	Capelle aan den IJssel	Hoorn	Schiedam
Amersfoort	Den Haag	Leiden	Tholen
Amsterdam	De Ronde Venen	Meijel	Utrecht
Apeldoorn	Dordrecht	Oosterhout	Venray
Barendrecht	Eindhoven	Oss	Weert
Bergen op Zoom	Goes	Renkum	Wester-Koggenland
Bodegraven	Gorinchem	Ridderkerk	Wymbritseradiel
Breda	Groningen	Roosendaal	Zoetermeer
Buren	Heerlen	Scheemda	

De vijfendertig gemeenten hebben in totaal 3,9 miljoen inwoners, bijna 1,7 miljoen aansluitingen op de riolering en 18.980 kilometer riool. Dit betekent dat ongeveer dertig procent van alle aansluitingen in Nederland onderdeel uitmaken van de benchmark 2005. Het stel-

sel van de vijfendertig gemeenten tezamen bestaat voor 45% uit een (verbeterd) gemengd stelsel, voor 45% uit een gescheiden stelsel en voor 10% uit mechanische rioleringen. De gemeenten variëren aanzienlijk in hun kenmerken (omvang, mate van verstedelijking, bodemtype e.d.) en in hun keuzes in het rioleringsbeleid. Alhoewel de groep gemeenten die geparticipeerd heeft in de benchmark aanzienlijk is en 30% van de aansluitingen omvat, kan nog niet zonder meer geconcludeerd worden dat deze vijfendertig gemeenten representatief zijn voor de stand van zaken van de rioleringszorg in Nederland.

### 1.6.5 De oude deelnemers

Voor een vergelijking in de tijd van de benchmarkresultaten kunnen ook de gegevens van de 39 pilotgemeenten (2002/2003) gebruikt worden (tabel 1.5).

*Tabel 1.5 Deelnemende gemeenten aan de pilot benchmark rioleringszorg 2002/2003*

Aalten	Den Haag	Hoorn	Scheemda
Alkmaar	Deurne	Katwijk	Tilburg
Amsterdam	Diemen	Lochem	Utrecht
Apeldoorn	Dordrecht	Nijmegen	Veenendaal
Barendrecht	Haarlemmermeer	Oosterhout	Veghel
Bennebroek	Halderberge	Oss	Venlo
Breda	Heerenveen	Ouder-Amstel	Voorschoten
Bussum	Heerhugowaard	Renkum	Wijk bij Duustede
De Ronde Venen	Heerlen	Ridderkerk	Zoetermeer
Delft	Helden	Rotterdam	

### 1.6.6 Alle oude én nieuwe deelnemers

Door de benchmarkgegevens van de oude deelnemers (pilot) toe te voegen aan de benchmarkgegevens van de deelnemers 2005 (nieuwe deelnemers én pilotgemeenten die hun gegevens hebben geactualiseerd) ontstaat voor analysedoeleinden de meest uitgebreide dataset met benchmarkgegevens. In totaal staan dan 74 waarnemingen ter beschikking van de rioleringszorg in 59 gemeenten. In deze negenenvijftig gemeenten wonen 5,7 miljoen inwoners, zijn 2,6 miljoen aansluitingen op de riolering en wordt 28.000 kilometer riool onderhouden. Deze gemeenten zijn verantwoordelijk voor 45% van alle aansluitingen op de riolering in Nederland. Deze gemeenten vormen een illustratieve dwarsdoorsnede van de rioleringszorg in Nederland en met behulp van deze omvangrijke dataset is geprobeerd om verklaringen te vinden voor verschillen in de gemeentelijke prestaties op het gebied van de rioleringszorg.

## 1.7 Leeswijzer

Hoofdstuk 2 en bijlage 1 gaan in op het instrument benchmark rioleringszorg en op het proces dat de deelnemers in 2005 hebben doorlopen. Hoofdstuk 3 beschrijft de resultaten van de benchmark 2005

voor alle gemeenten tezamen en voor groepen gemeenten. De aandacht richt zich op de afzonderlijke kritische prestatie-indicatoren die de essentie vormen van het benchmarkinstrument. Tevens worden de relaties tussen de prestatie-indicatoren en de verklaringen voor de prestaties besproken. Dit biedt de gemeenten houvast om op basis van de benchmarkresultaten verbeteringen in hun rioleringszorg.

Hoofdstuk 4 is een eerste schets van de veranderingen die zichtbaar worden als de benchmark rioleringszorg in de tijd vaker wordt toegepast. Op deze wijze wordt zichtbaar op welke onderdelen in de gemeentelijke rioleringszorg verbeteringen worden gerealiseerd en op welke onderdelen er sprake is van stilstand of relatieve achteruitgang. Hoe meer gemeenten met de benchmark rioleringszorg meedoen hoe representatiever de resultaten zijn voor de Nederlandse rioleringszorg in totaliteit.

## 2 Benchmark rioleringszorg 2005: inhoud

### 2.1 Inleiding

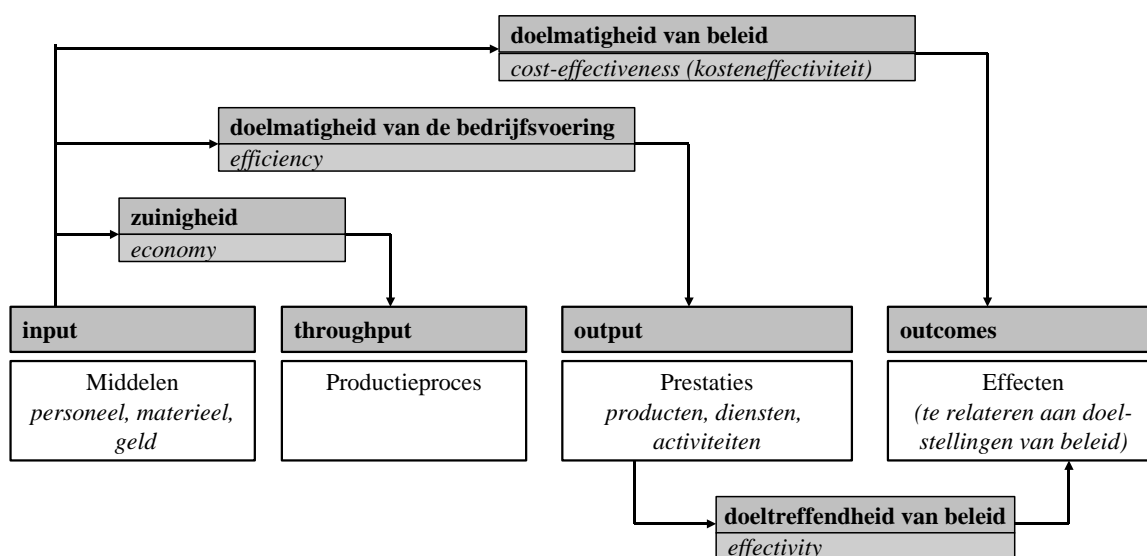
Paragraaf 2.2 gaat in op de methode van de benchmark rioleringszorg 2005. Tien Kritische Prestatie Indicatoren (KPI's) kenschetsen de organisatie, de prestaties en de kwaliteit van de gemeentelijke rioleringszorg. Paragraaf 2.3 schetst het proces van benchmarking dat de gemeenten gezamenlijk hebben doorlopen. Terwijl paragraaf 2.4 de uitkomsten schetst ten opzichte van de eigen verwachtingen.

### 2.2 Methode

#### 2.2.1 Methodiek benchmarking

Het doel van benchmarking is het zoeken naar verbetermogelijkheden in werkprocessen en deeltaken van organisaties. Dit kan door organisaties te beoordelen en te vergelijken op diverse inputindicatoren (uitgaven, capaciteit, faciliteiten), throughputindicatoren (handelingen, processen, organisatiekenmerken) en outputindicatoren (productie, activiteiten, inspecties, onderhoud, aantal geholpen klanten e.d.). Op deze wijze kan de doelmatigheid van de bedrijfsvoering van organisaties en diensten vergeleken worden. De onderstaande figuur schetst in algemene zin de relaties binnen allerlei bedrijfsprocessen. Organisaties kunnen op deze wijze leren van elkaar en zichzelf verbeteren.

Figuur 2.1 De ambities van beleid en bedrijfsvoering



Bron: Ministerie van Financiën, Regeling Prestatiegegevens en Evaluatieonderzoek Rijksoverheid, Den Haag, 2002, blz. 18.



Ook in de bedrijfsvoering van de gemeentelijke rioleringszorg zijn input-, throughput- en outputfactoren te benoemen. Inputfactoren zijn bijvoorbeeld de uitgaven en het aantal mensjaren capaciteit. Throughputfactoren zijn onder andere inspecties, onderzoek, gegevensbeheer en klachten. Terwijl outputfactoren zijn inzicht, kwaliteit, planrealisatie, knelpunten en milieu-inspanning. Deze input-, throughput- en outputindicatoren zijn in de benchmarksystematiek rioleringszorg te herkennen maar worden op een andere wijze gepresenteerd.

### 2.2.2 Rioleringszorg op zes aandachtsgebieden vergeleken

In de benchmark rioleringszorg wordt de rioleringszorg benaderd vanuit zes verschillende invalshoeken. Deze invalshoeken worden prestatieperspectieven genoemd. Drie prestatieperspectieven zijn gericht op de organisatie van de rioleringszorg. Twee prestatieperspectieven zijn gericht op het presteren van het systeem voor de inzameling en het transport van het afvalwater. Het perspectief overlast/klachten raakt zowel de organisatie als de prestaties van de rioleringszorg. De overlast en de klachten geven inzicht in een aantal effecten van het presteren van de organisatie en het systeem op de klantgroep. De rioleringszorg dient in eerste instantie de burger. Zolang de burger geen overlast ervaart, zal hij ook niet klagen. Klachten zijn een indicatie dat het systeem niet optimaal functioneert. De reactietijd en de oplossingstijd zeggen iets over de organisatie.

De gemeentelijke rioleringszorg kan vergeleken worden op de (jaarlijkse) uitgaven voor de rioleringszorg. Een tweede perspectief voor de prestaties van de organisatie zijn de maatregelen die men neemt om de plannen op effectieve wijze te realiseren. Hiervoor wordt de term organisatievermogen gebruikt. De derde invalshoek voor de prestaties van de organisatie is de wijze waarop een gemeente haar gegevensbeheer inricht en onderhoudt.

De toestand en het functioneren geeft een beeld van het inzicht in de kwaliteit van de riolering. Wat weten we over de toestand, hoe is de toestand, hoe staat het met functioneren van de riolering, is de toestand betere of slechter dan verwacht zou mogen worden op grond van stelselkenmerken en de leeftijd van het stelsel? Het functioneren van de riolering wordt ook gekenschetst door de knelpunten die er binnen een gemeente zijn.

Het functioneren van de riolering in relatie tot het milieu (o.a. waterkwaliteit) vraagt al jaren veel aandacht. Voor wat betreft de effecten op het milieu kunnen momenteel alleen de inspanningen worden gemeten en niet de directe effecten.

*Tabel 2.2 De zes aandachtsgebieden/prestatieperspectieven van de gemeentelijke rioleringszorg*

Aandachtsgebied/prestatieperspectief	Toelichting
Toestand en functioneren	Het beeld dat de gemeente zelf heeft van de toestand en het functioneren van de riolering
Milieu-inspanning	Welke inspanningen verricht de gemeente in haar rioleringszorg voor het milieu
Uitgaven	Wat geeft de gemeente uit aan de rioleringszorg per inwoner
Organisatievermogen	In hoeverre kan de gemeente dat wat in haar rioleringsplannen staat ook echt realiseren en hoe effectief gebeurt dat
Overlast/klachten	Hoeveel klachten over de rioleringszorg komen er bij de gemeente binnen en hoe gaat zij daarmee om
Gegevensbeheer	De wijze waarop een gemeente zijn database over de rioleringszorg beheert en de actualiteit en volledigheid van de dataset

De gebruikte termen en definities in de benchmark rioleringszorg zijn voor het overgrote deel afkomstig uit de NEN 3300 Buitenriolering - Termen en definities.

Voor elk van de aandachtsgebieden zijn één of meer Kritische Prestatie Indicatoren (KPI) ontwikkeld. Een KPI probeert direct een beeld te geven van het presteren op een bepaald aandachtsgebied. De KPI is als het ware een ‘samenvatting’ van het presteren van de gemeente op een aandachtsgebied of prestatieperspectief. Alle KPI’s tezamen geven op deze manier een ‘profiel’ van de rioleringszorg in de gemeente. De KPI’s kunnen relatief eenvoudig zijn samengesteld (overlast/klachten, milieu-inspanning, gegevensbeheer, uitgaven) of bestaan uit tientallen variabelen, berekende parameters en onderliggende indicatoren (toestand/functioneren en organisatievermogen).

De KPI’s vormen de basis voor de vergelijking; ze zijn de eerste signalering van verschillen die tussen gemeenten bestaan. Ze vormen de aanleiding voor de zoektocht naar mogelijke verbeteringen. Om de zoektocht te vergemakkelijken zijn voor elk aandachtsgebied de KPI’s en onderliggende indicatoren ontwikkeld. Deze indicatoren geven de richting aan in welk onderdeel van het proces van rioleringszorg verbeteringen kunnen worden gezocht (zie bijlage 1).

De structuur van de benchmark rioleringszorg met aandachtsgebieden, KPI’s en onderliggende indicatoren wordt in de volgende subparagrafen (par. 2.2.3 tot en met 2.2.8) besproken.

### 2.2.3 Toestand en functioneren

Het aandachtsgebied ‘Toestand en functioneren’ bestaat uit twee KPI’s: ‘kwaliteitsbeeld’ en ‘knelpunten per 100 km riool’.

De KPI ‘kwaliteitsbeeld’ geeft aan welk percentage van de riolen in goede staat is (inzicht in de toestand van het riool) ten opzichte van hetgeen verwacht mag worden op basis van stelselkenmerken en de ouderdom van de riolen. De KPI Kwaliteitsbeeld is gebaseerd op een aantal onderliggende indicatoren: strategisch inzichtpercentage toestand riolering (SIP), strategische inzichtfactor toestand riolering (SIF), operationeel inzichtpercentage toestand (OIP) en de operationele inzichtfactor toestand riolering (OIF).

De KPI ‘knelpunten per 100 km riolering’ geeft aan hoeveel knelpunten er zijn per 100 kilometer riool op het gebied van het hydraulisch of milieutechnisch functioneren van de riolering. Een knelpunt is een probleem waarvoor alleen een structurele oplossing een uitkomst biedt.

### 2.2.4 Milieu-inspanning

De KPI voor het aandachtsgebied ‘milieu-inspanning’ bestaat uit de realisatiegraad milieu-inspanning. De KPI Realisatiegraad milieu-inspanning geeft aan hoe ver de gemeente is met het realiseren van de milieu-inspanningen voor buitengebied, met de emissiebeperking van het rioolstelsel via de overstort en met het waterkwaliteitsspoor (wvo). De prestaties op milieu-inspanning geeft aan hoe ver de gemeente is met nog te rioleren percelen, met aanleg van IBA’s en met de maatregelen om de emissie vanuit de riolering tot het vereiste niveau terug te brengen.

### 2.2.5 Uitgaven

Het aandachtsgebied Uitgaven bestaat uit twee KPI’s: jaarlijkse kapitaallasten en jaarlijkse beheerlasten. Ten opzichte van de pilot zijn de jaarlijkse kapitaallasten duidelijker onderscheiden van de jaarlijkse beheerslasten. Daarmee wordt geprobeerd om de vergelijkbaarheid tussen de gemeenten in de benchmark rioleringszorg te verbeteren.

De jaarlijkse kapitaallasten worden gevormd door de som van de afschrijvingskosten en de rentekosten over de vervangingsinvesteringen en de investeringen voor nieuwe voorzieningen. Investeringen die vanuit de grondexploitatie worden gedekt, zoals het geval is op nieuwbouwlocaties, vallen buiten deze categorie.

De jaarlijkse beheerlasten omvatten alle uitgaven die op begrotingsfunctie 722 worden verantwoord, inclusief de uitgaven voor eigen personeel en in rekening gebrachte overhead. In verband met de introductie van het BTW-compensatiefonds zijn alle bedragen in de benchmark 2005 exclusief BTW. In de pilot zijn alle bedragen geïnventariseerd inclusief de BTW.

Om jaarlijkse wijzigingen in de kapitaallasten en de beheerlasten een beperkte invloed te geven om de KPI zijn de bedragen over meerdere jaren (verleden en toekomst) opgeteld en gemiddeld. Het totaal

van de kapitaal- en beheerslasten per inwoner of aansluiting is de beste variabele die met de beschikbare gegevens inzicht geeft in de totale rioleringskosten per gemeente. In principe worden de beheer- en kapitaallasten gedekt door het rioolrecht. Echter er zijn per gemeente allerlei redenen en motieven om het rioolrecht soms hoger of soms lager te laten zijn dan de dekking voor kapitaal- en beheerslasten.

### 2.2.6 Organisatievermogen

Het aandachtsgebied ‘organisatievermogen’ bestaat uit drie KPI’s en een groot aantal overliggende indicatoren en variabelen. De drie KPI’s zijn ‘planrealisatie versus activiteitsniveau’, ‘good housekeeping’ en ‘planefficiëntie’.

De KPI ‘planrealisatie versus activiteitsniveau’ geeft aan welk deel van de voorgenomen plannen is gerealiseerd en hoe druk een gemeente is met de rioleringszorg.

De KPI ‘Good Housekeeping’ is gebaseerd op de onderliggende indicatoren ‘planrealisatie’ en ‘planverwachting’. De KPI ‘Good Housekeeping’ combineert de indicatoren planrealisatie (worden de plannen gerealiseerd) en planverwachting (neemt de gemeente wel in de plannen op wat zou moeten). De KPI wordt berekend als het product van beide indicatoren. Een hoge score houdt in dat zowel het opstellen van plannen als het realiseren goed verlopen. Een lage score houdt in dat de gemeentelijke prestaties op één of beide terreinen beter kunnen.

De KPI ‘planefficiëntie’ geeft aan hoe efficiënt de plannen worden uitgevoerd gebaseerd op overschrijdingen in geld of tijd.

### 2.2.7 Overlast en klachten

De KPI voor het aandachtsgebied overlast en klachten bestaat uit het aantal klachten en de verwerkingstijd van deze klachten. Zowel het aantal klachten als de reactie- en oplossingstijd van deze klachten is een indicator voor de klantgerichtheid.

### 2.2.8 Gegevensbeheer

Het aandachtsgebied ‘gegevensbeheer’ bestaat uit de KPI ‘databasebeheer’. De kwaliteit van het gegevensbeheer wordt bepaald door de volledigheid en de actualiteit van de stelselgegevens. Daarnaast is een belangrijke indicator voor de kwaliteit van het databasebeheer of gebruik gemaakt wordt van een geautomatiseerd beheersysteem.

## 2.3 Proces

### 2.3.1 De aanmelding van de deelnemers

RIONED heeft twintig gemeenten bereid gevonden om in de eerste helft van 2005 voor de eerste keer mee te doen met de benchmark rioleringszorg. Van deze twintig deelnemers heeft één gemeente (Amsterdam) ook reeds met de pilot meegedaan. De gemeente Amsterdam is van mening dat de systematische jaarlijkse benchmarking van de eigen resultaten ten opzichte van andere gemeenten behulpzaam is bij het voortdurend verbeteren van de eigen organisatie.

De aanmelding van de deelnemers is niet vrijblijvend. De deelnemers moeten bijdragen in de kosten van de benchmark rioleringzorg, moeten een groot aantal gegevens aanleveren, staan in voor de betrouwbaarheid van de aangeleverde gegevens en dienen te participeren in drie workshops van elk één dag gedurende het benchmarktraject.

### 2.3.2 Verbeteringen en veranderingen

De volgende verbeteringen en veranderingen zijn doorgevoerd ten opzichte van de pilot:

- er is een internetapplicatie ontwikkeld voor de deelnemers om hun gegevens aan te leveren;
- toelichtingen en definities zijn (marginaal) verbeterd;
- het aandachtsgebied Uitgaven is uiteengehaald en verduidelijkt om de kans op invulfouten te verminderen;
- KPI Databasebeheer is toegevoegd;
- de presentatiewijze van de eigen gegevens ten opzichte van de benchmarkgegevens van alle deelnemers is in de individuele rapporten voor de deelnemers gewijzigd;
- bij elke gemeente is maximaal rekening gehouden met de specifieke context om tot genuanceerde en bruikbare conclusies en aanbevelingen te komen.

Tijdens het proces zijn de deelnemers driemaal bij elkaar gekomen: bij de start, om een eerste conceptrapport te bespreken en om een definitief rapport te bespreken met een samenvatting voor het management.

### 2.3.3 Participatie van de pilotgemeenten

De 39 gemeenten die deelgenomen hebben aan de pilot zijn uitgenodigd om hun gegevens te actualiseren en om mee te doen met de benchmark 2005. Als tegenprestatie zouden zij een nieuw geactualiseerd gemeenterapport ontvangen. Uiteindelijk hebben vijftien gemeenten uit de pilot zich aangemeld om hun gegevens te actualiseren.

In totaal was de totale onderzoeksgroep hierdoor 35 gemeenten groot. Dit was nagenoeg hetzelfde aantal als tijdens de pilot.

### 2.3.4 Processtappen

#### *Startbijeenkomst*

De benchmark is gestart met een plenaire bijeenkomst. Het doel was dat de deelnemers met elkaar kennismaken, met het onderzoeksteam en met de benchmarkmethodiek. De kennismaking met de onderzoeksmethodiek betrof een inhoudelijke introductie in de vragen, parameters, indicatoren en kritische prestatie-indicatoren. Op deze wijze hebben de deelnemers (meer) inzicht gekregen in de KPI's, de achterliggende variabelen, parameters en indicatoren. Tevens is op de startbijeenkomst gedemonstreerd hoe de deelnemers hun gegevens kunnen aanleveren via internet. Het laatste kon stapgewijs, in eigen

tempo en vanuit meerdere werkplekken. Dit maakte het mogelijk om de financiële man of vrouw bij de gemeente bepaalde gegevens van de eigen werkplek aan te laten leveren, terwijl andere deskundigen vanuit hun werkplek weer andere gegevens konden aanleveren.

Voor de startbijeenkomst zijn meerdere personen per gemeente uitgenodigd. De rioleur, de financiële man of vrouw en de leidinggevende. Omdat het commitment van de leidinggevende belangrijk is, werd tijdens de startbijeenkomst een apart programma voor de leidinggevende verzorgd.

### *Gegevensverzameling*

Tijdens de benchmark 2005 is voor de dataverzameling gebruik gemaakt van een vragenlijst die via internet ingevuld kon worden. Via de site van RIONED en de internetapplicatie hebben de deelnemers hun gegevens direct kunnen invoeren. Op deze wijze waren er geen installatieproblemen met de benodigde benchmarksoftware op de pc's van de deelnemers. Bovendien biedt de internetapplicatie een grote flexibiliteit voor de deelnemers om de gegevens aan te leveren. Het aanleveren van de gegevens kan elke deskundige op elk tijdstip doen doen vanaf zijn of haar werk- of thuis-pc met een internet-aansluiting.

Bovendien biedt de internetapplicatie de onderzoekers de mogelijkheid om de voortgang van het aanleveren van de gegevens te monitoren en om sneller contact op te nemen met de deelnemers bij eventuele complicaties.

De deelnemers hebben na de startbijeenkomst een maand de tijd gekregen om hun gegevens in te brengen. Zij konden dit vanaf hun werkplek of vanaf thuis doen. Zij konden tussentijds stoppen om gegevens in te brengen en op een geschikt tijdstip hiermee verder gaan. De gegevens worden automatisch bewaard en konden ook altijd weer gecorrigeerd worden.

De meeste deelnemers zijn zeer te spreken over de mogelijkheid om via internet de benchmarkgegevens te kunnen aanleveren. Als nog enkele verbeteringen worden aangebracht (zelf kunnen printen van de ingebrachte gegevens) kan deze wijze van gegevensverzameling in de volgende clusters herhaald worden.

### *Correctie gegevens*

Nadat alle vragen beantwoord zijn en de vragenlijst definitief is afgesloten door de deelnemers, dienden de gegevens gecontroleerd te worden. Er bleken door de deelnemers vele zaken niet goed begrepen of niet goed ingevuld te zijn. Soms ontbraken ook gegevens omdat de informatiesystemen van een deelnemer deze gegevens (nog) niet bevat. De controle en verbetering van de gegevens heeft veel tijd en energie gekost van de deelnemers én van de uitvoerders. De analyse van invulfouten vergde veel tijd en aandacht door de complexiteit van de vragenlijst en de vele honderden invulvelden.

Invulfouten zijn gecorrigeerd met betrekking tot:

- verkeerde geldbedragen (miljoen euro i.p.v. euro);

- lengte in meters in plaats van in kilometers;
- absolute bedragen in plaats van percentages;
- kilometers riolering naar soort die groter zijn dan het totaal;
- percentages die optellen tot meer dan 100 procent;
- uurtarieven in plaats van dagtarieven;
- aantal percelen nog aan te sluiten verkeer opgegeven;
- inzetbaarheid totale formatie in plaats van inzetbaarheid per fte;
- verkeerde gegevens waterdichtheid en stabiliteit (ingrijpen en waarschuwing);
- verkeerde aanlevering van de inspectiegegevens.

De KPI's zijn een 'synthese' van het presteren van de gemeente op een bepaalde aandachtsgebied van de rioleringszorg. Omdat voor sommige 'syntheses' benchmarkgegevens opgeteld worden (de gemiddelde waarde over meerdere jaren) en met elkaar gecombineerd worden, is het niet eenvoudig om de oorzaken van onverklaarbare verschillen tussen de gemeenten te achterhalen en te corrigeren. Alle deelnemers zijn bereid geweest om deze inspanningen te verrichten om tot de best mogelijke vergelijkbare benchmarkresultaten te komen.

---

*Motief deelname benchmark (grote gemeente)*

*"Het doel van de benchmark is uitwisseling van kennis en ervaring. Wij willen de beste zijn. Daarom gaan we elk jaar een scan als de benchmark doen".*

---

In een aantal gevallen waren enkele deelnemende gemeenten genoodzaakt om de financiële gegevens te verstrekken voor eerdere of latere jaren dan gevraagd. Deze gegevens zijn door de uitvoerders op eenvoudige wijze beter vergelijkbaar gemaakt door de te oude of te recente jaargegevens te corrigeren voor de prijsontwikkeling. Het effect van verkeerde benchmarkgegevens voor de onderlinge vergelijking is op deze wijze geminimaliseerd.

*Workshop conceptrapportage*

Met behulp van de verkregen en gecorrigeerde benchmarkgegevens heeft het uitvoerend consortium voor elke gemeente een conceptrapport gemaakt. In het conceptrapport zijn de eigen resultaten vergeleken met die van de andere deelnemers. Tijdens deze workshop, die in mei 2005 is gehouden, stonden de voorlopige resultaten centraal. In groepen hebben de deelnemers met elkaar kunnen bespreken wat zij met de benchmarkresultaten willen doen of bereiken, welke problemen zij moeten oplossen en voor welke uitdagingen zij staan. Deze informatie gaf de uitvoerders de mogelijkheid om het uiteindelijke individuele rapport voor de gemeente zo bruikbaar mogelijk te maken.

In kleine groepen hebben de deelnemers intensief en in detail met een adviseur van Royal Haskoning en Van de Bunt Adviseurs voor Organisatie en Beleid hun conceptrapport kunnen bespreken. Op deze wijze is meer begrip gekweekt voor de benchmarkresultaten en er is meer herkenning ontstaan. Met de deelnemers is besproken op welke wijze de benchmarkresultaten voor de eigen bedrijfsvoering gebruikt kunnen worden en op welke wijze uit de vergelijking met andere gemeenten geleerd kan worden.

Tevens kwamen in de gesprekken in eerste instantie onverklaarbare verschillen tussen de eigen gemeenten en de andere gemeenten aan het licht. Voorzover deze verschillen wellicht verklaard konden worden door eventuele fouten in de ingevoerde gegevens zijn de gemeenten gestimuleerd om nogmaals naar de basisgegevens terug te gaan en nogmaals te beoordelen of alle gegevens wel correct zijn aangeleverd. Gemeenten die moeilijkheden hadden om de eigen gegevens ná de workshop te corrigeren, zijn bezocht door de uitvoerders om ze te helpen en bij te staan bij de verbeterings- en correctieslag.

In de workshop hebben meerdere uitvoerders en telkens twee gemeenten de resultaten, interpretaties en verklaringen besproken. Omdat twee gemeenten bij de intensieve bespreking van elk rapport waren, konden gemeenten ook van elkaar konden leren. De deelnemers die twee-aan-twee de resultaten en de onderlinge vergelijkbaarheid besproken hebben met de uitvoerders waren op een aantal aspecten vergelijkbaar (grootte, technisch, organisatorisch of bestuurlijk). Dit creëerde de voorwaarde om van elkaar te leren.

---

#### *Middelgrote gemeente*

*“Wij hebben zelf besloten tot de benchmarking. De benchmark heeft de antwoorden gegeven die we zochten. Wij zullen de wethouder informeren en een persbericht opstellen”.*

---

#### *Workshop definitieve rapportage*

De derde en afsluitende bijeenkomst op 15 juni stond in het teken van de resultaten per gemeente en de interpretatie, duiding en aanbevelingen in de samenvatting. Van iedere gemeente was de technisch-inhoudelijke expert en de financiële expert rond rioleringszorg aanwezig. Daarnaast woonden de leidinggevenden van tien gemeenten de werkconferentie bij om kennis te nemen van de resultaten van de benchmark.

Het belangrijkste doel van de werkconferentie was de deelnemers individueel voor te lichten over de resultaten van hun eigen benchmark, de deelnemers te stimuleren om de eigen resultaten over het voetlicht te brengen, en om de deelnemers de richting te wijzen van mogelijke verbeteringen. Een groot team van adviseurs van Royal Haskoning en Van de Bunt Adviseurs voor Organisatie en Beleid heeft de benchmarkresultaten thematisch met de individuele gemeenten besproken. Hierbij zijn de volgende thema's behandeld:



- welke technische en organisatorische knelpunten kent de rioleringszorg van iedere deelnemer en hoe scoort deze ten opzichte van zijn collega's?
- welke technische en organisatorische oplossingen zijn voorhanden?
- netwerken en contact maken: hoe kunnen verschillende gemeentes via de benchmark van elkaar leren?
- hoe worden resultaten en verbetermogelijkheden gecommuniceerd naar de eigen organisatie en de politiek?

In de besprekingen is aandacht besteed aan:

- het gezamenlijk opstellen van de samenvatting, aanbevelingen en conclusies bij het individuele benchmarkrapport;
- het doornemen van de technische en aspecten rond rioolonderhoud en -beheer;
- het bespreken van de wijze waarop rioleringszorg bij iedere gemeente is georganiseerd en de beleidsaandacht die het gemeentebreed krijgt;
- het gezamenlijk inschatten van het organiserend vermogen van iedere deelnemer om de kwaliteit van de rioolzorg te borgen en te verbeteren;
- bespreken van de financiële aspecten rond de rioleringszorg en de effecten van te lage of aan plafonds geboden rioolheffingen of onderhouds- en vervangingsreserveringen.

Verder zijn er workshops gehouden met de leidinggevenden en met de financieel en technisch-inhoudelijk onderlegde deelnemers. Iedere manager is in zijn workshop uitgedaagd om de eigen benchmarkresultaten te presenteren aan de andere leidinggevenden, de gemeenteraad of de portefeuillehouders. Terwijl de financieel en technisch-inhoudelijke deelnemers een presentatie verzorgden voor de andere deelnemers over hun resultaten per Kritische Prestatie Indicator (KPI) in vergelijking met alle andere deelnemers. Deelnemers werden uitgenodigd om samen te verklaren waarom bepaalde gemeentes “hoog” of “laag” op iedere KPI hadden gescoord en om op deze wijze van elkaar te leren om verbeteringen door te voeren.

#### *Eindrapport en nazorg*

Na de laatste workshop is uitgebreid tijd genomen om de laatste problemen in de gegevens en de rapportages op te lossen. Eind juli zijn de laatste versies van de gemeenterapporten naar de deelnemers opgestuurd met het verzoek om hier een laatste maal goed naar te kijken. Vanwege de vakantieperiode hadden de deelnemers een lange doorlooptijd nodig om de diverse deskundigen binnen de gemeentelijke diensten hier goed naar te laten kijken. Van acht gemeenten is geen reactie meer gekomen omdat het rapport goed was, negentien gemeenten hadden allerlei suggesties om de tekst te verbeteren en elf gemeenten ontdekten nog datafouten of beschikten inmiddels over betere gegevens. Laatstgenoemde gemeenten hebben er bij de uitvoerders op aangedrongen om ook deze verbeteringen nog door te voeren.

Half september is de productie gestart van de definitieve rapporten voor de gemeenten. Dit rapport is voorzien van conclusies, aanbevelingen en een executive summary. De executive summary vat kernachtig de resultaten, de aanbevelingen en de verbetermogelijkheden voor bestuurders en geïnteresseerden samen. Half september is tevens begonnen met de samenstelling van het samenvattend rapport.

---

*Gebruik benchmarkresultaten (middelgrote gemeente)*

*“Het benchmarkrapport gaat naar de Commissie en is input voor een nieuw GRP”*

---

### 2.3.5 Verdere verbeteringen

Tijdens de benchmark 2005 is gebleken dat verdere verbeteringen in de benchmark rioleringszorg aangebracht kunnen worden. Er zijn bij de deelnemers vele vragen over de onderlinge vergelijkbaarheid van de scores, bepaalde indicatoren zijn voor sommige gemeenten lastig te interpreteren en door de integrale verbeteringen/ontwikkelingen in de rioleringszorg verliezen bepaalde indicatoren en KPI's hun relatieve betekenis. In het laatste geval scoren bijna alle gemeenten inmiddels 'goed' zodat de gemeenten onderling niet veel meer van elkaar kunnen leren op dit punt. De kritische prestatie-indicator realisatie milieu-inspanningen met de voortgang in het aantal aansluitingen in het buitengebied is hiervan een voorbeeld. Om de benchmark rioleringszorg zijn scherp te laten behouden en om de bruikbaarheid voor *alle* gemeenten te vergroten, heeft RIONED besloten om de benchmark rioleringszorg door te ontwikkelen en te verbeteren met behoud van de vergelijkbaarheid in de tijd.

---

*Verbetermogelijkheden (suggesties gemeenten)*

*“Registratie van de meldingen (niet de klachten: is dat bij iedereen hetzelfde?” “Wel of niet huisaansluitingen in beheer maakt een groot verschil in het aantal klachten. Sommigen hebben dit wel en anderen niet”.*

---

In de benchmark rioleringszorg dienen ook procesmatige verbeteringen aangebracht te worden. Het verkrijgen van de juiste benchmarkgegevens en het verbeteren van de benchmarkgegevens vergt zoveel tijd van de deelnemers en de uitvoerders dat het onderlinge leren onvoldoende uit de verf komt. De benchmark moet ondubbelzinnig de verschillende prestaties van de gemeenten zichtbaar maken. De verschillen zijn vervolgens aanleiding om te gaan zoeken naar de mogelijke oorzaken. Dit gaat het beste door met collega-gemeenten die een vergelijkbare achtergrond hebben, maar duidelijk op een ander niveau zitten, in discussie te treden over de aanpak op het desbetreffende item. Het leereffect voor de gemeente zit uiteindelijk in de verbeterpunten, dan wel oplossing(en) die gezamenlijk gevonden

worden. Het verbeteringsproces kan vervolgens *binnen* de gemeente op gang gebracht worden door de oplossing in de praktijk te brengen. Een nieuwe benchmark kan in een later stadium aan het licht brengen of de aanpak is geslaagd. De prestatie van de gemeente op rioleringszorg nemen door de benchmark en de vervolgacties toe.

Voor de volgende benchmarks rioleringszorg dient opnieuw afgewogen te worden op welke wijze de deelnemers de gegevens gaan aanleveren. Door de deelnemers hierin individueel te begeleiden, kan het aanleverproces vergemakkelijkt worden. Echter, als de omvang en complexiteit van de aan te leveren gegevens verminderd wordt, moeten de deelnemers in staat zijn om zonder te veel problemen de benodigde gegevens aan te leveren. De gegevens betreffen tenslotte de essentie van hun vak. Als voor de laatste optie wordt gekozen, zoals in de benchmark 2005, dan is er tijd voor intensieve individuele begeleiding en coaching van de deelnemers tijdens de workshops.

## 2.4 Resultaten versus verwachtingen van gemeenten over eigen prestaties

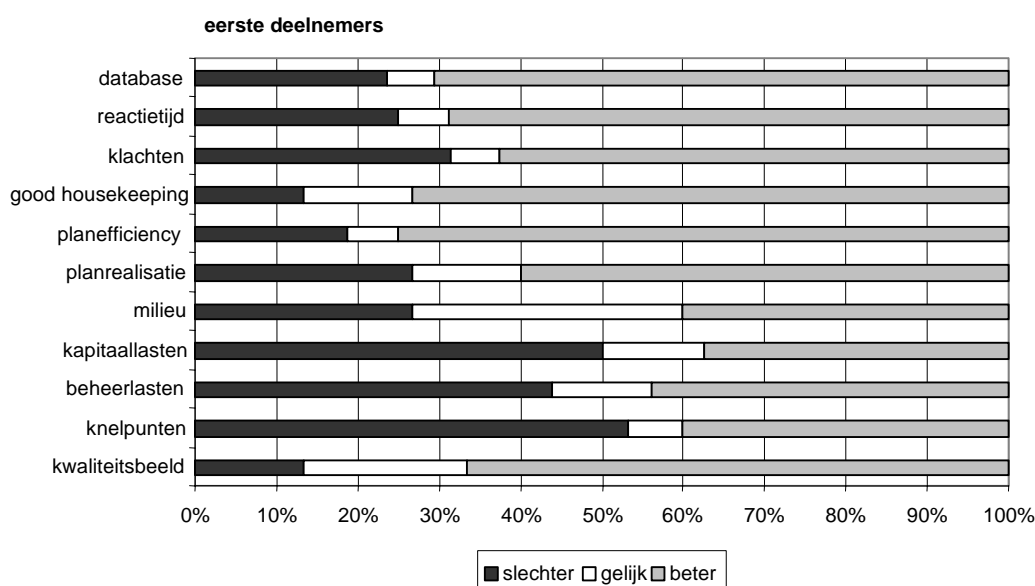
Alle gemeenten hebben *vooraf* ingeschat wat hun relatieve positie is op de kritische prestatie-indicatoren ten opzichte van de overige deelnemers. Voor elf aandachtsgebieden hebben de gemeentes vooraf aangegeven in welk kwartiel zij dachten zich te bevinden met hun prestaties: bij de 25% beste tot en met de 25% slechtste.

### *Verwachtingen van de nieuwe deelnemers*

In figuur 2.2 zijn de verschillen tussen verwachting en realisatie weergegeven van de nieuwe deelnemers. Zij hadden nog geen enkele ervaring met de benchmark rioleringszorg en moesten toch een inschatting geven. Het percentage gemeentes met de score 'slechter' in de figuur presteert feitelijk ten opzichte van de andere deelnemers slechter dan eigen verwachting vooraf en de score 'beter' in de figuur zijn de deelnemers die beter presteren ten opzichte van de anderen dan zij vooraf inschatten. Een *overschatting* van de eigen prestaties vindt door nieuwe gemeentes het meest plaats op de terreinen beheerlasten, kapitaallasten en knelpunten. Op deze terreinen verwacht 44% tot 53% van de nieuwe gemeentes beter te presteren dan is gebleken. Een *onderschatting* van de eigen prestaties komt het meest voor op de terreinen kwaliteitsbeeld, good housekeeping, planefficiency, databasebeheer, reactietijd, planrealisatie en klachten. Meer dan de helft van de nieuwe deelnemers blijkt op deze terreinen beter te presteren dan zij vooraf verwachtten.

De eigen verwachtingen van de nieuwe deelnemers kwamen gemiddeld voor vier aandachtsgebieden overeen met de meting, voor twee aandachtsgebieden vond overschatting plaats en voor vijf aandachtsgebieden hebben de nieuwe deelnemers zichzelf onderschat.

Figuur 2.2 Verschil feitelijk eigen presteren ten opzichte van de eigen verwachting vooraf bij de eerste deelnemers aan de benchmark

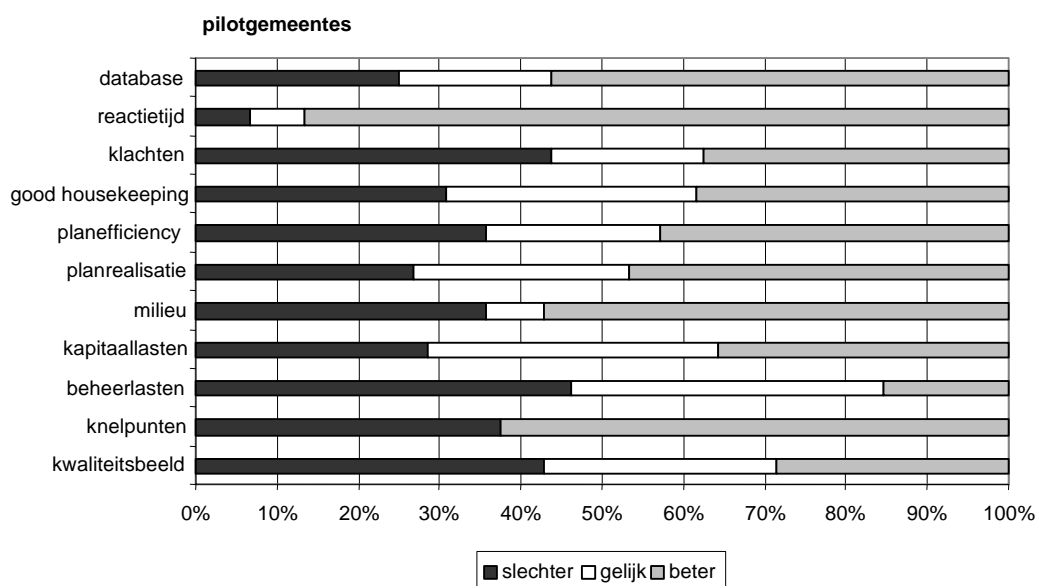


#### Verwachtingen van de ervaren deelnemers

Men zou verwachten dat de pilotgemeenten die reeds ervaring hebben opgedaan met de benchmark rioleringszorg een betere inschatting kunnen maken van hun positie ten opzichte van de andere deelnemers dan de nieuwe deelnemers. Is dit ook het geval (figuur 2,3)?

In figuur 2.3 zijn per aandachtsgebied de verschillen tussen verwachting en realisatie voor de pilotgemeentes gepresenteerd. Een *overschatting* van de eigen prestaties vindt door pilotgemeentes het meest plaats op de terreinen kwaliteitsbeeld, aantal klachten en beheerlasten. Op deze terreinen verwacht 42% tot 46% van de pilotgemeentes beter te presteren ten opzichte van de andere deelnemers dan is gebleken. De overschatting is iets minder op de indicatoren: milieu, planefficiency en knelpunten. Meer dan een derde van de pilotgemeentes verwacht hier beter te presteren dan achteraf blijkt uit de feitelijke relatieve positie. Een *onderschatting* van de eigen prestaties komt het meest voor op de terreinen: knelpunten, milieu, database en reactietijd. Meer dan de helft van de pilotgemeentes blijkt op deze terreinen beter te presteren dan verwacht.

Figuur 2.3 Verschil feitelijk eigen presteren ten opzichte van de eigen verwachting vooraf bij de pilotgemeenten die in 2005 weer opnieuw hebben meegedaan



Van de elf aandachtsgebieden hebben de pilotgemeentes gemiddeld in drie gevallen zichzelf overschat, voor drie gebieden kwam de verwachting overeen met het resultaat en voor vijf gebieden hebben zij zichzelf onderschat.

Opmerkelijk genoeg kwam de overschatting van de eigen positie iets vaker voor bij de pilotgemeentes, die al ervaring met de benchmark rioleringszorg hadden, dan bij de nieuwe deelnemers. Mogelijkerwijs zijn de pilotgemeentes minder een koploper binnen de gemeentelijke rioleringszorg dan zij zelf op grond van hun eerste deelname aan de benchmark rioleringszorg vermoeden of zijn gemiddeld de prestaties binnen de gemeentelijke rioleringszorg in de afgelopen jaren verbeterd en is het zelfbeeld van de pilotgemeentes nog gebaseerd op de prestaties van drie jaar geleden.

#### Conclusie deelnemer (middelgrote gemeente)

*“Wij moeten nog enkele punten verbeteren. We zitten net boven het gemiddelde. Onze verwachtingen waren rooskleuriger. Een duidelijk verbeterpunt voor ons is de klachten”.*

Dat de zelfbeelden van de eigen prestaties vis-à-vis de prestaties van de andere deelnemers maar zelden correct zijn, is een aanwijzing dat de benchmark rioleringszorg voor de deelnemers nuttig is. Doe je het beter dan verwacht dat is dat een stimulans om op de ingeslagen weg door te gaan. Doe je het slechter dan verwacht dan is het een prikkel om extra hard je best te gaan doen op deze aandachtsgebieden.

## 3 Benchmark rioleringszorg 2005: resultaten

### 3.1 Inleiding

De benchmark 2005 geeft een beeld van de prestaties in de rioleringszorg van 35 gemeenten. De resultaten worden gepresenteerd per type gemeenten. Uit een analyse van alle omgevingsfactoren en achtergrondvariabelen volgt een indeling van de gemeenten in vijf typen (par. 3.2). De prestaties van de gemeenten op de zes onderscheiden aandachtsgebieden worden weergegeven en beschreven in de paragrafen 3.3 tot en met 3.8. De figuren in de paragrafen zijn op dezelfde wijze geschaald van 0 tot 100 om de onderlinge verschillen tussen groepen gemeenten goed tot uitdrukking te laten komen.

### 3.2 Typering gemeenten

#### *Betekenis van de omgevingsfactoren*

In de pilotstudie is onderzocht welke van de genoemde gemeentelijke karakteristieken (omgevingsfactoren) het presteren van de gemeenten statistisch kunnen verklaren. Slechts een beperkt aantal karakteristieken bleek tijdens de eerste benchmark (de pilot) verklarend te zijn voor het presteren van een gemeente op een bepaald aandachtsgebied, namelijk gemeentegroei, mate van verstedelijking en bodemtype.

Met de gegevens van de benchmark 2005 plus de gegevens van de pilot is geanalyseerd welke omgevingsfactoren de gemeenten het beste typeren op hun rioleringszorg. Voor deze analyse staan nu 74 waarnemingen beschikbaar van 59 gemeenten. Verder is voor de analyse het aantal omgevingsfactoren aanzienlijk uitgebreid. Er zijn zestien variabelen in de analyse opgenomen die iets zeggen over de omvang van de gemeente<sup>4</sup>, tien variabelen die een indicatie zijn voor stedelijkheid<sup>5</sup>, acht variabelen die iets zeggen over de bodemgesteldheid en twee groeivariabelen. Verder zijn de stelselkenmerken in de analyse betrokken. Toch kan het nog steeds zijn dat niet alle relevante omgevingsfactoren in de analyse zijn betrokken.

De beste typering van de gemeenten voor hun rioleringszorg wordt verkregen door een *combinatie* van grootte, bodemgesteldheid én type stelsel. Met deze typering wordt maar liefst 85% van de statische spreiding in de omgevingsfactoren verklaard. De statistische verbanden zijn significanter dan tijdens de pilotfase gevonden zijn. Daarbij verschillen de verklarende factoren met de ogenschijnlijke verbanden

<sup>4</sup> Aantal inwoners, grootteklassen, omvang woonkern, omvang buitengebied, omvang bebouwing woonkern, omvang bebouwing buitengebied, aantal WOZ-objecten, aantal woningen, aantal bedrijven, aantal aansluitingen e.d.

<sup>5</sup> Adressendichtheid, stedelijkheidsklasse, stedelijkheidscode, lokaal klantenpotentieel (hoeveel mensen dagelijks uit buurgemeenten de gemeente binnenkomen), regionaal klantenpotentieel (hoeveel mensen dagelijks van buiten de regio de gemeente bezoeken), WOZ-waarde onroerende zaken, waarde woningen e.d.

die tijdens de pilot zijn gevonden. De beste variabele voor de grootte van de gemeente is het aantal rioolaansluitingen; deze variabele verklaart statistisch de verschillen tussen de gemeenten beter dan de mate van stedelijkheid. Een goede indicator voor de stelselkenmerken is het aantal kilometers riool per aansluiting. Dit kenmerk blijkt belangrijke verschillen tussen de gemeenten te kunnen verklaren. Terwijl het aandeel van de dagelijkse bezoekers aan de gemeente om er te werken en te recreëren vanuit de buurtgemeenten (lokaal klantenpotentieel) of van buiten de eigen regio (regionaal klantpotentieel) ten opzichte van de eigen bevolking een belangrijke variabele is voor de mate van stedelijkheid.<sup>6</sup> Op grond van de analyse kunnen alle gemeenten ingedeeld worden in één van de volgende vijf typen. Met deze vijf typen wordt de variatie in de omgevingsfactoren het beste verklaard.

De indeling van gemeenten volgens de vijf typen is relatief. De typen zijn vastgesteld op basis van principale componentenanalyse.<sup>7</sup> De gemeenten scoren iets hoger of iets lager dan gemiddeld op een groep omgevingsfactoren en worden ingedeeld in het type dat “het beste” bij hen past. “Dit passen” is niet absoluut maar relatief (zie bijlage 2).

In het kader van benchmarking is de betekenis van de analyse dat voor de gemeenten de omgevingsfactoren een gegeven zijn; het rioleringsbeleid kan daar niets aan veranderen. Als de prestaties van het rioleringsbeleid maar voor een deel verklaard kunnen worden uit de omgevingsfactoren wordt het andere deel verklaard uit het eigen beleid en de interne factoren per gemeente. Juist naar het laatste gaat de aandacht uit in benchmarking. De analyse maakt idealiter zichtbaar welke gemeenten om en nabij met een zelfde set omgevingsfactoren te maken hebben (van deze gemeenten kan relatief veel geleerd worden) en in welke mate omgevingsfactoren óf het eigen beleid de prestaties van de gemeentelijke rioleringszorg beïnvloeden.

### *Vijf typen gemeenten*

Om de prestatie van de gemeenten overzichtelijk en helder te presenteren, is in de volgende paragrafen gekozen voor een indeling van de gemeenten in de onderstaande vijf typen (tabel 3.1).<sup>8</sup>

<sup>6</sup> Gemeenten als bijvoorbeeld Weert, Oss en Venray trekken dagelijks vooral bezoekers vanuit de omliggende gemeenten. Terwijl Amsterdam een goed voorbeeld is van een gemeente die dagelijks ook vele bezoekers trekt van buiten de eigen regio.

<sup>7</sup> Met een principale componentenanalyse of factoranalyse worden met de beschikbare gegevens groepen gevormd die zo duidelijk mogelijk van elkaar onderscheiden zijn. Ten behoeve van het samenvattend rapport is dat gedaan met tientallen omgevingsvariabelen. Alle omgevingsvariabelen van alle gemeenten vormen een multidimensionale wolk met waarnemingen. De principale componenten- of factoranalyse exploreert in deze multidimensionale ruimte welke groep waarnemingen dicht bij elkaar ligt, vervolgens wordt een groep waarnemingen gezocht die zo duidelijk mogelijk afwijkt van de eerste groep enzovoort. Vervolgens wordt geanalyseerd welke gemeenten *relatief* hoog of laag scoren op de onderscheiden groep waarnemingen. Als de samenhang tussen de waarnemingen en de onderscheiden subgroepen te interpreteren zijn dan is aan inzicht gewonnen in een veelkleurige werkelijkheid.

<sup>8</sup> In de rapporten voor de gemeenten zijn de gemeente soms vergeleken met gemeenten met een zelfde mate van stedelijkheid, bodemtype en grootte naar aantal inwoners. Tijdens de pilot is er vanuit gegaan dat deze omgevingsfactoren een samenhang vertonen met de kritische prestatie indicatoren. Stichting RIONED, *het riool vergeleken; 39 gemeenten riolerend door benchmarking*, Ede, 2003, blz. 23.

*Verstedelijkte gemeenten met veelal een gemengd stelsel (16 waarnemingen)<sup>9</sup>*

Het betreft verstedelijkte gemeenten met een hoog lokaal en regionaal klantenpotentieel, met een hoge adressendichtheid en een groot aantal inwoners. Deze gemeenten worden in sterke mate gekenmerkt door een weinig uitgestrekt (weinig meters riool per aansluiting) gemengd stelsel. Deze gemeenten bevinden zich vooral in het westen van het land. De rioolrechten zijn in deze gemeenten relatief laag, waarschijnlijk vooral vanwege de schaalvoordelen en het geringe aantal meters riool per aansluiting.

*Gemeenten met veelal een gescheiden stelsel (16 waarnemingen)*

Het betreft overwegend middelgrote gemeenten met in sterkere mate dan de andere gemeenten een gescheiden stelsel en een slechte bodem (hoge bodemfactor en hoog percentage slechte grond). Het rioolrecht in deze gemeenten is gemiddeld.

*Groeiemeenten met een uitgebreid stelsel (15 waarnemingen)*

Deze groep gemeenten groeit snel, heeft een relatief goede bodemgesteldheid en heeft een uitgestrekt stelsel (veel meters riool per aansluiting). Door de uitgestrektheid van het stelsel is het rioolrecht, ondanks de goede bodem, in deze gemeenten gemiddeld.

*Gemeenten met veel drukriolering (12 waarnemingen)*

Deze gemeenten worden gekenmerkt door de aanwezigheid van een groot aandeel kwetsbaar gebied binnen de gemeentegrenzen. Deze gemeenten hebben meer dan gemiddeld een mechanische stelsel. Het rioolrecht in deze gemeenten is – ondanks hun complexe riolerings-situatie – toch gemiddeld.

*Niet-groei gemeenten (15 waarnemingen)*

Deze gemeenten worden gekenmerkt door een lagere gemiddelde groei in de afgelopen vijf jaar dan de overige gemeenten. Voor het overige zijn deze gemeenten in alles gemiddeld, behalve hun rioolrecht. Deze gemeenten hebben een hoger rioolrecht dan de andere gemeenten. De veronderstelling is dat deze gemeenten de benodigde investeringen blijven doen en bij het vaststellen van het rioolrecht in eerste instantie onvoldoende rekening houden hun geringe groei of soms zelfs negatieve groei.

<sup>9</sup> Het toekennen van inhoudelijke labels aan de groepen gemeenten is subjectief. *Alle achtergrondvariabelen typeren in meer of mindere mate de gemeenten. Er zijn slechts relatieve verschillen tussen de gemeenten. Door het toekennen van een inhoudelijk label komt één omgevingsfactor of één stelselkenmerk op de voorgrond te staan. Dit doet de veelkleurige werkelijkheid enig onrecht aan. Voor de leesbaarheid is dit echter aantrekkelijker dan om de gemeenten te typeren met het meer neutrale label: type 1, type 2 et cetera.*



*Tabel 3.1 Deelnemende gemeenten en oude pilotgemeenten per type; cursief: deelnemer pilot met geactualiseerde gegevens (excl. Eindhoven)*

Type	Deelnemers	Pilotgemeenten
– Verstedelijkte gemeenten met veelal een gemengd stelsel	Amsterdam, Leiden, Groningen, <i>Den Haag, Utrecht</i>	Katwijk, Nijmegen, Rotterdam, Tilburg, Veendam
– Gemeenten met veelal een gescheiden stelsel	Almere, Bodegraven, Capelle aan den IJssel, Gorinchem, Schiedam, Wester-Koggenland, <i>Hoorn, Ridderkerk, Zoetermeer</i>	Delft, Diemen, Haarlemmermeer
– Groeigemeenten met een uitgebreid stelsel	Amersfoort, Buren, Goes, <i>Barendrecht, Oosterhout, Oss, Renkum</i>	Aalten, Alkmaar, Heerenveen, Heerhugowaard, Venlo
– Gemeenten met veel drukriolering	Meijel, Venray, Weert, <i>Apeldoorn, Breda, De Ronde Venen</i>	Lochem, Ouder-Amstel, Voorschoten, Wijk bij Duurstede
– Niet-groei gemeenten	Bergen op Zoom, Roosendaal, Tholen, Wymbritseradiel, <i>Dordrecht, Heerlen, Scheemda</i>	Bennebroek, Bussum, Deurne, Halderberge, Helden, Veghel

*Legenda: indeling deelnemers op basis van de meeste samenhang tussen de omgevingsfactoren en het grootst mogelijke onderscheid tussen de typen*

### *De prestaties per type gemeente*

De vijf typen kunnen de spreiding in de omgevingsfactoren goed “verklaren”.<sup>10</sup> Verder vertonen de vijf typen duidelijke verschillen in de hoogte van het rioolrecht, de kapitaallasten per bewoner, de kapitaallasten per aansluiting, de beheerlasten per inwoner en de beheerlasten per aansluiting.<sup>11</sup> De verklaring voor de verschillen in rioolrecht en in de financiële KPI’s is voor het rioleringsbeleid van uitermate groot belang. De politiek is over het algemeen uitermate geïnteresseerd in deze verschillen tussen de gemeenten. Ter illustratie van de verschillen tussen de typen gemeenten is in figuur 3.1 de hoogte van het rioolrecht en de kapitaal- en beheerlasten per aansluiting weergegeven per type gemeente.

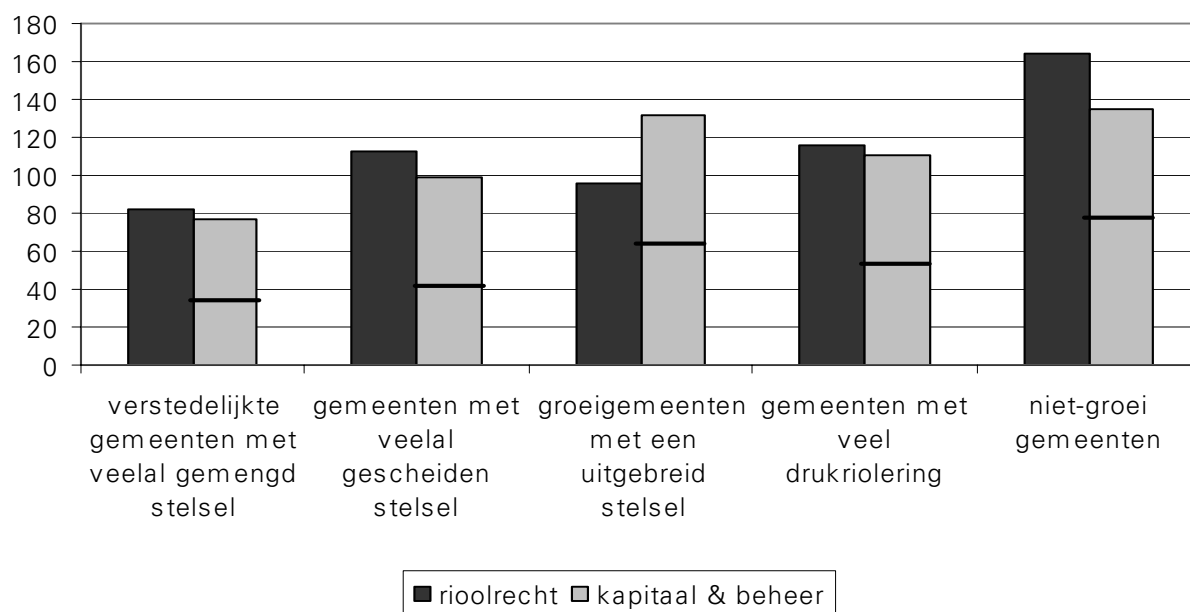
Uit de regressieanalyse van alle omgevingsfactoren met de KPI’s blijkt bovendien dat 36% van de verschillen in rioolrecht verklaard kunnen worden door de regio waar de gemeente is gevestigd en door het aantal mensen dat van buiten de regio dagelijks de gemeente bezoekt om te werken en te recreëren. De oorzakelijke relatie tussen ‘regio’ en ‘rioolrecht’ is gevonden omdat het rioolrecht van de deelnemende

<sup>10</sup> De omgevingsfactoren vertonen de beste, onderlinge statistische samenhang als zij ‘samengevat’ worden in vijf componenten of typen. Bovendien zijn de typen en de achterliggende omgevingsfactoren dan het duidelijkst van elkaar onderscheiden. De indeling in typen is gebaseerd op statistische samenhang. Er is geen sprake van causale verklaringen.

<sup>11</sup> De kapitaallasten en de beheerlasten per aansluiting vertonen een sterkere samenhang met de omgevingsfactoren dan de kapitaallasten en de beheerlasten per inwoner. In de figuren is om deze reden voor de eerstgenoemde prestatie-indicator gekozen.

gemeenten in het oosten van het land duidelijk lager is dan van de gemeenten in de overige regio's in het land.<sup>12</sup> Dat 36% van de verschillen in rioolrecht tussen de deelnemers aan de benchmark rioolrecht verklaard kan worden, betekent tegelijkertijd dat 64% niet verklaard kan worden door de omgevingsfactoren. De verschillen in rioolrecht worden derhalve voor 64% verklaard door het eigen beleid van de gemeenten. De verschillen tussen de type gemeenten en de overige kritische prestatie-indicatoren is veel minder duidelijk.

*Figuur 3.1 Omvang rioolrechten en kapitaallasten (onder de streep) en beheerslasten (boven de streep) per aansluiting naar type gemeente (relatieve positie)*



*Legenda: de rechter kolom met kapitaal- en beheerlasten per aansluiting geeft onder de streep de kapitaallasten en boven de streep de beheerlasten*

Achter de verschillen in figuur 3.1. zit in algemene zin het volgende verband. De gemeenten met hoge kapitaallasten zijn gemeenten met veel aansluitingen, een slechte bodem, veel meters riool per aansluiting, relatief veel pompen e.d. Deze combinatie van factoren komt relatief vaak voor in de landelijke gebieden. Daardoor 'lijkt' de grootte van de gemeente van belang. Echter een betere verklaring voor de verschillen in een aantal KPI's is de combinatie van meters riool per aansluiting, bodemgesteldheid én type stelsel.

Opvallend genoeg is de relatie tussen type gemeenten en de KPI's niet voor alle KPI's eenduidig. Dit wordt verklaard door een aantal deelnemende gemeenten die achterlopen, die te weinig doen, die hun stelsel onvoldoende aanpassen en die relatief een te laag rioolrecht heffen. Deze groep zorgt er voor dat er in de volledige set van benchmarkgegevens zwakke statistische verbanden bestaan tussen de typen gemeenten en *alle* KPI's.

Tegelijkertijd toont dit aan dat benchmarking in de rioleringszorg uiterst relevant is. De verschillen in diverse KPI's worden vooral ver-

<sup>12</sup> Gemiddeld ligt het rioolrecht in de deelnemende gemeenten in het oosten van het land 66 euro lager dan dat van de deelnemende gemeenten in de overige regio's.

klaard door bedrijfsinterne factoren en niet door omgevingsfactoren. Het eigen beleid van de gemeente doet er dus toe voor deze KPI's. Verder kan iedere prestatie-indicator van elke gemeente vergeleken worden met de prestaties van *alle* andere gemeenten. Er zijn vaak geen duidelijke groepen gemeenten te onderscheiden met een bepaald patroon van prestatiescores. Enerzijds is dat prettig voor de benchmark rioleringszorg: elke gemeente kan vergeleken worden met de hele groep deelnemers. Aan de andere kant is dat teleurstellend. Juist voor de vorming van leerplatforms was de aanwezigheid van duidelijke groepen wenselijk geweest.

Voor de eenduidigheid van de presentatie van de resultaten worden de resultaten van de KPI's getoond per type gemeente. Terwijl in een aantal gevallen de typen zich niet onderscheiden op een KPI. Voor de vergelijkbaarheid tussen groepen gemeenten is ook gekozen voor een uniforme schaalverdeling in de figuren.

Verder is opvallend dat er tussen de KPI's onderling geen duidelijke samenhang bestaat. Hoge scores op de ene KPI worden afgewisseld met lage scores op de andere KPI (bijlage 2). Er kan geen duidelijk patroon ontdekt worden in de benchmarkgegevens van alle gemeenten. Idealiter zou een dergelijk patroon wel bestaan in een benchmarksystematiek. Als een dergelijk patroon bestaat, zijn er duidelijker handvatten te geven aan de gemeente op welke wijze men de eigen processen kan verbeteren om tot hogere prestaties te komen. De relaties tussen groepen gemeenten en hun prestaties zijn ook onvoldoende aan te tonen omdat vele KPI's een proceskarakter hebben en de focus niet primair richten op de effecten die met de rioleringszorg bereikt worden.<sup>13</sup> Door de doorontwikkeling en de verbetering van de benchmark rioleringszorg en de toename van het aantal benchmarkgemeenten in de tijd zullen hopelijk de patronen tussen de KPI's en de bijbehorende gemeenten wel geopenbaard worden.

### 3.3 Aandachtsgebied Toestand en Functioneren

#### 3.3.1 Inleiding

Het aandachtsgebied Toestand en Functioneren bestaat uit twee Kritische Prestatie Indicatoren en zes onderliggende indicatoren. In tabel 3.2 staan deze vermeld.

<sup>13</sup> *De KPI klachten kan een effectvariabele zijn. In de praktijk is hiervan onvoldoende sprake omdat de klachten onvoldoende eenduidig geregistreerd zijn. Verder is er soms sprake van géén klachten omdat er geen geautomatiseerde registratie van klachten is. Dit maakt van de KPI klachten meer een procesvariabele dan een effectvariabele.*

*Tabel 3.2 Opbouw aandachtsgebied Toestand en Functioneren*

Aandachtsgebied	Kritische Prestatie Indicatoren	Onderliggende indicatoren
Toestand en functioneren	Kwaliteitsbeeld	Strategische inzichtsfactor (SIF) Operationele Inzichtsfactor (OIF) Strategisch Inzichtspercentage (SIP) Operationeel Inzichtspercentage (OIP)
	Knelpunten	Hydraulische knelpunten Milieutechnische knelpunten

### 3.3.2 KPI Kwaliteitsbeeld

#### *Betekenis van de KPI Kwaliteitsbeeld*

Deze KPI geeft het percentage van de riolen weer dat in goede staat is ten opzichte van wat verwacht wordt op basis van stelselkenmerken en de ouderdom van de riolen.

#### *Toelichting*

Hoe hoger de waarde van deze KPI, hoe beter de toestand van het riool is ten opzichte van wat verwacht mag worden. Deze KPI is een combinatie van het inzicht in de toestand van het riool en de verhouding van de geconstateerde en de verwachte toestand van het riool.

---

#### *Conclusie gemeente bij presentatie eigen resultaten aan andere deelnemers*

*Dat men onvoldoende inzicht had was al bekend, er wordt al aan gewerkt en men deelt de conclusie. Voor de slechte score op uitgaven in een verklaring en ook op gegevensbeheer scoort men onder het gemiddelde. Aan het laatste wordt inmiddels ook gewerkt.*

---

#### *Resultaten*

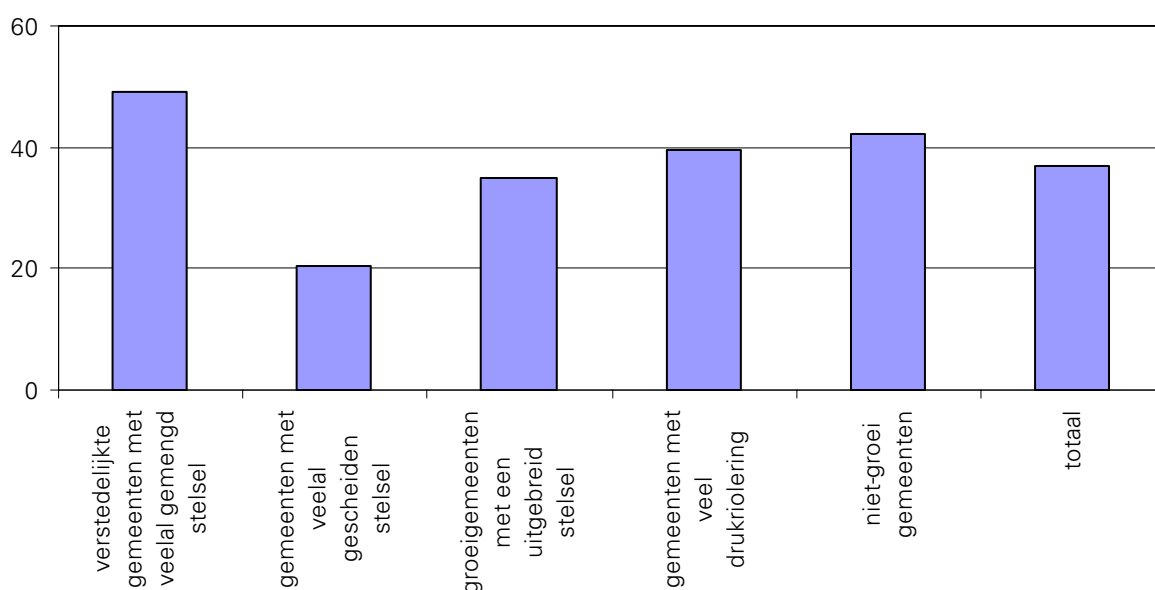
De prestaties van de gemeenten op de KPI kwaliteitsbeeld varieert van 0 tot 100. Drie gemeenten scoren een nul en eveneens drie gemeenten behalen de score 100. Vijfenzestig procent van de deelnemende gemeenten aan de benchmark rioleringszorg presteert onder de 50% op deze kritische prestatie-indicator.

Er is ook onderzocht of deze kritische prestatie-indicator samenhangt met allerlei omgevingsfactoren. Uit de correlatieanalyse lijkt het kwaliteitsbeeld samen te hangen met diverse groottevariabelen en diverse variabelen voor stedelijkheid. Wordt het kwaliteitsbeeld per type gemeente vergeleken dan is er geen sprake van een duidelijke relatie (fi-

guur 3.2). In de type gemeenten is de beste combinatie van omgevingsfactoren “samengevat”. Wel bestaat er een statistisch significant verschil tussen het kwaliteitsbeeld van de gemeenten type ‘verstedelijkte gemeenten met veelal een gemengd stelsel’ en type ‘gemeenten met veelal een gescheiden stelsel’. Laatstgenoemde gemeenten kunnen bij eerstgenoemde gemeenten hun licht opsteken om te achterhalen hoe ook zij hun kwaliteitsbeeld kunnen verbeteren.

Er is geen statistisch significant tussen de KPI kwaliteitsbeeld en alle andere KPI's. Omdat het type gemeente bepaald is op basis van de omgevingsfactoren kan geconcludeerd worden dat vooral interne factoren per gemeente de verschillen in kwaliteitsbeeld bepalen en niet zozeer de omgevingsfactoren. Dit betekent dat de gemeente ook alle sleutels zelf in handen heeft om het kwaliteitsbeeld te verbeteren.

Figuur 3.2 Kwaliteitsbeeld per type gemeente



Een mogelijke verklaring voor de relatief lage score van de groep ‘gemeenten met veelal een gescheiden stelsel’ ten opzichte van de andere type gemeenten is dat in de regel in regenwaterriolen (50% van de totale lengte van het stelsel) niet of maar weinig wordt geïnspecteerd. De gemeenten met in sterke mate een (verbeterd) gescheiden rioolstelsel inspecteren dan relatief weinig en laten dan ook een lager kwaliteitsbeeld zien.

### 3.3.3 KPI Knelpunten per 100 km riolering

#### Definitie

De KPI Knelpunten geeft weer hoeveel knelpunten er zijn op het gebied van het hydraulisch of milieutechnisch functioneren van de riolering. Een knelpunt is een probleem waarvoor alleen een structurele oplossing een uitkomst biedt.

### Toelichting

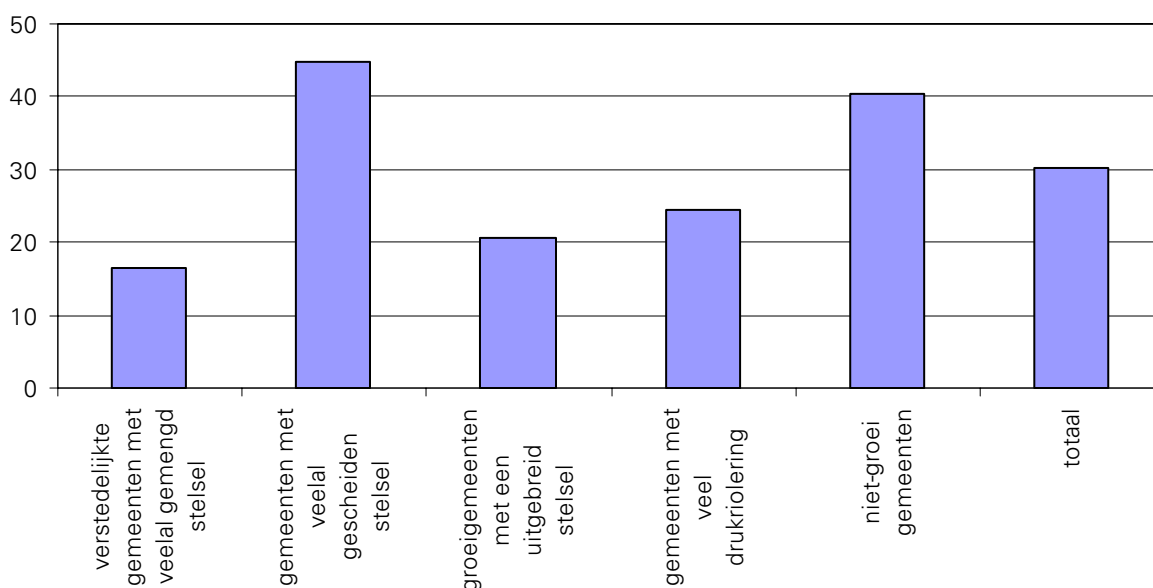
Het mag duidelijk zijn dat naarmate deze KPI een hogere waarde aanneemt dit ongunstig is. Zowel het aantal hydraulische knelpunten als het aantal milieutechnische knelpunten is door de gemeenten zelf ingevuld.

### Resultaten

Het aantal knelpunten van de deelnemende gemeenten varieert van nul knelpunten tot dertien knelpunten. Het gemiddeld aantal knelpunten is drie. De verdeling van het aantal knelpunten over de deelnemende gemeenten is niet normaal verdeeld, zodat het gemiddelde is statistische zin niet veel zegt. Bijna een kwart van de gemeenten heeft geen knelpunten en 15% heeft meer dan vijf knelpunten.

Het aantal knelpunten per 100 kilometer riolering lijkt samen te hangen met de grootte van de gemeente en de mate van stedelijkheid. Terwijl deze KPI ook samenhangt met de KPI milieu. Als de knelpunten per type gemeenten vergeleken worden dat is er geen duidelijk patroon zichtbaar (figuur 3.3). In figuur 3.3. zijn de onderlinge prestaties van de type gemeenten uitgedrukt op een schaal van nul tot honderd (voor het feitelijk aantal knelpunten moet de schaalwaarde door tien gedeeld worden). Het aantal knelpunten in gemeenten type 'gemeenten met veelal een gescheiden stelsel' en gemeenten type 'niet-groei gemeenten' wijkt statistisch significant af van het aantal knelpunten in de gemeenten van de overige typen. Waarom dit het geval is en welke oorzaken hier achter zitten, valt (nog) niet vast te stellen. Wel moet de statistische significantie van de verbanden met enige omzichtigheid beoordeeld worden omdat de prestaties van de gemeenten op deze KPI niet normaal verdeeld zijn.

**Figuur 3.3** Knelpunten per riolering naar type gemeente



Uit een *causale* analyse van de oorzaken voor de verschillen tussen de gemeenten in het aantal knelpunten is gebleken dat met de gegevens van de benchmark rioleringszorg de verschillen niet goed verklaard kunnen worden. Met een regressieanalyse kan maar 19% van de verschillen in de knelpunten tussen de gemeenten verklaard worden door ‘het aantal aansluitingen’. De overige gegevens van de gemeenten in de benchmark rioleringszorg dragen niet verder bij aan de verklaringskracht. Dit betekent dat 81% van de verschillen in aantal knelpunten tussen de deelnemende gemeenten een interne oorzaak hebben.

### 3.4 Aandachtsgebied Milieu-inspanning

#### 3.4.1 Inleiding

Het aandachtsgebied Milieu-inspanning heeft één Kritische Prestatie Indicator en twee onderliggende indicatoren. In tabel 3.3 staan deze vermeld.

*Tabel 3.3 Opbouw aandachtsgebied Milieu-inspanning*

Aandachtsgebied	Kritische Prestatie Indicatoren	Onderliggende indicatoren
Milieu-inspanning	Realisatiegraad milieu-inspanning	Aansluitingspercentage Emissiebeperking en waterkwaliteitsspoor

#### 3.4.2 KPI Realisatiegraad milieu-inspanning

##### *Definitie*

De KPI Realisatiegraad milieu-inspanning geeft aan hoe ver de gemeenten zijn met het realiseren van de milieu-inspanningen voor buitengebied en emissiebeperking/waterkwaliteitsspoor (wvo). Oftewel, hoe ver zijn de gemeenten met nog te rioleren percelen, aanleg van IBA's en met de maatregelen om de emissie vanuit de riolering tot het vereiste niveau terug te brengen.

##### *Toelichting*

Deze KPI kan een waarde hebben van 0 tot 100%. Hoe dichter deze KPI de honderd procent benadert, hoe verder gemeenten zijn met het realiseren van milieu-inspanningen voor buitengebied en emissiebeperking/waterkwaliteitsspoor. De milieu-inspanning is optimaal als de basisinspanning is gerealiseerd en het beleid gebaseerd wordt op behaalde effecten van waterkwaliteit.

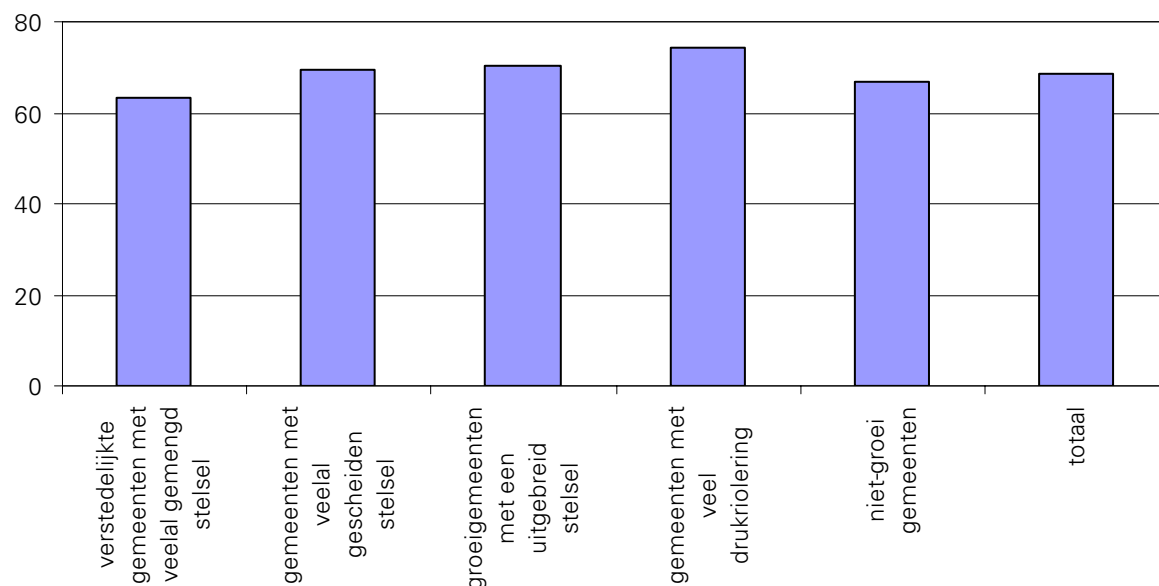
##### *Resultaten*

De prestaties van de gemeenten op de kritische prestatie-indicator milieu-inspanning varieert tussen 15 en 100 op een schaal van 0 tot 100. Met een gemiddelde prestatie van de deelnemende gemeenten van 69 is de verdeling statistisch normaal en is het gemiddelde ogen-

schijnlijk betekenisvol. Echter een grote groep gemeenten haalt zeer hoge realisatiecijfers: 44% heeft een score van 95 en hoger en 25% heeft een score van 99 en hoger (waaronder vier gemeenten met de score 100). In deze KPI is een verbetering opgetreden als de verandering binnen de pilotgemeenten wordt gemeten. De verbeteringen in deze KPI zijn ook zichtbaar als de pilotresultaten (2003/2005) vergeleken worden met de actuele benchmarkresultaten (2005). Hierin is zichtbaar dat de gemeenten stappen hebben gezet om in 2005 de opgelegde milieu-inspanning te realiseren.

De indicator realisatiegraad van de milieu-inspanningen lijkt samen te hangen met de groei van de gemeenten in de afgelopen vijf jaar, enkele indicatoren voor stedelijkheid en het aantal meters riool per aansluiting. Verder komt uit de analyse duidelijk naar voren dat er verbeteringen zijn opgetreden tussen 2004 (cluster 2005) en 2001 (pilot). In de realisatiegraad van de milieu-inspanning per type gemeente blijkt geen duidelijk patroon (figuur 3.4).

*Figuur 3.4 Realisatiegraad milieu-inspanning per type gemeente*



De KPI milieu-inspanning hangt statistisch significant samen met de KPI aantal knelpunten per 100 km riolering en met de indicator 'planrealisatie'.

Tijdens de benchmark 2005 is gebleken dat vele gemeenten hun aansluitingen in het buitengebied hebben gerealiseerd of binnenkort zullen realiseren. Daarmee valt er niets meer te realiseren en moet de KPI een andere operationalisering krijgen. De gedachte is dat de verbetering in de waterkwaliteit per gemeente de oude operationalisering kan vervangen. In de doorontwikkeling van de benchmark rioleringszorg zal hier aandacht aan besteed worden.



## 3.5 Aandachtsgebied Uitgaven

### 3.5.1 Inleiding

Het aandachtsgebied uitgaven heeft twee Kritische Prestatie Indicatoren en vier onderliggende indicatoren. In tabel 3.4 staan deze vermeld.

*Tabel 3.4 Opbouw aandachtsgebied Uitgaven*

Aandachtsgebied	Kritische Prestatie Indicatoren	Onderliggende indicatoren
Uitgaven	Jaarlijkse kapitaallasten	Rentelasten
		Afschrijvingslasten
	Jaarlijkse beheerslasten	Reinigingskosten per km aanwezige riolering
		Reinigingskosten per km gereinigde riolering

### 3.5.2 KPI Jaarlijkse kapitaallasten

#### *Definitie*

De KPI Jaarlijkse kapitaallasten geeft een beeld van de uitgaven voor kapitaallasten die per inwoner jaarlijks worden gedaan. De jaarlijkse kapitaallasten worden gevormd door de som van afschrijvingskosten en de rentekosten over de vervangingsinvesteringen en de investeringen voor nieuwe voorzieningen. De afschrijvingkosten en de rentekosten zijn gegevens waarover de meeste gemeenten beschikken. Deze gegevens zijn veelal aanwezig en staan los van de wijze waarop de kapitaallasten geregistreerd staan (lopende exploitatie, kapitaalrekening, fonds). Investeringskosten voor de aanleg van rioleringen die vanuit de grondexploitatie worden gedekt, zoals het geval is op nieuwbouwlocaties, vallen buiten deze categorie.

#### *Resultaten*

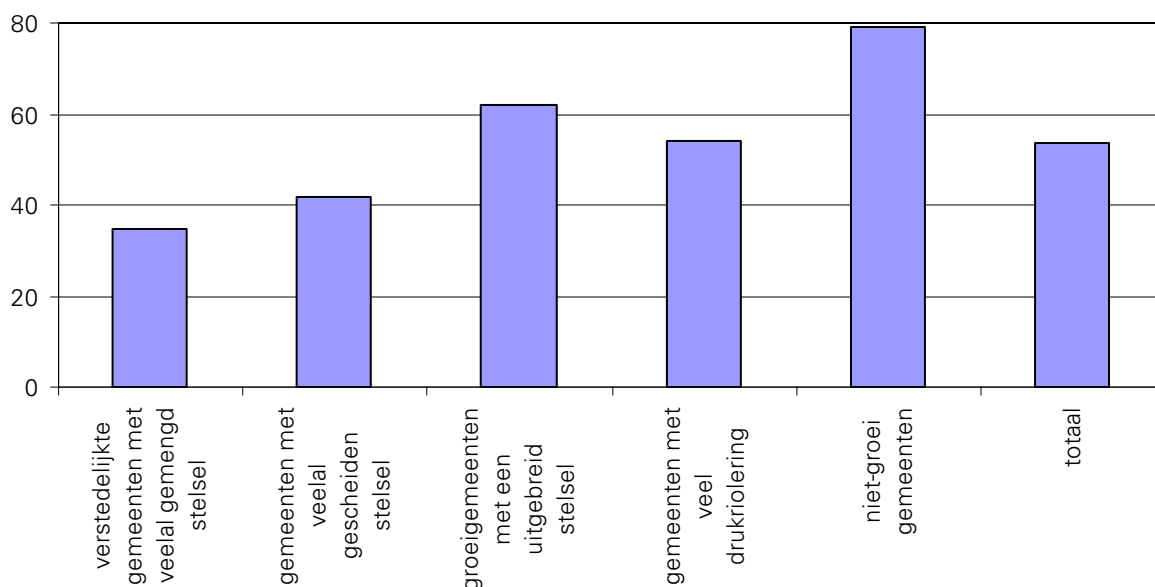
Er is één gemeente met nul euro kapitaallasten per inwoner per jaar en vier gemeenten geven op dat de kapitaallasten per inwoner per jaar lager zijn dan 10 euro. Wordt de gemeente met nul euro kapitaallasten buiten beschouwing gelaten dan variëren de jaarlijkse kapitaallasten per aansluiting<sup>14</sup> van de deelnemende gemeenten tussen 4 en 146 euro per aansluiting. De gemiddelde jaarlijkse lasten zijn 50 euro per aansluiting. Een kwart van de gemeenten heeft kapitaallasten per aansluiting per jaar van minder dan 25 euro per jaar.

<sup>14</sup> De kapitaallasten per aansluiting geven een betere correlatie met de achtergrondvariabelen dan de kapitaallasten per inwoner. Daarom zijn in figuur 3.5 de kapitaallasten per aansluiting weergegeven.

De jaarlijkse kapitaallasten per aansluiting hangen zeer sterk samen met het aantal aansluitingen (grootteklasse variabele) en met de mate van stedelijkheid. Verder zijn bepalend voor de hoogte van de kapitaallasten de stelselkenmerken (meters riolering per aansluiting, meters riolering per WOZ-object en het type stelsel). De KPI kapitaallasten hangt samen met de KPI beheerslasten, de KPI activiteitsniveau en de KPI databasebeheer. De samenhang met de KPI databasebeheer is zelfs zeer sterk.

Omdat de grootte in aantal aansluitingen, het aantal meters riool per aansluiting en de stelselkenmerken in belangrijke mate bepalend zijn voor de gevonden type-indeling van de gemeenten blijkt er in figuur 3.5 sprake te zijn van een duidelijk patroon. In figuur 3.5 zijn de prestaties op deze KPI gestandaardiseerd van 0 tot 100.

*Figuur 3.5* Jaarlijkse kapitaallasten per aansluiting per type gemeente



De verschillen in de kapitaallasten per inwoner per gemeente worden voor maar liefst 31% verklaard door maar één variabele: het aantal aansluitingen. Geen enkele andere omgevingsfactor kan de causale verklaring voor de verschillen in de omvang van de kapitaallasten tussen de gemeenten verder vergroten. Hieruit kan ook geconcludeerd worden dat bedrijfsinterne factoren – naast toeval – het overige deel van de variatie in de kapitaallasten per aansluiting verklaren tussen de deelnemende gemeenten.

### 3.5.3 KPI Jaarlijkse beheerlasten

#### *Definitie*

De KPI Jaarlijkse beheerlasten geeft een beeld van de uitgaven voor het dagelijks beheer van de riolering die per inwoner jaarlijks worden gedaan. Onder deze uitgaven vallen onderhoud, onderzoek en ex-

ploitatie. Deze indicator is apart ontwikkeld omdat de jaarlijkse beheerslasten in meer óf mindere mate zichtbaar zijn in het rioolrecht. In bijna geen enkele gemeente is er een één-op-één relatie tussen jaarlijkse beheerslasten en het rioolrecht.

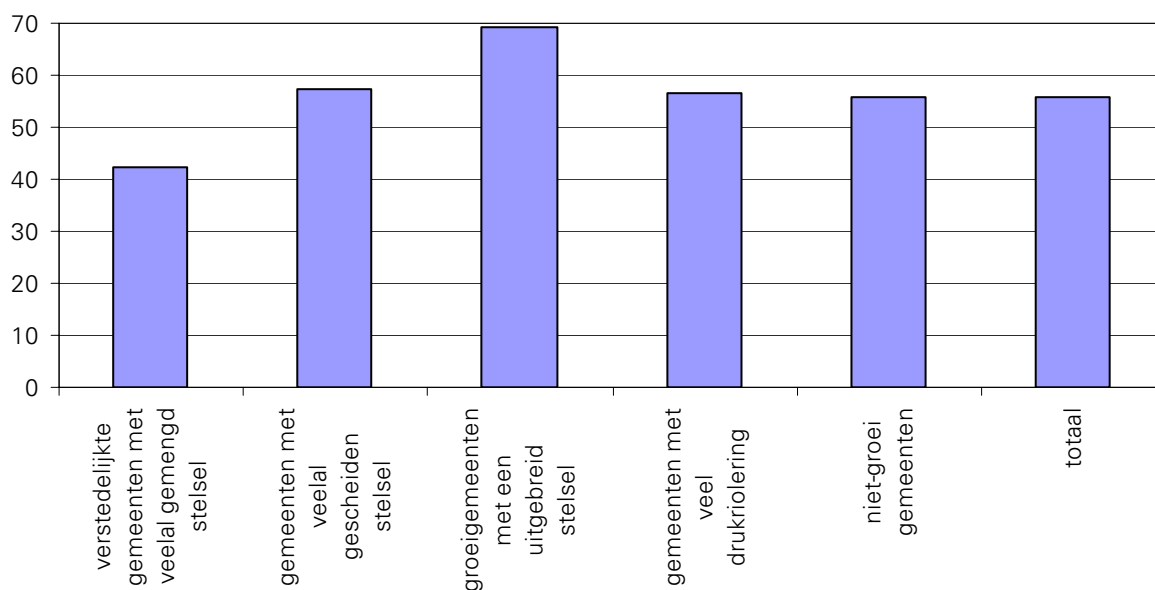
### Resultaten

De beheerslasten per aansluiting<sup>15</sup> varieert bij de deelnemende gemeenten van 16 tot 150 euro per jaar. De verdeling is niet normaal en scheef. De gemiddelde score van de gemeenten moet dan ook met de nodige voorzichtigheid gebruikt worden (55 euro per jaar). Een kwart van de deelnemende gemeenten heeft jaarlijkse beheerslasten per aansluiting onder de 40 euro per aansluiting, terwijl 20% boven de 75 euro zit.

De jaarlijkse beheerslasten per aansluiting lijken in beperkte mate samen te hangen met de grootte van de gemeente en de kenmerken van verstedelijking. Veel duidelijker is de samenhang met het aantal meters riolering per aansluiting. Verder is er een relatie tussen beheerslasten, klachten en databasebeheer. Hoge beheerslasten gaan samen met veel klachten en slecht databasebeheer. Veel duidelijker nog blijken de oorzaken voor verschillen in de beheerslasten per aansluiting tussen de gemeenten uit de regressieanalyse van alle omgevingsfactoren met de beheerslasten.

In figuur 3.6 is zichtbaar dat er geen duidelijk interpreteerbaar patroon is tussen de hoogte van de beheerslasten en de gemeentetypologie. De onderlinge prestaties per type gemeente zijn in deze figuur en alle andere figuren voor de onderlinge vergelijkbaarheid weergegeven op een schaal van 0 tot 100.

*Figuur 3.6 Jaarlijkse beheerslasten per aansluiting per type gemeente*



<sup>15</sup> De jaarlijkse beheerslasten per aansluiting vertoont een sterkere samenhang met de omgevingsfactoren dan de jaarlijkse beheerslasten per inwoner. Om deze reden zijn de resultaten gepresenteerd voor de beheerslasten per aansluiting.

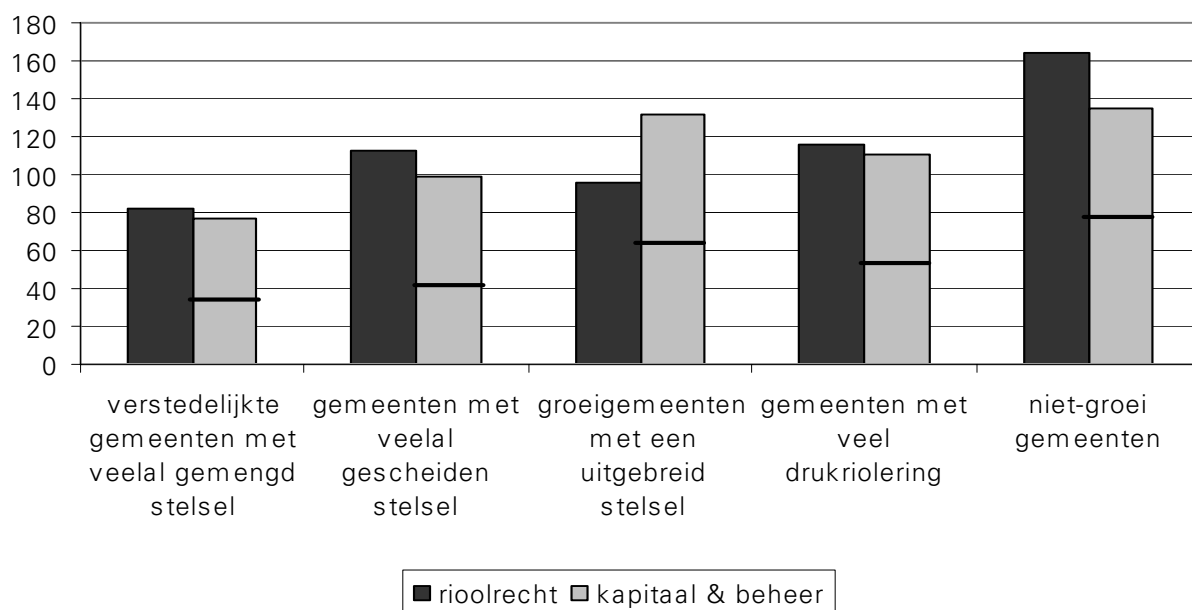
De KPI beheerlasten hangt samen met de KPI kapitaallasten en de KPI activiteitsniveau.

De verschillen in de beheerlasten per aansluiting wordt voor 45% verklaard uit drie factoren: het aantal meters riolering per aansluiting, het aantal mensen uit buurgemeenten dat dagelijks de gemeente bezoekt om te werken en te recreëren en de omgevingsadressendichtheid. De verschillen in de beheerlasten per gemeente kunnen daarmee causaal redelijk goed verklaard worden. Het aantal meters riolering per gemeente draagt 71% bij aan de verklaarde verschillen, het lokale klantenpotentieel 13% en de adressendichtheid voor de overige 16%. Dit betekent tegelijkertijd dat – naast toeval en historie – het eigen beleid van de gemeente voor de overige 55% de verschillen tussen de beheerlasten van de gemeenten verklaart.

#### 3.5.4 Jaarlijkse kapitaal- en beheerlasten per aansluiting

In figuur 3.7 zijn de kapitaal- en beheerslasten per aansluiting per type gemeente samengevoegd. Het onderste gedeelte van de rechterbalk betreft de kapitaallasten per aansluiting en het bovenste deel van de rechterbalk betreft de beheerlasten per aansluiting. Deze variabele is met de beschikbare gegevens, en rekening houdend met de grote verschillen tussen de gemeenten, de beste maat voor de totale relatieve kosten van de rioleringszorg per gemeente. In principe moet het rioolrecht (de linker balk in de figuur) de totale kapitaal- en beheerskosten dekken. De gemeenten hebben echter velerlei redenen om hier in positieve of negatieve zin van af te wijken. Daarom is een vergelijking van het rioolrecht tussen gemeenten minder sprekend dan het vergelijking van het totaal van kapitaal- en beheerlasten.

Figuur 3.7 Omvang rioolrechten en kapitaal (onder de streep) plus beheerslasten (boven de streep) per aansluiting naar type gemeente (relatieve positie)



Legenda: de rechter kolom met kapitaal- en beheerslasten per aansluiting geeft onder de streep de kapitaallasten en boven de streep de beheerslasten

## 3.6 Aandachtsgebied Organisatievermogen

### 3.6.1 Inleiding

Het aandachtsgebied organisatievermogen bestaat uit drie Kritische Prestatie Indicatoren en zeven onderliggende indicatoren. In tabel 3.5 staan deze vermeld.

Tabel 3.5 Opbouw aandachtsgebied Organisatievermogen

Aandachtsgebied	Kritische Prestatie Indicatoren	Onderliggende indicatoren
Organisatievermogen	Planrealisatie versus activiteitsniveau	Planrealisatie
		Mensjaren arbeid
		Activiteitsniveau
	Good Housekeeping	Theoretische planverwachting
		Planrealisatie
	Planefficiëntie	Percentage overschrijding geld
		Percentage overschrijding tijd

### 3.6.2 KPI Planrealisatie versus activiteitenniveau

#### Definitie

De KPI Planrealisatie versus activiteitenniveau geeft aan welk deel van de voorgenomen plannen is gerealiseerd en hoe druk de gemeenten zijn met de rioleringszorg.

#### Toelichting

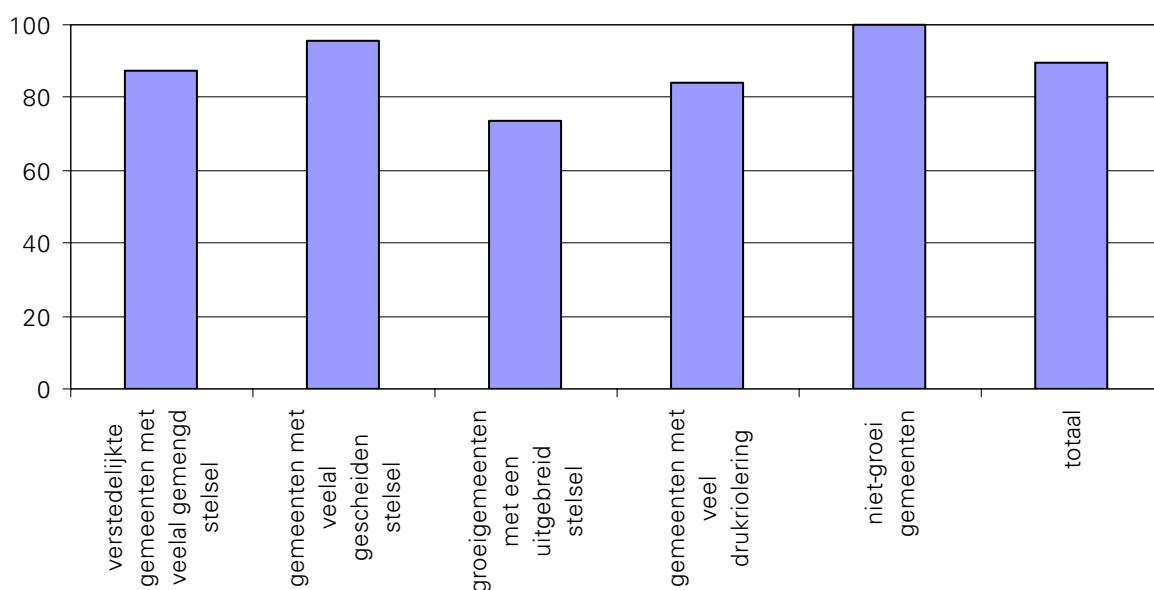
De indicator Planrealisatie vergelijkt de *voorgenomen* investeringen voor de vervanging van riolen, de aanleg van riolering in het buitengebied en de investeringen om te voldoen aan de basisinspanning met de investeringen die *daadwerkelijk* zijn gedaan in de jaren 2003-2004. Het activiteitenniveau is berekend door het totaal aantal aan de rioleringszorg bestede mensjaren (zowel intern als extern) te delen door de hoeveelheid mensjaren die theoretisch benodigd is, gegeven de stelseigenschappen.

#### Resultaten

Het activiteitenniveau vertoont geen correlatie met de omgevingsfactoren omvang van de gemeente en de stedelijkheid. Wel is er een duidelijke samenhang met de bodemgesteldheid. De verschillen in activiteitenniveau tussen de gemeenten wordt voor 56% verklaard door drie factoren: het aandeel van mechanische rioleringen in het stelsel, de bodemfactor en het feit dat de gemeenten zich in het oosten van het land bevinden. Het aandeel mechanische rioleringen draagt voor 45% bij aan de verklaring, de bodemfactor voor 34% en de locatie van de gemeente voor 21%. Verder correleert het activiteitenniveau en het aantal fte's met de mate van uitbesteding en lage beheerlasten.

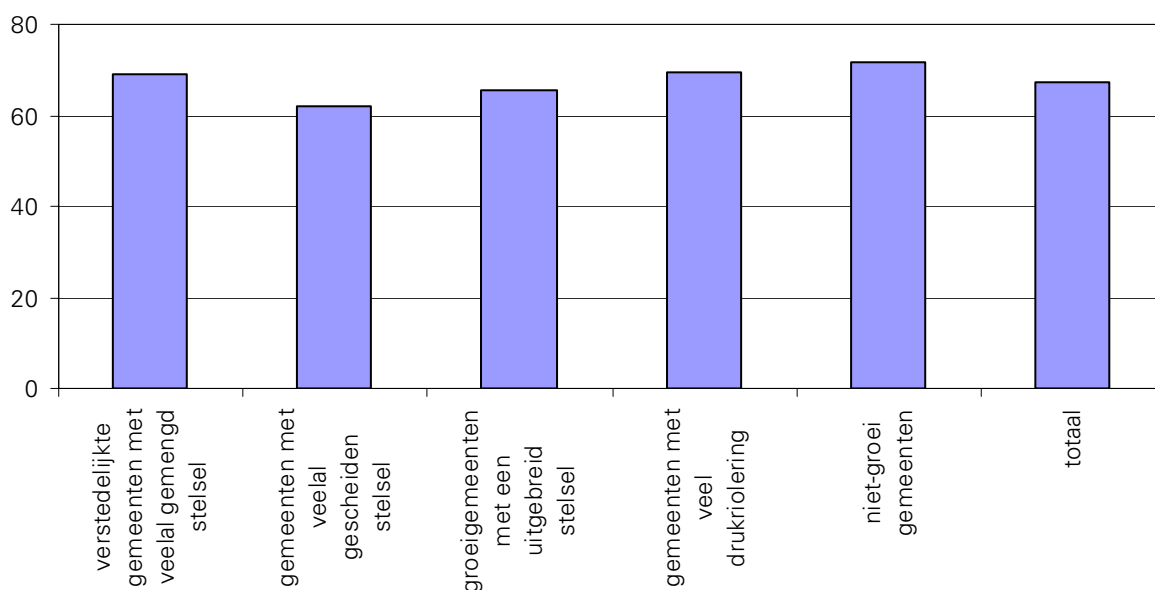
Worden de resultaten van de indicator activiteitenniveau getoond per type gemeente dan is geen duidelijk patroon zichtbaar (figuur 3.8).

Figuur 3.8 Activiteitenniveau per type gemeente



De planrealisatie correleert met geen enkele achtergrondvariabele. Wel zijn als de resultaten van de gemeenten in cluster 2005 vergeleken worden met de resultaten van de gemeenten ten tijde van de pilot de resultaten op de indicator planrealisatie duidelijk toegenomen. Tussen de kritische prestatie-indicatoren onderling is er een samenhang tussen de indicator planrealisatie en de KPI realisatie milieu-inspanning, good housekeeping, planefficiency en klachten. De resultaten van de indicator planrealisatie per type gemeente laten geen duidelijk patroon zien (figuur 3.9).

Figuur 3.9 Planrealisatie per type gemeente



### 3.6.3 KPI Good Housekeeping

#### Definitie

De KPI Good Housekeeping is een KPI die weergeeft hoe de gemeenten hun zorg op orde houden.

#### Toelichting

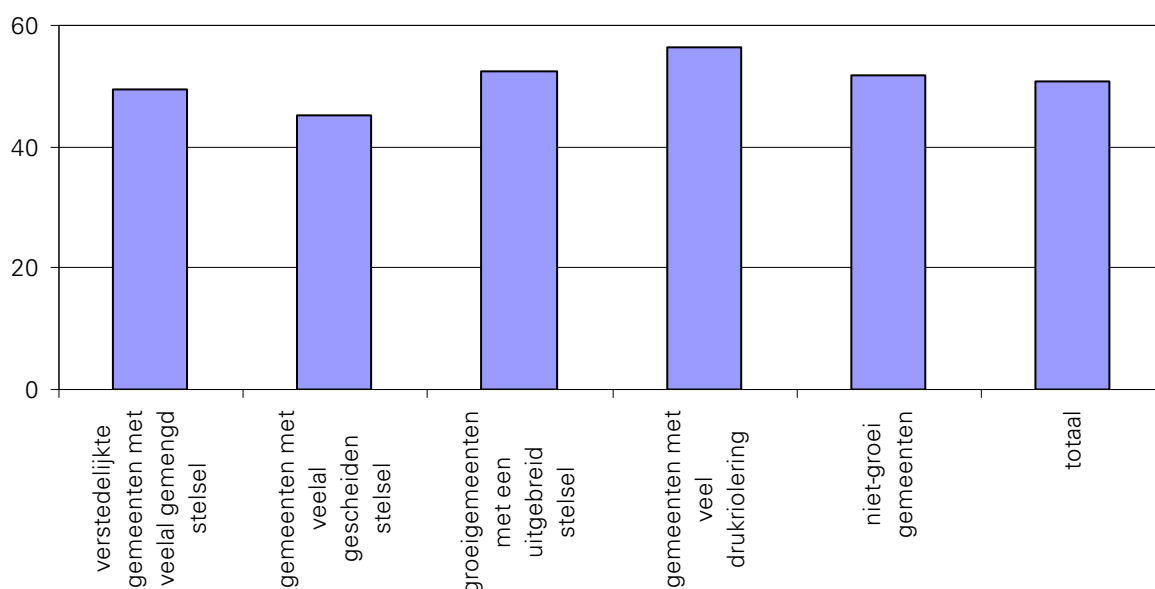
De KPI Good Housekeeping is gebaseerd op twee onderliggende indicatoren. Deze indicatoren zijn de planrealisatie en de planverwachting. De KPI Good Housekeeping combineert derhalve de indicatoren planrealisatie (worden de plannen gerealiseerd) en planverwachting (nemen de gemeenten wel in de plannen op wat zou moeten). De KPI is berekend als het product van beide indicatoren. Een hoge score houdt in dat zowel het opstellen van plannen als het realiseren goed verlopen. Een lage score houdt in dat het op een of beide vlakken duidelijk beter kan.

### Resultaten

De scores op de KPI Good Housekeeping zijn gestandaardiseerd van 0 tot 100. De prestaties van de deelnemers op deze kritische prestatie-indicator zijn zeer evenwichtig verdeeld. Eén deelnemer scoort nul, één deelnemer scoort 100, de gemiddelde score is 50 en 25% van de deelnemers heeft een score van 75 en hoger.

De KPI Good Housekeeping correleert met geen enkele achtergrondvariabele. De resultaten op Good Housekeeping worden volledig verklaard door bedrijfsinterne oorzaken binnen de gemeentelijke rioleringszorg. Daarbij is de spreiding van de scores op de KPI Good Housekeeping perfect normaal verdeeld. Als de scores op de KPI Good Housekeeping getoond worden per type gemeente dan is geen duidelijk patroon zichtbaar (figuur 3.10).

Figuur 3.10 Good Housekeeping per type gemeente



De KPI Good Housekeeping hangt in sterke mate samen met de indicator planrealisatie en de KPI planefficiency.

### 3.6.4 KPI Planefficiëntie

#### Definitie

De Kritische Prestatie Indicator planefficiëntie geeft aan hoe efficiënt de plannen worden uitgevoerd, gebaseerd op overschrijdingen in geld of tijd.

#### Toelichting

De overschrijdingen zijn opgegeven door de gemeenten. Zij moeten gerelateerd zijn aan minstens 60% van de omzet en minimaal vijf pro-



jecten. Een hoge KPI planefficiëntie wil zeggen dat veel plannen binnen de gestelde tijd en/of binnen het budget worden uitgevoerd.

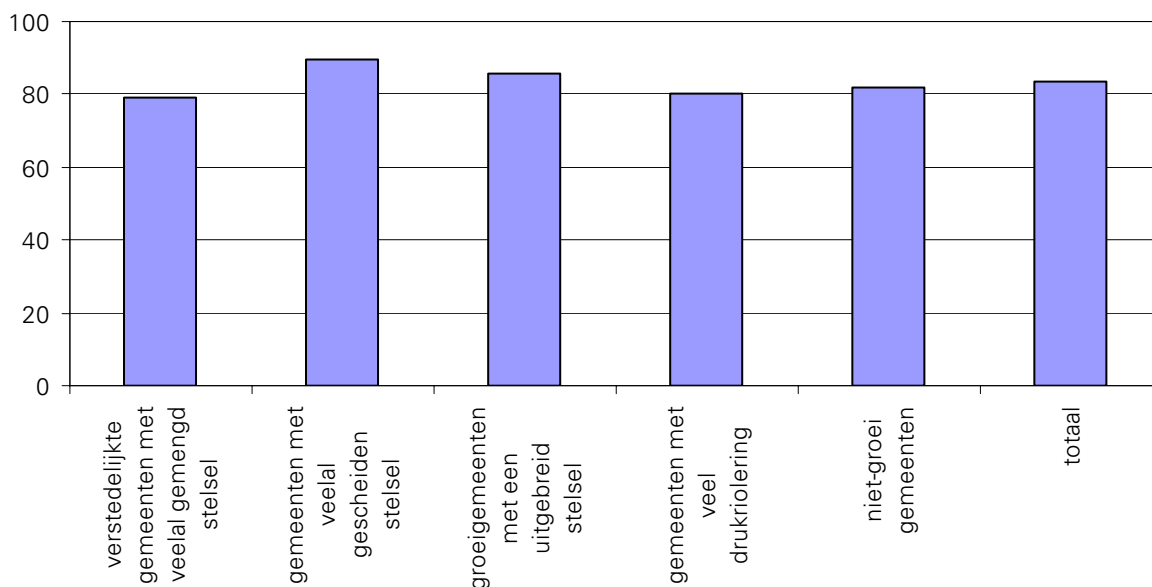
### Resultaten

De prestaties van de deelnemende gemeenten aan de benchmark 2005 op de kritische prestatie-indicator planefficiency varieert tussen 60 en 100 (figuur 3.11). Zeventig procent van de gemeenten haalt een score van 90 en hoger en 36% van de gemeenten haalt een score van 100. De prestaties van de gemeenten op deze indicator zijn dan ook verre van normaal verdeeld in statistische zin.

De resultaten van de gemeenten op de KPI planefficiency correleert met geen enkele achtergrondvariabele van de gemeenten. Dat betekent dat de resultaten van deze KPI volledig verklaard worden door bedrijfsinterne factoren en dat de gemeente volop mogelijkheden heeft om deze resultaten naar zijn hand te zetten.

Tussen deze KPI en de andere KPI's is er wel een samenhang met de indicator planrealisatie, de KPI Good Housekeeping, de indicator oplossingstijd en het aantal klachten. Daarbij is de relatie dat er minder klachten zijn als de planefficiency hoog is. Het is niet verbazingwekkend dat een efficiënte uitvoering van de plannen ook op andere punten van de bedrijfsprocessen tot efficiency leidt en dat op zijn beurt weer leidt tot relatief weinig klachten.

Figuur 3.11 Planefficiëntie per type gemeente



## 3.7 Aandachtsgebied Gegevensbeheer

### 3.7.1 Inleiding

Het aandachtsgebied gegevensbeheer omvat alleen databasebeheer. Binnen het huidige perspectief wordt een beeld verkregen van de wijze waarop een gemeente het gegevensbeheer heeft georganiseerd en in welke mate de gegevens actueel en volledig zijn. Evenals bij inspectiegegevens geldt voor een aantal basisgegevens binnen de rioleringszorg dat de waarde van deze gegevens afneemt met de tijd. Het verhard oppervlak bijvoorbeeld is in de praktijk aan verandering onderhevig en een regelmatige herinventarisatie is daarom gewenst. Tevens bieden nieuwe rekenmodellen steeds meer mogelijkheden om deze informatie in detail te verwerken.

*Tabel 3.6 Opbouw aandachtsgebied Gegevensbeheer*

Aandachtsgebied	Kritische Prestatie Indicatoren	Onderliggen indicatoren
Gegevensbeheer	Databasebeheer	Geautomatiseerd beheersysteem Actualiteit Volledigheid

### 3.7.2 KPI Databasebeheer

#### *Definitie*

Deze KPI verschaft een beeld over de wijze waarop de gemeenten hun databases beheren en hoe actueel en compleet de dataset is.

#### *Toelichting*

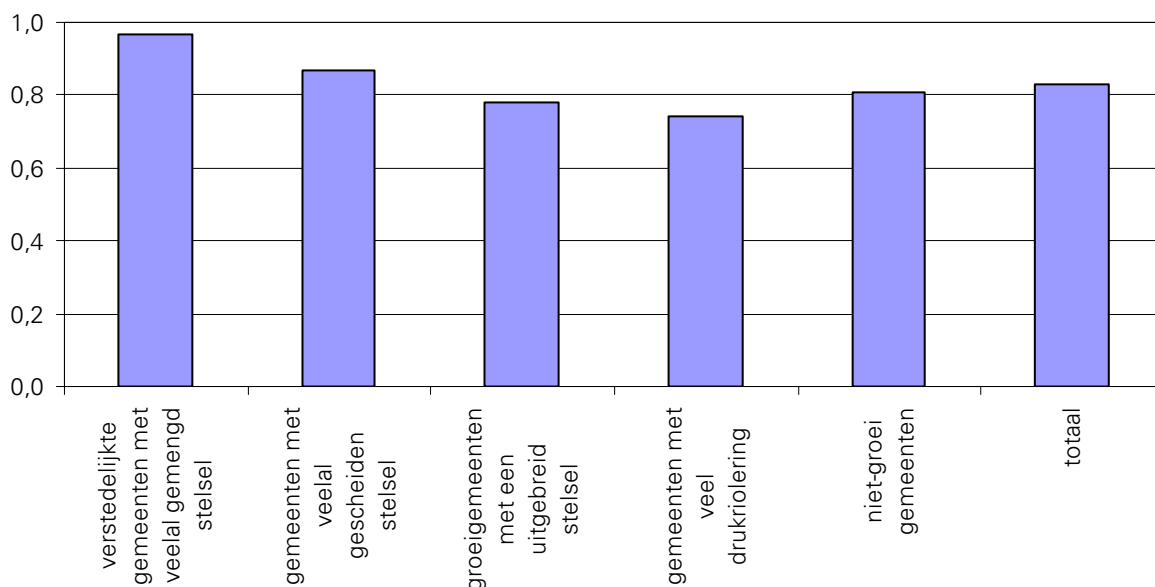
De KPI is een gemiddelde van drie indicatoren. Een indicator voor het bezit van een geautomatiseerd beheersysteem, een indicator voor de actualiteit van de database en een indicator voor de volledigheid van de database. Vragen die met deze indicatoren te maken hebben zijn de volgende: Waaruit bestaat het stelsel? Hoe oud zijn de te onderscheiden delen van het stelsel? Hoe is de precieze ligging van het stelsel en wat is bekend over het afvoerend verhard oppervlak? Een beeld van data met betrekking tot inspectiegegevens van de riolen is niet opgenomen in deze KPI. Bij een hoge KPI is het databeheer volledig, actueel en goed toegankelijk.

#### *Resultaten*

De resultaten van de deelnemende gemeenten op deze kritische prestatie-indicator variëren tussen 0,5 en 1,0. De gemiddelde score is 0,8. Veertig procent van de gemeenten haalt een score van 1,0 (figuur 3.12).

De KPI databasebeheer correleert sterk met de grootte van de gemeente, de mate van verstedelijking en het aantal meters riolering per aansluiting (-). Hierin is zichtbaar dat grote gemeente hun databasebeheer beter op orde hebben dan kleinere gemeenten.

*Figuur 3.12 Databaseheer per type gemeente*



Er is een sterke relatie tussen de KPI databasebeheer, de KPI kapitaallasten en de KPI klachten. Alhoewel het databasebeheer (stelselgegevens) en het registreren van klachten afzonderlijke systemen zijn, is het plausibele gemeenschappelijke kenmerk dat er geïnvesteerd kan zijn in automatisering ten behoeve van beide systemen. Dan valt in de vergelijking ook op dat de automatiseringsvoorsprong van de grotere gemeenten (verstedelijkte gemeenten) ten opzichte van de kleinere gemeenten zichtbaar is. Verder worden verschillen in de resultaten van de gemeenten op de KPI databasebeheer voor 19% verklaard door het aandeel mechanische riolering in het stelsel. Voor 81% worden de verschillen op de KPI databasebeheer verklaard door interne factoren.

## 3.8 Aandachtsgebied Overlast en Klachten

### 3.8.1 Inleiding

Het aandachtsgebied overlast en klachten bestaat uit één Kritische Prestatie Indicator en drie onderliggende indicatoren. In tabel 3.7 staan deze indicatoren vermeld.

*Tabel 3.7 Opbouw aandachtsgebied Overlast en klachten*

Aandachtsgebied	Kritische Prestatie Indicatoren	Onderliggen indicatoren
Overlast en klachten	Klachten versus reactietijd	Klachten Reactietijd Oplossingstijd

### 3.8.2 KPI Klachten versus reactietijd

#### *Definitie*

Als maat voor het aandachtsgebied overlast en klachten wordt van het aantal klachten uitgegaan. Een klacht wordt gedefinieerd als een melding van ontevredenheid van een klant (inwoner, bedrijf). Dit kan zowel mondeling, telefonisch als schriftelijk plaatsvinden. De burger (de klant) is in het geval van een klacht zeker gebaat bij een snelle reactietijd (in dagen) op een klacht. De KPI Klachten versus reactietijd combineert deze beide indicatoren.

#### *Toelichting*

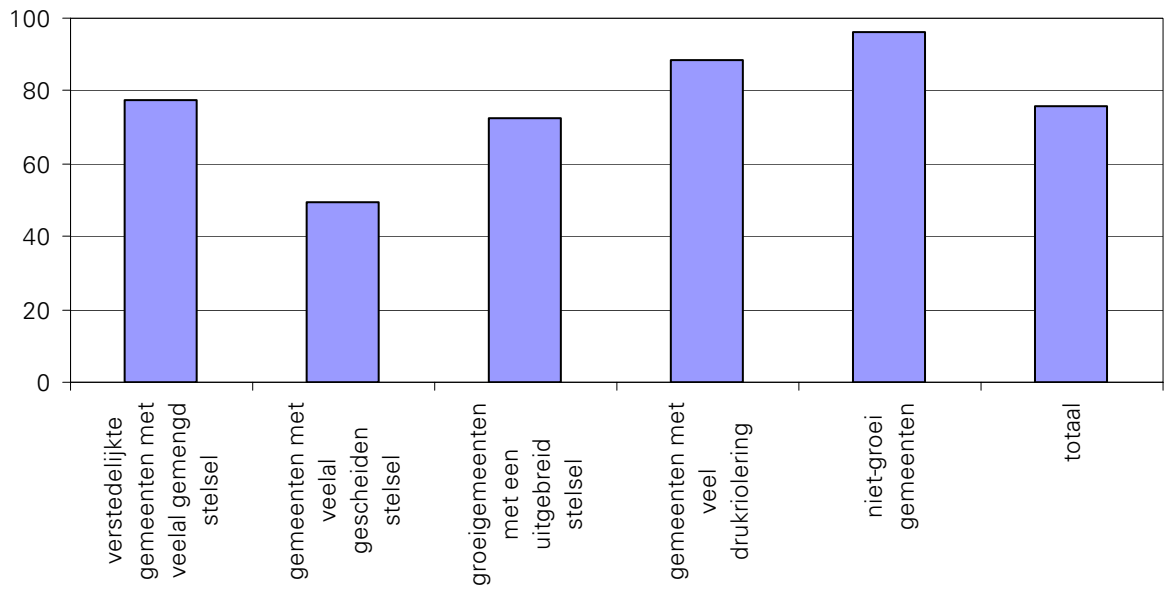
Weinig klachten en een korte reactietijd duiden op ‘tevreden’ klanten. Daartegenover staat dat veel klachten en een lange reactietijd duiden op ‘ontevreden’ klanten.

#### *Resultaten*

Het aantal klachten per 10.000 inwoners bij de deelnemende gemeenten is minimaal twee en maximaal 22. Gemiddeld is het aantal klachten ongeveer tien klachten per 10.000 inwoners. De spreiding van het aantal klachten onder de deelnemende gemeenten is statistisch gesproken niet evenwichtig. Ook de reactietijd kent een scheve verdeling. Bij tachtig procent van de deelnemende gemeenten wordt binnen één dag gereageerd op een klacht.

De verschillen in het aantal klachten tussen de gemeenten wordt in belangrijke mate verklaard door de bodemfactor (22%). Voor het overige is geen duidelijk patroon zichtbaar in het aantal klachten en het type gemeente (figuur 3.13). In de figuur is het aantal klachten geschaald op een schaal van 0 tot 100 voor de onderlinge vergelijkbaarheid tussen de groepen gemeenten en de afzonderlijke figuren. Het feitelijk aantal klachten wordt verkregen door de schaal met tien te delen. De relatief lage score van de gemeenten met veelal een gescheiden stelsel kan mogelijk verklaard worden door het relatief hoge aandeel nieuwe bebouwing en de relatief veel nieuwe riolering. Dit kan een reden zijn voor het relatief geringe aantal klachten.

Figuur 3.13 Klachten per 10.000 inwoners



## 4 Benchmark rioleringszorg: veranderingen

### 4.1 Inleiding

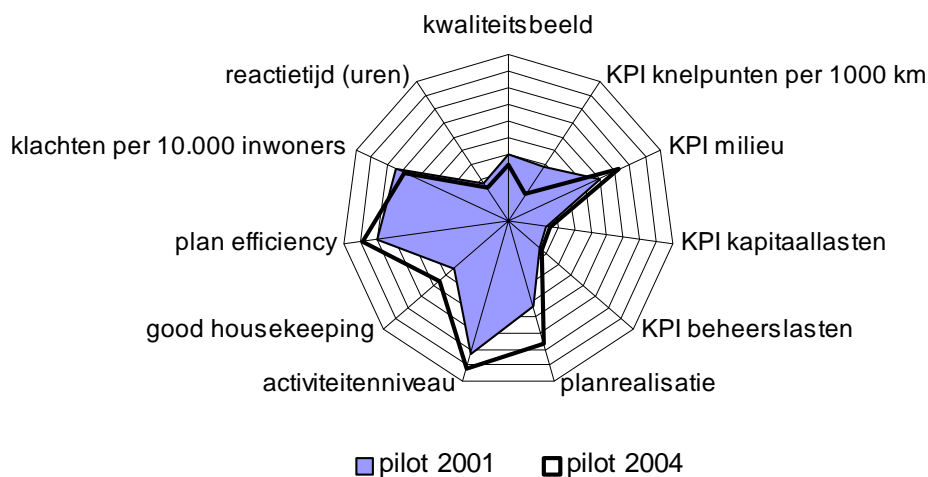
Omdat in de eerste helft van 2005 vijftien pilotgemeenten hun gegevens hebben geactualiseerd en de gegevens van deze gemeenten uit de pilotfase (2002/2003) nog beschikbaar zijn voor analysedoeleinden, kan de ontwikkeling in de tijd bij deze vijftien gemeenten nauwkeurig gevolgd worden. Op welke kritische prestatie-indicatoren is vooruitgang geboekt? Kunnen deze veranderingen verklaard worden. Vooral voor de individuele gemeenten heeft een dergelijke vergelijking in de tijd betekenis. Om deze reden hebben de vijftien pilotgemeenten elk een eigen rapportage ontvangen met de huidige prestaties ten opzichte van de prestaties ten tijde van de pilot. Het aandachtgebied gegevensbeheer maakte nog geen onderdeel uit van de benchmark rioleringszorg in de pilotfase. Dit aandachtgebied valt dus buiten de vergelijking (par. 4.2).

Tijdens de pilot in 2002/2003 hebben 39 gemeenten de benchmark rioleringszorg uitgevoerd. In de eerste helft van 2005 hebben 35 gemeenten meegedaan aan de nieuwe benchmarkronde 2005. Dit biedt de mogelijkheid om te onderzoeken of er belangrijke wijzigingen zijn opgetreden in de kritische prestatie-indicatoren. Om de financiële gegevens uit 2002/2003 te kunnen vergelijken met de financiële gegevens van de benchmarkgemeenten in 2005, zijn de financiële bedragen uit de pilot gecorrigeerd voor de prijsontwikkeling. In de benchmark 2005 is het aandachtgebied uitgaven onderverdeeld in de KPI jaarlijkse kapitaallasten en in de KPI jaarlijkse beheerlasten. In 2003/2004 was dat nog niet het geval. Omdat in de pilot dezelfde gegevens beschikbaar waren kunnen de resultaten, na enige bewerking, toch vergeleken worden (par. 4.3).

### 4.2 Bij de pilotgemeenten

De vijftien pilotgemeenten die in voorjaar 2005 hun gegevens hebben geactualiseerd, realiseren tussen 2001 en 2005 op sommige KPI's verbeteringen en op andere KPI's verslechtingen (zie bijlage 3). In figuur 4.1 zijn de gemiddelde scores van deze gemeenten op de KPI's gegeven. In de figuur is te zien dat op de KPI's planrealisatie activiteitsniveau, planefficiency en good housekeeping verbeteringen zijn opgetreden. Deze verbeteringen zijn over het algemeen niet significant. Omdat voor slechts vijftien gemeenten de gegevens van zowel de pilot als het cluster 2005 beschikbaar zijn, moeten de verschillen groter zijn om significant te kunnen zijn.

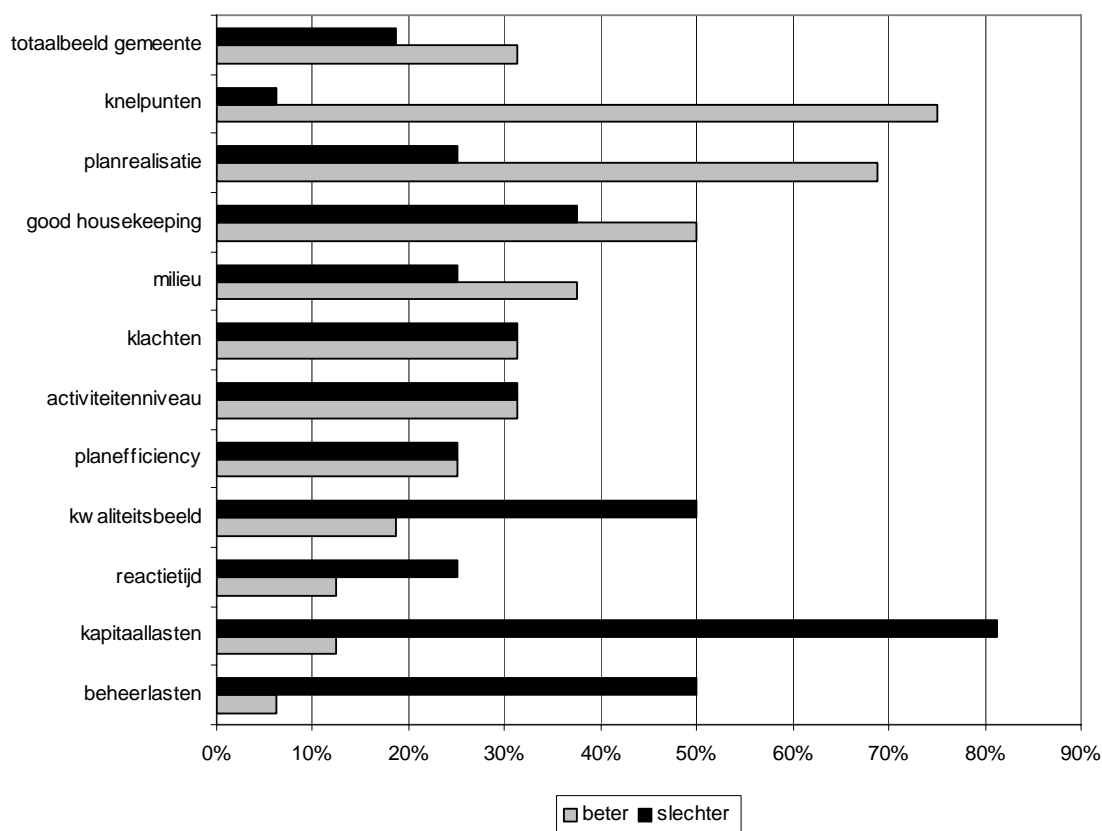
Figuur 4.1 Gemiddelde scores op de KPI's van de pilotgemeenten in 2001 en 2004



De spinnenwebdiagram moet als volgt gelezen worden. Hoe meer de scores naar de buitenkant liggen hoe beter en hoe meer de scores naar het midden liggen hoe slechter de gemeenten presteren. Als de spinnenweb helemaal vol is en aan de buitenrand ligt dan heeft men een *hoog* kwaliteitsbeeld, *weinig* knelpunten, een *hoge* milieuinspanning, *lage* kapitaallasten, *lage* beheerslasten, *hoge* planrealisatie, een *hoog* activiteitsniveau, een *hoge* score op good housekeeping, een *hoge* planefficiency, *weinig* klachten en een *snelle* reactietijd.

De *gemiddelde* scores van de pilotgemeentes geven niet precies weer wat er bij de deelnemende gemeentes is gebeurd. Zo kan de gemiddelde waarde van een KPI onveranderd blijven, omdat een deel van de gemeentes vooruitgang heeft geboekt en een ander deel juist slechter is gaan presteren. De individuele gemeentes kunnen in hun afzonderlijke rapporten hun eigen ontwikkeling ten opzichte van de andere gemeentes wel goed volgen. Om ook in het samenvattend rapport de ontwikkeling te laten zien, laten wij in de volgende tabel van elke KPI zien welk percentage van de gemeentes sedert 2001 vooruitgang heeft geboekt en welk aandeel pilotgemeentes slechter is gaan presteren.

*Figuur 4.2* Percentage pilotgemeentes dat tussen 2001 en 2004 betere of slechtere scores op de KPI's heeft behaald



De figuur 4.2 opent met het totaalbeeld van de pilotgemeentes. Dit totaalbeeld geeft weer of de prestaties van deze gemeentes voor het meerendeel van de KPI's zijn verbeterd dan wel verslechterd. Twintig procent van de pilotgemeentes heeft sedert 2001 op méér dan de helft van de KPI's vooruitgang geboekt en bijna dertig procent van de pilotgemeentes boekte op meer dan de helft van de KPI's achteruitgang.

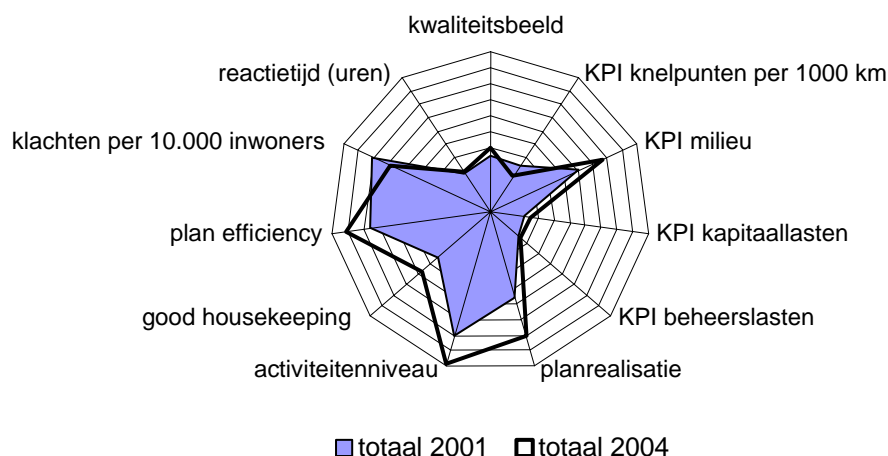
De helft of meer van de piolotgemeentes boekte vooruitgang op de KPI's knelpunten, planrealisatie en good housekeeping. Eveneens de helft of meer boekte achteruitgang op de KPI's kapitaallasten en beheerlasten. Het oplossen van knelpunten en het realiseren van het beoogde plannen brengt naar het schijnt hogere uitvoeringslasten met zich mee.



### 4.3 Bij alle gemeenten

Tijdens de pilot in 2002/2003 hebben 39 gemeenten meegedaan met de benchmark rioleringszorg. In de eerste helft van 2005 hebben 35 gemeenten meegedaan aan de nieuwe benchmarkronde 2005. Omdat beide groepen ongeveer even groot zijn, en niet evident van elkaar afwijken, kan onderzocht worden of er in de tijd belangrijke wijzigingen zijn opgetreden in de kritische prestatie-indicatoren. De gegevens van de benchmark 2005 zijn drie later verzameld dan de gegevens tijdens de pilot. Over het algemeen valt er een duidelijke kwaliteitsverbetering te constateren in de prestatie-indicatoren van 2001 (pilot) naar 2004 (cluster 2005) (zie bijlage 4). De uitzonderingen op de regel zijn de knelpunten per 100 km riool en de klachten per 10.000 inwoners.

*Figuur 4.3* Veranderingen in de KPI's tussen alle pilotgemeenten en alle deelnemers 2005



De spinnenwebdiagram moet als volgt gelezen worden. Hoe meer de scores naar de buitenkant liggen hoe beter en hoe meer de scores naar het midden liggen hoe slechter de gemeenten presteren. Als de spinnenweb helemaal vol is en aan de buitenrand ligt dan heeft men een *hoog* kwaliteitsbeeld, *weinig* knelpunten, een *hoge* milieuinspanning, *lage* kapitaallasten, *lage* beheerslasten, *hoge* planrealisatie, een *hoog* activiteitsniveau, een *hoge* score op good housekeeping, een *hoge* planefficiency, *weinig* klachten en een *snelle* reactietijd.

Ten opzichte van 2001 zijn in 2004 significante verbeteringen opgetreden op de indicatoren planrealisatie, activiteitsniveau, planefficiency en good housekeeping. Hieruit is te concluderen dat de gemeentes in 2004 hun bedrijfsprocessen veel beter op orde hebben dan in 2001 het geval was. Daarnaast zijn aanzienlijke verbeteringen opgetreden in het realiseren van de beoogde milieumaatregelen.

In tabel 3.8 is een overzicht gemaakt van de verbeteringen in de tijd naar type gemeente. In de tabel is te zien dat verbeteringen op het terrein van milieumaatregelen in alle typen gemeenten zijn opgetreden. Hieruit is te concluderen dat landsbreed serieus gewerkt is aan

een beter milieu via onder meer het verder optimaliseren van gescheiden afvoerstromen.

Voorts is te zien dat ook verbeteringen op het terrein van de interne bedrijfsvoering zijn waar te nemen voor alle typen gemeentes. Het verbeterde activiteitsniveau impliceert dat gemeentes er beter in slagen om daadwerkelijk uit te voeren wat op basis van objectieve criteria van hen verwacht zou kunnen worden. De verbeteringen op de terreinen van planrealisatie en planefficiency duiden erop dat gemeentes er beter in slagen om de gemaakte plannen daadwerkelijk uit te voeren binnen de beoogde tijd.

*Tabel 3.8* Verbeteringen in de tijd naar type gemeente

Indicatoren	Verstedelijkte gemeenten met veelal een gemengd stelsel	Gemeenten met veelal een gescheiden stelsel	Groeigemeenten met een uitgebreid stelsel	Gemeenten met veel drukriolering	Niet-groei gemeenten
- kwaliteitsbeeld	X			X	
- knelpunten			X		X
- beheerlasten	X			X	
- kapitaallasten			X	X	
- milieu-inspanning	X	X	X	X	X
- activiteitsniveau	X	X	X		X
- planrealisatie	X	X	X	X	X
- good housekeeping		X		X	X
- planefficiency	X	X		X	X
- klachten	X	X			
- reactietijd	X				

*Legenda:* X = er is verbetering opgetreden tussen 2001 en 2003

Naast verbeteringen die in alle typen gemeentes zijn opgetreden zijn er ook verbeteringen waar te nemen die voor een beperkte groep gemeentes gelden. Zo valt op dat de gemeentetypen 'relatief grote steden met veelal een gescheiden stelsel' en 'gemeenten met veel drukriolering' betere prestaties zijn gaan leveren tegen lagere kosten: kapitaallasten en/of beheerlasten zijn afgenomen terwijl het algemene prestatieniveau toenam. Bij gemeenten van type 'relatief grote steden met veelal een gescheiden stelsel' en 'gemeenten met veelal een gescheiden stelsel' is een afname van het aantal klachten opgetreden. Gemeentes van type 'groeigemeenten met een uitgebreid stelsel' en 'gemeenten met veel drukriolering' laten een geringere omvang van het aantal knelpunten per kilometer riool zien.

## Bijlage 1 KPI's en indicatoren

---

### *Kritische Prestatie Indicator 'Toestand en functioneren'*

Het aandachtsgebied 'Toestand en functioneren' bestaat uit twee KPI's: 'kwaliteitsbeeld' en 'knelpunten per 100 km riool'.

De KPI 'kwaliteitsbeeld' geeft aan welk percentage van de riolen in goede staat is (inzicht in de toestand van het riool) ten opzichte van hetgeen verwacht mag worden op basis van stelselkenmerken en de ouderdom van de riolen. De KPI Kwaliteitsbeeld is gebaseerd op een aantal onderliggende indicatoren: strategisch inzichtpercentage toestand riolering (SIP), strategische inzichtfactor toestand riolering (SIF), operationeel inzichtpercentage toestand (OIP) en de operationele inzichtfactor toestand riolering (OIF).

De KPI 'knelpunten per 100 km riolering' geeft aan hoeveel knelpunten er zijn per 100 kilometer riool op het gebied van het hydraulisch of milieutechnisch functioneren van de riolering. Een knelpunt is een probleem waarvoor alleen een structurele oplossing een uitkomst biedt.

### *Indicatoren 'Toestand en functioneren'*

Het strategisch inzichtpercentage over de toestand van de riolering (SIP) geeft aan welk deel van de riolering vanuit de put of vanuit de leiding is geïnspecteerd, gecorrigeerd voor de ouderdom van de inspecties. Naarmate inspecties ouder zijn geven zij immers minder inzicht in de huidige situatie. Een hoge waarde van de SIP geeft aan dat vele riolen recent zijn geïnspecteerd. Een lage SIP betekent dat weinig inspecties hebben plaatsgevonden.

De Strategische Inzichtfactor over de toestand van de riolering (SIF) is gelijk aan het Strategische Inzichtpercentage over de toestand van de riolering gecorrigeerd voor de ouderdom van het stelsel. Een hoge waarde van de SIF geeft aan dat veel riolen - ook nieuwere - zijn geïnspecteerd. Een lage SIF houdt in dat veel oudere riolen niet zijn geïnspecteerd. Voor de strategische inzichtfactor toestand riolering bestaat er een theoretisch optimum dat niet precies bekend is. Er kan te veel of te weinig geïnspecteerd worden.

Het operationeel inzichtpercentage over de toestand van de riolering (OIP) geeft aan welk deel van de riolering vanuit de leiding is geïnspecteerd, gecorrigeerd voor de ouderdom van de inspecties. Deze indicator wordt berekend met behulp van het percentage leidinginspecties alsmede de ouderdom van de inspecties. Naarmate het aantal riolen dat recent gedetailleerd geïnspecteerd is met behulp van video-inspectie hoger is, stijgt de OIP.

De Operationele Inzichtfactor (OIF) is het Operationele Inzichtpercentage gecorrigeerd voor de ouderdom van het stelsel. Een hoge waarde van de OIF geeft aan dat relatief veel riolen - ook nieuwere - door middel van video-inspectie zijn geïnspecteerd. Een lage OIF houdt in dat veel oudere riolen niet door middel van video-inspectie zijn geïnspecteerd.

*Kritische Prestatie Indicator 'milieu-inspanning'*

De KPI Realisatiegraad milieu-inspanning geeft aan hoe ver de gemeente is met het realiseren van de milieu-inspanningen voor buitengebied en emissiebeperking/waterkwaliteitsspoor (wvo). Oftewel, hoe ver is de gemeente met nog te rioleren percelen, aanleg van IBA's en met de maatregelen om de emissie vanuit de riolering tot het vereiste niveau terug te brengen.

*Indicatoren 'milieu-inspanning'*

In het kader van de richtlijnen van de waterkwaliteitsbeheerders moet ook voldaan worden aan het waterkwaliteitsspoor. De mate waarin binnen de gemeente voldaan wordt aan deze richtlijnen is een prestatie maat.

*Kritische Prestatie Indicator 'Uitgaven'*

Het aandachtsgebied Uitgaven bestaat uit twee KPI's: jaarlijkse kapitaallasten en jaarlijkse beheerlasten. Ten opzichte van de pilot zijn de jaarlijkse kapitaallasten duidelijker onderscheiden van de jaarlijkse beheerlasten. Daarmee wordt geprobeerd om de vergelijkbaarheid tussen de gemeenten in de benchmark rioleringszorg te verbeteren.

De jaarlijkse kapitaallasten worden gevormd door de som van de afschrijvingskosten en de rentekosten over de vervangingsinvesteringen en de investeringen voor nieuwe voorzieningen. Investerings die vanuit de grondexploitatie worden gedekt, zoals het geval is op nieuwbouwlocaties, vallen buiten deze categorie.

De jaarlijkse beheerlasten omvatten alle uitgaven die op begrotingsfunctie 722 worden verantwoord, inclusief de uitgaven voor eigen personeel en in rekening gebrachte overhead. In verband met de introductie van het BTW-compensatiefonds zijn alle bedragen in de benchmark 2005 exclusief BTW. In de pilot zijn alle bedragen geïnventariseerd inclusief de BTW.

Om jaarlijkse wijzigingen in de kapitaallasten en de beheerlasten een beperkte invloed te geven om de KPI zijn de bedragen over meerdere jaren (verleden en toekomst) opgeteld en gemiddeld.

*Indicatoren 'Uitgaven'*

De KPI jaarlijkse kapitaallasten wordt als samengestelde prestatie maat berekend uit de rentelasten van de investeringen per inwoner en de afschrijvingslasten. De opgaven van de gemeenten worden gecontroleerd aan de hand van de vervangingswaarden van de verschillende soorten riolering (vrijverval, gemalen of pers, mechanisch), de boekwaarde, de wijze van afschrijving, de omvang van de rentedragende schuld en de stand van een riolerings specifieke reserve (rioleringsfonds, egalisatiereserve rioolrecht, schommelfonds). Door de controle vragen worden grote verschillen tussen de gemeenten zichtbaar en kan vastgesteld worden of welke wijze de uitgavengegevens zo goed mogelijk vergelijkbaar gemaakt kunnen worden.

De KPI jaarlijkse beheerlasten bestaat uit de jaarlijkse exploitatiekosten, de jaarlijkse kosten voor onderzoek, de reinigingskosten per km aanwezige riolering en de reinigingskosten per km gereinigde riolering. De reinigingskosten worden uitgesplitst naar uitgaven voor het schoonmaken van riolen, kolken, gemalen en eventuele overige reinigingsuitgaven (bijvoorbeeld voor reiniging bergbezinkbassins). De kosten voor onderzoek betreffen zowel de uitgaven voor derden ("uitbesteding") als de uitgaven voor eigen onderzoeksinzet (uren maal tarief). Onder de exploitatie-uitgaven worden verstaan de jaarlijkse uitgaven (excl. kapitaallasten) zoals uitgaven voor: abonnementen, automatisering, elektriciteit, beheer, kleine reparaties, aankoop klein materiaal, materieel, leges en heffingen, personeel en dergelijke.

#### *Kritische Prestatie Indicator 'Organisatievermogen'*

Het aandachtsgebied 'organisatievermogen' bestaat uit drie KPI's en een groot aantal overliggende indicatoren en variabelen. De drie KPI's zijn 'planrealisatie versus activiteitsniveau', 'good housekeeping' en 'planefficiëntie'.

De KPI 'planrealisatie versus activiteitsniveau' geeft aan welk deel van de voorgenomen plannen is gerealiseerd en hoe druk een gemeente is met de rioleringszorg.

De KPI 'Good Housekeeping' is gebaseerd op de onderliggende indicatoren 'planrealisatie' en 'planverwachting'. De KPI 'Good Housekeeping' combineert de indicatoren planrealisatie (worden de plannen gerealiseerd) en planverwachting (neemt de gemeente wel in de plannen op wat zou moeten). De KPI wordt berekend als het product van beide indicatoren. Een hoge score houdt in dat zowel het opstellen van plannen als het realiseren goed verlopen. Een lage score houdt in dat de gemeentelijke prestaties op één of beide terreinen beter kunnen.

De KPI 'planefficiëntie' geeft aan hoe efficiënt de plannen worden uitgevoerd gebaseerd op overschrijdingen in geld of tijd.

#### *Indicatoren 'Organisatievermogen'*

De indicator 'planrealisatie' geeft aan welk percentage van de voorgenomen investeringen voor vervanging, aanleg buitengebied en om te voldoen aan de basisinspanning uit het GRP daadwerkelijk zijn gedaan in de jaren 2003-2004.

Het 'activiteitsniveau' wordt berekend door het aan de rioleringszorg bestede mensjaren (zowel intern als extern) te delen door de hoeveelheid mensjaren die theoretisch benodigd is gegeven de stelseigenschappen.

De 'planverwachting' geeft de verhouding tussen de in plannen opgenomen investeringen en de te verwachten investeringen. De verwachte investeringen zijn opgebouwd uit drie componenten te weten vervanging, basisinspanning en aanleg buitengebied. De drie componenten hebben hetzelfde gewicht waardoor ze inzicht geven in de planverwachting over de hele breedte van de rioleringszorg. Deze indicator geeft aan in hoeverre de voornemens in de plannen stroken met de verwachtingen die op basis van algemene stelselkenmerken zijn bepaald. Stel dat een gemeente nog twee miljoen euro moet investeren om te voldoen aan de basisinspanning en de komen-

de jaren maar één miljoen investeringen zijn opgenomen in de plannen, dan scoort deze gemeente 50% op planverwachting. Als alles opgenomen wordt in de plannen dan scoort een gemeente 100%. Hierbij wordt vier jaar vooruit gekeken.

De percentages overschrijdingen in tijd en geld zijn gerelateerd aan minimaal 60% van de omzet en minimaal de laatste vijf projecten.

#### *Kritische Prestatie Indicator ‘Overlast en klachten’*

De KPI voor het aandachtsgebied overlast en klachten bestaat uit het aantal klachten en de verwerkingstijd van deze klachten. Zowel het aantal klachten als de reactie- en oplossingstijd van deze klachten is een indicator voor de klantgerichtheid.

#### *Indicatoren ‘Overlast en klachten’*

Een klacht is een melding van ontevredenheid van een inwoner of een bedrijf. Daarbij maakt het niet uit op welke wijze deze klacht naar voren wordt gebracht (mondeling, telefonisch of schriftelijk). De beoordeling of de klacht al dan niet terecht is, doet in principe niet ter zake. Het gaat om de beleving van de klant met betrekking tot de rioleringszorg. In een aantal gemeenten bestaat geen registratiesysteem voor klachten van inwoners en bedrijven of in een klachtenregistratiesysteem niet aangegeven of de klachten betrekking hebben op het riool of de rioleringszorg.

De snelheid van handelen is weergegeven door twee indicatoren. Ten eerste in de reactietijd. Dit is de tijd die verstrijkt tussen de eerste melding en de eerste actie. De eerste actie moet verder gaan dan het aannemen en registreren van de klacht. Aan de klager moet minimaal bekend gemaakt worden wat er aan de klacht gedaan gaat worden. Ten tweede de oplossingstijd. Hierbij gaat het om de gemiddelde tijd, de minimale tijd en de maximale tijd die nodig is om klachten op te lossen. Soms is het verstandig en mogelijk om de klacht te verhelpen bij een grotere geplande renovatie of vernieuwing over een aantal maanden. De maximale tijd kan dus aanzienlijk afwijken van de gemiddelde of minimum oplossingstijd.

In de benchmark wordt geprobeerd om een onderscheid gemaakt in drie typen klachten:

- technisch-inhoudelijke klachten: een klacht naar aanleiding van het functioneren van de riolering;
- klachten over de dienstverlening: klachten naar aanleiding van het niet naar tevredenheid van de burger optreden van de rioolbeheerder;
- onjuist geadresseerde klachten: klachten die wel bij de gemeente binnenkomen maar niet voor de gemeente bedoeld zijn; het gaat hierbij om klachten die niet onder de verantwoordelijkheid van de gemeente vallen, zoals verstopte huisaansluitingen op privéterrein of infrastructuur die in beheer is bij bijvoorbeeld een waterschap.

#### *Kritische Prestatie Indicator ‘Gegevensbeheer’*

Het aandachtsgebied ‘gegevensbeheer’ bestaat uit de KPI ‘databasebeheer’. De kwaliteit van het gegevensbeheer wordt bepaald door de

volledigheid en de actualiteit van de stelselgegevens. Daarnaast is een belangrijke indicator voor de kwaliteit van het databasebeheer of gebruik gemaakt wordt van een geautomatiseerd beheersysteem.

#### *Indicatoren 'Gegevensbeheer'*

De actualiteit en de volledigheid van de stelselgegevens hebben betrekking op de kenmerken van het stelsel (leidinglengte, leidingdiameter), de ouderdom van de onderscheiden onderdelen van het stelsel (leidingmateriaal, jaar van aanleg), de precieze ligging van het stelsel en op de gegevens over het afvoerend verhard oppervlak. Het verwerken van revisiegegevens is een operationalisering van de actualiteit en van de volledigheid van de stelselgegevens.

Een belangrijk onderdeel voor het beheer van de rioleringsdata (om het hydraulisch en milieutechnisch functioneren goed te kunnen beoordelen) is het afvoerend verhard oppervlak. De gegevens die hierin een rol spelen zijn: de hoeveelheid oppervlakte en het soort/type oppervlakte. Het periodiek inventariseren van de gegevens afvoerend verhard oppervlakte is dan ook van groot belang voor een goed gegevensbeheer.

Tenslotte wordt een geautomatiseerd beheersysteem van essentieel belang geacht bij het voeren van een goede rioleringszorg waarvan de continuïteit gewaarborgd is. Daarom maakt dit kenmerk van het databasesysteem onderdeel uit van de KPI.

## Bijlage 2 Factorlading per type gemeente

---

De beste typering van de gemeenten voor hun rioleringszorg op basis van de omgevingsfactoren wordt verkregen door een *combinatie* van grootte, bodemgesteldheid én type stelsel. Met deze typering wordt maar liefst 85% van de variatie in de omgevingsfactoren verklaard.

De typen zijn bepaald met principale componentenanalyse of factoranalyse van vele omgevingsfactoren. De analyse onderzoekt exploratief of met de beschikbare omgevingsfactoren *groepen* waarnemingen gevormd kunnen worden die als groep zo duidelijk mogelijk van elkaar verschillen. *Alle* omgevingsvariabelen van *alle* gemeenten vormen een multidimensionale wolk waarnemingen. De principale componenten- of factoranalyse exploreert in deze multidimensionale ruimte welke groep waarnemingen dicht bij elkaar ligt, vervolgens wordt een groep waarnemingen gezocht die zo duidelijk mogelijk afwijkt van de eerste groep enzovoort, enzovoort. Op deze wijze worden componenten of factoren gevormd; deze componenten zijn hier type 1, 2 et cetera genoemd. Vervolgens wordt geanalyseerd welke gemeenten relatief hoog of laag scoren op de onderscheiden groep waarnemingen (typen). De samenhang van de kenmerken van elke individuele gemeente met de groep relatief samenhangende kenmerken (typen) is relatief. Het ‘toewijzen’ van gemeenten aan typen vindt plaats omdat de gemeenten op bepaalde omgevingsfactoren relatief hoog of laag scoren en daarom “het beste” bij een bepaalde groep omgevingsfactoren (typen) ingedeeld kan worden. Door het multidimensionale karakter van alle omgevingsfactoren in deze indeling nooit perfect of zwart-wit.

Als de groepen waarnemingen (typen) zijn te interpreteren dan heeft de analyse betekenis voor de benchmarking. De analyse maakt zichtbaar welke gemeenten ongeveer bij elkaar horen gezien de omgevingsfactoren waarmee zij te maken hebben. Deze gemeenten kunnen relatief veel van elkaar leren. Verder wordt zichtbaar in welke mate de prestaties van de rioleringszorg samenhangen met de omgevingsfactoren of met het eigen beleid. Dit inzicht is uiterst relevant in het kader van benchmarking. Als de kritische prestatie-indicatoren duidelijk van elkaar verschillen per type (een groep omgevingsfactoren) dan “verklaren”<sup>16</sup> de omgevingsfactoren in belangrijke mate de verschillen (zie rioolrecht). Als de kritische prestatie-indicatoren nauwelijks van elkaar verschillen per type dan worden de verschillen vooral verklaard door eigen beleid (zie KPI Good Housekeeping). De relatieve mate waarin de kritische prestatie-indicatoren samenhang vertonen (factorladingen) met de groep achtergrondvariabelen (typen) laten nog eens zien dat de verschillen tussen de typen relatief zijn.

<sup>16</sup> Er is geen sprake van causale verklaringen maar van statistische samenhang. Deze samenhang wordt voor de eenvoud van de tekst geduid als verklaring.



De typen verschillen veel minder duidelijk op de prestatie-indicatoren van elkaar dan op grond van de achtergrondvariabelen (tabel B2.1). Dit betekent dat vooral het eigen beleid van de gemeenten verantwoordelijk is voor de prestaties in de rioleringszorg.

*Tabel B2.1 Factorladingen per type gemeente*

Factoren	Type 1	Type 2	Type 3	Type 4	Type 4	Totaal
Rioolrecht	82	112	96	116	164	113
KPI kwaliteitsbeeld	49	21	35	40	42	37
KPI knelpunt per 100 km riolering	16	45	21	25	40	30
Beheerslasten	42	57	69	57	56	56
Kapitaallasten	35	42	62	54	79	54
KPI Milieu	63	69	70	74	67	68
Activiteitsniveau	87	95	74	84	104	90
Planrealisatie	69	62	66	70	72	67
KPI Good Housekeeping	49	45	52	56	52	51
KPI planefficiency	79	89	86	80	82	84
KPI databasebeheer	97	87	78	74	81	83
Klachten per 10.000 inwoners	77	49	72	89	96	76

*Bron: IOO/Haskoning/Van de Bunt*

## Bijlage 3 Veranderingen bij de pilotgemeenten

De score op de diverse KPI's en indicatoren in 2001 (pilot) en in 2004 (benchmark 2005) bij de pilotgemeenten is in tabel B3.1 weer-gegeven. In tabel B3.1 is ook aangegeven of de verandering in de scores statistisch significant is. De meeste veranderingen in de scores zijn statistisch niet-significant. Aan de absolute scores en de wijziging in de scores kan slechts beperkte betekenis toegekend worden. Voor een inhoudelijke beoordeling van de scores en de wijziging in de scores is meer informatie nodig dan beschikbaar is in het kader van de benchmark rioleringszorg 2005.

*Tabel B3.1 Veranderingen in KPI's voor de pilotgemeenten die hun gegevens in 2005 hebben geactualiseerd (gemiddeld van 15 gemeenten)*

Indicatoren en KPI's	jaar	2001	2004	verschil significant
Strategisch inzichtpercentage (SIP)		42	36	
Strategisch inzichtsfactor (SIF)		1,5	1,5	
Operationeel inzichtpercentage (OIP)		22	21	
Operationeel inzichtsfactor (OIF)		0,8	0,9	
KPI kwaliteitsbeeld		0,4	0,3	
KPI knelpunt per 100 km riolering		3,8	1,8	
KPI jaarlijkse beheerslasten		25	26	
KPI kapitaallasten per inwoner		23	25	
KPI realisatiegraad milieu-inspanning		60	74	
FTE arbeid per 10 km riool		0,4	0,4	
FTE arbeid per 10.000 inwoners		2,5	2,0	
Activiteitsniveau		84	93	
Planrealisatie		54	76	ja
KPI Good Housekeeping		44	55	
KPI planefficiëntie		79	89	
KPI databasebeheer			0,8	
Klachten per 10.000 inwoners		76	68	
Knelpunten per 100 km riool		14	12	
Reactietijd		1,2	1,0	
Oplossingstijd		5,8	3,6	

*Bron: IOO/Haskoning/Van de Bunt*

## Bijlage 4 Veranderingen bij alle gemeenten

De score op de diverse KPI's en indicatoren in 2001 (pilot) en in 2004 (benchmark 2005) bij alle gemeenten is in tabel B4.1 weergegeven. In tabel B4.1 is ook aangegeven of de verandering in de scores statistisch significant is. De meeste veranderingen in de scores zijn statistisch niet-significant. Aan de absolute scores en de wijziging in de scores kan slechts beperkte betekenis toegekend worden. Voor een inhoudelijke beoordeling van de scores en de wijziging in de scores is meer informatie nodig dan beschikbaar is in het kader van de benchmark rioleringszorg 2005.

*Tabel B4.1 Veranderingen in KPI's tussen de pilotgemeenten (39) en de deelnemers 2005 (35) (gemiddelden voor alle gemeenten)*

Indicatoren en KPI's	jaar	2001	2004	verschil significant
Strategisch inzichtpercentage (SIP)		38	45	
Strategisch inzichtsfactor (SIF)		1,5	1,8	
Operationeel inzichtpercentage (OIP)		25	34	
Operationeel inzichtsfactor (OIF)		1,0	1,4	
KPI kwaliteitsbeeld		0,4	0,4	
KPI knelpunt per 100 km riolering		3,3	2,7	
KPI jaarlijkse beheerslasten		22	25	
KPI kapitaallasten per inwoner		21	25	
KPI realisatiegraad milieu-inspanning		62	78	ja
FTE arbeid per 10 km riool		0,4	0,4	
FTE arbeid per 10.000 inwoners		2,4	2,2	
Activiteitsniveau		82	98	ja
Planrealisatie		56	80	ja
KPI Good Housekeeping		44	56	ja
KPI planefficiëntie		77	91	ja
KPI databasebeheer			0,8	
Klachten per 10.000 inwoners		81	68	
Knelpunten per 100 km riool		15	11	ja
Reactietijd		1,2	1,2	
Oplossingstijd		4,3	3,3	

*Bron: IOO/Haskoning/Van de Bunt*