

# **WATERSCHAPSPEIL EN BEDRIJFSVERGELIJKINGEN HERIJKTE VISIE EN ACTIEPROGRAMMA 2012-2016**

December 2011  
Definitieve versie

## INHOUDSOPGAVE

1. INLEIDING
2. DOEL EN OPZET BEDRIJFSVERGELIJKINGEN
3. BELEIDSKADER
  - 3.1 *Bestuurlijke speerpunten*
  - 3.2 *Monitoring Doelmatig waterbeheer en Bestuursakkoord*
4. EVALUATIE VISIE, PROCES EN INHOUD BEDRIJFSVERGELIJKINGEN
  - 4.1 *Aanpak*
  - 4.2 *Uitkomsten*
  - 4.3 *Verbetervoorstellen*
  - 4.4 *Prioritering*
5. ACTUALISATIE VISIE OP BEDRIJFSVERGELIJKINGEN
  - 5.1 *Ambitie*
  - 5.2 *Systematiek en uitvraag*
  - 5.3 *Kwaliteit gegevens en databeheer*
  - 5.4 *Proces en organisatie*
  - 5.5 *Leren & verbeteren*
6. WATERSCHAPSPEIL EN WATERSCHAPSSPIEGEL
7. BEDRIJFSVERGELIJKINGEN
  - 7.1 *Zuiveringsbeheer*
  - 7.2 *Watersysteembeheer*
  - 7.3 *Waterveiligheid*
  - 7.4 *Regulering (V&H)*
  - 7.5 *Bedrijfsondersteunende processen*
8. ORGANISATIE
9. PLANNING
10. FINANCIËN
11. COMMUNICATIE

### BIJLAGEN:

1. RESULTATEN EVALUATIE VISIE OP BEDRIJFSVERGELIJKINGEN
2. SCENARIO'S VERBETEROORSTELLEN
3. SAMENSTELLING STUURGROEP EN PROJECTGROEPEN

# WATERSCHAPSPEIL EN BEDRIJFSVERGELIJKINGEN

## HERIJKTE VISIE EN ACTIEPROGRAMMA 2012-2016

### 1. INLEIDING

In 2006 heeft de Stuurgroep Bedrijfsvergelijkingen een samenhangende Visie op bedrijfsvergelijkingen gepresenteerd. Aanleiding was de noodzaak om de los van elkaar ontwikkelde initiatieven in samenhang te brengen en zo een efficiencyslag te kunnen slaan en een betere aansturing te kunnen realiseren. Nu we vijf jaar verder zijn en er twee edities van Waterschapspeil/-spiegel zijn verschenen, is het zinvol om het Huis van bedrijfsvergelijkingen te evalueren. De vragen die we ons daarbij stellen zijn of we nog steeds op de goede weg zitten, of we de gestelde doelen hebben bereikt of de ingezette koers door nieuwe inzichten en ontwikkelingen bijgesteld zou moeten worden. De evaluatie moet inzichtelijk maken in hoeverre de gestelde doelen van Waterschapspeil en de bedrijfsvergelijkingen worden gehaald en of de in 2006 uitgezette koers, methodiek en structuur bijstelling behoeft. Waar mogelijk worden de verbeteringen meegenomen in de voorbereidingen voor Waterschapspeil 2012.

Deze nieuwe, herijkte Visie gaat in op het doel van de bedrijfsvergelijkingen, het algemene beleidskader, de uitkomsten uit de evaluatie, de verbetervoorstellen en de nieuwe opzet, organisatie, planning en financiën van Waterschapspeil/-spiegel en de verschillende bedrijfsvergelijkingen.

### 2. DOEL EN OPZET BEDRIJFSVERGELIJKINGEN WATERSCHAPPEN

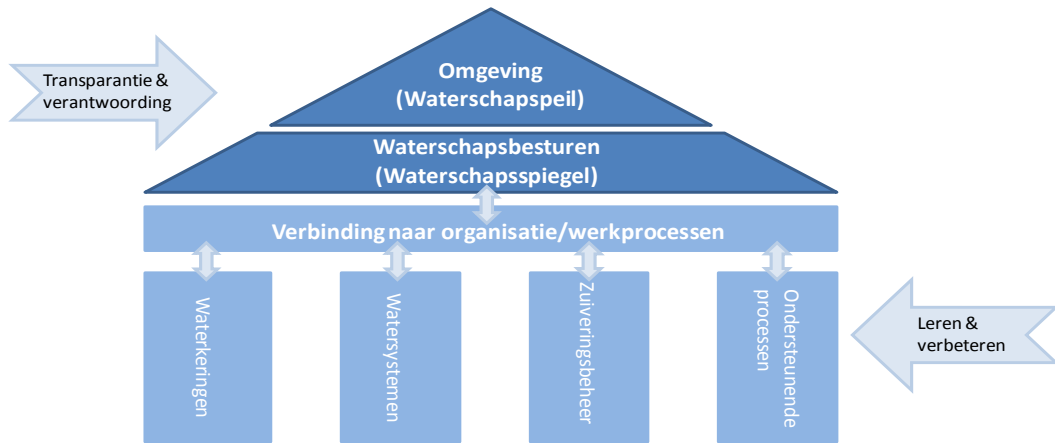
Leidraad voor de activiteiten voor Waterschapspeil/-spiegel en de bedrijfsvergelijkingen is de eerder genoemde Visie uit 2006.

#### *Doel*

Waterschapspeil en de bedrijfsvergelijkingen zijn bedoeld om transparant te zijn over het waterschapswerk, om verantwoording af te leggen, om inzicht te krijgen in het eigen functioneren en daarvan te leren en zodoende de bedrijfsvoering te verbeteren. Er worden vier doelgroepen onderscheiden: externe belanghebbenden, waterschapsbestuurders, directie/management van waterschappen en de experts op de werkvloer. Transparantie en verantwoording is vooral verbonden aan Waterschapspeil/-spiegel en bedient de externe belanghebbenden en bestuurders. Externe belanghebbenden krijgen inzicht in de doelstellingen en kosten van het waterbeheer en bestuurders van een waterschap kunnen kijken hoe de ambities van hun waterschap zich verhouden met de ambities van andere waterschappen. Het leren en verbeteren is vooral gerelateerd aan de bedrijfsvergelijkingen en bedient hoofdzakelijk de waterschapsorganisaties. Een derde, afgeleid doel is het positioneren van de waterschapssector als moderne, professionele, vernieuwende organisaties die efficiënt met de beschikbare middelen omgaan.

#### *Huis van Bedrijfsvergelijkingen*

Het in 2006 opgestelde Huis van Bedrijfsvergelijkingen waterschappen is weergegeven in figuur 1. Waterschapspeil/-spiegel vormen het dak van het huis en hebben als doel het geven van transparantie en afleggen van verantwoording. Er zijn meerdere bedrijfsvergelijkingen opgezet die inhoudelijk gericht zijn op het zuiveringsbeheer, watersysteembeheer, de zorg voor de waterkeringen en ondersteunende processen. Met de bedrijfsvergelijkingen zetten waterschappen hun beleidseffecten, prestaties, kosten en tarieven tegen elkaar af. Deze vergelijkingen vormen de pijlers onder Waterschapspeil en zijn vooral gericht op het van elkaar leren en het verbeteren van de werkprocessen.



Figuur 1: Huis van Bedrijfsvergelijkingen waterschappen (2006)

### **Organisatie**

Het proces rond Waterschapspeil/-spiegel en de Bedrijfsvergelijkingen wordt aangestuurd vanuit de Stuurgroep Bedrijfsvergelijkingen. De Stuurgroep bewaakt samen met de Projectgroep Waterschapspeil de samenhang en consistentie van de verschillende bedrijfsvergelijkingen en ziet erop toe dat we stapsgewijs toegroeien naar het gewenste eindbeeld uit deze Visie. De participatie van de waterschappen is verankerd via de Stuurgroep, Projectgroep, de verschillende platforms, de Uniewerkgroepen en de coördinatoren Waterschapsinformatie.

## **3. BELEIDSKADER**

### **3.1 Bestuurlijke speerpunten**

De ambities voor Waterschapspeil en de bedrijfsvergelijkingen zijn (impliciet) terug te vinden in het Bestuursprogramma 2010-2013 en in de Uniebegroting:

#### Bestuursprogramma 2010-2013

- Zichtbaarheid is een belangrijk onderdeel van het werk van de waterschappen. Veel inwoners van ons land denken dat het met het waterbeheer van zelf goed gaat. Het is noodzakelijk dat waterschappen en de opgaven waarvoor zij gesteld staan duidelijk zichtbaar maken. De Unie zet hiervoor op landelijk niveau in op imago/PR en een krachtige lobby. Waterschapspeil draagt bij aan het beeld van waterschappen als een transparante bestuurslaag die bereid zijn verantwoording af te leggen aan de samenleving. Zo laten waterschappen zien dat zij moderne, innovatieve overheden zijn die zijn maatschappelijke opgaven efficiënt en effectief uitvoeren.

#### Uniebegroting 2011

- Stimuleren en faciliteren van bedrijfsvergelijkingen door een consistent samenhangend stelsel van sectorale inhoudelijke vergelijkingen en een overkoepelende bestuurlijke vergelijking via Waterschapspeil. Hiermee kunnen de waterschappen hun prestaties en financiën vergelijken en hun verbetercapaciteit beoordelen. Bovendien laten de waterschappen zien dat zij hiermee transparant en open zijn.
- Zorgen dat de relevante bestuurlijke informatie van de waterschapssector gemakkelijk beschikbaar is zodat die ingezet kan worden voor de strategische lobby. Hiervoor willen we op termijn een centrale database ontwikkelen waarmee de kerngegevens goed toegankelijk worden. Waterschappen kunnen zich hiermee krachtiger profileren en positioneren.

### **3.2 Monitoring Doelmatig waterbeheer en Bestuursakkoord Water**

In het voorjaar van 2011 hebben de verschillende overheden een Bestuursakkoord Water gesloten waarin afspraken zijn gemaakt over onder meer samenwerking en doelmatigheid. Onderdeel van het akkoord is ook dat de gemaakte afspraken en voortgang wordt gemonitord en dat daarvoor zoveel mogelijk de bestaande instrumenten (bedrijfsvergelijkingen) worden gebruikt.

Het Bestuursakkoord Water leidt ertoe dat de behoefte toeneemt om de ontwikkeling van de Waterschapsbelastingen alsmede de resultaten en kosten die door de waterschappen worden gerealiseerd te volgen monitoren. Om op die behoefte in te spelen, wordt vanaf 2012 jaarlijks ook een light-versie van Waterschapspeil uitgebracht over de ontwikkeling van de waterschapsbelastingen. Met dezelfde achtergrond gaan we als waterschappen jaarlijks een voortgangsrapportage uitbrengen over de kosten en opbrengsten (kwalitatief en financieel) van de diverse Storm-acties. Deze rapportage heeft een intern karakter en heeft als doel te volgen of we op schema zijn bij het realiseren van verschillende acties uit het bestuursakkoord. Met de rapportage wordt ook de behoefte van de waterschappen om op dit terrein van elkaar te leren ingevuld. In 2011 gaan we de eerste versie van deze rapportage ontwikkelen die terugkijkt naar 2010 en als een soort nulmeting kan worden beschouwd.

Voor beide rapportages wordt geen nieuwe gegevensuitvraag gecreëerd, maar wordt deze geïntegreerd in de bestaande uitvragen voor Waterschapspeil en Waterschapsspiegel. De monitoring kan grotendeels met de bestaande uitvragen worden ingevuld waarbij de uitvraag inhoudelijk slechts beperkt hoeft te worden gewijzigd. Ook wordt gebruik gemaakt van de inventarisatie die door de VDW is uitgevoerd om de brede onderlinge samenwerking van waterschappen inzichtelijk te maken (database samenwerken).

## **4. EVALUATIE VISIE, PROCES EN INHOUD BEDRIJFSVERGELIJKINGEN**

### **4.1 Aanpak**

De evaluatie van de Visie op Bedrijfsvergelijkingen richt zich zowel op de inhoud van Waterschapspeil en de bedrijfsvergelijkingen als op het proces (organisatie, uitvraag, analyse, rapportage, besluitvorming, communicatie). De evaluatie kijkt met andere woorden het totale bouwwerk van de bedrijfsvergelijkingen, inclusief de externe doelen die met de uitvraag worden bediend (CBS, Coelo, Doelmatig waterbeheer, Bestuursakkoord Water). Het uitgangspunt is dat het huis als zodanig blijft bestaan en de bedrijfsvergelijkingen herkenbaar blijven ("het goede behouden"), maar dat waar nodig verbeteringen in het proces en de inhoud worden doorgevoerd. Daarbij wordt gezorgd voor een bestendige lijn zodat de link met de resultaten uit het verleden gewaarborgd blijft.

Voor de evaluatie van de bedrijfsvergelijkingen is een online enquête gehouden onder 250 betrokken waterschappers en is een aantal interviews afgenomen onder vertegenwoordigers uit de verschillende platforms. Voor de evaluatie is uiteraard ook gebruik gemaakt van de eerder dit jaar uitgevoerde evaluatie Waterschapspeil 2010. Voor de resultaten van de evaluatie wordt verwezen naar de bijlage.

### **4.2 Uitkomsten**

Het algemene beeld van de uitgevoerde enquête is:

- de waterschappen zijn in het algemeen redelijk tevreden over de inhoud, frequentie en aanpak van Waterschapspeil en de bedrijfsvergelijkingen en de kwaliteit van de rapportages; wel zou er beter onderscheid gemaakt moeten worden in de doelen (transparantie/verantwoording enerzijds en leren/verbeteren anderzijds);

- men is ook redelijk positief over het proces en de organisatie van de bedrijfsvergelijkingen; de meningen over de ondersteuning vanuit de Unie lopen uiteen;
- men vindt dat er nog onvoldoende van de bedrijfsvergelijkingen en van elkaar wordt geleerd.

Enkele opvallende uitspraken en conclusies uit de interviews zijn:

- de bedrijfsvergelijkingen hebben de samenwerking tussen de waterschappen verbeterd en de branche sterker gemaakt;
- zorg voor continuïteit in de uitvraag/systematiek; dit vergroot het draagvlak en de herkenbaarheid en maakt het mogelijk om betere trendanalyses uit te voeren;
- de BBP-structuur is misschien niet perfect, maar biedt wel houvast en maakt het mogelijk om de activiteiten met elkaar te vergelijken;
- breng meer Unieregie aan in de bedrijfsvergelijkingen van de ondersteunende processen; dit vergroot het draagvlak en verbetert de samenhang;
- kijk in de bedrijfsvergelijkingen niet alleen naar onderlinge prestaties en kosten, maar ook naar de wettelijke of gewenste doelen (dat geeft immers aan hoe goed we het doen);
- een frequentie van 1 x per 3 jaar maakt het mogelijk om in de tussenliggende periode van de bedrijfsvergelijking te leren en houdt de inspanningen behapbaar;
- breid de analyse van de bedrijfsvergelijkingen uit en licht de (concept)resultaten toe in een brede bijeenkomst met de waterschappen;

Voor meer informatie over de resultaten uit de enquête en interviews wordt verwezen naar bijlage 1.

### **4.3 Verbetervoorstellen**

Uit de resultaten van de evaluatie zijn de volgende verbetervoorstellen afgeleid:

#### Huis van bedrijfsvergelijkingen

- duidelijker onderscheid maken tussen transparantie/verantwoording (Waterschapspeil/-spiegel) en leren/verbeteren (bedrijfsvergelijkingen)
- inhoudelijk meer samenhang creëren tussen Waterschapspeil/-spiegel en de bedrijfsvergelijkingen
- bedrijfsvergelijkingen verder doorontwikkelen (Waterkeringen, Watersystemen en Bedrijfsondersteunende processen)
- nieuwe bedrijfsvergelijking Regulering (Vergunningverlening & Handhaving) ontwikkelen

#### Methodiek en uitvraag

- meer focus aanbrengen in de uitvraag en een betere definitie-omschrijving
- duidelijke lijn aanbrengen in thema's, doelstellingen, succesfactoren en prestatie-indicatoren
- daaraan gerelateerd waar nodig een herziening/actualisatie van de BBP-structuur
- meer samenhang creëren tussen jaarlijkse algemene basisuitvraag via Waterschapspeil/-spiegel en de periodieke verdiepende uitvraag via de bedrijfsvergelijkingen
- aandacht niet alleen richten op bereikte prestaties en kosten, maar ook op de toekomstbestendigheid van de sector (duurzaamheid, innovatie, goed werkgeverschap)

#### Kwaliteit gegevens

- meer aandacht voor de kwaliteit en validatie van gegevens (automatische controles inbouwen, conceptresultaten terugleggen en bespreken, nadenken over intervisie)
- zorgen dat de gegevens van de waterschappen onderling beter vergelijkbaar worden

- de analyses uitbreiden met onderbouwingen en in de rapportages (gezamenlijke) verbeterpunten benoemen
- zorgen dat de verzamelde data (ook die uit het verleden) beter toegankelijk worden en dat de data snel kunnen worden opgevraagd en aangeleverd
- de datasystemen voor de bedrijfsvergelijkingen te verbeteren, te beginnen met de BVZ

#### Proces en organisatie

- een duidelijkere en krachtigere positie/rol van de Projectgroep Waterschapspeil als voorportaal van de Stuurgroep Bedrijfsvergelijkingen als linking pin met de verschillende bedrijfsvergelijkingen
- meer regie vanuit de Unie voor de bedrijfsvergelijkingen Bedrijfsondersteunende processen om meer draagvlak en samenhang te creëren
- aanwijzen van centrale platforms onder de Stuurgroep voor het ontwikkelen en begeleiden van de bedrijfsvergelijkingen voor respectievelijk Waterkeringen en Regulering (Vergunningverlening & Handhaving)
- meer aandacht voor externe communicatie en nadenken over een nieuwe, modernere manier om de resultaten uit de bedrijfsvergelijkingen onder de aandacht te brengen

#### Leereffect

- het leren en verbeteren beter faciliteren vanuit Unie, bijvoorbeeld door bijeenkomsten te organiseren, betere analyses uit te voeren, in de vergelijkingen (gezamenlijke) verbeterpunten te benoemen en helpen leerkringen op te zetten
- ook naar ontwikkelingen en ervaringen buiten de water(schaps)wereld kijken en leren van andere benchmarks (VEWIN, RIONED, EBC)

### **4.4 Prioritering**

De hierboven genoemde verbeterpunten uit de evaluatie zijn niet allemaal even urgent en belangrijk en kunnen ook niet allemaal tegelijk worden opgepakt. Er zal met andere woorden geprioriteerd moeten worden. Om een beter gevoel te krijgen welke kant de waterschappen op willen, is een viertal scenario's opgesteld:

- een basisvariant waarin alleen de basisverbeteringen worden doorgevoerd;
- een kernvariant waarin de Unie zich volledig focust op transparantie/verantwoording en de bedrijfsvergelijkingen aan de waterschappen worden overgelaten;
- een leervariant waarin de Unie het leren & verbeteren gaat stimuleren;
- een plusvariant waarin de Unie een impuls geeft aan zowel de transparantie/verantwoording als het leren & verbeteren.

De scenario's kennen elk hun eigen insteek en een daaraan gekoppeld ambitieniveau. Een aantal verbeteringen komt in alle scenario's terug en vormt daarmee een basis die we sowieso willen doorvoeren. Voor meer informatie over de scenario's wordt verwezen naar bijlage 2.

De vier varianten zijn met de waterschappen besproken in een zogenaamde Versnellingskamer. De conclusie van die bijeenkomst was dat de waterschappen willen dat de verbeteringen uit de basisvariant worden uitgevoerd, dat wil zeggen een beter evenwicht en meer samenhang in het Huis van Bedrijfsvergelijkingen, een verbetering van de kwaliteit en vergelijkbaarheid van de gegevens en een goed toegankelijke database. Daarnaast is ook geconcludeerd dat een centrale regie vanuit de Unie nodig blijft en dat er van de Unie een rol wordt verwacht in het faciliteren en stimuleren van het 'leren en verbeteren'. Het voorkeurs-scenario van de waterschappen bestaat met andere woorden uit een combinatie van de basis- en leervariant.

## 5. HERIJKING VISIE OP BEDRIJFSVERGELIJKINGEN

### 5.1 Ambitie

De ambitie van de waterschappen is om kwalitatief goede bedrijfsvergelijkingen uit te voeren waarin de gegevens op efficiënte wijze worden ingewonnen en prestaties op een effectieve en overzichtelijke manier in beeld worden gebracht. Waterschapspeil/-spiegel en de bedrijfsvergelijkingen helpen de waterschappen in hun ontwikkeling naar efficiënte en lerende organisaties en dragen zo bij aan een modern en professioneel imago van de sector.

Om deze ambitie te kunnen realiseren is het belangrijk dat:

- het Huis van Bedrijfsvergelijkingen in evenwicht is en er samenhang is in de activiteiten;
- de Unie via de Stuurgroep en Projectgroep een centrale regierol vervult;
- alle waterschappen aan Waterschapspeil/-spiegel en de bedrijfsvergelijkingen meedoen;
- de cijfers uit Waterschapspeil/-spiegel en de bedrijfsvergelijkingen juist, volledig en vergelijkbaar zijn en het databeheer op orde is;
- er per taakveld een platform is dat zich verantwoordelijk voelt voor de bedrijfsvergelijking en het opkappen van de gezamenlijke verbeterpunten.

### 5.2 Systematiek en uitvraag

Conform de Visie uit 2006 worden de waterschappen jaarlijks op twee vaste momenten om informatie gevraagd:

- de april-uitvraag, die zich richt op de prestaties/resultaten in het voorgaande jaar en
- de november-uitvraag, die vraagt naar de financiële gegevens uit de begrotingen.

Met de gegevens uit deze uitvraag worden verschillende producten bediend: Waterschapspeil/-spiegel, de interne Voortgangsrapportage Storm/Doelmatig waterbeheer, de rapportage over de Samenwerking in de Afvalwaterketen, de monitoring van het Bestuursakkoord Water en de informatie ten behoeve van het CBS en Coelo (zie tabel 1). Met deze informatie kan de Unie transparant zijn over de waterschapsprestaties en inzicht geven in de ontwikkelingen in de waterschapsbelastingen. Vanuit de verdiepende bedrijfsvergelijkingen worden periodiek per taakveld aanvullende vragen gesteld.

Tabel 1: Planningscyclus uitvraag in relatie tot doelen en producten

Uitvraag	Informatie	Rapportage	Wanneer	Doelgroepen	Transparantie	Verantwoordiging	Leren & verbeteren
April	Resultaten jaar t-1 (gerealiseerde prestaties, kosten, investeringen, besparingen, voorbeelden, gebiedskenmerken)	Voortgangsrapportage Storm / Doelmatig waterbeheer	zomer	Intern waterschappen	X		X
		Voortgangsrapportage Afvalwaterketen VNG-UvW	zomer	VNG-UvW, Ministeries	X	X	X
		↳ Beiden input voor landelijke monitor Bestuursakkoord Water en Water in Beeld	voorjaar	Ministeries, politiek	X	X	
		Waterschapspeil en Waterschapsspiegel (tweejaarlijks)	najaar	Ministeries, politiek resp. waterschapsbestuurders	X	X	(X)
		↳ Input voor Water in beeld en Waterbalans (evaluatie Nationaal Waterplan)	voorjaar	Ministeries, politiek	X	X	
November	Begroting jaar t+1 en meerjarenramingen t+4 (geraamde opbrengsten, kosten, investeringen, besparingen, voorbeelden)	Persbericht Unie waterschapsbelastingen (jaarlijks)	10 januari	Politiek, media	X		
		Input voor CBS en Coelo	januari		X		
		Publicatie waterschapsbelastingen (Waterschapspeil-light; jaarlijks)	1 maart	Politiek, media	X	X	
		Waterschapspeil en Waterschapsspiegel (tweejaarlijks)	najaar	Ministeries, politiek resp. waterschapsbestuurders	X	X	



Samen met de Stuurgroep/Projectgroep worden de thema's voor Waterschapspeil/-spiegel bepaald. De platforms definiëren op hun beurt de leerdoelen voor de bedrijfsvergelijkingen. De methodiek van Waterschapspeil en de bedrijfsvergelijkingen is min of meer vergelijkbaar in de zin dat er vanuit verschillende perspectieven naar de prestaties in het waterbeheer wordt gekeken: vanuit het functioneren, de kosten, het milieu/duurzaamheid en vanuit de klanten/belanghebbenden. Daarnaast kunnen afhankelijk van de actualiteit incidenteel wisselende thema's aan de bedrijfsvergelijkingen worden toegevoegd.

De lijn is vanuit de thema's en doelstellingen van de bedrijfsvergelijkingen kritische succesfactoren af te leiden. Daarvoor worden dan weer eenduidige prestatie-indicatoren benoemd om de resultaten onderling te kunnen vergelijken. Voor die prestatie-indicatoren wordt met de werkgroep een zo beknopt mogelijke vragenlijst opgesteld met bijbehorende definities. Het is van belang dat de uitvraag een vaste basis en opzet heeft met het oog op de herkenbaarheid en draagvlak bij waterschappen en continuïteit in de gegevens om langjarige trendanalyses mogelijk te maken.

### **5.3 Kwaliteit gegevens en databeheer**

Het spreekt voor zich dat de cijfers in de bedrijfsvergelijkingen juist moeten zijn en dat de gegevens onderling vergelijkbaar zijn. Het is essentieel dat de verzamelde data goed toegankelijk zijn en dat de Unie als brancheorganisatie in korte tijd en op maat de gevraagde informatie kan aanleveren over de waterschappen en hun prestaties.

#### ***Vergelijkbaarheid gegevens***

Bij het vergelijken van de prestaties van de waterschappen is het van essentieel belang dat steeds van dezelfde gegevens wordt uitgegaan. Met de BBP-structuur (2002) zijn alle werkprocessen in principe op dezelfde manier ingedeeld, maar in de praktijk blijken er toch op onderdelen verschillende interpretaties te bestaan. Ook is de BBP-structuur op onderdelen verouderd en sluit het niet meer aan bij de actuele praktijk of bij het wettelijk kader (bijvoorbeeld de Waterwet). Het is de bedoeling om op korte termijn de grootste knelpunten weg te nemen.

Verder zal er basis van de ervaringen met de uitvraag 2011 nog eens kritisch naar de definities van de vragen worden gekeken en zullen die waar nodig worden bijgesteld of aangescherpt. Ook zal er een start worden gemaakt met het opstellen van een codeboek. Daarnaast zal er bij de rapportages nadrukkelijk ook voor worden gezorgd dat alleen vergelijkbare prestaties worden opgenomen en zal er met de Projectgroep/werkgroep worden gekeken hoe we de prestaties op een vergelijkbare manier en in verschillende eenheden kunnen presenteren.

#### ***Validatieproces***

De Unie is verantwoordelijk voor het validatieproces van Waterschapspeil/-spiegel en de waterschappen zijn zelf verantwoordelijk voor de kwaliteit van de gegevens. Het validatieproces omvat de onderstaande stappen en beslaat in totaal ca. 2 maanden.

#### **Invullen gegevens waterschappen**

- Bij ieder waterschap is er een coördinator die de vragenlijst uitzet naar specialisten die voor de feitelijke invulling zorgen.
- De coördinator ziet toe op een tijdige en volledige invulling.
- De ingevulde vragenlijst wordt door de directie geaccordeerd.

#### Ontvangst en controle vragenlijsten

- Direct bij ontvangst van een vragenlijst vindt een eerste controle plaats op de aangeleverde gegevens. Als er (veel) gegevens ontbreken, wordt contact met het betreffende waterschap opgenomen en om (verbeterde) invulling gevraagd. Het overzicht met de ontvangen gegevens (het 'tabellenboek') wordt ter controle teruggedeed aan de coördinator van ieder waterschap. Van de coördinatoren wordt verwacht dat zij de cijfers bespreken met de inhoudsdeskundigen binnen hun waterschap en de reacties bundelen. Indien nodig wordt er een aparte bijeenkomst voor de deskundigen georganiseerd.
- De werkgroep komt bij elkaar om het Tabellenboek en de grafieken te beoordelen en een gezamenlijke reactie op te stellen. Deze reactie wordt aan de waterschappen voorgelegd.
- De nieuwe cijfers worden nogmaals in een Tabellenboek gezet en in een gezamenlijke bijeenkomst aan de coördinatoren gepresenteerd. Van de coördinatoren wordt verwacht dat zij de definitieve cijfers intern hebben afgestemd.
- Daarna wordt de dataset definitief vastgesteld in de Projectgroep.

#### Analyse en rapportage

- Op basis van de vastgestelde dataset voeren de Werkgroep en Projectgroep een analyse uit van de gegevens en wordt er een rapportage opgesteld. Bij twijfelgevallen over de gegevens wordt contact gezocht met het betreffende waterschap.
- De opgestelde concept-rapportage wordt voorgelegd naar de coördinator van ieder waterschap met het verzoek een eindbeoordeling uit te voeren.
- De rapportage wordt besproken in de Projectgroep en Stuurgroep uiteindelijk vastgesteld door het Uniebestuur.

#### **Databeheer**

Een goed databeheer is een essentiële voorwaarde om kwalitatief goede en efficiënte bedrijfsvergelijkingen uit te kunnen voeren. Uit de evaluatie blijkt dat de bestaande databases voor de bedrijfsvergelijkingen verouderd, versnipperd en slecht toegankelijk zijn. Het is daarom noodzakelijk dat databases worden verbeterd en vernieuwd. Daarbij is het streven om de komende jaren stapsgewijs een centraal en samenhangend datasysteem te ontwikkelen, waarin de databases van Waterschapspeil/-spiegel en de bedrijfsvergelijkingen aan elkaar zijn gekoppeld. Zo'n datasysteem kan op termijn automatisch worden gevoed met de beschikbare basisinformatie van watersystemen (IRIS, OBS), waterketen (Z-info) en financiën. Vanuit de centrale database kunnen analyses worden uitgevoerd en kunnen vrij eenvoudig rapportages worden opgesteld. Als eerste stap zal een nieuw datasysteem voor de bedrijfsvergelijking Zuiveringsbeheer worden ontwikkeld.

De database wordt straks online beschikbaar voor de waterschappen. Hierdoor is het gemakkelijk om gegevens in te vullen en te raadplegen. Ook zijn automatische controle-checks ingebouwd om de juistheid en volledigheid van de gegevens te controleren en zo de kwaliteit van de data te verbeteren. Om goed invulling te kunnen geven aan de doelen van de bedrijfsvergelijkingen (transparantie/verantwoording en leren/verbeteren) is het verder zaak dat de verzamelde data goed toegankelijk zijn voor zowel de Unie als voor de waterschappen. Het gaat dan niet alleen om de gegevens uit lopende bedrijfsvergelijkingen, maar ook om informatie uit het verleden en gegevens van andere waterschappen. Om het vergelijken en analyseren van de gegevens te vergemakkelijken, kunnen tools worden ontwikkeld waarmee snel standaardrapportages en op maat vergelijkingen kunnen worden gemaakt. Het gaat dan bijvoorbeeld om het automatisch genereren van tabellen, grafieken en kaartbeelden en het ontwikkelen van tools voor analyses en standaardrapportages.

## 5.4 Proces en organisatie

### **Onderscheid in transparantie/verantwoording en leren & verbeteren**

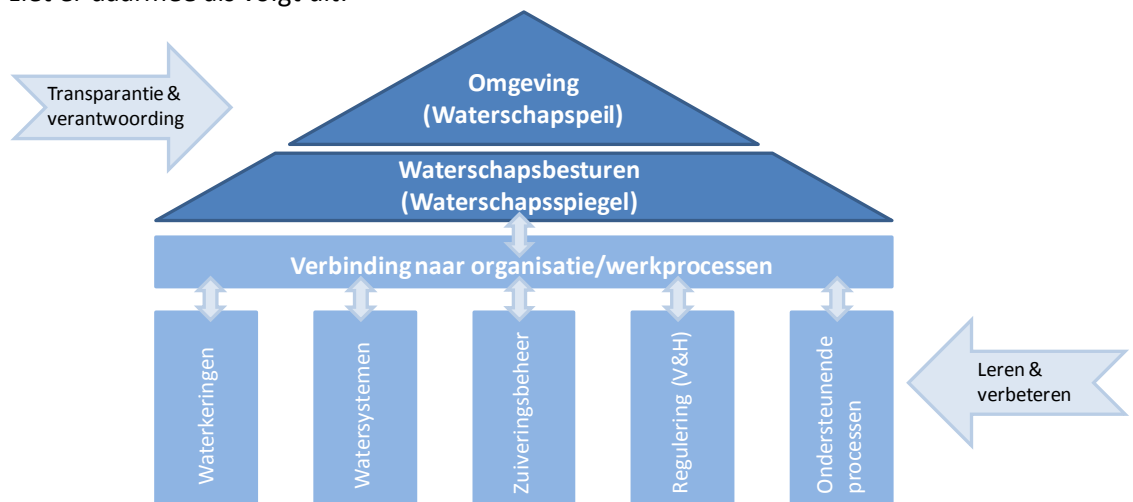
Bij de evaluatie hebben de waterschappen aangegeven beter onderscheid te willen maken in de doelen van Waterschapspeil/-spiegel en de bedrijfsvergelijkingen. Die onduidelijkheid komt waarschijnlijk omdat de april-uitvraag zowel de transparantie/ verantwoording van Waterschapspeil/-spiegel bedient als het leren & verbeteren op de onderdelen waarvoor (nog) geen volwaardige bedrijfsvergelijking is (Waterkeringen, Waterkwaliteit, Vergunningverlening & Handhaving). In principe is het onderscheid in het doel van de verschillende producten helder:

- |                          |   |   |
|--------------------------|---|---|
| • Waterschapspeil        | brancherapportage                               | transparantie/verantwoording (extern)               |
| • Waterschapsspiegel     | vergelijkingsrapportage waterschappen           | transparantie/verantwoording (intern - bestuurlijk) |
| • Bedrijfsvergelijkingen | vergelijkingsrapportages taakvelden waterbeheer | leren & verbeteren (intern – ambtelijk)             |

### **Huis van bedrijfsvergelijkingen**

De rol van de Projectgroep Waterschapspeil als voorportaal van de Stuurgroep en als linking pin naar de verschillende bedrijfsvergelijkingen wordt versterkt. Er worden trekkers aangewezen die zich op een specifiek thema/aandachtveld richten en zorgen voor de verbinding met de betreffende bedrijfsvergelijking. Zo wordt de samenhang in het huis vergroot en kunnen de bedrijfsvergelijkingen onderling van elkaar leren. Waar nodig zal de samenstelling van de Projectgroep worden aangepast zodat de juiste expertise aan boord is om de gewenste verbeteringen te kunnen realiseren. Op de korte termijn zal in ieder geval een lid van de Uniewerkgroep Communicatie aan de Projectgroep worden toegevoegd.

Om de link tussen Waterschapspeil/-spiegel naar de waterschapsorganisaties te versterken zullen de (tussen)producten voortaan ook met de betreffende platforms en in de Uniewerkgroepen worden besproken (Waterkeringen, Watersystemen, Waterketens & Emissies, Middelen en Communicatie). Verder worden de zuilen van het Huis van bedrijfsvergelijkingen waar nodig doorontwikkeld of uitgebreid. Voor het ontwikkelen en begeleiden van die bedrijfsvergelijkingen worden in overleg met de waterschappen platforms opgericht of aangewezen. Het gaat dan om de bedrijfsvergelijkingen Waterkeringen, Regulering (V&H) en Bedrijfsondersteunende processen (zie ook § 8). Het nieuwe Huis van bedrijfsvergelijkingen ziet er daarmee als volgt uit:



Figuur 2: Nieuwe Huis van Bedrijfsvergelijkingen waterschappen (2011)

### **5.5 Leren & verbeteren**

Het continu 'leren & verbeteren' is de belangrijkste drijfveer voor het uitvoeren van bedrijfsvergelijkingen. Samen met de waterschappen willen we in 2012 nadenken over het stapsgewijs opzetten van leer- en verbetertrajecten voor strategisch interessante onderwerpen vanuit de bedrijfsvergelijkingen. Waterschapsspiegel geeft hier voor de meeste waterschappen onvoldoende aanknopingspunten voor omdat de analyses vaak te oppervlakkig zijn. De onderliggende bedrijfsvergelijkingen zuiveringsbeheer, waterbeheer en ondersteunende processen zijn door hun aard en gedetailleerdheid als instrument beter geschikt om van elkaar te leren en werkprocessen te verbeteren. Als dit 'leren & verbeteren' door de Unie wordt gefaciliteerd, zullen de waterschappen naar verwachting meer met de verzamelde informatie gaan doen.

#### **Hoe doen we het nu?**

De resultaten van de bedrijfsvergelijkingen zijn transparant om het mogelijk te maken als waterschappen van elkaar te kunnen leren. Er worden bewust geen rankings opgesteld (geen naming-shaming). De gegevens van de waterschappen zijn betrouwbaar en kunnen op dit moment nog niet via een (centrale) database aan de waterschappen beschikbaar worden gesteld.

De resultaten van de bedrijfsvergelijking worden vrijwel altijd met de waterschappen besproken in de betreffende platforms. Het gezamenlijk oppakken en uitwerken van de in dat overleg gesignaleerde verbeterpunten wordt in het algemeen aan de waterschappen zelf overgelaten. Op waterschapsniveau worden door de organisatie zelf analyses uitgevoerd van de eigen prestaties uit Waterschapsspiegel en de bedrijfsvergelijkingen in vergelijking met voorgaande jaren en/of andere waterschappen.

#### **Wat zouden we kunnen doen?**

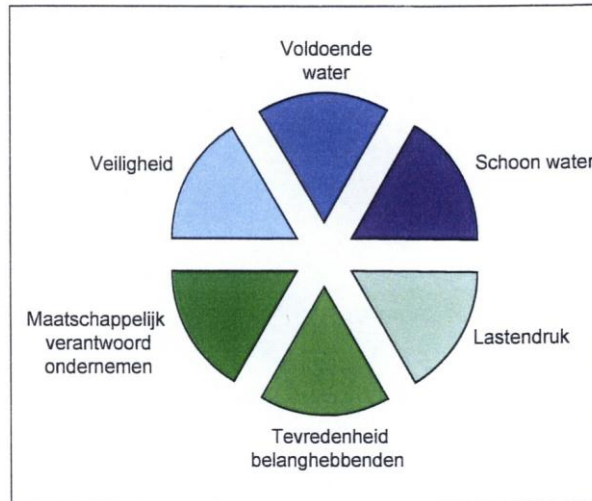
Het voorstel is het 'leren & verbeteren' een impuls te geven door:

- leerkringen op te zetten om de resultaten van de bedrijfsvergelijking uitgebreid met de waterschappen te bespreken en zo 'de wereld achter de cijfers' te leren kennen en in dialoog met elkaar op zoek te gaan naar een verklaring waarom sommige waterschappen beter presteren en samen het verbeterpotentieel te benoemen;
- de analyses in de vergelijkingsrapportages uit te breiden en daarbij ook na te gaan waarom sommige waterschappen beter presenteren, gezamenlijke verbeterpunten te benoemen en inspirerende voorbeelden te noemen;
- te zorgen voor een betere vergelijkbaarheid van de cijfers door verschillende eenheden te hanteren (bijvoorbeeld per km, per inwoners, per oppervlakte, per fte etc);
- de dataset met gegevens uit het verleden goed toegankelijk te maken en kant-en-klare analysetools te maken zodat het makkelijker wordt om de gegevens te interpreteren en met elkaar te vergelijken;
- ook naar de prestaties buiten de water(schaps)wereld te kijken en te leren van de ervaringen van bijvoorbeeld VEWIN en RIONED.

## **6. WATERSCHAPSPEIL EN WATERSCHAPSSPIEGEL**

Waterschapspeil is het overkoepelende product van het Huis van bedrijfsvergelijkingen, dat bestaat uit een brancherapportage (Waterschapspeil) en een vergelijkingsrapportage (Waterschapsspiegel). Belangrijkste functie van de brancherapportage Waterschapspeil is de externe omgeving (Haagse politiek, ministeries, burger, media) inzicht te geven in de prestaties en ontwikkelingen in de waterschapssector. Het doel van de vergelijkingsrapportage is de

waterschapsbestuurders inzicht te geven in de bijdrage van hun waterschap in de prestaties van de totale branche en in de prestaties van het eigen waterschap ten opzichte van de collega-waterschappen. Waterschapspeil en –spiegel worden om de twee jaar uitgebracht. De inhoudelijke thema's van Waterschapspeil zijn weergegeven in de onderstaande figuur.



*Figuur 3: Thema's Waterschapspeil/-spiegel*

Naast de vaste thema's die vanwege de continuïteit steeds in de uitvraag en rapportage terugkeren, kunnen er incidenteel ook aanvullende thema's aan Waterschapspeil/-spiegel worden toegevoegd. Voor 2012 is het de bedoeling om ook stil te staan bij de onderstaande onderwerpen omdat daar het afgelopen jaar bestuurlijke afspraken over zijn gemaakt of binnenkort gemaakt gaan worden:

- Samenwerking van de waterschappen (onderling en met derden)
- Besparingen vanuit Doelmatig waterbeheer en het Bestuursakkoord Water
- Hoogwaterbeschermingsprogramma (onderdeel van thema Veiligheid)
- Zoetwatervoorziening en watertekorten (onderdeel van thema Voldoende water)
- Duurzaamheid en energie (via monitoring Klimaatakkoord en MJA3)
- Innovatie

Verder wordt het Klanttevredenheidsonderzoek (KTO) overgeheveld van de Bedrijfsvergelijking Zuiveringsbeheer om het perspectief van onze klanten (burgers, bedrijven) via Waterschapspeil/-spiegel waterschapsbreed in beeld te kunnen brengen.

#### Waterschapspeil light

Vanwege de politiek-bestuurlijke aandacht voor de lokale lastenontwikkeling is besloten om vanaf 2012 jaarlijks light-versie van Waterschapspeil uit te brengen met de financiële gegevens van de waterschappen. Hiermee wordt enerzijds invulling gegeven aan de behoefte uit de externe omgeving en blijft anderzijds de invullast bij de waterschappen beperkt en de nieuwsaarde van Waterschapspeil behouden. Waterschapspeil-light maakt de ontwikkeling van de waterschapsbelastingen inzichtelijk en zet die af tegen de overige lastenontwikkeling.

## **7. BEDRIJFSVERGELIJKINGEN**

### **7.1 Zuiveringsbeheer**

Conform de planning en afspraken in het Bestuursakkoord Water wordt de volgende bedrijfsvergelijking Zuiveringsbeheer in 2013 uitgevoerd (over de resultaten in 2012). Vanwege de koppeling met de monitoring van het Bestuursakkoord Water zal de bedrijfsvergelijking nauw worden afgestemd op de benchmarks Riolering van RIONED en Drinkwater van VEWIN. De methodiek voor de bedrijfsvergelijking Zuiveringsbeheer is gebaseerd op de Balanced ScoreCard van Kaplan en Norton. Dit model belicht het functioneren van organisaties vanuit vier perspectieven: 'functioneren installaties', 'financiën', 'innovatie' en 'belanghebbenden'. Voor de bedrijfsvergelijking Zuiveringsbeheer is daar een vijfde perspectief 'milieu' aan toegevoegd.

### **7.2 Watersysteembeheer**

De afgelopen jaren zijn diverse bedrijfsvergelijkingen voor het operationele beheer en onderhoud uitgevoerd (Legger, Baggeren, Monitoring, Maaionderhoud). Voor het Onderhoud kunstwerken wordt in 2011 een verkenning uitgevoerd om samen met Rijkswaterstaat een bedrijfsvergelijking op te zetten. Het voorstel is de verschillende onderdelen van het watersysteembeheer de komende jaren nog apart te houden en pas na 2016 over te gaan tot een geïntegreerde bedrijfsvergelijking waarin ook de prestaties rond de inrichting en waterkwaliteit zijn opgenomen.

### **7.3 Waterveiligheid**

Deze bedrijfsvergelijking moet nog samen met de waterschappen ontwikkeld worden. Vanwege de afspraken in het Bestuursakkoord Water over de nieuwe rol van de waterschappen bij het Hoogwaterbeschermingsprogramma (nHWBP) en de muskusrattenbestrijding, zal de politiek-bestuurlijke aandacht voor dit thema toenemen.

### **7.4 Regulering (Vergunningverlening & Handhaving)**

Deze bedrijfsvergelijking moet nog samen met de waterschappen ontwikkeld worden. Vanuit het overleg Hoofden Vergunningverlening en Handhaving speelt de gedachte om periodiek een bedrijfsvergelijking uit te gaan voeren. Hiervoor wordt in 2011 een verkenning uitgevoerd. De wens is om deze bedrijfsvergelijking samen uit te voeren met Rijkswaterstaat.

### **7.5 Bedrijfsondersteunende processen**

De afgelopen jaren zijn veelal vanuit de vereniging Hoofden Middelen diverse bedrijfsvergelijkingen uitgevoerd (Overhead, Facilitair, Purchase to Pay). De wens is om deze bedrijfsvergelijkingen de komende tijd onder de regie van de Stuurgroep en de Uniewerkgroep Middelen te brengen. Dit heeft als voordeel dat de samenhang wordt vergroot en het draagvlak onder de waterschappen toeneemt. De financiering voor deze bedrijfsvergelijkingen blijft bij de waterschappen.

## **8. ORGANISATIE**

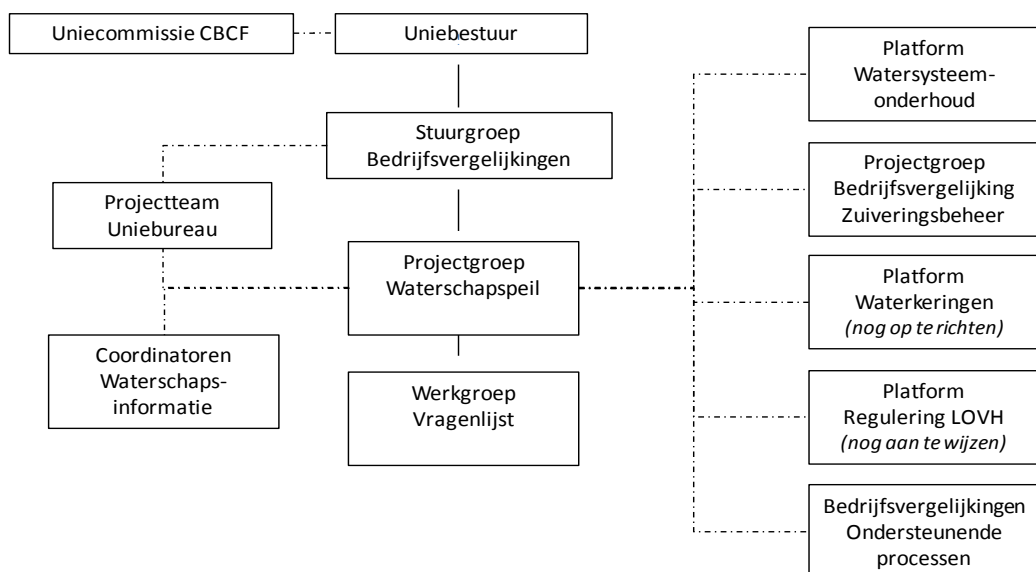
Het proces rond de Bedrijfsvergelijkingen waterschappen wordt aangestuurd vanuit de Stuurgroep Bedrijfsvergelijkingen. De Stuurgroep bewaakt de samenhang en consistentie van de verschillende bedrijfsvergelijkingen en ziet erop toe dat we stapsgewijs toegroeien naar de in 2006 gepresenteerde Visie. Ook geeft ze sturing aan Waterschapspeil en Waterschapsspiegel. Deze rapportages worden opgesteld en uitgebracht door de Unie in nauw overleg met de waterschappen. De participatie van de waterschappen is verankerd via de platforms, Uniewerkgroepen en het overleg met de coördinatoren waterschapsinformatie.

De Projectgroep Waterschapspeil is het voorportaal van de Stuurgroep en zorgt voor de totstandkoming van de rapportages Waterschapspeil en Waterschapsspiegel. De Projectgroep zal zich de komende periode ook gaan richten op de verbinding met de verschillende bedrijfsvergelijkingen (zie figuur 4). De Werkgroep Vragenlijst stelt jaarlijks de vragenlijst op en analyseert de gegevens. De coördinatoren vormen de brug tussen de bedrijfsvergelijkingen en de specialisten bij de waterschappen. Het projectteam van de Unie zorgt voor het verzamelen en (laten) valideren van de gegevens en voor het opstellen en publiceren van de rapportages. De producten en besluiten rond Waterschapspeil/-spiegel worden voorgelegd aan en vastgesteld in het Uniebestuur en besproken in de Uniecommissie Bestuurszaken, Communicatie en Financiën (CBCF). Vanuit het Uniebestuur is Huub Hieltjes aangewezen als portefeuillehouder.

De bedrijfsvergelijkingen voor het zuiveringsbeheer, watersystemen, waterkeringen, regulering (V&H) en ondersteunende processen worden aangestuurd en begeleid door de betreffende projectgroepen bestaande uit managers en deskundigen van de waterschappen.

Het Uniebureau houdt zich voornamelijk bezig centrale activiteiten als het uitbrengen van Waterschapspeil/-spiegel en het stimuleren van het leren & verbeteren. Daarnaast heeft het Uniebureau met name een rol bij het opzetten en (door)ontwikkelen van de bedrijfsvergelijkingen als initiatiefnemer, aanjager en projectleider. De Unie is in alle projectgroepen vertegenwoordigd om voor samenhang te zorgen, het proces waar nodig bij te sturen en de voortgang te bewaken.

In navolging van de bedrijfsvergelijkingen Zuiveringsbeheer en Watersysteemonderhoud wordt er ook een platform opgericht c.q. aangewezen voor de bedrijfsvergelijkingen Waterkeringen en Regulering (Vergunningverlening & Handhaving). Verder zou er ook zo'n overkoepelend platform moeten komen voor de bedrijfsvergelijkingen Ondersteunende processen en zouden die ook onder regie van de Stuurgroep gebracht moeten worden. De bemensing van deze platforms wordt ingevuld in overleg met de Uniewerkgroepen en de waterschappen.



Figuur 4: Nieuwe Organisatie Waterschapspeil/-spiegel en bedrijfsvergelijkingen

## 9. PLANNING WATERSCHAPSPEIL EN BEDRIJFSVERGELIJKINGEN

In het kader van deze herijkte Visie is een meerjarenplanning opgesteld voor het uitvoeren van de bedrijfsvergelijkingen. Hiermee wordt het mogelijk om de verschillende activiteiten beter op elkaar af te stemmen en de relatie met de monitoring Doelmatig waterbeheer/Storm en het Bestuursakkoord Water in beeld te brengen. De meerjarenplanning ziet er als volgt uit:

Tabel 2: Meerjarenplanning voor Waterschapspeil/-spiegel en de bedrijfsvergelijkingen

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
A1 Waterschapspeil/spiegel (oktober)		X		X		X
A2 Waterschapspeil light-versie (maart)	dummy	X	X	X	X	X
A3 Voortgangsrapportage Storm (zomer)	dummy	X	X	X	X	X
A4 Rapportage Afvalwaterketen met VNG (zomer)	dummy	X	X	X	X	X
B Zuiveringsbeheer			X			X
C Waterkeringen				X		
D Watersystemen						
- D1 Onderhoud Kunstwerken			X			
- D2 Peilbeheer				X		
D3 Baggeren					X	
D4 Maaionderhoud	X					X
E Regulering (Vergunningverlening & Handhaving)		X			X	
F Ondersteunende processen bedrijfsvoering <sup>1</sup>	X	X	X	X	X	X

De argumenten/overwegingen voor de voorgestelde planning en frequentie zijn:

### Waterschapspeil/ Doelmatig waterbeheer

- jaarlijks een 'light' publicatie uitbrengen om inzicht te geven in de lastenontwikkeling;
- jaarlijks een interne voortgangsrapportage Storm/Doelmatig waterbeheer uitbrengen om de samenwerking en afgesproken besparingen te kunnen monitoren en input te kunnen leveren aan externe rapportages zoals de monitoring van het Bestuursakkoord Water;
- tweejaarlijks monitoren van de belangrijkste prestaties en ontwikkelingen van de (bestuurlijke) thema's via Waterschapspeil/-spiegel vanwege:
  - de input voor de strategische lobby in Den Haag;
  - de nieuwswaarde van (de ontwikkeling in) de geleverde prestaties;
  - de continuïteit (draagvlak en aandacht bij de waterschappen);
  - de mogelijkheid om twee maal een verantwoordingsrapportage uit te brengen tijdens de zittingsperiode van de AB's van de waterschappen.

### Bedrijfsvergelijkingen

- vasthouden aan een driejaarlijkse cyclus voor het uitvoeren van de verschillende bedrijfsvergelijkingen om de inspanningen van de waterschappen behapbaar te houden en in de tussenliggende periode het leren en verbeteren mogelijk te maken;
- driejaarlijks uitvoeren van de bedrijfsvergelijking Zuiveringsbeheer om te voldoen aan de afspraken uit het Bestuursakkoord Water en om aan te sluiten bij de benchmarks van RIONED en VEWIN;

<sup>1</sup> Deze bedrijfsvergelijkingen worden conform de Visie uit 2006 niet vanuit de Unie georganiseerd of gefinancierd



- toewerken naar een brede, integrale bedrijfsvergelijking Watersysteembeheer (inclusief inrichting en waterkwaliteit) in 2017.

## 10. FINANCIËN

### **Kosten**

De afgelopen jaren was in de Uniebegroting voor Waterschapspeil en de bedrijfsvergelijkingen steeds een bedrag opgenomen van € 200.000. Het voorstel is om dit bedrag vanaf 2013 te verhogen met € 25.000 om het leren en verbeteren te kunnen faciliteren. Daarnaast zijn er in 2012 mogelijk extra middelen nodig voor het op orde brengen van het databeheer van de bedrijfsvergelijking Zuiveringsbeheer als blijkt dat het Waterschapshuis niet tijdig uitvoering kan geven aan het hiervoor gedane verzoek.

De meerjarenraming voor Waterschapspeil/-spiegel en de bedrijfsvergelijkingen in de periode 2012-2016 ziet er daarmee als volgt uit:

	2012	2013	2014	2015	2016
Waterschapspeil (light)					
- rapportage	€ 75.000	€ 25.000	€ 75.000	€ 25.000	€ 75.000
- databeheer	€ 30.000	€ 30.000	€ 30.000	€ 30.000	€ 30.000
- klanttevredenheidsonderzoek <sup>2</sup>	-	-	€ 200.000	-	-
Bedrijfsvergelijkingen					
- Zuiveringsbeheer	€ 30.000	€ 100.000	-	€ 50.000	€ 80.000
- Watersystemen	€ 10.000	€ 20.000	€ 20.000	€ 25.000	€ 25.000
- Waterkeringen	-	-	€ 50.000	-	-
- Vergunningverlening	€ 40.000	-	-	€ 40.000	-
- Bedrijfsondersteuning <sup>2</sup>	€ 40.000	€ 40.000	€ 40.000	€ 40.000	€ 40.000
- Verbeteren databeheer <sup>2</sup>	€ 250.000 <sup>3</sup>	-	-	€ 25.000	€ 25.000
Leren & verbeteren	€ 5.000	€ 30.000	€ 30.000	€ 30.000	€ 30.000
Communicatie algemeen	€ 10.000	€ 10.000	€ 10.000	€ 10.000	€ 10.000
Totale kosten	€ 490.000	€ 265.000	€ 455.000	€ 275.000	€ 315.000
Totaal Uniebegroting	€ 200.000	€ 225.000	€ 225.000	€ 225.000	€ 225.000

De Uniebegroting voor Waterschapspeil en de bedrijfsvergelijkingen is exclusief de werkzaamheden voor:

- de bedrijfsvergelijkingen voor de ondersteunende processen (ca. € 40.000 per jaar);
- het klanttevredenheidsonderzoek dat wordt overgeheveld uit de BVZ en vanaf 2014 waterschapsbreed wordt opgepakt (verwachte kosten ca. €. 200.000 per 4 jaar).

Vanuit het Uniebureau werken in totaal ca. 2 fte aan Waterschapspeil/-spiegel en de bedrijfsvergelijkingen. De totale capaciteit bij waterschappen is niet precies bekend, maar ligt naar verwachting tussen de 2 en 4 fte.

<sup>2</sup> Deze kosten worden niet vanuit de Uniebegroting gefinancierd

<sup>3</sup> Met het oog op de voortgang van het project worden de kosten voor 2012 voorgefinancierd vanuit de Uniebegroting

### **Baten**

De baten (het rendement) van Waterschapspeil/-spiegel en de bedrijfsvergelijkingen bestaan hoofdzakelijk uit:

- meerwaarde voor de lobby- en netwerkactiviteiten: de informatie uit Waterschapspeil en bedrijfsvergelijkingen levert input voor de beleidsdiscussie en opiniebeïnvloeding;
- zicht op de onderlinge prestaties van de waterschappen en de voortgang/ontwikkelingen die waterschappen realiseren;
- zicht op het verbeterpotentieel in de eigen organisatie en de mogelijkheid om van elkaar te leren en te sturen op ontwikkelingen;
- het versterken van de branche en vergroten van de collectiviteit en samenwerking; waterschappen worden uitgenodigd om elkaar op te zoeken en samen te werken aan verbeteringen;
- het vergroten van de publiciteit en bekendheid van de waterschappen en het werk dat ze verrichten;
- het verbeteren van het imago van de waterschappen als transparante en lerende organisaties die betrouwbaar zijn (doen wat ze beloven) en continu verbeteren.

## **11. COMMUNICATIE**

De Unie van Waterschappen is verantwoordelijk voor de algemene externe communicatie over Waterschapspeil/-spiegel en de bedrijfsvergelijkingen. De waterschappen zijn zelf verantwoordelijk voor de specifieke regionale communicatie over de eigen rapportages.

### **Externe omgeving**

De resultaten van Waterschapspeil/-spiegel willen we breed onder de aandacht brengen bij de verschillende doelgroepen. Voor onze externe belanghebbenden zullen we een persbericht uitbrengen en een presentatie houden in Nieuwspoort. Ook willen we nadenken hoe we modernere presentatievormen en sociale media kunnen inzetten om het werk van de waterschappen bij het (jongere) publiek onder de aandacht te brengen. De rapportages zullen (digitaal) worden verspreid onder de doelgroepen en zijn ook in te zien via onze website en sharepoint.

### **Intern waterschappen**

Voor de waterschappen zullen we in ieder geval een presentatie van Waterschapspeil/-spiegel verzorgen aan de CBCF en aan de coördinatoren. Ook de Uniewerkgroepen worden over de (tussen)resultaten geïnformeerd. Om de resultaten en verbeterpunten bij bestuurders onder de aandacht te brengen, willen we in de toekomst ook een presentatie houden tijdens de jaarlijkse Bestuurdersdag. De bedrijfsvergelijkingen zullen worden gepresenteerd aan de verschillende platforms en de rapportages zullen op sharepoint worden geplaatst. Verder worden de waterschappen regelmatig geïnformeerd over de voortgang van Waterschapspeil en de bedrijfsvergelijkingen.

## BIJLAGE 1: RESULTATEN EVALUATIE VISIE OP BEDRIJFSVERGELIJKINGEN

Definitieve versie: 17 augustus 2011

### 1. Inleiding

Zoals afgesproken in de Stuurgroep van 30 maart jl wordt er dit jaar een evaluatie uitgevoerd van de Visie op bedrijfsvergelijkingen. Dit met als doel om te kijken hoe ver we gevorderd zijn met het realiseren van de in 2006 opgestelde Visie en na te gaan of de koers die destijds is uitgezet bijstelling behoeft. Resultaat van deze evaluatie is een geactualiseerde Visie en een voorstel voor concrete verbeterpunten om Waterschapspeil en de bedrijfsvergelijkingen in de toekomst verder te verbeteren.

### 2. Aanpak

De aanpak voor de evaluatie bestaat uit twee stappen:

- een evaluatie van de bedrijfsvergelijkingen;
- een actualisatie/herziening van de Visie.

Voor de evaluatie maken we gebruik van de uitgevoerde evaluatie Waterschapspeil 2010. Verder is met behulp van het Wetterskip Fryslan een online enquête gehouden onder de leden van de CBCF, Stuurgroep, Projectgroep, Hoofdenoverleg en Platforms. Op basis van die enquête zijn een aantal verdiepende interviews gepland met vertegenwoordigers uit die verschillende gremia. De evaluatie vormt input voor de actualisatie/herziening van de Visie op bedrijfsvergelijkingen. Daarvoor willen we een aantal scenario's uitwerken om een goede discussie te kunnen voeren voor de ambities van de nieuwe, geactualiseerde visie. Die willen we bespreken in een gecombineerde bijeenkomst met bestuurders/managers in een zogenaamde Group Decision Room en later dit jaar vaststellen in de Stuurgroep en CBCF.

De eerste resultaten van de enquête zijn op 1 juli besproken in de werkgroep. Verder is in juli tijdens de interviews met de verschillende vertegenwoordigers dieper op de resultaten van de enquête ingegaan. De verslagen van die interviews zijn als bijlage toegevoegd.

### 3. Resultaten

#### **Respons**

De respons op de enquête is goed, zeker gezien de korte termijn waarbinnen gereageerd moest worden. In totaal hebben we in totaal 132 reacties ontvangen op de 259 verstuurde enquêtes. Alleen de bestuurlijke respons vanuit de CBCF liet te wensen over (21%). Verder bleek dat een aanzienlijk deel van de waterschappers (35%) niet alle vragen heeft beantwoord. Ook zijn er waterschappen die de beantwoording eerst intern hebben afgestemd. Alle waterschappen hebben de enquête minimaal één keer ingevuld. Helaas zijn er ook een paar bedrijfsvergelijkingen waarop geen specifieke reactie is ontvangen (legger, monitoring, overhead, purchase to pay).

	Aantal	Respons	Percentage
CBCF	29	6	21%
Stuurgroep/Projectgroep	21	12	57%
Coördinatoren	29	27	93%
Platforms/Hoofden	180	87	37%
Totaal	259	132	51%

### **Algemeen beeld**

Het algemeen beeld is dat de waterschappen redelijk positief zijn over de Huis van bedrijfsvergelijkingen, Waterschapspeil/-spiegel en de bedrijfsvergelijkingen in de zuilen. Het Huis van bedrijfsvergelijkingen vindt men compleet en redelijk overzichtelijk. Wel zou het huis op onderdelen verder doorontwikkeld moeten worden. Waterschapspeil/-spiegel vindt men in het algemeen betrouwbaar en van voldoende niveau om te vergelijken, verantwoording af te leggen en van te leren. Het gemiddelde cijfer dat wordt gegeven aan het Huis van bedrijfsvergelijkingen is een ruime voldoende (6,4); de individuele scores variëren tussen de 4 en 8. Het is belangrijk om duidelijker onderscheid te maken in de twee doelen: transparantie/verantwoording en leren/verbeteren.

	Waterschapspeil/ bedrijfsvergelijkingen		Huis van Bedrijfsvergelijkingen
	positief	negatief	
Stuurgroep/Projectgroep	-	-	6,3
Coördinatoren	86%	9%	6,4
Platforms/Hoofden	74%	20%	-

### **Systematiek/uitvraag**

Ten aanzien van de doelstellingen, succesfactoren en kpi's van de bedrijfsvergelijkingen geven de waterschappen een helder signaal af. Een ruime meerderheid (65%) vindt dat dat beter kan en moet en dat daar meer lijn in moet komen. Opvallend is dat het merendeel van de projectgroepen/platforms die de bedrijfsvergelijkingen inhoudelijk hebben begeleid, vindt dat de doelstellingen wel voldoende duidelijk zijn geformuleerd en ook minder negatief is ten aanzien van de kpi's.

Tevredenheid	Systematiek	Uitvraag	Doelstellingen	Kpi's
Coördinatoren	14%	27%	45%	27%
Platforms/Hoofden	48%	44%	72%	47%

### **Kwaliteit gegevens**

Ook ten aanzien van de kwaliteit en vergelijkbaarheid van de gegevens zijn de waterschappen behoorlijk kritisch. Slechts 40% vindt dit voldoende, terwijl de meerderheid (60%) aangeeft dat dit beter zou kunnen door meer tijd en energie te steken in de validatie. De waterschappen zijn in het algemeen wel tevreden (75%) over de kwaliteit van de vergelijkingsrapportages. Verder zouden de gegevens beter vergelijkbaar moeten worden (het is soms "appels met peren vergelijken"). De waterschappen kijken het vergelijken van de gegevens nu met name naar bemalen/niet-bemalen gebied (50%), buurwaterschappen (60%) en collega-experts (43%). Opvallend zijn overigens de verschillende opvattingen ten aanzien van de gegevens: de één ziet de cijfers als harde getallen, de ander kijkt veel meer naar de trend en de ontwikkeling.

### **Databeheer**

In het algemeen zijn de waterschappen positief over de manier van uitvragen en de informatie-inwinning (75%). Dit komt waarschijnlijk doordat Waterschapspeil/-spiegel vanaf 2011 online kan worden ingevuld. Ook over de gebruiksvriendelijkheid en toegankelijkheid van de database is men redelijk tevreden (63%), hoewel de meningen daarover uiteenlopen.

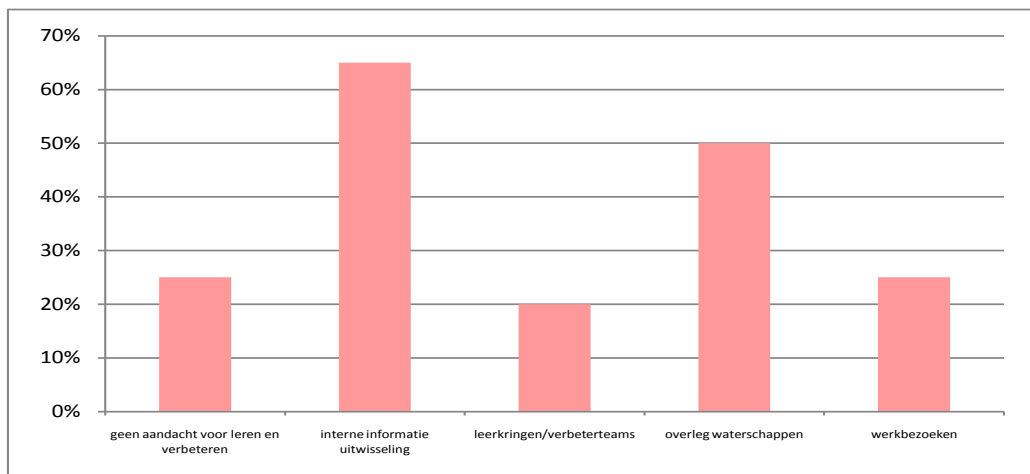
Tevredenheid	Informatie- inwinning	Benodigde inspanningen	Gebruiks- vriendelijkheid	Toegankelijk- heid
Coördinatoren	82%	50%	60%	64%
Platforms/Hoofden	68%	68%	68%	60%

**Proces en organisatie**

In het algemeen zijn waterschappen positief over het proces en de organisatie van de bedrijfsvergelijkingen (75%). De meningen zijn verdeeld over de rol die de Unie daarin speelt (55% is tevreden); hierbij wordt opgemerkt dat de Unie niet bij elke bedrijfsvergelijking een even actieve rol vervult. De waardering verschilt per bedrijfsvergelijking en is het hoogst bij Waterschapspeil/-spiegel. Verder wordt er met name bedrijfsvergelijkingen ondersteunende processen een overkoepelend/coördinerend platform gemist en wordt de inbreng van platforms zoals de Hoofden Vergunningverlening & Handhaving als onvoldoende ervaren. Over de communicatie is men in het algemeen redelijk tevreden (60%) met uitzondering van de laatste BVZ die volgens de waterschappen onvoldoende aandacht heeft gekregen.

**Leereffect**

De waterschappen geven aan de bedrijfsvergelijkingen in het algemeen wel te gebruiken om te leren en hun werkprocessen te verbeteren (75%). Dit resulteert in een toename van het verbeterbewustzijn en het contact met andere waterschappen, maar helaas leidt dit in de praktijk nog niet altijd tot een effectievere en/of efficiëntere bedrijfsvoering (ca. 30%). De verbeteringen komen veelal tot stand door middel van informatie-uitwisseling (65%), overleg met andere waterschappen (50%) en via leerkringen (20%) en werkbezoeken (25%).



**Visie op bedrijfsvergelijkingen**

In algemeen wordt het Huis van bedrijfsvergelijking redelijk positief beoordeeld, al lopen de meningen aardig uiteen (zie onderstaande tabel) en is het huis niet bij iedereen even goed bekend. De waterschappen vinden de samenhang in de onderdelen van het huis matig tot redelijk (55%), de frequentie van de bedrijfsvergelijkingen over het algemeen goed (75%), maar de verschillende onderdelen nog niet even goed ontwikkeld (55%). Er hoeven van de waterschappen geen onderdelen aan het huis worden toegevoegd.

Tevredenheid	Samenhang	Frequentie	Doorontwikkeling
Stuurgroep/Projectgroep	50%	67%	33%
Coördinatoren	65%	75%	60%
Platforms/Hoofden	45%	75%	55%

Vrijwel alle waterschappers geven aan dat het goed is dat het Huis van bedrijfsvergelijkingen uit 2006 nu wordt geëvalueerd (85%).

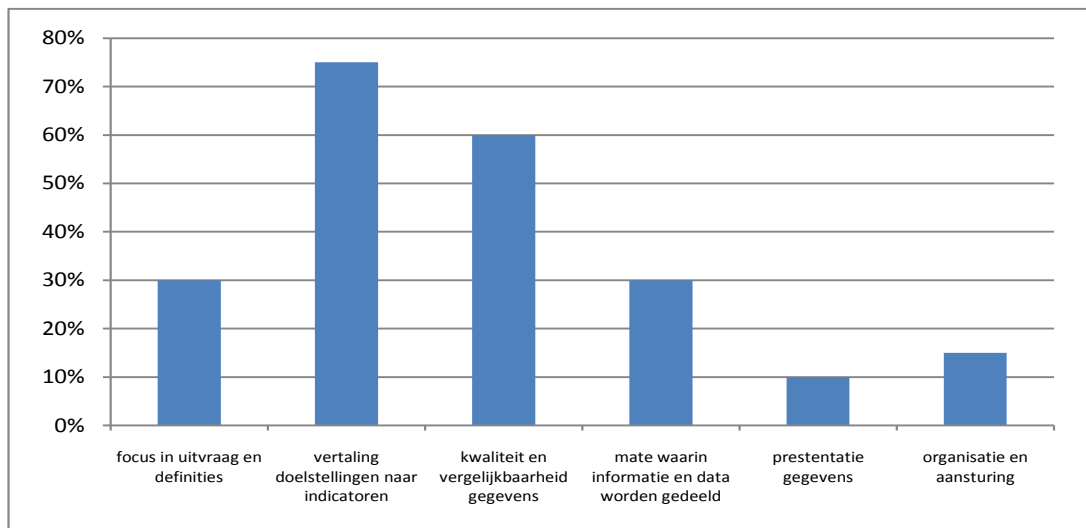
Thema's die regelmatig genoemd worden om de komende jaren toe te voegen aan Waterschapspeil/-spiegel en/of de bedrijfsvergelijkingen zijn:

- Samenwerking waterschappen
- Monitoring Storm/Doelmatig waterbeheer
- Monitoring Bestuursakkoord Water
- Voortgang Hoogwaterbeschermingsprogramma
- Duurzaamheid
- Innovatie

#### **Verbeterpunten/adviezen**

Terwijl het Huis van de bedrijfsvergelijkingen dus redelijk positief wordt beoordeeld, zien de waterschappen nog wel verbeterpunten voor de diverse bedrijfsvergelijkingen. Daarbij geven de waterschappen de hoogste prioriteit aan:

- meer focus aanbrengen in de uitvraag, betere definities (30%)
- de wijze waarop de doelstellingen zijn geformuleerd en vertaald naar succesfactoren en indicatoren (75%)
- een betere kwaliteit/validatie en vergelijkbaarheid van de gegevens (60%)
- de mate waarin de informatie met elkaar wordt gedeeld (30%)



Verder reageert een ruime meerderheid (meer dan 80%) instemmend op ideeën om:

- de bedrijfsvergelijkingen meer thema gericht in te delen (voldoende water, schoon water, waterveiligheid en efficiënte bedrijfsvoering);
- beter onderscheid te maken in de twee doelen van de bedrijfsvergelijkingen: transparantie/verantwoorden en leren/verbeteren;
- de informatie tussen Waterschapspeil en bedrijfsvergelijkingen en de frequentie beter op elkaar te laten aansluiten;
- de bedrijfsvergelijkingen in de verschillende zuilen te optimaliseren (met name waterkeringen, watersystemen en ondersteunende processen).



Daarnaast worden er diverse adviezen/suggesties meegegeven zoals:

- maak beter onderscheid in de positie/doel van Waterschapspeil/-spiegel en de verschillende bedrijfsvergelijkingen en zorg tegelijkertijd voor een betere inhoudelijke koppeling;
- denk beter na over het doel van de uitvraag en communiceer dit naar de waterschappen;
- alleen vergelijkbare zaken met elkaar vergelijken (dat betekent onder andere rekening houden met specifieke (gebieds)kenmerken);
- aspecten zoals klanttevredenheid, innovatie, MDG's waterschapsbreed oppakken en niet alleen in de bedrijfsvergelijking zuiveringsbeheer;
- "KIS" (keep it simple);
- organiseer bedrijfspresentaties of road shows om de bedrijfsvergelijkingen onder de aandacht te brengen en om het draagvlak te vergroten;
- kijk bij de bedrijfsvergelijkingen ook naar sectoren buiten de water(schaps)wereld;
- kijk ook naar de lange termijnaspecten/toekomstperspectief;
- zorg voor continuïteit in de uitvraag/systematiek; dit vergroot het draagvlak en de herkenbaarheid bij de waterschappen en maakt het mogelijk om betere trendanalyses uit te voeren;
- maak meer gebruik van het Unie sharepoint in de communicatie en om van elkaar te leren;
- denk na over een moderne presentatievorm (nieuwe media) om de bedrijfsvergelijkingen onder de aandacht te brengen van de waterschappen en het brede publiek.

## Verslag Interview Evaluatie Bedrijfsvergelijkingen Middelen

Datum: 7 juli 2011

Aanwezig: John Kapteijns (Aa en Maas), Govert Kamperman (Stichtse Rijlanden), Ingrid Heemskerk (Waternet) en Eric Gloudemans (Unie, verslag). Mary-José Overveld (Brabantse Delta) heeft zich helaas moeten afmelden vanwege ziekte, maar heeft daarna telefonisch input geleverd

---

Na de kennismaking, een korte uitleg over het doel van het interview en de bespreking van de eerste resultaten uit de enquête wordt in het overleg met vertegenwoordigers uit de Vereniging Hoofden Middelen stilgestaan bij de diverse onderdelen van Waterschapspeil/-spiegel en in het bijzonder de bedrijfsvergelijken Ondersteunende processen (o.a. Overhead, Facilitaire zaken, Purchase to Pay, Inkoop).

### Resultaten enquête Evaluatie Visie op Bedrijfsvergelijkingen

Er wordt kennisgenomen van de resultaten van de uitgevoerde enquête voor de evaluatie. Wat vooral opvalt zijn de gemiddelde cijfers en waarderingen, die daardoor niet zoveel lijken te zeggen. De scores verschillen echter per doelgroep en als je dieper naar de cijfers kijkt, zijn er wel duidelijke verschillen waar te nemen.

Op verzoek van enkele waterschappen is de deadline voor het invullen van de vragenlijst opgeschoven tot 15 juli.

### De systematiek van de bedrijfsvergelijking/uitvraag

Hierbij moet onderscheid gemaakt worden naar het doel van de benchmark. Waterschapspeil is een (globale) brancherapportage bedoeld voor transparantie en verantwoordingen. Datzelfde geldt voor Waterschapsspiegel, dat daarnaast ook een impressionistisch beeld geeft van de prestaties van de verschillende waterschappen. De bedrijfsvergelijkingen gaan inhoudelijk een stuk dieper en zijn primair bedoeld om te leren en te verbeteren.

De afgelopen jaren zijn vanuit de sector Middelen goede ervaringen opgedaan met de systematiek voor de bedrijfsvergelijking Overhead.

Het is belangrijk om de vragen en basisgegevens zoveel mogelijk hetzelfde te houden. Dit vanwege de trends, maar ook vanwege het draagvlak bij de waterschappen om de informatie volgens de afgesproken systematiek bij te houden en in te vullen.

### De kwaliteit van de gegevens

De gegevens uit Waterschapspeil en de bedrijfsvergelijkingen zouden beter vergelijkbaar moeten zijn. Zo is in de laatste IP water bijvoorbeeld onderscheid gemaakt naar bemalen gebied- vrije afvoer, grondsoort, inwoneraantal.

Natuurlijk moeten de cijfers kloppen, maar het gaat toch ook vooral om de trend/ontwikkeling ten opzichte van het verleden en anderen. Met name die ontwikkeling is interessant om te leren en te verbeteren.



De BBP-structuur werkt nog steeds goed en is opgebouwd uit de drie kerntaken en de ondersteunende processen. De kracht zit 'm vooral in de onderlinge vergelijkbaarheid met collega waterschappen en de link naar prestaties uit het verleden.

#### Het databeheer

Geadviseerd wordt de informatie op het Unie-sharepoint meer en beter te gebruiken om de kennis en ervaringen met bedrijfsvergelijkingen onderling uit te wisselen. Daarnaast zou het handig zijn als er kant-en-klare tools worden aangereikt waarmee waterschappen hun prestaties kunnen vergelijken met die van burens en/of vergelijkbare waterschappen.

#### Het proces en de organisatie

Voor Ondersteunende processen worden de bedrijfsvergelijkingen zoals Facilitaire zaken getrokken door een commerciële partij. Het zou beter zijn voor draagvlak en het aantal deelnemers als het initiatief vanuit de Unie zou komen. De Unie kan dan ook voor meer samenhang en continuïteit zorgen. De huidige frequentie van deze bedrijfsvergelijkingen (jaarlijks) is te hoog. De waterschappen zouden toe willen naar een jaarlijkse basis-uitvraag met daarnaast bijvoorbeeld 1 x per 3 jaar op een verdiepingsslag voor enkele actuele thema's.

De Vereniging Hoofden Middelen wordt binnenkort opgeheven met als belangrijkste reden de te diverse samenstelling. Dit betekent dat er behoefte is aan een nieuw coördinerend Platform voor de verschillende bedrijfsvergelijkingen. Wellicht kan dit via de Werkgroep Middelen lopen. Anders zou er een aparte projectgroep moeten worden opgericht.

#### Het leereffect

Het leren en verbeteren is op dit moment een eigen verantwoordelijkheid van de deelnemende waterschappen. Het is tot nu toe vooral een interne aangelegenheid, waarbij er slechts sporadisch naar de andere waterschappen wordt gekeken. Ook is men nog vaak gefocust op het verklaren van de verschillen in plaats van op het leren. Een goed voorbeeld van hoe de waterschappen de leer- en verbeterpunten oppakken is de bedrijfsvergelijking Zuiveringsbeheer en de rol die de VvZB en de Ontwikkelteams daarin spelen.

#### De Visie op en samenhang in de bedrijfsvergelijkingen

De bestaande Visie is helder en geeft goed de samenhang tussen de verschillende onderdelen aan. Vanwege de afspraken rond het Hoogwaterbeschermingsprogramma zal er de komende tijd meer aandacht moeten uitgaan naar de zuil bedrijfsvergelijking Waterkeringen.

#### De toekomst

Op dit moment is het de vraag of de op zich mooie rapportage van Waterschapsspiegel wel de doelgroepen bereikt. Vandaag de dag verwacht men geen dikke rapporten meer, maar meer dynamische, modernere communicatiemiddelen (videoboodschappen, twitter etc). Daar zouden we met de bedrijfsvergelijkingen ook meer gebruik van moeten maken.

Onderwerpen vanuit Middelen die in toekomst belangrijk (kunnen) worden zijn: huisvestingskosten en arbeidsmarkt/aantrekkelijk werkgeverschap. Algemene onderwerpen waar meer aandacht voor moet komen zijn: samenwerking, doelmatigheidswinst, klantgerichtheid, communicatie, innovatie en duurzaamheid.

## Verslag Interview Evaluatie Bedrijfsvergelijkingen Watersysteemonderhoud

Datum: 13 juli 2011

Aanwezig: John Wesselink (Regge en Dinkel), Johan Goos (Groot-Salland), Reindert Sellies (Hollands Noorderkwartier), Andre van Aken (Rivierenland), Jack Rombouts (Brabantse Delta), Eilard Jacobs (Waternet) en Eric Gloudemans (Unie, verslag).

---

Na de kennismaking, een korte uitleg over het doel van het interview en de bespreking van de eerste resultaten uit de enquête wordt in dit interview met de Regiegroep van het Platform Watersysteemonderhoud stilgestaan bij de diverse onderdelen van Waterschapspeil/-spiegel en in het bijzonder de bedrijfsvergelijken Watersysteemonderhoud (baggeren, maaien, kunstwerken en peilbeheer).

### Resultaten enquête Evaluatie Visie op Bedrijfsvergelijkingen

Er wordt kennisgenomen van de resultaten van de uitgevoerde enquête voor de evaluatie. Het beeld is helder en herkenbaar. Op verzoek van enkele waterschappen is de deadline voor het invullen van de vragenlijst opgeschoven tot 15 juli.

### De systematiek van de bedrijfsvergelijking/uitvraag

Voor het Platform Watersysteemonderhoud is het belangrijkste doel van de bedrijfsvergelijking het leren & verbeteren. Bestuurlijk gezien is de kostenbeheersing een belangrijk thema voor de komende jaren. Bij de systematiek draait het enerzijds om het inzichtelijk maken van de geleverde inspanningen en anderzijds om de bereikte resultaten.

De huidige bedrijfsvergelijkingen Watersysteemonderhoud zijn vooral gericht op (het verbeteren van) de bedrijfsvoering van het waterbeheer. Eigenlijk zou het over de prestaties moeten gaan (bijvoorbeeld 95% van de tijd wordt voldaan aan het vastgelegde peil uit het peilbesluit,) of nog beter om de mate waarin de functies met het operationeel waterbeheer worden bediend. Het maaien is feitelijk een middel om aan doelen (aanvoer, afvoer, peilhandhaving) te kunnen voldoen. Deze prestatie-indicatoren kunnen echter niet los van elkaar worden gezien.

Het is de kunst in de bedrijfsvergelijkingen de juiste vragen te stellen om te weten waarom we de dingen doen zoals we ze doen en na te gaan wat we willen weten en welke informatie we daarvoor nodig hebben. Mogelijk kunnen we daarbij leren van de ervaringen uit de bedrijfsvergelijking Zuiveringsbeheer. Het is goed dat de vragenlijst in het Platform WSO wordt vastgesteld, maar dan moet er daarna ook commitment zijn om de gegevens zorgvuldig in te vullen.

### De kwaliteit van de gegevens

De watersystemen van de waterschappen zijn dermate verschillend dat het vergelijken van de gegevens uit de bedrijfsvergelijking lastig is. Door onderscheid te maken in bijvoorbeeld grondsoort, wel of geen bemalen gebied kunnen prestaties beter met elkaar worden vergeleken. Verder is het maaionderhoud in de laatste bedrijfsvergelijking al gedifferentieerd naar schouwpad, talud en nat profiel. Misschien kunnen er ook 'normkilometers' worden afgeleid (bijvoorbeeld kosten per km per jaar), zodat de gegevens nog beter vergelijkbaar worden. Hierbij gaat het om de balans tussen het vergelijkbaar maken van de gegevens en het niet te gedetailleerd maken van de gevraagde informatie.

Het zou goed zijn om een analyse van de gegevens toe te voegen aan de rapportage, de vragenlijst in een bijeenkomst met de waterschappen toe te lichten en de conceptresultaten met de waterschappen te bespreken. Dit verbetert de kwaliteit en vergroot ook het draagvlak onder de waterschappen.

Ook zou het helpen om de basisregistratie van de kenmerken van de watersystemen (km watergangen etc) goed op orde te hebben. Daardoor wordt het gemakkelijker voor de waterschappen om de gegevens aan te leveren. Ook op dat vlak hebben de bedrijfsvergelijkingen ondertussen al het een en ander in gang gezet.

#### Het databeheer

De bedrijfsvergelijkingen bevatten een schat aan informatie op het operationele vlak. Het is nu echter aan de waterschappen zelf om daarmee aan de slag te gaan. De stap om een gezamenlijk Onderhoud- en Beheersysteem (OBS) te ontwikkelen helpt in het ontsluiten van de gegevens. Het geeft ook aan dat de behoefte aan gemeenschappelijkheid de afgelopen jaren is gegroeid.

#### Het proces en de organisatie

Voor de bedrijfsvergelijkingen wordt een actieve inbreng vanuit het Platform WSO verwacht. Dit betekent dat we hier ook de nodige energie in moeten steken. Dat is de afgelopen jaren gebeurd. Structureel (en professioneel) is op dit moment vanuit de Regiegroep (trekker) en de Unie (coördinatie) onvoldoende capaciteit beschikbaar. De gedachte is om dit via externe ondersteuning te regelen.

#### Het leereffect

Het leren en verbeteren is op dit moment een eigen verantwoordelijkheid van de deelnemende waterschappen. Het zou meerwaarde hebben als dit vanuit de bedrijfsvergelijkingen of door de Unie wordt gefaciliteerd. Er valt een heleboel van elkaar te leren, ook al zijn de gegevens op het eerste gezicht niet altijd met elkaar te vergelijken. Er wordt al veel van elkaar geleerd, maar het leereffect kan worden versterkt door het proces beter te (laten) faciliteren. Het zou al helpen om per bedrijfsvergelijking een overzicht te maken van de leer- en verbeterpunten. Bovendien motiveert dat de waterschappen om ook de volgende keer weer mee te doen.

#### De Visie op en samenhang in de bedrijfsvergelijkingen

Het huis van bedrijfsvergelijkingen ziet er op zich goed uit. De wens is de bedrijfsvergelijkingen Watersysteemonderhoud verder door te ontwikkelen. Om het behapbaar te houden is het aan te bevelen de verschillende onderdelen (baggeren, maaien, kunstwerken en peilbeheer) apart te houden.

#### De toekomst

De Regiegroep is van mening dat we steeds het voordeel van de bedrijfsvergelijkingen zullen moeten laten zien om er voor te zorgen dat de bedrijfsvergelijkingen echt bij de medewerkers gaat leven. Dat begint bij de deelnemers aan het Platform (en natuurlijk bij de "top" van de organisaties). Alleen dan gaat er een prikkel vanuit om de werkprocessen ook echt te verbeteren.

## Verslag Interview Evaluatie Bedrijfsvergelijking Zuiveringsbeheer

Datum: 15 juli 2011

Aanwezig: Jack Jonk (Brabantse Delta), Ingrid Heemskerk (Waternet) en Eric Gloudemans (Unie, verslag).

---

Na een korte uitleg over het doel van het interview en de bespreking van de eerste resultaten uit de enquête wordt in dit interview stilgestaan bij de inhoud en het proces van de bedrijfsvergelijking Zuiveringsbeheer. In verband met de vakantie zijn Andy Schellen, Ad de Man en Leo van Efferen helaas verhinderd.

### Resultaten enquête Evaluatie Visie op Bedrijfsvergelijkingen

Er wordt kennisgenomen van de resultaten van de uitgevoerde enquête voor de evaluatie. Het beeld is helder en herkenbaar. Op verzoek van enkele waterschappen is de deadline voor het invullen van de vragenlijst opgeschoven tot 15 juli. Jack is teleurgesteld in het aantal reactie en vindt de respons van 40% aan de lage kant.

### De systematiek van de bedrijfsvergelijking/uitvraag

Het primaire doel van de bedrijfsvergelijkingen is leren & verbeteren. De afgelopen jaren is er vanuit de BVZ veel van elkaar geleerd. Men heeft het nu over dezelfde onderwerpen en door de BVZ is het besef gegroeid om dingen samen te doen. De BVZ heeft de zuiveringsbranche sterker gemaakt.

Een tweede doel van de BVZ is transparantie/verantwoording over de geleverde prestaties en kosten. Daarnaast heeft de BVZ ook een functie richting de toekomst (instandhouding, duurzaamheid). Het zou interessant zijn om naast de prestaties ook de doelen (wettelijk en eigen streefwaarden) te inventariseren.

Inhoudelijk is de systematiek van de BVZ gebaseerd op de 'balanced scorecard', waarin de toekomstgerichtheid (milieu, klanttevredenheid) is opgenomen. Vanwege de korte termijn bezuinigingen komt de lange termijn doelstellingen onder druk te staan.

### De kwaliteit van de gegevens

De kwaliteit van de gegevens is wel toegenomen, maar kan nog beter. Er is echter geen draagvlak voor het uitvoeren van audits of visitatie. Wel zou het goed zijn om de conceptresultaten met de waterschappen te bespreken en vergelijken. Ook zouden de gegevens beter vergelijkbaar moeten zijn, bijvoorbeeld de tarieven binnen de waterketen. Hoewel de BBP-structuur ook z'n nadelen heeft (bv onderscheid in zuiveren en transport of overgang tussen zuiveren en slibeindverwerking), is de basisgedachte goed. Ook al gaan de waterschappen steeds meer procesgericht werken in plaats van productgericht.

### Het databeheer

Een belangrijke ontwikkeling rond het databeheer van de BVZ is de ontwikkeling van Z-info waarmee een standaard wordt gecreëerd voor de basisregistratie van de zuiveringstechnische gegevens. Verder is het databeheer van de bedrijfsvergelijking sterk verouderd en zijn de gegevens onvoldoende toegankelijk.

#### Het proces en de organisatie

Hier is al het nodige over gezegd bij de evaluatie van de BVZ 2009. Een frequentie van 1 x per 3 jaar biedt de mogelijkheid om in de tussenliggende periode te leren en te verbeteren en houdt de inspanningen van de waterschappen en de Ontwikkelteams beperkt.

#### Het leereffect

Het leren en verbeteren is op dit moment een eigen verantwoordelijkheid van de deelnemende waterschappen. Wel worden er vanuit de VvZB best-practices en gemeenschappelijke verbeterpunten benoemd die vanuit de Ontwikkelteams worden opgepakt. Ook worden er vanuit de VvZB trainingen voor medewerkers georganiseerd.

De vraag is wel hoe je de verbeteringen meet. Is dat 'gevoel' of zijn daar harde cijfers voor? Is het vrijblijvend of worden de waterschappen er ook op afgerekend? De Unie zou in het jaarlijkse overleg met de VvZB kunnen informeren naar de voortgang rond de verbeteringen.

#### De Visie op en samenhang in de bedrijfsvergelijkingen

Het huis van bedrijfsvergelijkingen ziet er goed uit. De samenhang tussen Waterschapspeil en de BVZ kan echter beter. Ook zouden we de prestaties beter en scherper inzichtelijk kunnen maken. Thema's die de komende tijd meer aandacht zullen vragen zijn de waterketen, de internationale positie en de cross-sectorale vergelijking.

#### De toekomst

Vanwege de aandacht voor de kostenbeheersing zal de bedrijfsvergelijking voor de ondersteunende processen als overhead, facilitair etc belangrijker worden. Deze ondersteunende

processen worden op dit moment niet vanuit de Unie getrokken of gecoördineerd. Er is echter wel behoefte aan coördinatie en afstemming. Het zou goed zijn als hier bijvoorbeeld via de Uniewerkgroep Middelen invulling aan wordt gegeven.

Voor de BVZ zal er nog meer aansluiting gezocht moeten worden bij de bedrijfsvergelijkingen van RIONED en Vewin. In de volgende ronde is er ook meer aandacht nodig voor de (externe) communicatie.

## Verslag Interview Evaluatie Bedrijfsvergelijkingen - Vergunningverlening

Datum: 3 augustus 2011

Aanwezig: Henny Sonnemans (Roer en Overmaas), Marion Wierda (Rivierenland), Ron Bouwman (Schieland en de Krimpenerwaard), Arie van Rijn (Brabantse Delta) en Eric Gloudemans (Unie, verslag).

---

Na een korte kennismaking en uitleg over het doel van het interview wordt in het gesprek stilgestaan bij de resultaten uit de enquête en bij het onderdeel Vergunningverlening & Handhaving uit Waterschapspeil/-spiegel.

### Resultaten enquête Evaluatie Visie op Bedrijfsvergelijkingen

Er wordt kennisgenomen van de resultaten van de uitgevoerde enquête voor de evaluatie. Het beeld is helder en herkenbaar. Opgemerkt wordt dat dit soort enquêtes vaak een algemeen beeld en een gemiddelde score opleveren. Daarom is het goed onderscheid te maken naar de verschillende doelgroepen en niet alleen de eindscore maar ook de bandbreedte op te nemen. De overall score van Waterschapspeil en de bedrijfsvergelijkingen van 6,4 is aan de lage kant. Eigenlijk zouden we naar een 8 moeten willen streven.

### De systematiek van de bedrijfsvergelijking/uitvraag

Naast de twee genoemde doelen van Waterschapspeil/-spiegel en de bedrijfsvergelijkingen (transparantie/verantwoording en leren/verbeteren) is er recentelijk nog een derde doel bijgekomen: de communicatie/PR. Met de resultaten uit de bedrijfsvergelijkingen kunnen de waterschappen aan het brede publiek laten zien wat ze doen en hoe goed ze dat doen.

In de huidige opzet is er geen aparte bedrijfsvergelijking Vergunningverlening & Handhaving, maar worden de hoofdlijnen meegenomen in de jaarlijkse uitvraag van Waterschapspeil/-spiegel. De vele vragen die worden gesteld zijn echter niet met de waterschappen afgestemd en sluiten maar beperkt aan bij de actuele waterschapspraktijk (wijzigingen door Waterwet, doelmatigheid, gewenste deregulering). Verder sluit de BBP-structuur niet meer aan bij de actuele werkprocessen van de waterschappen en hanteren sommige waterschappen daarom eigen, nieuwe processen. Dit betekent wel dat er verschillen (zijn) ontstaan en dat de gevraagde gegevens soms moeilijk uit de systemen zijn te halen.

De wens is om de bedrijfsvergelijking simpel en overzichtelijk te houden. Er zouden een beperkt aantal prestatie-indicatoren moeten worden benoemd waarmee de efficiency en effectiviteit in beeld wordt gebracht. Gedacht wordt aan het aantal uur per vergunning, de doorlooptijd van de vergunningen, het nalevingspercentage en de legeskosten. Opgemerkt wordt dat de kwaliteit van het werk moeilijk meetbaar is. Het aantal bezwaren bijvoorbeeld zegt misschien iets over de klanttevredenheid, maar op zich nog niets over de kwaliteit van de regulering.

### De kwaliteit van de gegevens

Het is prima om via Waterschapspeil/-spiegel globaal de prestaties in beeld te brengen, mits daarbij in de rapportage de context van die prestaties wordt vermeld. Nu worden waterschappen intern nog vaak beoordeeld op de geleverde prestaties en moet er teveel worden uitgelegd/verklaard waarom een waterschap hoger of lager scoort dan bijvoorbeeld de buurwaterschappen. Het is zaak bij de vragen duidelijke definities op te nemen, bijvoorbeeld wat er wel en niet bij het aantal fte's moet worden meegeteld (ondersteuning, beleidsadviezen, communicatie?).

#### Het databeheer

Dit onderdeel is in het interview niet aan de orde geweest omdat er op dit moment nog geen aparte bedrijfsvergelijking voor Vergunningverlening & Handhaving is.

#### Het proces en de organisatie

Tot nu toe zijn de hoofden Vergunningverlening & Handhaving niet bij Waterschapspeil/-spiegel en de bedrijfsvergelijkingen betrokken geweest. Het is aan te bevelen daar verandering in te brengen en samen met die groep na te denken over een nieuwe systematiek/uitvraag. Verder zouden we niet alleen naar onze eigen resultaten moeten kijken, maar bijvoorbeeld ook van die van Rijkswaterstaat. Ook zouden we gebruik kunnen maken van de ervaringen van de bedrijfsvergelijking die op dit moment door Rivierenland, Hollands Noorderkwartier en Hollandse Delta wordt uitgevoerd.

Feitelijk bestaat de bedrijfsvergelijking zoals we die voor ogen hebben uit het monitoren van de prestaties. Daaruit volgen signalen voor het leren en verbeteren. Die laatste stap uit de cyclus 'plan-do-check-act' wordt aan de individuele waterschappen overgelaten. Het zou goed zijn om de resultaten met waterschappen te bespreken om de wereld achter de cijfers te leren kennen en om dwarsverbanden te kunnen leggen.

Er is behoefte om de prestaties jaarlijks te monitoren. Daarbij is het belangrijk aan het eind van het jaar duidelijk te hebben welke gegevens er van de waterschappen worden gevraagd, zodat die het jaar erop ook op die manier geregistreerd kunnen worden.

#### Het leereffect

Het leren en verbeteren is op dit moment een eigen verantwoordelijkheid van de individuele waterschappen. Waterschapspeil/-spiegel geeft signalen af die desgewenst door de waterschappen kunnen worden opgepikt. Doordat er nog geen aparte bedrijfsvergelijking Vergunningverlening & Handhaving is en Waterschapspeil/-spiegel alleen op de hoofdlijnen in gaat, is het leren & verbeteren nu nog onderontwikkeld. Op ad hoc basis wordt er wel naar de resultaten van andere waterschappen gekeken, maar in tegenstelling tot bijvoorbeeld het Zuiveringsbeheer is er geen centraal platform waar de resultaten en verbeterpunten met elkaar worden gedeeld en besproken. Om echt te kunnen leren is het belangrijk dat openheid en vertrouwen is.

#### De Visie op en samenhang in de bedrijfsvergelijkingen

Het huis van bedrijfsvergelijkingen is nog niet af en er zou een zuil voor de Regulering (Vergunningverlening & Handhaving) toegevoegd moeten worden. Daar zou ook de Plan-toetsing en Watertoets onderdeel van moeten uitmaken. Het LOVH zou hiervoor als platform kunnen optreden. Er zou een projectgroep gevormd moeten worden die de nieuwe systematiek en uitvragen verder uitwerkt en ter besluitvorming voorlegt aan het LOVH. De Unie kan hierin een faciliterende rol vervullen.

#### De toekomst

Zie vorige punt. Daarnaast is er bestuurlijk afgesproken om samen met Rijkswaterstaat te kijken of er een gezamenlijke bedrijfsvergelijking Vergunningverlening & Handhaving kan worden uitgevoerd. Er zal een voorstel worden gedaan om onderlinge ervaringen uit te wisselen en samen een verkenning uit te voeren naar de gemeenschappelijke prestatie-indicatoren.

## BIJLAGE 2: PRIORITERING MET BEHULP VAN SCENARIO'S

De verbeterpunten die voortkomen uit de evaluatie van de Visie op bedrijfsvergelijkingen zijn niet allemaal even urgent en belangrijk en kunnen ook niet allemaal tegelijk worden opgepakt. Er zal met andere woorden geprioriteerd moeten worden. Om een beter gevoel te krijgen welke ontwikkeling de waterschappen op willen, is een viertal scenario's opgesteld. Die scenario's kennen elk hun eigen insteek en een daaraan gekoppeld ambitieniveau. Een aantal verbeteringen komt in alle scenario's terug en vormt daarmee een basis die we sowieso moeten doorvoeren (en waar de afgelopen tijd vaak ook al aan is gewerkt). De vier scenario's zijn:

1. Basisvariant:

- Vasthouden aan de huidige opzet en inhoud van Waterschapspeil/-spiegel en de bedrijfsvergelijkingen.
- Enkele basisverbeteringen doorvoeren (o.a. in de methodiek, kwaliteit van de gegevens en de samenhang).
- Consequenties: leidt niet tot wijzigingen in het proces of de organisatie; kan uit met de huidige capaciteit en middelen.

2. Kernvariant:

- Naast de genoemde basisverbeteringen een impuls geven aan het doel transparantie/verantwoording (o.a. betere analyse, onderbouwing cijfers en verschillen).
- Consequenties: minder centrale regie en samenhang, bedrijfsvergelijkingen worden door waterschappen zelf uitgevoerd; vraagt meer capaciteit en middelen van de waterschappen.

3. Leervariant:

- Naast de genoemde basisverbeteringen een impuls geven aan het doel leren en verbeteren (o.a. betere analyse, benoemen gezamenlijke verbeterpunten, database en leerkringen).
- Consequenties: geen verbetering in samenhang of focus in de uitvraag; vraagt meer capaciteit en middelen van de Unie.

4. Plusvariant:

- Naast de genoemde basisverbeteringen een impuls geven aan beide doelen (transparantie/verantwoording en leren/verbeteren).
- Consequenties: stelt kwaliteit en het eindresultaat voorop; vraagt meer capaciteit en middelen van de Unie en van de waterschappen.

Deze vier varianten zijn op 26 oktober 2011 in een zogenaamde Versnellingskamer met de waterschappen besproken. De conclusie van die bijeenkomst was dat de waterschappen willen dat de basisverbeteringen uit de basisvariant worden uitgevoerd, dat wil zeggen een beter evenwicht en meer samenhang in het Huis van Bedrijfsvergelijkingen, een verbetering van de kwaliteit en vergelijkbaarheid van de gegevens en een goed toegankelijke database. Daarnaast is geconcludeerd dat een centrale regie vanuit de Unie nodig is en blijft en dat de Unie ook een rol heeft in het faciliteren en stimuleren van het leren en verbeteren. Het voorkeursscenario bestaat met andere woorden uit een combinatie van de Basis- en Leervariant.



## BIJLAGE 3: SAMENSTELLING STUURGROEP EN PROJECTGROEPEN

### Stuurgroep Bedrijfsvergelijkingen

- |                      |                      |                        |
|----------------------|----------------------|------------------------|
| • Ruud Viergever     | voorzitter           | De Dommel              |
| • Huub Hieltjes      | portefeuillehouder   | Uniebestuur            |
| • Freek Brink        | lid                  | Waternet               |
| • Herman Dijk        | lid                  | Groot Salland          |
| • Andre Bol          | lid                  | Rijnland               |
| • Eugene Meuleman    | lid                  | De Stichtse Rijnlanden |
| • Micha van Akkeren  | lid                  | Wetterskip Fryslan     |
| • Peter Castenmiller | wetenschappelijk lid | Zenc                   |
| • Arie van Rijn      | lid                  | Brabantse Delta        |
| • Cathelijn Peters   | lid                  | UvW                    |
| • Eric Gloudemans    | secretaris           | UvW                    |

### Projectgroep Waterschapspeil

- |                       |            |                        |
|-----------------------|------------|------------------------|
| • Arie van Rijn       | voorzitter | Brabantse Delta        |
| • Eilard Jacobs       | lid        | Waternet               |
| • George Rouhof       | lid        | De Stichtse Rijnlanden |
| • Jans Bolding        | lid        | Hunze en Aa            |
| • Jantine Langenhof   | lid        | Regge en Dinkel        |
| • Gerwin Hospers      | lid        | Veluwe                 |
| • Michael Berkenbosch | lid        | Wetterskip Fryslan     |
| • Wijnand Dekking     | lid        | UvW                    |
| • Eric Gloudemans     | secretaris | UvW                    |

### Werkgroep Vragenlijst

- |                   |            |              |
|-------------------|------------|--------------|
| • Eric Gloudemans | voorzitter | UvW          |
| • Johan Loois     | lid        | Waternet     |
| • Gerwin Hospers  | lid        | Veluwe       |
| • Ferry Molendijk | lid        | Rivierenland |
| • Wijnand Dekking | lid        | UvW          |
| • Jenny Swaager   | lid        | UvW          |

### Projectgroep Bedrijfsvergelijking Zuiveringsbeheer

- |                    |            |                    |
|--------------------|------------|--------------------|
| • Arie van Rijn    | voorzitter | Brabantse Delta    |
| • Renze van Houten | lid        | Aa en Maas/vz VvZB |
| • Henk van Wijk    | lid        | Reest en Wieden    |
| • Jack Jonk        | lid        | Brabantse Delta    |
| • Eric Gloudemans  | secretaris | UvW                |

### Regiegroep Watersysteemonderhoud

- |                   |            |                 |
|-------------------|------------|-----------------|
| • John Wesselink  | voorzitter | Regge & Dinkel  |
| • Johan Goos      | lid        | Groot-Salland   |
| • Jack Rombouts   | lid        | Brabantse Delta |
| • Andre van Aken  | lid        | Rivierenland    |
| • Harm Beekhuis   | lid        | Veluwe          |
| • Eric Gloudemans | adviseur   | UvW             |