

## **Samenwerking in het AWT Woudenberg; *Lessons learned***

*Ruud van der Velden (gemeente Woudenberg), Trilok Pradhan (gemeente Scherpenzeel), Jan Wisse (waterschap Vallei en Veluwe)*

**Al sinds 2010 werken in het Afvalwaterteam Woudenberg, Scherpenzeel en Waterschap Vallei en Veluwe deze relatief kleine gemeenten en het waterschap intensief samen. Door duidelijkheid te scheppen middels plannen, factsheets en begrotingen, is het gelukt om efficiënt te werken en goede resultaten te behalen. De samenwerking heeft geleid tot kostenbesparingen, kwaliteitsverbeteringen en vermindering van de personele kwetsbaarheid; de drie uitgangspunten van het Bestuursakkoord Water. De belangrijkste voorwaarden voor het slagen van de samenwerking blijken vertrouwen, begrip en inzet. Op 5 december 2016 werd de overeenkomst tussen de drie partijen met vijf jaar verlengd.**

Het Bestuursakkoord Water (2011) en de daaruit voortvloeiende taken hebben een golf van veranderingen teweeg gebracht in de watersector. Gemeenten en waterschappen moesten gaan samenwerken en om de verschillende samenwerkingsverbanden te motiveren om aan de slag te gaan, werd een visitatiecommissie ingesteld. Het Afvalwaterteam Woudenberg, Scherpenzeel en Waterschap Vallei en Veluwe (AWT Woudenberg) had deze motivatie echter niet nodig. Zij maakten al in 2010 afspraken om intensief te gaan samenwerken.

### **Historie**

De gemeenten Woudenberg en Scherpenzeel zijn relatief klein. De personele capaciteit bij beide gemeenten is zeer beperkt en de expertise is schaars (slechts 1 medewerker verantwoordelijk voor riolering en water). Beide gemeenten beseften dat ze elkaar dus nodig zouden hebben om toekomstige ontwikkelingen aan te kunnen, maar zeker ook om deze personele kwetsbaarheid te verminderen. Op 23 december 2010 werd een intentieverklaring ondertekend, gevolgd door een Samenwerkingsovereenkomst (SOK) op 24 november 2011. Het AWT Woudenberg stelde zich tot doel om gezamenlijk te komen tot een doelmatige en efficiënte uitvoering van de taken op het gebied van (afval)waterbeheer, waarbij niet alleen op projectniveau wordt samengewerkt, maar ook op taak- en beheerniveau.

### **Samenstelling en uitvoering**

Het AWT Woudenberg bestaat uit een bestuurlijke stuurgroep, een managementteam en een ambtelijk afvalwaterteam. Het ambtelijk AWT bestaat (al sinds de oprichting) uit Ruud van der Velden (Woudenberg), Trilok Pradhan (Scherpenzeel) en Jan Wisse (waterschap Vallei en Veluwe).



*Afbeelding 1. Trilok Pradhan, Jan Wisse en Ruud van der Velden*

Op alle drie de niveaus (bestuurders, managers en ambtenaren) is inzet nodig om tot een succesvolle samenwerking te komen. Dit begint al bij het opstellen van de samenwerkingsovereenkomst, waarin duidelijk ieders taken en bevoegdheden zijn beschreven. In de SOK is vastgelegd dat de ambtenaren over en weer kunnen worden ingezet voor het maken van beleid, maar ook om (elkaars) beheertaken uit te voeren. Simpelweg door in de jaarplannen op te nemen wat er aan uren en financiën per jaar ingezet kan worden en dit met elkaar te verrekenen indien nodig.

In de praktijk betekent dit dat de gemeentelijke ambtenaar van Woudenberg werkzaamheden uitvoert voor Scherpenzeel en andersom. Voor beide is dit erg belangrijk, omdat zij de enige zijn die belast zijn met het werkveld riolering en water. Het waterschap ondersteunt op beleidsniveau, denkt mee bij integrale systeemanalyses (met inbreng van expertise) en zorgt ook voor verbinding doordat zij ook in andere AWT's meekijkt. Kortom: de grenzen vervagen door de samenwerking en de personele kwetsbaarheid vermindert.

### **Duidelijkheid maakt het uitvoerbaar**

Het aangaan van een samenwerking op deze manier vereist een duidelijke planning en afspraken. Bij overheden gaat het immers om het verantwoord besteden van gemeenschapsgeld. In het Bestuursakkoord Water staat niet voor niets dat samenwerking nodig is om kosten te besparen, de kwaliteit te verbeteren en de personele kwetsbaarheid te verminderen. Randvoorwaarde voor een doelmatige inrichting en efficiënt beheer van de afvalwaterketen is dat de keten (riolering + zuivering + oppervlaktewater) wordt benaderd als ware het één systeem. Gemeenten en waterschap werken dus actief samen.

Het AWT werkt met een meerjarenplan en jaarplannen met middelenbegrotingen. De jaarplannen worden gemonitord en geëvalueerd. Uit de rapportages blijkt vervolgens of aanpassing van de plannen nodig is. Iedereen op elk niveau weet wat er over en weer van elkaar verwacht wordt. In de jaarplannen zijn *factsheets* opgenomen. Deze factsheets werken zeer verhelderend en zijn een goede basis om een samenwerking op te starten. Ze geven per voorgenomen initiatief een omschrijving van het doel, de scope, de werkzaamheden, de planning, de middelen en het beoogde resultaat.

## En dan de praktijk

Samenwerking op het gebied van afvalwaterbeheer richt zich in dit AWT eigenlijk op twee sporen: beheertaken (structurele samenwerking); en beleid, strategie en visie (incidentele samenwerking).

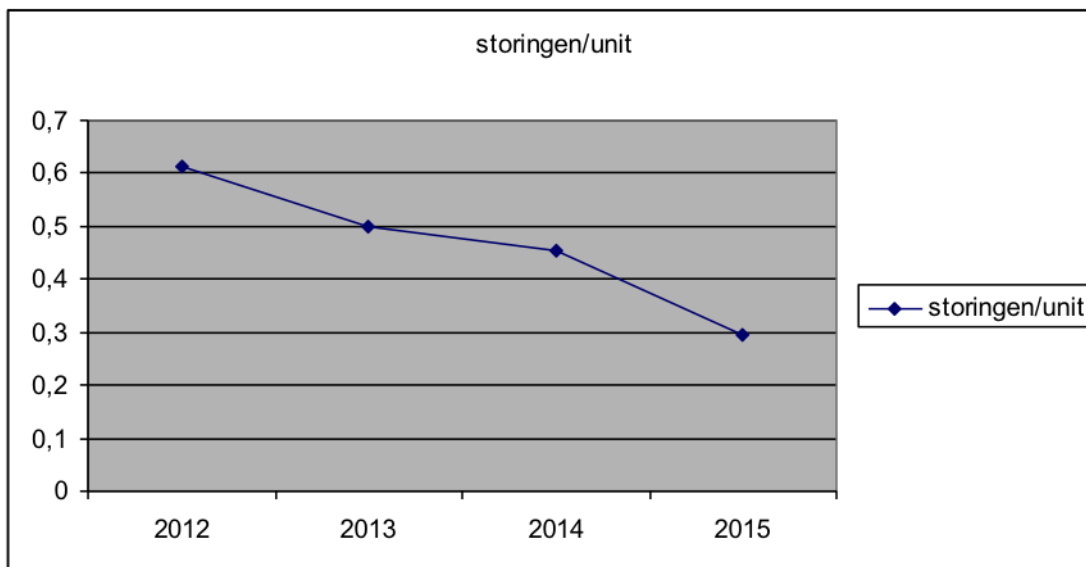
Spoor 1 gaat erom de dingen die je doet, *beter* te doen. De samenwerking op beheerniveau is bijzonder en komt vooral voort uit het feit dat het hier om een samenwerking tussen twee kleine gemeenten gaat. Structurele taken als gemaalbeheer, gegevensbeheer, inspectie en renovatie van riolen worden gezamenlijk opgepakt. Er is uitwisseling over de manier waarop dingen gedaan werden en hoe ze gezamenlijk beter gedaan kunnen worden. Spoor 1 zorgt voor kwaliteitsverbetering in de uitvoering van reguliere beheertaken, maar daarnaast ook voor een vermindering van de personele kwetsbaarheid. Beheertaken worden immers uitwisselbaar tussen de samenwerkingspartners.

Spoor 2 gaat erom of je de *juiste* dingen doet. Op het niveau van beleid en strategieontwikkeling wordt naar het gehele systeem gekeken. Het gaat er hier niet om hoe vaak een individueel gemaal bijvoorbeeld wordt geïnspecteerd of onderhouden, maar over de vraag of het gemaal de juiste functie vervult in de context van de afvalwaterketen als geheel. Ook is er in spoor 2 ruimte voor het doen van onderzoek en het uitvoeren van pilotprojecten. Spoor 2 zet in op de doorontwikkeling van nieuwe gebieds- en systeemkennis op basis waarvan vervolgens betere investeringsbeslissingen kunnen worden genomen.

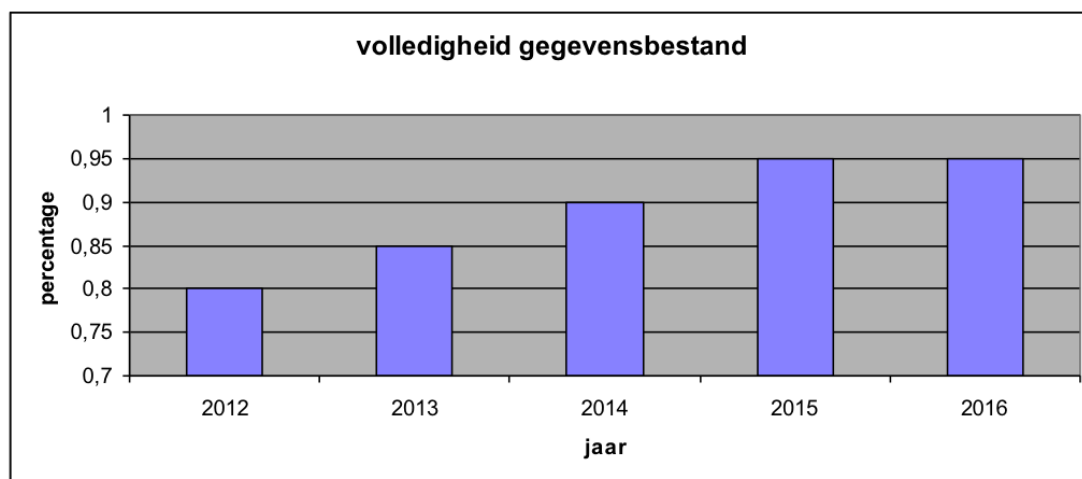
Enkele voorbeelden van samenwerken op beleids- en strategisch niveau zijn:

- Het opstellen van het gezamenlijke Afvalwaterplan (2013-2017) in 2013.
- Een pilotonderzoek om een gezamenlijke methodiek voor gemalenbeheer te ontwikkelen (zowel de gemeenten als het waterschap beheren immers gemalen) in 2014. De aanbevelingen uit dit onderzoek worden momenteel uitgewerkt in een plan van aanpak.
- Het opstellen van een Basiswaterketenplan, waarbij technisch-inhoudelijk wordt gekeken naar het gehele systeem en knelpunten worden geanalyseerd.
- Het opstellen van een gezamenlijk Grondwaterbeleids- en beheerplan in 2016.

Om de effecten van de inspanningen binnen beide sporen te kunnen monitoren/meten experimenteert het AWT met het gebruik van kritische prestatie-indicatoren (kpi's). Daarbij wordt bijvoorbeeld gekeken naar het aantal gemaalstoringen (zie afbeelding 2), het aantal klachtmeldingen over (grond)wateroverlast en de volledigheid van het gegevensbestand (zie afbeelding 3). Met deze kpi's hopen de gemeenten en het waterschap een langjarig en verdiepend inzicht te krijgen in de vanuit het Bestuursakkoord Water gevraagde monitoring van de 'drie k-aspecten': kosten, kwaliteit en kwetsbaarheid.



Afbeelding 2. Aantal gemaalstoringen Woudenberg/Scherpenzeel in de periode 2012-2015



Afbeelding 3. Volledigheid gegevensbestand Woudenberg/Scherpenzeel in de periode 2012-2015

### Vertrouwen en inzet als basis

Goed, alles is duidelijk en iedereen weet wat hij of zij moet doen. Maar gaat het dan in de praktijk vanzelf? Helaas niet, daar is nog wel wat meer voor nodig. Dat zit hem vooral in vertrouwen en de persoonlijke inzet van zowel ambtenaren als managers en bestuurders.

Vertrouwen moet normaal gesproken groeien, maar in dit geval is vertrouwen ook echt de basis van de samenwerking geworden. Al bij het opstellen van de samenwerkingsovereenkomst is vertrouwen als basis genomen. Niet alles is namelijk tot in de puntjes vastgelegd en uitgeschreven. Ja, er zijn uren en middelen opgenomen, maar deze dienen als leidraad. In de praktijk betekent dit dat uren niet jaarlijks verrekend worden, maar dat als de gemeente Woudenberg het ene jaar meer uren heeft ingebracht, het volgende jaar Scherpenzeel en/of het waterschap wat meer doet.

Maar vertrouwen is ook het zonder aarzeling het werk aan elkaar kunnen overlaten. Dat betekent niet elkaar controleren, maar er blind vanuit gaan dat de ander het werk aankan en

uitvoert. De drie heren van het AWT hebben dan ook de juiste 'klik' met elkaar en zien elkaar niet alleen als collega's, maar ook als 'maatje'.

In Woudenberg en Scherpenzeel kunnen de ambtenaren inmiddels elkaars werk nagenoeg overnemen, mocht er iemand ziek zijn. Maar ook *commitment* op bestuurlijk- en managementsniveau is van groot belang. De benodigde uren en middelen die zijn opgenomen in het jaarplan, moeten bijvoorbeeld door de managers ook beschikbaar worden gesteld. Toen in Woudenberg de betrokken ambtenaar tijdelijk nodig was op een ander project, werd extern iemand aangetrokken om de werkzaamheden voor het AWT zolang over te nemen. Als dit *commitment* er niet is, werkt de samenwerking ook niet.

### **Lessons learned; wat heeft het opgeleverd?**

De afgelopen vijf jaren waren voor het AWT zeer leerzaam, maar ook veel leuker en inspirerender dan verwacht. Drie weten echt meer dan één en het is prettig om met elkaar te kunnen discussiëren en sparren. Maar er zijn meer voordelen:

- Doordat er de afgelopen jaren veel met elkaar gesproken is, is het inlevingsvermogen in elkaars uitgangspunten en werkwijzen sterk toegenomen. Niet alleen tussen de gemeenten onderling, maar ook met het waterschap. Hierdoor ontstaat meer begrip voor elkaar en zijn de partijen eerder geneigd er samen uit te komen. Dit is essentieel gebleken voor een succesvolle samenwerking.
- Door niet alleen op beleidsniveau, maar ook op beheerniveau samen te werken, is de personele kwetsbaarheid verminderd.
- Deze kwetsbaarheid is ook verminderd doordat er gebieds- en systeemkennis is opgebouwd. Er is meer inzicht in de weg van het afvalwater naar de zuivering en het oppervlaktewater.
- Er zijn kwalitatief goede beleids- en uitvoeringsplannen opgesteld en (gedeeltelijk) uitgevoerd.
- Er zijn kostenvoordelen behaald door bijvoorbeeld gezamenlijk aan te besteden.
- Er is laagdrempeliger contact tussen de gemeentelijke rioolbeheerder en de zuiverings-/gemaalbeheerder van het waterschap. Problemen worden sneller signaleerd, de lijnen zijn korter.
- Door de samenwerking zijn plannen en werkzaamheden uitgevoerd, die ieder afzonderlijk niet had kunnen doen.

### **De toekomst**

De samenwerking binnen dit AWT staat als een huis, maar er komen alweer nieuwe uitdagingen op ons af. De invoering van de Omgevingswet, de klimaatverandering; een aantal jaren geleden had ieder afzonderlijk hier nog enorm tegen opgezien. Maar nu, door de samenwerking, worden nieuwe uitdagingen als kansen gezien. Het AWT wordt ook steeds meer een WT, een waterteam. Door bijvoorbeeld de klimaatverandering gezamenlijk met

het Platform Water Vallei en Eem op te pakken (zie kader) en daarbij andere afdelingen binnen de gemeente (zoals RO, milieu, groen) te betrekken, wordt de samenwerking breder en integraler. De samenwerking is zo succesvol dat op 5 december 2016 de SOK voor 5 jaar is verlengd.



*Afbeelding 4. Ondertekening van de SOK op 5 december 2016. V.l.n.r. bovenste rij: Aad Oomens, Ruud van der Velden (Woudenberg), Jan Wisse (waterschap), Trilok Pradhan (Scherpenzeel). V.l.n.r. onderste rij: Gijs de Kruif (wethouder Woudenberg), Bert van Vreeswijk (Heemraad waterschap) en Tonis van Dijk (wethouder Scherpenzeel)*

## Conclusie

Het AWT Woudenberg is zeer enthousiast over de samenwerking. De resultaten zijn meetbaar en naar tevredenheid. Dit laat zien dat het vertrouwen dat in 2010 is uitgesproken naar elkaar, terecht is gebleken. Door duidelijkheid te scheppen middels plannen, factsheets en begrotingen, is het de medewerkers gelukt om efficiënt te werken en goede resultaten te behalen. De samenwerking heeft geleid tot kostenbesparingen, kwaliteitsverbeteringen en vermindering van de personele kwetsbaarheid; de drie uitgangspunten van het Bestuursakkoord Water.

Het gaat echter niet vanzelf; inzet op alle niveaus is van doorslaggevend belang. Wederzijds begrip en betrokkenheid zijn logische termen bij samenwerkingsverbanden, maar in de praktijk moeten ze wel uitgevoerd worden. De betrokken medewerkers moeten een juiste *match* zijn, zowel inhoudelijk elkaar aanvullen als ook op persoonlijk vlak goed met elkaar overweg kunnen. Als deze randvoorwaarden aanwezig zijn, dan zijn er grootste dingen mogelijk.

**Nog meer samenwerkingsvormen**

Het AWT Woudenberg zoekt de samenwerking niet alleen binnenshuis, maar ook daarbuiten. Beide gemeenten en het waterschap zijn onderdeel van



het Platform Water Vallei en Eem (PWVE). Dit samenwerkingsverband van 16 gemeenten en het waterschap heeft een eigen uitvoeringsorganisatie die regelmatig aanschuift bij overleggen van het AWT. Het PWVE biedt bijvoorbeeld ondersteuning op het gebied van meten & monitoren, gegevensbeheer en de uitdagingen rondom de klimaatverandering. Anderzijds profiteren de andere leden van het Platform van de resultaten en onderzoeken van het AWT Woudenberg. Er is onderling veel kennisuitwisseling, je ziet hoe een ander zaken aanpakt, wat goed gaat en wat niet en daar profiteert iedereen van.

In 2015 hebben het waterschap en alle inliggende gemeenten (28) ook een bestuurlijke visie op de waterketen samengesteld; Natuurlijk Ontwikkelen (zie [www.pwve.nl/downloads](http://www.pwve.nl/downloads)). Deze visie is door alle gemeenteraden in het beheersgebied vastgesteld en geeft richting aan de wijze waarop gezamenlijk de toekomstige ontwikkelingen worden benaderd. Ook deze visie geeft richting aan het werk van het AWT.