

Aanpak Strategische samenwerking water- en netbeheerders

22 oktober 2020

Inhoud

| | |
|---|---|
| 1. Inleiding..... | 2 |
| 1.1 Aanleiding: HWBP en POV K&L | 2 |
| 1.2 Blijvende samenwerking ná de POV K&L..... | 2 |
| 2. Aanpak Strategische samenwerking | 3 |
| 2.1 Aanzet inhoudelijke agenda | 4 |
| 2.2 Indicatie financiële omvang | 4 |
| Referenties..... | 5 |
| Bijlage 1. Pilot Innovatieve Strategische Samenwerking K&L in dijken..... | 6 |

1. Inleiding

Dit document beschrijft de aanpak voor een strategische samenwerking tussen water- en netbeheerders op het gebied van Kabels en Leidingen, vanaf 2021. De samenwerking biedt een plek om op strategisch niveau issues gezamenlijk op te pakken, kennisontwikkeling en innovaties beter mogelijk te maken en afspraken vast te leggen en waar nodig in politieke- en beleids-gremia te agenderen. Een belangrijk uitgangspunt is hierbij dat de samenwerkingsvorm goed past binnen de bestaande gremia en vooral de goede verbindingen blijft leggen.

Dit document vloeit voort uit de resultaten van een pilot 'Innovatieve strategische samenwerking kabels en leidingen in dijken' binnen de Project Overstijgende Verkenning Kabels & Leidingen (POV K&L) waarin de vorm, werkwijze en meerwaarde van een strategische samenwerking zijn verkend (zie bijlage 1). De pilot is geëvalueerd en op basis hiervan zijn de bouwstenen benoemd om te komen tot de strategische samenwerking [1]. De strategische samenwerking vanaf 2021 gaat verder dan alleen dijken.

1.1 Aanleiding: HWBP en POV K&L

In het landelijke Hoogwaterbeschermingsprogramma (HWBP), een alliantie van het Rijk en de gezamenlijke waterschappen, werken waterbeheerders aan dijkversterkingen voor de primaire waterkeringen. De ervaring leert dat kabels en leidingen hierbij tot de top risico's behoren. Het gaat dan vooral over uitvoeringsrisico's en veiligheidsrisico's.

In 2017 is de POV K&L gestart met als kernboodschap:

[Verbinden van de werelden van water- en netbeheerders om samen kabels en leidingen zorgvuldig, toekomstbestendig en veilig in te passen in waterkeringen en bij dijkversterkingen tegen de laagst maatschappelijke kosten.](#)

In de POV K&L werken water- én netbeheerders (beheerders van kabels & leidingen) op innovatieve en strategische wijze samen aan de uitvoering van het project. De POV K&L heeft sinds de start wezenlijke resultaten bereikt, aantoonbare meerwaarde gebracht (forse kostenbesparingen, benutten van elkaars expertise) en een netwerk tot stand laten komen van meer dan 1.200 deelnemers vanuit een brede doelgroep.

1.2 Blijvende samenwerking ná de POV K&L

De werkwijze is vraaggestuurd, de behoefte vanuit de praktijk is leidend voor de uitvoering van de activiteiten. Vanaf het allereerste begin is de verbinding tussen de verschillende 'werelden' de basis geweest voor een gezamenlijke aanpak. Klein beginnen en leren door te doen, heeft deze werkwijze duidelijk succes opgeleverd. En daar willen we mee doorgaan. Maatschappelijke meerwaarde in lijn van de omgevingswet is leidend.

Er is geconstateerd dat de betrokken partijen met elkaar in gesprek willen gaan en blijven. Hiervoor is een samenwerkingsvorm op (landelijk) strategisch niveau nodig. Een dergelijke samenwerking levert aanzienlijke meerwaarde op voor de samenwerking op operationeel niveau omdat de betrokken partijen hierdoor op strategisch niveau vroegtijdig om tafel kunnen zitten. Zo'n strategische samenwerking kan tevens een blijvende verbinding vormen tussen de werelden van water- en netbeheerders, waarbij alle betrokken partners bijdragen en financieren.

Zowel waterschappen als netbeheerders ondersteunen dit initiatief. Het Platform Netbeheerders heeft onder andere al gemeld dat het aangaan van een goede dialoog door gezamenlijk producten te ontwikkelen, maatschappelijk meerwaarde en wederzijds begrip opleveren. De ervaring van water- en netbeheerders leert dat het denken in risico's en

waarde-creatie waarbij de relevante aspecten van de specifieke situatie in beschouwing worden genomen, hieraan bijdraagt.

De strategische samenwerking water- en netbeheerders start per 1 januari 2021. En zal stapsgewijs verder casusgericht uitbreiden met betrokken partijen van zowel water- als netbeheerders. De strategische samenwerking zal verbinding blijven zoeken en realiseren met andere betrokken partijen om bij te dragen aan de doelstellingen, denk aan partijen zoals de aanbieders van glasvezels.

In de volgende gremia is draagvlak verkregen voor de oprichting van een strategische samenwerking:

- Stuurgroep POV K&L
- Werkgroep waterkeringen (WWK), Unie van Waterschappen
- Bestuurlijke commissie waterkeringen (CWK), Unie van Waterschappen
- Platform Netbeheerders
- Regiegroep Assets, Gasunie

2. Aanpak Strategische samenwerking

De strategische samenwerking is op directieureniveau ingericht, conform de adviezen uit de pilot 'Innovatieve strategische samenwerking kabels en leidingen in dijken' (bijlage 1).

De volgende directeuren hebben zich bereid verklaard om deel te nemen:

- Yolande van der Meulen: voorzitter, namens de waterschappen waarbij Waterschap Rivierenland bereid is om de penvoerders rol op te pakken
- Jeroen Zanting: Gasunie
- Dennis Willemsen: Stedin
- Walter van der Meer: Oasen
- Erik Wagener: HWBP
- RWS (de precieze vertegenwoordiger wordt nog benoemd)

In december 2020 zal de kick-off van de strategische samenwerking water- en netbeheerders plaatsvinden. Hierbij zal de oprichting en inrichting van de strategische samenwerking water- en netbeheerders worden vastgesteld en zullen keuzes worden gemaakt voor het plan van aanpak. De beoogde structuur is dat elke directeur een deelnemer aanlevert voor de faciliterende werkgroep. In de kick-off zullen de scope van de samenwerking, de governance, de ondersteuning (aanjager/bemensing), een initieel programma van activiteiten en het daarvoor benodigde budget worden vastgelegd. Ook zal worden opgenomen welke bijdrage (financieel/in-kind) wordt gevraagd van de deelnemende partijen.

Een belangrijk aandachtspunt bij de inrichting van de strategische samenwerking betreft de realisatie van de financiering. Hiertoe wordt in ieder geval actie ondernomen naar onder andere de deelnemende partijen. Een ander aandachtspunt gaat over breed draagvlak en inbedding van het ontwikkelde gedachtegoed en de producten bij veel meer betrokken organisaties.

Het volgende proces wordt gevolgd om tot invulling van het plan van aanpak te komen:

- Consultatie Aanpak in WWK (9 oktober 2020);
- Consultatie Aanpak bij Platform Netbeheerders (28 mei 2020);
- Inbrengen strategische samenwerking bij Bestuurlijke Ambassadeurs Groep (HWBP) op 3 november 2020;
- Inbrengen strategische samenwerking bij CWK (6 november 2020);

2.1 Aanzet inhoudelijke agenda

Een eerste aanzet voor een inhoudelijke agenda voor de strategische samenwerking zou er als volgt uit kunnen zien:

1. Uniforme kostenverdelingsproblematiek. Hoe om te gaan met kostenverdeling bij nieuw ontwerp met een bestaande leiding;
2. Afstemming project- en regio overstijgende programmering:
 - Sterke behoefte water- en netbeheerders hiervoor;
 - Commitment en momentum zorgen dat we nu echt aan de slag gaan;
 - Vastlegging in systemen (verschil in verplichtingen);
 - Informatie delen, zorgen dat systemen op elkaar aansluiten.
3. Regionale programmering:
 - Verschil in detail informatiebehoefte;
 - Gezamenlijke en strijdige belangen nader uitwerken;
 - Wederzijdse leverbaarheid/beschikbaarheid van de informatie onderzoeken;
 - Er zijn veel strategische vragen, hoe omgaan met:
 - *juridisch ongelijkwaardige relatie (waterbeheerders zijn ook vergunningverlener aan netbeheerder)?*
 - *conflicterende planningssituaties?*
 - *uniformeren van relevante water informatie (legger-informatie) voor alle waterbeheerders?*
 - *het delen van informatie tussen water- en netbeheerder?*
 - *"laagst maatschappelijke kosten"? (bijvoorbeeld wel of niet meenemen landschappelijke inpassing).*

2.2 Indicatie financiële omvang

De strategische agenda zal lopende weg worden vormgegeven. In deze paragraaf wordt een indicatie gegeven van de verschillende kosten met een globale inschatting om een goede doorstart te kunnen maken.

Op basis van onderstaande kosteninschattingen lijkt een budget van 500 - 1.000 Keuro (exclusief BTW) per jaar realistisch om voldoende slagkracht te bieden voor alle betrokkenen. De directeuren zullen gezamenlijk de strategische agenda bepalen.

Het voorstel is dat elke deelnemende partij 100 Keuro per jaar bijdraagt. De Gasunie heeft voor 2021 het budget reeds gereserveerd.

Globale inschatting kosten per jaar:

1. Kleine adviesopdrachten, casusgericht (200 - 400 Keuro)

Voorbeelden:

- Optimalisatie van programmering en planning
- Ruimtelijk inpassingsvraagstuk
- Data en gegevens inzichtelijk maken (bijvoorbeeld GIS)
- Review uitvoeren (bijvoorbeeld op integrale veiligheid)

Uitgangspunt is ongeveer 4-8 casussen per jaar (< 50 – 100 Keuro per stuk).

2. Kennisoverdracht (50 - 100 Keuro)

- Basistraining Kabels & Leidingen
- Training veiligheidsraamwerk K&L voor deskundigen
- Faciliteren kennisbijeenkomsten
- Publicaties

3a. Begeleiding toepassing veiligheidsraamwerk K&L (100 -300 Keuro per casus)

Begeleiding bij toepassing veiligheidsraamwerk K&L op praktijkcasus. De werkelijke kosten zijn sterk afhankelijk van complexiteit (en vraagt casusgerichte financiering van betrokken partijen).

3b. Doorontwikkeling veiligheidsraamwerk K&L (nader te bepalen)

Er wordt grote meerwaarde (mogelijk miljoenenbesparingen) voorzien in het doorontwikkelen van het veiligheidsraamwerk K&L. Dit heeft de grootste meerwaarde wanneer er ook praktijkcasussen worden begeleid om leerervaringen mee te kunnen nemen in de verdere ontwikkeling.

4. Management- en ondersteuningskosten (150 -250 Keuro)

Voor deze opgave wordt veel afstemming en regie (managementkosten) voorzien. De managementkosten bestaan uit de aanjager met ondersteuning (bemensing). De omvang van deze kosten is afhankelijk van de totale omvang van de opgave.

Gehanteerde uitgangspunten bij deze kostenindicatie:

- Inzet eigen capaciteit van betrokkenen wordt niet verrekend (in-kind)
- Faciliteiten van betrokken partijen kunnen benut worden voor overleggen

Referenties

[1] Evaluatie pilot Innovatieve Strategische Samenwerking K&L in dijken

[2] Casus Afstemming lange termijn programmering Dijken, Kabels en Leidingen

[3] Casus Prioritering korte termijn aanpak K&L in dijkversterkingsprojecten

Bijlage 1. Pilot Innovatieve Strategische Samenwerking K&L in dijken

Geheel in lijn met de werkwijze van de POV K&L is ter voorbereiding van de oprichting van de strategische samenwerking water- en netbeheerders van januari tot juli 2020 de pilot 'Innovatieve Strategische Samenwerking K&L in dijken' uitgevoerd. Hiermee is de vorm, werkwijze en meerwaarde van een strategische samenwerking verkend.

Binnen de pilot is de strategische samenwerking gebaseerd op een aantal uitgangspunten:

- De deelnemende partijen worden vertegenwoordigd door sterke directieleden/bestuurders met mandaat, geloof in samenwerking, en netwerk om zaken te agenderen, inclusief toegang tot wetgevende en normerende instanties.
- Voldoende middelen beschikbaar. Ondersteuning door een werkgroep bemenst door medewerkers van alle partijen die een faciliterende – en de aanjaagrol vervult. Financiën vanuit de POV K&L beschikbaar.
- De samenwerking is gebaseerd op concrete casussen.
- Werken vanuit klein beginnen en leren door te doen.

Op directorenniveau verklaarden vier partijen zich bereid om deel te nemen aan de pilot: Waterschap Rivierenland, Gasunie, HWBP en Hoogheemraadschap van Rijnland. De directeuren gaven in onderstaande quotes aan wat hun drijfveer is geweest voor deelname.



"De omgevingswet vraagt om landelijke strategische samenwerking op gebied van Kabels en Leidingen. Aan deze vernieuwende gebiedsgerichte aanpak geef ik graag een impuls. We zijn hiermee met elkaar sneller en goedkoper uit en deze aanpak leidt tot minder (uitvoerings)risico's!"

Yolande van der Meulen
Directeur Waterschap
Rivierenland



"Ik ben heel blij om te zien dat we bij projecten waarbij waterkeringen en hoge druk leidingen betrokken zijn, we samen een oplossing weten te vinden waarbij de maatschappelijke kosten het laagst zijn."

Jeroen Zanting
Manager Assets Gasunie



"De ervaringen bij die we bij dijkversterkingen hebben opgedaan in de samenwerking tussen waterkeringbeheerders en netbeheerders smaken naar meer. Ook in andere werkvelden is synergie te behalen door partijen simpelweg met elkaar in gesprek te brengen."

Erik Wagener
Algemeen directeur
Hoogwaterbeschermings
programma



"Ik draag graag bij aan een snel lerende branche en zie kansen om de innovaties breder toe te passen, bijvoorbeeld bij regionale keringen"

Johan Vermeer
Directeur Hoogheemraadschap
van Rijnland

De werkzaamheden in de pilot zijn aangestuurd en uitgevoerd vanuit de POV K&L samen met een werkgroep waarin de vier partijen vertegenwoordigd waren. De volgende werkzaamheden zijn uitgevoerd:

1. Uitvoering concrete casus 'Afstemming lange termijn programmering Dijken, Kabels en Leidingen'.

De casus geeft in eerste instantie invulling aan de behoefte om inzicht te hebben in de lange termijn programmering van de Gasunie en Waterschap Rivierenland, waardoor beoogde toekomstige werkzaamheden aan de dijken en gasleidingen in en rond dijken op elkaar kunnen worden afgestemd en knelpunten zichtbaar worden. Het doel is om een systematiek te ontwikkelen die breder toepasbaar om de lange termijn plannings van waterkeringbeheerders en netbeheerders met elkaar te combineren.

2. Uitvoering concrete casus 'Prioritering korte termijn aanpak K&L in dijkversterkingsprojecten'.

In deze casus ontwikkelen we een methodiek om gedragen prioritering te krijgen in de aanpak van meerdere gasleidingkruisingen in dijkversterkingsprojecten.

3. Uitdragen resultaten pilot naar breder (bestuurlijk) netwerk en tijdig creëren van draagvlak en commitment bij (de bestuurders van) de betrokken partijen (waterkeringbeheerders en netbeheerders) voor een strategische samenwerking.
4. Evalueren van de pilot ten behoeve van input voor een Plan van Aanpak Oprichting/inrichting strategische samenwerking water- en netbeheerders [1].

Gedurende de uitvoering van de pilot is de evaluatie gestart en zijn de eerste bevindingen voorgelegd aan een brede groep betrokkenen in een interactieve bijeenkomst op 18 juni 2020. De opbrengst van deze bijeenkomst is benut om de evaluatie af te ronden.

Adviezen uit de pilot

- Start de strategische samenwerking op basis van de volgende uitgangspunten:
 - Werk door op de organisatievorm van de pilot, dus met de huidige directeuren en werkgroep als basis. Ga deze basis uitbouwen.
 - Kies daarbij voor een gefaseerde uitbouw met evaluatie, leren en bijsturing (groeimodel). Hiermee kunnen stap voor de stap de te maken keuzes worden gemaakt, en de eventuele puzzelstukjes worden gekraakt.
 - Combineer daarin op slimme wijze de reguliere en dynamische insteek. Dit kan vanuit de organisatie van de pilot, door:
 - Een gerichte vervolgoopdracht, inclusief uitbouw van betrokkenen, netwerk en huidige casussen;
 - Het opbouwen van een initiële inhoudelijke agenda, waarin urgente op te pakken issues zijn opgenomen;
 - Een werkgroep waarin de rol van de POV K&L door één van de andere partijen wordt overgenomen;
 - Koppeling naar bestaande structuren waarin resultaten en vragen terug worden gelegd. Denk daarbij aan de Commissie Waterkeringen van de Unie van Waterschappen, het Platform Netbeheerders en de programmadirectie van het HWBP.
 - Bezie op basis van de leerervaringen of deze combinatie voldoet, dan wel of alternatieve opties overwogen moeten worden.
- Draag het stokje over.

Werk aan de opvolging en overdracht van de rol van POV K&L. De POV K&L heeft de rol van aanjager en facilitator de afgelopen jaren verricht. Dit is duidelijk als succesfactor benoemd in de evaluatie. Het 'stokje overdragen' naar partijen en mensen die deze rol bij de uitbouw van de strategische samenwerking gaan vervullen, is cruciaal.

- Vier het succes!

Zorg dat de afronding van de pilot en het doorpakken van de strategische samenwerking in de vervolgstappen als succes wordt gecommuniceerd in het netwerk en helpt bij de uitbouw en draagvlak voor vervolg.

Uit de evaluatie van de pilot en de adviezen kunnen we de volgende conclusies trekken:

- De organisatievorm van de pilot werkte goed, met de 4 directeuren en werkgroep als basis.
- Het werken met gerichte casussen werkte goed. Er zijn concrete resultaten bereikt.
- De juiste partijen zaten aan tafel voor het bereiken van de resultaten.
- De faciliterende (en aanjagende) rol van de werkgroep bleek essentieel voor de voortgang.

Eerste opzet Plan van Aanpak

Een eerste opzet van het Plan van Aanpak opgesteld, gebaseerd op de resultaten van de pilot. Met een groot deel van de brede groep betrokkenen die aan de evaluatie van de pilot hebben bijgedragen is op 26 augustus 2020 wederom een interactieve sessie gehouden om tot verdere invulling van het Plan van Aanpak te komen.

We hebben in de interactieve sessie de keuze voorgelegd om als vervolg op de pilot een kwartiermakersfase in te gaan met dezelfde directeuren en werkgroep uit de pilot. Hierop zijn aanvullingen en aanscherpingen gegeven. Ook zijn diverse suggesties gedaan voor vervolgstappen. Enkele deelnemers hebben zelfs een 'stokje' gepakt om een concrete actie uit te voeren. De deelnemers hebben positief gereageerd op het voorstel om betrokken te blijven bij de beoogde strategische samenwerking en een klankbord te zijn voor toekomstige keuzes.

Hieronder volgt een overzicht van de opbrengst van de sessie:

- Voorzitter en secretaris werven.
- Basis met 4 directeuren is smal, uitbreiding netbeheerders gewenst.
- Zorg voor diversiteit in vertegenwoordiging (gas, water, elektriciteit, data).
- Aansluiting Unie van Waterschappen, Platform Netbeheerders, RWS, Vewin, VNG/GPKL, PIKO (Programma Integrale Keten Ondergrond), COB (kennis delen/uitwisselen).
- Deelnemer per branche.
- Draagvlak toetsen in de achterban, verkennen wie welke rol wil spelen.
- Inzichtelijk wie welk mandaat heeft.
- Bestendige governance-structuur: verbeteren samenwerking.
- Benut draagvlak dat er nu al is van andere partijen.
- Waterkeringbeheerders en netbeheerders moeten elkaars denkracht benutten bij het opstellen van concrete (beleids)regels voor alle beheeraspecten (zoals vergunningverlening, inspectie),
- Impact energietransitie en niet synchroon lopen cycli, hoe daarmee omgaan: 'veilig en vertrouwd veranderen'.
- Spanningsveld energietransitie en vervangingsopgave.
- Relatie regionaal-landelijk.
- Verzamelen casussen, benutten olievlekwerking om de juiste casussen te vinden en de juiste mensen aan tafel te krijgen.
- Casussen moeten opleveren:
 - Kennis en draagvlak;
 - Toepasbaar in de praktijk;

- Inzien belang.
- Casussen bepalen wanneer je wat gaat doen.
- Doorlopend strategisch netwerk uitbreiden.
- Evaluatiemomenten zowel na casus als in strategisch netwerk.
- Gebruik best practices.

Een kwartiermakersfase is intussen achterhaald. De strategische samenwerking IS in feite al begonnen, we zijn onderweg. We kunnen de route naar een oprichting/inrichting van de strategische samenwerking vervolgen met de directeuren uit de pilot waarvan iemand de rol van aanjager op zich neemt. Johan Vermeer zal na de pilot niet meer deelnemen.

Voorwaarden voor succes

- Lef voor verbinden van individuele belangen en collectief belang, met sterke focus op halen én brengen. Graadmeter is de 'investeringsbereidheid' van de organisaties;
- Bemensing op 'persoonlijke titel' met sterke directieleden en bestuurders met mandaat, geloof in de samenwerking, en netwerk om zaken te agenderen, inclusief toegang tot wetgevende en normerende instanties;
- Verbinding van de strategische samenwerking met, en doorwerking naar, het tactisch en operationele niveau van de betrokken beheerders. Daarin kan het omgevingsmanagement en accountmanagement van de individuele organisaties een goede rol spelen;
- Opschaling mogelijk (blijven) maken via andere gremia en partijen;
- Koppeling aan concrete en actuele praktijken;
- Eigen eindigheid blijvend organiseren zodat nut en noodzaak van de samenwerking periodiek opnieuw kan worden vastgesteld en vernieuwd, bijvoorbeeld door telkens nieuwe concrete inhoudelijke issues samen op te pakken, en die af te sluiten met een evaluatie en aanbevelingen voor vervolg van de samenwerking met een nieuw issue;
- Streven naar generieke werkwijzen en uniforme afspraken;
- Voldoende middelen – capaciteit, inclusief faciliterende- en aanjaagrol regelen: 'Kansrijke essentie: 1 persoon of groep die trekt en jaagt aan, de rest voert het werk uit';
- Aansluiten bij Omgevingswet, aanhaken bij Nationale Omgevingsvisie;
- Samenwerking laten zorgen voor structuur, passend bij de processen en werkwijzen van de individuele organisaties;
- Borging en uitdragen van de resultaten.