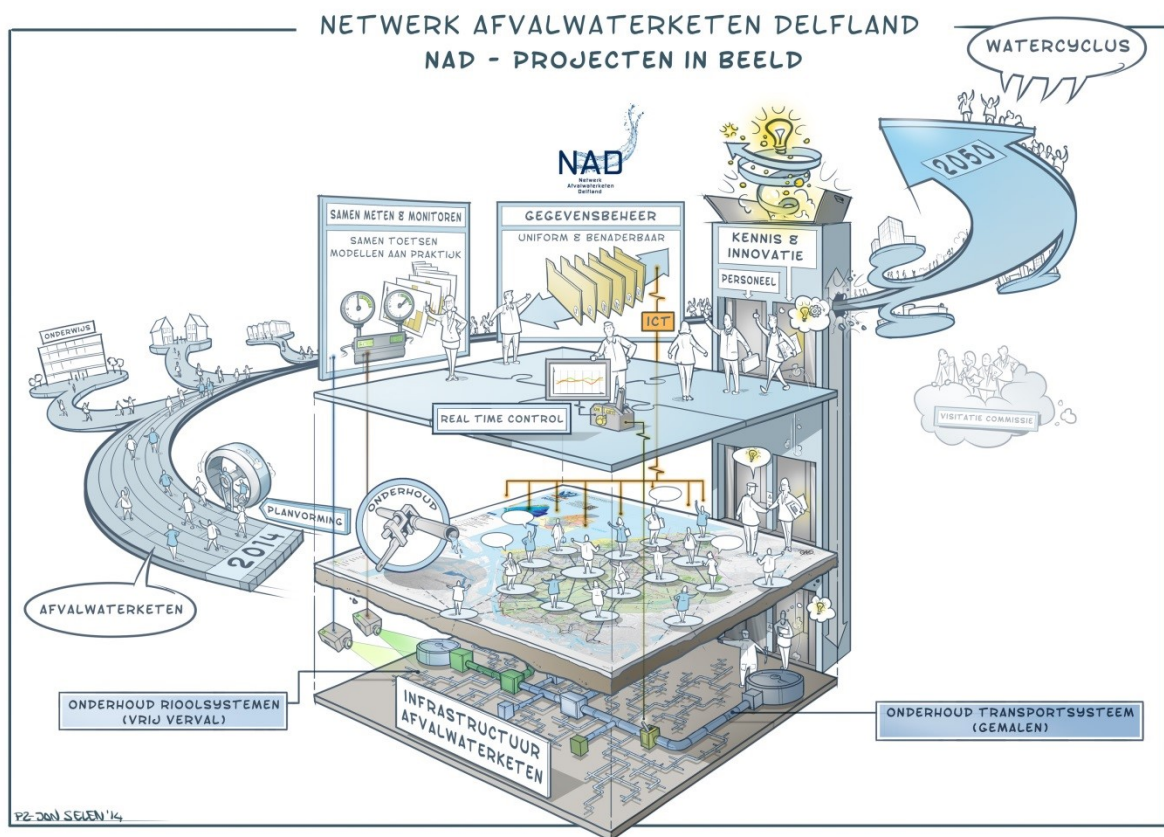


Uitvoeringsprogramma 2016-2018

Netwerk Afvalwaterketen Delfland



Corsanr 15.133861

Inhoud

Voorwoord	3
Samenvatting.....	4
1. Behaalde resultaten en afgeronde projecten	9
2. Uitvoeringsprogramma 2016 - 2018	14
Lopende projecten	14
Nieuwe projecten & het transitieteam	16
3. Menukaart.....	21
4. Organisatievorm (van het netwerk) & programmamanagement	23
5. Doelrealisatie in beeld.....	26
6. Communicatie	30
7. Capaciteit.....	31
8. Financiering van het netwerk.....	32
Bijlagen	
1. Projectbladen	
2. De terugblik	
3. Weerslag van de evaluatie, interviews en bijeenkomst	
4. Programma's waar we raakvlakken mee hebben	

Voorwoord

Afz.: Bestuurlijke kopgroep

CONCEPT

Samenvatting

Aanleiding en start van het Netwerk Afvalwaterketen Delfland (NAD)

In het Bestuursakkoord Water van 2011 hebben het Rijk, Unie van Waterschappen (UvW), Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG), het IPO en de VEWIN afspraken voor samenwerking in de afvalwaterketen vastgelegd. Het Hoogheemraadschap van Delfland en de 12 betrokken gemeenten zijn in 2012 gestart met de regionale uitwerking van dit akkoord. De eerste stap was de oplevering van een Regionaal Feitenonderzoek.

In het tweede deel van dit onderzoek zijn conclusies en aanbevelingen gedaan voor de toekomstige samenwerking tussen de gemeenten en het hoogheemraadschap. In een bestuurlijk overleg (begin 2012) is het regionaal feitenonderzoek vastgesteld, maar zijn de conclusies en aanbevelingen voor toekomstige samenwerking opzij geschoven - hier was duidelijk geen draagvlak voor. Dit was de aanleiding om het proces een herstart te geven. Er is bewust gekozen om een extern, onafhankelijk procesbegeleider te vragen, Frans Evers, zeer ervaren als onafhankelijk voorzitter in MGA processen (Mutual Gains Approach). Samenwerking was niet langer het doel, maar een mogelijke uitkomst. Hiermee was MGA geïntroduceerd binnen het toen nog te vormen Netwerk Afvalwaterketen Delfland (NAD).

Regionale samenwerking in de afvalwaterketen

Onze afvalwaterketen krijgt in de toekomst te maken met grote klimaatopgaven, vervangingsinvesteringen en opgaven voor waterkwaliteit die niemand meer alleen kan oplossen. Als we niets doen, stijgen de kosten enorm. Wanneer we de samenwerking in de keten versterken verwachten we die kostenstijging te kunnen beperken (minder meerkosten), terwijl de kwaliteit gelijk blijft of zelfs beter wordt en we ook de kwetsbaarheid in de keten verminderen. In elke regio geven de betrokken partijen van onderaf zelf vorm aan deze samenwerking in de regionale afvalwaterketen. Bestuurders van het Netwerk Afvalwaterketen Delfland hebben aan de bestuurlijke watertafel van juni 2015 nogmaals het belang van de samenwerking bevestigd.

De regionale bestuursovereenkomst

In de Bestuurlijke Overeenkomst Afvalwaterketen, zoals die op 22 november 2013 is getekend op de Watertafel, is het volgende afgesproken:

In het Netwerk Afvalwaterketen Delfland (NAD) werken twaalf gemeenten en het Hoogheemraadschap gezamenlijk aan de volgende doelen:

- *Kosten van de keten minder sterk te laten stijgen. De ambitie voor de beoogde structurele regionale besparing bedraagt minimaal €10 miljoen voor het jaar 2020*
- *Minimaal handhaven van de huidige kwaliteit van dienstverlening*
- *Kwetsbaarheid verminderen*

In de bestuursovereenkomst is een menukaart opgenomen waarop partijen hebben aangegeven in welke projecten zij gaan samenwerken in de periode 2014-2015. Elke twee jaar evalueren we onze samenwerking en herijken we de inzet van mensen en middelen en de te behalen resultaten. In verband met de gemeentelijke verkiezingen in de komende periode is ervoor gekozen om de scope van dit uitvoeringsprogramma met een jaar te verlengen tot 2018.

Stand van zaken NAD

In 2014 hebben we vooral veel aandacht besteed aan het starten van de 8 projecten in de menukaart. Verder is gewerkt aan de ontwikkeling en inrichting van de netwerkorganisatie en de projectenorganisatie, het organiseren van de netwerkbijeenkomsten (2x per jaar), de inrichting van het kernteam als buitenboordmotor van het programma en de bestuurlijke kopgroep. Het opstarten van innovatie is nog onvoldoende van de grond gekomen, de kennisuitwisseling is vooral spontaan ontstaan en de monitoring van de resultaten is een zoektocht geweest, net als het opzetten van een communicatieteam. Het NAD is een levendig netwerk, waarin mensen elkaar gemakkelijk kunnen vinden, ook als er lastige zaken opgepakt moeten worden. Die samenwerking is de laatste twee jaar enorm gegroeid en dat werpt ook voor opgaven buiten het NAD zijn vruchten af. Vanuit de NAD is de samenwerking met Samenwerken aan Water – de landelijke coördinatie op de rijksopgave vanuit de koepels – stevig aangetrokken, is de samenwerking met diverse partners buiten het netwerk – waaronder de drinkwaterbedrijven – gestart en nemen we deel aan een van de pilots van RIONED: het activiteitenhuis.

Hieronder beschrijven we kort de resultaten van de afgeronde projecten.

Afgeronde projecten 2014-2015

De Langetermijnvisie NAD is opgeleverd. Hij is door alle samenwerkingspartners van de NAD gemaakt en vastgesteld op de bestuurlijke watertafel van 8 december 2014. In de visie schetsen we een afvalwaterketen die zich ontwikkelt naar een watercyclus, die schoon water, energie en grondstoffen oplevert en die zich beweegt van een kostenmodel naar een opbrengstenmodel. In het Strategisch Ketenplan omschrijven we hoe we dit gaan bereiken. Dit plan is als document eind 2015 opgeleverd. De transitie die we in de visie beogen is ambitieus en vraagt tijd, nieuwe kennis en uitbreiding van strategische allianties. Het Strategisch Ketenplan bevat concrete doelen voor 2020, 2035 en 2050. De Visie en het Strategisch Ketenplan zijn als document afgerond, maar de uitvoering begint natuurlijk nu pas.

Een jaar eerder dan beoogd ronden we eind 2015 ook het format voor het verbreed Gemeentelijk Rioleringsplan (vGRP) af. Naar verwachting kunnen we vanaf 2019 het opstellen van de nieuwe vGRP's van alle gemeenten gelijkschakelen en met één uniform vGRP gaan werken. Vier gemeenten en Delfland ontwikkelden een format voor alle 13 partners, wat een besparing van € 10.000 - € 15.000 per gemeente oplevert – exclusief de besparingen die we nog verwachten door kennisuitwisseling en daardoor betere investeringsbeslissingen. Naast deze drie grote opgaven die alle partners binnen het NAD ten goede komen, leverden we ook een kleiner project op, Realtime Control Delft. Om te voorkomen dat er bij gemaalstoringen bij hevige regenval in Delft rioolwater op straat komt te staan, zijn de gemeenten Lansingerland, Pijnacker-Nootdorp en Delft samen een project gestart. Door tussentijds de projectopdracht te herzien konden we € 100.000 besparen en door de uitvoering van het project verwachten we jaarlijks € 20.000 te besparen op de calamiteitenbestrijding in Delft. Eind 2015 zijn de benodigde maatregelen hiervoor uitgevoerd.

Uitvoeringsprogramma voor 2016-2018

Enkele projecten die in 2014-2015 gestart zijn, lopen in de periode van dit nieuwe uitvoeringsprogramma door. In het project Onderhoud Rioolstelsel werken vijf gemeenten samen aan 3 (onderhouds-)maatregelen: reinigen en inspectie, levensduurverlenging door relinen en vetvangers vs. bacteriën. Hiermee verwachten zij een jaarlijkse gezamenlijke besparing van € 100.000 in de beheerkosten en een besparing op de investeringen van € 1 miljoen. Ook in het Onderhoud van de transportsysteem wordt samengewerkt. Hier is een variant ontwikkeld waarbij het onderhoud door één van de NAD partners wordt gedaan en een variant waarbij meerdere NAD partners (delen van) het onderhoud voor elkaar kunnen doen. Dit project levert een stevige bijdrage aan het verminderen van de personele kwetsbaarheid door de samenwerking ook in de uitvoering te verstevigen. We zetten in 2016-2018 de RIONED-pilot Activiteitengebouw door. Door in beeld te brengen hoe gemeentelijke watertaken veranderen, wat er nodig is en hoe daarin feitelijk voorzien wordt, maken we de veelbesproken personele kwetsbaarheid daadwerkelijk zichtbaar. Zo kunnen lacunes opgelost worden op gemeentelijk of netwerkniveau. In het project Samen meten en monitoren bij De Groote Lucht werken de betrokken partijen aan een monitoringsstrategie en een meetplan om theoretische modellen te toetsen aan de praktijk. Dit leidt tot beter onderbouwde vervangingsinvesteringen en optimaliseringskansen waardoor de aanwezige infrastructuur nog beter kan worden benut.

Voor het hele NAD registreren we in de toekomst de riooldata op uniforme wijze en is ze toegankelijk voor alle NAD partners. De uitwisseling van gegevens vraagt nu onnodig veel tijd, omdat iedereen verschillende gegevensmodellen gebruikt. Uniforme registratie voorkomt onnodige kosten. Onvolledige of onjuiste gegevens veroorzaken nu naar schatting 10-20% van de meerwerkkosten in de uitvoering van werken. Dit project volgt de landelijke standaarden voor gegevensregistratie en toegankelijkheid van data. In afwachting van deze landelijke standaarden van RIONED zetten we dit project in de wacht.

Naast projecten die doorlopen starten de komende periode ook een paar nieuwe projecten die een bijdrage leveren om onze doelen te realiseren in 2020. Het programma OAS De Groote Lucht is een lopend programma naast het NAD, binnen het NAD starten we nu ook een OAS voor de Harnaschpolder. Door ook in dit zuiveringsgebied 3Di te implementeren en aan te vullen, wordt onze gehele regio 3Di gemodelleerd, inclusief het oppervlaktewater. Hiermee breiden we de afvalwaterberekeningen voor deze zuiveringskring uit met berekeningen voor het oppervlaktewater, en daarmee bereiken we ook een betere afstemming met de doelen van de Kader Richtlijn Water (KRW). De OAS Harnaschpolder helpt ons om de bestaande infrastructuur beter te benutten en beter gefundeerde investeringsbeslissingen te nemen. Omdat we in onze Langetermijnvisie van een kostenmodel naar een opbrengstenmodel willen, hebben we meer inzicht in onze kosten en onze financieringssystemen nodig. Hier is al een start mee gemaakt in de format voor de vGRP's en dat zetten we de komende jaren door. Financieel specialisten van de eigen organisaties denken mee hoe we kostenneutraal kunnen worden; geen kapitaallasten en de inkomsten dekken de uitgaven. Het mes snijdt aan twee kanten, want ook voor de monitoring krijgen we dan naast de tarieven ook beter inzicht in de kosten(daling). Voor dit project kunnen we veel leren van andere regio's. Zo'n gerichte kostenbesparing kunnen we bereiken met een energiescan. In een eerste scan kijken we naar het verschil tussen aansluitingen, afrekeningen en daadwerkelijk gebruik. Dat kan al een financiële besparing van 5-10% op de energiekosten opleveren. In gemeenten Den Haag en Westland is hier al

ervaring mee opgedaan. In een vervolg hierop kunnen we ook werken aan daadwerkelijke energiebesparing en energiewinning uit afvalwater.

Concrete activiteiten die logisch voortvloeien uit het Strategisch Ketenplan voor 2016-2018 zijn meegenomen in dit Uitvoeringsprogramma NAD. Daarmee verbinden we de doelen voor de korte termijn (kosten, kwaliteit en kwetsbaarheid) aan de doelen voor de lange termijn (een water-, grondstoffen- en energiecycclus, gebaseerd op een verdienmodel in plaats van een kostenmodel).

Netwerksamenwerking

We handhaven in de komende periode ook onze belangrijkste pijlers in de netwerksamenwerking:

- de bestuurlijke kopgroep als ambassadeurs binnen en buiten het netwerk en als klankbord voor de programmamanager,
- het kernteam als buitenboordmotor,
- netwerkbijeenkomsten als ontmoetingsplek en basis voor kennisuitwisseling en samenwerking,
- projectteams met projectleiders en opdrachtgevers uit de NAD-partners
- werkgroepen voor communicatie, monitoring en programmafinanciën.

Ook de financiële afspraken blijven gelijk. Bijdragen voor projecten worden gedragen door de participerende partners in het desbetreffende project. De algemene kosten voor het programma houden we op € 120.000 per jaar, naar inwoneraantal, verdeeld over de partners.

Nieuw binnen de netwerksamenwerking is het transitieteam dat als belangrijkste taak heeft om de Langetermijnvisie en het Strategisch Ketenplan levend te houden. De transitie die we beogen - van afvalwaterketen naar watercycclus en van kostenmodel naar verdienmodel - is zo ambitieus, dat deze onze aandacht moet blijven krijgen en niet ondergesneeuwd mag raken in de dagelijkse projecten met een korte termijn. Een transitieteam dat 'buiten' verbindt met 'binnen', dat nieuwe kennis inbrengt, innovaties weet te koppelen en toejuicht, strategische allianties kan voorbereiden en input uit voorbeeldprojecten elders in het land kan vertalen naar de praktijk van het NAD en haar partners, is hierbij hard nodig. Het kernteam draagt zorg voor een concrete opdracht aan dit team, zodat inspiratie verbonden blijft met verankering in de werkpraktijk.

Aandachtspunten voor het NAD 2016-2018

Er is blijvend aandacht nodig voor de monitoring van de resultaten. Een onderdeel waar alle regio's mee worstelen. Belangrijk, aangezien de koepels de jaarlijkse rapportage naar het Rijk verzorgen en we in 2017 mogelijk een extra ronde van de visitatiecommissie kunnen verwachten.

Tot nu toe werkten we vooral samen in onderhoud en beheer, maar we realiseren ons dat de echte grote besparingen op de meerkosten te halen zijn in het naar beneden brengen van de investeringen. Geen geringe opgave, omdat we door vervangingsinvesteringen en klimaatverandering alleen maar meer op ons bord krijgen in de toekomst.

Daarnaast is het van belang dat we de relatie gaan leggen tussen de heffingstarieven en de kosten van investeringen en onderhoud. Alleen kostendekkende tarieven geven een reëel beeld over de gerealiseerde besparingen.

Ten slotte vraagt het vrijmaken van capaciteit blijvende aandacht. Doelen kunnen alleen gehaald worden als de toegezegde en benodigde capaciteit geleverd kan worden.

Aanbevelingen uit de evaluatie

Wij hebben het Public Mediation Programma (PMP) van de Universiteit van Amsterdam gevraagd om ons te evalueren. Hiermee hebben we de wens vervuld om ons door een buitenstaander specifiek op het samenwerkingsproces te laten evalueren (voor de inhoud hebben we de monitoring) en hebben we studenten betrokken. Een dubbele frisse blik.

Het PMP heeft op basis van een reeks interviews een tijdlijn opgesteld met daarin duidelijk zichtbaar de positieve momenten, de kritische geluiden en een blik op de toekomst. De keuze voor MGA, de startconferentie en de ondertekening van de overeenkomst, springt er als positief keerpunt in het gehele proces uit. Nu we in de uitvoeringsfase zijn aangekomen, nemen de kritische geluiden toe. Het vraagt veel inspanning om daadwerkelijk resultaten te boeken en dat legt een beslag op de toch al beperkte beschikbare capaciteit.

De evaluatie geeft (onder andere) de volgende aanbevelingen mee (zie voor het volledige evaluatierapport bijlage 3):

- Het onderlinge vertrouwen is sterk, wordt gedragen door de mensen zelf, levert meer winst op dan alleen binnen het NAD (ook elders loopt het beter) maar komt onder druk te staan wanneer er onvoldoende resultaten worden geboekt.
- De intensiteit van het werken in de projecten neemt toe en dat is moeilijk te combineren met de interne werkdruk. Stel prioriteiten en maak inzichtelijk wat de capaciteitsvraag precies is. Wees flexibel in de projecten (samenvoegen, anders vormgeven of met minder mensen doen). Spreek elkaar aan op beloofde inzet. Durf meer dingen voor elkaar te doen.
- Vergroot het commitment onder managers en houdt het commitment bij bestuur goed vast. Veranker NAD in de bestuurs- en bedrijfsplannen.
- Het is tijd om de belangen weer eens te actualiseren. Betrek nieuwe toetreders (bijvoorbeeld uit de uitvoering) en de managers.
- Borging: besteedt aandacht aan de verantwoording. Breng alle baten (meer dan besparingen alleen) goed in beeld.
- Een onafhankelijk programmamanager is belangrijk (belangrijker dan dat die extern is).
- Prima dat de vorm van de organisatie volgend blijft op de inhoud, maar het levend(ig) houden van de netwerkorganisatie vraagt wel aandacht. Sta ook open voor andere vormen.
- Haak nieuwe toetreders aan op de Mutual Gains Approach.

1. Behaalde resultaten en afgeronde projecten

We beschrijven hieronder de vier afgeronde projecten kort. Meer informatie over deze projecten, de bijdragen die ze leveren aan de doelstellingen van het NAD en de financiële verantwoording vindt u in bijlage 1. Ook staan we stil bij de resultaten die we wel beoogd hadden, maar die onvoldoende van de grond zijn gekomen. Tot slot staan we even stil bij de nevenwinsten: bereikte resultaten die we niet beoogd hadden.

Langetermijnvisie NAD

De Langetermijnvisie is in 2014 gemaakt door en voor alle samenwerkingspartners binnen de NAD en laat zich inhoudelijk als volgt samenvatten:

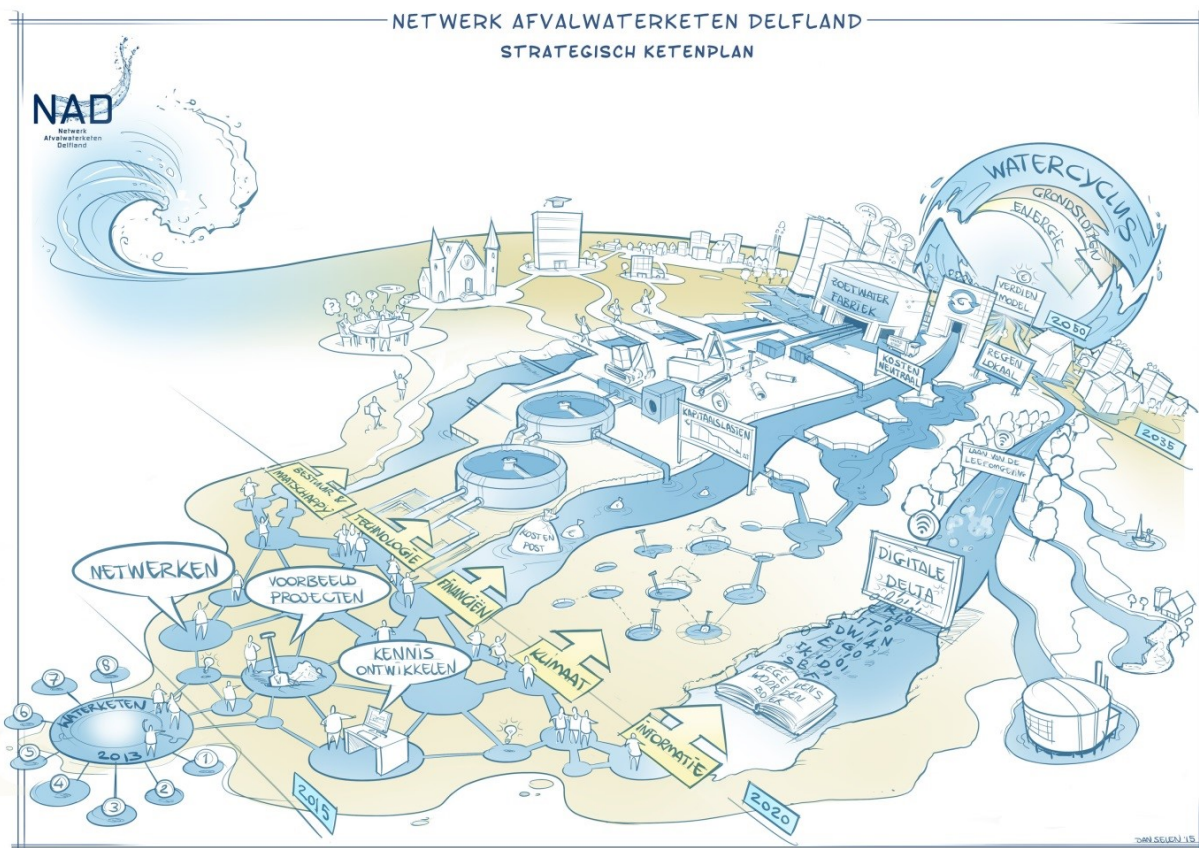
De afvalwaterketen ontwikkelt zich richting een watercyclus waarbij alle partijen het fysieke systeem centraal stellen. Dat vraagt om samenwerking met verschillende partijen zoals drinkwaterbedrijven, energiebedrijven, onderzoeksinstellingen en particuliere initiatieven. De samenwerkende partners laten zich inspireren door verdienmodellen en gaan flexibel en transparant om met investeringen. Gemeenten en hoogheemraadschap zullen vanuit NAD steeds nauwer met elkaar gaan samenwerken richting één kaderstellende en faciliterende maatschappelijke onderneming die regie houdt op de kosten, kwaliteit en kwetsbaarheid van de watercyclus, maar ruimte laat voor initiatief en innovatie.

De leden van de Bestuurlijke Watertafel hebben op 8 december 2014 ingestemd met deze visie, en ook afgesproken dat de besluitvorming hierover in samenhang met het Strategisch Ketenplan plaatsvindt op de Bestuurlijke Watertafel van 2 december 2015.

Strategisch Ketenplan

De transitie die we in de visie beogen is ambitieus en vraagt tijd, nieuwe kennis en uitbreiding van strategische allianties. In het Strategisch Ketenplan benoemen we voor 2020, 2035 en 2050 concrete doelen, in de wetenschap dat die niet in beton gegoten zijn, maar ons wel een ontwikkelrichting geven. Het Strategisch Ketenplan is in twee bijeenkomsten met alle NAD-partners uitgewerkt rond de thema's maatschappij en bestuur, financiën, klimaat, technologie en informatiemanagement. In dit traject hebben ook TU Delft, Deltares, LTO Glaskracht en de drinkwaterbedrijven Evides en Dunea input geleverd. Ter voorbereiding op de besluitvorming zijn in het najaar van 2015 twee raadsinformatiebijeenkomsten gehouden.

De Langetermijnvisie en het Strategisch Ketenplan zijn als document afgerond, maar de uitvoering begint natuurlijk nu pas.



Format verbreed Gemeentelijk Rioleringsplan (vGRP)

Omdat de looptijd van de vGRP's bij gemeenten Midden-Delfland, Rijswijk, Westland en Delft afliep, hebben zij de gelegenheid aangegrepen om een jaar eerder dan gepland een gezamenlijk format (blauwdruk) voor het vGRP te ontwikkelen. Delfland (die de individuele vGRP's beoordeelt) is nauw betrokken bij de ontwikkeling van het format. Eind 2015 is het format afgerond. Naar verwachting kunnen we vanaf 2019 de timing voor nieuwe vGRP's van alle gemeenten gelijk schakelen en met één uniform GRP gaan werken. Weliswaar vervalt na 2020 de verplichting om een GRP te maken, maar het format blijft uitstekend bruikbaar om de watertaken en het rioolbeleid te formuleren, op elkaar af te stemmen en de besteding van de lokale heffing te onderbouwen en te verantwoorden. Het maken van de format is gepaard gegaan met een levendige kennisuitwisseling. Een kennismiddag voor hemelwater (inbreng Westland) en grondwater (inbreng Den Haag) is door veel partners in de regio bezocht. In het najaar van 2015 hebben ook de financieel specialisten van de betrokken gemeenten hun kennis onderling gedeeld.

Realtime Control Delft

De transportsystemen van het afvalwater van de gemeenten Lansingerland, Pijnacker-Nootdorp en Delft hangen nauw samen. Indien bij hevige regenval een gemaal in Delft niet optimaal functioneert en de gemalen in Pijnacker-Nootdorp en Lansingerland doorpompen, dan komt er in Delft water op straat te staan. Gemeenten Delft heeft ongeveer tweemaal per jaar met zo'n calamiteit te kampen. In fase 1 van dit project willen de partners, versterkt met hoogheemraadschap en Delfluent Services dit oplossen, een verbetering van de kwaliteit. Eind 2015 zijn de benodigde maatregelen hiervoor uitgevoerd.

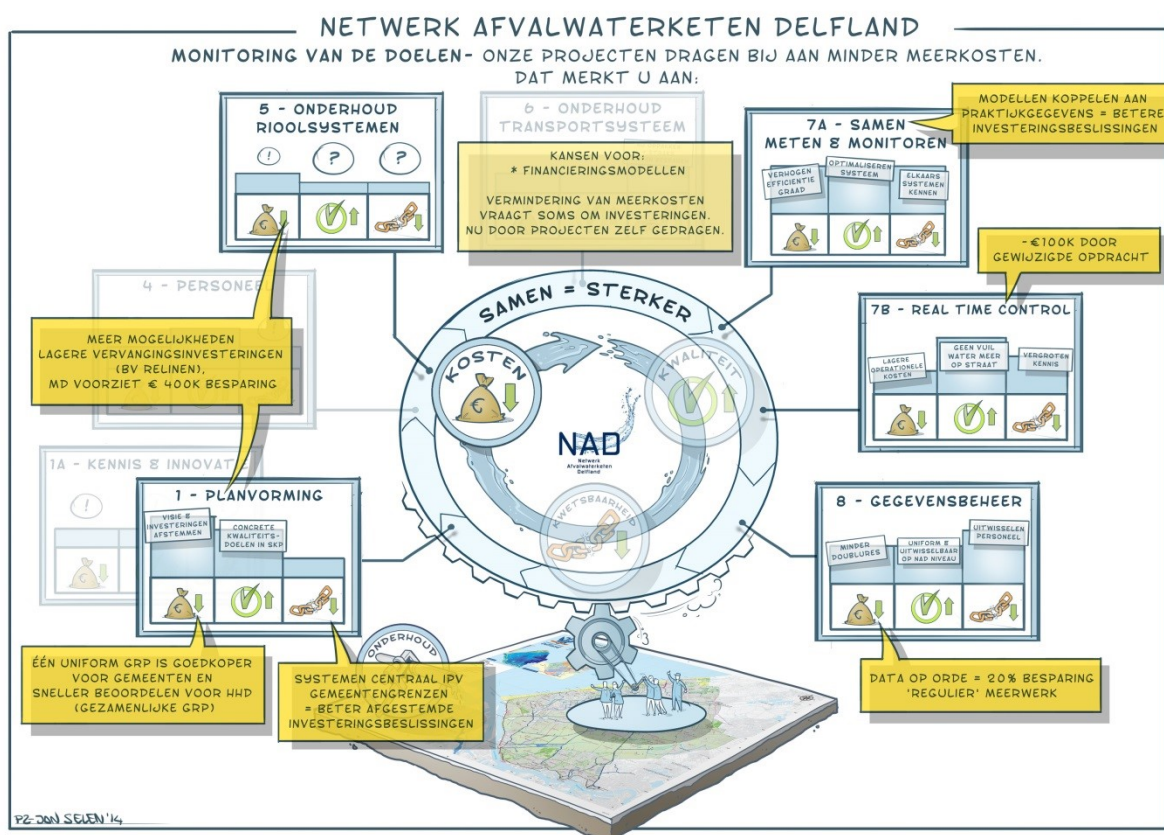
Naast de projecten is er op een aantal vlakken extra inspanning nodig.

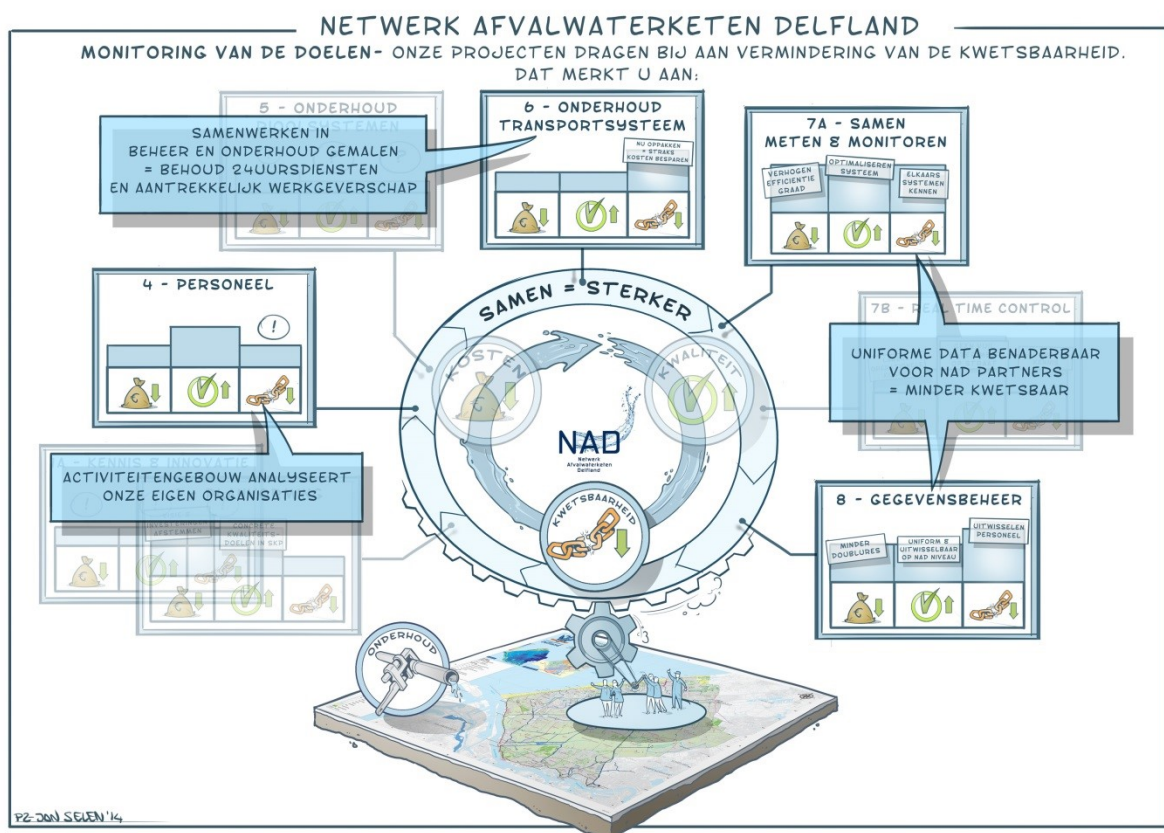
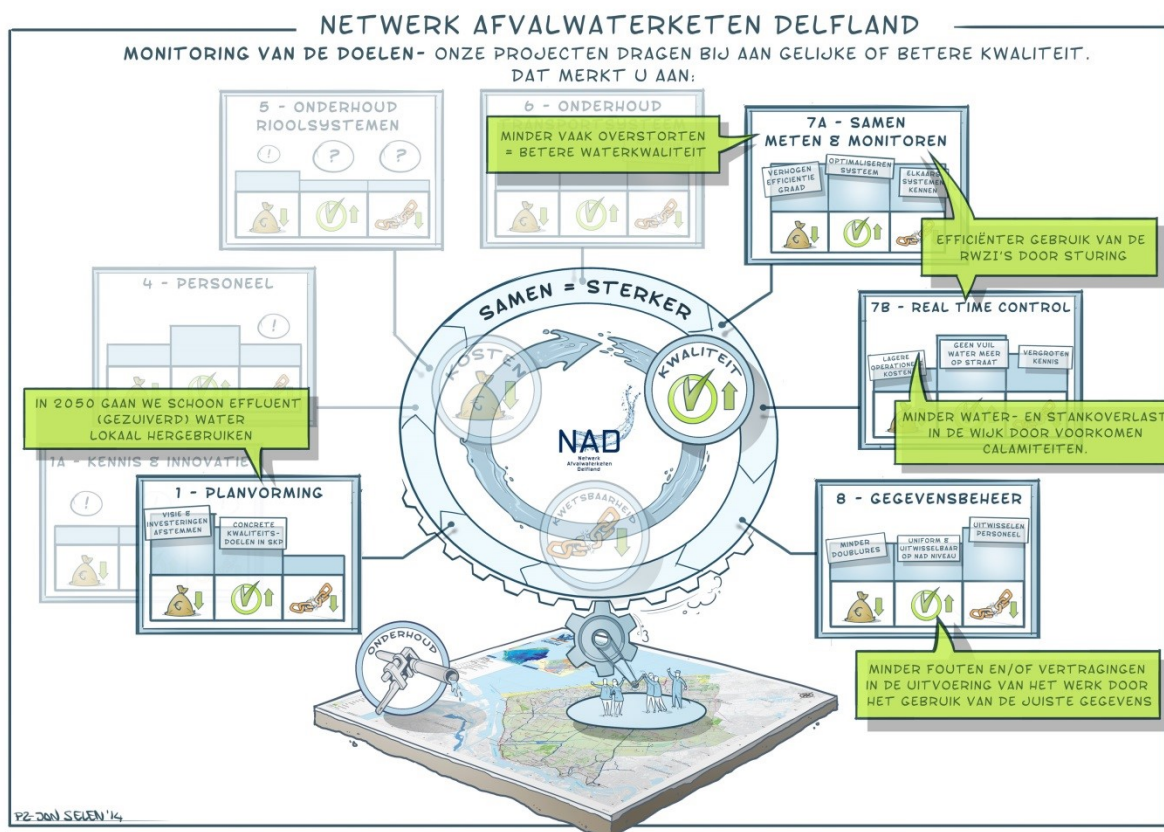
Kennis en innovatie

Kennis en innovatie is als project deze periode onvoldoende van de grond gekomen. Zonder een concreet beoogd doel of resultaat is dit eigenlijk geen project en door het ontbreken van een Langetermijnvisie bij de start van het NAD was het doel van innovatie onduidelijk. Kennisuitwisseling heeft wel veelvuldig plaatsgevonden op de netwerkbijeenkomsten en in speciaal georganiseerde sessies, maar het opzetten van een kennisprogramma of het organiseren van kennisuitwisseling als gerichte, terugkerende activiteit is niet van de grond gekomen, ondanks dat we hier herhaalde pogingen voor ondernomen hebben. Omdat het spontaan veelvuldig gebeurde, hebben we hier weinig last van gehad. Innovatie lijkt beter op zijn plaats te vallen nu de Langetermijnvisie en het Strategisch Ketenplan vorm hebben gekregen.

Monitoring doelen

Monitoring op de doelen heeft ons veel tijd en inspanning gekost. Met name het inzichtelijk maken van de concrete bijdragen die de projecten leveren aan de doelstellingen was een zoektocht. Een zoektocht die overigens landelijk gemaakt werd. Uiteindelijk vonden we een goede werkvorm door samen met de projectleiders (letterlijk) in beeld te brengen hoe de projecten bijdragen en dit te delen aan de Bestuurlijke Watertafel van juni 2015. Voor dit nieuwe uitvoeringsprogramma is de monitoring beschreven in het hoofdstuk Doelrealisatie.





Behaalde resultaten buiten de projecten om

Met een soepele samenwerking behaal je soms meer resultaten dan je in de projecten voor ogen had. Dat is bij de NAD ook het geval. Behalve de behaalde resultaten in de projecten, zijn we ook trots op:

- vGRP jaar eerder dan gepland
- Verkennen samenwerken nieuwe partijen (drinkwaterbedrijven, LTO, kennis) in Langetermijnvisie en Strategisch Ketenplan
- Kennisbijeenkomst hemel- en grondwater
- Betere aansluiting Samenwerken aan Water (ambtelijke trekkers en site op orde)
- Deelname prijsvraag RIONED
- Bestuurlijk contact Visitatiecommissie
- Uitwisseling andere netwerken in verband met voorbereiding UP
- Andere zaken die partijen gezamenlijk aanpakken lopen ook lekkerder omdat medewerkers elkaar persoonlijk beter kennen en weten te vinden
- RIONED pilot activiteitenhuis
- Samenwerking met de UvA voor de evaluatie

2. Uitvoeringsprogramma 2016 - 2018

Lopende projecten

Onderhoud rioolsysteem

Gemeenten Leidschendam-Voorburg, Delft, Zoetermeer, Maassluis en Rijswijk werken samen in de optimalisatie van het beheer, onderhoud en levensduurverlenging van het vrijvervalriool. In 2015 is een inventarisatie uitgevoerd; gemeenten hebben elkaar bezocht, kennis genomen van de stelsels en kennis uitgewisseld over de aanpak van beheer en onderhoud. Dit heeft geresulteerd in tien mogelijke maatregelen waaruit partijen gezamenlijk de vier meest kansrijke maatregelen hebben geselecteerd: Reinigen, Inspectie, Levensduurverlenging door relinen en Vetvangers vs bacteriën. Om deze maatregelen uit te voeren is eind 2015 een Plan van Aanpak opgesteld. De maatregelen leveren in de jaarlijkse beheerkosten een gezamenlijke besparing op van € 100.000 (totaal voor vijf gemeenten). De besparing op de investeringskosten door Levensduurverlenging met relinen levert naar verwachting € 1 miljoen op (totaal voor vijf gemeenten). Door te werken met uniforme bestekken voor Reinigen en Inspectie en voor relinen is de kennis beter geborgd en gemakkelijker uitwisselbaar. Hetzelfde beogen we door een uniform afwegingsmodel voor inzet van vetvangers/bacteriën te maken.

Onderhoud transportsysteem

Een aantal NAD-partners wil zijn kwetsbaarheid als het gaat om het beheer en onderhoud van het afvalwatertransportsysteem (gemalen en persleidingen) nu al verminderen met het oog op de toekomst. Gemeenten zijn kwetsbaar wanneer de kennis en expertise nu bij slechts één of enkele medewerkers zit, en deze formatie onder druk staat (ten gevolge van voorgenomen inkrimping van de formatie, aanstaande pensionering etc.). Bovendien is door innovaties in het vakgebied ook nieuwe kennis nodig. Samenwerking in beheer en onderhoud van het afvalwatertransportsysteem wordt in twee varianten uitgevoerd om deze kwetsbaarheid te verminderen, passend bij de belangen van de deelnemers. In de 1ste variant besteden partners het beheer en onderhoud van de gemalen in zijn geheel uit aan een NAD-partner die daar beter voor is geëquipeerd. Gemeenten Vlaardingen en Schiedam hebben de intentie om het beheer en onderhoud van de gemalen aan het hoogheemraadschap over te dragen. Verwachting is dat in 2016 begonnen wordt met de implementatie voor Vlaardingen, en in 2017 voor Schiedam. Deze samenwerking sluit aan bij de bredere samenwerking van Maassluis, Schiedam en Vlaardingen in MSV-verband. In de 2de variant streven de partners naar een samenwerkingsvariant waarin in de toekomst een medewerker van partner A werkzaamheden kan uitvoeren voor partner B en vice versa. Dit gebeurt zonder dat er een nieuwe organisatie wordt opgericht of verantwoordelijkheden worden overgedragen. Gemeenten Pijnacker-Nootdorp, Leidschendam-Voorburg en Delft hebben de intentie deze variant te implementeren. Gemeente Zoetermeer draait in deze variant mee als waarnemer die mogelijk op termijn in de samenwerking gaat toetreden. In 2016 wordt een poule ingericht voor het gezamenlijk monitoren van de hoofdpout, en in 2017 wordt deze poule uitgebreid naar de volle breedte van de onderhoudswerkzaamheden.

Beide varianten houden er in de ontwikkeling rekening mee dat eventuele andere NAD-partners kunnen aanhaken.

Samen Meten en Monitoren De Groote Lucht

Samen meten en monitoren draagt bij aan de ontwikkeling en uitwisselbaarheid van kennis en informatie van het afvalwatersysteem. Via een monitoringsstrategie en een meetplan kunnen theoretische modellen de praktijk zoveel mogelijk benaderen door het koppelen van meetgegevens voor het hele afvalwatersysteem van De Groote Lucht. Vanaf 2017 worden daadwerkelijk metingen uitgevoerd, waardoor de partners meer inzicht krijgen in het functioneren van het gehele systeem dat afvoert naar De Groote Lucht. Dit resulteert in beter onderbouwde vervangingsinvesteringen en optimaliseringskansen, waardoor de aanwezige infrastructuur nog beter kan worden benut en er besparingen gerealiseerd kunnen worden. Indien meer inzicht daadwerkelijk leidt tot optimalisaties, zal het uitvoeren daarvan een nieuw project worden, te starten vanaf 2018-2019.

Dit project biedt in 2015 de gelegenheid aan een trainee van de gemeente Vlaardingen om zich als inhoudelijk projectleider in de materie in te werken. Daarnaast begeleidt een procesmanager het proces waarin alle kennis opgehaald en gedeeld wordt. Deze combinatie van de projectmanagement- en procesbegeleidingsrol draagt er zorg voor dat de projectpartners gemeenten Maassluis, Schiedam, Vlaardingen, Midden-Delfland, Westland en het Hoogheemraadschap van Delfland (de leden van het AT De Groote Lucht) de inhoudelijke kennis blijven leveren en zelf eigenaar blijven van het project en de projectresultaten.

Activiteitengebouw

In onze regio wordt gepassioneerd aan riolering, gemalenbeheer en afvalwaterzuivering gewerkt. Op alle niveaus. Tegelijkertijd is personele kwetsbaarheid een terugkerend thema. Dit uit zich bijvoorbeeld in te weinig capaciteit om gegevens die binnenkomen te analyseren en om te beoordelen of investeringsbesluiten aangepast moeten worden of beter kunnen. In het geval van een-pitters (bij kleine gemeenten), het ontbreken van back-up bij uitval, naderend pensioen of juist nog maar weinig ervaring is een gemeente kwetsbaar. Maar ook het vinden van nieuwe mensen en het laten meegroeien van mensen met de veranderende eisen in het rioolbeheer (bijvoorbeeld van mechanisch naar meet- en regeltechniek/digitaal/IT) is een lastige opgave. Iedereen voelt deze kwetsbaarheid, maar hoe het er precies voor staat, weten we onvoldoende.

Het project Activiteitengebouw ('Activiteitengebouw gemeentelijke watertaken') beschrijft de activiteiten die horen bij de gemeentelijke watertaken en wat er nodig is om deze activiteiten goed uit te voeren; het is een algemene beschrijving die onder meer kan worden gebruikt om lacunes binnen de gemeentelijke organisatie van de watertaken op te sporen.

Het Activiteitengebouw brengt in beeld welke kennis per niveau ontbreekt om de watertaak goed uit te kunnen voeren. Het gaat daarbij om expliciete kennis (ervaringskennis) en impliciete kennis (opleiding vakkennis). Kennis is de rode draad voor samenwerking in de regio. Samen heb je meer capaciteit om de groeiende kennisbehoefte op peil te houden. Het streven is dus elkaar te versterken en in het NAD een samenhangend geheel van partners te laten zijn die elkaar aanvullen en ondersteunen waar dat nodig is en gezamenlijk

alle vraagstukken in de waterketen aan kunnen pakken. Met alleen eenlingen en zzp'ers ontbreekt de kritische massa om te innoveren. Samenwerken en taakverdeling is verstandig omdat sommige taken complex zijn.

Riooldata uniform en toegankelijk

Door op eenzelfde wijze riooldata te registreren en die gegevens voor alle NADpartijen toegankelijk te maken kunnen we veel tijd en geld besparen en beter onderbouwde investeringsbeslissingen nemen. Behalve investeringsbeslissingen kunnen we ook besparen op onderhouds- en beheerkosten. Met een betere kwaliteit van de gegevens kunnen we naar verwachting een daling van 10-20% realiseren op de meerwerkkosten van de uitvoering van werken. Omdat iedereen nu verschillende gegevensmodellen gebruikt, vraagt uitwisseling van gegevens onnodig veel tijd. Dit project volgt de landelijke standaarden voor gegevensregistratie en toegankelijkheid van data.

Omdat de implementatie van het Gegevens Woordenboek Stedelijk Water (GWSW) van RIONED bij de leveranciers van beheerdata op zich laat wachten, zetten we dit project in de wacht tot dit geregeld is. Het Plan van Aanpak is klaar en we kunnen van start zodra het GWSW geïmplementeerd is in de software. NAD heeft een pilot voor de implementatie verworven bij Stichting RIONED en neemt deel aan de projectgroep gegevensbeheer bij RIONED.

In de praktijk zullen (ondanks het niet uniform zijn van gegevens) verschillende gemeenten al met elkaar gaan samenwerken: gemeenten Rijswijk en Den Haag bekijken de mogelijkheden om de riooldata van Rijswijk te laten beheren door de gemeente Den Haag. Gemeente Pijnacker-Nootdorp verkent met Lansingerland mogelijkheden om gezamenlijk data te gaan beheren. De ervaring die in deze samenwerkingen wordt opgedaan vormen input voor het opnieuw oppakken van het project gegevens uniform en toegankelijk.

We starten dit project door zodra de implementatie van het GWSW in de beheerssoftware op orde is. Naar verwachting zal dit 2016-2017 zijn. En we haken aan bij de ontwikkelingen in de Digitale Delta en de Laan van de Leefomgeving als volgende stap (respectievelijk een project van de waterschappen en de Rijksoverheid om data breed toegankelijk te maken).

Nieuwe projecten & het transitieteam

In de periode 2016-2018 starten we 4 nieuwe projecten. OAS Harnaschpolder is in het vorige Uitvoeringsprogramma al benoemd als project onder 'planvorming' en 'permanente OAS'. De projecten inzicht in kosten en financieringsmodellen en de energiescan komen voort uit het Strategisch Ketenplan.

Het transitieteam is geen project, maar een team dat, in de drukte van de (korte termijn-)projecten, de focus houdt op de Langetermijnvisie en het Strategisch Ketenplan. Het is een team dat inspiratie koppelt aan de werkpraktijk, dat prikkelt en verfrist en dat ons helpt om de eerste stappen te zetten in de richting van de realisatie van die Langetermijnvisie.

OAS Harnaschpolder

In 2016 zal een begin gemaakt worden met de inventarisatie voor het starten van de OAS (Optimalisatie Afvalwater Systeem) Harnaschpolder. Hierin wordt samen met alle binnen deze zuiveringskring gelegen gemeenten en Delfland een integraal rioleringsmodel (inclusief persleidingen, zuivering en oppervlaktewater) gemaakt van het gehele (afval)watersysteem.

De kwaliteit van de aangeleverde data is bepalend voor de werking van het model en de kwaliteit van de modelresultaten en hier zal dus eerst een grote slag gemaakt worden om dit rekenklaar te maken.

We gaan een NAD reken- en beheeromgeving maken waar het rekenen met de 3Di modellen gebeurt in de online cloud omgeving. Ook de gegevensopslag en het modellenbeheer vinden in de cloud plaats.

Hiernaast willen we onderzoeken of we een 3Di reken- en beheercentrum in kunnen richten voor het gehele NAD. Dit kan naast een virtueel centrum, ook een fysiek centrum zijn. Hierbij kan gedacht worden aan 1 gemeenschappelijke locatie waar het gegevens- en modellenbeheer plaatsvindt en waar gerekend zal worden aan de modellen. Voordeel van een dergelijke centrale plaats is dat niet elke gemeente aparte een medewerker hoeft op te leiden voor beheer van de data en modellen en berekeningen, maar dat er voor het gehele NAD een aantal medewerkers zijn die dit kunnen.

Voor dit project zal nog een projectplan worden uitgewerkt met daarin de verschillende fasen, gevraagde inspanning en bijbehorende kosten, die door de projectpartners gedragen zullen worden. De eerste concrete stap zal de inventarisatie van de gegevens zijn.

Inzicht in kosten en financieringsmodellen

Op de lange termijn streven we naar een verdienmodel in plaats van een kostenmodel voor de verwerking van het afvalwater. Dat is een ware transitie. Om daar uit te komen, zullen we stappen moeten zetten om eerst kostenneutraal te worden; geen kapitaallasten en de inkomsten dekken de uitgaven (er kunnen ook andere inkomsten zijn dan heffingen). Binnen het NAD werken we al nadrukkelijk aan het minder sterk laten stijgen van de uitgaven: in 2020 zijn er op jaarbasis €10 mln. minder meerkosten ten opzichte van 2010. Daarbij helpt instrumentarium zoals een afwegingskader voor *relinen*, besparen op beheerlasten van de riolering, voorkomen van calamiteiten en middels de beide OAS-en het onderling afstemmen van de investeringen.

Daarnaast is het nodig om meer inzicht in onze kosten te krijgen. De kosten van de gehele waterketen, bestaande uit investeringen, exploitatiekosten en kapitaalslasten, zijn in 2018 in beeld en investeringen zijn tussen de partners afgestemd. In het kader van het gezamenlijk vGRP (format) maken gemeenten Midden-Delfland, Rijswijk, Westland en Delft hier al een start mee. Ze werken aan eenzelfde financiële opbouw van hun vGRP en aan dezelfde uitgangspunten voor exploitatielasten en investeringen. Hierbij worden de interne financiële experts betrokken.

Wanneer de exploitatielasten en investeringen omlaag kunnen, werken we toe naar een omkering van het financiële systeem. Dan is het ook zaak om de hoge kapitaalslasten in onze regio (ca 70% van de totale kosten) terug te gaan dringen. Dit zijn niet alleen rekenexercities, maar dit vraagt ook om bestuurlijke keuzes.

In de periode 2016-2018 willen we naast de monitoring op de tarieven gezamenlijk meer inzicht verwerven in onze kostenstructuur om vandaar uit stappen te kunnen maken richting kostenneutrale afvalwaterketen. Ervaringen uit bijvoorbeeld het project onderhoud rioolsysteem en andere regio's leren ons dat die kostenstructuren onderling behoorlijk verschillen. Vanuit *joint fact finding* doen we dit gezamenlijk met hulp van onze interne en een externe specialist in de vorm van een korte werkleergang. Zo krijgen we geen analyse van buitenaf, maar doorgronden we zelf de kansen en de belemmeringen in onze eigen financiële structuur en de keuzes die daar onder liggen. We beperken ons tot het te verwerven van inzicht dat daadwerkelijk nodig is om bestuurlijke beslissingen te kunnen

(laten) nemen. Bovendien kunnen we hier veel leren van andere regio's. In dit project participeren gemeenten Midden-Delfland, Rijswijk, Vlaardingen, Westland, Zoetermeer en Delfland. Delft en Lansingerland blijven nadrukkelijk aangehaakt op de kennis die we ontwikkelen als agendalid.

Voor dit project zal nog een projectplan gemaakt worden.

Energiescan

Uit de ervaringen die de gemeente Den Haag en Westland al hebben opgedaan, weten we dat er op het gebied van energie veel te winnen is. Bovendien maakt energie onderdeel uit van de transitie in het thema 'technologie' zoals dat benoemd is in het Strategisch Ketenplan. Het project Energiescan draagt bij aan de doelstellingen van het NAD door minder kosten te maken voor het energieverbruik, als gevolg van *good housekeeping*. In een volgende stap kunnen we ons richten op het terugdringen van het energieverbruik in de afvalwaterketen en het terugwinnen of opwekken van energie uit afvalwater.

Uit ervaringscijfers van het ingenieursbureau van gemeente Den Haag, mogen we bij een energiescan gebaseerd op *good housekeeping* uitgaan van een te verwachten gemiddelde kostenreductie van 5-10%. In deze eerste stap dragen we er zorg voor dat we niet onnodig veel betalen voor energie, als het gaat om gebruik, belastingen en financiële inrichting. Aan het eind van deze stap is er per partner een actueel overzicht van alle aansluitingen per object (zoals bijvoorbeeld gemalen), de netaansluitingen en het stroomverbruik. In deze stap participeren Delft, Midden-Delfland, Pijnacker-Nootdorp, Zoetermeer en Delfland, die ook zelf de kosten dragen.

In de 2de stap wordt per partner inzicht verkregen in het energieverbruik en wordt onderzocht of het energieverbruik efficiënter en duurzamer kan. Gedacht kan worden aan het gebruiken van energiezuinige pompen of het verlagen van communicatiekosten (tussen objecten). Het motto is: Minder en slimmer verbruiken, samen en groener inkopen.

Deze 2de stap levert als concreet resultaat een Energieplan op. Waar het energieverbruik nu nog wordt gebaseerd op theoretische voorspellingen wordt het energieverbruik met behulp van dit plan goedkoper en efficiënter. In deze tweede fase participeren Leidschendam-Voorburg, Vlaardingen, Zoetermeer en Delfland.

Belangrijk is dat de outcome wordt toegevoegd aan een regulier werkproces zodat deze exercitie zich kan blijven herhalen. Overheden kopen elke 2 of 3 jaar energie in. Zeker als het stroomverbruik digitaal ingelezen kan worden kunnen continue analyses gemaakt worden. Uiteindelijk kan goed energiebeheer door een beheerafdeling overgenomen worden om het gehele energieverbruik binnen de gemeente inzichtelijk te maken. Omgekeerd is ook mogelijk: een gemeente brengt haar hele energieverbruik in beeld, waar energie voor het afvalwatersysteem onderdeel van uitmaakt.

Naast het verwerven van voldoende inzicht in ons energieverbruik, het doorvoeren van verbeteringen in *good housekeeping* en zelf energiebesparingen realiseren, is er ook oog nodig voor een verdergaande stap, die onderdeel uitmaakt van de transitie zoals die in het Strategisch Ketenplan wordt beschreven: energie terugwinnen of opwekken uit afvalwater.

Een transitieteam voor de Langetermijnvisie

Het Strategisch Ketenplan is de strategie onder de Langetermijnvisie. Die visie en strategie landen in de GRP's van de gemeenten, sluiten al prima aan bij het waterbeheerplan van Hoogheemraadschap van Delfland (2016-2021) en geven sturing aan projecten van het NAD. Die visie en strategie staan niet op zichzelf, maar hangen nauw samen met andere programma's in onze regio zoals het programma voor de regionale klimaatadaptatiestrategie

(zie bijlage 4 voor deze en andere programma's). De strategie beschrijft vergaande transities die een mindshift vragen, niet vanzelf gaan en alleen met extra inspanning werkelijkheid worden.

Een aantal concrete projectenvoorstellen uit het SKP voor de periode 2016-2018 is opgenomen als nieuwe projecten in dit uitvoeringsprogramma. Een aantal andere doelen leidt tot een aanscherping in lopende projecten. Met uitsluitend projecten krijgen we de noodzakelijke transitie onvoldoende op gang. Daarom zullen we werken met een transitieteam dat ons scherp houdt op de lange termijn opgaven, specifiek op de onderdelen klimaat, technologie en kennis en innovatie. Een transitieteam dat ook de verbinding met de Community of Practice voor klimaatadaptatie organiseert en de kennis binnen NAD deelt. Dat de verbinding met kennisinstituten en onderwijs legt om onderzoeken die onze regio overstijgen te programmeren.

Het transitieteam verbindt buiten met binnen, inspireert en prikkelt ons vanuit de visie en het Strategisch Ketenplan, verbindt ons met cruciale programma's, projecten en onderzoeken buiten het NAD, biedt een frisse blik van buiten. Zij beantwoorden de concrete vragen: welke stappen moeten gezet te worden richting de Langetermijnvisie. Het transitieteam is niet de controleur van onze organisatie. Het transitieteam kan voorstellen doen voor nieuwe projecten, maar daarover kan uitsluitend besloten worden door de NAD-partners zelf.

Om het optimale te halen uit een denktank die goed aangesloten is op de realiteit zal het kernteam een heldere opdracht voor dit team formuleren. Voor de samenstelling van dit team zoeken we voor een juiste balans tussen mensen van buiten (iets meer) en mensen van binnen (minder). Een mooie gelegenheid om ons ook met kennisinstituten en bestaande onderzoeksprogramma's te verbinden.

Het transitieteam richt zich onder andere op:

- Inzichtelijk maken van bestaande en nieuwe inspirerende voorbeeldprojecten binnen en buiten de regio van het NAD (bijvoorbeeld op een kaart).
- Van bestaande innovatieve voorbeeldprojecten de succes- en faalfactoren inzichtelijk maken, bijvoorbeeld in de vorm van een studentenproject.
- Input voor het Uitvoeringsprogramma 2018-2020
- Inventarisatie en voorstellen van nieuwe voorbeeldprojecten
- Organiseren aansluiting bij Community of Practice (CoP)-klimaatadaptatie en kennis delen binnen NAD
- Samenwerking met drinkwaterbedrijven begeleiden en vormgeven
- Kennis delen en innovaties handen en voeten geven

Kennis en innovatie

Ten aanzien van kennis en innovatie zien we drie belangrijke aandachtspunten:

1. Concrete kennisvragen, behoefte aan innovatie

Kunnen bijvoorbeeld voortkomen uit projecten, waar kennis ontbreekt, of uit het Strategisch Ketenplan: we willen richting een watercyclus bewegen en daar hebben we extra kennis voor nodig.

Deze concrete vragen, voor zowel kennis als innovatie, kunnen we oppakken. Dat kan als project, binnen NAD, maar het kan ook een vraag zijn die beter op zijn plaats is in een landelijk platform of onderzoeksprogramma. Dan zullen we daar de verbinding mee zoeken.

- Vetfilters landelijk

- Studentenproject maken van onderzoek naar succes- en faalfactoren van innovatieve projecten in het recente verleden die een bijdrage leveren om te komen tot een watercyclus. Voorbeelden: Pharmafilter (zuiveren ziekenhuisafval, incl. medicijnresten); Waalkant (hergebruik gezuiverd water voor gietwater).

2. We hebben iets geleerd dat de moeite waard is om te delen

Vaak ongemerkt leren we binnen de projecten nieuwe dingen, die binnen de kortste keren heel normaal lijken. Dan vergeten we dat die kennis ook voor andere projecten of collega's in het netwerk interessant kan zijn. Zo ga je met sprongen vooruit in plaats van met stapjes. Hier willen we alert op zijn. Om dit te verbeteren zullen we 'kennis om te delen' en 'kennisvragen' onderdeel maken van het reguliere projectleidersoverleg, zodat ze meer expliciet naar voren komen. In datzelfde overleg kunnen we er handen en voeten aan geven, of het kernteam vragen ons hierin te ondersteunen.

3. Sensoren naar buiten

Voor de start van een netwerk als NAD is het goed dat je eerst even op jezelf geconcentreerd bent. Maar dat mag niet te lang duren. Buiten onze eigen regio gebeurt er natuurlijk ook van alles. In andere regio's, bij andere gemeenten, waterschappen of drinkwaterbedrijven, in landelijke platforms, congressen, innovatiebijeenkomsten. Onze aandacht om dat wat buiten interessant is naar binnen te brengen, kunnen we versterken. Individueel zal dat zeker gebeuren, in het kernteam herkennen we het ook. Maar breder in het netwerk kunnen we het versterken. Daarom zullen we in de nieuwsbrief en op de netwerkbijeenkomsten een 'zeepkist' lanceren: wat weet je van ontwikkelingen buiten die interessant kunnen zijn voor ons. Deel ze even. Uitwisselen van kennis die buiten de deur is opgedaan/intervisie zal een vast onderdeel worden van het projectleidersoverleg.

3. Menukaart

Deelnemers binnen de NAD schrijven ook in deze periode in op projecten die voor hen van groot belang zijn. De opbrengsten van de projecten zijn ook beschikbaar en te gebruiken door de andere leden van het netwerk. Onderstaande menukaart is met alle betrokken partners afgestemd. Dit impliceert dat ook de benodigde capaciteit hiervoor uit de deelnemende partijen beschikbaar is.

Projecten worden in projectteams ter hand genomen. Een aantal nieuwe projecten dient nog in een projectplan uitgewerkt te worden.

			Delft	Den Haag	Lansingerland	Leidshendam-Voorburg	Maassluis	Midden-Delfland	Pijnacker-Nootdorp	Rijswijk	Schiedam	Vlaardingen	Westland	Zoetermeer	HHdelfland
1	Onderhoud rioolsysteem		x			x	X			x				x	
2	Onderhoud transportsysteem		n		x	n	Z		n		z	z		n	z/n
3	Samen meten en monitoren*)				x		X	x		x	x	x	x		x
4	Activiteitengebouw		x	x		x		x	x	x					
5	Riooldata uniform en toegankelijk		w	w	w	w			w	w		w	w	w	w
6	OAS Harnaschpolder; 3Di en regenwater lokaal		x	x	x	x		x	x	x			x	x	x
7	Inzicht in kosten en financieringsmodellen		x		x			x		x		x	x	x	x
8	Energie	Energiescan (kosten)	x					x	x					x	x
		Energieplan (verduurzaming)				x						x		x	x

Legenda

x = deelnemers in het projectteam

x = opdrachtgever en projectleider

x = agendalid (wel documenten ontvangen)

n= is noordelijke partijen, deelnemers in variant 2

z= zuidelijke partijen, deelnemers in variant 1

w= project in de wacht, deelnemers projectteam zodra we weer starten

*) PL en OG komen uit samenwerkingsverband OAS DGL

Naast de projectteams zijn er ook werkgroepen voor monitoring van de doelrealisatie, financiën van de netwerkorganisatie en communicatie. De werkgroep voor monitoring van de doelrealisatie wordt gevormd door de gemeenten Leidschendam-Voorburg, het Hoogheemraadschap van Delfland en gemeente Den Haag (opdrachtgever).

De werkgroep Financiën bewaakt een zorgvuldige uitgave van het NAD-netwerkbudget en wordt gevormd door gemeente Pijnacker-Nootdorp (die de feitelijke uitvoering financiën doet) en gemeente Leidschendam-Voorburg.

De werkgroep Communicatie wordt beschreven bij het betreffende hoofdstuk.

CONCEPT

4. Organisatievorm (van het netwerk) & programmamanagement

Het NAD blijft ook in de periode 2016-2018 een open netwerk met een uitvoeringsprogramma. Hoewel er regelmatig geluiden opgaan om ons wat meer formeel te organiseren of een programmabureau te starten, kiezen we er voor om ons zo licht mogelijk te organiseren en niet vanzelfsprekend te worden (voorkomt de gedachte: 'Daar hebben we toch een programmabureau voor?'). We realiseren ons dat dit een experiment blijft, maar verwachten zo de betrokkenheid bij het netwerk hoog te houden. We blijven alert en werken volgens het principe: vorm volgt inhoud.

Daar waar extra samenwerkingsafspraken noodzakelijk zijn, bijvoorbeeld omdat gemeenten hun gemalenbeheer gezamenlijk gaan organiseren, kunnen de betrokken partijen daarvoor onderling afspraken maken of een samenwerkingsovereenkomst sluiten. Tot nu toe lijkt een 'koepel' vanuit de NAD daar niet noodzakelijk voor. Wel kijken we vanuit de NAD steeds mee of onderlinge afspraken toekomstige ontwikkelingen niet in de weg zitten. Onze Langetermijnvisie en Strategisch Ketenplan zijn hierin de richtinggevende bakens. Zo blijven we flexibel en kunnen we zo veel mogelijk van innovaties op alle vlakken gebruik maken.

De kracht van het NAD blijkt vooral in de informele ontmoetingen te zitten en het zoeken naar oplossingen op het moment dat zich vraagstukken aandienen (kennis delen). Niet te conceptueel, vooral op de praktijk gericht. Die focus willen we ook in 2016-2018 behouden.

Betrokken partners willen binnen de NAD zo veel mogelijk zelf doen om kennis en ervaring op te bouwen voor de samenwerking in de toekomst. Partners die zich committeren aan een project of werkgroep, leveren hiervoor zelf de benodigde capaciteit. Wanneer het toch noodzakelijk is om extra ondersteuning op bijvoorbeeld specifieke kwaliteiten zoals project- of procesmanagement in te huren, dan proberen we dit steeds te koppelen aan interne professionalisering. Zo hebben we in de periode 2014-2015 gewerkt met ondersteuning voor het projectmanagement en interne training Mutual Gains Approach (MGA). Een aantal partners kiest er voor om bij knellende capaciteit interne werkzaamheden uit te besteden, zodat de kennisontwikkeling in NAD-verband zo veel mogelijk in eigen hand blijft.

Het kernteam

Het (ambtelijk) kernteam blijft de buitenboordmotor van het NAD. Projecten worden gedragen door de betrokken partners zelf (opdrachtgevers, projectleiders en projectdeelnemers), het kernteam stimuleert de onderlinge samenhang, de kennisuitwisseling, de verbinding tussen de partners en kan ondersteunen in presentaties over het NAD waar nodig en gewenst. In het kernteam participeren in de periode 2016-2018 de gemeenten Den Haag, Zoetermeer, Pijnacker-Nootdorp, Westland, een vertegenwoordiger van de OAS-De Groote Lucht gemeenten en Delfland. Elk van deze partners heeft een directe lijn met één andere partner om elkaar periodiek te informeren.

Het kernteam ontlast het netwerk ook met de nodige administratie. Een jaarlijkse rapportage van de voortgang van het NAD en de projecten aan de bestuurlijke watertafel en

indien nodig de visitatiecommissie/landelijke koepels, de organisatie van de tweejaarlijkse evaluatie en het uitvoeringsprogramma en de link met Samenwerken aan Water (landelijke ondersteuning).

Een onafhankelijk programmamanager zit het kernteam voor. De programmamanager is ook de schakel naar de bestuurlijke kopgroep. Het kernteam komt 1x per 2 weken bij elkaar. In de praktijk blijkt deze frequentie nodig te zijn om de voortgang en de verbinding te behouden, tegelijkertijd is het ook een stevige belasting. Daarom evalueren we het kernteam elk kwartaal. Hoe is het gegaan en wat kan er beter? Tot nu toe levert dat bijvoorbeeld op dat we de bijeenkomsten van het kernteam ook meer als werkbijeenkomsten inrichten dan als overleg. Samen direct vragen of problemen oppakken en uitwerken, werkt beter dan voorbereiding vooraf. Zo is het kernteam ook de thermometer van de samenwerking. Door vanaf 2016 met vaste duo's tussen kernteamleden en niet-kernteamleden te gaan werken, houden we goed voeling met de voortgang van onze samenwerking het halen van onze doelstellingen. In opdracht van het kernteam zal in 2018 opnieuw een evaluatie uitgevoerd worden en een nieuw uitvoeringsprogramma worden opgesteld voor de jaren 2019-2020. Het kernteam wordt ondersteund door een secretaris (gemeente Pijnacker-Nootdorp). Vanuit het kernteam is er een contactpersoon voor Communicatie (Delfland), Financiën (Pijnacker-Nootdorp) en Monitoring (Den Haag).

Overleggen en werkbijeenkomsten van het NAD

De bijeenkomsten van het NAD hebben meestal het karakter van kennis delen of een werkbijeenkomst. Dat willen we graag zo houden. Bijeenkomsten van de projectteams regelen de projectteams zelf, net als de bijeenkomsten van werkgroepen voor monitoring, financiën en communicatie. Op netwerkniveau organiseren we:

- 2x per jaar een netwerkbijeenkomst (1 dagdeel) (open voor beleidsmedewerkers, managers, projectmedewerkers, uitvoerders en communicatiemedewerkers; altijd externe inspiratie)
- 4x per jaar een projectleiders-opdrachtgeversoverleg (2 uur)
- 2x per jaar een bijeenkomst voor de managers van de NAD partners (2 uur)
- 2-4x per jaar een bestuurlijke kopgroep (2 uur)
- 2x per jaar onderwerp op de bestuurlijke watertafel (1 uur)
- 20-25 x per jaar bijeenkomst kernteam (2 uur); evaluatie elk kwartaal
- Daarnaast bezoeken we met een kleine afvaardiging:
- 2-3 x per jaar bijeenkomst ambtelijke trekkers Samenwerken aan Water (dagdeel)
- 1-2 x per jaar bijeenkomst bestuurlijke trekkers Samenwerken aan Water (2-4 uur)

NAD bestuurlijk

Het NAD heeft een bestuurlijke kopgroep die nu gevormd wordt door de gemeenten Maassluis, Pijnacker-Nootdorp en het hoogheemraadschap. Deze kopgroep is de vertegenwoordiging van het NAD in het landelijk platform wanneer nodig en kan intern een ambassadeursrol vervullen. En regelmatige reflectie met de bestuurlijke kopgroep houdt ons ook ambtelijk scherp.

Om de bestuurlijke druk zo laag mogelijk te houden, is er voor het NAD geen aparte bestuurlijke tafel, maar sluiten we aan bij de bestaande Bestuurlijke Watertafel, waar we tweemaal per jaar onderwerp op de agenda zijn. Ook aan deze tafel kiezen we zoveel mogelijk voor óf het karakter van een werkbijeenkomst, óf besluitvormend.

Compact organiseren en de menukaart

Niet elke partner hoeft aan elk project deel te nemen. Soms is het resultaat van een project niet relevant voor andere partners (Realtime Control Delft bedient drie partners). Maar het kan ook zo zijn dat de uitkomst juist wel relevant is en dat het resultaat graag overgenomen wordt. Dan is het fijn dat anderen het al ontwikkeld hebben, terwijl jij zelf aan een ander project werkt dat wellicht ook weer relevant voor anderen is. We benutten de netwerkbijeenkomsten steeds om te checken of tussentijds aanhaken van partijen nodig is, bijvoorbeeld om het resultaat te verbeteren of beter op maat te maken. Overnemen na oplevering blijft mogelijk, juist om de werkdruk te verminderen.

Werken vanuit de Mutual Gains Approach (MGA)

De wederzijdse winst-benadering. De bestuurlijke overeenkomst van november 2013 is tot stand gekomen door inzet van deze benadering. We ervaren bijna dagelijks dat het niet zozeer om een methodische aanpak gaat, maar veel meer om een benadering. Hoe je kunt werken vanuit de belangen van alle partijen, hoe samenwerking een resultaat in plaats van een doel kan zijn en hoe we opties voor oplossingen kunnen genereren. Met zo'n korte beschrijving doen we de kracht van MGA tekort; meer hierover in bijlage 2.

Bij de uitvoering van de bestuurlijke overeenkomst houden we het gedachtengoed van MGA hoog. Dat betekent dat we altijd focus op onze belangen houden en dat we nieuwe medewerkers die aanhaken in de projecten ook leren hoe je vanuit MGA kunt werken. Dit blijven we in de komende periode doen.

Uitbreiding van het netwerk

Binnen verschillende projecten wordt al met externe partners samengewerkt, zoals met Delfluent Services (OAS HP) of LTO Glaskracht (Visie en Strategisch Ketenplan). Daar waar samenwerking met andere partijen tot betere resultaten leidt, zullen we dat ook in de periode 2016-2018 voortzetten.

Eind 2015 starten we al een verkenning naar mogelijkheden tot samenwerking met de drinkwaterbedrijven. Omdat samenwerken niet het doel is, maar we dat op basis van concrete mogelijkheden willen doen die een bijdrage leveren aan de doelstellingen op korte en op langere termijn. In 2016 zullen we deze mogelijkheden concretiseren. Ook hier geldt dat we werken vanuit het MGA gedachtengoed.

We zullen blijvend aandacht houden voor partners die in meerdere regio's (waterschappen) vallen (Zoetermeer, Leidschendam-Voorburg, Lansingerland), om zo efficiënt mogelijk met de beperkte tijd om te gaan.

5. Doelrealisatie in beeld

Monitoren van doelrealisatie gaat over het monitoren van minder-meerkosten, handhaving van de kwaliteit en vermindering van de kwetsbaarheid. Hoe ver zijn we op weg om de doelstellingen van het NAD te realiseren en welke rol spelen de projecten daar in? Het realiseren van de doelstellingen wordt bepaald door wat partijen binnen het NAD autonoom doen én door de samenwerking. De doelrealisatie monitort alleen de bereikte resultaten en doelstellingen van de samenwerking.

De doelen monitoren we met behulp van (Kern) Prestatie Indicatoren (KPI's). Dit zijn SMART-gedefinieerde indicatoren die in een oogopslag weergeven hoe ver we zijn op weg naar ons doel.

Kosten monitoren we al aan de hand van de gezamenlijke heffingsgrafiek. Maar die zegt niet alles en we willen ook monitoren op de kwaliteit en de kwetsbaarheid. Voor kosten en kwetsbaarheid zijn de monitoringsinstrumenten ontworpen en geven we die de komende twee jaar invulling. Komende periode ontwikkelen we een instrument voor de monitoring van de kwaliteit.

Ten slotte is 2020 niet het einddoel. Met de Visie in het Strategisch Ketenplan zullen we op termijn ook moeten monitoren hoever we zijn op de weg naar 2050 op weg naar het sluiten van de Watercyclus (en die van grondstoffen en energie).

Voor monitoring hanteren we de volgende twee uitgangspunten:

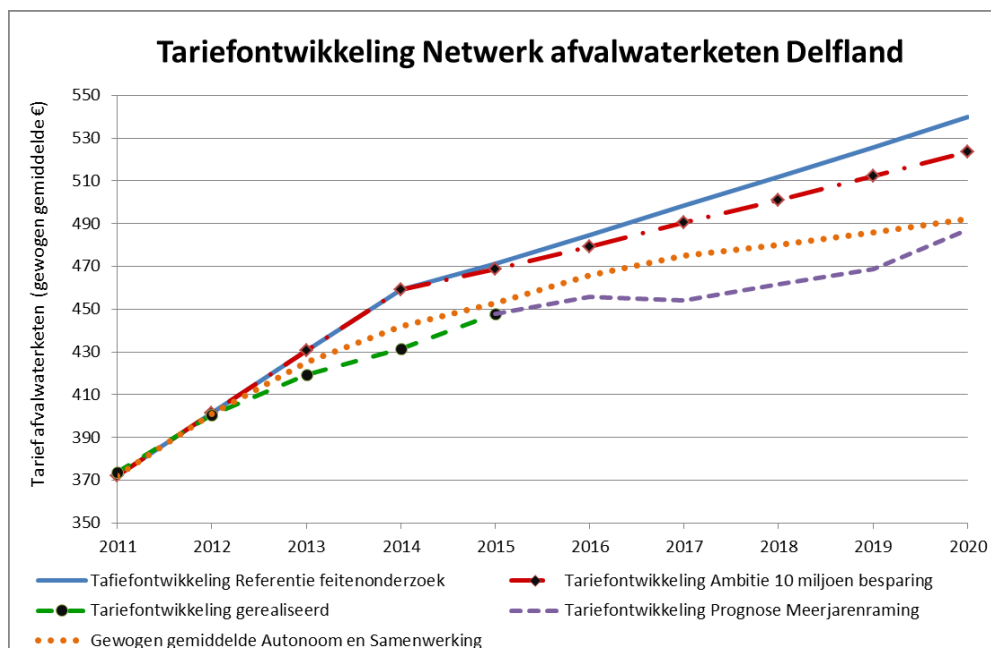
- Zo compact mogelijk
- Voldoende aansluiten bij benodigde landelijke rapportages

KPI Kosten

Doelstelling: €10 miljoen minder meerkosten vanaf 2020 door samenwerking en €21 miljoen minder op eigen kracht (reeds vastgelegd)

Op dit moment werken we binnen de NAD vooral samen op het gebied van beheer en onderhoud. Daar zijn besparingen in te realiseren die jaarlijks hun vruchten afwerpen, maar dit zijn niet de grote bedragen. Om € 10 miljoen minder-meerkosten te maken, is het vooral zaak om de investeringsbeslissingen goed op elkaar af te stemmen. In de periode 2016-2018 biedt het gezamenlijk vGRP, onderdelen uit het project Onderhoud Rioolsysteem en de (te starten) OAS Harnaschpolder hiervoor de handvatten.

Monitoring van de doelstelling € 10 miljoen minder-meerkosten doen we nu aan de hand van de tariefontwikkeling (grafiek, gewogen gemiddelde, gebaseerd op vGRP's en de meerjarenplanningen). In deze grafiek zijn ook de autonome minder-meerkosten van € 21 miljoen opgenomen, maar voor de realisatie hiervan zijn partijen zelf verantwoordelijk.



Figuur 1: Verwachte tariefontwikkeling gewogen gemiddelde tarief gemeentelijke riool + zuiveringsheffing

De informatiebehoefte is echter groter. Welke kosten we dekken met de rioolheffing verschilt. Verder zijn het gehanteerde rentepercentage en het al dan niet toerekenen van de BTW van invloed. Ten slotte zijn er tijdeffekten door verschillend om te gaan met afschrijving van investeringen. Daarom willen we ons inzicht in de kosten de komende jaren verbeteren. We willen een zuivere en transparante heffing. Zo slaan we én een slag in de monitoring van onze kostendoelstellingen én werken we vooruit richting een kostenneutraal systeem en een verdienmodel in de toekomst.

We gaan de kosten per partner in beeld brengen, zodat we inzicht hebben in de relatie tussen tarieven, kosten en kostendeckering (voorlopig uitgedrukt in totale kosten in 2010, totaal verwachte kosten in 2020, doelstelling kosten 2020, werkelijke kosten actueel jaar op basis van de jaarrekeningen). Dit inzicht geeft kansen en mogelijkheden aan om de kosten te beperken. Het is dus ondersteunend en zelf geen meetlat.

De kosten kennen dus de volgende KPI's:

1. Tabel met gezamenlijke besparing in miljoenen euro's/jaar. Dit meten we aan de hand van de bespaarde uitgaven in onderhoud en investeringsprojecten. Door afschrijving van investeringen dalen de kosten ten laste van de heffing in een jaar minder snel en deze moeten we dus ook meenemen in de berekening (meer besparingen zijn beter).
2. Tabel met besparingen van de partners op eigen kracht (verantwoordelijkheid partners zelf). Dit meten we aan de hand van de bespaarde uitgaven in onderhoud en investeringsprojecten. Door afschrijving van investeringen dalen de kosten ten laste van de heffing in een jaar minder snel en deze moeten we dus ook meenemen in de berekening (meer besparingen zijn beter).
3. De gezamenlijke heffingsgrafiek zoals hier boven is weergegeven, waarin dus alle financiële effecten zijn verwerkt (lager is beter).

	Prestatie Indicator	1-1-2015	31-12-2018
1	€ 10 miljoen gezamenlijke besparing	Gestart in 2011	50% gehaald
2	€ 21 miljoen besparing op eigen kracht	Gestart in 2011	100% gehaald
3	Riool- en zuiveringsheffingen:	€ 450	€ 480

KPI Kwaliteit

Doelstelling: kwaliteit gelijk of beter

Tot nu toe werd kwaliteit in NAD-verband niet gemonitord. Wel is het onderling vertrouwen enorm gegroeid, evenals de bereidheid om samen te werken en snel informatie en kennis te delen. De behoefte om terug te kijken naar 2010 voor monitoring van kwaliteit en kwetsbaarheid is niet aanwezig. We starten per 2015.

Bij kwaliteit denken mensen aan heel verschillende verschijningsvormen. We onderscheiden:

- kwaliteit van de inzameling van afvalwater
- tevredenheid van burgers
- kwaliteit van het transport van afvalwater
- effectiviteit en efficiëntie van het beheer

Metten van de kwaliteit op deze parameters is complexer dan we dachten, omdat zowel het reguliere werk dat van gemeenten en Delfland én de projecten een bijdrage leveren aan het handhaven of verbeteren van de kwaliteit. Overigens zien we dit ook bij de andere regio's terug, we vormen hierin geen uitzondering. Input voor KPI's voor kwaliteit vinden we in de benchmarks en de door SAW aangeboden regionale monitoring. In beide gevallen is het erg uitgebreid en dubbel met ons reguliere werk. Eerste vingeroefeningen om het compacter te maken leidden tot 9 prestatie-indicatoren, die weer zijn uitgebreid tot 16. We werken ernaartoe om voor het einde van 2015 ook voor kwaliteit een compacte set KPI's te formuleren.

Kwetsbaarheid

In onze regio wordt gepassioneerd aan riolering, gemalenbeheer en afvalwaterzuivering gewerkt. Op alle niveaus. Tegelijkertijd is personele kwetsbaarheid een terugkerend thema. Dit uit zich bijvoorbeeld in te weinig capaciteit om gegevens die binnenkomen te analyseren om te beoordelen of investeringsbesluiten aangepast moeten worden of beter kunnen. Personele kwetsbaarheid is ook een cruciale functie zonder back-up bij uitval. Eénpitters met pensioen in het vooruitzicht. Starters die er alleen voor staan, of erger: moeilijk te vinden zijn. Veranderende eisen in het riool beheer (bijvoorbeeld van mechanisch naar meet- en regeltechniek/digitaal/IT) en te weinig meegroeien van de medewerkers daarin. Iedereen voelt deze kwetsbaarheid, maar hoe het er precies voor staat, weten we onvoldoende. Ook moet de organisatie het wegvallen van weknemers in sleutelposities op kunnen vangen. Posities waar dit niet het geval is noemen we 'witte vlekken'.

Het project Activiteitengebouw ('Activiteitengebouw gemeentelijke watertaken') beschrijft de activiteiten die horen bij de gemeentelijke watertaken en wat er nodig is om deze

activiteiten goed uit te voeren; het is een algemene beschrijving die onder meer kan worden gebruikt om lacunes binnen de gemeentelijke organisatie van de watertaken op te sporen.

‘Kennis is de rode draad voor samenwerking in de regio. Samen heb je meer capaciteit om de groeiende kennisbehoefte op peil te houden.’

Het Activiteitengebouw brengt in beeld welke kennis per niveau ontbreekt om de watertaak goed uit te kunnen voeren. Dit bestaat zowel uit expliciete kennis (ervaringskennis) en impliciete kennis (opleiding vakkennis) verbonden gerelateerd aan een te verrichten activiteit.

Samenwerkende partners kunnen meer zelf doen. Met alleen eenlingen en zzp'ers ontbreekt de kritische massa om te innoveren. Samenwerken en taakverdeling is verstandig omdat sommige taken complex zijn. Het streven is dus elkaar te versterken en in het NAD een samenhangend geheel van partners te laten zijn die elkaar aanvullen ondersteunen waar dat nodig is en gezamenlijk alle vraagstukken in de waterketen aan kunnen pakken.

De KPI's voor kwetsbaarheid drukken we uit in:

4. Percentage bezetting: Het aantal aanwezige fte / benodigde fte (% bezetting) (hoger is beter). Waarbij we per partij inzichtelijk maken of de benodigde fte's wellicht op een andere manier ingevuld zijn (inhuur, bij andere partner ondergebracht). Hiervoor gebruiken we de kwalitatieve methode van het activiteitengebouw van RIONED.
5. Aantal witte vlekken in de bezetting: Aantal werknemers op sleutelposities zonder back up (i.v.m. ziekte/vakantie/arbeidsmobiliteit e.d.) (minder is beter). Sleutelposities zijn: operationeel gemalenbeheerders, procesbestuurders AWZI's, beleidsmedewerkers/systeemdeskundigen zuivering, riolering en water, incidentenorganisatie (verstoppingen huisaansluitingen en milieu- en veiligheidsincidenten). Hierin kunnen ook meetellen:
 - uitbestedingen, afhankelijk van de inhoud van de contracten,
 - samenwerkingsovereenkomsten tussen partners over wederzijdse inzet van personeel of overname van taken,
 - deelbanen van professionals over meerdere partners.
6. NAD is een volwaardige netwerkorganisatie die door samenwerking in staat is de opgaven van deze tijd professioneel in te vullen, inspeelt op ontwikkelingen en innovatief werkt aan de visie voor 2050.

	Prestatie Indicator	1-1-2015	31-12-2018
4	% Bezetting	Niet bekend	100% (volgens vGRP) 90% Activiteitenhuis
5	Aantal witte vlekken in de bezetting van sleutelposities	Niet bekend	- 0 door aanpassen formatie en/of samenwerking binnen de regio. - Medewerkers kunnen elkaar vervangen
6	NAD is een volwaardige netwerkorganisatie	- Professioneel, maar samenwerking nog in ontwikkeling	- Professioneel samenwerkend - Inspelen op ontwikkelingen - Innovatief blijkend uit pilotprojecten

6. Communicatie

Communicatie wordt in de periode 2016-2018 versterkt. We versterken de interne communicatie waardoor de betrokkenheid bij het netwerk kan groeien, bestuurders, managers en medewerkers goed op de hoogte blijven van de resultaten van de samenwerking en ze het verhaal ook aan derden kunnen vertellen. Dit proces kan beter gefaciliteerd worden met bijvoorbeeld standaard presentaties.

Daarnaast denken we dat de ervaringen uit onze regio ook voor andere regio's interessant zijn. Omgekeerd kunnen wij van andere regio's leren. Hiervoor is het netwerk (fysiek en digitaal) van Samenwerken aan Water relevant. In 2016-2018 willen we een eigen site vormgeven waarin partners van buiten snel informatie kunnen vinden, maar partners van binnen het NAD ook gezamenlijk een besloten werkomgeving hebben waarop bijvoorbeeld de laatste documenten staan. Op deze manier kan iedereen binnen het NAD meelezen, meedoen en eventueel aanhaken in projecten.

Voor een aantal specifieke opgaven in de toekomst is de directe samenwerking met inwoners uit onze regio belangrijk, bijvoorbeeld als het gaat om experimenten met groente- en fruitafval in het riool of de lokale opvang van regenwater. Directe communicatie met burgers is nog niet georganiseerd, dat zullen we steeds projectgewijs oppakken. Hierbij maken we zoveel mogelijk gebruik van bestaande communicatie zoals www.nietinhetrioel.nl. Ook gaat gemeenteLansingerland in deze periode de communicatie tussen gemeenten en burgers onderzoeken - de uitkomsten daarvan worden gedeeld binnen het NAD-netwerk. Openstaan voor rechtstreekse initiatieven die vanuit de burgers zelf komen, blijft relevant.

Interessant in de komende periode is de mogelijke deelname aan de Week van het water. Een initiatief van de gemeente Breda dat inmiddels binnen Nederland omarmd wordt. De bedoeling is om door het concentreren van verschillende communicatie-uitingen (zoals educatie, rondleidingen rondom de afvalwaterketen etc.) in één week een enorm bereik te genereren. Door dit zo te organiseren wordt de aandacht van de media en inwoners getrokken en krijgen we veel exposure. Hierdoor kunnen we op verschillende niveaus uitleggen wat we doen en waarom we dat doen.

Vanuit het kernteam zorgen we voor een vaste verbinding met een klein team van drie communicatieadviseurs. Dit rouleert mee met het uitvoeringsprogramma. De organisaties die een bestuurder afvaardigen voor de kopgroep, vaardigen ook een communicatieadviseur af, om de lijn zo kort mogelijk te houden. Binnen het NAD is budget beschikbaar voor het uitbesteden van sommige communicatieve taken. Hier kan bijvoorbeeld gedacht worden aan het daadwerkelijk maken en ontwerpen van een website.

We zullen in deze periode de verbinding met de communicatieadviseurs van de andere partners beter organiseren en meer betrekken bij het NAD.

Binnen OAS-De Groote Lucht is al veel gedaan en bereikt als het gaat om communicatie. We maken binnen het NAD graag gebruik van de opgedane ervaring, de ontwikkelde instrumenten en de bereikte resultaten.

7. Capaciteit

Capaciteitsinzet voor het Netwerk Afvalwaterketen Delfland varieert nogal. Elke gemeente dient zelf intern de benodigde beschikbare capaciteit te borgen in concern- en bedrijfsplannen. NAD is niet 'iets voor erbij' en vraagt ontwikkelingskracht. Benodigde capaciteit is sterk afhankelijk van het aantal projecten waarvoor is ingeschreven. Naast projecten wordt er ook algemene inzet van de deelnemers verwacht. Hiermee bedoelen we onder andere netwerkbijeenkomsten, interne terugkoppeling en begeleiding van besluitvorming en deelname aan netwerkbrede projecten. De verwachte inzet varieert van beleidsmedewerker tot uitvoeringsmedewerker, afhankelijk van het project. Ervaring in 2014-2015 leert dat een actief betrokken (beleids)medewerker in 1-2 projecten/projectleider van 1 project, die daarnaast participeren in kennisuitwisselingsactiviteiten hier gemiddeld 0,5 dag per week aan besteden.

Als beperkte capaciteit beschikbaar is, vertaalt zich dat direct in het tempo van de projecten en dus ook in het tempo waarin resultaten geboekt kunnen worden. Dat is een risico voor de voortgang van het programma als geheel.

8. Financiering van het netwerk

Projecten binnen het NAD regelen de benodigde externe financiering met de deelnemende partners onderling. Ook als het om projecten gaat waarin alle partners participeren. Inzet van uren wordt door de partners zelf gedragen en verrekenen we in principe niet omdat we verwachten dat het ongeveer evenredig is en we de administratie zoveel mogelijk willen beperken.

De financiering van het netwerk gaat alleen om de algemene kosten. Hiervoor houden we dezelfde verdeelsleutel aan als in de periode 2014-2016.

Gemeente Pijnacker-Nootdorp zal de financiën afwikkelen. Het kernteam kan binnen de bestaande begroting keuzes maken.

De jaarlijkse begroting voor de periode 2016-2018:

Onderdeel	Beschrijving	Raming
Onafhankelijk procesmanager	De onafhankelijke procesmanager zorgt ervoor dat het netwerk levendig blijft en initieert daarvoor diverse activiteiten. Hierbij ondersteund door programma-secretaris en het kernteam. De onafhankelijke procesmanager kan ook voor specifieke onderdelen in de samenwerking worden ingezet. Dit kan zijn om vanuit de algemene samenwerking ook de specifieke deelprojecten van voldoende input en advies te kunnen voorzien. Ook de komende 2 jaar gaan we uit van een inzet van ca. 1,5 dag per week.	€ 80.000
Programmasecretaris	De programmasecretaris ondersteunt de onafhankelijk procesmanager en is aanwezig bij kernteam bijeenkomsten.	€ 10.000
Locatie en representatie	Er zal minimaal twee maal per jaar een regionale bijeenkomst worden gehouden van het netwerk. Dit zullen bijeenkomsten zijn waar alle betrokkenen van het netwerk en de deelprojecten samen komen en met elkaar voortgang bespreken, kennis delen en onderwerpen verder uitdiepen.	€ 5.000
Communicatie	De communicatie van de voortgang is een belangrijk aspect in de samenwerking. Zowel de communicatie tussen de partijen onderling als de communicatie richting koepelorganisaties, visitatiecommissie, ministerie en maatschappij. Het budget voorziet in het opzetten van een communicatieplan en een website.	€ 15.000
Evaluatie (1x per 2 jaar, reservering per jaar)	Aan het einde van de looptijd van dit uitvoeringsplan zal een evaluatie gehouden worden. De exacte invulling hiervan zal later	€ 5.000

	worden uitgewerkt.	
Onvoorzien	Is de post onvoorziene kosten / incidentele kosten.	€ 5.000
Totaal		€ 120.000

De kosten van de begroting zullen, net als in het huidige uitvoeringsplan, gebaseerd zijn op inwoneraantallen van de deelnemers. Elke deelnemer ontvangt hiervoor een factuur. In de onderstaande tabel is dat verder uitgewerkt.

inwoneraantallen	deelnemer	% bijdrage	€ bijdrage
10.000 – 20.000	Lansingerland	2,5%	€ 3.000
	Midden-Delfland	2,5%	€ 3.000
20.000 – 50.000	Maassluis	5%	€ 6.000
	Rijswijk	5%	€ 6.000
50.000 – 150.000	Delft	8%	€ 9.600
	Leidschendam-Voorburg	8%	€ 9.600
	Pijnacker-Nootdorp	8%	€ 9.600
	Schiedam	8%	€ 9.600
	Vlaardingse	8%	€ 9.600
	Westland	8%	€ 9.600
	Zoetermeer	8%	€ 9.600
>150.000	Den Haag	11%	€ 13.200
	Hoogheemraadschap	18%	€ 21.600
	Totaal	100%	€ 120.000

Externe projectkosten

Binnen het netwerk zullen verschillende (deel)projecten worden uitgevoerd waarvoor aanvullende kosten worden gemaakt voor het aantrekken van specifieke kennis, capaciteit of onderzoek. Hiervoor geldt dat niet iedere partij uit het netwerk ook deelneemt aan alle deelprojecten en/of vervolgonderzoeken. De kosten voor specifieke vervolgonderzoeken en deelprojecten worden per onderzoek gefiatteerd en gedragen en door de partijen die daar aan deelnemen. Bij de start ervan maken de deelnemende partijen afspraken over de kostenverdeling.