

Rapportage

Audit Samenwerking in de waterketen

“Leidt de samenwerking in de waterketen tot een doelmatiger en doeltreffender waterbeheer?”

Bestuurlijke opdrachtgever: Eisse Luitjens
Ambtelijke opdrachtgever: Wim Brenkman
Opdrachtnemer: Piet van Dijk (namens auditteam)
Auditoren: Jannie van der Hoek, Harko van der Kaap en Piet van Dijk

Versie: 1.0 definitief

Vastgesteld:

Opdrachtgever

Namens auditteam / auditor:

Datum: 30 januari 2017

Handtekening:

Datum: 30 januari 2017

Handtekening:

Versiebeheer:

Versie		Besproken met
0.1	Eerste concept met voorlopige uitkomsten	Auditteam
0.2	Tweede concept, incl. aanbevelingen	Auditteam
0.3	Derde concept, incl. aanbevelingen	Wim
1.0	Definitief	Eisse

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	2
Managementsamenvatting	3
1 Inleiding	4
1.1 Aanleiding	4
1.2 Onderzoeksopdracht	4
1.3 Achtergrondinformatie	4
1.4 Opdrachtgever	4
2 Onderzoeksopzet	5
2.1 Doelstelling	5
2.2 Probleemstelling en onderzoeksvragen	5
2.3 Afbakening	5
3 Onderzoeksaanpak	5
3.1 Normenkader	5
3.2 Verzameling van informatie	5
4 Bevindingen	6
4.1 Hoe wordt regionale projectorganisatie Waterketen Groningen-Noord Drenthe beoordeeld? Is deze doelmatig en doeltreffend ingericht?	6
4.2 Zijn gemeenten aanwijsbaar minder actief dan verwacht? Wat is het landelijk beeld en wat zijn mogelijke bestuurlijke acties?	7
4.3 Hebben de conclusies en de aanbevelingen van de Visitatiecommissie Waterketen geleid tot een andere inbreng/opstelling van de gemeenten (partijen)?	8
4.4 Heeft de samenwerking in de afgelopen jaren aanwijsbaar geleid tot een structureel doelmatiger waterbeheer voor ons waterschap?	8
4.5 Wordt het waterbeheer in vergelijking met 2007/2008 structureel doeltreffender uitgevoerd?	9
4.6 Behalen we gezamenlijk de afgesproken doelen in 2020 en wat merkt de burger van de samenwerking?	9
5 Conclusies	10
5.1 Conclusies per onderzoeksvraag	10
5.2 Conclusies centrale vraagstelling	12
6 Aanbevelingen	13
Bijlage 1 Uitwerking normenkader	14
Bijlage 2 Geraadpleegde documentatie (bronnen)	15

Managementsamenvatting

In 2007 is het Bestuursakkoord Waterketen afgesloten, gevolgd in 2011 met het Bestuursakkoord Water. Regionaal is het uitgewerkt in een Waterketenakkoord Groningen-Noord Drenthe. Dit is een samenwerking tussen twee waterschappen, 27 gemeenten en twee waterbedrijven. 'Grenzeloos' samenwerken is daarbij het sleutelwoord waarbij vooral in de afvalwaterketen verbeteringen mogelijk zijn. Er zijn drie doelen gesteld voor het jaar 2020:

1. *Kosten besparen door investeringen op elkaar af te stemmen en taken gezamenlijk uit te voeren;*
2. *Kwetsbaarheid verminderen door de uitvoering van taken beter te borgen;*
3. *Kwaliteit verbeteren door beter gebruik te maken van elkaars kennis en ervaring.*

In opdracht van het dagelijks bestuur is een audit uitgevoerd naar deze samenwerking in de waterketen. Leidt de samenwerking tot een doelmatiger en doeltreffender waterbeheer en is het proces naar de beoogde samenwerking doelmatig en doeltreffend ingericht? Op basis van interviews met vertegenwoordigers van waterschappen en van twee gemeenten en met de regionale waterregisseur is de conclusie dat de doelmatigheid (doel kosten) is verbeterd en dat het gestelde doel van regionale kostenbesparing wordt behaald. Dit blijkt ook uit landelijke rapportages. Er zijn meerdere succesvolle voorbeelden waaruit blijkt dat ofwel de investeringen ofwel de exploitatiekosten blijvend zijn verlaagd/beperkt. De lagere kosten zijn niet altijd aanwijsbaar direct het gevolg van de samenwerking in de waterketen.

Zoals het nu lijkt worden de doeltreffendheidsdoelen hogere kwaliteit en vermindering van de kwetsbaarheid in 2020 regionaal niet behaald. Binnen de clusters zijn er wel (wisselende) succesvolle resultaten behaald. Dat betreft dan met name de samenwerking tussen gemeenten door het delen van kennis en het elkaar helpen om de kwaliteit naar een hoger niveau te brengen. Voor de vermindering van de kwetsbaarheid zijn door alle partijen nog nauwelijks stappen gezet.

Op de vraag of het proces doelmatig en doeltreffend is georganiseerd is de conclusie dit voor verbetering vatbaar is. In de eerste twee fasen van de samenwerking (voor 2014) was de aansluiting met de bestuurders en de ambtelijke organisaties goed geregeld. In 2014 is een bewuste keuze gemaakt de bestuurders op afstand te plaatsen omdat het ging over de praktische invulling. Vooral op regionaal niveau wordt doorzettingskracht gemist om het voordeel van de samenwerking voor de kwaliteit te kunnen behalen. De daadkracht en de macht ontbreekt om via een adequate samenwerking in de waterketen de doelstellingen op de 3K's te realiseren. Het urgentiebesef bij bestuurders is laag en het inzien van het belang van samenwerking is onvoldoende. Bestuurlijke betrokkenheid wordt gemist en daardoor lijkt er weinig te gebeuren. Binnen organisaties wordt te weinig over de eigen grenzen gekeken. Er komt te weinig tot het bestuurlijke niveau. Gemeenten zien daarnaast een verbreding naar watersysteem terwijl het waterschap dat afhoudt.

Naar aanleiding van de voortgangsrapportage voorjaar 2016 is geconcludeerd dat de invulling in de regio een (sterke) positieve bijdrage levert aan het bereiken van de doelen. Gelijktijdig is ook geconcludeerd dat om de doelen en de prognose te halen het belangrijk is om een sterke focus te behouden om de voorgenomen activiteiten in de komende jaren door te zetten.

De bevindingen leiden tot de volgende aanbevelingen:

1. *Geef actief invulling aan een duurzame samenwerking in de waterketen*
2. *Zoek mogelijkheden om samenwerking te verbreden*
3. *Zorg dat bestuurders beter aangehaakt zijn*
4. *Vergroot de doorzettingskracht en strategische visie binnen de regiegroep*

Er is veel enthousiasme maar er moet nu wel doorgezet worden.

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

In het kader van de doelmatigheids- en doeltreffendheidsonderzoeken heeft het DB besloten een audit uit te voeren naar de samenwerking in de waterketen. Aanleiding tot dit onderzoek is het bestuurlijke beeld dat vooral de waterschappen actief aan de uitvoering van het regionaal akkoord werken en dat er bij de gemeenten onvoldoende urgentiebesef is. Daarmee worden de afgesproken doelen, vastgelegd in het BAW mogelijk niet gehaald. De drie doelen (drie K's) zijn:

1. Kosten besparen door investeringen op elkaar af te stemmen en taken gezamenlijk uit te voeren;
2. Kwetsbaarheid verminderen door de uitvoering van taken beter te borgen;
3. Kwaliteit verbeteren door beter gebruik te maken van elkaars kennis en ervaring.

Het is een gezamenlijke inspanning van alle deelnemers en een groot deel van de besparingen zijn bij gemeenten te realiseren. Het risico van het niet behalen van de BAW-afspraken is opgenomen in het strategisch risicodossier. Als beheermaatregel is benoemd het bestuurlijk actief acteren naar gemeenten en een landelijke lobby via de UvW.

1.2 Onderzoeksopdracht

De centrale vraag voor de audit is:

*Leidt de samenwerking in de waterketen tot een doelmatiger en doeltreffender waterbeheer?
En is dat proces er naar toe doelmatig en doeltreffend georganiseerd?*

1.3 Achtergrondinformatie

In 2007 is het bestuursakkoord Waterketen afgesloten. Speerpunten zijn: doelmatigheid en transparantie, innovatie en de betrokken burger. De waterketen is het geheel van productie en levering van drinkwater door drinkwaterbedrijven, de inzameling en afvoer van gebruikt drinkwater en in het riool verzameld regen- en grondwater door gemeenten en het transport en de zuivering van dit water door waterschappen.

In 2011 is landelijk het Bestuursakkoord Water (BAW) afgesloten. Dit is een vervolg op het akkoord van 2007. "De doelmatigheid in de waterketen kunnen we nog aanzienlijk vergroten door het beheer verder te professionaliseren en kennis en capaciteit te bundelen" (pag. 27 van het akkoord). Een regionale aanpak staat hierbij centraal. Dit heeft geleid tot het vaststelling in 2011 van het Waterketenakkoord Groningen en Noord-Drenthe (juni 2011). Dit is een samenwerking tussen 27 gemeenten, twee waterschappen en twee waterbedrijven. De aanpak is er op gericht de kwetsbaarheid te verkleinen, kennis en ervaring beter te borgen, de waterketen duurzamer in te richten en synergievoordeel te behalen door slimmer samen te werken.

In 2014 is door een landelijke visitatiecommissie Waterketen (commissie Peijs) de voortgang van het BAW beoordeeld. Conclusie is dat de afgesproken besparingsbedrag (€ 450 miljoen) niet wordt behaald maar dat de afgesproken drie doelen met enige extra inspanning wel haalbaar zijn. De aanbeveling is o.a. om druk op de uitvoering te houden.

Als partner in de samenwerking in de waterketen, wordt het waterschap er op aangesproken als de doelen 2020 uit het BAW niet worden gehaald. Vanuit een samenwerkingsgedachte gaat het verder dan alleen onze eigen opgave. Meer informatie is te vinden op <http://www.samenwerkenaanwater.nl> en <http://www.waterketengroningendrenthe.nl>.

1.4 Opdrachtgever

Het dagelijks bestuur (DB) is opdrachtgever van de audit. Wim Brenkman is als secretaris-directeur gedelegeerd opdrachtgever. Piet van Dijk (concern-controller) is de opdrachtnemer van de audit. Laatstgenoemde heeft ook het auditteam samengesteld.

2 Onderzoeksopzet

2.1 Doelstelling

In dit hoofdstuk is ingegaan op het doel dat de opdrachtgever wil bereiken met het onderzoek. Dit op basis van de in paragraaf 1.2 geformuleerde opdracht. Doel van het onderzoek is om te bezien of de samenwerking in de waterketen leidt tot een doelmatiger en doeltreffender waterbeheer en hoe het proces daarnaar toe is georganiseerd.

2.2 Probleemstelling en onderzoeksvragen

Gerelateerd aan de aanleiding (1.1) en de doelstelling (2.1), is het onderzoek uitgevoerd met behulp van de volgende onderzoeksvragen:

1. Hoe wordt de regionale projectorganisatie Waterketen Groningen – Noord Drenthe beoordeeld? Is deze doelmatig en doeltreffend ingericht? Waar zitten eventuele knelpunten en hoe worden deze (ambtelijk en bestuurlijk) opgepakt?
2. Zijn gemeenten aanwijsbaar minder actief dan verwacht? En zo ja wat zijn hiervoor de belangrijkste redenen? Is dit ook het landelijke beeld c.q. bij de andere regio's? Wat zijn mogelijke (bestuurlijke) acties om gemeenten actiever te krijgen?
3. Hebben de conclusies en de aanbevelingen van de Visitatiecommissie Waterketen (rapport 2014) geleid tot een andere inbreng/opstelling van de gemeenten (partijen)?
4. Heeft de samenwerking in de afgelopen jaren aanwijsbaar geleid tot een structureel doelmatiger waterbeheer voor ons waterschap? Zo ja waaruit blijkt dat?
5. Wordt het waterbeheer in vergelijking met 2007/2008 (voor het afsluiten van het Bestuursakkoord Waterketen) structureel doeltreffender uitgevoerd? Zo ja, waaruit blijkt dat?
6. Afgesloten is met algemene vragen over het behalen van de afgesproken doelen in 2020 en wat de burger merkt van de samenwerking.

2.3 Afbakening

Het onderzoek is niet alleen gericht op de financiële besparingen die gerealiseerd zijn voor het waterschap. De eerste drie vragen gaan vooral in op de samenwerking met de gemeenten. In de twee laatste vragen is gevraagd naar voorbeelden van doelmatiger en doeltreffender waterbeheer. In de vragen komt de relatie met de gemeenten aan de orde.

3 Onderzoeksaanpak

3.1 Normenkader

Per onderzoeksvraag zijn normen vastgesteld door de opdrachtgever. In bijlage 1 is dit kader opgenomen.

3.2 Verzameling van informatie

Naast brononderzoek (zie bijlagen) is de audit uitgevoerd door middel van interviews. Gesproken is met de volgende personen:

- Bob van Zanten (DB-lid),
- Fred Klein Woolthuis (manager AWK),
- Hans de Vries (clustercoördinator Groningen, Haren, Ten Boer, Noorderzijlvest, Hunze en Aa's, waterbedrijf Groningen),
- Peter Groen (waterregisseur Waterketen Groningen en Noord Drenthe),
- Harry Huizing (rioleringsplannen etc.),
- M. (Margriet) Seip directeur stadsbeheer gemeente Groningen,
- J. (Johannes) Van Nieukerken gemeentesecretaris en A. (Alexander) de Jong, vakspecialist rioleringen gemeente Tynaarlo.

4 Bevindingen

In dit hoofdstuk zijn de bevindingen per onderzoeksvraag gebundeld. Deze bevindingen komen voort uit interviews, dossieronderzoek en de documenten zoals deze zijn genoemd in bijlage 2.

4.1 Hoe wordt regionale projectorganisatie Waterketen Groningen-Noord Drenthe beoordeeld? Is deze doelmatig en doeltreffend ingericht?

Opgemerkt is dat in eerdere fasen van de samenwerking de verankering van de samenwerking beter was geregeld, zowel bestuurlijk als management. Er is voor de huidige (uitvoerings)fase bewust gekozen voor een lichtere vorm, met tevens nieuwe mensen.

In de lopende fase gaat het over de uitvoering van concrete projecten, regionaal en per cluster. Na een moeizame start (terughoudendheid van de gemeenten) is de huidige samenwerking door iedereen als positief ervaren. Vooral gemeenten zoeken elkaar actief op en werken steeds meer samen (risico gestuurd rioolbeheer, onderwijs). Iedereen is voor samenwerking.

De verschillen tussen de clusters worden kleiner en zitten deels in de hoofden. De verschillen die er zijn hebben te maken met de schaalgrootte van de gemeenten, de kwaliteit van de eigen organisatie en de mate van betrokkenheid van de ambtenaren (gekoppeld aan een individu).

De samenwerking blijft veelal beperkt tot de eigen cluster. De noodzaak voor samenwerking voor gemeenten in Drenthe is kleiner dan in Groningen. De waterschappen zitten niet altijd op één lijn en stellen zich soms afwachtend op (bijv. verbreding naar baggeren van gemeentelijke vijvers).

Bij de managers en de beleidsmedewerkers heeft de uitvoering de nodige aandacht. Gemeentesecretarissen en bestuurders zijn minder goed tot helemaal niet aangesloten, ondanks dat de bestuurders jaarlijks worden bijgesproken. Om de bestuurders er meer bij te betrekken, is tussentijds besloten tot het instellen van een klankbordgroep. Deze heeft een beperkte omvang van vijf leden en de terugkoppeling naar de andere bestuurders is beperkt. Het is aan collega bestuurders lastig uit te leggen wat er op dit moment is uitgevoerd. Voor de gemeentelijke bestuurders is de waterketen een relatief klein onderdeel van hun takenpakket. Gezien de thema's die actueel zijn, is de betrokkenheid van bestuurders wel wenselijk.

Binnen een cluster is de samenwerking beter georganiseerd dan op regionaal niveau. In en tussen de clusters wordt goed samengewerkt aan de opdrachten. Tussen gemeenten is de samenwerking in rioolbeheer succesvol. Op regionaal niveau is er onvoldoende sturing terwijl daar de grote winst zit en de uitdaging om de ambities van 2020 te behalen. Vergeleken met andere regio's zijn er in Groningen-Noord Drenthe veel partijen. Elders is geen onderscheid gemaakt tussen regionale projecten en clusterprojecten.

Een succesvol resultaat op regionaal niveau, voor de lange termijn, is door iedereen de Waterkaart genoemd. Dit project is (mede) vanuit NZV getrokken waarbij de structurele inrichting nog een punt van aandacht is.

De regiegroep heeft onvoldoende doorzettingskracht en mist een strategische visie. Het is gericht op de uitvoering van de afgesproken activiteiten waarbij het middel heiliger lijkt dan het doel. Er zijn geen mogelijkheden voor aanpassing in de werkwijze om de doelen te behalen ("we doen het zoals een paar jaar terug is afgesproken"). De uitgevoerde businesscases zijn onvoldoende scherp (wat is het te bereiken resultaat?). Om de regionale projecten te kunnen uitvoeren is missiewerk, vergroting van het draagvlak en doorzettingskracht nodig op zowel bestuurlijk als ambtelijk niveau. Met name voor de projecten gegevensbeheer en meten&monitoren.

Aan de ene kant is opgemerkt dat er (vanaf het begin) een waterketendienst of een regionaal bedrijfsbureau gecreëerd had moeten worden. Aan de andere kant is opgemerkt dat dit te vroeg is en dat partijen eerst op hetzelfde kwaliteitsniveau moeten komen. Dit laatste vanuit een zorg dat samenwerking niet mag leiden tot vermindering van de eigen kwaliteit of integraliteit. Als voorbeeld is genoemd het gegevensbeheer. De verschillen in de kwaliteit van de gegevens zijn groot. Elkaar eerst helpen om de kwaliteit te verbeteren is onderling aangeboden en vindt plaats.

Ten slotte is gevraagd naar mogelijke knelpunten voor de toekomst. Samenwerken is mooi ('alleen ga je sneller maar samen kom je verder') maar het komt stroef tot stand. De eigen agenda of eigen werkwijze blijft vaak een grote rol te spelen. Projecten worden niet altijd effectief uitgevoerd en er is discussie wie wat gaat uitvoeren. Het succes van de samenwerking moet in de komende maanden blijken als er (bestuurlijke) besluitvorming moet plaatsvinden over meten & monitoren. Als knelpunt is aangegeven dat 'het middel' niet bespreekbaar is, wat de voortgang kan belemmeren. Gemist wordt de resultaatgerichtheid van de samenwerking en de mogelijkheid om te kunnen escaleren. Oplossing voor de knelpunten ligt vooral bij de regiegroep, samen met de waterregisseur. Er komt weinig tot het bestuurlijk niveau. Laten zien van geslaagde projecten, met misschien 'een plus', kan helpen de samenwerking verder vorm te geven. Er is veel enthousiasme maar we moeten nu wel doorpakken. Eerst moet iedereen op hetzelfde niveau komen en dan samen verder.

4.2 *Zijn gemeenten aanwijsbaar minder actief dan verwacht? Wat is het landelijk beeld en wat zijn mogelijke bestuurlijke acties?*

Alle betrokken partijen bij 'Samenwerking in de waterketen' zijn voldoende actief. De gemeenten lopen zelfs harder dan waterschappen en drinkwaterbedrijven. Het beeld dat gemeenten minder actief zijn klopt niet, of is op zijn minst achterhaald.

Een samenwerking tussen meerdere partijen is niet altijd eenvoudig. De 'Samenwerking in de waterketen' heeft hier ook last van en last van gehad. Per cluster en per organisatie verschilt de inzet en het ene cluster opereert actiever samen dan het andere cluster. Daarnaast speelt de grootte van de organisatie een rol. Dit resulteert in verschil in kennis, capaciteit, prioriteit en behoefte. De focus van samenwerken moet verder reiken dan de trechter van de eigen organisatie. Goed met elkaar samenwerken heeft tijd nodig.

Binnen 'Samenwerken in de waterketen Groningen Noord Drenthe' zijn twee waterschappen actief. Opgemerkt is dat de waterschappen nog individueel opereren. Er wordt niet gedacht vanuit 'één waterschap'. Het waterbedrijf staat meer op afstand, dit is volgens de geïnterviewden ook logisch.

Bij veel gemeenten heeft de gemeentelijke herindeling een positief effect op de samenwerking. Het wordt ook als een kans gezien. Een enkeling ziet als bedreiging dat de watertaken ondergesneeuwd raken.

Alle acties en plannen voor de komende periode zijn vertaald in waterakkoorden (of grotere plannen). Deze waterakkoorden zijn door alle partijen ondertekend. Bij de geïnterviewden bestaat de overtuiging dat iedereen zich bewust is van de daarin genoemde opgaven voor de komende periode. Wel is het nu tijd om door te pakken. Er zijn verschillende opvattingen over de ingezette middelen. Zijn dit de juiste om de doelen te behalen?

De 'Samenwerking in de waterketen' focust zich nu vooral op de afvalwaterketen. Er kan meer gekeken worden naar watersystemen. Waterschappen doen dit nu nog niet, de gemeenten wel. Er bestaan verschillende opvattingen hierover. De ene zegt 'het wordt dan te breed, er zitten nu al veel partijen in de keten', anderen zien het toevoegen van watersystemen juist als een goede kans.

4.3 *Hebben de conclusies en de aanbevelingen van de Visitatiecommissie Waterketen geleid tot een andere inbreng/opstelling van de gemeenten (partijen)?*

Bij het vaststellen van de te behalen regionale doelen in 2020, is gekozen voor een nuchtere aanpak en er zijn realistische ambities gesteld. Het rapport van de Visitatiecommissie Waterketen voor het waterschap heeft nauwelijks geleid tot een hogere inspanning. De inspanning in onze regio was er voor 2014 al. Gemeenten zijn wel bewuster geworden en zijn sneller gaan lopen. Zij kijken naar elkaar en willen niet voor elkaar onder doen. Gemeenten die eerder aangemerkt werden als achterblijver willen dit niet nogmaals en spannen zich meer in om doelstellingen te halen. De uit te voeren acties zijn niet bijgesteld.

Landelijk zijn er verschillen en worden taken afgestoten naar elkaar; dit is in onze regio niet aan de orde. De grootste focus lag tot dusverre bij de kosten en voor de toekomst moet worden gekeken naar kwaliteit en kwetsbaarheid.

4.4 *Heeft de samenwerking in de afgelopen jaren aanwijsbaar geleid tot een structureel doelmatiger waterbeheer voor ons waterschap?*

De partijen geven aan een positief beeld te hebben van de besparingen. Door de partijen worden diverse voorbeelden aangehaald van doelmatiger en goedkoper waterbeheer. Voorbeelden hiervan zijn:

- Aanvoer en zuivering bij rwzi Eelde. Van een oorspronkelijke investering van plm. 1,5 miljoen blijft 25% over (er is geen rietfilter nodig).
- Optimalisatie van afvalwatersysteemstudies. Door het geleidelijk aanbieden van afvalwater aan de zuivering zijn minder chemicaliën nodig.
- Korte(re) lijnen tussen de verschillende personen en organisaties levert tijdsbesparing op.
- Gezamenlijk ontwikkelen van producten.
- Het uitvoeren van risico gestuurd rioolbeheer.

Daarnaast is er sprake van indirecte besparing door intensievere samenwerking en kennisuitwisseling om de kwaliteit te verbeteren.

Water stopt niet bij de gemeentegrens. In de samenwerking bestaat geen discussie over wie investeert en wie bespaart. Partijen hebben het doel voor ogen om voor de burger doelmatiger te presteren. Men vindt dit ook goed uitlegbaar richting de eigen organisatie en de burger.

Er is aangegeven dat het lastig is om een besparing specifiek aan de 'Samenwerking in de waterketen' toe te wijzen. De besparingen zijn vaak zichtbaar op de langere termijn. Ook zijn er bij organisaties vaak meerdere initiatieven of projecten die tot een besparing leiden. Dan is het lastig om aan te tonen welk deel van de besparing waardoor komt.

Daarnaast vragen diverse geïnterviewden zich af of het tot doel gestelde besparing wel het plafond moet zijn. Kan het ambitieniveau niet hoger of groter zijn?

Het doelmatiger waterbeheer blijft bij Noorderzijlvest beperkt tot afvalwaterketen. In andere regio's is watersysteem wel toegevoegd aan de keten. Gemeenten bekijken dit eveneens vanuit een breder perspectief dan dat de waterschappen dit doen en zoeken elkaar regelmatig buiten de 'Samenwerking in de waterketen' op. De vraag of en hoe dit breder getrokken moet worden, ligt wel eens op tafel. Maar de meningen hierover zijn verdeeld binnen de clusters en regiegroep.

4.5 Wordt het waterbeheer in vergelijking met 2007/2008 structureel doeltreffender uitgevoerd?

Met de samenwerking in de waterketen is een aanzet gemaakt voor het doeltreffender uitvoeren van het waterbeheer. Er zijn projecten in gang gezet maar er moet doorgepakt worden. De kwetsbaarheid moet verminderd worden, dit kan worden bereikt door op onderhoud meer samen te doen. Het doorzetten van meten&monitoren kan de kwetsbaarheid doen afnemen doordat er meer grip komt als er meer informatie beschikbaar is. Vooraf wordt door gemeenten en waterschappen te weinig gemeten, er wordt nu pas gemeten op basis van incidenten en hiermee blijft kwetsbaarheid bestaan. De Waterkaart is als een succesvol product van de samenwerking gezien.

Gemeenten zijn meer gaan samenwerken door o.a. onderling personeel uit te wisselen; dit vermindert de kwetsbaarheid. Dit geldt ook voor het gezamenlijk uitvoeren van projecten en kennisuitwisseling. Uitwisselen van personeel tussen gemeenten en waterschappen gebeurt nog niet. Organisaties zijn/blijven kwetsbaar doordat de kennis bij één of enkele personen ligt. Voor wat betreft de kwaliteitsverbetering levert samenwerking op de korte én langere termijn resultaat op. Als er in de toekomst verbreed wordt naar het hele watersysteem dan valt er meer winst te behalen is de verwachting. De invoering van de Omgevingswet in 2019 wordt door gemeenten als een kans gezien om de samenwerking verder uit te bouwen.

De kwaliteit van het afvalwaterketenproces is bij Noorderzijlvest door de samenwerking in beperkte mate verbeterd, wel is er meer inzicht in het gemeentelijk aanbod. Een geïnterviewde merkt op dat de gemeenten kwaliteit bij de waterschappen zoeken. Dit kan veranderen na gemeentelijke herindeling, dan hebben mogelijk de gemeenten door hun grotere organisatie zelf meer kennis in huis. Door elkaars kennis en ervaring te gebruiken is op verschillende gebieden de kwaliteit verbeterd bijvoorbeeld door gezamenlijke aanbesteding door gemeenten en risico gestuurd rioolbeheer.

4.6 Behalen we gezamenlijk de afgesproken doelen in 2020 en wat merkt de burger van de samenwerking?

Zoals eerder genoemd waren de doelen realistisch gesteld. Voor kosten wordt het geformuleerde doel in 2020 zeker behaald. Voor kwaliteit is de verwachting dat het doel niet wordt gehaald. Het verminderen van de kwetsbaarheid wordt eveneens niet behaald. Ook bij de grotere gemeenten en bij het waterschap zijn er nog vaak 'eenpersoons functies' en er wordt teveel binnen de eigen muren gekeken. Vooral aan de strategische kant is de kwetsbaarheid niet lager. Het succes van de samenwerking zal, zoals bij vraag 1 aangegeven, vooral in de komende maanden blijken bij de besluitvorming rondom meten&monitoren. Omdat de samenwerking onvoldoende bestuurlijk leeft is dit gezien als een mogelijke oorzaak van het niet behalen van de doelen. De vraag is opgeroepen of de provincie(s) hierin nog een rol zouden moeten/kunnen hebben.

In 2011 is er niet voor gekozen om een aparte organisatie voor integraal waterketenbeheer (al dan niet geprivatiseerd) op te richten. Dat is ook nu niet haalbaar. We moeten slimmer kijken wat wel haalbaar is. Hierbij denken vanuit een integraal proces en kijken over de grenzen van de eigen organisatie.

De burger merkt er niet zo veel van. De kosten zijn wel minder gestegen. Op het terrein van kwaliteit en kwetsbaarheid heeft de samenwerking voor de burger geen zichtbaar effect. Het is onzichtbaar wat we doen. Alleen in de communicatie wordt de burger (iets) meer betrokken. Als we niets doen, dan zal de burger het wel merken door toekomstige hogere lasten.

5 Conclusies

5.1 Conclusies per onderzoeksvraag

De onderstaande conclusies per onderzoeksvraag zijn getrokken op basis van de beantwoording op de gestelde vragen en door te beoordelen of voldaan is aan het normenkader zoals voor de uitvoering van de audit is vastgesteld.

Wat betreft de eerste hoofdvraag, hoe wordt de regionale projectorganisatie beoordeeld, is de conclusie dat de samenwerking als positief is ervaren. Er is wel een belangrijk verschil met de eerdere fases (tot 2014), waarbij bestuurders en de managers beter aangesloten waren. In de huidige uitvoeringsfase is het vooral ambtelijk. De bestuurders staan meer op afstand en de aansturing ligt bij de regiegroep, samen met de waterregisseur. De bestuurlijke betrokkenheid wordt gemist, ondanks het instellen van een bestuurlijke klankbordgroep.

Vergeleken met andere regio's is er in het noorden een onderverdeling gemaakt in regionale projecten en clusterprojecten. De uitvoering van de clusterprojecten verloopt beter dan de regionale projecten. Op clusterniveau zoeken de gemeenten elkaar, in toenemende mate, op. Over en weer worden diensten uitgewisseld (bijv. voor rioolbeheer¹) c.q. wordt ondersteuning aangeboden voor verbeteren van de kwaliteit (bijv. gegevensbeheer). Grote verschillen tussen de clusters zijn er niet meer.

Wat betreft de doeltreffendheid van de projectorganisatie is er onvoldoende doorzettingskracht (daadkracht) van de regiegroep en de strategische visie ontbreekt. De regiegroep houdt zich vooral bezig met de uitvoering van de afgesproken acties (doel) en kijkt minder hoe deze doelen misschien ook op een andere wijze (middel) gerealiseerd kunnen worden. Op clusterniveau wordt goed en efficiënt samengewerkt en zijn er meerdere successen te noemen.

Of de inzet vanuit de organisaties (van eigen medewerkers) voldoende rendement oplevert, is voor iedereen lastig te concretiseren. De voordelen zitten vooral in het elkaar beter kennen en daardoor sneller kunnen opzoeken. Binnen de clusters zitten de voordelen vooral bij de gemeenten.

Mogelijk knelpunt voor de toekomst is het niet doorzetten van de samenwerking doordat onvoldoende gedacht wordt vanuit de waterketen. Als het er op aankomt, gaat de samenwerking toch niet door. Gemeentelijk herindeling is niet gezien als een probleem. Er wordt vooral gekeken naar de regiegroep om de samenwerking naar het volgende niveau te brengen. Dit omdat in regionaal samenwerken de toekomstige winst in de totale waterketen zit.

De conclusie op de tweede hoofdvraag of de gemeenten aanwijsbaar minder actief zijn dan verwacht, is dat gemeenten niet aanwijsbaar minder actief zijn. Integendeel, de gemeenten zijn juist actiever dan de waterschappen en het waterbedrijf. Naast de 'Samenwerking in de waterketen' werken gemeenten buiten dit samenwerkingsverband al samen. Partijen zijn door de 'Waterakkoorden' op de hoogte van de plannen en tonen de benodigde inzet om de doelen in 2020 te willen halen. Het niveau van de samenwerking verschilt per cluster. Landelijk scoort de 'Samenwerking in de waterketen' Groningen Noord Drenthe bovengemiddeld goed.

De waterbedrijven participeren goed in de 'Samenwerking in de waterketen'. De waterbedrijven nemen wel een andere positie in en participeren alleen in projecten in directe relatie tot drinkwater.

Een samenwerkingsverband op een dergelijke grote schaal, met 29 organisaties en met iedere organisatie zijn eigen dynamiek en omvang, maakt het samenwerken niet altijd eenvoudig. Beschikbare uren, prioriteit, grootte en de agenda van de eigen organisatie zijn hiervoor oorzaken.

¹ Zie <http://www.waterketengroningendrenthe.nl> voor enkele best practices en projecten

Wat betreft de derde hoofdvraag of de conclusies en aanbevelingen van de Visitatiecommissie Waterketen (2014) geleid hebben tot een andere inbreng of opstelling van de partijen is de conclusie dat vóór de uitkomsten van het rapport van de Visitatiecommissie in 2014 de inspanning in onze regio er al was. De doelen waren realistisch gesteld. Er wordt druk gehouden op de uitvoering van de planning. Gemeenten zijn nadien wel bewuster geworden. Tevens is ingezien dat er gebruik gemaakt moet worden van elkaars kennis. Partijen moeten elkaar leren kennen, elkaar opzoeken en samenwerken om de kwetsbaarheid te verminderen en de kwaliteit te verhogen. Men weet elkaar in dit proces steeds beter te vinden.

Op de vierde hoofdvraag, of de samenwerking in de afgelopen jaren heeft geleid tot een structureel doelmatiger waterbeheer voor ons waterschap, is de conclusie dat het waterbeheer inderdaad structureel doelmatiger verloopt. Dit uit zich in verschillende verbeteringen die aantoonbaar tot stand zijn gekomen dankzij de 'Samenwerking in de waterketen'. Het is lastig besparingen direct toe te wijzen aan de 'Samenwerking in de waterketen'. Dit komt omdat er meerdere samenwerkingsverbanden en projecten zijn, die ook besparen als doel hebben.

In de samenwerking en de daaruit voortvloeiende besparing ligt de focus vooral op afvalwaterketen. Maar de waterketen is breder en het toevoegen van watersystemen is een belangrijke kans.

Binnen de 'Samenwerking in de waterketen' is iedereen overtuigd van het doel om te besparen. In de praktijk komt het voor dat een gemeente investeert en een waterschap bespaart (of andersom), maar dit levert geen discussies op zolang het algehele besparingsdoel (voor de burger) maar bereikt wordt. Iedereen vindt dit goed uitlegbaar richting de eigen organisatie en de burger.

De vijfde hoofdvraag is of het waterbeheer in vergelijking met 2007/2008 structureel doeltreffender wordt uitgevoerd. De conclusie is dat er een aanzet is gemaakt met een structureel en doeltreffender waterbeheer doordat gemeenten en waterschappen intensiever met elkaar optrekken. Gemeenten wisselen onderling kennis uit. Partijen spannen zich in om doelstellingen te halen. Het heeft tijd nodig. Ondanks de schaalvergroting blijft kwetsbaarheid bestaan, hier is niets aan veranderd. De kwaliteit is binnen de gehele waterketen (nog) niet aanwijsbaar verbeterd al zijn er wel lokaal verbeteringen doorgevoerd.

Ter afsluiting is in de zesde hoofdvraag gevraagd naar het behalen van de afgesproken doelen in 2020 en wat de burger merkt van de samenwerking. De conclusie is dat het kostendoel wel wordt behaald maar de doelen voor verhogen van de kwaliteit en vermindering van de kwetsbaarheid niet. Het succes van de samenwerking moet vooral in de komende maanden blijken als er een besluit wordt genomen over meten & monitoren. En in de toekomst over gegevensbeheer. Vooral op het strategische niveau blijft de kwetsbaarheid aanwezig.

In het plan van aanpak Waterketen² is opgenomen dat 'de samenwerking ertoe moet doen en voor de burger iets moet opleveren'. De burger merkt niet direct de gevolgen van de samenwerking. Wel indirect door een lagere stijging van de lasten (bij waterschap en gemeente) en incidenteel door communicatie. Andersom kan gesteld worden: als er geen verder gaande samenwerking komt, dan zal de burger het wel gaan merken door hogere lasten.

Het door het waterschap in de *Strategienota afvalwaterketen 2030* geformuleerde integraal waterketenbeheer wordt niet behaald in 2020. In het samenwerkingsmodel WKGD is opgenomen dat dit niet het doel is.³ In de managementsamenvatting staat: 'Zonder een aparte juridische entiteit in het leven te roepen is het mogelijk om werk te maken van samen werken.'

² April 2011

³ Pagina 4

5.2 Conclusies centrale vraagstelling

Op de centrale vraag of de samenwerking leidt tot een doelmatiger en doeltreffender waterbeheer, is de conclusie dat de doelmatigheid, ofwel de inzet van middelen om het doel te behalen, is verbeterd en dat het gestelde doel van regionale kostenbesparing volgens de geïnterviewden wordt behaald. Uit de landelijke rapportages blijkt ook dat de kostenbesparing is gerealiseerd. De lagere kosten of lagere stijging dan verwacht, worden ook beïnvloed door andere autonome ontwikkelingen. Het is niet altijd aanwijsbaar ten gevolge van de samenwerking in de waterketen. Desondanks zijn er meerdere succesvolle voorbeelden genoemd waaruit blijkt dat ofwel de investeringen ofwel de exploitatielasten blijvend zijn verlaagd/beperkt. Of de burger dit ook zo ziet is de vraag. Daarnaast zijn er wellicht nog meer kansen, omdat de doelen realistisch zijn gesteld, maar dat een 'plus' mogelijk is. Zeker als het gaat om de verbreding naar watersysteem.

De doeltreffendheid, te realiseren door een hogere kwaliteit en vermindering van de kwetsbaarheid, vraagt in de komende jaren nog aandacht. Ook het realiseren van de afgesproken doelen op regionaal niveau vraagt zowel ambtelijk als bestuurlijk aandacht. Binnen de clusters zijn er meerdere succesvol afgeronde of lopende resultaten c.q. acties. Zeker waar het gaat om de samenwerking tussen de gemeenten. Dat uit zich in het delen van kennis en het elkaar helpen om de kwaliteit naar een hoger niveau te brengen. Wat betreft de kwetsbaarheid is de conclusie dat hierin geen of nauwelijks stappen worden of misschien ook wel kunnen worden gezet. De kwetsbaarheid blijft een punt van aandacht. Zeker waar het gaat om de strategische richting. Specifiek voor het waterschap is een aandachtspunt de hoeveelheid gemeenten waarmee afspraken moeten worden gemaakt.

Op de vraag of het proces er naar toe doelmatig en doeltreffend is georganiseerd is de conclusie dat in de eerste twee fasen (voor 2014) er een betere aansluiting was tussen de bestuurders en de ambtelijke organisaties. De samenwerking leeft bestuurlijk nu niet en is ook niet zichtbaar voor de bestuurders. Weliswaar was dat een bewuste keuze in 2014, maar het wordt nu wel breed gemist. Daarbij komt dat waterketen voor gemeenten een relatief gering deel is van het werk en gemeenten eerder een verbreding zien dan de waterschappen. Ofwel meer over de grenzen kijken van afvalwaterketen.

In de huidige fase van uitvoering wordt vooral op regionaal niveau doorzettingskracht gemist om het voordeel van de samenwerking voor kwaliteit te kunnen behalen in de komende jaren. Gevolg is herhaling van discussies, geen besluiten nemen en doorschuiven naar de toekomst (bijv. gegevensbeheer).

Het proces naar een doelmatig en doeltreffende samenwerking is een langdurig proces van organisaties die eerst op hetzelfde niveau moeten komen om vervolgens op daadkrachtige wijze veranderingen door te voeren.

Kortom: de daadkracht en macht ontbreekt in het proces om via een adequate samenwerking in de waterketen de doelstellingen op de 3K's te realiseren. Het urgentiebesef bij bestuurders is laag en het inzien van het belang van samenwerking is onvoldoende, bestuurlijke betrokkenheid wordt gemist en daardoor lijkt er weinig te gebeuren. Binnen organisaties wordt te weinig over de eigen grenzen gekeken. Er komt te weinig tot het bestuurlijke niveau, de regiegroep wordt als te weinig daadkrachtig ervaren, de macht om door te zetten ontbreekt hierdoor.

6 Aanbevelingen

In het rapport Samenwerkingsmodel-2014 is het volgende opgenomen:

‘Om de doelen en taakstelling uit het bestuursakkoord structureel te kunnen realiseren, komt de samenwerking in een nieuw stadium: duurzame invulling. Het moet een meer structureel karakter krijgen en er zal meer gestuurd moeten worden opdat met de samenwerking de doelen en taakstellingen worden behaald. Complicerende factor hierbij is dat weinig ketenpartners zich zorgen lijken te maken over de kosten, zo blijkt uit het Regionaal Feitenonderzoek. Personele kwetsbaarheid is een groter punt van zorg. Door het ontbreken van breed urgentiebesef voor snelle operationalisering van een samenwerkings-model is onvoldoende draagvlak een risico. Dit vraagt van betrokken ketenpartners om met een strategische, visionaire blik naar de geschetste problematiek te kijken. In de huidige situatie zullen betrokken ketenpartners in staat zijn om de huidige problematiek te managen. In de toekomstige situatie dreigen stevige (continuïteits)risico’s ten aanzien van kosten, kwetsbaarheid en kwaliteit. In de ontwikkeling van een samenwerkings-model wordt dit risico beheerst door voort te bouwen op de bestaande samenwerking. Dit betekent dat niet gekeken wordt naar het oprichten van een juridische entiteit, wat snelle realisatie en voortgang in de hand werkt.’

Als vierde doel is opgenomen: het bevorderen van het duurzaam beheren van de waterketen⁴.

Op grond van het onderzoek en conclusies worden de volgende aanbevelingen gedaan:

1. Geef actief invulling aan een duurzame samenwerking in de waterketen

Het waterschap is een belangrijke partner in de waterketen en heeft een groot belang bij een optimale samenwerking. In de afgelopen jaren zijn belangrijke stappen gezet. Het is de vraag of de samenwerking voldoende duurzaam en toekomstgericht is ingericht. Op alle drie K’s zijn tevens meer voordelen te behalen. Waterketen is voor het waterschap een kerntaak en voor de gemeente een van de vele taken. In het WBP staat bij gezuiverd water het volgende: *‘Wij zijn tevens verantwoordelijk voor de goede kwaliteit en de werking van het watersysteem. Vanuit die rol stellen wij randvoorwaarden en brengen we kennis in voor de uitvoering van de gemeentelijke watertaken.’*⁵

2. Zoek mogelijkheden om samenwerking te verbreden

Gemeenten bezien de samenwerking breder dan de afvalwaterketen. Het advies van de Visitatiecommissie Waterketen (2014) is om de verbreding naar watersysteem te zoeken. Bij het waterschap merken we een scheiding tussen afvalwater en watersysteem. Invoering van Omgevingswet kan een kans zijn om de samenwerking actiever op te zoeken.

3. Zorg dat bestuurders meer en beter aangehaakt zijn

Aanleiding tot het onderzoek is het bestuurlijk beeld dat vooral waterschappen actief zijn en dat bij gemeenten onvoldoende urgentiebesef is. Uit het onderzoek blijkt dat dit beeldvorming is mede doordat bestuurders bij gemeenten en waterschappen niet (meer) direct betrokken zijn bij de samenwerking in de waterketen. Door het meer en beter betrekken van de bestuurders, komt er wederzijds begrip en komt de beoogde duurzame samenwerking op de langere termijn mogelijk tot stand.

4. Vergroot de doorzettingskracht en strategische visie binnen de regiegroep

In 2017 moeten op regionaal niveau besluiten worden genomen. Het gaat om de “winst” voor de toekomst. Uit de gesprekken blijkt dat de regiegroep, samen met de waterketenregisseur, onvoldoende doorzettingsmacht heeft om besluiten te nemen. In het rapport Samenwerkingsmodel staat dat ‘de regiegroep sturingskracht toont samen met de inzet van de waterregisseur⁶. Mogelijk moet er zelfs bestuurlijk worden opgeschaald.

⁴ Pagina 4, Samenwerkingsmodel WKGD

⁵ Pagina 41 Waterbeheerprogramma

⁶ Pagina 9

Bijlage 1 Uitwerking normenkader

Normenkader
Voor het onderzoek is een normenkader vastgesteld. Dit normenkader is vastgesteld door de opdrachtgever.
Voor de onderzoeksvragen zijn de volgende normen van belang:
1.1 Dit is een open vraag. Het gaat om zowel de bestuurlijke als de ambtelijke samenwerking. Andere verdiepende vragen kunnen zijn: <ul style="list-style-type: none">- Leidt de samenwerking tot concrete regionale acties en procesverbeteringen (doeltreffend)?- Zijn deze acties gericht op de lange termijn effecten?- Zijn er verschillen tussen de zeven clusters? Waarin zitten die en wordt er van geleerd?- Levert de inspanning van (de eigen) projectmedewerkers voldoende rendement op (doelmatig)?
1.2 Dit is een open vraag. Eerst terugkijkend en analyserend en vervolgens kijken hoe het einddoel in 2020 wel gehaald kan worden. Wat moet er hiervoor worden gedaan? De achtergrond van deze vraag is of het beeld van het DB dat gemeenten het urgentiebesef onvoldoende hebben, terecht of onterecht is.
1.3 De conclusie van de visitatiecommissie is dat het afgesproken besparingsbedrag niet wordt gehaald (voor de regio's € 25 miljoen beneden de BAW-afspraken). Echter de commissie heeft de overtuiging dat de afgesproken doelen met enige extra inspanning wel haalbaar zijn. Er zijn geen aanwijzingen dat de besparingen ten koste gaan van de twee andere doelen van het BAW. Eerder in tegendeel nl dat de kwetsbaarheid afneemt en de kwaliteit verbetert. De aanbevelingen van de commissie zijn: <ul style="list-style-type: none">- Druk houden op de uitvoering van de planning. Mogelijk volgt in 2017 een nieuwe tussenmeting op weg naar einddoel 2020.- Het verbinden van de waterketen met het watersysteem. Slimmer samenwerken in de afvalwaterketen waarbij een samenhang met het watersysteem van belang is.- Onderzoeken of er oplossingen zijn voor de juridische belemmeringen (ligt met name bij de koepels en de ministeries).
1.4 Met doelmatigheid wordt bedoeld: <i>'de mate waarin bepaalde prestaties met een zo beperkt mogelijke inzet van middelen worden gerealiseerd. Hierbij gaat het derhalve om de vraag of de activiteiten efficiënt zijn uitgevoerd.'</i> ⁷ <p>Hoeveel is nu concreet bespaard in de afvalwaterketen binnen het waterschap? Is dan aan te geven met voorbeelden? Financieel wordt veelal verwezen naar de vergelijking lastenontwikkeling BAW uit het jaarplan (zie paragraaf 3.3, pagina 7 van het Jaarplan 2016). Het aandeel NZV in de totale opgaaf voor de waterschappen bedraagt plm. € 6 miljoen (van totaal € 325 miljoen). Volgens het jaarplan 2016 bedraagt de doelmatigheidswinst € 17 miljoen. Dit wordt mede veroorzaakt door een combinatie van factoren (ook op andere terreinen zijn bestuurlijke keuzes gemaakt of is er sprake van andere exogene factoren – bijv. lagere rentestand of lagere stijging van personeelskosten).</p> <p>In de rapportage stand van zaken per 2016, MT-voorstel 31 mei 2016 is het landelijke en regionale beeld opgenomen. Voor de regio Groningen-Noord Drenthe bedraagt de besparingsambitie € 14,9 miljoen ofwel plm. 10% van de totale kosten afvalwaterketen⁸.</p>
1.5 Met doeltreffendheid wordt bedoeld: <i>'de mate waarin de beoogde doelen en effecten van het beleid ook daadwerkelijk worden behaald. Het gaat derhalve om de vraag of de goede activiteiten zijn gekozen om bepaalde doelen te halen.'</i> ⁹ <p>Op de site van waterketen Groningen-Noord Drenthe zijn voorbeelden genoemd van succesvol afgeronde of lopende projecten. In het MT-voorstel van 31 mei 2016 is vermeld dat <i>'...wij als regio meer focus hebben gehad op kostenvermindering dan op kwaliteitsverbetering en het verminderen van kwetsbaarheid.'</i></p> <p>Kan worden aangegeven welke projecten voor NZV daadwerkelijk voordeel heeft opgeleverd? Dat kan gaan om betere verstandhouding met gemeenten, groter vertrouwen in elkaar, kortere doorlooptijden, verbetering van overleggen of vermindering van de kwetsbaarheid en verbetering van de kwaliteit door elkaars kennis en ervaring. Is dit aantoonbaar te maken (verder gaan dan gevoel)? Is dat dan met alle inliggende gemeenten of zijn er ook verschillen in de gemeenten?</p>

⁷ Zie Handreiking doeltreffendheid- en doelmatigheidonderzoek conform artikel 109a Waterschapswet, DB 25 mei 2010 vastgesteld.

⁸ Zie pagina 37 Eindrapport Visitatiecommissie waterketen

⁹ Zie handreiking zoals onder voetnoot 1 genoemd

Bijlage 2 Geraadpleegde documentatie (bronnen)

- Bestuursakkoord Waterketen 2007 (AB voorstel 24 oktober 2007)
- Bestuursakkoord Water, april 2011
- Waterketenakkoord Groningen en Noord Drenthe (AB voorstel 7 september 2011)
- Strategienota Afvalwaterketen, 21 januari 2013
- Uitvoeringsprogramma Waterketen Groningen – Noord Drenthe, maart 2014
- Rapport Samenwerkingsmodel Waterketen Groningen-Drenthe, maart 2014
- Voortgang en resultaat Regionale uitwerking BAW voorjaar 2016, MT-voorstel 31 mei 2016