



## *Regionale Monitor BAW-waterketen*

### **Proces van monitoren**

Update februari 2016



 UNIE VAN  
WATERSCHAPPEN

## *Regionale Monitor BAW-waterketen*

# **Proces van monitoren**

Update februari 2016

Hans van der Eem (Welldra)  
Rob Visser (Aquame)

Update februari 2016

UvWVNG-RMBAW  
©2015 Welldra-Aquame



## Overzicht wijzigingen

Maart 2015 is de Regionale Monitor BAW Waterketen verschenen. Februari 2016 is een update beschikbaar gesteld.

*Wijzigingen februari 2016 ten opzichte van maart 2015:*

- Aanpassingen in het berekenen van de kwetsbaarheid (zie methoderapport)
- Tekstuele aanpassingen in deze handleiding.

## Inhoudsopgave

1	MONITOREN: HET PROCES .....	5
2	DE STAPPEN IN HET MONITORPROCES.....	6
2.1	Opstarten .....	6
2.2	Startbijeenkomst.....	7
2.3	Volledig maken eerste uitvraag .....	8
2.4	Verzamelen, invoeren en analyseren gegevens .....	8
2.5	Tussentijdse bijeenkomst .....	9
2.6	Uitvragen definitief maken .....	9
2.7	Definitieve uitvragen verzamelen, invoeren en analyseren .....	9
2.8	Tweede tussentijdse bijeenkomst .....	10
2.9	Rapportages opstellen .....	10
2.10	Leren van de monitor.....	10
2.11	De helpdesk.....	11
3	DE MONITOR GEBRUIKEN.....	12
3.1	De monitor opstarten .....	12
3.2	Invoer basisgegevens .....	13
3.3	Analyseren .....	13
3.4	Genereren rapporten.....	14
3.5	Updaten .....	14

## 1 Monitoren: het proces

In 2011 is door de landelijke koepels het Bestuursakkoord Water (BAW) getekend. Het akkoord heeft onder meer tot doel in 2020 een structurele besparing in het beheer van de waterketen van 450 miljoen euro per jaar te realiseren. Tevens dient de personele kwetsbaarheid te worden verminderd en het beheer verder geprofessionaliseerd. De uitvoering van de plannen ligt bij de individuele gemeenten, waterschappen en drinkwaterbedrijven. Op dit moment telt Nederland circa 50 samenwerkingsregio's om de doelen te realiseren.

Om de voortgang in de regio te meten hebben Welldra en Aquame een regionale monitor ontwikkeld. De monitor geeft gemeenten en waterschappen kwantitatief inzicht in kosten en kwaliteit. Voor gemeenten wordt ook de kwetsbaarheid in beeld gebracht. De methode is vervaardigd in uitgebreide spreadsheets waarmee de regio's zelfstandig de voortgang in beeld kunnen brengen. Voor het gebruik van de methode zijn drie handleidingen beschikbaar:

1. Regionale monitor BAW – Methode
2. Regionale monitor BAW – Proces
3. Regionale monitor BAW – Toelichting bij uitvraag

De eerste handleiding bevat achtergrondinformatie. De tweede richt zich op de personen die in een regio verantwoordelijk zijn voor het in beeld brengen van de voortgang (de 'monitor-coördinator'). Dit kán, maar hoeft niet de regionale trekker te zijn. De derde handleiding is een hulp voor alle medewerkers bij organisaties die de vragen uit de monitor invullen.

Dit rapport richt zich op de manier waarop de monitor kan worden toegepast, het proces van monitoren. Het bevat handvatten voor het organiseren van het monitoringproces en geeft aanwijzingen voor het gebruik van de monitor om figuren en tabellen over de voortgang te produceren.

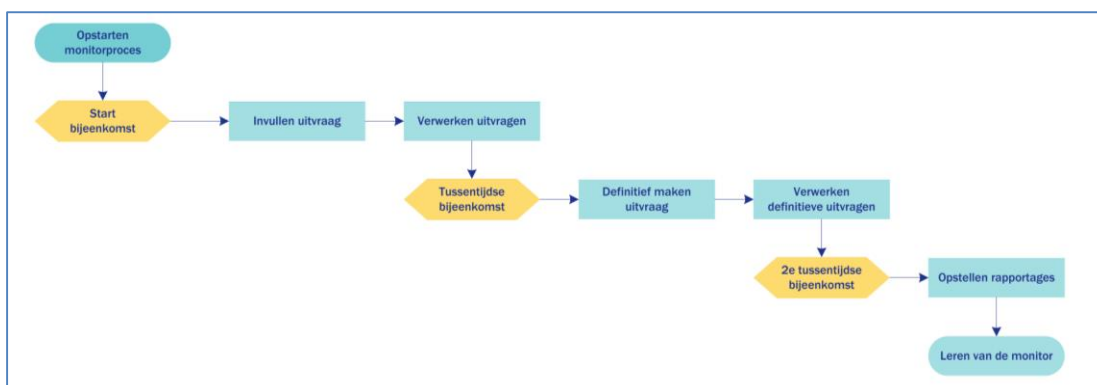
## 2 De stappen in het monitorproces

In dit hoofdstuk schetsen wij hoe het monitoringproces in een regio plaats kan vinden. Nu zijn er grote verschillen tussen regio's: klein of groot, wel of niet subregio's binnen een regio, wel of niet publieke uitvoeringsorganisaties, wel of niet eerder voortgang in beeld gebracht e.d. Het is dus zaak de geschetste aanpak op maat te maken voor de eigen regio.

Achtereenvolgens komen aan de orde (Figuur 1):

1. Opstarten van het monitoringproces
2. Startbijeenkomst
3. Invullen c.q. aanvullen uitvraag
4. Ingevulde uitvragen verzamelen, invoeren en analyseren
5. Tussentijdse bijeenkomst over tussenresultaten
6. Aanvullen en aanpassen uitvragen
7. Verzamelen en analyseren definitieve gegevens
8. Bespreken van de monitorresultaten
9. Opstellen rapportages
10. Leren van de monitor
11. De helpdesk

We lichten de stappen nu nader toe.



Figuur 1. Stappen in het monitoringproces

### 2.1 Opstarten

#### 2.1.1 Regio kenmerken doorgeven

Begin 2015 hebben de contactpersonen in de samenwerkingsregio's de kenmerken van de regio aan het kernteam van UvW/VNG doorgegeven:

- deelnemende gemeenten en waterschappen,
- publieke uitvoeringsorganisaties die in de regio binnendiensttaken afvalwaterbeheer verrichten en
- drinkwaterbedrijven, indien in het rioleringsbeheer samengewerkt wordt met het drinkwaterbedrijf, bijvoorbeeld op het vlak van meten en monitoren.
- naam en contactgegevens van de monitor-coördinator

In aanvulling hierop zijn binnen enkele regio's clusters gedefinieerd: de monitorresultaten worden namelijk per deelnemer, per regio én per cluster getoond. In grotere regio's bestaat er vaak al een onderverdeling in subregio's of clusters. In kleinere regio's is dit niet het geval. De clusters kunnen dan gebruikt worden om een nadere analyse van de monitorresultaten mogelijk te maken. Door bijvoorbeeld gemeenten in te delen in clusters van gemeenten met vergelijkbare omvang (zeer groot, groot, middelgroot, klein, zeer klein) worden ook de gemiddelden van deze clusters getoond. Een middelgrote gemeente kan zich zo vergelijken met andere middelgrote gemeenten.

### 2.1.2 Ontvangst monitor

In de eerste week maart 2015 is de regiospecifieke monitor aan de contactpersonen in de regio toegestuurd. Deze monitor bevat drie delen:

1. Een uitvraagshet voor de gegevens in 2010, het referentiejaar voor het BAW
2. Een uitvraagshet voor het peiljaar, in dit geval 2014
3. Een monitor, waarmee de uitvraagshets uit de regio kunnen worden verwerkt en geanalyseerd.

Tegelijk zijn ook de drie handleidingen toegestuurd.

In deze sheets is de eerder aangeleverde informatie over de regio opgenomen, met codes gekoppeld aan deelnemers, cluster en regio.

Als er updates beschikbaar komen, dan zijn deze via de website [www.monitorbaw.nl](http://www.monitorbaw.nl) te downloaden<sup>1</sup>. De updates nemen de regio-gegevens uit de oude versie over. De gegevens over kosten, kwetsbaarheid en kwaliteit per deelnemer worden opnieuw ingelezen.

### 2.1.3 Uitvraag rondsturen en startbijeenkomst organiseren

De monitor-coördinator stuurt alle gemeenten, waterschap(en) en eventueel drinkwaterbedrijf binnen de regio de uitvraagshets toe, met de handleidingen "Toelichting bij vragen" en "Methode". Als er voor het rioleringsbeheer intensief wordt samengewerkt met een publieke uitvoeringsorganisatie, dan stuurt de coördinator een uitvraag peiljaar naar de uitvoeringsorganisatie, om de gegevens over het relevante deel van de formatie en over het samenwerken in te vullen (zie verder handleiding "toelichting bij vragen").

De monitor-coördinator organiseert tenslotte een startbijeenkomst.

## 2.2 Startbijeenkomst

Voor de startbijeenkomst nemen alle deelnemers een laptop met hun uitvraag mee. Tijdens de startbijeenkomst wordt de monitor onderdeel voor onderdeel toegelicht en oefenen de deelnemers met het invullen van de uitvraag. Door dit gezamenlijk te doen, ontstaat een duidelijke gezamenlijke start en kunnen direct onduidelijkheden over de monitor worden besproken en afgesproken hoe hier mee om te gaan. Bovendien kunnen de deelnemers overleggen over het invullen van de meer kwalitatieve vragen: wanneer beoordeel je iets als

---

<sup>1</sup> De eerste update is februari 2016 beschikbaar gekomen.

‘in enige mate’ of ‘grotendeels’. Door hier gezamenlijk over te spreken, ontstaan monitorbeelden die onderling beter vergelijkbaar zijn.

Voor of tijdens de startbijeenkomst worden afspraken gemaakt over het volledig maken van de uitvragen (2010 en peiljaar) en het aanleveren van de ingevulde uitvragen naar de monitor-coördinator. Het is handig hiervoor een eenduidige naamgeving af te spreken, bijvoorbeeld:

Uitvraag <jaartal> <regio> <deelnemer> <concept/definitief>

zoals Uitvraag 2014 Fryslân HetBildt concept

De monitor-coördinator is eerste aanspreekpunt voor vragen bij het invullen. De ervaring leert dat er in de praktijk toch vooral ook vragen zijn over het kosten- en opbrengstendeel. Als de monitor-coördinator hier minder ervaren mee is, kan afgesproken worden welke collega helpt bij het invullen van de financiële vragen.

Let wel: de Uitvraag 2010 hoeft natuurlijk maar eenmaal per deelnemer ingevuld te worden.

### 2.3 Volledig maken eerste uitvraag

De deelnemers aan de startbijeenkomst maken de uitvragen volledig, zowel voor 2010 als het peiljaar 2014. Het invullen van de financiële gegevens kost het meeste tijd. Vaak zal er ook nog overleg gevoerd moeten worden met een collega van financiën. Begin hier dus tijdig mee. In de uitvraag wordt bijgehouden in welke mate de gegevens ingevuld zijn.

Als partijen tussen 2010 en 2014 gefuseerd zijn, zullen de gegevens van de ‘samenstellende organisaties’ over 2010 opgeteld moeten worden.

De coördinator houdt tussentijds een vinger aan de pols om er zeker van te zijn dat de deelnemers de gegevens tijdig aanleveren. Bij het monitoren geldt sterk dat de zwakste schakel de sterkte van de ketting bepaalt: gemiddelden kunnen pas worden bepaald, nadat alle deelnemers hun gegevens volledig hebben aangeleverd.

### 2.4 Verzamelen, invoeren en analyseren gegevens

De monitor-coördinator verzamelt de ingevulde uitvragen, van elke gemeenten en waterschap twee: voor 2010 en peiljaar 2014, plus de ingevulde uitvragen 2014 van het drinkwaterbedrijf of de publieke uitvoeringsorganisatie, indien zij binnendiensttaken in het rioleringsbeheer uitvoeren.

De coördinator opent de uitvragen in de monitor en controleert of de gegevens volledig zijn.

Als alle gegevens van alle partijen volledig zijn aangeleverd kan de coördinator beginnen met analyses. Uit de eerste analyse kunnen wel eens evidente fouten blijken, bijvoorbeeld een kommafout in kilometers buis of aantal inwoners waardoor kosten per buis of inwoner extreem hoog of laag worden. Deze fouten worden onmiddellijk gecorrigeerd (nog wel afspreken: door deelnemer of door coördinator).



Van de ingevoerde gegevens worden grafieken, tabellen en overzichten gemaakt. De resultaten worden kritisch bekeken. Onverwachte resultaten worden benoemd.

## 2.5 Tussentijdse bijeenkomst

In een tweede bijeenkomst met de invullers van de uitvraag worden de resultaten besproken. Bijzonderheden worden geanalyseerd: begrijpen we de verschillen die we zien, begrijpen we eventuele uitbijters? Als er aanpassingen nodig zijn, deze zo mogelijk gelijk doorvoeren.

Tijdens deze bijeenkomst kan ook de concordantiematrix worden besproken, die zichtbaar wordt onder de knop samenwerking (zie ook het Methode-rapport). In een 'groene' matrix wordt getoond hoe invullers hebben geoordeeld over de mate van samenwerking met andere organisaties binnen de regio. In een 'rode' matrix worden de verschillen getoond bij het invullen: als gemeente A zegt dat hij volledig samenwerkt met gemeente B terwijl gemeente B aangeeft niet samen te werken met gemeente A, verschijnt er een rood blok met 100%: volledig verschillend ingevuld. De verschillen kunnen besproken worden en zo nodig bijgesteld.

Met elkaar worden vervolgens voorlopige conclusies getrokken op basis van de voorliggende informatie: Wat valt mee? Wat valt tegen? Wat zouden we anders kunnen doen (dat laatste is natuurlijk geen monitor-vraag maar juist wel het doel van monitoren!)

## 2.6 Uitvragen definitief maken

De deelnemers wordt na de bijeenkomst de mogelijkheid geboden voor een laatste update van de gegevens in de uitvraag. Er wordt een harde deadline afgesproken, waarop de definitieve gegevens van alle deelnemers beschikbaar moeten zijn. Als gewenst kunnen er afspraken gemaakt worden wie er beschikbaar is om te ondersteunen.

Na de definitieve deadline kunnen er geen gegevens meer gewijzigd worden: immers wijzigingen die later aangeleverd worden hebben effect op alle berekende gemiddelden en daarmee op de monitorgrafieken en -tabellen van alle deelnemers. Te laat aanleveren zou daardoor voor de coördinator een hoop extra (onnodig) herhaalwerk opleveren.

## 2.7 Definitieve uitvragen verzamelen, invoeren en analyseren

Dit is in feite een herhaling van stap 2.4, nu echter met de definitieve versies van de monitor.

Als niet alle deelnemers gegevens aangeleverd hebben, moet een beslissing genomen worden: of vertraging/uitstel accepteren of monitorbeelden maken zonder de deelnemer die geen gegevens aangeleverd heeft.

## 2.8 Tweede tussentijdse bijeenkomst

Dit is een herhaling van stap 2.5, nu echter op basis van de definitieve gegevens. Er worden nu dus ook definitieve conclusies getrokken: voor de regio en voor de clusters. In een open sfeer kunnen natuurlijk ook de individuele resultaten besproken worden.

Tijdens de bijeenkomst worden afspraken gemaakt hoe de conclusies worden gepresenteerd aan bijvoorbeeld management of bestuur.

## 2.9 Rapportages opstellen

De monitorbeelden en conclusies worden opgenomen in een rapportage. Er kunnen meerdere rapportages gemaakt worden:

- een rapportage voor bestuur en management op regioniveau
- idem op clusterniveau
- en een rapportage op deelnemerniveau.

Bij elke rapportage moet bezien worden: wat laten we zien: wel of geen regio-informatie, wel of geen clusterinformatie, wel of geen informatie per deelnemer.

Het verdient overigens aanbeveling een rapportageformat te benutten dat volgend jaar makkelijk aangepast kan worden met de informatie uit het nieuwe peiljaar. Te denken valt aan:

- a. een korte introductie met de belangrijkste bevindingen
- b. per grafiek of tabel een korte toelichting wat de grafiek/tabel laat zien
- c. per grafiek of tabel een toelichting van opvallende zaken

Een volgend monitorjaar kan b. ongewijzigd overgenomen worden. Alleen a. en c. worden aangepast.

## 2.10 Leren van de monitor

Het doel van de regionale monitor is om te leren van de resultaten. Als we in de regio nog maar matig 'scoren' op kwaliteit: hoe komt dat dan? Wie scoort er wel goed op bepaalde onderdelen? Wat doen zij dan anders? Wat kunnen we overnemen? etc. De rapportages worden in diverse verbanden besproken. Hetzelfde geldt natuurlijk voor het thema kwetsbaarheid. Als we daar laag scoren, waar ligt dat aan en wat zouden we dan anders moeten doen?

En natuurlijk is de prognose van de kosten in 2020 belangrijk. Als die nog onvoldoende besparing laat zien, kunnen er in hoofdlijnen twee oorzaken zijn:

- Nieuwe kennis en inzichten zijn nog niet doorvertaald in nieuwe prognoses. De prognose geeft dan geen goed beeld van de kosten in 2020 die we feitelijk verwachten.
- Er is nog niet voldoende besparingspotentieel in beeld. Aanvullende mogelijkheden dienen te worden gezocht. Andere clusters en regio's die wel goed scoren kunnen handvatten bieden welke oplossingen tot verdere besparingen kunnen leiden.

Het spreekt voor zich dat de monitor aan waarde wint als prognoses actueel zijn. Dan kan de aandacht zich volledig richten op het tweede aspect. Er zit dan geen ruis meer op de (monitor)lijn.

### 2.11 De helpdesk

Bij het monitoren is er een beperkte helpdeskondersteuning beschikbaar. De helpdesk kent de volgende restricties:

- De helpdeskfunctie is alleen bedoeld voor het ondersteunen bij het gebruik van de monitor als instrument. Niet voor de inhoudelijke ondersteuning bij bijvoorbeeld het invullen van de juiste kostenkengetallen.
- De helpdeskfunctie is alleen beschikbaar voor de monitor-coördinatoren. De coördinatoren zijn het eerste aanspreekpunt voor vragen uit de eigen regio.
- De helpdesk kan alleen via de mail benaderd worden. Wanneer dat praktisch is, zal telefonisch contact worden opgenomen over de vraag.
- Het emailadres voor de helpdesk is [helpdesk@monitorbaw.nl](mailto:helpdesk@monitorbaw.nl).
- Er wordt een overzicht veelgestelde-vragen-en-antwoorden bijgehouden op de website [www.monitorbaw.nl](http://www.monitorbaw.nl).

De helpdeskondersteuning is beperkt tot gemiddeld een uur per regio.

### 3 De monitor gebruiken

Het proces wordt natuurlijk pas interessant bij het analyseren van de gegevens. In dit hoofdstuk beschrijven we hoe je de monitor kunt opstarten, gebruiken en, indien nodig, updaten.

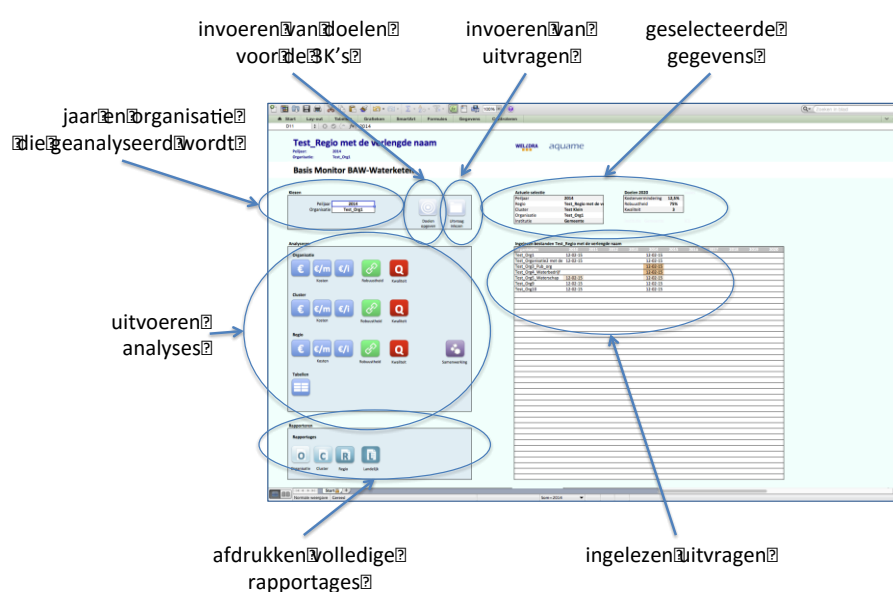
#### 3.1 De monitor opstarten

De monitor is een groot Excel bestand met veel macro's. Het opstarten kan dus wel even duren. Als je een beveiligingsvraag krijgt: accepteer de macro's. De monitor werkt alleen met de windows versie van Excel 2010 of nieuwer.

De monitor werkt alleen met de windows versie van Excel 2010 of nieuwer<sup>2</sup>.

Sta het uitvoeren van macro's toe

Na het opstarten verschijnt het onderstaande scherm.



Je werkt normaal gesproken van linksboven naar linksonder. De linkerzijde van het scherm regelt de invoer, de analyses en de uitvoer. Het rechterdeel van het scherm laat zien welke keuzes gemaakt zijn en welke uitvragen worden gebruikt voor de analyses. Als een uitvraag niet volledig is ingevuld verschijnt een rode arcering.

<sup>2</sup> Begin 2016 is geconstateerd dat de macro-functionaliteit van Excel nog niet volledig is geïmplementeerd in Excel 365, waardoor nog niet storingsvrij gewerkt kan worden met de nieuwste versie van Excel.

### 3.2 Invoer basisgegevens

Niet vergeten: jaartal invullen.

Voor dit jaartal vinden de analyses plaats (de absolute kosten worden bijvoorbeeld voor dit jaartal getoond). Ook worden alle financiële gegevens omgerekend naar het prijspeil van het opgegeven jaar.

Linksboven vul je in voor welk jaar de analyse plaatsvindt. De financiële gegevens zullen bij de analyses in het prijspeil van het gekozen jaar worden weergegeven. Linksboven kies je ook uit een rolmenu welke organisatie je wilt analyseren. Als je een cluster wilt analyseren, kies je een van de organisaties binnen dit cluster.

Vervolgens kun je via hetzelfde blauwe vlak de doelen voor de regio invullen ten aanzien van kostenbesparing (in procenten ten opzichte van de in 2010 geprognosticeerde kosten), verbeteren kwaliteit (waarde tussen 1 en 4) en verminderen kwetsbaarheid (waarde tussen 1 en 4).

En tenslotte kunnen via het vak ernaast alle uitvragen uit de regio worden ingevoerd. De eerste keer zullen de cijfers van 2010 en 2014 moeten worden ingevoerd. Als reeds ingevoerde gegevens dreigen te worden overschreven door oudere gegevens volgt een foutmelding. Als de uitvragen niet volledig zijn ingevuld verschijnt een rode markering.<sup>3</sup>

Als je deze gegevens allemaal hebt ingevuld, kun je beginnen met analyseren.

### 3.3 Analyseren

Voor het analyseren maak je gebruik van het blok linksmidden. Op het niveau van individuele organisaties, clusters en regio kun je kiezen om kosten, kwaliteit en kwetsbaarheid in beeld te brengen. Ook is er een tabel beschikbaar met alle financiële gegevens.

Als je een onderdeel gekozen hebt openen zich een of meer tabbladen met grafieken of tabellen. Voor achtergrondinformatie bij de grafieken: zie het methode-rapport.

Over het gebruik van de grafieken en tabellen:

- Afzonderlijke figuren kun je opslaan door te printen of te exporteren naar een PDF. Deze PDF kun je later bijvoorbeeld in jouw voortgangsrapport als afbeelding invoegen.
- Tabellen kunnen je selecteren en kopiëren naar een eigen spreadsheet (N.B.: alleen de waarden plakken, niet de formules). Je kunt er dan zelf analyses aan toevoegen.
- De verticale as staat op automatisch ingesteld, maar kun je ook handmatig schalen met de knop linksboven in de figuur.
- Door op een kruis te klikken rechtsboven in de diverse grafieken en tabellen, sluiten de tabbladen en kom je weer terug in startscherm. Zo behoud je het overzicht (er zitten circa 60 tabbladen in de monitor dus het is niet aan te raden alle tabbladen open te zetten)

<sup>3</sup> Omdat waterschappen geen systeemkenmerken invullen, hoeven zij de monitor maar voor 97% in te vullen. Drinkwaterbedrijven en publieke uitvoeringsorganisaties voor 54% (alleen gegevens over kwetsbaarheid en samenwerking)

### 3.4 Genereren rapporten

Linksonder op het startscherm bevindt zich de mogelijkheid om complete rapporten af te drukken voor een individuele organisatie, cluster of regio. Het bestaat uit drie pagina's waarop alle grafieken zijn terug te vinden (Let wel: de grafieken bevinden zich op het scherm naast elkaar, niet onder elkaar). Bij individuele organisaties verschijnt op elk blad de tekst die in de uitvraag onder op het kostenblad is ingevuld. Hij kan hier worden gewijzigd met de knop <wijzigen> (N.B.: de tekst in de uitvraag wijzigt niet). Bij rapporten van het cluster of de regio kun je op dezelfde manier teksten toevoegen.

Linksonder staat ook de knop landelijk. Het tabblad dat verschijnt bevat de doelrealisatie in de regio zoals die landelijk door UvW en VNG wordt uitgevraagd. Let wel: dit is een suggestie op basis van de ingevoerde gegevens:

- Voor de prognoses van de kosten wordt bekeken in hoeverre in de nieuwste prognose voor 2020 de besparingsdoelstelling is bereikt. De streefwaarde is 100%. Als deze waarde nog niet is bereikt, zullen extra initiatieven nodig zijn om de besparing te gaan realiseren. Of wellicht zijn nog niet alle prognoses actueel, waardoor de prognose in de monitor hoger uitkomt dan de feitelijke verwachting van kosten.
- Voor de gerealiseerde kosten wordt ook bekeken in welke mate je in het peiljaar op koers bent. Daarvoor wordt een lineaire interpolatie gehanteerd. Simpel gezegd: als je in 2014 op 40% van de looptijd van het BAW zit, zou je 40% van de besparingsdoelstelling bereikt moeten hebben. De monitor geeft aan of je deze 40% hebt bereikt, er boven of er onder zit. Overigens is er de mogelijkheid om de verwachte kosten 2014 aan te passen op dit tabblad (de lineaire interpolatie is immers slechts een schatting). Dan ontstaan direct ook andere percentages van de doelrealisatie.
- Voor kwaliteit en kwetsbaarheid geldt een zelfde verhaal als voor de gerealiseerde kosten. Ook hier is de referentie 40% in 2014, maar ook hier kun je de verwachte waarde in 2014 handmatig aanpassen.

### 3.5 Updaten

In 2016 en 2017 verschijnt er een update van de monitor met in principe dezelfde functionaliteit, maar waarin onder meer de nieuwe prijsindex van het voorafgaande jaar is ingevoerd.

Ook kunnen er tussentijds verbeterde versies verschijnen. Bijvoorbeeld als er fouten zijn geconstateerd.

De updates kunnen worden gedownload vanaf [www.monitorbaw.nl](http://www.monitorbaw.nl). Als je de update opent, krijg je een update pagina. Druk op <start>. Je kunt vervolgens de oude monitor invoeren. Alle gegevens worden overgenomen in de nieuwe monitor. Het update blad verdwijnt automatisch. Sla de geupdate versie op onder een nieuwe naam.