

Programma RIVUS 2016 – 2020

Gezamenlijk Afvalwaterbeheer West Overijssel



Opdrachtgever Stuurgroep RIVUS
Versie 1
Datum 15 december 2016

Inhoud

Revisiebeheer programma	3
1. Inleiding	4
1.1 Situatiebeschrijving	4
1.2 Leeswijzer	4
2. Evaluatie programma RIVUS 2013-2015	6
2.1. Realisatie programma 2013-2015	6
2.2. Evaluatie programma 2013-2015	6
2.3. Opstellen nieuwe programma RIVUS 2016 – 2020	7
3. Scope, visie en doelen programma RIVUS 2016 - 2020	8
3.1. Scope	8
3.2. Doelen en visie	8
4. Activiteiten	11
4.1. Prioritering activiteiten	11
4.2. Activiteiten	12
5. Organisatie RIVUS	15
5.1. Organisatie	15
5.2. Rollen en niveaus	15
5.3. Betrokkenen	16
5.4. Programmamanagement	17
5.5. Jaarplan	17
5.6. Algemene werkwijze; opdrachtgever - opdrachtnemerschap	18
5.7. Specifieke werking regiegroep, expertteams, platforms	18
5.8. Implementatie	18
5.9. Taken en verantwoordelijkheden	19
6. Management van risico's en communicatie	21
6.1. Risicomanagement	21
6.2. Communicatie	23
7. Middelen	24
Bijlagen	
1. Evaluatie RIVUS Programma 2013-2015 (apart boekwerkje)	
2. Opstellen nieuwe RIVUS Programma 2016-2020 (apart boekwerkje)	
3. Nieuwe kansen/activiteiten	

Revisiebeheer programma

Versie	Datum	Wijzigingen
start	1-6-2016	De start versie heeft d.d. 1 juni 2016 en is vastgesteld in de Regiegroep 8 juni 2016
1	15-12-2016	In de Regiegroep van 8 sept 2016 is een Wijzigingenblad Programma 2016-2020 vastgesteld. In de Regiegroep van 16 nov 2016 is de opdracht PIA definitief vastgesteld. De doelenboom is aangepast en de tabel met schatting van het aantal benodigde dagen (hoofdstuk 7). Deze wijzigingen zijn verwerkt in versie 1, d.d. 15 dec 2016.

1. Inleiding

Voor u ligt het Programma RIVUS voor de periode 2016 – 2020.

De RIVUS samenwerking is in februari 2013 officieel van start gegaan. Er is toen een uitvoeringsprogramma Plan van aanpak RIVUS 2013 – 2015 vastgesteld. Dit programma is verlengd tot medio 2016 en loopt nu teneinde. Het nieuwe programma 2016-2020 is bedoeld als uitgangspunt om in 2020 in de regio Salland de gestelde bestuurlijke ambities, zoals opgenomen in de ambitieverklaring RIVUS d.d. september 2014, te bereiken.

1.1 Situatiebeschrijving

De afvalwaterketen bestaat grofweg uit de inzamelsystemen (riolering), transportsystemen en de rioolwaterzuiveringsinstallaties (RWZI's). Gemeenten zijn verantwoordelijk voor de inzameling en hebben hierin een wettelijke zorgplicht terwijl waterschappen verantwoordelijk zijn voor de zuivering en de waterkwaliteit. Binnen het werkgebied van Waterschap Groot Salland is in 2010 het samenwerkingsverband GAWO (Gezamenlijk Afvalwaterbeheer West Overijssel) tot stand gekomen met waterschap Groot Salland en de gemeenten Dalfsen, Deventer, Kampen, Olst-Wijhe, Raalte, Staphorst, Zwartewaterland en Zwolle.

In mei 2011 hebben het Rijk, de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG), het Interprovinciaal Overleg (IPO), de Unie van Waterschappen (UvW) en de Vereniging van waterbedrijven in Nederland (Vewin) het Bestuursakkoord Water (BAW) ondertekend. Dit BAW kent de volgende doelstellingen : besparen/minder meerkosten (380 miljoen €/jaar in 2020) door effectief investeren en efficiënt uitvoeren; professionaliseren operationeel beheer; innoveren met oog op duurzaamheid; verminderen kwetsbaarheid.

De samenwerking binnen GAWO was een mooie opmaat om invulling te geven aan de doelstellingen van het BAW. Op 8 februari 2013 heeft het GAWO een nieuwe naam gekregen: RIVUS en is door de bestuurders van de RIVUS partners een ambitieverklaring ondertekend. Daarmee onderschreven de partners het belang van het halen van de doelen beschreven in het bestuursakkoord water. De ambitieverklaring is in september 2014 aangepast.

De afgelopen jaren is er door alle partners hard gewerkt aan het uitvoeringsprogramma Plan van Aanpak RIVUS 2013-2015. Dit programma is verlengd tot medio 2016 maar loopt nu teneinde.

De programmatische aanpak is een effectieve methode gebleken om de realisatie van de collectieve ambitie voor 2020 dichterbij te brengen. Besloten is daarom in de periode 2016-2020 opnieuw middels een programma naar de realisatie van deze ambitie toe te werken.

1.2 Leeswijzer

Na het verhaal over de samenwerking in de afgelopen jaren en de aanleiding vanuit het Bestuursakkoord Water (hoofdstuk 1) wordt het huidige programma RIVUS 2013 – 2015 geëvalueerd (hoofdstuk 2). In een aantal evaluatie bijeenkomsten hebben diverse RIVUS geledingen input gegeven. Er zijn conclusies getrokken, aanbevelingen gedaan en door het bestuur zijn programmacontouren vastgesteld voor het nieuw op te stellen programma.

Voor dat nieuwe programma worden eerst de scope, visie en doelen vastgesteld (hoofdstuk 3). Vervolgens worden de activiteiten op hoofdlijnen benoemd en geprioriteerd waarbij ze over 2 tijdvakken worden verdeeld: 2016/2017 en 2018/2019 (hoofdstuk 4). In een separaat jaarplan worden de activiteiten verder uitgewerkt. De organisatie, werkwijze, taken en verantwoordelijkheden worden beschreven in hoofdstuk 5. In hoofdstuk 6 wordt ingegaan op de het management van risico's,

omgeving en communicatie. Tenslotte komen de benodigde middelen voor uitvoering van het programma in hoofdstuk 7 aan de orde.

2. Evaluatie programma RIVUS 2013-2015

2.1. Realisatie programma 2013-2015

Nagenoeg alle in het huidige programma 2013-2015 beschreven expertteams hebben hun product opgeleverd. Er zijn twee projecten die medio 2016 nog niet waren uitgevoerd/afgerond: Verdergaande samenwerking en Standaardisering ontwerp gemalen.

De volgende producten zijn inmiddels geïmplementeerd en komen daarom niet meer terug in het nieuwe programma: Kennismanagement; Operationeel beheerplan; Visievorming en Incidentenplan. De projecten Bundelen deeltaken; Implementatie onderhoud wegen, groen en riolering op de RWZI's en Afstemming weg- en rioolbeheer zijn gedurende het huidige programma beëindigd.

Wat betreft de doelrealisatie laat de RIVUS thermometer 2015 de volgende resultaten zien:

- Kosten (minder meer): de partners verwachten, op basis van de financiële gegevens in 2015 en doorkijk naar 2020, dat vanaf 2020 circa 90% minder meerkosten worden gerealiseerd, t.o.v. de ramingen/prognoses gemaakt in 2010;
- Professionaliteit is in 2015 flink verbeterd t.o.v. 2013;
- Het afvalwaterbeheer is robuuster geworden t.o.v. 2013. Door samenwerking worden organisaties voor het afvalwaterbeheer robuuster;
- Duurzaamheid is in 2015 beperkt verbeterd t.o.v. 2013.

2.2. Evaluatie programma 2013-2015

Alle RIVUS geledingen zijn zoveel mogelijk betrokken bij het proces van terugkijken (evaluatie huidige programma). Meerdere activiteiten en werksessies hebben plaatsgevonden om de informatie op te halen. Resultaten van de enquêtes zijn vastgelegd in de rapportage Evaluatie programma RIVUS 2013 – 2015, d.d. 17 mei 2016 (bijlage 1).

Het beeld van de Trojka, regiegroep, afvalwaterbeheer teams en expertteams is behoorlijk positief. Alleen de bekende items zoals te hoge ambitie, te vol programma, werkdruk als gevolg van RIVUS en zicht op elkaars belangen springen er in negatieve zin uit. Uiteindelijk heeft dit geresulteerd in een aantal conclusies en aanbevelingen:

Terugkijken: Conclusie en aanbevelingen	
Conclusie	Aanbevelingen
1 De RIVUS organisatie staat.	1 Toets: past bestaande RIVUS organisatie bij nieuwe programma opgave?
2 RIVUS is waardevol	2 Gevarieerd/uitdagend programma: mix van energie geven d en bijdragend aan RIVUS ambities
3 RIVUS programma te ambitieus, hoge werkdruk, nog veel implementatiewerk	3a Aansturing RIVUS programma optimaliseren (opdrachtgever-opdrachtnemerschap verdergaand professionaliseren)
	3b Durven strategische keuzes te maken in activiteiten
	3c Focussen op implementatie van producten 2013 – 2015
4 Onvoldoende zicht op elkaars belangen	4 Investeren in het inzichtelijk maken van belangen van partners
5 Beperkt draagvlak/prioriteit voor RIVUS	5 Eigenaarschap en ambassadeurschap verder ontwikkelen (Bestuurders en managers op de zeepkist)
6 Kansen voor persoonlijke ontwikkeling	6 Binnen RIVUS programma meer richten op de mens en zijn kwaliteiten

Gezamenlijk afvalwaterbeheer West-Overijssel

Uit de evaluatie zijn nieuwe programma contouren opgesteld voor de scope, visie en doelen, activiteiten, programma-organisatie/sturing/werkwijze, middelen en management van risico's en omgeving en communicatie. Deze programma contouren zijn door de bestuurders tijdens de bijeenkomst december 2015 goedgekeurd.

Programmacontouren

Scope: Verbreden naar stedelijk water op raakvlakken waar toegevoegde waarde is

Visie en doelen:
Doelen ambitieverklaring blijven leidend, extra impuls aan duurzaamheid.
Verder concretiseren v/d visie: wat doen we al + beleid ontwikkelen

Activiteiten:

- Focus implementatie producten 2013 – 2015
- Gevarieerd/uitdagend programma: mix van energie gevend en bijdragend aan RIVUS ambities
- Lef om strategische keuzes te maken in activiteiten

Programma-organisatie/sturing/werkwijze:

- Toets: past bestaande RIVUS organisatie bij nieuwe programma opgave?
- Aansturing RIVUS programma optimaliseren (OG-ON verder professionaliseren)

Middelen:

- Continuering inzet van middelen programma 2013 – 2015, toets aan nieuw programma

Management van risico's en omgeving en communicatie:

- Investeren in het inzichtelijk maken van belangen van partners .
- Eigenaarschap en ambassadeurschap verder ontwikkelen (Bestuurders en managers op de zeepkist)

Meer richten op de mens en zijn kwaliteiten

Resultaat Fase I

Gezamenlijk afvalwaterbeheer West-Overijssel

2.3. Opstellen nieuwe programma RIVUS 2016 – 2020

Vervolgens zijn verschillende stappen gezet om input te verzamelen voor het nieuwe programma (vooruitkijken). Het nieuwe programma is zoveel mogelijk bottom-up opgesteld: twee werksessies met inhoudelijk betrokkenen en een Benen op tafel overleg met de Regiegroep. Resultaten daarvan zijn vastgelegd in de rapportage Opstellen nieuwe programma RIVUS 2016-2020 d.d. 17 mei 2016 (bijlage 2). De programmacontouren en verzamelde input van inhoudelijk betrokkenen en regiegroep-leden zijn verder uitgewerkt tot het nieuwe programma.

3. Scope, visie en doelen programma RIVUS 2016 - 2020

3.1. Scope

RIVUS is een samenwerkingsverband in West-Overijssel, ontstaan vanuit de doelen van Bestuursakkoord Water, met een focus op het afvalwatersysteem. Het afvalwatersysteem is echter ingebed in een integrale context. Zo is er bijvoorbeeld een sterke interactie met het grond- en oppervlaktewatersysteem. Wanneer zich vanuit de integrale context kansen voordoen, wordt van geval tot geval beoordeeld of het oppakken van die kans binnen RIVUS voldoende toegevoegde waarde oplevert voor het bereiken van de RIVUS doelen.

RIVUS is een tijdelijke programma-organisatie die in het leven is geroepen om via een programmastructuur de vier RIVUS doelen voor het jaar 2020 te realiseren. RIVUS zal toewerken naar een zodanige implementatie van ontwikkelde producten in de organisaties van de RIVUS partners, dat de programmaorganisatie RIVUS in 2020 kan worden beëindigd.

Het ligt in de lijn van de verwachting dat men ook na 2020 in de samenwerking wil blijven investeren. In de laatste jaarschijf van het programma zal ruimte worden vrijgemaakt om na te denken hoe deze samenwerking eruit ziet en zullen hierover nadere afspraken worden gemaakt.

3.2. Doelen en visie

Doelen

Voor een programma is de focus het bereiken van de ambitie/doelen. Dat staat centraal in de opdracht en daar moeten alle acties op worden gericht. De RIVUS ambities/doelen zijn vastgesteld in de ambitieverklaring en luiden:

- het realiseren van een kostenbesparing van 6 miljoen euro per jaar in 2020 voor de gemeenten en het waterschap tezamen;
- het vergroten van de professionaliteit in het operationeel beheer van de afvalwaterketen;
- het realiseren van een duurzamere waterketen;
- het laten afnemen van de kwetsbaarheid van de organisatie van beheer van de afvalwaterketen.

Visie

De doelen dragen echter altijd bij aan een groter geheel, de visie achter het programma. Een visie schetst een beeld van de toekomst en de gewenste situatie op lange termijn. De visie, waarin de droom, het verlangen en de ambitie zijn verwoord, is een belangrijke bron van energie voor het programma. Mensen willen bijdragen en in de visie wordt beschreven waaraan de doelen moeten bijdragen. Een goede visie is dus een belangrijke inspiratiebron voor een programma en levert daarmee veel op.

Geïnspireerd door de beelden in de landelijke "routekaart afvalwaterketen 2030" hebben de RIVUS partners een lange termijn visie voor hun afvalwaterketen ontwikkeld. De focus ligt op de afvalwaterketen met oog voor de raakvlakken met het watersysteem. In deze visie zijn vijf thema's benoemd die bepalend zijn voor de toekomst van de afvalwaterketen. Navolgend is de visie weergegeven.

RIVUS VISIE AFVALWATERKETEN

Doel van de visie: *bepalende ontwikkelingen afvalwaterketen en hoe we hierop acteren in beeld. Kapstok voor (toekomstige) maatregelen en samenwerking. Juiste keuzes maken voor nu en later.*

Bedrijfszekerheid

"Personeel is de meest waardevolle asset"

Visie: meer bewust en expliciet keuzes maken door risico gestuurd ontwerp en beheer. Meer transparantie en verantwoording nodig intern en extern. Kennis borgen en in huis halen.

Wat betekent dit voor ons?

- Verwachtingenmanagement burgers, bestuurders, ambtenaren (Aanvaardbaar risiconiveau bepalen en consequenties accepteren: bijv. aantal malen water op straat, water in de woning.)
- Meer inzetten op informatie management (functioneren en toestand), assetmanagement.
- Meer inzetten op kennismanagement en strategisch personeelsmanagement (personeel met ervaring is waardevolle asset).
- Krachten bundelen door samenwerking
- Integraal meenemen in planvorming/ inrichting

Klimaatbestendigheid

"Zonder blauw, wordt geen groen"

Visie: adaptatie nodig voor beperken wateroverlast, hittestress, watertekort & waterkwaliteitseffecten. Daarbij richten op haalbare meerwaarde.

Wat betekent dit voor ons?

- Meekoppelen en knelpunten oplossen. Inventariseren hot spots en quick wins. Burgerinitiatieven ondersteunen.
- Maatschappelijke discussie voeren over acceptabel niveau.
- Meer verbinding tussen theorie en praktijk (proeftuinen).
- Klimaatbestendig door vitale functies voldoende hoog te realiseren en voldoende laag oppervlak te reserveren voor waterberging. Bij voorkeur met gesloten grondbalans.
- Integraal meenemen in planvorming/ inrichting/ nieuwbouw en groot onderhoud.

Volksgezondheid

"Voorkomen is beter dan genezen"

Visie: voorkomen contact met water waarin ziekteverwekkers zitten (water op straat, overstortwater, wad's). Meer duidelijkheid antibiotica-resistentie nodig.

Wat betekent dit voor ons?

- Meer bewustzijn burgers, ambtenaren en bestuurders. Natuurlijke momenten gebruiken om te communiceren.
- Risico's in beeld brengen (i.z.t. kwetsbare groepen). Bijv. handreukfaucet, fontein en fonteyne aansluitingen.
- Minder kans op foutieve aansluitingen door bovengronds afvoeren hamelaanwater.
- Kennis delen wetenschap - praktijk / ontwikkelen / monitoren / evalueren.
- Integraal meenemen in planvorming / inrichting. Nieuwbouw en groot onderhoud.

Water, Energie & Grondstoffen

"Minder afvalwater is beter"

Visie: stapsgewijs bijdragen aan transitie naar een circulaire maatschappij door waardevolle componenten in afvalwater te benutten en bouwmaterialen her te gebruiken door vergoed scheiden (Cradle 2 Cradle). Voor een echte doorbraak is kritische massa nodig.

Wat betekent dit voor ons?

- Be good and tell it!
- Pionieren en systeeminnovatie.
- Nieuwe initiatieven ontwikkelen en faciliteren.
- Bouwen aan duurzaamheids- en business cases.
- Multischalige samenwerking onderwys/kennisinstellingen, ondernemers, overheid en inwoners.
- Mondiale kennis gebruiken en ontwikkelingen volgen.
- Integraal meenemen in planvorming/ inrichting



Milieu-impact

"Nut en effect van een ruig"

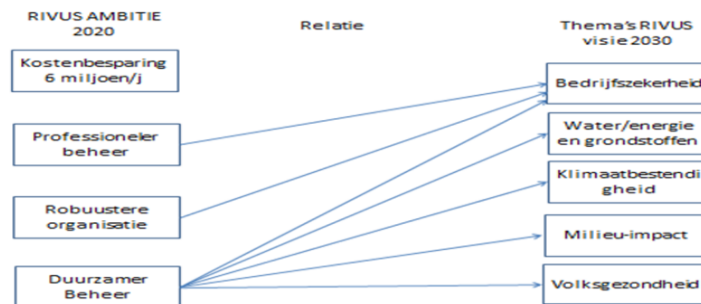
Visie: van focus op alleen het voldoen aan normen naar waarde voor de maatschappij (incl. effecten op de omgeving).

Wat betekent dit voor ons?

- Huidig waterkwaliteitsdenken voortzetten en volgen maatschappelijke discussie over nut & noodzaak verder gaan m.b.t. nieuwe stoffen.
- Meer uitnodigen bestaande systeem, hot spots lokaliseren en lokaal maatwerk.
- Bronaankoop lokaal, regionaal, nationaal en internationaal.
- Bewustzijn inwoners en bedrijven vergroten m.b.t. wat zij kunnen betekenen.
- Macro-kijken: kleine lokale maatregelen kunnen bijdragen aan mondiale verbeteringen.
- Kennis mobiliseren: verbinden wetenschap en praktijk.
- Integraal meenemen in planvorming/ inrichting

"WAARDEVOLLE WATERKETEN"

In onderstaande de figuur zijn de relaties geschetst tussen de RIVUS ambities en de vijf thema's uit de visie.



Uit de figuur blijkt dat het goed invulling geven aan de ambitie voor een duurzamer beheer een bijdrage levert aan het verwezenlijken van alle thema's van de RIVUS visie. De ambities voor een professioneler beheer en een robuustere organisatie dragen vooral bij aan het verwezenlijken van het thema bedrijfszekerheid. Er is geen directe relatie tussen het realiseren van de ambitie van kostenbesparing en het realiseren van de visie. Dit is verklaarbaar doordat de kostenbesparingsambitie is afgeleid vanuit een visie op de gewenste tariefontwikkeling en niet vanuit het denkkader van de "Routekaart afvalwaterketen 2030".

Weging doelen

De prioriteit voor het komende programma ligt op het realiseren van de ambitie voor kostenbesparing (minder meer); daar ligt immers een concreet afgesproken verplichting. Vanwege de bestuurlijke wens en de grote bijdrage aan het dichterbij brengen van de beelden van de RIVUS visie, wordt een extra impuls gegeven aan de ambitie duurzamere waterketen. Uit de enquête van de 'RIVUS monitor' blijkt dat de

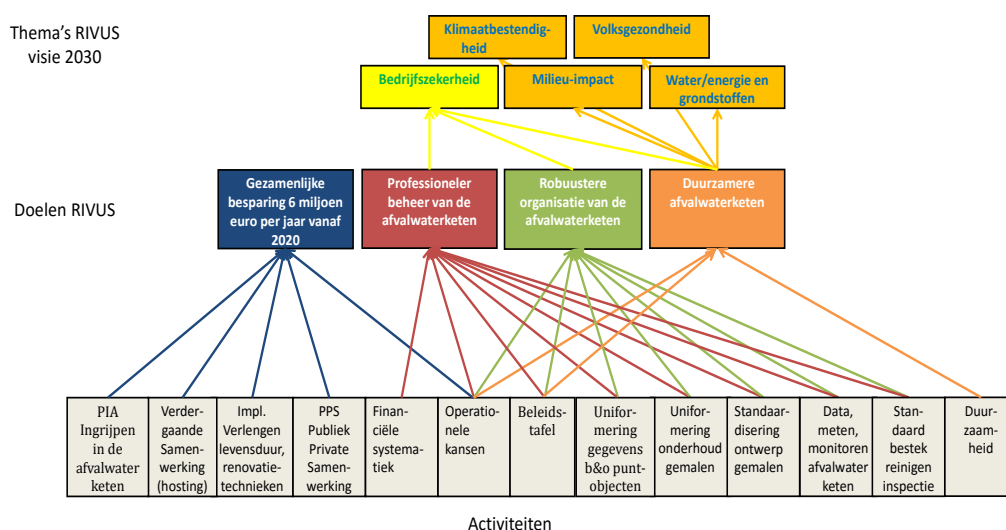
partners een duidelijke verbetering ervaren op het gebied van robuustheid en professionaliteit. De ervaring leert dat vrijwel alle samenwerkingsactiviteiten daarin (in zekere mate) positief bijdragen. Dit leidt tot een lagere prioriteit voor deze ambities in het programma 2016 – 2020.

4. Activiteiten

4.1. Prioritering activiteiten

Doelenboom

De doelenboom geeft de relatie weer tussen de activiteiten en het realiseren van de RIVUS doelen en het verwezenlijken van de thema's uit de RIVUS visie. Met behulp van de doelenboom kunnen keuzes worden gemaakt in de op te pakken activiteiten.



Strategie voor prioritering

Het programma 2016 – 2020 bestaat uit activiteiten voor het implementeren van de vastgestelde producten uit het programma 2013 – 2015. Daarnaast kunnen maatschappelijke ontwikkelingen en de eigen ambities van de RIVUS partners zelf (eigen organisatie) leiden tot het ontwikkelen van nieuw beleid en nieuwe plannen en zullen (operationele) kansen met toegevoegde waarde voor het realiseren van de RIVUS doelen voorbij komen. Niet alles kan tegelijk worden opgepakt gelet op de uitkomsten van de evaluatie; er moeten keuzes worden gemaakt. Daarvoor hanteren we de volgende strategie.

Prioriteit 1 Implementatie van de vastgestelde producten

Alle vastgestelde producten van het programma 2013 – 2015 zijn in potentie waardevol. Echter, pas na het implementeren van de producten kan er worden geoogst.

De topprioriteit van het programma 2016 – 2020 ligt daarom bij het implementeren van deze producten. Maar niet alles kan tegelijk. Vanwege de prioriteit voor de doelen kostenbesparing en duurzaamheid worden de producten met de grootste bijdrage aan het realiseren van deze twee doelen het eerst geïmplementeerd. Enthousiasme, veerkracht, drive etc. bij de betrokken mensen is essentieel voor het succesvol uitvoeren van een langjarig programma. Daarom wordt er in de programmering over de jaarschijven ook voor gezorgd dat:

- voldoende "energie-gevende" producten worden geïmplementeerd;
- geen implementatietrajecten worden beëindigd die thans met veel energie door de RIVUS partners worden uitgevoerd (zoals bijv. gezamenlijk aanbesteden van relining, reiniging etc.).

Prioriteit 2 Gezamenlijke beleids- en planvorming

Gedurende de looptijd van het programma zullen maatschappelijke ontwikkelingen/nieuwe opgaven en eigen ambities van de RIVUS partners vragen om het ontwikkelen van beleid en plannen. Het programma 2013 – 2015 leert dat het toegevoegde waarde kan hebben om de beleids- en planontwikkeling gezamenlijk op te pakken. Hierbij streven we ernaar dat in 2020 het Integrale Zuiveringsplan en de Gemeentelijk Rioleringsplannen gezamenlijk tot stand zijn gekomen. In het programma zal daarvoor ruimte zijn, mits dit niet ten koste gaat van de implementatie van de vastgestelde producten.

Prioriteit 1, 2 of 3 Benutten (operationele) kansen

Bij het vormgeven van dit programma is een aantal (nieuwe) kansen geïdentificeerd. Deze zijn vastgelegd op een lijst (bijlage 3). Ook tijdens de looptijd van het programma kunnen zich nieuwe kansen voordoen. In het programma moet altijd ruimte zijn om kansen met voldoende toegevoegde waarde op te kunnen pakken. Als dit echter ten koste gaat van de implementatie van de vastgestelde producten of van de gezamenlijke beleids- en planvorming moet het daartoe bevoegde RIVUS orgaan besluiten of en wanneer de kans binnen het programma wordt opgepakt.

4.2. Activiteiten

In de onderstaande de tabel is een overzicht gegeven van de voor het tijdvak 2016 - 2017 en 2018 – 2019 uit te voeren hoofdactiviteiten. In het opgestelde jaarplan 2016 - 2017 zijn deze activiteiten verder uitgewerkt.

Project	Hoofdactiviteit RIVUS programma 2016-2020	Deelactiviteiten	Motivatie programmering
Periode 2016 – 2017			
1. Platform Beleidstafel (nieuw)	Beleid en planvorming gezamenlijk oppakken	<ul style="list-style-type: none"> - Regionale beleidsagenda - Formuleren van eenduidige richtingen met scenario's voor lokale keuzes, voor de volgende thema's van de agenda: klimaatbestendigheid, bedrijventerreinen en riolering buitengebied. Starten met de thema's duurzaamheid en b en o persleidingen. - Regionale beleidsadvisering, gevraagd en ongevraagd. 	Prioriteit 2 Gezamenlijke beleids- en planvorming
2. Platform Communicatie	Uitvoeren communicatieplan	<ul style="list-style-type: none"> - Communicatieactiviteiten - Website, nieuwsbrieven, bijeenkomsten 	Basisvoorwaarde voor succesvolle implementatie
3. Platform Operationele kansen	Ophalen en beoordelen kansen	<ul style="list-style-type: none"> - Actief ophalen kansen - Beoordelen toegevoegde waarde kansen - Prioriteren en programmeren kansen 	Prioriteit afhankelijk van toegevoegde waarde van de kans
4. Platform PIA (Ingrijpen in de afvalwaterketen)	Kennisplatform. Overdracht producten Renovatietechnieken. Verbeteren ontwikkelde werkwijzen en methodieken. Gevraagd advies.	<ul style="list-style-type: none"> - Standaard bestek renovatiewerken. - Evt. gezamenlijke aanbesteding relining/renovatie. - Gevraagd advies n.a.v. voorgenomen ingrepen in afvalwaterketen. 	Kostenbesparing. Hogere professionaliteit. Duurzamere waterketen.
5. Project Data Meten Monitoren	Opleveren en implementeren producten Functioneren afvalwaterketen	<ul style="list-style-type: none"> - Opstellen meetplan per zuiveringskring - Operationeel maken meetnetwerk - Opstellen formats voor meetrapportages 	Is volop in actie; wordt veel energie aan besteed

6. Project Duurzaamheid	Extra impuls duurzaamheid	<ul style="list-style-type: none"> - Inventarisatie en kennisuitwisseling over bij de RIVUS partners lopende duurzaamheidsinitiatieven. - Communicatie over deze initiatieven. 	Duurzamere waterketen
7. Project Financiële systematiek	Implementeren vastgesteld product Financiële systematiek	<ul style="list-style-type: none"> - Opstellen jaarlijkse financiële rapportages. - Voorstel hoe om te gaan met trendbreuken en onderlinge vergelijking van kosten. 	Basis van betrouwbare financiële getallen
8. Project Standaardbestek reinigen en inspectie	Ontwikkelen standaardbestek en samenwerking zoeken	<ul style="list-style-type: none"> - Ontwikkelen standaardbestek voor inkoop van inspectie en reiniging van riolering en toezicht op die werkzaamheden. - Inventariseer behoefte aan samenwerking op dit gebied 	Loopt al
9. Project Uniformeren gegevens b en o puntobjecten	Monitor inzet en kosten van beheer en onderhoud puntobjecten	<ul style="list-style-type: none"> - Voorstel voor uniforme definities en inspanningen beheer en onderhoud. - Administraties geschikt voor verzamelen gegevens. - Monitoren van de gegevens 	Voorstudie t.b.v. Intensiveren samenwerking
10. Project verbeteren Implementatie Verlengen levensduur en renovatie	Implementatie Verlengen levensduur en renovatie	<ul style="list-style-type: none"> - Periodiek gesprek tussen PM/PA RIVUS en RG-lid/rioleur per organisatie over de s.v.z. implementatie. - Verbeter de implementatie van werkwijze verlengen levensduur binnen de eigen organisatie. Deel ervaringen met PIA. - Evaluatie eind 2017. 	Prioriteit 1 Implementatie van de vastgestelde producten
Periode 2018 – 2020			
1. Platform Beleidstafel	Beleid en planvorming gezamenlijk oppakken	<ul style="list-style-type: none"> - Actualisatie beleidsagenda - Formuleren van eenduidige richtingen/beleidskeuzes voor duurzaamheid en voor beheer/onderhoud persleidingen. - Regionale beleidsadvisering, gevraagd en ongevraagd. 	Prioriteit 2 Gezamenlijke beleids- en planvorming
2. Platform Communicatie	Uitvoeren communicatieplan	<ul style="list-style-type: none"> - Permanente opdracht, zie 2016 – 2017. 	Basisvoorwaarde voor succesvolle implementatie
3. Platform Operationele kansen	Ophalen en beoordelen kansen	<ul style="list-style-type: none"> - Permanente opdracht, zie 2016 – 2017. 	Prioriteit afhankelijk van toegevoegde waarde van de kans
4. Platform PIA (Ingrijpen in de afvalwaterketen)	Kennisplatform. Verbeteren ontwikkelde werkwijzen en methodieken.	<ul style="list-style-type: none"> - Logisch vervolg activiteiten 2016 - 2017 	Kostenbesparing. Hogere professionaliteit. Duurzamere waterketen.
5. Project Data Meten Monitoren	Implementeren producten Functioneren afvalwaterketen	<ul style="list-style-type: none"> - Rapportage metingen (formats) - Evaluatie meetplannen - Jaarlijks actueel verbeterplan 	Loopt door in 2018 en 2019
6. Project Duurzaamheid	Extra impuls duurzaamheid	<ul style="list-style-type: none"> - Opstellen beleid duurzaamheid. - Opstellen plan/denkrichting innovaties t.a.v. winning energie/grondstoffen en aanpak 	Duurzamere waterketen

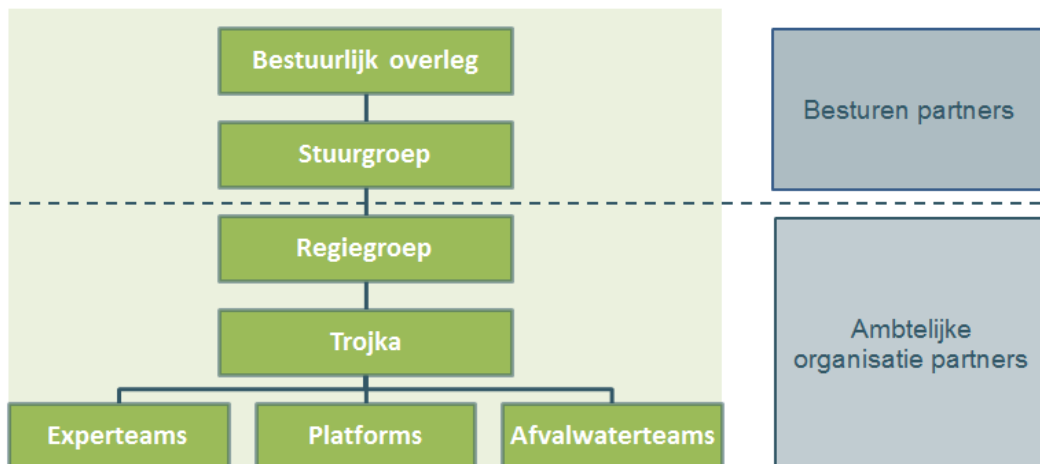
		nieuwe stoffen.	
7. Project Financiële systematiek	Implementeren vastgesteld product Financiële systematiek	- Jaarlijkse financiële rapportages , gecorrigeerd op trendbreuken.	Basis van betrouwbare financiële getallen
8. Project Standaardbestek reinigen en inspectie	Ontwikkelen standaardbestek en samenwerking zoeken	- Gezamenlijke aanbesteding, naar behoefte RIVUS partners. - Verbeteren bestek.	Loopt al
9. Project Uniformeren gegevens b en o puntobjecten	Monitor inzet en kosten van beheer en onderhoud puntobjecten	- Kosten en prestaties over langere periode in beeld. - Voldoende info/input voor beslissing rond evt. hosten b en o puntobjecten.	Voorstudie t.b.v. Intensiveren samenwerking
11. Project Uniformering onderhoud gemalen	Implementatie product	- Overdracht product - Implementatie product - Verbetervoorstellen - Verankering centrale onderhoudsdoelstelling	Professionaliteit en robuustheid organisatie
12. Project PPS	Implementeren producten Publiek Private Samenwerking	- Opstellen inkooppakket-strategie	Kostenbesparing
13. Project Standaardisering ontwerp gemalen	Opstarten traject	- Opleveren product - Implementatie product	Professionaliteit en robuustheid organisatie
14. Project Verdergaande samenwerking	Beslissing omtrent Hosting beheer en onderhoud rioolgemalen	- Beslissing omtrent Hosting beheer en onderhoud rioolgemalen	Professionaliteit en robuustheid

De bovenstaande lijst is niet uitputtend; het betreft de voornaamste activiteiten. De activiteiten worden jaarlijks meer in detail uitgewerkt in de jaarplannen en opdrachtenbundels.

5. Organisatie RIVUS

5.1. Organisatie

RIVUS functioneert in een complexe omgeving. Er zijn verschillende belanghebbenden, werkgroepen en uitvoeringsorganisaties. Daarbij wordt ook bestuurlijke verantwoording afgelegd. Dit stelt eisen aan de organisatie en daarop is de organisatievorm afgestemd. De organisatie van RIVUS is weergegeven in onderstaand schema.



Opgemerkt wordt dat de gemeenteraden en het algemeen bestuur van het waterschap ook een eigen bestuurlijke verantwoordelijkheid hebben, los van het 'bestuurlijk overleg RIVUS'.

5.2. Rollen en niveaus

De verschillende geledingen binnen het RIVUS hebben verschillende rollen en niveaus. Dit is schematisch als volgt samengevat.

		<i>Niveau</i>	<i>Organisatie</i>	<i>Producten</i>
RIVUS	Richten	Strategisch	Bestuurlijk overleg / Stuurgroep	Ambitieverklaring
	Inrichten	Tactisch	Regiegroep	Programma en jaarplan
	Verrichten	Operationeel	Trojka	Dagelijkse aansturing
			Expertteams	Concrete resultaten en kennisontwikkeling
			Afvalwaterteams	Concrete resultaten en kennisontwikkeling
		Platforms	Concrete resultaten en kennisontwikkeling	
Partners			Individuele organisaties	Implementatie programma resultaten

Het **strategisch besturingsniveau** wordt ook wel het ‘richten’ van de organisatie genoemd. Welke visie is er op externe ontwikkelingen? Welke doelen wil de organisatie in de komende periode bereiken? Op het strategische niveau worden de lijnen uitgezet voor alle bouwstenen zoals mensen, middelen, structuur en cultuur, partners.

Het **tactische besturingsniveau** wordt wel het ‘inrichten’ genoemd. Daarbij gaat het in de eerste plaats om de tactische of meerjarenplanning (1 tot 3 jaar). Hierbij vindt een toedeling plaats van mensen en middelen aan organisatie-eenheden die bepaalde resultaatverplichtingen hebben gekregen. In de tweede plaats gaat het om (her)inrichten van de organisatie.

Op het **operationele besturingsniveau** worden alle bouwstenen afzonderlijk bestuurd (termijn minder dan een jaar). De werkzaamheden zijn gericht op de uitvoering van de tactische kaders.

In het geval van RIVUS kan er op laatstgenoemd niveau onderscheid gemaakt worden tussen gezamenlijke activiteiten en activiteiten die binnen de afzonderlijke organisaties van de partners plaatsvinden.

5.3. Betrokkenen

Elke groep, zoals weergegeven in het organisatieschema, moet ook op de juiste wijze bemenst worden. Hieronder een overzicht van de deelnemende partijen per groep.

Groep	Deelnemers
Bestuurlijk Overleg	Per deelnemende organisatie 1 vertegenwoordiger en de programmamanager
Stuurgroep	Verspreid over de drie afvalwaterteams: <ul style="list-style-type: none"> • 3 gemeentelijke bestuurders (1 is voorzitter) • 1 waterschapsbestuurder • Programmamanager
Regiegroep	<ul style="list-style-type: none"> • (Programma)managers (of coördinatoren) van de betrokken organisaties (deelnemers met doorzettingskracht binnen hun organisatie) • Vertegenwoordiger Vitens • Programmamanager • Programma-adviseur • Programmasecretaris
Expertteams	Experts van de betrokken organisaties (1 per team vervult rol als coördinator/trekker)
Afvalwaterteams	Medewerkers afvalwaterketen van de betrokken gemeenten en waterschap (1 per team vervult rol als coördinator)
Platforms	Verschilt specifiek per platform (1 per platform vervult rol als trekker)

5.4. Programmamanagement

Het programma wordt gecoördineerd door de programmamanager ondersteund door de programma-adviseur en de programmasecretaris (de Trojka).

De Trojka stuurt de samenhang en voortgang en registreert de vorderingen die er worden geboekt op weg naar de programmadoelen. Daarnaast besteedt de Trojka aandacht aan omgevingsmanagement en probeert zij het krachtenveld rond het programma gunstig te beïnvloeden.

De dagelijkse aansturing van gezamenlijke activiteiten vindt plaats onder leiding van de programmamanager. Ook hierbij wordt deze ondersteund door de programma-adviseur en de programmasecretaris. Om er zorg voor te dragen dat de beoogde resultaten binnen de gestelde planning en budgetten worden gerealiseerd is een heldere sturing van de projecten en activiteiten van groot belang. De programmamanager zal als gemandateerd opdrachtgever zorgdragen voor heldere opdrachten en de voortgang van de uitvoering van de opdrachten bewaken door deze regelmatig te toetsen bij de opdrachtnemer.

De aansturing van (implementatie)activiteiten binnen de individuele organisaties vindt plaats onder leiding van het regiegroep-lid. De Trojka monitort de voortgang van deze activiteiten.

De voortgang van het algehele programma, dus inclusief implementatie, wordt teruggekoppeld binnen de regiegroep, de stuurgroep en in het bestuurlijk overleg.

5.5. Jaarplan

Om richting te geven aan de gezamenlijke inzet, is het belangrijk om gezamenlijk overeen te komen welke activiteiten de komende jaren in het kader van het programma worden opgepakt. Het is tegelijkertijd ook belangrijk niet te rigide vast te houden aan deze activiteiten. De focus zou moeten liggen op de binnen de mogelijkheden maximale doelrealisatie. Als de ontwikkeling wat dat betreft onderweg achter lijkt te blijven, of er is consensus over de inzet van effectievere middelen om de doelen te bereiken, moet er ruimte zijn om van de in het programmacontract geformuleerde activiteiten af te wijken.

Er wordt om die reden gewerkt met jaarplannen; jaarlijks wordt teruggekeken op wat gerealiseerd is (voortgang jaarplan, thermometer) en er wordt een nieuw plan voor het volgende jaar gemaakt. In het jaarplan worden de activiteiten voor het komende jaar vastgelegd en in detail uitgewerkt. Indien in belangrijke mate wordt afgeweken van wat in het RIVUS programma is vastgelegd wordt dit in het bestuurlijk overleg expliciet en gemotiveerd ter goedkeuring voorgelegd

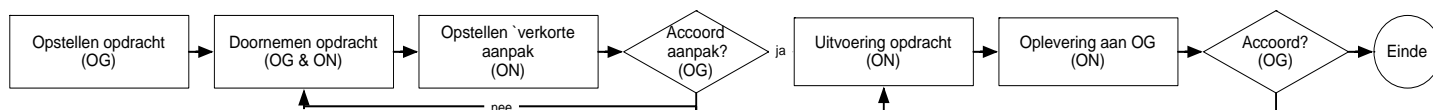
Met het instemmen van het jaarplan (door de regiegroep) committeert de organisatie zich aan het uitvoeren van de in het plan opgenomen activiteiten.

Het verleden heeft geleerd dat het nuttig is om de belangen duidelijk uit te spreken en in alle openheid te bediscussiëren. Dit geldt op bestuurlijk / managementniveau, maar zeker ook op operationeel niveau. Eventuele bezwaren/bedenkingen zouden aan de voorkant in de regiegroep bediscussieerd moeten worden. Het detailniveau van de plannen zal iedere organisatie het inzicht moeten geven of de plannen in de eigen organisatie uit te voeren zijn binnen de daarvoor toegedachte tijd. Het is belangrijk dat de regiegroep leden het jaarplan samen met betrokken medewerkers uit de eigen organisatie beoordelen op de inhoud en haalbaarheid, alvorens hiermee in te stemmen. In het geval dat specifieke activiteiten of het aangegeven tijdsplan voor een organisatie niet te realiseren is wordt dit in de regiegroep kenbaar gemaakt.

Belangrijk uitgangspunt bij de samenwerking is verder dat indien men onderweg tot de conclusie komt dat men de in gezamenlijkheid gemaakte afspraken niet na kan komen hier de programmamanager en collega's in de regiegroep van in kennis stelt.

5.6. Algemene werkwijze; opdrachtgever - opdrachtnemerschap

Om het RIVUS programma in goede banen te leiden en grip te houden wordt een werkwijze gehanteerd die gericht is op opdrachtgever – opdrachtnemerschap. Onderstaand staat op hoofdlijnen de werkwijze tussen OG en ON beschreven:



Op het operationele niveau is het uitgangspunt dat de programmamanager van RIVUS fungeert als gemandateerd opdrachtgever (OG), hij ontvang dit mandaat van de regiegroep. De OG dient heldere en duidelijke opdrachten vanuit de geïdentificeerde activiteiten te verstrekken aan de opdrachtnemer (ON). Deze activiteiten zijn van uiteenlopende aard en kunnen bij verschillende type opdrachtnemers uitgezet worden : expertteams, platforms, individuele organisaties of afvalwater teams (via de leden van de regiegroep).

Er fungeert één persoon als trekker van de activiteit en die treedt op als opdrachtnemer (ON) naar de (gemandateerde) opdrachtgever. Er vindt afstemming plaats over de opdracht tussen de OG en ON; de aanpak, verwachte kosten en het capaciteitsbeslag worden afgestemd. De programma-adviseur zal daarin waar nodig ondersteunen.

De ON dient de opdrachten alleen te accepteren indien deze haalbaar en duidelijk zijn. Indien dit niet het geval is dient de opdracht te worden teruggegeven. Oplevering van de opdracht vindt plaats door de ON aan de gemandateerde OG. Deze toetst het resultaat aan de oorspronkelijke opdracht. De regiegroep beoordeelt en accordeert de uitkomsten van het opgeleverde resultaat.

5.7. Specifieke werking regiegroep, expertteams, platforms

De expertteams ontvangen van de regiegroep via de programmamanager als gemandateerd OG een specifieke (project)opdracht.

Vier van de expertteams uit het vorige programma krijgen een semipermanente status; ze worden omgevormd tot zogenaamde platforms, te weten: Ingrijpen afvalwaterketen (PIA), Beleidstafel, Operationele kansen en Communicatie.

De specifieke invulling ervan wordt op hoofdlijnen beschreven in de navolgende tabel Ook voor de platforms zet de regiegroep via de programmamanager als gemandateerd OG een opdracht uit. De exacte taken worden in meer detail in deze opdrachten uitgewerkt.

Platform	Hoofdactiviteit
Platform Beleidstafel	Beleidsontwikkeling, planvorming, agenda
Platform Communicatie	Communicatie RIVUS (naar de RIVUS partners)
Platform Ingrijpen in de afvalwaterketen (PIA)	Kennis, toetsen, advies ingrijpen in de afvalwaterketen.
Platform Operationele kansen	Actieve werving en beoordeling kansen

De generieke opdracht aan platforms kan eventueel, als de regiegroep daartoe aanleiding ziet, aangevuld worden met gerichte deelopdrachten. De programma-adviseur zal de teams inhoudelijk aanjagen en ondersteunen.

5.8. Implementatie

De resultaten die deze teams opleveren worden door de regiegroep beoordeeld en vastgesteld. Indien het resultaat een “product” is dat in de werkwijze van individuele

organisaties zou moeten worden toegepast, wordt deze via een opdracht voor implementatie uitgezet naar de eigen organisaties. Hier zit een spanningsveld; want hoewel de implementatie van producten een belangrijk voorwaarde is voor het realiseren van gestelde doelen, speelt deze zich in belangrijke mate af buiten de directe invloedssfeer van het programmamanagement. Het programmamanagement kan de individuele organisatie stimuleren, maar vanzelfsprekend niets opleggen. De individuele organisatie heeft zich dan wel bestuurlijk aan het bereiken van de doelen gecommitteerd; zij is in beginsel autonoom in haar beslissingen. Het regiegroep-lid is om die reden uiteindelijk verantwoordelijk voor de voortgang van de implementatie van producten in de organisatie die hij vertegenwoordigt.

Belangrijk hierbij is een duidelijke communicatie, zodat alle partijen weten wat ze aan elkaar hebben. Dit betekent dat expertteams/platforms en Trojka zich moeten inspannen om in opdrachten aan organisaties goed te definiëren wat de implementatie van een product nu exact inhoudt. Wat is de verwachting, wanneer is het 'klaar'? En het betrokken regiegroep lid moet de mogelijkheden en onmogelijkheden in de specifieke omgeving van de eigen organisatie richting het programma aangeven; wat kan wel en wat kan niet?. Het is om die reden belangrijk dat betrokken medewerkers geconsulteerd worden op precieze implicaties voor de organisatie, voordat een regiegroep overgaat tot het vaststellen van een product. Discussiestukken moeten om die reden op tijd beschikbaar zijn. Eventuele bezwaren of bedenkingen zouden aan de voorkant in de regiegroep ingebracht moeten worden, zodat oplossingen geformuleerd kunnen worden.

Met het oog op de robuustheid is het wenselijk om bij de implementatie naar zo veel mogelijk uniformiteit te streven. Dit zal dan ook altijd het uitgangspunt van de Trojka zijn. Mocht de regiegroep ondanks de bezwaren van een specifieke organisatie een bepaalde richting inslaan welke voor een specifieke organisatie niet haalbaar is; dan treedt die organisatie in overleg met de programmamanager. Er wordt dan gezocht naar een maatwerkoplossing. De regiegroep wordt van de afspraken in kennis gesteld.

Als we spreken over de rol van individuele organisaties bij de implementatie bedoelen we niet te zeggen dat bij de implementatie-activiteiten niet gezamenlijk opgetrokken zou kunnen worden. De afvalwaterteams kunnen, als de regiegroep daartoe besluit, bij de implementatie als verbindende schakel tussen de RIVUS programma-organisatie en de eigen organisatie fungeren. Om afdoende doorzettingsmacht te borgen blijft het regiegroep lid echter verantwoordelijk voor de voortgang van implementatie van producten en voorstellen.

Belangrijk uitgangspunt bij de samenwerking is dat indien men onderweg tot de conclusie komt dat men de in gezamenlijkheid gemaakte afspraken niet na kan komen hier de programmamanager en collega's in de regiegroep van in kennis stelt.

5.9. Taken en verantwoordelijkheden

Elke groep heeft zijn eigen rol in de organisatie. Hieronder worden de taken en verantwoordelijkheden per groep en voor specifieke deelnemers binnen RIVUS weergegeven.

Bestuurlijk Overleg	<ul style="list-style-type: none"> • Doen van richtinggevende uitspraken over de producten van RIVUS en het functioneren van de samenwerking • Dragen zorg voor bestuurlijk draagvlak binnen eigen organisaties (risico) • Bestuurlijk opdrachtgever voor de stuurgroep
Stuurgroep	<ul style="list-style-type: none"> • Bewaken van de bestuurlijke ambities • Sturen en steunen van de regiegroep • Bestuurlijk opdrachtnemer van het bestuurlijk overleg • Bestuurlijk opdrachtgever van de regiegroep • Draagt zorg voor bestuurlijke draagvlak in bestuurlijk overleg

Regiegroep	<ul style="list-style-type: none"> • Sturende kracht van het samenwerkingsverband • Opstellen en evalueren jaarplan • Via programmamanager opdrachtgever van de expertteams, platforms en afvalwaterteams • Draagt zorg voor de voortgang van de realisatie van de producten en de implementatie van de RIVUS producten in de organisatie. • Vertaalt op handen zijnde besluiten binnen regiegroep naar de eigen organisatie; toetst intern of voorstellen haalbaar zijn (capaciteit, draagvlak) • Signaleert en rapporteert als er problemen zijn wat betreft uitvoer van taken van 'eigen' medewerkers (capaciteit, draagvlak) en zoekt in samenspraak met programmamanager naar oplossingen. • Opdrachtnemer van de stuurgroep • Draagt zorg voor voldoende bemensing van de expertteams, platforms, afvalwaterteams en Trojka
Expertteams en platforms	<ul style="list-style-type: none"> • Ontwikkelen van de deelproducten zoals die zijn verwoord in het programma • Uitvoeren opdracht volgens planning • Uitwerken van de deelproducten tot concrete voorstellen voor implementatie • Afleggen verantwoording aan opdrachtgever
Afvalwaterteams	<ul style="list-style-type: none"> • Vormen de verbindende schakel tussen RIVUS en de eigen organisatie. • Oppakken van de taken die hen worden opgedragen vanuit de regiegroep • Adviserende rol bij het opstellen van jaarprogramma's • Afleggen van verantwoording aan de regiegroep • Zijn proactief door zelf de kansen op te pakken en koppelen dit terug aan de regiegroep zodat de andere afvalwaterteams hier ook van kunnen leren
Programma-manager	<ul style="list-style-type: none"> • Opzetten van een programmaorganisatie, waarin tenminste de volgende werkzaamheden zijn belegd: inhoudelijke uitvoering, communicatie, financiën en projectondersteuning. • Voorbereiden en evalueren van het programma en het jaarplan • Coördineren van alle RIVUS activiteiten, op het inhoudelijke, financiële en communicatievlak • Bewaken van de voortgang • Signaleren van kansen voor RIVUS en deze omzetten naar acties • Gevraagd en ongevraagd adviezen geven aan de regiegroep en stuurgroep • Opdrachtnemer van de regiegroep, legt verantwoording af aan de regiegroep • Budgetverantwoordelijk • Dagelijkse leiding (besluitvorming) • Is secretaris van de Stuurgroep • Aansturing van de expertteams, platforms en afvalwaterteams • Opstellen projectopdrachten voor de uit te voeren werkzaamheden aan expertteams, platforms, afvalwaterteams etc.
Programma-adviseur	<ul style="list-style-type: none"> • Jaagt inhoudelijk de expert- en afvalwaterteams en platforms aan en bewaakt de warme overdracht van producten • Ondersteunt de expertteams, platforms en afvalwaterteams door kennis in te brengen vanuit andere samenwerkingsverbanden. • Voert daar waar nodig onderzoek uit voor de RIVUS partners • Helpt de partners bij de implementatie van de producten • Geeft gevraagd en ongevraagd adviezen aan de programmamanager, expertteams, afvalwaterteams, platforms en de regiegroep
Programma-secretaris	<ul style="list-style-type: none"> • Ondersteunt de programmamanager en –adviseur • Zorgt voor de voorbereiding van de diverse vergaderingen zoals de regiegroep en de bestuurlijke overleggen. • Draagt zorg voor archivering van stukken en verstrekken van actuele informatie via Extranet

6. Management van risico's en communicatie

6.1. Risicomanagement

In de onderstaande tabel zijn de risico's die binnen het programma spelen en de voorziene beheersmaatregelen uitgewerkt.

Risico	Beheersmaatregel
<ul style="list-style-type: none"> Doelrealisatie blijft achter bij verwachtingen 	<ul style="list-style-type: none"> Jaarlijks aan de hand van enquêtes (thermometer) voortgang evalueren; Bijstellen jaarplan.
<ul style="list-style-type: none"> Onvoldoende betrokkenheid stakeholder/opdrachtgever bij RIVUS programma, waardoor doelen niet worden bereikt; onvoldoende bijdrage aan landelijke doelen 	<ul style="list-style-type: none"> Zorgen dat BAW ambitie en RIVUS-werkzaamheden onder de aandacht blijven bij de stakeholders, bijv. via bestuurlijk overleg.
<ul style="list-style-type: none"> Onvoldoende transparantie in financiële systematiek bijv. door trendbreuken in toerekening. Geen zorgvuldige verantwoording bereiken van de financiële doelstelling 	<ul style="list-style-type: none"> Systematisch trendbreuken in beeld houden.
<ul style="list-style-type: none"> Geen grip op kostenontwikkeling door keuzes individuele organisaties. Gezamenlijke financiële doel wordt niet gehaald; meer druk op andere partners. 	<ul style="list-style-type: none"> Afstemmen van investeringsplanningen tussen partners.
<ul style="list-style-type: none"> Duurzaamheid is onvoldoende tastbaar gemaakt waardoor geen vervolgstappen voor duurzaamheid worden gezet 	<ul style="list-style-type: none"> In beeld brengen wat we al doen op gebied van duurzaamheid; Beleid/plannen ontwikkelen voor energie grondstoffen en nieuwe stoffen.
<ul style="list-style-type: none"> Onvoldoende daadkracht van programmamanager en regiegroep 	<ul style="list-style-type: none"> Jaarlijks vorderingen ten aanzien van gestelde doelen presenteren aan bestuurders; Bestuurlijk bijsturing indien onvoldoende voortgang wordt geboekt.
<ul style="list-style-type: none"> Een te optimistische planning 	<ul style="list-style-type: none"> Jaarplan - voor vaststellen- intern bespreken met betrokken medewerkers; problemen terugleggen bij Regiegroep; Bewaking door Regiegroep leden/ signaal medewerker naar lid regiegroep; Planningsproblemen bespreken in de regiegroep, zoeken naar oplossing.
<ul style="list-style-type: none"> Onvoldoende capaciteit beschikbaar om producten te realiseren en te implementeren 	<ul style="list-style-type: none"> Aan voorkant met behulp van betrokken medewerkers een goede inschatting maken welke stappen intern gezet moeten worden en welke capaciteit hierbij nodig is; Deze capaciteit beschikking stellen; Indien activiteiten meer capaciteit vragen dan ingeschat en planning in gevaar komt, in de

	regiegroep aan de orde stellen.
<ul style="list-style-type: none"> Elkaar onvoldoende effectief aanspreken op gemaakte afspraken 	<ul style="list-style-type: none"> Afspraken BOT overleg 11 okt. 2016: altijd collegiaal; eerst via de programma-manager, vervolgens meer collectief (op niveau afvalwaterteam of als RG leden onderling); vervolgens via de ambtelijke weg (eigen organisatie) en tenslotte is er de bestuurlijke weg.
<ul style="list-style-type: none"> Het ontstaan van een afrekencultuur; daardoor verlies draagvlak voor samenwerking 	<ul style="list-style-type: none"> Houding/cultuurelement: niet afrekenen maar stimuleren; geldt voor iedereen.
<ul style="list-style-type: none"> RIVUS organisatie te bureaucratisch waardoor draagvlak verminderd 	<ul style="list-style-type: none"> Wanneer dit zich voordoet: bespreken; Structurele punt bij evaluatie /opstellen jaarprogramma.
<ul style="list-style-type: none"> Bij implementatie producten wordt afgeweken van beoogde werkwijze, waardoor uniformiteit niet is gewaarborgd; bijv. door specifieke belangen; gaat ten koste van robuustheid. 	<ul style="list-style-type: none"> Trojka: In beeld brengen welke belangen spelen bij specifiek product en implementatie hiervan; Regiegroep lid maakt kenbaar als van de opdracht wordt afgeweken en motiveert het besluit naar collega's in Regiegroep; Trojka biedt ruimte voor gesprek over vastgestelde opdrachten; indien wenselijk wordt werkwijzen bijgesteld.
<ul style="list-style-type: none"> Producten worden niet afgerond, waardoor ambities in gevaar komen en betrokken medewerkers gedemotiveerd raken 	<ul style="list-style-type: none"> Definiëren wanneer iets klaar is; Duidelijk afspreken wie verantwoordelijk is; Programmamanagement brengt losse eindjes in beeld; Aanspreken programmamanager/regiegroep lid; Evt. escaleren.
<ul style="list-style-type: none"> Onvoldoende betrokkenheid van medewerkers 	<ul style="list-style-type: none"> Gezamenlijk opstellen programma; niet teveel tegelijk; ook aandacht voor energie gevende activiteiten; Extra impuls aan warme overdracht producten; Organisatie kennisuitwisselingsbijeenkomsten; Steun vanuit management en bestuurlijke kant; Communicatie over resultaten.
<ul style="list-style-type: none"> Focusverlies op implementatie door teveel inzet op nieuwe activiteiten 	<ul style="list-style-type: none"> Focus op prioritering blijven houden; Nieuwe activiteiten laten beoordelen door ET Operationele kansen en vervolgens via de regiegroep beslissen of er ruimte voor is.
<ul style="list-style-type: none"> Nieuwe organisatievorm (onderdelen), en verschuiving verantwoordelijkheden kunnen leiden tot onduidelijkheid, demotivatie, afwachtende houding etc. 	<ul style="list-style-type: none"> Warme overdracht van nieuwe programma en afspraken.; nieuwe organisatievormen met nieuwe verantwoordelijkheden uitleggen; Duidelijke opdrachten maken voor bijvoorbeeld platforms; Verantwoordelijkheid/sturing door managers.
<ul style="list-style-type: none"> Onvoldoende mogelijkheden voor persoonlijke ontwikkeling; daardoor verlies van draagvlak 	<ul style="list-style-type: none"> Vanuit product kennismangement zoeken naar mogelijkheden.
<ul style="list-style-type: none"> RIVUS stopt in 2020; risico op 	<ul style="list-style-type: none"> Tijdens looptijd programma nadenken over

kapitaalvernietiging door wegvallen samenwerking; waarde RIVUS producten is weg	situatie na 2020 en overdracht naar bestaande organisaties.
---	---

6.2. Communicatie

Communicatie kan een belangrijke bijdrage leveren aan de realisatie van RIVUS ambities. Communicatie gaat altijd over beïnvloeding van kennis, houding en gedrag. De samenwerkende partijen worden geïnformeerd (kennis) over het RIVUS en gestimuleerd (houding) om zelf een bijdrage te leveren (gedrag).

Kennis: informeren

- De RIVUS partners zijn en blijven geïnformeerd over de voortgang van het programma.
- De samenwerkende partijen zijn tijdig geïnformeerd over de mogelijkheden voor samenwerking (voorbeeldprojecten) en de voordelen die dit kan opleveren in de zin van robuustheid, professionaliteit, duurzaamheid en kostenbesparing.

Houding: betrekken / positieve houding creëren

- De RIVUS partners staan achter het nut en de noodzaak van de samenwerking. Zij zien in dat het voordelen biedt voor de eigen organisatie en voor de burger.
- De RIVUS partners zijn bereid om zich in te zetten voor een betere samenwerking.
- De RIVUS partners voelen zich medeverantwoordelijk voor het slagen van RIVUS.

Gedrag: activeren / bijdrage leveren

- De samenwerkende partijen pakken kansrijke samenwerkingsmogelijkheden op.
- De samenwerkende partijen gaan actief aan de slag met de RIVUS-doelstellingen.

Communicatiestrategie

Uitgangspunten in de communicatie

- RIVUS profileert zich als stimulerende en faciliterende partij die een platform biedt voor samenwerking tussen alle partijen.
- Centraal in de communicatie staat het belang dat de partijen bij samenwerking hebben, maar ook het belang voor de burger, nl. een optimale en betaalbare watervoorziening.
- De communicatieactiviteiten richten zich in eerste instantie op de organisaties van de RIVUS partners, zowel op bestuurlijk als ambtelijk niveau. Dit om de boodschap zo breed mogelijk uit te dragen.
- De focus ligt op de samenwerkingsprojecten. Behaalde successen worden als voorbeeld aangedragen. In de communicatie hierover heeft de projecteigenaar de lead.
- Er wordt regelmatig gecommuniceerd met betrokken partijen om ze continue te informeren en actief te houden. Daarnaast zal op specifieke momenten extra aandacht aan de samenwerking worden besteed bijvoorbeeld bij mijlpalen. Van belang zijn energie gevende bijeenkomsten om de partners te stimuleren.
- Er wordt in verband met de efficiëntie en interactie zoveel mogelijk gebruik gemaakt van digitale middelen.
- De communicatie dient te zijn gericht op alle geledingen en lagen binnen RIVUS.
- Aanhaken bij andere projecten op het gebied van water (klimaat, duurzaamheid).

In een actieplan communicatie wordt een en ander verder geconcretiseerd.

7. Middelen

In onderstaande tabel staat het verwachte tijdsbeslag weergegeven voor de programma-activiteiten voor de jaren 2016-2017. Dat wil zeggen de benodigde tijd voor activiteiten van de expertteams en platforms. De benodigde capaciteit voor het implementeren van RIVUS producten zijn afhankelijk van de organisatorische context van iedere RIVUS partner en vallen buiten de verantwoording van de RIVUS programma-organisatie.

Hoofdactiviteit	Verwachte tijdbesteding medio (dagen)	
	Tweede helft 2016	2017
Platform Beleidstafel	25 dagen	55 dagen
Platform Communicatie	20 dagen	30 dagen
Platform Operationele kansen	10 dagen	20 dagen
Platform PIA	50 dagen	120 dagen
Project Data, meten, monitoren	10 dagen	25 dagen
Project Duurzaamheid	-	-
Project Financiële Systematiek	-	-
Project Standaardbestek reinigen en inspectie	-	-
Project Uniformeren gegevens beheer en onderhoud puntobjecten	30 dagen	15 dagen
Verbeteren implementatie verlengen levensduur en renovatietechnieken	-	-
Totaal	145 dagen	265 dagen

In onderstaande tabel staan de verwachte externe kosten weergegeven voor de programma-activiteiten voor de jaren 2016-2017. De benodigde externe kosten voor het implementeren van RIVUS producten zijn afhankelijk van de organisatorische context van iedere RIVUS partner en vallen buiten de verantwoording van de RIVUS programma-organisatie.

Hoofdactiviteit	Externe kosten (1000 x euro)	
	Tweede helft 2016	2017
Ontwikkelen producten, beantwoorden kennisvragen, uitvoeren gezamenlijke onderzoeken	25	50
Communicatie	8	15
Programmamanagement	42	85
Totaal	75	150

De verdeling van de verwachte externe kosten zal plaatsvinden conform de afgesproken verdeling uit de begroting:

Gemeente	# inwoners	%	Verdeling kosten
Dalfsen	27313	7,0%	€ 8.187
Deventer	98737	25,4%	€ 29.598
Kampen	50403	13,0%	€ 15.109
Olst Wijhe	17502	4,5%	€ 5.246
Raalte	36688	9,4%	€ 10.998
Staphorst	16179	4,2%	€ 4.850
Zwartewaterland	22018	5,7%	€ 6.600
Zwolle	120355	30,9%	€ 36.078
Totaal Gemeenten	389195	100,0%	€ 116.667
Waterschap			€ 33.333
Totaal			€ 150.000

Bijlage 1: Evaluatie programma 2013-2015 (apart boekwerkje)

Bijlage 2. Opstellen nieuwe programma 2016-2020 (apart boekwerkje)

Bijlage 3. Nieuwe kansen/activiteiten

In de trajecten Evaluatie Programma 2013 – 2015 en de vooruitblik naar het Programma 2016 – 2020 zijn nieuwe ideeën benoemd. Deze zullen in 2016/2017 door het expertteam Operationele kansen op hun bruikbaarheid worden beoordeeld en, na goedkeuring door de Regiegroep, vanaf het jaarplan 2018 evt. worden uitgevoerd. Hierna volgt een (bruto)overzicht van de nog te beoordelen kansen:

Regiegroep 14 oktober 2015 - Welke nieuwe kansen zie je voor het programma?

- Kruisbestuiving met Fluvius (samenwerkingsverband in voormalig waterschap Reest en Wieden, nu ook waterschap Drents Overijsselse Delta)
- Lastenverlichting
- Vorm en richting geven aan de Visie
- Mogelijkheid om verdere voordelen te behalen
- Implementeren bestaande producten
- Hoe doen andere samenwerkingsverbanden het? Hebben ze andere zaken opgepakt?
- Andere beheerders binnen een gemeente kennis laten nemen van de RIVUS samenwerking. Collegiale uitwisseling kan ook op andere vakgebieden.
- De netwerksamenwerking 'uitnutten' (verder uitbreiden kennisuitwisseling etc.)
- Focus op implementatie + beperkt aantal nieuwe kansrijke dingen + kruisbestuiving met Fluvius (verkenning) + Visie + stedelijk waterbeheer
- Het is nu nog wat statisch/instrumenteel. Meer schwing aan geven.

Nieuwe ideeën AWT ET's 28 oktober 2015

- Nieuwe sanitatie/riothermie/groene daken
- Data meten monitoren
- Systeemkennis IMBOR (Informatiemodel Beheer Openbare Ruimte) - GWSW (Gegevenswoordenboek Stedelijk Water)
- Implementeren van producten
- Open data
- Onderzoek koppeling verschillende telemetriesystemen (gemaal besturing) >
- Optimalisatie waterketen = VGS optimaliseren, interactie RWZI – riolering, Klimaat Actieve Stad
- Beleid, nieuwe afnameverplichting
- Kennis aansluiten bij urban drainage, Universiteit Delft
- Teams (3 à 4 personen) vormen, die een onderdeel oppakken en doorontwikkelen (bijvoorbeeld riolering buitengebied)

Ideeën t.a.v. duurzaamheid AWT ET's 14 maart 2016

- Terugwinnen energie
 - o In 2020 een energiefabriek op zuivering Deventer en zuivering Zwolle;
 - o Energie uit afvalwater halen -> denk aan de zuivering Raalte -> energie uit effluent t.b.v. verwarmen zwembad Raalte
- Verminderen van energie verbruik:
 - Duurzame pompen;

- DWA pompen (gelijkmatige stroom afvalwater naar RWZI, betere zuivering tegen minder (energie) kosten);
- Zonnepanelen op dak gemaal (Zwolle).
- Nieuwe sanitatie: afvalwater niet naar de RWZI; een pilot in RIVUS gebied (mogelijk in Deventer).
- Afstappen van normgestuurd onderhoud, toepassen van putfoto -> minder reinigen, minder energie.
- Goed werkend rioolstelsel.
- Uitzoeken of het duurzaam is om persleidingen structureel te reinigen.
- Slimme drukmeters in drukriool: een tool om extreem energieverbruik te meten.
- Stimulatiefonds voor afkoppelen.
- Levensduurverlenging/relining.

Hoe zorgen we dat de bestuurders in 2020 resultaten zien?

- Nu al starten met nul metingen op gemalen (2016-2018-2020).
- RIVUS thermometer zichtbaarder maken.
- Voorbeelden van Klimaatbestendige stad (KAS) zichtbaar maken -> opsomming van maatregelen, bijv.:
 - o Afkoppelprojecten (infiltratie);
 - o Trottoirbanden verlagen, stortbui afvoeren;
 - o Golftegels aanbrengen (Deventer).
- Waterschap: MJA 3 zichtbaar maken: gericht op energie efficiëntie.
- Verhouding afvalwater – regenwater (afkoppelen) gedurende de loop van de jaren in kaart brengen (2012-2014-2016-2018-2020)
- Verhouding vervanging/relining (jaren 2012-2014-2016-2018-2020)
- Hergebruik beton als funderingsmateriaal.
- Gezamenlijke inkoop van groene stroom.
- Gemalen op zonne-energie.
- Kijken naar 'duurzaam bouwen', 'duurzaam inkopen' en 'duurzame GWW'.

Ideeën t.a.v. verbreden scope AWT ET's 14 maart 2016

Welke onderwerpen hebben toegevoegde waarde om binnen RIVUS gezamenlijk op te pakken?

- Verdere verbetering van de kwaliteit van het stedelijke water (uitvoering waterkwaliteitsspoor, meer analyses kwaliteit oppervlaktewateren).
- Integreeren Sallands Wateroverleg in RIVUS (was eerst alleen voor de gemeentes; later werd het breder en kwam de inbreng waterschap erbij).
- Samen oppakken van onderzoeken op gebied van de waterketen en het watersysteem, bijv.:
 - o VGS stelsels;
 - o Op gebied van waterdoorlatende verharding;
 - o Werking van infiltratievoorzieningen;
 - o Grondwateroverlast;
 - o Waterhuishouding in nieuwbouw.
- Waterloket.
- Hydraulische interactie tussen watersysteem en rioleringsstelsel.

Overige ideeën AWT ET's 14 maart 2016

- Innovatie/onderzoek in RIVUS agenda. Gemeenten die onderzoek starten moeten dit breed aanpakken en andere geïnteresseerde gemeenten hierin meenemen (bijv. onderzoek van Dalfsen naar VGS stelsels). Naast afstemming ook een verkennersfunctie bij nieuwe ontwikkelingen en innovatie.
- Gegevensbeheer. Vanuit beleidstafel naar voren gekomen: aandacht voor gegevensbeheer. Denk aan:

- open data;
- inzicht in telemetrie;
- inzicht ligging objecten en gehele rioolsysteem;
- afstemmen gegevens riolering (drempel t.o.v. peilen watergang: waterkaart).
- Aandacht voor interactie tussen regiegroep en inhoudelijke deskundigen.
- Eén plek voor bestanden (Extranet).

Regiegroep 5 april 2016

- Kijken naar ruimte voor KAS initiatief (Beleidstafel RIVUS, Sallands Wateroverleg)

Werksessie AWT ET's 20 april 2016

Beleidstafel:

- Klimaatadaptatie
- Afvalwater bedrijventerreinen (werkelijkheid – theorie, leuk)
- Buitengebied, investeringen! (professionaliteit omhoog, kwetsbaarheid omlaag, kwaliteit omhoog)
- Hoe omgaan met effect van de omgevingswet?

Nieuwe operationele kansen

- Discrepantieonderzoek; zuiveringsheffing – rioolheffing (effect op kosten)
- Ontsluiten informatie. Koppeling GIS kaartlagen gemeenten – waterschap
- Koppeling heffing met GIS; prioriteit, even bezien wie dit oppakt.
- Investeren in kennis, gezamenlijke opleidingen: vooral elkaar wijzen op interessante bijeenkomsten; nieuwe leidraad Rioned; voorbeeld/afstemming onderzoeken, nieuwe onderzoeken, LinkedIn.
- Overzicht van bedrijven met gevaarlijke stoffen: horen we als rioleurs te weten; stadskennis;
- Afstemming tussen de AWT's : m.b.v. LinkedIn?

Reactienota op concept Proramma RIVUS 2016-2020, in regiegroep 8 juni 2016

- Relatie Financiële systematiek met de BBV;
- Vastleggen systeemkennis, met name denken aan GIS omgeving;
- Faciliteren implementatie Verlengen levensduur
- Organiseren van energiegevendende bijeenkomsten door Communicatie