
***Businesscase
muskusratten-
bestrijding
WSRL en HDSR
Efficiency door
samenwerking***

24 maart 2011

U-2011- 0488/PT/jg/ih

1. *Managementsamenvatting*

In deze businesscase staat de meerwaarde van samenwerking tussen waterschappen in het kader van de muskusrattenbestrijding centraal. Wij komen tot de conclusie dat samenwerking waarbij twee bestrijdingsorganisaties ontstaan van meerwaarde is op verschillende terreinen ten opzichte van de situatie dat ieder waterschap het zelf gaat doen. Meerwaarde is met name te vinden in een efficiënte bestrijding. Daarnaast zijn er voordelen op het vlak van kennisontwikkeling en innovatie van vangmiddelen en -methoden. Dat is onder andere van belang in het kader van de humaniteit van vangen.

Aanleiding

De bestrijding van muskusratten is een bij wet opgedragen provinciale taak. De Waterwet regelt de overdracht van deze taak naar de waterschappen. Zonder initiatief tot samenwerken zouden de waterschappen de taak individueel moeten gaan uitvoeren. Aangezien een groot deel van de provincies de taak niet meer zelf uitvoert, maar dat reeds aan de waterschappen overlaat, raakt deze nieuwe wet met name drie provincies, namelijk Groningen, Zuid-Holland en Noord-Holland. Deze businesscase handelt over de overdracht van de muskusrattenbestrijding van de provincies Zuid-Holland en Noord-Holland naar twee samenwerkingsverbanden van waterschappen, te weten een samenwerkingsverband tussen Rivierenland, Rijn en IJssel, Veluwe, Vallei & Eem en Hollandse Delta waarbij Rivierenland de bestrijding uitvoert en een samenwerkingsverband tussen De Stichtse Rijnlanden, Schieland en de Krimpenerwaard, Delfland, Rijnland, Hollands Noorderkwartier en Amstel, Gooi & Vecht waarbij De Stichtse Rijnlanden de bestrijding uitvoert.

Vragen

Centraal in deze businesscase staat de meerwaarde van de samenwerking tussen deze waterschappen ten opzichte van de situatie waarbij ieder afzonderlijk waterschap de bestrijding uitvoert. Drie vragen worden beantwoord:

1. Wat is de meerwaarde van de samenwerking tussen waterschappen waarbij twee bestrijdingsorganisaties ontstaan, te weten bij De Stichtse Rijnlanden en Rivierenland?
2. Schets een toekomstbeeld dat de mogelijke doelmatigheidswinst beschrijft?
3. Wat moet gedaan worden om de beschreven potentie aan doelmatigheid te kunnen realiseren?

Bevindingen

Meerwaarde samenwerking waterschappen

De meerwaarde van de samenwerking (ten opzichte van de situatie waarin waterschappen de bestrijding zelf uitvoeren), waardoor twee grootschalige bestrijdingsorganisaties ontstaan, ligt op verschillende terreinen maar met name op het vlak van efficiency. Naast de meerwaarde op het vlak van kennisontwikkeling en innovatie (ten aanzien van vangmiddelen) ontstaat meerwaarde doordat:

- a. Zich minder afstemmingsinspanningen voordoen in een grootschalige organisatie.
- b. De bestrijding op grootschalig populatieniveau kan plaatsvinden.
- c. De organisatie minder kwetsbaar is.
- d. Bestrijders over een groot gebied flexibel inzetbaar zijn.
- e. Een efficiënte inzet van mensen, middelen en managers mogelijk is.
- f. De overhead beperkt kan blijven in een grootschalige organisatie.

Deze kwalitatieve meerwaarde van samenwerking leidt tot een structurele kwantitatieve meerwaarde tussen de 10 en 15%. Deze bandbreedte is niet meer dan een indicatie.

Deze structurele meerwaarde dient in het perspectief van de incidentele kosten (frictiekosten) te worden geplaatst. De frictiekosten doen zich voor in de situatie met en zonder samenwerking. Voor deze businesscase zijn ze daardoor niet relevant. De kosten komen echter wel voor rekening van de waterschappen bij de overdracht van de taak.

Potentie aandoelmatigheidswinst

De kosten van de bestrijding worden met name gevormd door de formatie die ingezet wordt. De benodigde formatie is sterk gekoppeld aan de populatiegrootte, die in de bestrijding wordt gemeten aan de vangstontwikkeling. De ambities van Rivierenland en De Stichtse Rijnlanden ten aanzien van de vangstontwikkeling zijn verschillend. Rivierenland streeft naar 0,15 vangsten per kilometer en De Stichtse Rijnlanden naar 0,32 vangsten per kilometer.

Op basis van de prognoses van de bestrijdingsorganisaties mag verwacht worden dat Rivierenland de doelstelling in 2015 zal bereiken. De Stichtse Rijnlanden zal, mede door de toevoeging van gebieden, de doelstelling op zeer korte termijn realiseren. Bij beide prognoses worden kanttekeningen geplaatst. De afname van de vangsten neemt de laatste jaren af bij Rivierenland en de vangstontwikkeling in de Noord-Hollandse gebieden die De Stichtse Rijnlanden gaat bestrijden stabiliseren en de kans is reëel dat ze zullen stijgen. Beide prognoses lijken dan ook te positief.

Ten aanzien van de formatie is op basis van de prognoses van de bestrijdingsorganisaties een daling bij Rivierenland te verwachten van 8%. Bij De Stichtse Rijnlanden is een daling van 12% geprognostiseerd. Gezien de eerdere kanttekeningen bij de vangstontwikkeling geldt ook voor de formatieontwikkeling dat de prognoses te positief voorkomen.

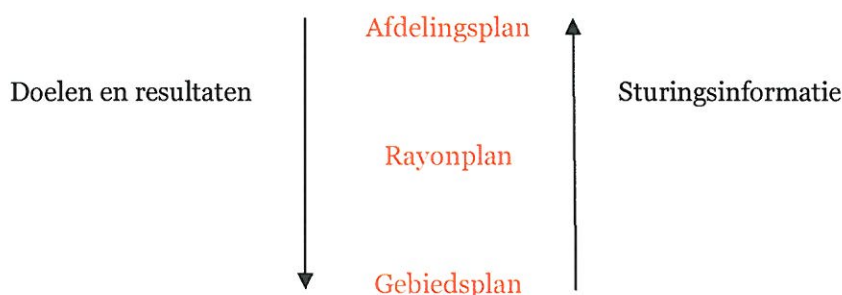
Een landelijk geaccepteerde normering is niet beschikbaar in de bestrijding. Een deel van de organisaties werkt met een norm van circa 1,75 benodigde uren per kilometer watergang. Indien de populatie echter voldoende is teruggebracht, is een lagere norm acceptabel. Een norm van 1,50 uren per kilometer lijkt dan reëel. In dat geval zou een doelmatigheidswinst van 20% mogelijk zijn ten opzichte van de bestaande situatie.

Een doelmatigheidswinst doet zich ook voor ten aanzien van vangmethodiek en humaniteit van vangen. Deze doelmatigheid betreft deels kosten (minder vangmiddelen) en vooral ook de humaniteit van vangen. Door een kleinere populatie zijn minder vangmiddelen nodig, waardoor minder materiaal nodig is, minder bijvangsten worden gerealiseerd en de afhankelijkheid van de verdrinkval afneemt.

Voorwaarden voor doelmatigheid

Om tot een doelmatige bestrijding te komen is een aantal zaken van belang. De bestrijding is een eendimensionale taak die om een eenvoudige organisatiestructuur vraagt. Twee managementlagen, bestaande uit een afdelingsmanager en teamleiders, zijn toereikend. Beide lagen dienen hiërarchisch leidend te zijn. Het heeft de voorkeur de span of control van de teamleiders de 10 niet te laten overschrijden. Wellicht dat op termijn een grotere span of control mogelijk is. Tevens dient de bestrijding planmatig aangepakt te worden en dient gestuurd te worden op een aantal vooraf geformuleerde kritische prestatie-indicatoren (KPI's). Een krachtige sturing en een passende formatie zijn de succesfactoren bij de bestrijding.

Ten aanzien van het beleid is het van belang een ambitie neer te zetten en deze te vertalen in een plan van aanpak. Dit dient niet alleen de vangstresultaten te bevatten, maar ook ambities ten aanzien van formatieafbouw, inzet van preventieve middelen, innovatie van vangmiddelen en andere relevante thema's. Een dergelijk plan van aanpak dient vertaald te worden naar het niveau van rayons en vanggebieden. Vervolgens vindt de sturing plaats op basis van sturingsinformatie vanuit het niveau van de vanggebieden en rayons naar afdelingsniveau.



Belangrijk element in het beleid en de sturing is de aandacht voor een humanere vangmethode. Een kleine populatie is daarvoor noodzakelijk. Bij een kleine populatie is uitfasering van de verdrinkval mogelijk. In het kader van Europese en binnenlandse aandacht voor dit thema is dat een onvermijdelijke ontwikkeling. We merken daarbij op dat te vroeg uitfaseren om extra personeel zal vragen.

Aanbevelingen

Aan de hand van bovenstaande conclusies willen we de volgende aanbevelingen meegeven:

- a. Maak heldere afspraken over de bestuurlijke invloed van de verschillende waterschappen binnen de samenwerkingsverbanden die ontstaan en maak daarbij gebruik van de ervaringen die reeds zijn opgedaan in bestaande overeenkomsten.
- b. Maak tevens afspraken over de inzet en verbinding van bestrijdingspersoneel bij die waterschappen die de bestrijding niet uitvoeren.
- c. Regel in de overeenkomst niet alleen financiële aspecten, maar leg daarin tevens vast hoe gerapporteerd wordt ten aanzien van aspecten als bijvoorbeeld humaniteit van vangen, innovatie van vangmiddelen en gebruik van preventieve middelen.
- d. Kom tot een gezamenlijke ambitie voor de bestrijding in brede zin. Laat doelmatigheidswinst daarvan onderdeel zijn.
- e. Streef daarbij naar het verder terugbrengen van de populatie naar een niveau waarbij veiligheid voldoende geborgd is en op een maatschappelijk geaccepteerde (humane) manier kan worden bestreden.
- f. Organiseer de bestrijding eenvoudig. Kies voor twee managementlagen, die beide hiërarchisch leiding geven.
- g. Beperk de span of control van teamleider tot maximaal 10 bestrijders.
- h. Investeer in de competentieontwikkeling van rayonambtenaren.
- i. Investeer in de ontwikkeling van bestrijders zodat eenduidigheid van werken na de overdracht kan ontstaan en innovatie een impuls krijgt.
- j. Zorg voor een planmatige en resultaatgerichte sturing.
- k. Start met de uitfasering van de verdrinkval waar en wanneer dat mogelijk is.