

Een terugblik op het ontstaan van het NAD, de afgeronde projecten, netwerksamenwerking in de praktijk en werken vanuit MGA

In het Bestuursakkoord Water van 2011 hebben het Rijk, Unie van Waterschappen (UvW), Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG), het IPO en de VEWIN de afspraken voor samenwerking in de afvalwaterketen vastgelegd. Hoogheemraadschap van Delfland en de 12 betrokken gemeenten zijn in 2012 gestart met de regionale uitwerking van dit akkoord. De eerste stap was de oplevering van een Regionaal Feitenonderzoek. Bij de presentatie van de resultaten van dit onderzoek in 2012, kwam tot uitdrukking dat de betrokken partijen zeer verschillende inzichten en gevoelens hadden over het landelijk akkoord en bij de uitkomsten van het regionaal feitenonderzoek. Met name het geraamde besparingspotentieel en de gepresenteerde samenwerkingsvarianten konden niet op instemming rekenen.

Daarop is in 2012 besloten om het roer om te gooien. Niet langer werken met een adviesrapport, maar zelf aan het roer, niet langer duwen en trekken, maar werken vanuit de belangen van alle betrokken partijen, op zoek naar wederzijdse voordelen. Onder leiding van een onafhankelijk procesbegeleider kozen de betrokken partijen om te werken vanuit de *Mutual Gains Approach*. Na een gezamenlijke startconferentie en een grondige voorbereiding, waarin alle inhoudelijke onderdelen door de deelnemers zelf zijn uitgewerkt, werd op 22 november 2013 een bestuurlijke overeenkomst en een uitvoeringsovereenkomst door alle 13 partijen ondertekend. Het Netwerk Afvalwaterketen Delfland was geboren.

De Mutual Gains Approach is ontwikkeld aan Harvard en het MIT in Boston. MGA is een benadering van onderhandelen waarbij ingezet wordt op wederzijdse winst. Denken en werken vanuit belangen en niet vanuit standpunten, de taart vergroten voordat we hem verdelen en consensus in plaats van compromis. Bij de Mutual Gains Approach zijn de deelnemers zelf eigenaar van het proces.

Onze afvalwaterketen krijgt in de toekomst te maken met grote klimaatopgaven, vervangingsinvesteringen en opgaven voor waterkwaliteit die niemand meer alleen kan oplossen. Wanneer we niets doen, stijgen de kosten enorm. Wanneer we de samenwerking in de keten versterken verwachten we die kostenstijging te kunnen beperken (minder meerkosten), terwijl de kwaliteit gelijk blijft of zelfs beter wordt en we ook de kwetsbaarheid in de keten verminderen.

In de regionale afvalwaterketens geven de partijen in elke regio deze samenwerking van onderaf zelf vorm.

Bestuurders van het Netwerk Afvalwaterketen Delfland hebben aan de bestuurlijke watertafel van juni 2015 nogmaals het belang van de samenwerking bevestigd.

Toch werd er zeker niet voor het eerst samengewerkt. Bij het opstellen van de overeenkomst raadden partijen al een gerealiseerde besparing van € 12-15 miljoen door goede samenwerking. Focus op belangen, wederzijdse winst en voortborduren op de behaalde successen (en minder focus op waar het qua organisatievorm naar toe zou moeten) was een sleutel om succesvol door te gaan.

Het Netwerk Afvalwaterketen Delfland stelt zich ten doel om door de gezamenlijke inspanning

minimaal € 6,5 miljoen minder meerkosten te realiseren, maar richt haar ambitie op € 10 miljoen. Daarbij willen we minimaal hetzelfde kwaliteitsniveau handhaven en de (personele) kwetsbaarheid verminderen.

Voor de uitvoering zijn een aantal belangrijke keuzes gemaakt: we zijn een netwerkorganisatie, waarin medewerkers uit de deelnemende organisaties participeren; we richten een kernteam in dat als buitenboordmotor zal fungeren om het programma draaiende en levend te houden; deelnemende organisaties kiezen op basis van hun belangen via de menukaart aan welke projecten zij willen deelnemen.

In 2014 hebben we vooral veel aandacht besteedt aan het starten van de 8 projecten (incl deelprojecten totaal 12). Aan het inrichten van de netwerkorganisatie en de projectenorganisatie (opdrachtgevers, projectleiders en teams), organiseren van de netwerkbijeenkomsten (2x per jaar) en de inrichting van het kernteam als buitenboordmotor van het programma. Aan het opzetten van de monitoring en de communicatie, aan het kennismaken met onze nieuwe gemeentelijk bestuurders en het inrichten van een bestuurlijke kopgroep. In 2014 is de lange termijnvisie voor Netwerk Afvalwaterketen Delfland opgeleverd en het plan van aanpak voor Samen Meten en Monitoren OAS De Groote Lucht.

In de lange termijn visie (2050) schetsen we het beeld en de beweging van een afvalwaterketen naar een watercyclus en van een kostenmodel naar een verdienmodel.

Ook in 2015 hebben we veel aandacht besteed aan de projecten. Daarnaast hebben we conform de afspraken in het uitvoeringsprogramma onszelf laten evalueren. In 2015 leveren we het Strategisch Keten Plan op (concrete doelen bij de visie), het format voor de GRP's, ronden we het project RTC Delft (calamiteitensturing) af en ronden we de inventarisatie af voor Samen Meten en Monitoren. Daarnaast leveren we drie plannen van aanpak op: een voor de samenwerking in transport, een plan van aanpak in de verbetering van het rioolbeheer en het plan van aanpak voor gegevens uniform en toegankelijk. In 2015 is na de verkiezingen ook het bestuur van het waterschap gewisseld, maar is dezelfde portefeuillehouder voor NAD beschikbaar gebleven.

De volgende projecten zijn in de periode 2014-2015 afgerond:

Lange Termijn Visie NAD

De Lange Termijnvisie is in 2014 gemaakt door en voor alle samenwerkingspartners binnen de NAD. De visie laat zich samenvatten in:

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

Het opstellen van de visie is begeleid door een projectgroep van Hoogheemraadschap Delfland, gemeenten Delft, Den Haag, Lansingerland, Pijnacker-Nootdorp, Vlaardingen, Westland, een onafhankelijk procesbegeleider voor de gezamenlijke bijeenkomsten en een tekstschrijver. Alle betrokken partijen hebben op twee werkdagen hun inbreng geleverd. Werkuren zijn door de betrokken partijen beschikbaar gesteld

De leden van de bestuurlijke watertafel hebben op 8 december 2014 ingestemd met deze visie, maar ook afgesproken dat de besluitvorming hierover zal plaatsvinden in samenhang met het strategisch ketenplan op de bestuurlijke watertafel van 2 december 2015.

Strategisch Ketenplan

De transitie die we in de visie beogen is ambitieus en vraagt tijd, nieuwe kennis en uitbreiding van strategische allianties. In het strategisch ketenplan benoemen we voor 2020, 2035 en 2050 concrete doelen, in de wetenschap dat die niet vast staan, maar ons wel een ontwikkelingsrichting geven. Het strategisch ketenplan is in twee bijeenkomsten met alle NAD-partners uitgewerkt rond de thema's maatschappij en bestuur, financiën, klimaat, technologie en informatiemanagement. Het strategisch ketenplan wordt begeleid door een projectgroep waarin Hoogheemraadschap van Delfland, gemeente Westland, Pijnacker-Nootdorp, Vlaardingen, Rijswijk en Lansingerland inzet leveren. De twee bijeenkomsten met alle partners zijn begeleid door dezelfde procesbegeleider als voor de visie. In dit traject hebben ook TU Delft, Deltares,, LTO Glaskracht en de drinkwaterbedrijven Evides en Dunea input geleverd. Daarnaast is de projectgroep ondersteund met een tekenaar. De opbrengsten uit de bijeenkomsten zijn samengevat in een beeldverslag. Vervolgens is het beeldverslag en de opbrengsten uit de bijeenkomsten gebruikt om het SKP te schrijven. Dit heeft de projectgroep zelf gedaan, uren zijn door de NAD partners vrijgemaakt.

De visie en het strategisch ketenplan zijn als *document* afgerond, maar de uitvoering begint natuurlijk nu pas.

Besluitvorming over het SKP, met daarin de visie, de strategie en een aanzet voor het uitvoeringsprogramma voor de eerste jaren, zal plaatsvinden op de bestuurlijke Watertafel van 2 december 2015, waarna de beide documenten in de afzonderlijke gemeenteraden en Verenigde Vergadering van HHD ter besluitvorming wordt voorgelegd. Ter voorbereiding hiervan hebben in het najaar van 2015 twee raadsinformatiebijeenkomsten plaatsgevonden.

Het opstellen van de Lange Termijn Visie en het Strategisch Ketenplan heeft gezamenlijk ongeveer € 20.000,-- aan investering gevraagd. Dit kon gefinancierd worden uit het voor NAD beschikbare budget in 2014 en 2015. Door dit voor de hele regio gezamenlijk op te stellen leveren we een bijdrage aan twee doelen: omdat niet alle partijen in staat zijn om voor zichzelf een Lange Termijn Visie op te stellen en het nu wel te doen, maken we een slag in de kwaliteit. Door dit gezamenlijk en dus maar eenmalig te doen besparen we nu flink op de kosten, maar straks nog veel meer, omdat onze investeringen beter op elkaar afgestemd zullen worden.

[beeld toevoegen]

GRP format

Een jaar eerder dan gepland hebben de gemeenten Midden-Delfland, Rijswijk, Westland en Delft gezamenlijk een format voor het VGRP ontwikkeld. Omdat de looptijd van de vGRP's bij deze gemeenten afloopt moeten zij op korte termijn een nieuw vGRP maken. De kans is aangegrepen om direct een format (een blauwdruk) voor alle NAD partners te ontwikkelen. Het Hoogheemraadschap van Delfland (die de individuele vGRP's beoordeelt) is nauw betrokken bij de ontwikkeling van het format. Eind 2015 is het format voor het vGRP afgerond.

Ook andere gemeenten kunnen in de toekomst met het format een eigen vGRP maken. Naar verwachting kunnen we vanaf 2019 de timing voor nieuwe vGRP's van alle gemeenten

gelijkschakelen en met één uniform GRP gaan werken. Weliswaar vervalt na 2020 de verplichting om een GRP te maken, maar het format blijft uitstekend bruikbaar om de watertaken en het rioolbeleid te formuleren, op elkaar af te stemmen en de besteding van de lokale heffing te onderbouwen en te verantwoorden.

Voor het opstellen van het vGRP format zijn de vier gemeenten ondersteund door een extern ingenieursbureau. De ontwerpkosten van het format bedragen € 43.000,- en worden door de vier betrokken gemeenten gedragen (€10.750,- per gemeente). Omdat we het format direct bij de vier gemeenten kunnen toepassen en later ook bij de andere gemeenten, besparen we hiermee op de kosten voor het maken van een nieuw vGRP (€10.000,- tot € 15.000,- per individuele gemeente). Gemeenten beslissen zelf of zij voor de invulling van het individuele deel van het vGRP externe hulp inschakelen. In alle gevallen kan bespaard worden, omdat het gezamenlijke deel al uniform is. Werken met één uniform vGRP bespaart ook beoordelingstijd en daardoor kosten bij HDD.

In het vGRP is de samenvatting van de Lange Termijn Visie opgenomen en is de samenwerking zoals we die binnen NAD vormgeven verankerd.

Niet alleen het proces om tot een gezamenlijk format voor het vGRP te komen heeft tot een kostenbesparing geleid. We verwachten dat de kennisuitwisseling in dit proces ook tot forse besparingen zal leiden. Zo zal kennisuitwisseling over de afweging rioolvervanging of –renovatie door middel van de kousmethode (relinen) naar verwachting tot forse kostenbesparingen kunnen leiden. Een kennismiddag voor hemelwater (inbreng Westland) en grondwater (inbreng Den Haag) is door veel partners in de regio bezocht. In het najaar van 2015 hebben ook de financieel specialisten van de betrokken gemeenten hun kennis onderling gedeeld.

Real Time Control Delft

De transportsystemen van het afvalwater van de gemeenten Lansingerland, Pijnacker-Nootdorp en Delft hangen nauw samen. Indien bij hevige regenval een gemaal in Delft niet optimaal functioneert en de gemalen in Pijnacker-Nootdorp en Lansingerland doorpompen, dan komt er in Delft water op straat te staan. Gemeenten Delft heeft ongeveer 2 maal per jaar met zo'n calamiteit te kampen. In fase 1 van dit project willen de gezamenlijke partners, versterkt met Hoogheemraadschap Delfland en Delfluent Services dit oplossen, een verbetering van de kwaliteit. Eind 2015 zijn de benodigde maatregelen hiervoor uitgevoerd. Met een geavanceerd automatiseringssysteem zal de techniek dit menselijk handelen overnemen, worden beheersmaatregelen automatisch in gang gezet en worden beheerders hierover geïnformeerd. Hierdoor is het systeem minder kwetsbaar.

De projectkosten voor dit project zijn bij de start geraamd op € 290K en worden 100% gefinancierd door de gemeente Delft. De andere partners in het project hebben aangegeven bereid te zijn tot een eventuele bijdrage. Dit wordt besloten aan de hand van het definitieve projectresultaat. Door het bijstellen van de oorspronkelijke projectopdracht is een kostenbesparing gerealiseerd van € 100K. Daarnaast wordt jaarlijks € 20K minderkosten aan structurele beheerbesparingen geraamd. De imagoschade die ermee wordt voorkomen is niet in geld uit te drukken.

Netwerk in de volle breedte

Bestuurlijk en visitatiecommissie

Het NAD heeft geen eigen bestuurlijk overleg, om de bestuurlijke druk zo laag mogelijk te houden. NAD is een van de onderwerpen op de bestuurlijke watertafel die twee maal per jaar plaatsvindt. Er is wel een bestuurlijke kopgroep die in de periode 2014-2015 is gevormd door dhr. Pleijzier (wethouder Maassluis), dhr. Van Staalduine (wethouder Pijnacker-Nootdorp) en dhr. Van Olphen

(heemraad Delfland). Zij zijn het bestuurlijke klankbord voor de programmamanager en vertegenwoordiger van de NAD naar buiten toe indien nodig.

2014

- 28 juni bestuurlijke watertafel – terugkoppeling voortgang en aanpak projecten
- 23 oktober extra bestuurlijke themabijeenkomst Lange Termijn Visie
- Juni/juli bestuurlijke bijeenkomst Samenwerken aan Water – oproep extra besparingen
- Zomer – kennismakingsronde onafhankelijk programmamanager (nieuwe) wethouders
- 10 september – reflectiegesprek met trekkers kernteam Samenwerken aan Water nav bestuurlijke bijeenkomst zomer
- 18 september – sluiting uitvraag actuele gegevens visitatiecommissie
- 23 oktober – bestuurlijke bijeenkomst verdieping Lange Termijn Visie
- 8 december bestuurlijke watertafel – vaststelling Lange Termijn Visie, opdracht Strategisch Ketenplan, aandachtspunten meegeven voor evaluatie en nieuwe uitvoeringsprogramma, terugkoppeling monitoren doelen, korte terugblik, instellen nieuwe bestuurlijke kopgroep
- 9 december – rapport visitatiecommissie: voortgang beoordeeld als matig positief, wel lopen we voorop met samenwerking in OAS De Groote Lucht

2015

- Voorjaar rapportage Tweede Kamer Bestuurs Akkoord Water – onderdeel regionale uitwerking afvalwaterketen door UvW en VNG op basis van uitvraag bij regio's zelf
- 17 juni bestuurlijke watertafel – uitkomsten evaluatie, contouren strategisch ketenplan, belang van samenwerking en beschikbaar stellen van capaciteit.
- 3 bijeenkomsten van de bestuurlijke kopgroep
- 5-7 oktober, raads- en VV informatiebijeenkomsten over het Strategisch Ketenplan
- 15 oktober – bestuurlijke lunch Samenwerken aan Water
- 2 december – vaststellen lange termijnvisie en strategisch ketenplan, vaststellen uitvoeringsprogramma 2016-2018

Kernteam

Het kernteam werd in 2014-2015 gevormd door dhr. Van Schieveen (Pijnacker-Nootdorp), dhr. De Bruijn (Zoetermeer), dhr. Tirion (Den Haag), mevr. Paardekooper (Delfland), dhr. De Dood (Delft), dhr. Van der Heide/mevr. Commeren (OAS De Groote Lucht/gem Maassluis), mevr. Vrieswijk (ondersteuning) en mevr. Van Schie (onafhankelijk programmamanager). Het kernteam kwam tweewekelijks bij elkaar. In het eerste jaar is er veel aandacht besteedt aan het uit de startblokken krijgen van de projecten. Projectmatig werken was niet bij alle partijen even goed ingevoerd, een aantal gemeenten heeft daar extra op ingezet. Voor de benoemde projecten dienden nog opdrachtgevers en projectleiders gevonden te worden, projectteams moesten nog gevormd worden. Daarnaast heeft het kernteam de netwerkbijeenkomsten georganiseerd en uitgevoerd, de rapportages voor de visitatiecommissie en de koepelorganisaties verzorgd, de contacten met Samenwerken aan Water onderhouden en aandacht besteed aan communicatie en monitoring. Aan het eind van 2014 heeft het kernteam zichzelf geëvalueerd en besloten om dat voortaan elk kwartaal te doen.

In 2015 waren de meeste projecten van start. Het kernteam heeft een 'open stoel' georganiseerd waarop leden uit het netwerk konden plaatsnemen. Het kernteam is later gericht mensen gaan uitnodigen, toen ze merkte dat er bij sommige partijen toch iets te veel afstand tot het netwerk en

de bedoeling was én de stoel leeg bleef. Daarnaast is het kernteam begonnen met het aanhaken van de managers, door managersbijeenkomsten te organiseren en managers gericht op de open stoel uit te nodigen. Vanuit het kernteam is stevig geïnvesteerd om het capaciteitsprobleem boven tafel te krijgen en op te lossen. Dit blijft een punt van aandacht. Bovendien merkten we dat dit meer door medewerkers in de projecten en hun managers opgepakt moet worden, dan dat het op programmaniveau geregeld kan worden. Wel is er aan de bestuurlijke watertafel in juni 2015 bekrachtigd dat de samenwerking van belang is en dat hier voldoende capaciteit voor beschikbaar dient te zijn. De bijeenkomsten van de bestuurlijke kopgroep zijn in 2015 van start gegaan. Leden van het kernteam zijn zelf actieve rollen gaan spelen in de bestuurlijke terugkoppeling, de verbinding met de managers en de raadsinformatiebijeenkomsten. Het kernteam stuurt de evaluatie en het opstellen van het nieuwe uitvoeringsprogramma aan. Ook in 2015 heeft het kernteam weer twee netwerkbijeenkomsten georganiseerd.

Projectleiders en opdrachtgevers

2014

- 8 mei, 4 sep, 6 nov, projectleiders-/opdrachtgevers overleg

2015

- 11 maart, 1 mei, 9 sep, 4 nov projectleiders-/opdrachtgevers overleg

In 2014 zijn we begonnen met een samenkomst tussen projectleiders en opdrachtgevers om ook de verbindingen tussen de verschillende projecten tot stand te brengen om de resultaten zo mogelijk nog te verbeteren, van elkaar te leren en te voorkomen dat we het wiel opnieuw uitvinden. In de tweede helft van 2014 leidt dat tot een visueel beeld van het NAD: de samenhang in de projecten, de voortgang van de projecten en de bijdragen van de projecten aan de doelstellingen. Deze tekeningen leveren een grote bijdrage in de communicatie over het NAD. In 2015 hebben we vier projectleidersbijeenkomsten georganiseerd, waarbij we de opdrachtgevers uitnodigen indien noodzakelijk. Met name in deze bijeenkomsten leggen we de dwarsverbanden en vertalen we de resultaten in de projecten naar bijdragen aan de doelstellingen minder-meerkosten, kwaliteit gelijk of beter en verminderen van de kwetsbaarheid.

Netwerkbijeenkomsten – netwerk brede bijeenkomsten

2014

- 27 maart – gastspreker Luc Rietveld (professor Urban Water Cycle TU Delft); lancering pleio als online platform voor samenwerken
- 27 mei – bijeenkomst lange termijn visie
- 9 oktober – gastspreker Guus Stelling over 3Di; bekendmaking nieuwe logo NAD; kennisdelen terugdringen energiegebruik door Den Haag

2015

- 8 januari eerste Nieuwjaarsborrel NAD
- 20 januari kennisbijeenkomst hemelwaterbeleid (gem. Westland), grondwaterwaterbeleid en DoFeMaMe (gem. Den Haag)
- 19 februari – gastspreker Eduardo van den Bergh over Pharmafilter; digitale delta door Pijnacker-Nootdorp en Delfland; input evaluatie en uitvoeringsprogramma
- 31 maart – bijeenkomst strategisch ketenplan
- 4 juni – evaluatieclinic met Universiteit van Amsterdam, Public Mediaton Programme
- 25 juni – bijeenkomst strategisch ketenplan

- 1 oktober – gastspreker Bas Hoefijzers gemeente Breda over De Week van ons Water; uitvoeringsprogramma

Communicatie en nieuwsbrieven

In 2014 en 2015 is de aandacht vooral uitgegaan naar het opzetten van het netwerk en de projecten en minder naar de communicatie naar buiten. Toch hebben we niet stilgezeten:

2014

- Voorjaar logo NAD
- 21 mei presentatie NAD op ambtelijke watertafel in onze regio
- Interne nieuwsbrieven oktober en december
- 23 oktober uitzending Metropolis Poep! met deelname van Delfland
- Opstellen factsheet doelstellingen
- Tekeningen NAD
- Presentatie NAD & lange termijn visie
- Bezoek ambtelijke bijeenkomsten Samenwerken aan water

2015

- Interne nieuwsbrieven in feb, april, juli, sep en dec 2015
- Augustus Deelname prijsvraag Rioned Waar gaat de afvalwaterketen heen? die we als aanleiding gebruikt hebben de manier van samenwerken binnen NAD op te schrijven
- Korte film als verslag Samenwerken aan Water dag, deelname Maassluis
- Update site Samenwerken aan Water wikipagina Netwerk Afvalwaterketen Delfland
- Bezoek ambtelijke bijeenkomsten Samenwerken aan water

Niet vooraf benoemd, toch behaalde resultaten

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

- vGRP format een jaar eerder gereed dan gepland
- Verkennen samenwerken nieuwe partijen (drinkwaterbedrijven, LTO, kennis) in visie en SKP
- Kennisbijeenkomst hemel- en grondwater
- Betere aansluiting Samenwerken aan Water (ambtelijke trekkers en site op orde)
- Deelname prijsvraag Rioned
- Bestuurlijk contact visitatiecommissie
- Uitwisseling andere netwerken ivm voorbereiding UP
- Andere zaken die partijen gezamenlijk aanpakken lopen ook lekkerder omdat medewerkers elkaar persoonlijk beter kennen en weten te vinden
- Rioned pilot activiteitenhuis
- Een GRP met een waterplan geïntegreerd (Leivo)
- 3DI voor de afvalwaterketen bij bijna alle partners
- Samenwerking met studenten van de universiteit Amsterdam voor de evaluatie

Werken vanuit MGA

Het NAD is een netwerkorganisatie. Of beter: een netwerk. Je zou ook kunnen zeggen: als organisatie bestaan we niet. We zijn geen programma dat door een van de partijen 'gehost' wordt, geen juridische entiteit van waaruit je met een gezamenlijk budget kunt werken. We zijn wel een levend en lerend netwerk met 13 bestuurlijke handtekeningen onder een samenwerkingsovereenkomst.

Deze samenwerkingsovereenkomst heeft een historie. In 2011 is gestart met een regionaal feitenonderzoek. In het tweede deel van het 'onderzoek' zijn conclusies en aanbevelingen gedaan voor de toekomstige samenwerking tussen gemeenten en hoogheemraadschap. In een bestuurlijk overleg begin 2012 is het regionaal feitenonderzoek vastgesteld, maar zijn de conclusies en aanbevelingen voor toekomstige samenwerking opzij geschoven, hier was duidelijk geen draagvlak voor. Dit was de aanleiding om het proces een 'herstart' te geven. Er is bewust gekozen om een extern, onafhankelijk procesbegeleider te vragen, Frans Evers, zeer ervaren als onafhankelijk voorzitter in MGA processen (Mutual Gains Approach). Samenwerking was niet langer het doel, maar een mogelijke uitkomst. Hiermee was MGA geïntroduceerd binnen het toen nog te vormen NAD.

Werken vanuit MGA betekent dat de belangen (en niet de posities en de standpunten) van de betrokken partijen centraal komen te staan. Medewerkers binnen het NAD leerden dat we belangen bij elkaar in de gesprekken verkennen en niet zomaar aannemen en dat er gezocht wordt naar mogelijkheden om de taart te vergroten voor hem te verdelen. Vanuit die belangen kunnen organisaties toetsen of ze hun doelen ook alleen kunnen bereiken. Zo niet, dan kan het door middel van samenwerken wel mogelijk worden. Of wellicht kunnen door samenwerking betere resultaten geboekt worden dan wanneer partijen alleen opereren.

In een eerste bijeenkomst in mei 2012 hebben alle betrokken medewerkers een *joint training* gevolgd en kennisgemaakt met MGA als benadering. In deze startconferentie is het geleerde direct toegepast op de eigen praktijk. In de daaropvolgende maanden is het programma voor het Netwerk Afvalwaterketen Delfland door werkgroepen uit de eigen organisaties uitgewerkt. Dit bracht met zich mee dat er in de eigen organisaties veel over MGA, belangen en opties gesproken. Dit resulteerde in acht mogelijke projecten, waar partijen op basis van hun eigen belangen op ingetekend hebben: de menukaart.

Dit proces bracht nog twee dingen met zich mee: we kozen nadrukkelijk om de MGA benadering door te zetten in de uitvoering en als samenwerkingsvorm is er voor een netwerk gekozen. In november 2013 is de bestuurlijke overeenkomst en uitvoeringsprogramma bestuurlijk bekrachtigd aan de bestuurlijke watertafel.

Daarmee begon vanaf 2014 de uitvoering. Hoe MGA werkt in zo'n periode van uitvoering was voor iedereen een verkenningstocht. Bij de start van enkele projecten ontdekten we dat naast de beleidsmedewerkers nu ook medewerkers van uitvoering en beheer betrokken dienden te worden. Voor hen was denken en werken vanuit MGA nog nieuw. Middels startbijeenkomsten en samen opwerken vonden we hier de antwoorden op.

Kiezen voor het doorzetten van MGA kleurt het samenwerkingsproces op een subtiele manier. MGA is een benadering die je inzet met als doel om tot gezamenlijke overeenstemming tussen partijen te komen. Met de samenwerkingsovereenkomst was die er al. Maar een resultaat op papier moet wel gaan leven in de uitvoering. We werken anders samen. We vragen eerder aan elkaar wat je belang is (en we doen dus minder aannames), we wisselen actiever en meer kennis en informatie uit, we zijn er alert op als er nieuwe mensen aangehaakt moeten worden en nemen hen mee in het gedachtengoed van MGA. We kennen elkaar nu zo goed dat we elkaar ook gemakkelijker vinden op andere dossiers. Resultaten van projecten worden breed gedeeld, er worden actief kennisbijeenkomsten georganiseerd en de netwerkbijeenkomsten worden goed bezocht.

We hebben onszelf laten evalueren door het Public Mediation Programm van de Universiteit van Amsterdam. Onderzoekers en studenten hebben onze samenwerking onder de loep genomen en in een tijdlijn vastgelegd. In een *clinic* hebben we de lessen eruit geleerd en plannen voor de toekomst gemaakt. Het onderling vertrouwen is enorm gegroeid en een stevige basis voor onze samenwerking, we boeken resultaten binnen en buiten onze opgave, maar we zullen meer aandacht moeten besteden aan de monitoring van onze resultaten en aan het vasthouden van het commitment op zo'n ogenschijnlijk 'losse' organisatievorm. Nu de euforie van het bereiken van de overeenkomst ruim een jaar achter ons ligt, we door de lastige fase heen zijn om de projecten uit de startblokken te krijgen, merken we dat het in de uitvoering spannend wordt. Implementatie van resultaten (veranderingen) komt dichterbij, abstracte voornemens worden concreter en tegelijkertijd vraagt het doorzettingsvermogen om het vele werk te verzetten. Een heel andere fase. Door de evaluatie is dit expliciet inzichtelijk geworden en kunnen we onszelf voorbereiden om hier goed mee om te gaan en de positieve energie vast te houden.

MGA is een consensus building proces en schuift de compromissen nadrukkelijk aan de kant. Wij werken naar oplossingen die voor iedereen beter zijn dan wanneer ze niet gerealiseerd zouden worden.