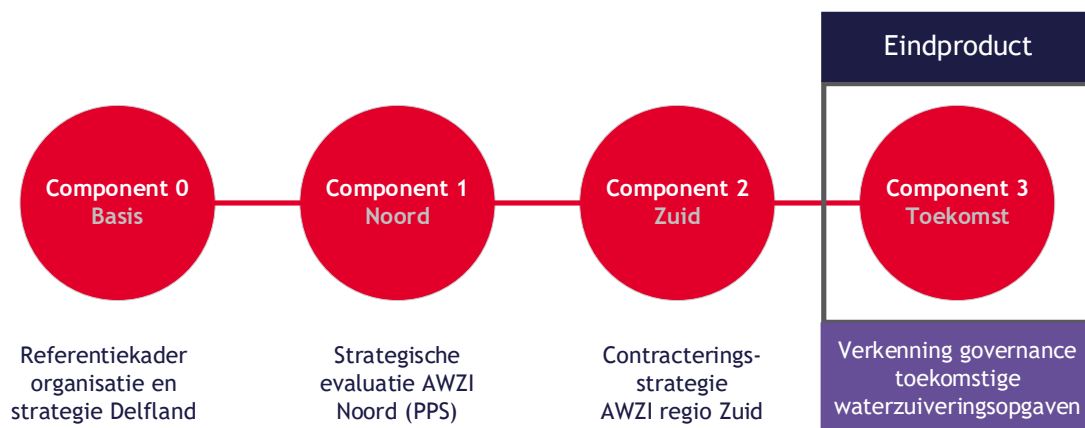


Onderzoeksverantwoording

In deze bijlage geven wij toelichting op de aanpak van ons onderzoek en de vier verschillende onderzoekscomponenten. Van componenten 1 en 2 zijn tussenrapportages vastgesteld, na reviews door de begeleidings- en klankbordgroep. Voor een inhoudelijke toelichting op de onderzoeken verwijzen wij naar de rapportages van elk van de componenten.

1. Opbouw onderzoek

Het strategisch onderzoek naar de toekomstige governance van de waterketentaak is opgedeeld in vier componenten. De basiscomponent is door ons als onderzoekers toegevoegd om de door het hoogheemraadschap geformuleerde onderzoekscomponenten 1 t/m 3 te kunnen contextualiseren. In onderstaande figuur is de opbouw van het onderzoek schematisch weergegeven.



Figuur 1: Opzet strategisch onderzoek en verkenning toekomstige governance waterketentaak Delfland

2. Kenmerken onderzoeksaanpak

De kern van onze aanpak wordt gevormd door drie basisprincipes. Deze principes zien toe op de validiteit, de onafhankelijkheid en het draagvlak voor de onderzoeksbevindingen en -aanbevelingen. Het onderzoek wordt daarom gekenmerkt door:

1. Een combinatie van verschillende onderzoeksmethoden om zo de validiteit van de resultaten te vergroten (triangulatie);
2. De volgordelijkheid van bevindingen, beoordelingen en aanbevelingen in de analyses en rapportages;
3. Een nauwe samenwerking met de begeleidings- en klankbordgroep vanuit het hoogheemraadschap

In iedere onderzoekscomponent zijn globaal vijf onderzoekstappen gevolgd. De vijf stappen staan hieronder beschreven en zijn in de volgende paragraaf per onderzoekscomponent nader uitgewerkt.

1. Feitenverzameling: elk onderzoek start met een inventarisatie en analyse van de feitelijke gegevens. De basis hiervoor is een documentenstudie.

2. Perceptieverzameling: met interviews geven wij duiding aan de resultaten uit de bureaustudie. Van elk interview is een verslag gemaakt dat ter verificatie is voorgelegd aan de betreffende personen alvorens het definitief te maken. De interviewresultaten zijn ingezet voor het ontdekken van rode lijnen in het onderzoek; wij verwijzen niet naar de geïnterviewde personen.

3. Verificatie bevindingen: volgens het principe van hoor-en-wederhoor is het concept rapport van elke onderzoekscomponent gedeeld met de klankbord- en begeleidingsgroep van onze onderzoeksopdracht. Met een reviewtabel zijn de opmerkingen op het concept op een navolgbare en zorgvuldige manier verwerkt.

4. Oordeelsvorming: aan de geverifieerde beeldvorming uit stappen 2 en 3 voegen de onderzoekers hun oordeelsvorming toe. Ook de beoordeling is voorgelegd aan de klankbord- en begeleidingsgroep om zo tot een zoveel mogelijk gedeeld en gedragen oordeel te komen. Voor de beoordeling hebben wij diverse normatieve kaders gehanteerd om zo vanuit verschillende invalshoeken te komen tot een zo goed mogelijk onderbouwd en navolgbaar oordeel. Voorbeelden hiervan zijn:

- a. Afspraken tussen het hoogheemraadschap en haar partners in contracten en ambities;
- b. Afspraken vastgelegd binnen het hoogheemraadschap en met haar partners in de vorm van systemen, strategieën en governance;
- c. De perceptie, beleving en tevredenheid van de direct betrokken medewerkers van het hoogheemraadschap en haar partners;
- d. Expert judgement op basis van de ervaring en expertise van de onderzoekers.

5. Aanbevelingen: op basis van een gedragen beoordeling komen wij als onderzoekers tot aanbevelingen. Hierbij maken wij gebruik van de ervaring van ons team op het gebied van contracteren en aanbesteden, waterketenbeheer en organisatiekunde.

4. Onderzoeksdoelen, -vragen en -methoden

Het hoogheemraadschap heeft drie onderzoekscomponenten en in totaal negen vragen geformuleerd. Hieronder geven wij aan hoe wij deze vragen hebben ingedeeld in de componenten en welke onderzoeksmethoden wij hebben ingezet.

Onderzoekscomponent 0: Referentiekader organisatie en strategie Delfland

Doel van deze component is het opstellen van een duidelijk strategisch kader (wat wil en moet het hoogheemraadschap op langere termijn bereiken) en een realistische blik op de organisatievermogens (waar staat het hoogheemraadschap en wat kan zij aan). Deze basiscomponent en de vragen hierin zijn door ons toegevoegd aan het uitgevraagde onderzoek.

1. Waar staat uw organisatie nu (medio 2021) met betrekking tot de uitvoering van de zuiveringstaak?
2. Waar wilt u dat uw organisatie over circa 15 jaar staat/ in toe in staat is?

Voor het beantwoorden van deze vragen is een beknopte scan gemaakt op basis van een bureaustudie van strategie- en beleidsplannen en documenten over de organisatie(ontwikkeling). Als verificatie-validatie slag is een werkbijeenkomst georganiseerd op 7 juni 2021 met de bij de waterketen betrokken bestuurders,

directieleden en managers. Van deze sessie is een beeldverslag gemaakt met daarin ook de door de deelnemers opgestelde SWOT-analyse.

Onderzoekscomponent 1: doel, vragen en methoden

Doel van deze onderzoekscomponent is een evaluatie van de afvalwaterzuiveringstaak in de regio Noord en het inzichtelijk maken van de handback belangen van het hoogheemraadschap. In deze component zijn onderstaande vragen van het hoogheemraadschap aan de orde, waarbij wij zelf een drietal sub vragen hebben geformuleerd (3a t/m 3c).

3. Bieden de huidige prestaties (proces technologisch, innovatie, assetmanagement) van de waterzuivering in de regio Noord aanleiding om de waterzuiveringstaak in de toekomst opnieuw uit te besteden?
 - a. Welke eisen zijn in het DBFO contract voor de zuiveringen in de Regio Noord gesteld aan output (waterkwaliteit) en input (managementsystemen) gedurende de 30-jarige contractperiode (incl. handback) en (in) hoe(verre) is door Delfluent aantoonbaar voldaan aan deze eisen?
 - b. Hoe is de organisatie van de DBFO ingericht, zowel aan de zijde van het hoogheemraadschap (OG) als Delfluent (ON) en hoe wordt deze organisatie feitelijk gewaardeerd op het gebied van efficiency, effectiviteit, onderlinge samenwerking en samenwerking met 'de omgeving'?
 - c. Welke rol speelt de waterzuivering in regio Noord feitelijk in het geheel van de waterketen en hoe hebben ontwikkelingen in de waterketen in het hoogheemraadschap het functioneren van deze DBFO beïnvloed (o.a. de ontwikkelingen in zuiveringstechnieken, energietransitie, grondstoffenwinning, circulariteit en microverontreinigingen waaronder medicijnresten)?
4. Wat zijn voor het hoogheemraadschap de belangrijkste handback belangen?
5. Hoe kan het hoogheemraadschap elk van de vastgestelde handback belangen het beste bewaken en aansturen?
6. Zijn er voor het hoogheemraadschap andere belangen die formeel buiten de handback vallen, maar desondanks mee moeten worden genomen in de strategische positionering van het hoogheemraadschap ten opzichte van Delfluent?

In deze onderzoekscomponent is gebruik gemaakt van een uitgebreide documentenanalyse en interviews met veertien betrokkenen bij de PPS aan zowel de zijde van het hoogheemraadschap als de PPS partner Delfluent en haar service provider Delfluent Services.

Onderzoekscomponent 2: doel, vragen en methoden

Doel van deze onderzoekscomponent is het inzichtelijk maken van de afwegingen voor het contracteren van de nieuwbouw van DGL en mogelijk het beheer en onderhoud. In dit onderzoek wordt uitgegaan van het voorlopige voorkeursalternatief van het hoogheemraadschap. In deze component beantwoorden wij de volgende twee vragen van het hoogheemraadschap:

7. Gelet op de ervaring met de uitbesteding van het Project Afvalwater Haagse Regio (AHR) en de huidige marktomstandigheden, is het haalbaar én wenselijk om ten aanzien van de

waterzuiveringstaak in de regio Zuid, de D&B en O&M fase, al dan niet als één opdracht, uit te besteden?

8. Hoe kan – op hoofdlijnen – Delfland de waterzuiveringstaak in de regio Zuid het beste aanbesteden?

Onderdeel van het onderzoek zijn een bureaustudie en (duo-)interviews met tien betrokkenen bij de afvalwaterzuiveringstaak in de regio Zuid en het interne project 'Verkenning toekomst AWZI De Groote Lucht'.

Onderzoekscomponent 3: doel, vragen en methoden

De derde component is een toekomstonderzoek naar de relevante governance modellen voor de middel- en lange termijn opgaven van het hoogheemraadschap in de waterketen. Voortbouwend op de eerdere onderzoekscomponenten beantwoorden wij hier de volgende drie vragen van het hoogheemraadschap:

9. Welke relevante toekomstscenario('s) voor de waterzuiveringstaak in de regio Noord kan worden geïdentificeerd en welke type governance model(len) en/of (samenwerkings)vorm(en) is (zijn) daarbij denkbaar om de toekomstige opgaven van Delfland te realiseren?
10. Gelet op de samenloop van de ontwikkelopgaven in de regio Noord en de regio Zuid, is het haalbaar én wenselijk om de sturing van de waterzuiveringstaak in de regio Noord en Zuid te integreren en zo ja, welk(e) type governance model(len) en/of (samenwerkings)vorm(en) is (zijn) daarbij denkbaar om de toekomstige opgaven van Delfland te realiseren?
11. Geven de ontwikkelingen op de waterzuivering in de regio Noord en de onderzoeksresultaten van 1 t/m 5 aanleiding om de organisatie van Delfland (verder) te (her)ontwikkelen en zo ja, welke ontwikkelingen zijn op korte en lange termijn nodig (sturing, structuur, cultuur, competentie)?

Voor de beantwoording van deze vragen worden resultaten en bevindingen uit de eerdere componenten gebundeld en integraal meegenomen. De governance modellen zijn uitgewerkt in een matrix op basis waarvan een sessie is georganiseerd met experts vanuit het hoogheemraadschap, de begeleidingsgroep en AT Osborne adviseurs die geen onderdeel uitmaken van het onderzoeksteam.